



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Administración

CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA ENTIDAD PÚBLICA DEPORTIVA HACIA UNA CORPORACIÓN

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

Autor: María Cristina Aguirre Bustos
Profesor Guía: Alejandra Vásquez Delama

Santiago, Chile
Diciembre 2003

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mis padres que han permitido cumplir con mis todos anhelos. Por darme su apoyo y ayuda incondicional en todas las tareas que he emprendido. Por ser los pilares de mi futuro..

Agradezco a todas aquellas personas, que directa e indirectamente han colaborado en la realización de este seminario. En especial a Alejandra Vasqu ez, mi profesora guía, por su gran disposición e interés en dirigir mi trabajo. A todos, muchas gracias.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL TEMA	6
METODOLOGÍA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
PRIMERA PARTE	12
CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO	12
1.1 Visión Institucional del Centro de Alto Rendimiento.....	12
1.2 Organización Actual del Centro de Alto Rendimiento.....	19
1.3 Análisis Estratégico para el Centro de Alto Rendimiento.....	25
CAPÍTULO 2: EVIDENCIA EMPÍRICA	30
2.1 Evidencia Médica sobre Genética en Deportes.....	30
2.2 Análisis de las Estadísticas de Éxito Deportivo a Nivel Internacional para Chile....	33
2.3 Evidencia Empírica sobre CARs en España y Australia.....	38
SEGUNDA PARTE	44
CAPÍTULO 3: MARCO LEGAL PARA UNA CORPORACIÓN EN CHILE	44
CAPÍTULO 4: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA CORPORACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO EN CHILE	49
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO DE LA CORPORACIÓN VERSUS LO LOGRADO ACTUALMENTE POR EL CAR...	59
5.1 Organigrama Corporativo.....	59
5.2 Organigrama Corporativo con Unidades de Negocios.....	75
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
ANEXOS	95
BIBLIOGRAFÍA	143

RESUMEN EJECUTIVO

El presente seminario, pretende evaluar las posibilidades de éxito de una “Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento Deportivo” en Chile, en virtud de una larga historia de magros resultados para los deportistas nacionales en competiciones internacionales. El objetivo de esta investigación es evaluar la creación de la primera Corporación de este tipo en Chile, dar una visión de lo que comprende instaurar una en nuestro país, y las ventajas y desventajas que ello implicaría.

Para evaluar las posibilidades de conformar con éxito la Corporación, se realizó un análisis del actual funcionamiento del Centro de Alto Rendimiento (CAR), desprendiéndose de este análisis las ventajas y desventajas de su administración.

Como base teórica para este seminario, también se analizaron factores que inciden en el rendimiento deportivo de un deportista de elite, como lo son los factores genéticos. A continuación se hizo una revisión del desempeño de los deportistas nacionales en competiciones internacionales, como lo fueron por ejemplo los últimos Juegos Panamericanos. Asimismo también se utilizó evidencia empírica de Corporaciones de este tipo que se han desarrollado en el extranjero. En este sentido se exponen dos ejemplos particulares, los casos de España y de Australia.

Posteriormente se presenta el marco legal en que se ve inmersa la Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento.

Una vez analizado la situación actual del deporte de alto rendimiento en nuestro país, se procede a conformar la “Primera Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento”, abarcando todos los aspectos que implica administrativa y estratégicamente.

Luego, se exponen dos formas de conformar el organigrama corporativo dentro de la Corporación, donde una de dichas opciones considera la posibilidad de que ciertas áreas de la institución se administren como unidades de negocio.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de lo investigado.

Este seminario, se divide en seis capítulos, en el primero se analiza el actual funcionamiento del CAR. En el segundo capítulo, se revisa la evidencia empírica relacionada al tema. En el tercer capítulo, se expone el marco legal de este tipo de Corporaciones en Chile. A continuación, en el cuarto capítulo, se presenta la propuesta para la creación de la Corporación. En el quinto capítulo, se evalúa lo que la Corporación podría alcanzar versus lo logrado por el CAR actualmente. Finalmente, en el capítulo sexto, se hacen las conclusiones y recomendaciones para el caso.

INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL TEMA

Las razones que han motivado a este autor a realizar la siguiente investigación, y posterior propuesta a la creación de una Corporación de Alto Rendimiento es, principalmente, el gran amor e interés que esta autora ha tenido durante toda su vida hacia el deporte. Por lo tanto, al ver las malas condiciones en que actualmente se encuentra, ha provocado cierta desilusión, tanto como deportista, y como chilena; lo que ha impulsado su interés en proponer un análisis y solución viable a algunos de sus problemas.

A lo largo de la historia deportiva chilena, nos encontramos con que nuestro país no cuenta con una gran dotación de deportistas de elite a nivel internacional. Solamente se pueden nombrar casos aislados de deportistas que gracias a su propio esfuerzo y tesón han logrado figuración a nivel internacional. Sin embargo, por lo general no existe desarrollo de deportistas avalados por una política de Alto Rendimiento.

Lo anterior se debe básicamente a que no existen los recursos, ya sea a nivel de autoridades deportivas (capaces de ser entes activos y líderes en la formación de una disciplina del Alto Rendimiento en nuestro país) o a nivel de infraestructuras acordes al desarrollo de cada una de las actividades deportivas que se practican en la actualidad. Asimismo, tampoco existen proyectos de largo y mediano plazo para el desarrollo de promesas deportivas, quienes muchas veces al momento de optar por una carrera deportiva versus una carrera profesional, prefieren esta última, debido a que no tuvieron el respaldo institucional y económico necesario.

El Estado, a través del organismo encargado de la actividad deportiva de nuestro país en la época (la Dirección General de Deportes y Recreación - DIGEDER), dio un primer paso al desarrollo de la actividad deportiva de alto

rendimiento a través de la inauguración del primer Centro de Alto Rendimiento (CAR) de nuestro país, con el fin de establecer la infraestructura necesaria para que los deportistas de nuestro país pudieran entrenarse y desarrollar sus habilidades. En este mismo sentido, también se estableció el Hotel del CAR, para poder dar alojamiento y prestar todo tipo de colaboración a los deportistas en lo referido a su alimentación diaria.

Pero aún así, a pesar de los esfuerzos realizados hasta ahora, éstos se han hecho escasos a la hora de impulsar en mayores magnitudes el deporte de Alto Rendimiento en nuestro país. Dado lo anterior, el Estado decidió concebir la actividad deportiva como una preocupación social del país que debe, al igual que en materias de salud, educación y vivienda, ser objeto de una política pública. En efecto, durante la presidencia de Don Ricardo Lagos, el 9 de Febrero de 2001, se promulga la *“Ley del Deporte”*, la cual *se constituye un instrumento decisivo que permitirá reactivar con un nuevo impulso, y con directrices claras, la promoción y desarrollo del deporte y la actividad física del país*. Asimismo, se crea el Instituto Nacional de Deportes, organismo al servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que reemplazaría a la Ex Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER), en materia del desarrollo del deporte en Chile.

Actualmente la Ley del Deporte no ha tenido ni logrado toda la difusión necesaria, ya sea en las federaciones, clubes deportivos, asociaciones deportivas, centros comunitarios, etc., para poder cumplir con éxito la misión para la que fue creada. En este mismo sentido, aún son muchos los entes que participan en el desarrollo del deporte en nuestro país y que no conocen los alcances de esta ley.

En la Ley del Deporte, quedan estipulados diversos artículos para el fomento del deporte a todo nivel en nuestro país, donde éstos se clasifican en:

- ✓ Formación para el Deporte
- ✓ Deporte Recreativo
- ✓ Deporte de Competición
- ✓ Deporte de Alto Rendimiento y Proyección Internacional

Para efectos de esta memoria, este último aspecto del deporte será el objeto de análisis de esta investigación. En este sentido, se entiende por deporte de Alto Rendimiento a las prácticas sistemáticas de especialidades deportivas de alta exigencia. Su objetivo, es mejorar el desempeño de los deportistas a nivel internacional, tanto en marcas como resultados. Se consideran deportistas de Alto Rendimiento a aquellos que, además de integrar las selecciones nacionales de cada federación, cumplan con las exigencias técnicas que éstas establezcan en conjunto con el organismo gubernamental del deporte.

Para el impulso del Deporte de Alto Rendimiento y su Proyección Internacional es que en la ley de Deportes, en sus artículos 8º y 13º, quedan estipuladas las garantías que se les ofrecen a las “Corporaciones de Alto Rendimiento”, *cuya finalidad fundamental será la creación, administración y desarrollo de Centros de iniciación y entrenamiento para el Alto Rendimiento Deportivo y para la formación de entrenadores. Así como también, atraer más recursos a la actividad deportiva, que por sí sólo Chiledeportes no es capaz de generar.*

Esta última declaración es la que sirve como motivación para desarrollar y analizar en mayor profundidad el tema de las “Corporaciones de Alto Rendimiento” en Chile. Hasta este momento, el mayor ente para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento en Chile es el “*Centro de Alto Rendimiento*” (CAR). Por lo tanto, hoy en Chile no existe ninguna corporación de gran magnitud para el desarrollo de deportistas de elite. Dada la situación anterior,

esta autora cree necesario analizar el medioambiente en que está inmerso el deporte chileno actualmente, y las modalidades a través de las cuales en un futuro cercano se podría desarrollar más y de mejor forma el deporte de Alto Rendimiento chileno.

El que a través de una ley se fomenten las “Corporaciones de Alto Rendimiento”, no significa necesariamente que la falta de desarrollo de deportistas de elite vaya a solucionarse. Es más, por no contar con experiencia previa en el tema, no se puede decir que las corporaciones vayan a ser el fin a los problemas de escasez de deportistas de elite en Chile. Sin embargo, al analizar la experiencia de otros países en este tema, si se puede llegar a la conclusión de que las Corporaciones de Alto Rendimiento son un verdadero aporte para el desarrollo deportivo, siendo una opción que merece ser analizada y aterrizada a la realidad deportiva local para evaluar su verdadera capacidad para mejorar la situación deportiva actual.

Hoy no basta sólo con una ley que estipule los caminos a seguir para que se logre un desarrollo deportivo cierto, sino que además es necesario contar con la infraestructura adecuada y los recursos económicos suficientes. Sin embargo, y por sobre todo, es necesaria una gran dotación de capital humano calificado, con el fin de ser capaces de llevar a cabo la misión de impulsar el Alto Rendimiento en nuestro país. Lo anterior implica a su vez la existencia de dirigentes proactivos, visionarios y con gran capacidad de liderazgo para enfrentar los duros desafíos que le impone una actividad tan poco desarrollada en Chile.

METODOLOGÍA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La información que se presenta a lo largo de esta investigación, es producto de recolección de datos, hechas a través de consultas y entrevistas a distintas personalidades ligadas al ámbito deportivo, así como también a actuales funcionarios de las distintas dependencias de Chiledeportes y del Centro de Alto Rendimiento. Además, se llevaron a cabo indagaciones vía Internet, una revisión bibliográfica sobre administración y estrategias corporativas en el contexto del desarrollo de deportes a nivel país, análisis sobre estadísticas de éxito deportivo, e investigación sobre la influencia de la genética en las posibilidades de desarrollar deportistas de elite.

Para efectos de esta investigación se buscara dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Representarían las Corporaciones de Alto Rendimiento la mejor solución para impulsar el alto rendimiento en nuestro país?

¿Existen los recursos y las capacidades necesarios para la creación de Corporaciones de Alto Rendimiento en Chile?

¿Cuáles serían los problemas y los beneficios potenciales que la transformación del CAR a una corporación podría presentar?

¿Cuál debería ser el planeamiento estratégico de largo plazo para nuestro deporte?

¿Es Chile un país con deportistas capaces de llegar a tener un nivel mundial?

Para lograr responder a estas interrogantes primero se llevará a cabo un análisis de como se ha estado administrando y desarrollando el deporte de Alto Rendimiento en nuestro país hasta la fecha, y que se hace necesario al momento de querer crear la “Primera Corporación de Alto Rendimiento” en Chile.

Con el fin de hacer más fácil este análisis, se utilizará como base para la creación de la Corporación al actual Centro de Alto Rendimiento (el cual es un servicio público que se encarga de dar apoyo a los deportistas de elite de nuestro país) para así dar pie a los primeros requerimientos de la creación de este nuevo tipo de Corporación en Chile.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO

1.1 Visión Institucional del Centro de Alto Rendimiento

1.1.1 Visión Institucional del CAR

Cabe mencionar que actualmente el CAR tiene un único Plan Estratégico Corporativo, realizado para el periodo comprendido entre los años 2000-2006, bajo la dirección ejecutiva del Sr. Oscar Velásquez. Sin embargo, este plan no fue implementado producto del cambio de misión que sufrió el CAR por parte de Chiledeportes y de la poca importancia que se le da a este tipo de planificación.

En este sentido, se hace difícil analizar el funcionamiento del CAR como una institución que tiene su misión y objetivos claramente establecidos, por cuanto no se pueden llevar a cabo comparaciones en términos de desempeño entre cada una de las distintas gestiones y actividades llevadas a cabo por sus directivos con base en la consecución de un mismo plan estratégico de largo plazo.

Sin embargo, para efectos de esta investigación es útil y necesario llevar a cabo este análisis aún cuando la capacidad de comparar sobre una misma base sea imposible. Aclarado lo anterior, se puede indicar que dicha parte del análisis apuntará particularmente a la gestión de los dos últimos directivos, de los cuales uno permanecerá en su mandato hasta el año 2006.

1.1.2 Misión del CAR

La misión del CAR, desde sus inicios, era generar condiciones adecuadas para detectar, seleccionar y contribuir a la formación y preparación de deportistas con proyección internacional.

Para cumplir con esta misión el CAR tiene a su cargo, a partir de 1996, dos grandes herramientas:

- Centros de Iniciación Especialización Deportiva (CIED)
- Programas TOP

Los CIED constituyen uno de los Programas Estratégicos Operacionales del CAR, cuya misión es detectar menores con cualidades especiales y sobresalientes para el aprendizaje de técnicas deportivas, para posteriormente desarrollar un proceso de perfeccionamiento en alguna especialidad conducente a formar un deportista destacado para el Alto Rendimiento, con proyección internacional, y capaz de representar al país con posibilidades de éxito.

Los programas TOP, representan una modalidad de apoyo integral que Chiledeportes ofrece a través del Centro de Alto Rendimiento, y que proporciona a los deportistas para su preparación y participación en competencias sudamericanas, panamericanas, olímpicas y mundiales según sea el caso. Este programa incluye aportes económicos a los deportistas y se preocupa fundamentalmente de fortalecer los aspectos técnico-metodológicos.

Lo mencionado anteriormente, corresponde a la misión inicial por la que fue creado el CAR, pero esta misión ha ido variando a lo largo de su funcionamiento. Lo anterior se puede explicar porque, ante cambios

organizacionales a nivel de directivos en Chiledeportes, estos repercutían directamente en las gestiones directivas del CAR. Cada nuevo director que asumía a nivel de Chiledeportes imponía su propio estilo, sin mantener las mismas directrices eran necesarias para lograr un funcionamiento óptimo del CAR, y para proyectos que son a largo plazo, como lo son la formación de deportistas de Alto Rendimiento.

La misión que tiene actualmente el CAR es: *“Disponer de un recinto que brinde a través de sus instalaciones, servicios de calidad a los deportistas de alto rendimiento”*.

Esta nueva misión fue encomendada al CAR, a partir del año 2001, por el Subsecretario de Deportes, Don Arturo Salah, al Director Ejecutivo del CAR, Don Pable Squella, quien asumió en Mayo del 2001 y se mantendrá en su cargo hasta el año 2006.

Como se observa, la actual misión del CAR no corresponde ni a la tercera parte de la misión inicial, ya que actualmente sólo se limita al manejo de infraestructura. En efecto, las herramientas que poseía el CAR para el logro de su misión inicial, los CIED y Programas TOP, dejaron de ser administrados por el CAR (el primero el año 1999 y el segundo el año 2001) producto de que fueron retomados por el Departamento de Alto Rendimiento de Chiledeportes.

En el Plan Estratégico del Centro de Alto Rendimiento para los años 2000-2006, se estableció como meta para el CAR: *“Desarrollar un sistema nacional de deportes de Alto Rendimiento con el fin de mejorar la ubicación y proyección internacional del deporte chileno.”*

Para el año 2003, no existen metas preestablecidas por la dirección. Sin embargo, cada unidad ha trazado independientemente sus lineamientos con tal de mejorar el servicio ofrecido a los deportistas.

De acuerdo a la meta establecida en el plan original se esperaba lograr los siguientes resultados:

- ✓ Disponer de un sistema de evaluación del potencial competitivo internacional del deporte chileno en sus niveles de detección, iniciación, perfeccionamiento y rendimiento.
- ✓ Disponer de tecnología actualizada para la preparación, seguimiento y evaluación de Planes de Entrenamiento para deportistas individuales y de equipos.
- ✓ Orientar la gestión de apoyo a cada especialidad deportiva en base a los Calendarios Internacionales y Nacionales de Competiciones Deportivas.
- ✓ Asignar los recursos públicos en base a proyectos de desarrollo de deportistas individuales o de equipos, con horizontes a los Juegos Sudamericanos, Panamericanos y Olímpicos (Ciclo Olímpico).

Lamentablemente, ninguno de los resultados anteriores han podido cumplirse debido a que las principales herramientas con que contaba el CAR para alcanzarlas (los CIED y Programas TOP), fueron reintegradas a la administración de Chiledeportes.

En este mismo sentido, en el plan estratégico original también se establecían una serie de objetivos del Centro de Alto Rendimiento, entre los que destacaban:

✓ **Fortalecer su imagen y su gestión corporativa**

En la actualidad no existe ninguna unidad que se encargue de desarrollar un plan de marketing y de gestión corporativa necesario para cumplir este primer objetivo. Conocida es la necesidad de sensibilizar a la opinión pública de la labor que se realiza en el CAR, para así lograr mayor difusión de los servicios que se ofrecen en él.

A nivel interno, son muchos los deportistas y técnicos que no conocen la totalidad de los servicios que el CAR les ofrece. En este mismo sentido, no existe mayor información dentro del recinto de los beneficios, equipamientos, evaluaciones de distinto índole médico a que pueden acceder los deportistas.

Asimismo, no se realizan evaluaciones del ambiente deportivo al interior del CAR, por ejemplo, analizando el comportamiento de los deportistas y su nivel de satisfacción hacia los servicios que se les son otorgados en el CAR.

De igual modo, tampoco se ha hecho un uso óptimo de las instalaciones del CAR, de manera de captar más recursos, como por ejemplo, ofreciendo distintos espacios dentro de él para concesiones de publicidad comercial.

Con respecto al Hotel del CAR, si bien se ha mejorado la atención a los deportistas residentes (alojamiento y alimentación), no existe ningún plan de marketing, lo que se convierte en una gran falla a nivel de gestión, ya que no se han promovido los beneficios que éste tiene a nivel nacional como internacional, tales como, instalaciones de primer nivel y con precios módicos. No se ha hecho una campaña para aumentar los ingresos del Hotel, ya sea aumentando la frecuencia de los pasajeros (difundiendo sus beneficios tanto en nuestro país como en el extranjero), la intensidad (ofreciendo descuentos por hospedarse una mayor cantidad de días) o bien aumentando la

penetración (ofreciendo servicios complementarios en el hotel, ya sea para conferencias, charlas, seminarios, etc.).

✓ **Seleccionar y contribuir a la preparación de deportistas de Alto Rendimiento**

Este objetivo no se ha cumplido porque, como se mencionó anteriormente, ya no se administran los Programas TOP, como tampoco existe una coordinación entre las distintas federaciones y las unidades del CAR. Un ejemplo de ello se visualiza en la comunicación de la Unidad de Salud con las distintas Federaciones y el Comité Olímpico, ya que muchas veces, son éstas las que no demuestran mayor interés en trabajar conjuntamente con el área médica. Lo mismo ocurre con algunos entrenadores.

Otra carencia para el no cumplimiento de este objetivo es que, a pesar de que la calidad de los profesionales que trabajan en el CAR es de un alto nivel, éstos se hacen escasos a la hora de atender las necesidades de todos los deportistas de Alto Rendimiento.

✓ **Estudiar, evaluar y decidir sobre la puesta en marcha y funcionamiento de los CDT.**

✓ **Coordinar con las Federaciones Deportivas Nacionales y UDAR (Unidades de Alto Rendimiento) los planes de desarrollo de mediano y largo plazo.**

Estos objetivos tampoco se han llevado a cabo, ya sea debido al giro que sufrió la misión inicial del CAR o por las razones ya antes mencionadas.

- ✓ **Proponer un Plan Nacional de formación, actualización y perfeccionamiento de los recursos humanos.**
- ✓ **Consolidar su funcionamiento en los ámbitos científico, técnico-metodológico y administrativo.**

En términos de lo primero, no ha existido ninguna política de Recursos Humanos establecida para el CAR. Además, y en términos generales, no se ha logrado ningún objetivo del Plan Estratégico para el periodo 2000-2006, pero cabe destacar que la labor que realizan los profesionales de cada una de las unidades antes mencionadas ha sido fundamental para dar un lineamiento en sus propios planes de acción a seguir. Muchas de las unidades del Centro de Alto Rendimiento han logrado mejorar su gestión gracias a su propia curva de experiencia, incluyendo errores y aciertos, pero que en fin han contribuido a que cada área, a pesar de no tener nada establecido, haya logrado crear sus propias metas.

1.1.3 Valores Institucionales del CAR

El Centro de Alto Rendimiento es una organización destinada a proporcionar apoyo a los deportistas de elite. En este Centro se observa un comportamiento a nivel organizacional basado en la oportuna atención a los deportistas, el respeto por las personas y la disposición a trabajar en equipo.

Este comportamiento se ha mantenido hasta el día de hoy, lo que ha ido dando paso a la formación de la cultura organizacional deseada para el CAR. Esta cultura, aun cuando no estaba establecida previamente, se ha ido formando a lo largo de su historia

1.2 Organización Actual del Centro de Alto Rendimiento

El “Centro de Alto Rendimiento” (CAR), fue inaugurado el 28 de diciembre de 1995 y está ubicado a sólo 7 kilómetros del centro de Santiago, en Ñuñoa, y a un costado del Estadio Nacional. El CAR, es una unidad operativa de Chiledeportes, diseñada para asistir en forma integral a deportistas de elite, con modernas técnicas de apoyo al entrenamiento, considerando variables tanto físicas como técnicas, científicas, deportivas psicológicas y sociales.

El CAR funciona bajo una dirección y administración única, que es dependiente del Deporte de Alto Rendimiento de Chiledeportes, pero donde la gestión operativa la realizan el Hotel y el Polideportivo en forma separada.

El Centro de Alto Rendimiento se compone de 4 unidades, las cuales prestan a los deportistas una serie de servicios que son detallados a continuación en el Diagrama 1. Cabe mencionar, que la administración del CAR está bajo el mando de un Director Ejecutivo.

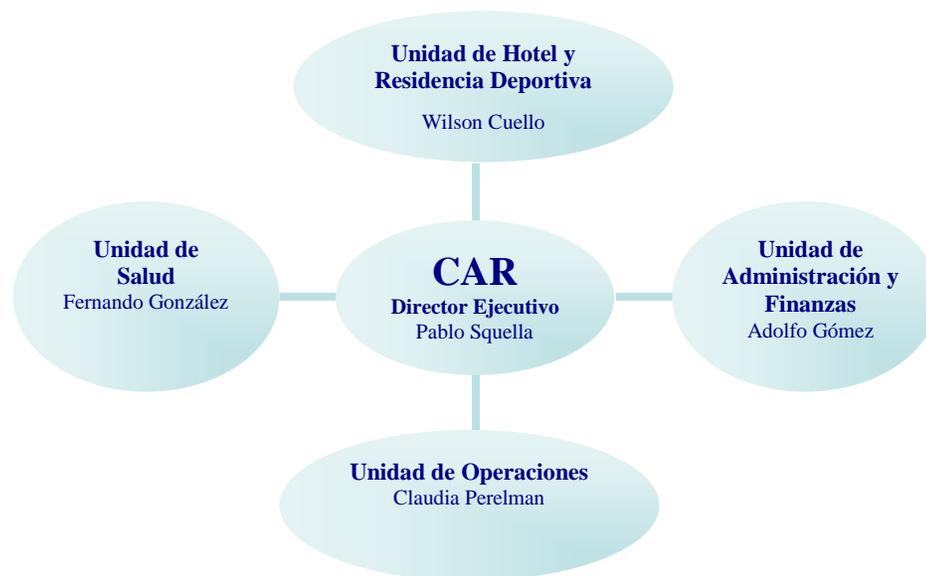


Diagrama 1

1.2.1 Director Ejecutivo

Actualmente el puesto de Director Ejecutivo lo ocupa el Sr. Pablo Squella, y su función es cumplir la misión que le fue encomendada por el Director de Chiledeportes, así como mejorar la prestación de los distintos servicios del CAR a los deportistas.

1.2.2 Unidad de Salud

Dentro de la unidad de salud se encuentran las distintas áreas que atienden a los deportistas de las distintas disciplinas, además de la administración de los seguros a los deportistas TOP. Esta última inicio su funcionamiento a partir de Noviembre del 2001 con el fin de mejorar la cobertura a los deportistas, reembolsándoles los gastos médicos después del reembolso del sistema provisional de cada deportista.

La estructura de la unidad de salud se detalla a continuación en el Diagrama 2.

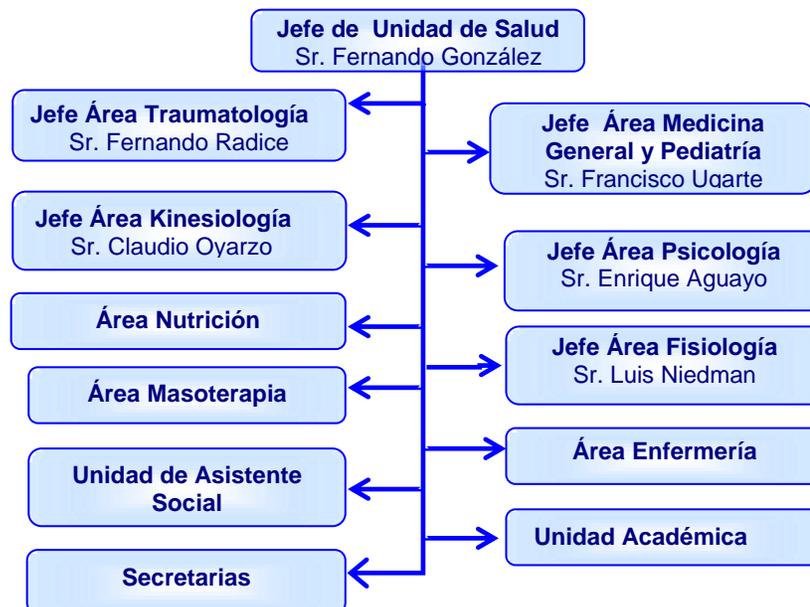


Diagrama 2

a) Área de Traumatología

Su finalidad es diagnosticar las lesiones que sufren los deportistas, producto de sus entrenamientos, así como los tratamientos correspondientes para su recuperación, incluyéndose infiltraciones, yesos e incluso cirugías si fuese necesario. Los deportistas tienen acceso a algún traumatólogo durante todos los días de la semana. En la actualidad ésta área se compone de cuatro especialistas.

Además del trabajo de dichos especialistas con los deportistas en las instalaciones del CAR, esta área efectúa diversas coberturas asistenciales a eventos deportivos, así como también realiza diversas actividades de tipo docentes.

b) Área Medicina General y Pediatría

Compuesta en la actualidad por cuatro especialistas, que se reparten en igual número a cada área. Además de prestar atención médica a los deportistas, los doctores realizan diversas actividades docentes y de cobertura a eventos deportivos.

c) Área de Nutrición

A cargo de un especialista, su función es dar apoyo nutricional a deportistas TOP y seleccionados nacionales, mediante consultas personalizadas y trabajos educativos hacia dichos deportistas. Además, esta área da las pautas de la planificación alimenticia que es otorgada, en el casino del Hotel del CAR, a los deportistas residentes y becados.

d) Área de Kinesiología y Masoterapia

Esta área se compone de cinco kinesiólogos y tres masoterapeutas. Las funciones que en ella se realizan son: dar asistencia a los deportistas TOP y seleccionados nacionales cuando lo requieran (previo diagnóstico de los

traumatólogos) y prestar apoyo a diversos eventos deportivos. Además, estos especialistas realizan una labor de prevención y de extensión.

e) Área de Psicología

Las actividades que en ella se realizan están a cargo de cuatro especialistas y corresponden a: atenciones ya sean en consulta como en terreno (lugar de entrenamiento y en competencias), labores que abarcan asesoramientos a los entrenadores de los deportistas, investigaciones, evaluaciones psicológicas, charlas, seminarios, trabajos con el entorno familiar del deportista, etc.

f) Área de Fisiología

La principal función de esta área es proporcionar un apoyo científico a las labores que realizan los entrenadores de las distintas federaciones con sus deportistas, con el fin de que los procesos de entrenamiento tengan una supervisión científica, y así lograr optimizar su desempeño deportivo. El laboratorio del CAR ofrece a los deportistas estudios completos en las áreas que le competen.

g) Enfermería

Está compuesta por una enfermera y un auxiliar paramédico. Su función es prestar auxilio a los deportistas ante cualquier tipo de accidente.

h) Unidad de Asistencia Social

Esta área es relativamente nueva (acaba de cumplir recién un año desde su implementación) y su propósito es *“realizar aportes técnicos propios de servicio social, que permitan contribuir al crecimiento y desarrollo de conductas profesionales de los deportistas TOP”*. Por lo tanto, el trabajo social se orienta a atender variables relacionadas con el nivel de vida de los deportistas y tiene

por fin el dar respuestas a los intereses y motivaciones de los mismos, del equipo multidisciplinario y a los directivos del CAR.

i) Unidad Académica

Su función, es orientar, atender y solucionar todas las situaciones, requerimientos y necesidades que se les presenten a los deportistas de Alto Rendimiento en materias relacionadas con sus respectivos procesos académicos, ya sea de Educación Básica, Educación Media o Educación Superior. La profesional a cargo de esta unidad es la Sra. Janel Rodríguez.

1.2.3 Unidad de Operaciones

A cargo de esta unidad se encuentra la Sra. Claudia Perelman, cuya responsabilidad es coordinar el uso de las superficies e instalaciones por parte de los deportistas TOP, seleccionados y preseleccionados de las distintas federaciones deportivas del país; así como del funcionamiento, disponibilidad, aseo y mantención de las dependencias de los sectores de entrenamiento; además de evaluar la reposición y mejora del equipamiento del Polideportivo, y la coordinación de las visitas que se realizan al CAR, por parte de diversas instituciones.

Los usuarios de las instalaciones del Centro de Alto Rendimiento son:

- Deportistas TOP, Seleccionados y Preseleccionados chilenos de las distintas federaciones, con sus respectivos Técnicos y Preparadores Físicos.
- Centros de Iniciación y Especialización Deportiva de algunos Deportes.
- Deportistas avalados por sus respectivas federaciones para hacer uso de las instalaciones del CAR, en forma provisoria o permanente.
- Escuelas Deportivas del Estadio Nacional.
- Usuarios que resultan de convenios especiales de arriendo o canje con instituciones externas.

Los deportes que hacen uso de las instalaciones son en su totalidad treinta y cuatro¹; cabe mencionar que los deportistas de todas las disciplinas tienen derecho a hacer uso del sauna.

A nivel de infraestructura, el CAR cuenta con diversas instalaciones acordes a las exigencias de cada uno de las disciplinas que en él se desarrollan².

1.2.4 Unidad de Administración y Finanzas

Durante el período 2002, ésta unidad adquirió nuevas responsabilidades, entre las que se cuentan que el proceso de adquisiciones se efectuará directamente, implementando el sistema de contabilidad gubernamental, abriendo una cuenta corriente, y gestionando las actividades referidas a la administración de personal. Esta unidad, está bajo la responsabilidad del Sr. Adolfo Gómez.

✓ **Personal del Centro De Alto Rendimiento**

DOTACIÓN	POLIDEPORTIVO	HOTEL	TOTAL
Directivos	1		1
Profesionales	33	3	36
Técnicos Técnicos Casino	2		2
Administrativos	7	9	16
Auxiliares	13	10	23
Auxiliares Casino		6	6
TOTALES	56	31	87

✓ **Personal Casinos Chiledeportes**

DOTACIÓN	MARCHANT PEREIRA	EST. NACIONAL	TOTAL
Técnicos	1	2	3
Auxiliares	4	5	9
TOTALES	5	7	12

¹ Para mayor información ver Anexo 1.

² Para mayor información ver Anexo 2.

1.2.5 Unidad de Hotel y Residencia

Su objetivo es proporcionar servicios de alojamiento y alimentación a los deportistas nacionales e internacionales; se incluye además el otorgamiento de becas a deportistas nacionales, ya sea de alojamiento (deportistas residentes) como de alimentación.

El Hotel Deportivo CAR se encuentra a un costado del Estadio Nacional y tiene capacidad para albergar a 145 personas en las 45 habitaciones dispuestas en los 7 pisos que posee el recinto.

Abierto al público en general, sus principales pasajeros son los deportistas becados por Chiledeportes, además de delegaciones nacionales y extranjeras que compitan en la capital. Esta unidad se encuentra a cargo del Sr. Wilson Cuello.

1.3 Análisis Estratégico para el Centro de Alto Rendimiento

Este análisis tiene por objetivo determinar como se percibe el ambiente externo e interno de la empresa, para así lograr evaluar la estrategia actualmente utilizada por el CAR. De modo de que sea capaz de aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas, y disminuir las amenazas y las debilidades.

1.3.1 Análisis Externo

*** OPORTUNIDADES**

✓ El país se encuentra con una mentalidad cada vez más abierta hacia los deportes en general, lo que se visualiza en un mayor interés hacia los resultados deportivos de los atletas chilenos, en especial con los últimos resultados deportivos obtenidos en los Panamericanos del 2003.

- ✓ Posibilidades de intercambio técnico con el Instituto de Deportes y Recreación (INDER) de Cuba, España, Argentina, Francia, Colombia, México y Brasil entre otros.
- ✓ Reconocimiento a nivel de deportistas, técnicos, dirigentes y de la opinión pública en general de la labor que se realiza en el CAR, y de su confiabilidad técnico-científica.
- ✓ Mejores resultados de deportistas nacionales a nivel internacional avalan el desarrollo del deporte de alto rendimiento en nuestro país.
- ✓ Existencia de Universidades y Centros de Educación Superior que disponen de recursos humanos especializados, y de los medios científicos y tecnológicos que permitirían contribuir al desarrollo del alto rendimiento en nuestro país.
- ✓ A nivel político, el estado ha tenido grandes avances en lo que se refiere al desarrollo del Alto Rendimiento en nuestro país, a través de una política social como lo es la Ley del Deporte.

✱ **AMENAZAS**

- ✓ Los medios de comunicación en Chile, que tienden a destacar situaciones extra deportivas de los atletas por sobre sus resultados deportivos.
- ✓ Debido a la falta de apoyo financiero muchos de los deportistas de alto rendimiento dejan la actividad.

- ✓ La falta de capacidad de los agentes deportivos federados, ya sea a nivel de organización y/o de gestión, lo que dificulta el desarrollo del alto rendimiento en nuestro país.
- ✓ Poco desarrollo a nivel nacional, de estudios e investigaciones que sirvan de apoyo al trabajo técnico-metodológico de los deportistas en sus distintas etapas.
- ✓ En general, en nuestro país no existe una cultura deportiva, y más aún no existe conciencia de lo que implica el desarrollo de la actividad de alto rendimiento y los desafíos que ella implica.
- ✓ Carencia a nivel general, en el deporte federado, de un sistema técnico metodológico.

1.3.2 Análisis Interno

*** FORTALEZAS**

- ✓ Ser la única entidad a nivel nacional que proporciona servicios integrales de entrenamiento a deportistas de elite, integrantes de preselecciones y selecciones nacionales, sin ningún costo alguno para los deportistas.
- ✓ Contar con un equipo de profesionales de gran nivel y de trayectoria nacional en sus respectivas áreas, dispuestos a asumir los desafíos que implica trabajar en los cuidados, los tratamientos y el apoyo a los deportistas de alto rendimiento, en especial en el área de Salud.

- ✓ Disponer con instalaciones y equipamientos acordes a las distintas disciplinas deportivas, con sus respectivas normas de seguridad e higiene.
- ✓ Contar con el Hotel del CAR, que posee la infraestructura necesaria para prestar alojamiento a sus deportistas, así como para ofrecerles servicios de alimentación.
- ✓ El contar con el hecho de que el actual director del CAR, destacado deportista a nivel nacional, representa la imagen que el CAR quiere transmitir.
- ✓ Por ser un área dependiente de Chiledeportes, el CAR cuenta con un presupuesto, por lo que no se ve en la necesidad de generar recursos obligadamente.

✱ **DEBILIDADES**

- ✓ La no existencia de un plan corporativo a nivel global, que determine los objetivos, metas y políticas a desarrollar por el Centro de Alto Rendimiento, así como lo es carecer de un lineamiento de lo que se pretende llegar a hacer del CAR como institución.
- ✓ La delegación de funciones por parte de Chiledeportes al CAR no está claramente regulada, y ésta se rige básicamente en lo que disponga el director que este a cargo de Chiledeportes.
- ✓ Restricciones para trabajar en conjunto y coordinadamente con Chiledeportes, Federaciones Nacionales y el Comité Olímpico Nacional.

- ✓ Carencia de personal especializado para diseñar e implementar proyectos de investigación y desarrollo.
- ✓ No disponer de todo el personal médico necesario para atender a los deportistas.
- ✓ Falta de vínculos formales de coordinación con centros científicos.
- ✓ No lograr mayor difusión, en lo referido al fortalecimiento de su imagen, como Centro de Alto Rendimiento.
- ✓ No poseer herramientas para controlar la gestión de las distintas unidades que operan en el CAR.
- ✓ No lograr un mejor posicionamiento de los servicios que ofrece el CAR para los entrenadores.

CAPÍTULO 2: EVIDENCIA EMPÍRICA

En este capítulo se presentaran factores que afectan el desarrollo deportivo (además del económico) en el éxito de algunos deportistas. Luego, se analizará la situación y la participación de nuestro país en competencias deportivas internacionales; y finalmente se darán ejemplos de experiencias que se han dado en otros países en materia del desarrollo de programas y corporaciones de Alto Rendimiento. Todo lo anterior con el propósito de poder concluir objetivamente si existen o no motivos para implementar una Corporación de Alto Rendimiento en Chile.

2.1 Evidencia Médica sobre Genética en Deportes ³

“Deportistas de Alto Rendimiento: ¿Nacen o se hacen?”. Esta es una interrogante que hasta el día de hoy no tiene una respuesta clara y definida. Se sabe, que un deportista de alto rendimiento, no se hace de un día para otro, sino más bien, provienen de un proceso de planificación y constante entrenamiento a largo plazo, que implica muchos años de dedicación exclusiva a la disciplina, para al fin lograr resultados deportivos en competencias internacionales, siendo sobre todo esto avalado por un buen apoyo económico.

Diversos son los factores que influyen en la formación de un deportista de elite, tales como psicológicos, culturales, geográficos, económicos y los genes del deportista. No existe mucha claridad de cuál es el factor determinante en conseguir un deportista de alto rendimiento.

³ ¿Cuán Veloz puedo Ir?”, Rick Gore. Revista National Geographic.

En relación a los genes, éstos pueden representar ventajas competitivas de un deportista en relación a otro, como por ejemplo, la estructura muscular que posea. En efecto, dependiendo si las fibras musculares son de contracción rápida o lenta, éstas son determinantes para alcanzar éxito en competiciones internacionales en determinados deportes, como lo es en la Halterofilia (levantamiento de pesas), donde los deportistas se caracterizan por poseer una mayor abundancia de fibras de contracción rápida. Por el contrario, para los atletas corredores de fondo, es fundamental el poseer más cantidad de fibras de contracción lenta.

Además de los factores culturales que influyen en la formación de deportistas de elite, como ocurre en el caso de Kenya, país con gran trayectoria en competiciones atléticas, cuyos habitantes se inician tempranamente en actividades deportivas (que impliquen correr), por la precariedad de medios económicos de que disponen. Para ellos, el correr les permite desplazarse más rápidamente de un lugar a otro, y es así como ven en el deporte un medio para salir de la pobreza y ganar millones.

No hay que olvidar, que algunos países también poseen ventajas geográficas, las cuales les permiten a sus deportistas desarrollarse en mejores condiciones que otros. Esto ocurre por ejemplo en Kenya, que posee una geografía ideal para el entrenamiento de carreras de largas distancias al encontrarse aproximadamente a 2.400 metros de altura. Lo anterior permite que la sangre de los deportistas tenga altos niveles de hemoglobina (la cual es portadora del oxígeno), permitiéndoles aumentar su capacidad anaeróbica. Este último factor, junto con el cultural y genético, tendrían mayor incidencia en el desarrollo de deportistas de elite en este país que el factor económico, ya que los entrenamientos se realizan a campo traviesa (donde entrenan 3 veces al día completando aproximadamente 25 kilómetros de recorrido), careciendo de cualquier infraestructura y tecnología para su desarrollo.

Para el caso de Rusia, de gran trayectoria internacional con sus gimnastas, ellos se destacan principalmente por la capacidad de sus músculos de contracción rápida, poseyendo instalaciones acomodadas y modernos lugares de entrenamiento. En dichos lugares los deportistas entrenan tres veces al día durante 6 a 7 horas.

En general, el logro de resultados deportivos internacionales no se debe sólo al aporte económico que hagan los respectivos países a sus deportistas, sino que también deben reconocerse las capacidades, aptitudes y fortalezas de sus deportistas, para así lograr dirigir y enfocar un plan de entrenamiento a largo plazo que apunte al éxito en las competiciones internacionales.

Por lo tanto, es muy importante para nuestro país comenzar un análisis profundo de la calidad que poseen sus deportistas (“materia prima”), y de las dotaciones a nivel de recursos e infraestructura que posee nuestro país. Esto permitiría hacer una estimación de los niveles de competiciones internacionales que pueden ser capaces de alcanzar los deportistas. Actualmente, no existe obligación de realizar análisis fisiológicos a los deportistas, sólo se hacen algunos estudios a algunos casos aislados, motivados principalmente por el interés de algunos entrenadores de conocer en que situación fisiológica se encuentran sus pupilos.

Para lograr un desarrollo de deportistas de proyección internacional, debemos contar y conocer con que nivel de recurso humano contamos, y no seguir como se ha estado haciendo hasta ahora, que es entregar dinero (programas TOP) a deportistas que cumplen con alguna actuación destacada en alguna competencia internacional, y no teniendo una visión más allá de lo que este deportista puede llegar a ser. Esto no significa que deba suprimírseles los beneficios a los actuales deportistas TOP, sino más bien se deben establecer prioridades en materia de montos entregados, de modo tal,

que los que tienen una proyección olímpica obtengan más recursos que los que tienen una proyección sudamericana.

No nos debemos detener sólo en un análisis de gen-económico, sino que también se deben incorporar factores tales como calidad de la planificación que va a seguir un deportista, así como el establecimiento de metas que debe cumplir en cada etapa de su formación. Para cumplir este proceso, se debe desde un inicio lograr interceptar a la persona adecuada con el deporte adecuado, y que su desarrollo en ese deporte sea avalado por un equipo multidisciplinario, que impliquen un trabajo cercano con médicos, psicólogos, fisiólogos, entrenadores, entre otros.

2.2 Análisis de las Estadísticas de Éxito Deportivo a Nivel Internacional para Chile

Para llegar a algún tipo de conclusión sobre el rendimiento de los deportistas chilenos internacionalmente, es necesario concentrarnos en las participaciones más recientes que hayan tenido a nivel internacional.⁴

1. Si analizamos los últimos resultados deportivos de nuestro país, en los XIV Juegos Panamericanos, efectuados en Agosto de 2003 en Santo Domingo, se puede ver que Chile logró su tercera mejor actuación histórica con 22 medallas (sin embargo, esta destacada participación podría considerarse como la primera desde que se profesionaliza el deporte). Ver Diagrama 3.

⁴ Fuente: Diario el Mercurio. "Deportes de El Mercurio", 19 de Agosto de 2003.

Edición	Lugar	Medallas
Buenos Aires '51	3º	41(9-20-12)
México '55	4º	24(4-7-13)
Chicago '59	6º	13(5-2-6)
Sao Paulo '63	9º	10(2-2-6)
Winnipeg '67	11º	5(1-1-3)
Cali '71	17º	7(0-3-4)
México '75	18º	2(0-0-2)
San Juan '79	8º	11(1-4-6)
Caracas '83	10º	13(1-3-9)
Indianápolis '87	13º	7(1-2-4)
La Habana '91	10º	10(2-1-7)
Mar del Plata '95	9º	18(2-6-10)
Winnipeg '99	13º	12(1-5-7)
Sto.Domingo 2003	13º	22(2-10-10)

Diagrama 3

2. La delegación de deportistas nacionales se ubicó por debajo de países menos desarrollados económicamente, tales como Ecuador, República Dominicana, Guatemala, entre otros. Ver Diagrama 4.

		Oro	Plata	Bronce	Total	Nivel Sudam.
1º	EE.UU	116	80	74	270	
2º	Cuba	71	42	38	151	
3º	Canadá	29	55	41	125	
4º	Brasil	27	40	52	119	1º
5º	México	20	27	32	79	
6º	Venezuela	16	20	28	64	2º
7º	Argentina	16	19	28	63	3º
8º	R.Dominicana	10	12	19	41	
9º	Colombia	10	8	23	41	4º
10º	Jamaica	4	3	6	13	
11º	Puerto Rico	3	4	9	16	
12º	Ecuador	3	1	5	9	5º
13º	CHILE	2	10	10	22	6º
14º	Trin. Y Tobago	2	3	2	7	
15º	Uruguay	2	1	5	8	7º
16º	Barbados	2	0	1	3	
17º	Perú	1	1	8	10	8º
18º	Surinam	1	0	0	1	
19º	Guatemala	0	3	7	10	
20º	El Salvador	0	2	2	4	
21º	Bahamas	0	2	0	2	
22º	Haití	0	1	2	3	
23º	Granada	0	1	1	2	
24º	Bermudas	0	1	0	1	
24º	Islas Caiman	0	1	0	1	
26º	Bolivia	0	0	2	2	9º
26º	Guyana	0	0	2	2	
26º	Panamá	0	0	2	2	
29º	Costa Rica	0	0	1	1	
29º	Honduras	0	0	1	1	
29º	Ant. Holandes.	0	0	1	1	
29º	Sta. Lucía	0	0	1	1	

Diagrama 4: Medallero Final Juegos Panamericanos de Santo Domingo 2003

3. A pesar de lograr una mayor cantidad de medallas, Chile se mantuvo en la decimotercera posición a nivel americano, y en relación a los otros países sudamericanos, alcanzó la sexta posición. Lo anterior refleja, que si bien hubo un avance en materia deportiva, éste fue de menor magnitud en relación a los otros países en competencia.

4. Además debe considerarse que si bien se lograron una mayor cantidad de medallas, el número de deportistas de la delegación que asistió estos

últimos Juegos Panamericanos fue mayor, con 191 deportistas (versus 141 que asistieron a Winnipeg 1999).

5. Si se calcula una relación de números de deportistas al número de medallas de las últimas dos citas continentales, (Winnipeg '99, y Santo Domingo '03), notamos que en Winnipeg, asistieron 141 deportistas, que consiguieron 12 medallas, ubicándose en la decimotercera posición, o sea una relación de una medalla por cada 11.75 deportistas. Por otro lado, a Santo Domingo viajaron 191 deportistas, que consiguieron 22 medallas y se ubicaron en la decimotercera posición, es decir, una relación de una medalla por cada 8.68 deportistas.

6. Se exhibe una clara correlación positiva entre el número de medallas logradas y el país anfitrión, en comparación a años anteriores. Ver Anexo N° 3.

7. Existe también una alta correlación entre medallas totales y medallas de oro, es decir, los países que obtienen una mayor cantidad de oro, son también los que más obtienen medallas de plata y de bronce.

8. En citas olímpicas a nivel continental, nuestro país se ubica en la décimo séptima posición entre 26 países, muy lejos de las potencias mundiales como lo son Estados Unidos y Cuba. Lo mismo ocurre con países sudamericanos, como Argentina y Brasil, que se ubican en la octava posición, por detrás de Ecuador y Perú, entre otros.

9. Estudios realizados incluyen el análisis de otros factores que podrían afectar el rendimiento deportivo de un país, como son la composición étnica de la población, los porcentajes de afro-americanos que posean, el PGB, tasa de mortalidad infantil, etc. Dado lo anterior, se llega a la conclusión de que ninguno de estos factores es clave en la obtención de medallas por si solo,

pero que los resultados deportivos que se han obtenido no corresponden para el nivel de desarrollo económico que tiene Chile. A su vez, se podría deducir que sólo se lograría aumentar la cantidad de medallas de nuestro país si llegase a ser anfitrión de alguna cita internacional (pero éste correspondería a un efecto de corto plazo que no repercutiría en un desarrollo deportivo a largo plazo)⁵.

Se puede concluir de todo este análisis que nuestro país está muy por debajo de los resultados que debiera obtener en relación a su potencial. Esto se puede deber, a que en muchas de las competiciones internacionales, las medallas obtenidas por los deportistas provienen más de un esfuerzo personal de aquellos que son capaces de sobreponerse a las adversidades, más que de una política de estado que les permita desarrollar su actividad íntegramente (es decir, aportándoles la totalidad de los recursos necesarios para atender a sus necesidades). Es por esto que se hace necesario para la organización tener un sistema que otorgue los servicios necesarios, y que facilite el desarrollo a los deportistas, así como crear las condiciones (tanto a nivel de infraestructura, de recursos económicos, de apoyo profesional de toda índole y, muy en especial, a nivel social) para que la actividad deportiva no sea vista por la sociedad como un hobby, sino que como un estilo de vida de profesionales del deporte.

⁵ Fuente: En busca del Oro ¿Qué determina el éxito en los deportes internacionales?. Autores: Dante Contreras y Andrés Gómez-Lobos.

2.3 Evidencia Empírica sobre CARs en España y Australia

A continuación se presentan dos casos de experiencias extranjeras, en las cuales las autoridades nacionales reaccionaron frente a los escasos resultados deportivos logrados en diversos eventos internacionales, creando de este modo Corporaciones de Alto Rendimiento con sus respectivos programas de desarrollo. En este sentido, debe rescatarse lo interesante y representativo de ambos ejemplos, aún cuando la realidad económica y social de dichos países se puede encontrar bastante alejada de la de Chile.

2.3.1 Programa Español para el Alto Rendimiento

El modelo de Alto Rendimiento en que se basaron las autoridades deportivas de nuestro país, al momento de promover las Corporaciones Deportivas para el Alto Rendimiento en Chile, corresponde al que fue instaurado en España por el Consejo Superior de Deportes, ente encargado del deporte de alta competición y que corresponde al Programa Español ADO (Asociación de Deportes Olímpicos). Dicho ente nació en 1988 sin ánimos de lucro, lo cual garantiza dignas condiciones económicas y de entrenamiento para los deportistas de elite españoles.

ADO está compuesto por tres organismos que han estado involucrados en el proyecto desde el mismo instante de su creación: el Comité Olímpico Español (COE), el Consejo Superior de Deportes (CSD) y Radiotelevisión Española (RTVE).

La finalidad del programa ADO, es crear una vía de patrocinio como fuente de financiación de los deportistas españoles. Ello es posible gracias a la colaboración de una quincena de empresas de reconocido prestigio que aportan recursos financieros. Este programa lleva acumulada una inversión de

aproximadamente 32.000 millones de pesetas (aprox. 144.591.765.504 de pesos chilenos) para la preparación de los deportistas en cinco citas olímpicas (se incluye Barcelona 1992, donde España fue el país organizador y a Atenas 2004).

En este sentido, y según los recursos aportados, las empresas se dividen en dos categorías: socios patrocinadores y entidades colaboradoras.

ADO se conforma por una Junta Directiva, órgano rector de las directrices por las que se guían el programa financiero y deportivo, y que esta conformada por COE, CSD, RTVE y empresas patrocinadoras.

ADO, funciona al igual que cualquier empresa privada, con una estructura adecuada que se ocupa de las áreas propias de una empresa de gestión de patrocinio deportivo: administración, finanzas, marketing, comunicación, relaciones públicas, etc., distribuyendo por distintas vías a los deportistas los aportes económicos que provienen de los distintos patrocinadores y entidades colaboradoras.

Además del aporte económico que se les brinda a los deportistas, éstos reciben apoyo integral en materia de lo que significa su preparación para los juegos olímpicos, lo que se traducen en:

- Personal técnico: con la contratación de los mejores entrenadores.
- Concentraciones: posibilitando la reunión de los deportistas allí donde sea necesario.
- Competiciones: fomentando su participación en los principales eventos deportivos.
- Material deportivo.
- Controles bio-médicos.

A su vez, los deportistas pertenecientes a ADO, deben dar cumplimiento a diversas normas y obligaciones hacia las marcas patrocinadoras, ya sea cediendo su imagen, en el caso de que les sea requerida, para las acciones publicitarias de los patrocinadores en relación con sus acciones de comunicación, exhibir la marca ADO en su vestuario deportivo, cuando aparezcan en algún medio de comunicación o asistan a algún evento multitudinario, representando la imagen de deportista becado.

ADO, se lleva a cabo en los distintos Centros, ya sean para el alto rendimiento deportivo o de tecnificación deportiva que existen en el país.

Así como la instauración de este programa en los distintos centros ha tenido grandes ventajas tales como, ya sea por las instalaciones, apoyo integral a los deportistas. Por contraparte, las desventajas han sido que los deportistas en calidad de residentes a estos centros no han logrado acostumbrarse a un régimen de concentración permanente, así como, adaptarse a un nuevo sistema de entrenamiento y de entrenador.

En relación a sus resultados deportivos, en Seúl 1988 la actuación española fue decepcionante, pues teniendo un grupo compuesto por 273 deportistas, consiguieron sólo 4 medallas (1 oro, 1 plata y 2 de bronce); no logrando llegar a las 6 medallas conseguidas en Moscú. En Barcelona 1992, España (país anfitrión) obtuvo 22 medallas, un resultado muy superior a las conseguidas en todos los juegos anteriores. Esto fue posible gracias al dinero aportado por firmas comerciales y canalizadas por la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO). Se consiguieron 13 medallas de oro, 7 de plata y 2 de bronce. En Atlanta 1996, si bien no se supero la marca de Barcelona, la actuación de la expedición española fue más que satisfactoria. Se consiguieron 17 medallas (5 de oro, 6 de plata y 6 de bronce) y 36 diplomas olímpicos (puestos del 4º al 8º). En dicho certamen se ocupó el puesto número

13º del medallero, y además España ocupó el 4º puesto de entre los países de la Unión Europea. En Sydney 2000, luego de los 2 grandes éxitos anteriores sólo se consiguieron 11 medallas (3 de oro, 3 de plata y 5 de bronce), descendiendo once puestos en el medallero y ubicándose en la 24º posición. Sin embargo, de este modo quedo de manifiesto que desde la implementación de programas de Alto Rendimiento, y con mayores aportes en todo nivel, España ha mejorado la calidad de las actuaciones olímpicas.

2.3.2 Programa Australiano para el Alto Rendimiento

Los programas australianos para los deportistas de elite fueron producto de los malos resultados logrados por dichos deportistas durante la década de los setenta; por lo que se implementó un sistema que operó durante los años 80 y 90, constituyéndose en el principal factor de reactivación del deporte de elite australiano. Dicho sistema fue recomendado por el AIS (Australian Institute Sport), el cual impulsó programas centralizados de entrenamiento.

Los deportistas australianos de elite entrenan y viven en el Instituto Australiano del Deporte (AIS), ubicado en Canberra y administrado por el gobierno. Sus entrenamientos los realizan en modernas instalaciones, habitan acogedores dormitorios y sus dietas alimenticias son acordes a sus necesidades de nutrición. Trabajan con un grupo de expertos, que se preocupan de ellos como si fueran sus padres, además de psicólogos que les ayudan a manejar la tensión del entrenamiento y competencias, entre otros.

Además el AIS tiene en funcionamiento un extenso programa para identificar a los deportistas superdotados, quienes en el futuro podrían conseguir éxitos deportivos.

El programa australiano ha dado sus frutos y ellos queda demostrado en la evolución del medallero olímpico para este país entre 1980 y el 2000, notándose un aumento de las medallas de oro y, en términos generales, un número mayor de medallas obtenidas.

Además, el gobierno ha desarrollado en todos sus estados academias regionales, que se adecuan al desarrollo de los AIS, permitiéndoles interactuar con una mayor población, facilitando a la larga el poder localizar a los futuros deportistas que poseen las condiciones para transformarse en deportistas de alto rendimiento.

Los australianos han invertido cerca de 47.5 millones de dólares australianos, durante el 2001 para futuras competiciones tanto nacionales como internacionales (aprox. 20.745.150.000 pesos chilenos), donde estos recursos provienen principalmente del gobierno y del sector privado.

Finalmente, como conclusión general se puede desprender que en ambos casos (España y Australia) el impulso del deporte de elite no fue por obra del destino; sino más bien que fue el resultado de una reestructuración y mejor planificación de la manera de hacer las cosas en materia deportiva. No solo basta con contar con los deseos de tener deportistas de alto rendimiento, sino que también se necesita establecer una política de estado clara que avale el desarrollo deportivo en el país. Debido a los montos que involucran la inversión en el desarrollo de un deportista de alto nivel, se hace necesaria la colaboración del sector público y privado para llevar a cabo con éxito el objetivo de esta causa. Sin olvidar, que además de la fundamental ayuda económica, el deportista debe desenvolverse en un ambiente acorde a las exigencias que es sometido, por lo que es necesario que cuente con infraestructura y un equipo integral para su desarrollo.

Una vez que se ha demostrado que la tarea de conseguir éxitos deportivos no es sólo de unos pocos, ni que este éxito viene dado por el azar, se hace necesario materializar la idea de una “Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento”; la cual será, el logro capaz de dar muchas soluciones a los requerimientos antes señalados. En efecto de conseguir deportistas de elite se debe principalmente a la sinergia que se logra al momento que los distintos entes que participan en la formación del deportista logran trabajar conjuntamente.

Un claro ejemplo se daría para el caso chileno, puesto que si se lograra trabajar con los Centros de Detección de Talentos (CDT) a nivel nacional (con la eficiencia requerida o bien atrayendo nuevos valores deportivos avalados por Test Científicos, fisiológicos, etc.), se lograría desde un comienzo brindar el apoyo económico que necesitan aquellos deportistas más talentosos, a través de los Programas TOP.

A su vez, a nivel de infraestructura, se esperaría lograr la misma sinergia a través de los CIED (Centros de Iniciación y Entrenamiento Deportivo) regionales, que crearían las condiciones necesarias para que los deportistas que estén en un comienzo en su actividad deportiva puedan desarrollarse con éxito, para que en el futuro (si es necesario) puedan trasladarse hasta la Residencia Deportiva (en calidad de becario), haciendo uso de las instalaciones del CAR.

Lo anterior manifiesta la necesidad de establecer los primeros lineamientos de la propuesta para la creación de una Corporación de este tipo en Chile, que abarcaría todos los temas deportivos que en la actualidad no se manejan de un modo óptimo. En la próxima sección se presentara la propuesta para una Corporación de Alto Rendimiento en Chile.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 3: MARCO LEGAL PARA UNA CORPORACIÓN EN CHILE

De acuerdo a lo autorizado, en el artículo trece de la ley número diecinueve mil setecientos doce, es posible la creación de una Corporación de derecho privado, sin fines de lucro, denominada “Corporación Deportiva para el Alto Rendimiento”. En la actualidad, no existe ninguna Corporación de este tipo en funcionamiento en Chile. Por lo tanto, lo que se presenta a continuación son las consideraciones que se deben tener presentes, para la creación de la primera Corporación de Alto Rendimiento.

Las Corporaciones son personas jurídicas formadas por un cierto número de individuos asociados para la realización de un fin común que no tenga carácter de lucro⁶; de aquí se desprende que la clave de una corporación es la reunión de personas que la determinan. Si estas personas llegasen a desaparecer, y si los estatutos no previeran el modo de renovarlas y la autoridad no las renovara, la Corporación desaparecería.

El Instituto Nacional del Deporte, según el artículo 8° y 12° letra “g” de la Ley del Deporte, está facultado para integrar y participar en la formación de Corporaciones de Alto Rendimiento, cuya finalidad será la de impulsar el desarrollo de los sistemas de entrenamiento y fomento del alto rendimiento deportivo. Dicha participación o integración del instituto en la corporación, debe ser aprobada previamente por el Consejo Nacional de Deportes.

En lo señalado en la Ley del Deporte, las Corporaciones de Alto Rendimiento, son corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo propósito es la creación, administración y desarrollo de centros de iniciación y

⁶ “Derecho Civil”. Carlos Ducci Claro.

entrenamiento para el Alto Rendimiento Deportivo y para la formación de entrenadores.

Dichas Corporaciones se rigen por las siguientes normas, y por las demás disposiciones legales y reglamentarias pertinentes:

- a) Artículos 8º y 12º letra g) de la ley N° 19.712, del Deporte.
- b) Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil.
- c) Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica aprobado por Decreto Supremo de Justicia N° 110, de 1979.

Las Corporaciones de Alto Rendimiento estarán integradas por una o más de las siguientes entidades: federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas regionales, asociaciones deportivas provinciales, asociaciones deportivas comunales o clubes deportivos, universidades e instituciones de educación superior, y empresas privadas.

La fiscalización y control de la Corporación de Alto Rendimiento estará a cargo del Ministerio de Justicia, pudiendo ante incumplimiento de diversas órdenes, cancelar su personalidad jurídica. Sin embargo, las Corporaciones de Alto Rendimiento también estarán sujetas a la fiscalización del Instituto Nacional de Deportes (quien aportaría dinero, ya sea como socio o a través de los proyectos que sean aprobados a la Corporación por medio de los distintos conductos que actualmente maneja Chiledeportes), sobre el uso y destino de los recursos que éste les transfiera o aporte, sin perjuicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República sobre la materia.

Los pasos que se indican a continuación, son los que debería seguir el Centro de Alto Rendimiento, o cualquiera otra institución que quisiera constituirse en una Corporación de Alto Rendimiento sin fines de lucro.

Primera Etapa: Realización de una Asamblea ⁷

Se debe realizar una asamblea, cuyo objetivo será constituir la corporación. A su vez, se debe nombrar un directorio provisorio y aprobar los estatutos por los cuales esta se registrará. Dichos estatutos, como los de toda corporación, deben contener la indicación precisa del nombre y domicilio de la entidad; los fines para los que se propone y los medios económicos de que dispondrá para su realización; las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión, y los órganos de administración, ejecución y control, sus atribuciones y el número de miembros que la componen⁸.

El directorio de la corporación deberá, en su primera sesión, designar por lo menos al presidente, secretario, y tesorero entre sus miembros. El presidente del Directorio lo será también de la corporación, la representará judicial y extrajudicialmente y tendrán las demás atribuciones que los estatutos señalen.⁹

Segunda etapa: Levantar Acta de la Asamblea

Una vez que se ha efectuado dicha asamblea, se levantará un acta de la misma, que deberá contemplar la voluntad de constituir la corporación y aprobar sus estatutos; transcribir el texto de los estatutos aprobados y dar cuenta de la elección del directorio provisorio.

⁷ Ver Anexo N° 8: Estatutos de la Corporación.

⁸ Art. 4° Código Civil.

⁹ Art. 11° Código Civil.

Tercera etapa: Acta levantada debe ser reducida a Escritura Pública

El Acta debe ser firmada por todos los constituyentes, individualizados con su Rol Único Nacional o Tributario, conteniendo el acta de constitución, los estatutos por los cuales ha de regirse y el poder que se confiere a la persona (abogado patrocinante) a quien se encarga de la reducción a escritura pública de dicha acta, como así mismo tramitar la solicitud de aprobación de los estatutos al Presidente de la República y aceptar las modificaciones que el Presidente de la República proponga introducirles.¹⁰

Cuarta etapa: Solicitud de la Personalidad Jurídica

Se debe acompañar de una copia autorizada de la correspondiente escritura pública, que se dirigirá al Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Justicia, en Santiago, o del Secretario Regional Ministerial de Justicia respectivo, en regiones¹¹. Junto con la escritura pública que contiene el acta constitutiva y los estatutos, deberán acompañarse los siguientes antecedentes:

- Solicitud de aprobación de los estatutos de la entidad, dirigida al Presidente de la República, suscrita por el abogado patrocinante, individualizado con su nombre, domicilio y teléfono.
- Fotocopia de la patente profesional del abogado patrocinante.
- Documentos en los que se acredite la existencia de las personas que concurren a constituir la corporación, y documentos en los que consta el poder de quienes han concurrido en representación de ellas.

¹⁰ Art. 2º. Código Civil.

¹¹ Art. 3º. Código Civil

Quinta etapa: Personalidad Jurídica a la Corporación

Una vez que el Decreto que concede personalidad jurídica a la corporación está listo, se deberá publicar en el Diario Oficial, y sólo producirá sus efectos desde su fecha de publicación. Los gastos que demande esta diligencia serán de cargo de los solicitantes¹².

Una vez, que ha obtenido su personalidad jurídica, la Corporación Deportiva para el Alto Rendimiento, podrá optar a los diversos beneficios contemplados de acuerdo a la Ley N° 19.712, y por el Reglamento del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y de las Donaciones con Fines Deportivos Sujetas a Franquicia Tributaria, los que consisten en:

- a) Fondo Nacional Para el Fomento Del Deporte,
- b) Donaciones con Fines Deportivos sujetas a Franquicias Tributarias,
- c) Concesión de los recintos e instalaciones que forman parte del patrimonio del Instituto Nacional del Deporte.

En una primera etapa, el actual Centro de Alto Rendimiento hará uso de este beneficio, para transformarse en una Corporación Deportiva para el alto Rendimiento.

¹² Art. 27°. Código Civil.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA CORPORACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO EN CHILE

Planeamiento Estratégico e Implementación de la Corporación de Alto Rendimiento

Una vez que se haya aprobado la constitución de la Corporación, será el momento de hacer los lineamientos por los cuales se regirá. Debido a que esta propuesta implica la materialización de la primera Corporación de Alto Rendimiento que se creará en nuestro país, no existen precedentes de cómo se debería llevar a cabo su administración. Por lo tanto, todo lo que se expone a continuación implica por una parte la consideración de las experiencias reales de otras corporaciones sin fines de lucro (de ámbitos muy distintos al deportivo que funcionan en Chile), y de experiencias internacionales en el tema deportivo.

Comenzando por los lineamientos más básicos de la administración de empresas, se puede indicar que el proceso de administración se compone de 5 fases:¹³

- 1.- Selección de la misión y principales objetivos corporativos
- 2.- Análisis del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas)
- 3.- Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)
- 4.- Seleccionar estrategias para la Corporación
- 5.- Implementar la estrategia

A continuación, se fundamentará la propuesta de este seminario de acuerdo a los puntos indicados anteriormente.

¹³ Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado.

4.1.1 FASE I: MISIÓN Y PRINCIPALES OBJETIVOS CORPORATIVOS

a) VISIÓN

“Ser los mejores en el desarrollo del alto rendimiento en Chile”.

b) MISIÓN

La misión de la corporación es de gran utilidad para definir el por qué de su existencia y que es lo que debe hacer. Según Mintzberg (1983), la misión consiste en establecer la visión ideológica de la firma respecto al papel que cumple o debe cumplir en su entorno, en el sistema social en que actúa y que justifica su existencia. En resumen, la misión tratará de orientar a la Corporación por el camino que va a seguir.¹⁴

Dado que la Corporación sería una institución sin fines de lucro, es importante que su planificación tenga una visión de largo plazo, y no que base su funcionamiento en resultados económicos de corto plazo, puesto que la Corporación estaría para prestar un servicio a la comunidad deportiva.

Para el caso de la Corporación, la misión de ésta sería:

“Brindar condiciones adecuadas para que los deportistas puedan desarrollar su actividad en un ambiente acorde a las exigencias de sus respectivos deportes, así como ser un ente activo en la detección, selección y contribución a la formación de deportistas con proyección internacional”.

¹⁴ Gestión y Dirección de Empresas Deportivas: Teoría y Práctica.

c) LOS OBJETIVOS DE LA CORPORACIÓN

La Corporación no se propone ni persigue fines de lucro ni gremiales, por lo tanto no puede desarrollar ninguna actividad que le sea ajena a su objeto social. Por lo tanto, su objetivo principal sería:

Crear, administrar y desarrollar centros de iniciación y entrenamiento para el Alto Rendimiento y para la formación de entrenadores. Así como cooperar o prestar asesoría técnica, conforme a sus posibilidades, a actividades que ejecuten otras instituciones u organismos, tanto públicos como privados, que persigan los mismos fines de esta Corporación.

Mientras que sus objetivos secundarios serían:

- a) Mejorar el nivel de nuestro deporte y, a su vez, conseguir resultados concretos en el futuro.
- b) Crear una estructura deportiva sólida que permita trabajar a largo plazo, y que no sea una instancia momentánea que sólo permita solucionar problemas a corto plazo.
- c) Asegurar el desarrollo del deporte de alto rendimiento nacional.
- d) Asegurar un entrenamiento integral a los deportistas nacionales.
- e) Incrementar el número y calidad de los deportistas chilenos en competencias a nivel internacional.
- f) Contribuir al mejoramiento de las condiciones culturales, sociales y educativas, entre otras, de los deportistas de alto rendimiento.
- g) Promover, coordinar y articular las relaciones entre el sector público y privado, orientados a fortalecer el desarrollo del deporte de alto nivel en nuestro país.

- h) Evaluar los resultados que se obtengan de las distintas disciplinas deportivas llevadas a cabo, con el objeto de mejorarlas y atender adecuadamente a las necesidades de los deportistas.
- i) Difundir a la opinión pública los objetivos que impulsan a la Corporación y los resultados que logra.

d) LOS VALORES DE LA CORPORACIÓN

Los valores son creencias fundamentales que guían la forma de actuar y de dirigir a la empresa en el día a día, representando lo que se aspira a ser y por lo que se trabaja.

Dentro de los valores de la Corporación para el desarrollo del Alto Rendimiento en Chile se encontrarían los siguientes aspectos:

Deportistas: Escuchar y atender a nuestros deportistas para mejorar continuamente los servicios que se les ofrecen, y para que sus necesidades presentes y futuras sean satisfechas.

Personal: Para poder llevar a cabo la misión de la Corporación es necesario contar con un personal altamente capacitado, y que trabaje conjuntamente con las otras áreas. El trabajo en equipo sería fundamental para el desarrollo de la Corporación.

Responsables: Por ser la primera institución en preocuparse del desarrollo del alto rendimiento en nuestro país, se debería asumir como un desafío la tarea que tiene encomendada. Por lo tanto, se debería trabajar responsable y concientemente, sabiendo que el trabajo y acciones realizadas se verán reflejadas en los resultados de nuestros deportistas.

Lealtad: Ser leales a los principios que motivan a participar en esta corporación y, por lo tanto, ser fieles representantes de lo que ella significa.

Superación, innovación y dedicación constante al trabajo: Para mejorar cada día, y para que los recursos que se poseen sean manejados lo más óptimamente posible, contribuyendo a limpiar la imagen del deporte nacional

e) LA CULTURA CORPORATIVA

Entendida como un conjunto de valores compartidos, la cultura corporativa va a determinar el estilo general de la Corporación, sintetizando todo lo relativo a las personas, y siendo clave para que la estrategia se pueda llevar a cabo. Es muy difícil imponer una cultura dentro de una organización, por lo que es necesario que los que la componen tengan ciertos valores y motivaciones en común.

Un ejemplo de lo anterior sería que todas las personas que trabajan en la Corporación tengan una fuerte motivación deportiva, además de ser profesionales proactivos con un fuerte compromiso hacia el deporte. Ideal sería que dichas personas hayan sido deportistas o lo sigan siendo, además de incorporar a dirigentes y, en general, a todas aquellas personas ligadas de algún modo con el deporte. Lo anterior implicaría que todos quienes formen parte de la Corporación tendrían las mismas aspiraciones de que el deporte nacional surja y se proyecte internacionalmente.

4.1.2 FASE II: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El objetivo de llevar a cabo este análisis, es evaluar el entorno en que se va a enfrentar la Corporación, de tal manera de poder identificar que factores se pueden aprovechar y cuales de estos pueden ser perjudiciales para el funcionamiento de la Corporación.

*** OPORTUNIDADES**

- Al conformarse la Corporación privada, sin fines de lucro, para el desarrollo del alto rendimiento en nuestro país, se hace posible el que dicha Corporación pueda administrarse por sí misma con voluntad propia. Esta autonomía en la forma de actuar evitaría todos los tipos de burocracia que existen en las instituciones y servicios públicos actualmente.

- La Corporación podría atraer mayores recursos al deporte, puesto que el sector privado se integraría como socio y, por lo tanto, podría existir una mayor credibilidad por parte de los privados en que sus aportes serían utilizados para el fin que se había estipulado originalmente y no para fines personales de algunos miembros. Es decir, se disminuirían los costos de agencia por parte de los socios.

- Dado los últimos resultados deportivos en el extranjero de nuestro país, se ha tomado conciencia en todos los sectores de que es hora de implementar un mecanismo que sirva para dar una ayuda integral a los deportistas, para que así estos mejoren su rendimiento a nivel internacional. Por lo tanto, la Corporación se ve como un medio para alcanzar dichos objetivos.

- Existe un gran interés por parte de las autoridades de Chiledeportes de dar impulso y apoyo a la Corporación.
- La Corporación no tendría competencia a nivel nacional en el segmento del desarrollo del Alto Rendimiento en Chile. En la actualidad sólo existen clubes deportivos, los cuales sólo se preocupan del desarrollo de los deportistas de sus filas, no poseyendo una planificación hacia todos los deportistas nacionales.
- La Corporación no tendría ningún tipo de barrera legal para su funcionamiento, y sólo debe regirse por las normas del Código Civil.

* **AMENAZAS**

- Los Medios de Comunicación deportivos, que no mantienen un real compromiso hacia toda la actividad deportiva; es decir, no dan total cobertura a las participaciones de la mayoría de nuestros deportistas de elite, tanto a nivel internacional como nacional, lo que dificultaría la masificación y conocimiento de otras disciplinas deportivas y por lo tanto desmotivar al sector privado a formar parte de la Corporación.
- La no existencia de una cultura deportiva en nuestro país que posibilite a que jóvenes se puedan dedicar en exclusiva al deporte de elite (que no sean fútbol y tenis); lo que muchas veces origina que muchos deportistas con una gran proyección dejen la actividad por no sentirse apoyados.
- Provocar un cierto rechazo por parte de los deportistas, federaciones, y entorno general a comprometerse en un proyecto que es nuevo para nuestro país, y por lo tanto no quieran formar parte de él, por temor al fracaso.

- La sociedad chilena ve a la actividad deportiva más como un pasatiempo que una opción de desarrollo profesional.
- Hasta la actualidad, los resultados deportivos positivos no logran concentrar la atención del medio, destacándose más los negativos (a excepción del fútbol y tenis, que concentran la mayor atención a nivel nacional).

4.1.3 FASE III: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Este análisis permite identificar dentro de la Corporación, aquellos factores que son valiosos para su funcionamiento y cuales son los factores que se deben modificar.

*** FORTALEZAS**

- Ser una Corporación que posee la infraestructura, servicios y todo lo necesario para satisfacer las necesidades de los deportistas de alto nivel y los con proyección.
- Contar con el mejor equipo médico, para dar atención de todo tipo a los deportistas; capacitado y dispuestos a sumir el desafío que implica desarrollar una actividad deportiva de elite.
- Contar con la Residencia Deportiva (Hotel CAR) ya que, una vez establecida la Corporación, podría existir en él una gran fuente de financiamiento, haciéndolo más comercial hacia el exterior; sin olvidar de que

prestar los servicios de alojamiento y alimentación que los deportistas necesitan.

- El cuerpo médico, que trabaja en el CAR, en el largo plazo, es posible que se constituya en la Corporación, en un Centro médico, lo que además de atender a los deportistas de todo nivel, sería abierto a la comunidad en general; convirtiéndose este recurso en otra fuente de financiamiento.

- Tener dentro del directorio, a figuras deportivas, como es el caso del actual Director del CAR, ya que en él, se reflejan los valores de un deportista de elite, y se convierte en cierto modo en un activo “marca” para la Corporación.

* **DEBILIDADES**

- No existe en Chile ningún tipo de Corporación de este tipo, por lo tanto, todo lo que se va a implementar es nuevo para nuestro país. No existe experiencia previa, ni una evaluación cuantitativa sobre el tema. Al no existir datos al respecto, es muy difícil establecer cuan positiva podría ser la evolución de esta Corporación.

- El personal que actualmente se desempeña en el CAR, puede no estar capacitado para afrontar este nuevo desafío, que implica una mayor autonomía, responsabilidad y esmero en realizar sus labores; ya que se pasa de ser una institución pública a una Corporación, por lo que su comportamiento en el trabajo no puede ser el mismo que el de antaño, y quizás este cambio cause un revuelo dentro de los funcionarios.

- El diseño de cargos, puede que no sean ocupados por el perfil que se necesita para tal, y sólo se ocupen por personal que por los años que llevan en el cargo se les delegan tales responsabilidades; y no por aquellas personas que realmente tienen las aptitudes y capacidades para desempeñarlo de la mejor manera.

- Provocar cierta resistencia por parte de entrenadores, dirigentes, federaciones, y deportistas en general, a formar parte de este desafío; puesto que durante el funcionamiento del CAR, no se llevó a cabo con un completo éxito el trabajo conjunto entre los distintos entes deportivos, y quizás se repita la misma situación con el funcionamiento de la Corporación.

- El CAR, no ha logrado posicionarse dentro del sector privado, ya sea para atraer nuevos recursos; y por lo tanto puede traspasar en cierto modo esta tendencia a la Corporación.

- No visualizar en una primera etapa, las falencias que se puedan originar al formar la Corporación; por lo tanto muchos de las debilidades que presenta el CAR actualmente se hereden a la Corporación.

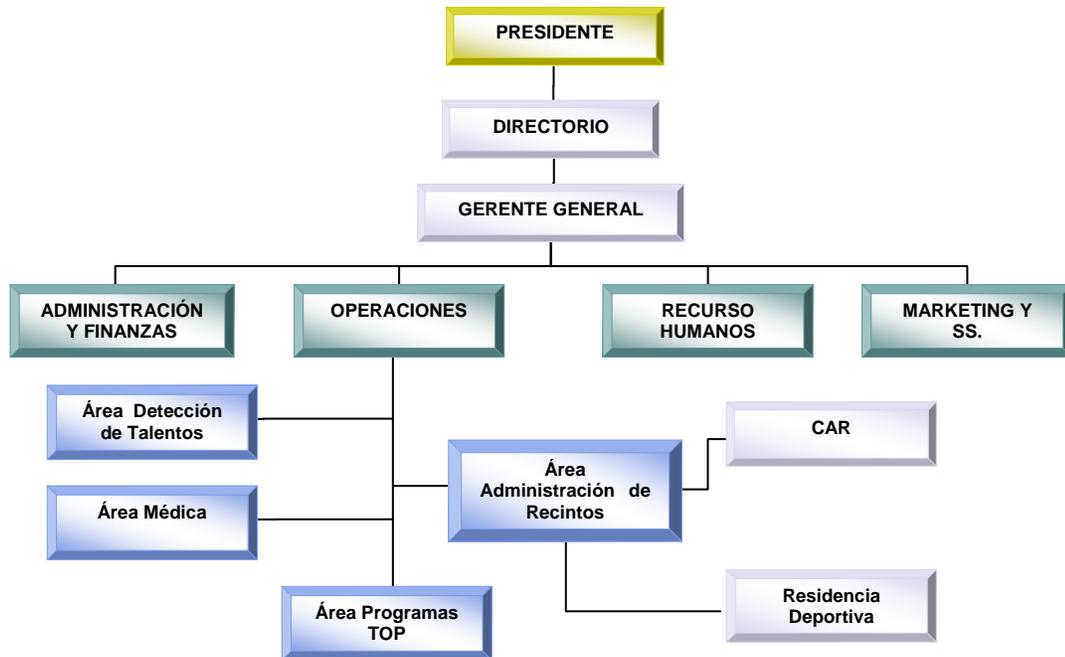
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO DE LA CORPORACIÓN VERSUS LO LOGRADO ACTUALMENTE POR EL CAR

En esta sección se determinará lo que aún falta por lograr e implementar dentro de la Corporación, ya sea con respecto a las metas que se deben cumplir y a las metas ya cumplidas.

5.1 Organigrama Corporativo

La Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento Deportivo estará estructurada de una manera muy distinta a como actualmente lo está el Centro de Alto Rendimiento; puesto que para lograr cumplir con los objetivos antes propuestos, se deben crear las instancias acordes para que puedan ser llevados a cabo.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama corporativo que regiría para esta institución.



Se debe notar que, para que la Corporación funcione eficientemente, los departamentos que la componen deben estar estrechamente interrelacionados, ya que son muy importantes las sinergias que se logren entre ellos para el logro de los objetivos de la Corporación. Es por esto que es necesario que cada gerencia dentro de la Corporación tenga claramente definidos sus objetivos, de este modo se podrá cumplir la meta propuesta para la organización. A continuación, se dan algunos lineamientos que deben seguir las distintas gerencias para cumplir con los objetivos de la Corporación.

➤ **GERENCIA DE OPERACIONES:** Tienen vital importancia las áreas que la componen, puesto que es ahí donde se encuentra la fuente de generación de deportistas de Alto Rendimiento. Esta gerencia es la encargada de forjar el camino para la formación de deportistas de elite. Todo ello a través de una buena estructuración de los “Centro de Detección de Talentos” (CDT) que, trabajando conjuntamente con un equipo multidisciplinario (que incluya a distintos especialistas como son los del área médica), permitiría determinar

con mayor precisión las condiciones del deportista y que niveles competitivos podría alcanzar. Todo lo anterior con el fin de otorgarle al deportista la ayuda necesaria, tanto económica como en términos de infraestructura, para que pueda desarrollar un deporte competitivo. Es por esto que se hace necesario que esta gerencia logre que las áreas que la componen trabajen conjunta y coordinadamente, para que la Corporación cumpla con el objetivo para el cual fue creada.

- **Área de Detección de Talentos:** Una de las razones por las cuales la estructuración, administración y coordinación de esta unidad es de vital importancia dentro de la Corporación, se debe a que si se desea formar, desarrollar y mantener a deportistas de elite, se debe poner énfasis en lo que respecta al medio de selección de deportistas (donde dichos deportistas posean tanto los talentos como la convección necesarias para realizar una actividad de alto rendimiento). Por ende, la capacidad que posea esta unidad para hallar los atletas de recambio es un elemento clave de todo el proceso de formación de deportistas.

Lo que se menciona a continuación se basa en un compilado de investigaciones (principalmente lo que se ha realizado en España hasta la fecha) en lo que se entiende por Centros de Detección de Talentos. Sin embargo, hay que tener en consideración que, si bien una idea o programa pueden ser muy exitosos en el extranjero, al momento de ser importadas se puede tener grandes dificultades de implementación en el medio local como producto de las diferencias idiosincrásicas que existan.

A lo que se refiere a talentos deportivos, Campos (1995) señala que: *el talento constituye una de las condiciones fundamentales para acceder a la excelencia en la competición, representando el primer escalón para seleccionar a los sujetos con las aptitudes necesarias para conseguir las más*

*altas cotas de perfeccionamiento deportivo a través de un complejo proceso de especialización.*¹⁵

Debido a que el proceso de detección de talentos es lento y dificultoso, es necesario tener en cuenta los objetivos para los cuales se realiza tal acción y cuales serán los beneficios de realizarla. Además, es necesario considerar al segmento de la población al que se dirige, ya que es claro que no todos los individuos poseen las mismas características, motivaciones y deseos de desarrollarse en un alto rendimiento deportivo. Se deben considerar los aspectos técnicos, físicos, morfológicos, culturales, psicológicos, externos, coordinativos y condicionales que llevan a tener un determinado deportista de elite y no otro.

Los determinantes del CDT deben estar acordes a los objetivos que se plantean en cada detección. Drabik (1996) señala que: *el primer paso para encontrar elites deportivas es el reclutamiento de aquellos jóvenes que presentan los principales rasgos que caracterizan al campeón de una modalidad deportiva, para en un segundo paso seleccionar y formar a los mejores de ellos. La forma en la que cada país o federación deportiva soluciona el problema de la captación de sus deportistas y la selección de aquellos, para formar su elite deportiva, va a depender de numerosos factores como el interés socio-económico de la actividad, los recursos económicos, el desarrollo deportivo, etc., lo que ha llevado a la elaboración de modelos específicos para cada situación. El estudio de los mismos permite evaluar sus puntos fuertes y débiles para sacar conclusiones ante futuras intervenciones en el campo de la selección deportiva.*¹⁶

¹⁵ “Determinantes sociales de los procesos de detección de talentos en el deporte. El caso del atletismo español”. Campos Granell, José.

¹⁶ Drabik, J. (1996)

En opinión de Cazorla (1984)¹⁷, un proceso de detección de talentos deportivos debería cubrir los siguientes objetivos:

- Analizar las exigencias materiales, psicológicas y biológicas inherentes a un deporte concreto y para un alto nivel de rendimiento.
- Elaborar un programa racional estructurado en fases de desarrollo.
- Sistematizar programas de entrenamiento y formación de los deportistas identificados como talentos.
- Llevar a cabo un seguimiento médico, científico y pedagógico para cada deportista.
- Seleccionar a los mejores para determinadas competiciones o juegos importantes.

Además de los objetivos anteriores, la Corporación deberá:

- Ofrecer la estructura necesaria para conseguir un deporte de alto rendimiento, con un nivel adecuado para la alta competición nacional e internacional.
- Acoger en su planificación-programas a deportistas procedentes de planes de promoción, Federaciones, Colegios y Clubes, que superen las pruebas o/y requisitos previstos, para así poder incorporarse a la formación de jóvenes deportistas en el alto rendimiento.
- Contribuir a la formación humana, académica y deportiva de los deportistas, con los medios de que se dispongan.

Los Programas de Tecnificación Deportiva tendrán como objetivo mejorar el proceso de entrenamiento por una mayor incorporación de conocimientos y medios, y una mejor aplicación de los mismos. Mientras que los Centros de Tecnificación Deportiva, serán instalaciones en donde el entrenamiento es más racional, mejor planificado y más controlado, puesto existirán mejores condiciones para el desarrollo deportivo.

¹⁷ Cazorla, G. (1984).

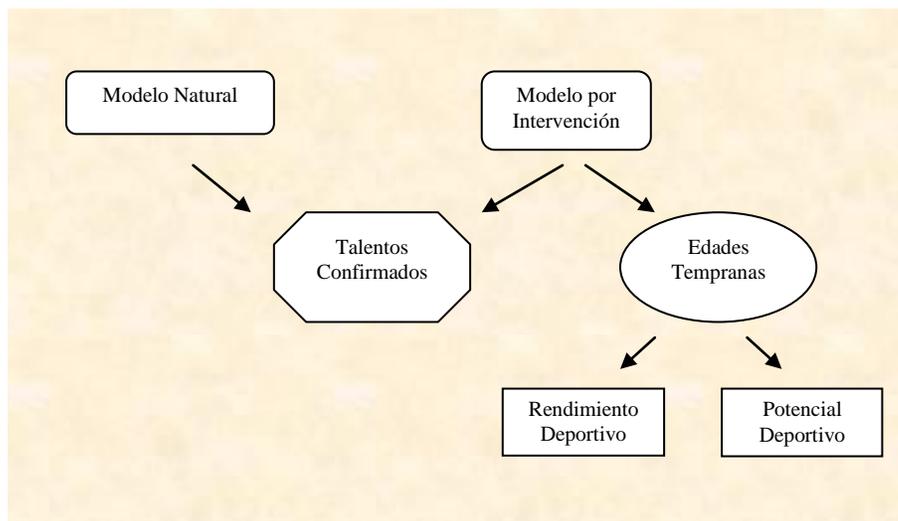
Para llevar a cabo estos objetivos existen diversos modelos implementados a nivel internacional, conforme a la realidad que se enfrente en cada país. Estos modelos, si bien todos se enfocan a la detección de talentos, tienen diferentes implicancias económicas para el país que los ejecuta. Por lo tanto, y de acuerdo a sus características, para el caso chileno se debería elegir entre algunas de las siguientes metodologías:

✓ **El Sistema Natural (Piramidal o Pasivo):** Este método ha sido el tradicionalmente utilizado en la mayoría de los países, especialmente los menos desarrollados. Posee caracteres escalonados para el proceso de selección, en el cual el futuro deportista pasa por los diferentes niveles competitivos hasta llegar a los torneos internacionales. A pesar de ser más económico presenta grandes falencias en términos de que, si bien se logra aumentar la promoción y el número de participantes en las competiciones, es poca la rigurosidad que se sigue. Lo anterior producto de que se seleccionan de manera puntual los deportistas en una competencia específica, sin una visión y proyección más a largo plazo, excluyendo a aquellos potenciales deportistas que en el futuro pueden llegar a ser campeones. Se ignoran aspectos tan importantes como los biológicos, las cargas de entrenamiento que el deportista realiza en cada edad y la etapa de desarrollo deportivo en que se encuentra el deportista. Este modelo, presenta una visión de corto plazo, buscando resultados inmediatos, obviando una proyección a futuro.

✓ **Modelo de Intervención en Edades Tempranas:** Se seleccionan aquellos jóvenes que presentan las mejores aptitudes naturales y la necesaria actitud para la práctica de una modalidad deportiva. Estos dos aspectos: aptitud y actitud, son complementarios, ya que una sin la otra llevan, a la larga, hacia el fracaso. La aptitud está condicionada por el potencial genético del futuro deportista, mientras que la actitud, está condicionada por la formación e intereses entre los que se desenvuelve el futuro deportista. En este modelo, se

hace necesario tener índices referentes a los principales exponentes dentro de cada deporte. Queda de manifiesto, que no deben considerarse sólo los factores genéticos en la obtención de logros deportivos, sino también que todo ello debe ir apoyado por el medio que rodea a los deportistas (directivos, entrenadores, padres, amigos) los cuales deben tener la paciencia suficiente para no pedir esfuerzos excesivos y no considerar aquellas actuaciones deportivas poco destacadas como fracasos.

MODELO DE SELECCIÓN DE TALENTOS DEPORTIVOS



Los factores que hay que considerar en obtener un “Potencial Deportivo” son:

- Antecedentes familiares.
- Estado de maduración biológica.
- Estado de salud.
- Aspectos morfológicos y antropométricos.
- Potencial de desarrollo de cualidades físicas y coordinativas.

- Características psico-sociales y cognitivas.

La ponderación de cada uno de estos factores, debe ser en función a las características del deporte que se esté realizando. Si bien, este método es más completo, también exhibe mayores costos a todo nivel, por el nivel de rigurosidad con que se lleva a cabo.

Se debe tener en cuenta que no basta con la detección de un talento a temprana edad para conseguir logros deportivos de alto rendimiento, ya que la implementación de un programa debe asociarse a grandes esfuerzos tanto económicos como a nivel personal del deportista, que quizás los entes que participan en el proceso no estén dispuestos a sacrificar¹⁸.

✓ **Modelo de Intervención en Talentos ya Confirmados:** Una localización correcta se da después de la pubertad o, a lo sumo, simultáneamente con ella. El llevar a cabo un sistema rígido puede implicar eliminar equivocadamente a jóvenes que tras el desarrollo y la maduración podrían llegar al máximo nivel de rendimiento deportivo. Dichos deportistas podrían, en base a su entrenamiento y tesón, alcanzar altos rendimientos deportivos (capacidad de proyección y visión a largo plazo), como en el caso del Atletismo¹⁹, y en especial de la carrera de 100 metros planos, en donde ninguno de los corredores (hoy de elite mundial) tenían marcas demasiado sobresalientes en su etapa juvenil. Por lo tanto, en el proceso de detección de talentos deben interactuar tres factores: rendimiento específico, aptitud deportiva y actitud ante el entrenamiento.

En este método, se concentran todos los esfuerzos económicos en un grupo limitado de deportistas avalados por sus resultados deportivos

¹⁸ Anexo N° 9.

¹⁹ Anexo N° 10.

sobresalientes. En España este sistema dio buenos resultados en los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 y Atlanta 1996. Tal y cómo lo explica Sánchez Bañuelos (1993), el proyecto consiste en aportar al deportista los medios que le permitan: (1) mejorar su entorno vital; (2) mejorar el entorno de rendimiento. Estas dos variables constituyen el armazón básico de la preparación del deportista y se caracterizan por:

- **La mejora del entorno vital:** Pretende mejorar las condiciones de vida, buscar la estabilidad emocional, el reconocimiento social del deportista, la mejora de sus perspectivas de futuro, etc.
- **La mejora del entorno de entrenamiento:** Pretende dar apoyo técnico, tecnológico, científico; dotar de equipamiento e infraestructura adecuada y lograr una dedicación prioritaria al entrenamiento.

La desventaja de esta modalidad es que tiene un elevado costo económico, que sólo se puede cubrir con apoyo de capitales privados.

Para aumentar las probabilidades de encontrar un talento, el Centro de Detección de Talentos deberá: estimular la práctica deportiva a nivel nacional, a través de distintas actividades, para engendrar desde los niveles escolares un interés por el deporte y la construcción de la cultura deportiva, donde los deportistas que tengan figuración competitiva sean reconocidos y cuenten con financiación para su actividad, necesitando para esto la colaboración de los medios de comunicación (en la actualidad un ejemplo de ello sería la sección de Deporte escolar de El Mercurio). Además, los CDT deben potenciar los espacios destinados a la práctica deportiva, para que los posibles deportistas de elite del mañana puedan desarrollar y orientar sus potencialidades. Todo lo anterior avalado por entrenadores con visión a futuro y con conocimiento de lo que implica desarrollar una actividad que dará frutos a los deportistas de Alto Rendimiento del mañana.

- **Área de Programas TOP:** La importancia de esta área se vincula a la responsabilidad que tiene hacia el deportista en dar apoyo integral en las distintas etapas de su formación (en su preparación, entrenamientos y competencias internacionales) con tal de que logren los mejores resultados deportivos. Los deportistas beneficiados con este programa, corresponden a aquellos que son avalados por sus respectivas federaciones según sus actuaciones deportivas.

Por lo tanto, a esta área le corresponderá dar apoyo administrativo, económico, médico, educativo, científico y técnico, en los procesos de formación, preparación y competición deportiva, con el fin de lograr una mejor calidad y un mayor número de deportistas de alto rendimiento. Esta área se encargará también de la implementación deportiva, los desplazamientos nacionales e internacionales, y los equipamientos para los deportistas seleccionados para poder alcanzar excelentes resultados y conseguir posiciones privilegiadas en el ámbito internacional, mundial y olímpico.

A su vez, deberá contemplar de una planificación, con aquellos deportes estratégicos para el país en el ámbito mundial y olímpico, para darles una mayor prioridad en términos de esfuerzos institucionales, y para la obtención de logros deportivos en el Alto Rendimiento.

Para concentrar sus esfuerzos esta área deberá clasificar a los deportistas según su nivel, es decir, clasificarlos según sus niveles deportivos (un ejemplo de ello sería como lo hacen las autoridades del deporte colombiano). Estos niveles pueden comprender las siguientes categorías:

- **I NIVEL: Categoría ELITE.** Corresponden a deportistas que hayan obtenido destacadas actuaciones en competiciones internacionales durante los últimos años. Lo que se traduce en que hayan conseguido: medallas de oro, plata,

bronce en campeonatos olímpicos y mundiales definidos por la federación internacional correspondiente, o bien que sus resultados deportivos los ubiquen dentro de los primeros 20 lugares del ranking mundial de la correspondiente especialidad.

- **II NIVEL: Categoría AVANZADO.** Corresponden a deportistas que obtengan participaciones destacadas a nivel Panamericano, Iberoamericano, etc., en sus respectivas disciplinas deportivas.

- **III NIVEL: Categoría TALENTO.** Corresponden a aquellos deportistas de las categorías menores y juvenil, que hayan logrado medallas de oro, plata o bronce en algún Campeonato Internacional, como por ejemplo un sudamericano.

- **Área Médica:** En la actualidad se ha ido desarrollando un mayor interés por los deportistas de alto rendimiento, y para ello se hace necesario dar un seguimiento y posteriores estudios a los deportistas de elite. Esta área es de gran relevancia en el proceso de formación de los deportistas, puesto que es un apoyo fundamental en el proceso de entrenamiento, ya sea preservando el buen estado de salud del deportista como en determinar sus capacidades funcionales para el desarrollo del deporte que practica. Por lo tanto, le corresponde a esta área el realizar todos aquellos esfuerzos tendientes a dar completa asistencia al deportista, ya sea a nivel psicológico, médico, social, académico, entre otros; para así mejorar sus condiciones tanto de entrenamiento como de su rutina diaria. Para dar cumplimiento a estos objetivos, esta área deberá:

- Estudiar y dar seguimiento médico y científico a los deportistas de alto nivel, con el fin de valorar y controlar tanto su estado de salud como el tipo y grado de adaptación de su organismo en las diferentes especialidades deportivas.
- Estudiar, seguir y/o asesorar médica y científicamente a en los planes de detección de talentos deportivos.
- Colaborar con asistencia médica a los deportistas en las competencias internacionales tuteladas por el organismo correspondiente.
- Colaborar en la elaboración de medidas para prevenir la utilización de sustancias y grupos farmacológicos incluidas o no en la lista de sustancias dopantes, y sus consecuencias.
- Desarrollar trabajos de investigación en las diferentes áreas de la Medicina y las Ciencias del Deporte.
- Promover el desarrollo tecnológico y la validación de nuevos métodos de estudio en las diferentes áreas de la Medicina y las Ciencias del Deporte.
- Colaborar en proyectos de investigación con otras instituciones.
- Divulgación de los estudios científicos realizados en el CAR.
- La realización de todas las funciones relacionadas con la investigación y el desarrollo tecnológico deberán ir dirigidas a la mejora del rendimiento deportivo y la prevención de posibles efectos perjudiciales para la salud del deportista de alto nivel.
- Colaborar en programas docentes con otras entidades (Federaciones, Escuelas, Universidades, etc.).
- Mantener una relación directa con el deportista y entrenador, para así ser un complemento al entrenamiento del deportista. Para lograr lo anterior,

se deben crear más espacios de participación de esta unidad (médicos, psicólogos, nutricionistas, fisiólogos, bioquímicos, etc.) en los entrenamientos, ya sea nombrando algún integrante del cuerpo médico encargado de un deporte para así agilizar los procesos de comunicación entre los deportistas, entrenadores y federaciones.

- Aumentar la participación del área médica en terreno, es decir, contar con los profesionales en los entrenamientos y campeonatos, para que así supervisen el trabajo de los técnicos hacia los deportistas, siendo un aporte para disminuir el riesgo de lesiones en estos últimos, como también para dar rápida respuesta ante algunas complicaciones físicas que a futuro se pueden transformar en lesiones de mayor importancia.
- Mantener un historial de la evolución del deportista, ya sea tanto a nivel físico como psicológico, para ir evaluando el desempeño de este último en los diversos ambientes de trabajo y de presión de las competencias. Así se iría preparando desde antes su participación en una competencia, evitando que solamente se apoye al deportista en el último momento.

Si bien los profesionales que existen actualmente tratan de realizar su labor de la mejor manera, se debería tratar de optimizar aún más sus funciones, es decir, tender a realizar y revisar las fichas de los deportistas TOP, llamándolos a evaluaciones o, por último, conversar de cómo se sienten. Sin embargo, hay que reconocer que se necesita una mayor cantidad de profesionales para el área, ya que el número de deportistas es muy grande y quizás los profesionales no alcanzan a dar abasto a todas las necesidades que existen entre ellos²⁰.

²⁰ Ver detalles por cada unidad que conforma el área médica en el Anexo N° 11.

- **Área Administración de Recintos (CAR y Residencia Deportiva):** Le corresponde a ésta área, velar por el mantenimiento de las instalaciones e infraestructura de la Corporación, ya sea tanto del polideportivo como de la Residencia Deportiva, por lo que debe existir una constante preocupación por la mantención y dotación de equipos y maquinaria que existan en el recinto, de su limpieza y, en general, de la buena presentación de las instalaciones deportivas. Además, se debe llevar un registro detallado de los beneficiarios que hacen uso de las instalaciones de la Corporación y la coordinación del uso de las distintas instalaciones, para evitar interrupciones de los entrenamientos.

Actualmente, los costos que implican sólo el funcionamiento de la infraestructura del Polideportivo, con su respectivo personal (excluyendo el área médica y la remuneración del director ejecutivo, puesto que ambos son asumidos por Chiledeportes), es de \$133.387.632 pesos (acumulados hasta Octubre del presente año 2003).²¹

Debido a la magnitud de estos costos, se debe tratar de aumentar el arriendo de las instalaciones del Polideportivo a instituciones ligadas al ámbito deportivo, sean estas universidades, clubes deportivos, etc. Sin obviar que la búsqueda de este financiamiento es una herramienta para facilitar el logro y cumplimiento de la misión y objetivos de la Corporación, y no es simplemente una fuente de lucro.

➤ **GERENCIA DE MARKETING Y SERVICIOS:** La Corporación para el desarrollo del Alto Rendimiento está inserta en un ambiente donde no posee competidores cercanos, ni amenazas de que estos aparezcan, es decir, posee una situación de monopolio en el mercado. Lo que sería bastante favorable, si el desarrollo del deporte en nuestro país estuviera tan masificado, que con sólo contar con esta denominación estuviera garantizado el éxito como

²¹ Ver Anexos N° 12 y N° 13.

Corporación: pero la realidad nos dice otra cosa, por lo tanto es necesaria la labor que realizará esta gerencia, para posicionar a la Corporación en el mercado y por ende ser capaz de atraer mayores recursos tanto para los propios deportistas como para la institución. El marketing que se realice no estará enfocado al segmento que se ve beneficiado, es decir, los deportistas, sino que, como se menciono anteriormente, todo el esfuerzo de marketing mix se concentrará en atraer recursos.

Sin embargo, es necesario aclarar quienes son el segmento de mercado que se beneficia con la Corporación, siendo todos aquellos deportistas seleccionados nacionales, y en calidad de TOP, que sean avalados por sus respectivas federaciones. Debido a que el determinante para pertenecer a este grupo es la calidad del deportista, se ignoran aspectos relacionados con la ubicación geográfica, estrato social o nivel de ingresos del grupo familiar del deportista.

Los objetivos que tendrá esta gerencia serán:

- Posicionar la imagen de la Corporación en el ambiente nacional, para hacerla reconocida por el medio, y así lograr atraer mayores y mejores recursos.
- A nivel interno, tener a toda la comunidad deportiva y usuarios de las instalaciones de la Corporación, informados sobre las distintas actividades que se estén llevando a cabo en la misma.
- A nivel externo, tener a la opinión pública informada de los distintos logros de nuestros deportistas, así como de lo que implica la práctica deportiva, y en que consisten las actividades que realiza la Corporación.
- Llevar a cabo todo el marketing mix para la Residencia Deportiva para así poder aumentar el nivel de ventas.

➤ **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Debido a que la Corporación debe gran parte de su funcionamiento al aporte de sus socios, es indispensable que la gestión, tanto administrativa como financiera, sean lo más óptimas y eficientemente posible. El objetivo de esta gerencia es velar por la buena administración de todos los recursos de la Corporación, sean estos materiales y financieros. En efecto, una administración más eficiente garantizaría que el objetivo de la Corporación pueda cumplirse y no se vea afectado por carencia de fondos.

➤ **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:** Esta gerencia deberá conformar un área estratégica clave dentro de la Corporación. En efecto, debido a que el personal que se desempeña en cada unidad de la Corporación debe estar ampliamente capacitado, es necesario que exista una gerencia que vele porque los funcionarios estén alineados con la misión y objetivos de la Corporación. Los objetivos de esta gerencia serían:

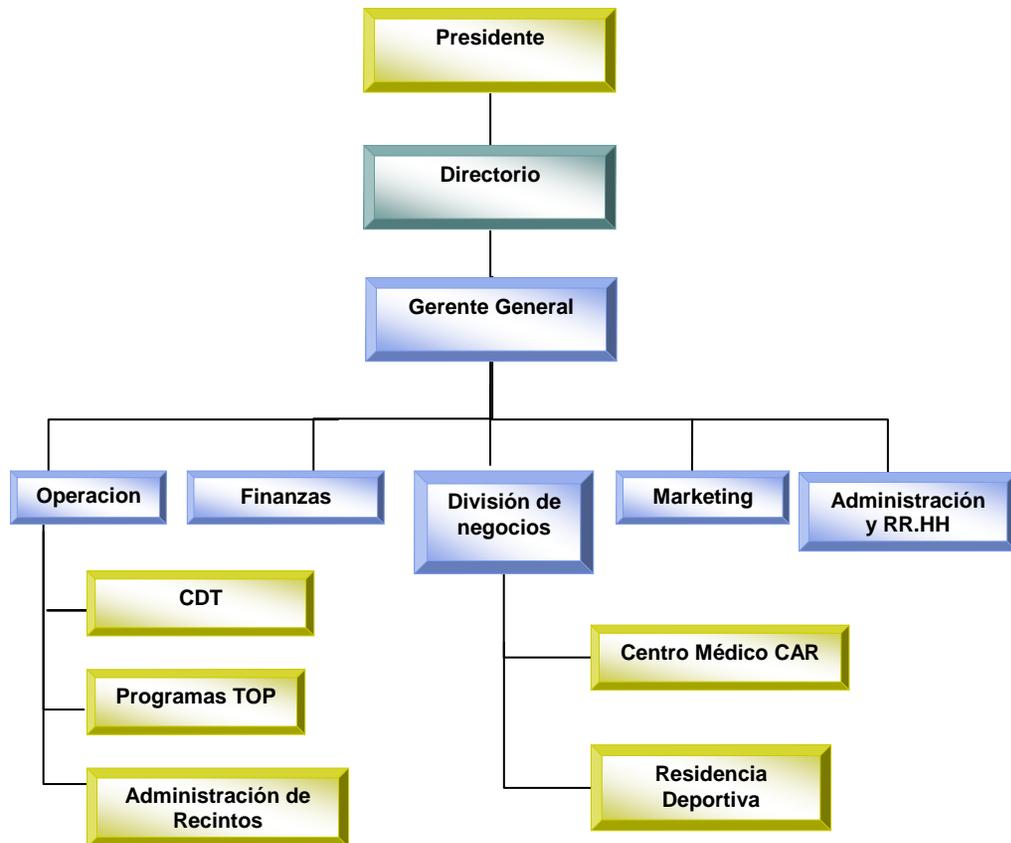
- Seleccionar y contratar al personal, de acuerdo a las características de cada cargo. Basándose en el perfil, capacidades, habilidades y aptitudes del postulante que pueda desempeñarse de la mejor manera en una posición específica.
- Propiciar un ambiente de trabajo acorde a los objetivos y la cultura deseada por la Corporación.
- Promover la capacitación del personal de la Corporación, acorde a las necesidades del cargo y de la propia institución.
- Establecer metas a las distintas áreas, para que en conjunto se logren los objetivos de la Corporación.

- Evaluar periódicamente el desempeño del personal, para así identificar debilidades del mismo con el fin de superarlas mediante capacitaciones, motivando al personal a que se desempeñe eficientemente.

5.2 Organigrama Corporativo con Unidades de Negocios

A continuación se presenta otro tipo de propuesta en relación al organigrama corporativo, esta vez, considerando que la Corporación necesita de aportes propios y de terceros, debido al alto costo que implica la actividad deportiva y la mantención de las actuales unidades. En este sentido, es posible que en un futuro ambas unidades se autofinancien, y se administren como unidades de negocio (no descartando el arriendo de algunos sectores del Polideportivo), pero cumpliendo siempre con su misión de generar las condiciones necesarias para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento.

Cabe mencionar que estas unidades de negocios serían la Residencia Deportiva y el Área Médica, donde para esta última se deberá analizar la posibilidad de que se transforme en un “Centro Médico CAR”. Ambas unidades contarán con un esquema directivo propio y gozaran de independencia en sus operaciones, pero con un mando centralizado en lo que se refiere a la financiación de nuevos proyectos (o bien en todo lo que afecte al patrimonio de la Corporación).



Para determinar la factibilidad de que la Residencia Deportiva actúe como una unidad de negocio, se debe analizar si es posible que funcionando independientemente genere los recursos necesarios para su propio autofinanciamiento. Para ver la factibilidad del proyecto primero se debe revisar el funcionamiento que se ha seguido en la práctica en la Residencia Deportiva.

➤ **RESIDENCIA DEPORTIVA CAR**

La Residencia Deportiva CAR tiene desde sus inicios por objetivo fundamental, el cual es proporcionar servicios de alojamiento y alimentación a

los deportistas nacionales e internacionales; otorgando además becas de alimentación y/o alojamiento a los deportistas que lo requieran.

Debido a la transformación del actual “Centro de Alto Rendimiento” en una “Corporación Deportiva para el Desarrollo del Alto Rendimiento”, es necesario hacer un análisis de las actividades que se han estado realizando en la Residencia Deportiva (en términos cuantitativos), para así determinar el Plan Estratégico que se llevará a cabo en ella para lograr reposicionarla y potenciar su uso. Además se debe evaluar si en el futuro, con las actuales prácticas financieras y contables que se llevan a cabo, será capaz de autofinanciar su desarrollo, lo anterior puesto que muchos de los recursos con que dispone provienen del Estado y quizás en el mañana ya no sean suficientes para la mantención de la Residencia. El presupuesto anual para el funcionamiento de la Residencia Deportiva es de \$121.200.000 de pesos otorgados por el estado.

La Residencia Deportiva, ofrece a los deportistas, y consumidores en general, 4 productos que son fuente de ingresos, donde estos son:

- Alojamiento.
- Servicios alimenticios (por ejemplo: desayuno, almuerzo y cena).
- Arriendo de sala de eventos para seminarios, reuniones, etc.; junto con otorgar servicios de coffee break, entre otros.
- Arriendo de canchas de tenis.

Al analizar los informes contables de la Residencia, se utilizarán los del presente año 2003, desde Enero hasta Octubre, puesto que contienen los datos más actualizados, y los formatos de informes que se usan en la práctica. Se excluyen años anteriores, porque para este análisis es relevante lo que se hace ahora y bajo la dirección actual (que se prolongará hasta el año 2006) y no el quehacer de gestiones pasadas.

Los ingresos que genera la Residencia Deportiva para cada mes transcurrido en el año 2003 son:

**INGRESOS ENERO-OCTUBRE 2003
CONCEPTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACIÓN
SERVICIOS DE LAVANDERIA, CAFETERIA Y TELEFONICO
ARRIENDO CANCHAS DE TENIS
ARRIENDO POLIDEPORTIVO**

MESES	MONTO	%
Enero	14.524.373	11,86%
Febrero	8.873.600	7,25%
Marzo	5.975.455	4,88%
Abril	6.504.099	5,31%
Mayo	25.158.862	20,54%
Junio	16.627.578	13,58%
Julio	8.125.476	6,63%
Agosto	5.615.868	4,59%
Septiembre	15.592.334	12,73%
Octubre	15.480.016	12,64%
Noviembre		
Diciembre		
TOTAL INGRESOS	122.477.661	100,00%

Los ingresos mensuales, para un mes determinado (como por ejemplo Octubre), se detallan en el Anexo N° 14.

Cabe mencionar, que si bien cada monto que ingresa a la Residencia está sumamente detallado, esta información se hace poco útil al momento de analizar la situación de cada uno de los productos del CAR ya que, al contar con el ingreso global, y no con el ingreso que cada unidad genera, se hace complicado visualizar como se encuentra cada área. Por lo tanto, no se puede llegar a una conclusión sobre cuál producto o servicio de la Residencia Deportiva está menos debilitado o cual área se hace necesario potenciar. Por lo tanto, es necesario conocer la suma de los ingresos de los productos por

separado, y no solamente los totales como se registran hasta ahora, para así poder llevar a cabo con éxito una planificación a largo plazo.

Similar es lo que ocurre con los gastos en que se incurren por los distintos productos (Ver Anexo N° 15) porque estos se encuentran todos incluidos en un monto total y sin estar detallados. Dado lo anterior, no se conoce con exactitud si los productos y servicios generan los ingresos suficientes para autofinanciarse.

A continuación, se presentará una proposición de cómo se deberían llevar los informes contables de algunos de los productos y servicios, puesto que no es posible llevar a cabo el cálculo para todos ellos. Lo beneficioso de estas propuestas es que será más fácil e inmediato determinar si el producto o servicio se esta autofinanciado o no.

1.- **Casino y Servicios de Coffee-Break:** Observando los datos que se presentan a continuación, los gastos que origina el Casino de la Residencia Deportiva son sólo por concepto de insumos alimenticios, no incluyéndose la mano de obra que trabaja en el casino (puesto que el costo del personal lo asume Chiledeportes) y servicios de consumos básicos (luz, agua y teléfono, entre otros).

**GASTOS CASINO HOTEL
ALIMENTOS Y BEBIDAS**

ENERO	5.514.202	7,11%
FEBRERO	5.886.511	7,59%
MARZO	8.836.269	11,39%
ABRIL	8.398.269	10,82%
MAYO	11.325.316	14,60%
JUNIO	4.688.983	6,04%
JULIO	10.018.924	12,91%
AGOSTO	5.070.681	6,54%
SEPTIEMBRE	10.666.044	13,75%
OCTUBRE	7.187.192	9,26%
NOVIEMBRE		0,00%
DICIEMBRE		0,00%
TOTAL	77.592.391	100,00%

Cabe mencionar que los ingresos arrojan una ganancia de \$55.424.945 pesos, los cuales no corresponden a la operación del casino, puesto que se incluyen los ingresos provenientes de los otros productos, como lo son el arriendo de canchas de tenis, alojamiento, y otros servicios. Lo anterior implica que es necesario determinar el monto de ingresos reales que genera el casino para saber que tipo de servicio de alimentación proporciona mayor ganancia y para saber, además, si los precios que se cobran por cada ración alimenticia están bien estipulados.

INGRESOS SERVICIOS

ENERO	14.524.373	10,92%
FEBRERO	8.873.600	6,67%
MARZO	5.975.455	4,49%
ABRIL	6.504.099	4,89%
MAYO	25.158.862	18,91%
JUNIO	16.627.578	12,50%
JULIO	8.125.476	6,11%
AGOSTO	5.615.868	4,22%
SEPTIEMBRE	15.592.334	11,72%
OCTUBRE	15.480.016	11,64%
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

TOTAL	122.477.661	92,07%
--------------	--------------------	---------------

DEUDAS POR COBRAR RESIDENCIA DEPORTIVA

FEDERACIONES	3.259.200	2,45%
I.N.D.REGIONALES	5.841.975	4,39%
OTROS	1.438.500	1,08%

TOTAL DEUDAS POR COBRAR	10.539.675	7,92%
--------------------------------	-------------------	--------------

TOTAL INGRESOS ESPERADOS	133.017.336	99,99%
---------------------------------	--------------------	---------------

RESULTADO OPERACIÓN	55.424.945	41,67%
----------------------------	-------------------	---------------

La manera correcta de contabilizar los ingresos del Casino es determinar las raciones efectivamente servidas y que son fuente de ingresos.

Para determinar si el casino es capaz de solventar su funcionamiento se debe comparar los costos en que se incurren en cada servicio otorgado, es decir, desayuno, almuerzo y cena, versus los ingresos que se obtienen. En la actualidad, los informes no otorgan ningún tipo de claridad con respecto a este asunto, indicando solamente los ingresos totales versus los costos totales.

Tampoco se lleva un control valorizado de las raciones alimenticias que realmente generan ingresos, ya que se incluyen en un todo las raciones que se venden y las que se le otorgan a los deportistas becados. Ver Anexo N° 16.

Una manera de dar respuesta a esta falencia, es modificar el sistema de contabilización y valorización de las raciones. Esto se puede llevar a cabo dado que se poseen datos sobre las raciones que se les otorgan a los deportistas becados y a los demás clientes. Ver Anexo N° 16.

Con estos datos se pueden obtener las raciones que generan ingresos a la Residencia y que se muestran a continuación:

**SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN PRESTADOS DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003
QUE GENERAN INGRESOS**

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	TOTAL
Desayuno	459	68	900	701	895	439	621	464	869	393	5.809
Almuerzo	930	453	1.345	1.383	2.085	1.097	1.752	1.562	2.605	1.416	14.628
Cena	481	68	836	1.065	1.008	413	527	431	1.967	1.644	8.440
TOTAL SS	1.179	589	3.081	3.149	3.988	1.949	2.900	2.457	5.441	3.453	28.877

Valorizando las raciones efectivamente comercializadas, se obtiene un ingreso de \$62.128.700 de pesos. Ver Anexo N° 17.

Ingresos Casino

Enero	2.661.900
Febrero	1.345.600
Marzo	6.494.400
Abril	6.856.600
Mayo	8.676.200
Junio	4.238.600
Julio	6.339.000
Agosto	5.432.800
Septiembre	12.189.400
Octubre	7.894.200
	62.128.700

A pesar de que esta cifra es muy inferior a los gastos que origina el casino, no es posible establecer una conclusión, puesto a que como se mencionó anteriormente, en los gastos del casino se incluyen los insumos necesarios para los eventos y, por lo tanto, esta podría ser una razón que explique el que los gastos excedan los ingresos. Aquí no es posible separar los gastos e ingresos de estos productos.

Al pasar a ser una Corporación será necesario que dentro de los costos del casino se incluya la mano de obra, puesto que cada producto, como se ha mencionado anteriormente, debe autofinanciarse. Los costos mensuales por este concepto son:

REMUNERACIONES PERSONAL CASINO RESIDENCIA DEPORTIVA

	Cargo	Cantidad	Sueldo	Total
1	Supervisor de casino	1	462.915	462.915
2	Chef de cocina	1	425.103	425.103
3	Maestro de Cocina(1)	1	357.312	357.312
4	Maestro de Cocina(1)	1	353.512	353.512
5	Ayudante de Cocina	2	268.627	537.254
7	Aseador	3	257.175	771.525
	TOTAL PERSONAL	9	TOTAL	2.907.621

Incorporándose el costo del personal a los gastos generales, estos ascienden mensualmente a la suma de:

GASTOS CASINO

ENERO	8.421.823
FEBRERO	8.794.132
MARZO	11.743.890
ABRIL	11.305.890
MAYO	14.232.937
JUNIO	7.596.604
JULIO	12.926.545
AGOSTO	7.978.302
SEPTIEMBRE	13.573.665
OCTUBRE	10.094.813
TOTAL	106.668.601

En un primer momento, pareciera que a pesar de aumentar los gastos del casino (que incluyen el servicio de coffee break), aún existen ganancias, pero al separar las ganancias mensualmente (ya sea incluyéndose el personal y excluyéndose) se obtiene:

GASTOS CASINO S/PERSONAL	
ENERO	9.010.171
FEBRERO	2.987.089
MARZO	-2.860.814
ABRIL	-1.894.170
MAYO	13.833.546
JUNIO	11.938.595
JULIO	-1.893.448
AGOSTO	545.187
SEPTIEMBRE	4.926.290
OCTUBRE	8.292.824
TOTAL	44.885.270

GASTOS CASINO C/PERSONAL	
ENERO	6.102.550
FEBRERO	79.468
MARZO	-5.768.435
ABRIL	-4.801.791
MAYO	10.925.925
JUNIO	9.030.974
JULIO	-4.801.069
AGOSTO	-2.362.434
SEPTIEMBRE	2.018.669
OCTUBRE	5.385.203
TOTAL	15.809.060

Lo que queda de manifiesto es que el Casino, ya sea por concepto de raciones alimenticias (desayuno, almuerzo y cena) y servicios de coffee break,

no es capaz de autofinanciarse mensualmente. No basta con mirar solamente las ganancias anuales, puesto que ellas pueden ocultar las malas gestiones que se realiza durante todo un año con las ganancias de un mes de alta demanda (por factores externos).

Cabe mencionar que, para la valorización de los deportistas residentes, se utiliza el precio de venta de las raciones; sin embargo, por ser estos deportistas becados, el costo de otorgarles este tipo de beneficio es asumido por la Residencia ²². Por lo tanto, para su valorización debería hacerse al precio de costo.

Sin embargo, esta contabilización del precio de costo no es inmediata, puesto que no se lleva un control exhaustivo de las raciones. Por consiguiente, para determinar el costo de mantener a los deportistas becados y posibles beneficios que se puedan generar, es necesario hacer una estimación promedio de los costos.

Según fuentes de la Residencia del CAR, el costo aproximado para cada ración es:

- Desayuno: \$1.000 pesos
- Almuerzo: Entre \$1.400y \$1.800
- Cena: \$1.400 y \$1.800

No es posible determinar un costo promedio de las raciones a partir de los datos disponibles, es decir, utilizando los gastos del casino, y el número de las diversas raciones que se otorgan. Esto se debe a que dentro de los gastos mensuales del casino se incluyen aquellos gastos que se originan por concepto de adquirir insumos para diversos eventos, los cuales no se

²² Ver Anexo N° 17.

encuentran cuantificados detalladamente. Lo anterior determina indica la razón por la que no es posible determinar el costo de cada una de las raciones. Sin embargo, estos valores parecen ser superiores al costo real de las raciones alimenticias, por lo que el costo estaría sobreestimado y produciendo una mala estimación de las ganancias que realmente generan las raciones.

2.- Alojamiento: La Residencia Deportiva, cuenta con 45 habitaciones, las cuales se reparten de la siguiente manera:

- 5 Habitaciones Singles.
- 16 Habitaciones Dobles
- 24 Habitaciones Triples o Cuádruples.

La valorización de dichas habitaciones se diferencia según el tipo de cliente tal y como se muestra a continuación:

VALORES SERVICIO HOTEL DEPORTIVO CAR
Valores a contar 01 de Noviembre 2002

	Habitación	Almuerzo	Cena	Aloj. c/desa. Incl.	Ss. Completo
CIED*	Triple o Cuadruple	2.400	2.400	6.800	11.600
Familia Residentes**	Triple o Cuadruple	2.400	2.400	7.400	12.200
Federaciones	Triple o Cuadruple	2.400	2.400	10.900	15.700
Direcc. Regionales	Doble	2.400	2.400	13.200	18.000
	Single	2.400	2.400	15.600	20.400
Particulares	Triple o Cuadruple	2.400	2.400	13.600	18.400
	Doble	2.400	2.400	18.300	23.100
	Single	2.400	2.400	23.000	27.800

* Para valores Cied, la nómina debe ser previamente visada por el Director Ejecutivo

**Para valores Familia Residentes, debe ser chequeado previamente por el Administrador de la Residencia Deportiva

***Todos los valores son IVA incluido

De las 45 habitaciones que posee la Residencia, 13 habitaciones dobles son ocupadas por los deportistas residentes. El monto que involucra la mantención de estos deportistas, no se encuentra cuantificado. No basta con

estimar este valor, mediante la valorización de los servicios que se le prestan, ya que deben serlo a los precios de costo, y como se mencionó anteriormente, estos datos no se encuentran disponibles.

La máxima tasa de ocupación es de 80 camas. No se puede estimar la ocupación mensual de las habitaciones con sus respectivas valorizaciones, puesto que los datos no se disponen de esta manera. Todos los ingresos están agregados en el total, no detallándose el origen de cada uno de estos. Ver Anexo N° 13.

El único dato disponible, en relación a la tasa de ocupación de las habitaciones, se detalla en el Anexo N° 19. Como se ve, esta información es poco útil al momento de querer realizar algún tipo de proyección, puesto que si bien, se conoce los días camas utilizado, no se conoce en que tipo de habitación se utilizaron. Además del hecho de que también se incluyen a los deportistas becados en la tasa de ocupación.

3.- Arriendo de Salones: La Residencia Deportiva cuenta con dos salones disponibles para arrendar. Como se ha dado en los casos anteriores, no existen datos más detallados de los montos que involucran el arriendo de estos salones, así como el tipo de eventos y el costo que generan. La única información disponible es:

El precio de arriendo por cada salón, es de \$15.000 pesos el medio día, y \$30.000 pesos día entero. La capacidad máxima de ambos salones es de 50 personas cada uno.

4.- Canchas de Tenis: Se disponen de 2 canchas a disposición del público. El valor de arriendo de estas canchas es de \$2.500 pesos la hora. Actualmente existen convenios que aseguran un ingreso mensual por

aproximadamente sobre los \$500.000. Los ingresos que genera este tipo de arriendo, se encuentra detallado en el Anexo N° 13. Para los meses anteriores, no se cuenta con este tipo de información.

Finalizado el análisis del funcionamiento que actualmente se lleva a cabo en la Residencia Deportiva cabe señalar que, para que en un futuro pueda autofinanciarse, es sumamente necesario que se realice una reestructuración de la forma de operar del recinto. Esto implica un cambio administrativo, financiero y operativo que involucra todos los niveles y productos que comercializa la Residencia.

Lo anterior puesto que es inviable que una unidad de negocios dentro de la Corporación funcione de una manera tan poco eficiente, es decir, con un sistema administrativo, financiero, de marketing, etc., que no tenga un control y monitoreo claro de lo que ocurre en el Hotel y que sea útil a la hora de tomar decisiones.

Por lo tanto, se hace necesario una política a nivel de la Residencia Deportiva con una clara visión de futuro, capaz de potenciarla y hacerla rentable para la Corporación, y teniendo cuidado, como se ha mencionado antes, de no obviar la misión y objetivos de la Corporación

➤ **CENTRO MÉDICO CAR**

Se propone en este sentido la posibilidad de que en un futuro, una vez establecida y en funcionamiento la Corporación, se transforme la unidad médica en un “Centro Médico CAR”. Esta iniciativa surge porque este centro representa uno de los costos de manutención más altos que debe asumir la

Corporación y que, según fuentes del CAR, bordea los \$200 millones de pesos anuales.

Dicho Centro Médico, en una primera etapa, sería exclusivo para los deportistas, los cuales financiarían su funcionamiento mediante la cancelación de los servicios médicos, pero debiendo afiliarse obligatoriamente a un sistema provisional (siendo éste público o privado). Dicha cancelación se efectuaría mediante bonos a nombre de la institución, y que tendrían un valor ínfimo o cero para los deportistas. En una segunda etapa, se vería la factibilidad de abrir el Centro Médico al resto de la comunidad, sin que esto implique afectar la misión y objetivos de la Corporación. Si se extendiera la atención al resto de la comunidad, los precios reflejarían la calidad de los especialistas que trabajan en él.

No es posible a este momento establecer los requerimientos necesarios para implementar dicho Centro Médico, ya sea en términos de infraestructura, personal o en la factibilidad de que los deportistas se afilien a un sistema previsional. Una de las principales razones que imposibilitaron dicho análisis es que no fue posible tener acceso a este tipo de información, y que comprende el inventario de las maquinarias que funcionan actualmente en el área médica, el costo de reposición de éstas, el número óptimo de profesionales necesarios y su respectivo costo, entre otros.

Sin embargo, no debería descartarse a futuro el poder establecer los lineamientos para lograr materializar esta iniciativa.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis del CAR y del desarrollo del Alto Rendimiento en Chile, la posibilidad de que se conforme la primera Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento en nuestro país parece una opción más que interesante. En efecto, y respondiendo a las preguntas de investigación planteadas al comienzo de esta investigación, una primera conclusión que se desprendería de esta investigación es que son varios los factores que podrían incidir en el éxito de dicha Corporación, donde además varios aspectos organizacionales deberían ser obligatoriamente mejorados con respecto a la operación del CAR en el presente.

El traspaso del Centro de Alto Rendimiento a una Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento Deportivo sería beneficioso para los deportistas elite de nuestro país ya que, por un lado, se estaría profesionalizando el área (ya sea con mejores entrenadores y deportistas). Por otro lado, la Corporación también atraería mayores recursos económicos, producto de que sus socios serían del sector privado, quienes se verían atraídos por una mejor administración y por la posibilidad de ser parte del directorio, evitando, por lo tanto, el temor por parte de éstos últimos de que sus recursos sean mal administrados.

La autonomía que poseerá la Corporación, le permitirá establecer sus propias directrices, con tal de que los objetivos para lo que fue creada se cumplan. Sin embargo, es en este punto que se debe tener mayor cuidado, puesto que en la actualidad no existe ninguna Corporación de igual magnitud, y por lo tanto, si bien existe mayor libertad para funcionar, también conlleva mayores riesgos.

A nivel organizacional es necesario, para la Corporación, que exista una completa reestructuración de todas las áreas que componen el actual CAR, como asimismo, la creación de nuevas áreas estratégicas. Además, sería necesario replantearse la manera en que actualmente se lleva a cabo el control contable de la institución, en especial de la Residencia Deportiva, puesto que la forma en que se maneja actualmente hace imposible un análisis más exhaustivo para conformar un plan estratégico para el mismo e indica claras anormalidades en su administración. Igual situación se repite en otras instancias del CAR.

Para lograr el éxito de la Corporación se deben reevaluar los cargos y los recursos humanos que actualmente se desempeñan en el CAR, para así determinar si verdaderamente su personal actual es el más apto para desempeñar las funciones que ocupa. Esto no implica un afán de despedir al personal, sino más bien, de profesionalizarlo, puesto que una Corporación debe ser tan solvente como eficiente en la administración de recursos. Por lo tanto, esto se desprende de una necesidad clave de no continuar desechando, ni mal administrando, recursos que en el medio deportivo chileno son muy escasos.

Para promover la Corporación no basta sólo con una buena infraestructura ni deportistas dispuestos a asumir el desafío, sino que también de profesionales capaces de ser entes activos para la promoción de la Corporación. Entes capaces de promover a la Corporación en el medio nacional y con visión, para que conformen planes estratégicos y de marketing para todas las áreas que abarca y comprende la Corporación.

Si bien las Corporaciones se ven como una opción favorable para impulsar el alto rendimiento de nuestro país, no se puede confiar en el hecho de que al instaurarlas en Chile se solucione la escasez de deportistas elite. Lo anterior

requiere mucho más que eso, puesto que se necesita de la participación de distintos representantes de la sociedad chilena capaces de ser visionarios y de proyectar resultados a largo plazo. El nivel de sinergia que se logre entre los distintos miembros involucrados en la Corporación, determinará si la misión y objetivos de la Corporación podrán ser logrados. Lamentablemente, eso no es posible de pronosticar debido a que no existe experiencia previa alguna de instancias similares en Chile.

La Corporación debe incorporar a su administración al profesional capacitado para el cargo adecuado, para así de esta manera lograr sus objetivos. Esto no es cuestión del azar, sino más bien, de la seriedad con que se aborde el tema. En nuestro país, existen las capacidades profesionales para lograr un buen funcionamiento de cualquier corporación; por lo tanto sí existe el personal necesario para embarcarse en este proyecto. Sin embargo, se debe tener presente la historia de errores y malos manejos del deporte chileno en el pasado, donde muchas veces la administración del deporte se ha basado más que nada en los contactos políticos o en las amistades, y no en las capacidades netamente profesionales.

No obstante, se deben tener en cuenta los problemas que podría implicar la transformación del CAR a una Corporación. Puesto que, al pasar de una administración pública a una administración privada, se rompe con la seguridad y monotonía en que se ven inmersas las instituciones públicas. Lo anterior significa que el ambiente del CAR, en general, se verá afectado por esta transformación, provocando incluso el rechazo de algunos sectores internos, que son adversos a este tipo de cambios, o bien que surjan conflictos de intereses por parte de los involucrados de mayor jerarquía.

Desde el punto de vista deportivo, la Corporación debe implementar objetivos para cada una de sus unidades, para así en conjunto lograr sus

objetivos de largo plazo. Como se ha expuesto durante este seminario, es posible llevar a cabo una planificación a largo plazo, siempre y cuando sea avalada profesionalmente y con los deportistas dispuestos a asumir el desafío.

A la hora de determinar si nuestro país logrará generar deportistas de nivel mundial, y aun existiendo factores tan determinantes como la genética en el deportista, no se puede desechar este proyecto por el sólo hecho de que no somos genéticamente tan bien dotados como deportistas de otros lugares del mundo. Lo anterior dado que se deben considerar otros factores, como son las capacidades y aptitudes de los deportistas de sobreponerse a las adversidades, elementos que en la práctica también inciden en el éxito deportivo. Además, para que Chile alcance un nivel deportivo mundial, se debe construir un camino que permita alcanzar ese nivel, camino que hasta ahora no se ha construido. Además, en Chile ya se han dado casos aislados de deportistas que alcanzan un nivel olímpico, sin contar con un gran apoyo económico y técnico que les permita desarrollar su actividad profesionalmente.

El apoyo hacia los deportistas debiera ser en gran parte gracias al aporte de los privados. Si bien el deporte en nuestro país no mueve grandes auspicios (a excepción del fútbol y el tenis), esta autora cree que es posible conseguir los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la Corporación. Puesto que el poco interés que existe en las empresas se puede explicar porque el deporte en Chile no se proyecta internacionalmente, ni existe visión a largo plazo, requisitos necesarios para atraer nuevos recursos. Un proyecto serio, como lo es la Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento, permitiría darle mayor seriedad al deporte en Chile, generando una marca con presencia y reputación en el medio local, y con una gestión a la altura de cualquier empresa privada exitosa.

En términos de los recursos de privados, si bien su aporte a lo largo de los años no ha sido en las magnitudes requeridas, se ha podido observar una tendencia a ir aumentando sus aportes y auspicios a causas deportivas que tienen una lógica de fondo. En efecto, ellos parecen aportar recursos a proyectos que involucran más que a personas individuales a instituciones, por ser estas últimas las que pueden proveer resultados más consistentes a la inversión. Por lo tanto, al crear una Corporación también se estaría avalando la seriedad de su proyecto deportivo.

Finalmente, esta autora cree que esta Corporación es una buena opción de mejorar al deporte de alto rendimiento en nuestro país puesto que, según algunos de los lineamientos presentados en este seminario, se lograría desarrollar la actividad deportiva de manera mucho más eficiente que como se ha hecho hasta ahora.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Los deportes que hacen uso de las instalaciones son en su totalidad treinta y cuatro, correspondiendo a las siguientes disciplinas:

- ✓ Andinismo
- ✓ Atletismo
- ✓ Básquetbol
- ✓ Bicicross
- ✓ Canotaje
- ✓ Ciclismo
- ✓ Deportes Submarinos
- ✓ Esgrima
- ✓ Gimnasia Aeróbica
- ✓ Gimnasia Artística
- ✓ Gimnasia Rítmica
- ✓ Handball
- ✓ Hockey Patín
- ✓ Hockey Césped
- ✓ Judo
- ✓ Karate
- ✓ Levantamiento de Pesas
- ✓ Lucha
- ✓ Natación
- ✓ Patinaje Artístico
- ✓ Patín Carrera
- ✓ Pentatlón
- ✓ Remo
- ✓ Rugby.
- ✓ Saltos Ornamentales
- ✓ Ski
- ✓ Taewondo
- ✓ Tenis
- ✓ Tenis de Mesa
- ✓ Tiro al blanco
- ✓ Tiro al Vuelo
- ✓ Tiro con Arco
- ✓ Triatlón
- ✓ Voleibol

ANEXO Nº 2

A nivel de infraestructura, el CAR cuenta con diversas instalaciones acordes a las exigencias de cada uno de las disciplinas que en él se desarrollan, y estas son:

- ✓ Gimnasio polideportivo de 7600 metros cuadrados
- ✓ Sala de musculación de 300 metros cuadrados
- ✓ Pista sintética de 253 metros, con recta de 80 metros
- ✓ Foso para salto largo, triple y garrocha
- ✓ Dos multicanchas para voleibol, básquetbol y handboll
- ✓ Sector para saltos ornamentales en seco
- ✓ Tatamis para el kárate, taekwondo, judo y lucha olímpica
- ✓ Peanas para la esgrima
- ✓ Sala de tenis de mesa
- ✓ Equipamiento para la gimnasia rítmica y artística, con foso de seguridad
- ✓ Espacios para la gimnasia aeróbica
- ✓ Espacio para la preparación de los levantadores de pesas
- ✓ Oficinas de trabajo y reuniones
- ✓ Dos canchas de tenis de arcilla
- ✓ Multicancha asfaltada con iluminación artificial
- ✓ Dos canchas para el voleibol de playa
- ✓ Camarines para damas y varones.

ANEXO Nº 3

MEDALLAS POR PAÍS EN JUEGOS PANAMERICANOS

Medallas Totales por país en Juegos Panamericanos

País	1951	1955	1963	1967	1971	1975	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003
Argentina	145	74	42	33	22	15	36	36	48	55	159	72	63
Bolivia				0	0		0	0	0	1	0	0	2
Brasil	32	18	53	27	30	44	39	56	61	79	82	101	119
Cánada		11	62	109	81	92	141	112	166	130	177	196	125
Chile	39	25	9	5	7	2	11	13	7	10	18	12	22
Colombia	1	6		8	28	10	10	20	27	41	48	42	41
Costa Rica	1	0		0	0	0	0	0	11	2	2	1	1
Cuba	22	13	14	47	105	133	145	174	182	262	238	157	151
Ecuador	2		0	2	3	3	2	1	6	2	5	8	9
EE.UU	98	178	201	245	221	248	288	301	378	352	424	295	270
Jamaica	3	3	4	3	11	4	5	6	13	8	4	13	13
México	33	58	25	49	41	60	38	46	38	75	80	57	79
Panamá	3	2	5	4	6	6	4	3	4	1	1	1	2
Perú	13		2	3	5	2	3	6	6	3	7	8	10
Puerto Rico		4	4	5	13	10	21	15	28	27	11	13	16
Rep. Dom.	1				0	8	17	13	12	9	7	9	41
Uruguay	0	9	12	5	3	2	0	3	7	1	8	4	8
Venezuela	2	18	20	11	9	12	9	74	26	38	48	40	64
Total	395	419	453	556	585	651	769	879	1020	1096	1319	1029	1036

Nota: Las celdas sombreadas corresponden a los países anfitriones de cada certamen

Fuente: En busca del Oro ¿Qué determina el éxito en los deportes internacionales? Autores: Dante Contreras y Andrés Gómez-Lobos.

ANEXO Nº 4

MEDALLAS DE ORO POR PAÍS EN JUEGOS PANAMERICANOS

Medallas de Oro por país en Juegos Panamericanos														
País	1951	1955	1959	1963	1967	1971	1975	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003
Argentina	64	27	9	8	9	6	3	12	2	12	11	40	25	16
Bolivia					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Brasil	5	2	8	14	11	9	8	9	13	14	21	18	25	27
Cánada		4	5	10	17	19	19	24	19	30	22	48	64	29
Chile	8	4	5	2	1	0	0	1	1	1	2	2	1	2
Colombia	1	2	0		1	5	2	0	1	3	5	5	5	10
Costa Rica	0	0	0		0	0	0	0	0	3	1	0	0	0
Cuba	6	1	2	4	7	30	57	64	79	73	140	112	71	71
Ecuador	1		0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	3
EE.UU	46	82	115	109	128	106	117	136	144	174	130	169	106	116
Jamaica	0	0	2	0	0	4	0	0	0	2	2	0	3	4
México	4	17	6	2	7	7	9	3	7	9	14	23	11	20
Panamá	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Perú	2		0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Puerto Rico		0	0	0	1	2	0	2	2	3	3	1	1	3
Rep. Dom.	1					0	0	0	0	0	0	1	1	10
Uruguay	0	0	1	4	0	0	0	0	1	2	0	1	0	2
Venezuela	0	2	1	3	1	2	0	1	12	3	4	9	7	16
Total	138	142	154	156	183	192	217	252	283	329	355	430	321	331

Nota: Las celdas sombreadas corresponden a los países anfitriones de cada certamen .Países de referencia

Fuente: En busca del Oro ¿Qué determina el éxito en los deportes internacionales? Autores: Dante Contreras y Andrés Gómez-Lobos.

ANEXO Nº 5

ACTUACIÓN DE LOS PAÍSES SEDE DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

SEDE	PAÍS	O	P	B	T	Pos.
Buenos Aires-1951	 Argentina	68	47	39	154	1
México-1955	 México	17	11	30	58	3
Chicago-1959	 Estados Unidos	122	73	54	249	1
Sao Paulo-1963	 Brasil	14	21	18	53	2
Winnipeg-1967	 Canadá	12	37	43	92	2
Calí-1971	 Colombia	5	9	14	28	7
México-1975	 México	9	13	38	60	4
San Juan-1979	 Puerto Rico	2	9	10	21	7
Caracas-1983	 Venezuela	14	25	37	76	4
Indianápolis-1987	 Estados Unidos	168	118	83	369	1
La Habana-1991	 Cuba	140	62	63	265	1
Mar del Plata-1995	 Argentina	40	45	74	159	4
Winnipeg-1999	 Canadá	64	52	80	196	3
Total de medallas de las sedes		675	522	583	1 780	

Fuente: <http://www.granma.cubaweb.cu/eventos/14panam/>

ANEXO Nº 6

AMÉRICA EN LOS JUEGOS OLÍMPICOS

	PAÍSES	O	P	B	T
1	 Estados Unidos	864	659	574	2097
2	 Cuba	57	47	41	145
3	 Canadá	51	81	98	230
4	 Argentina	13	23	17	53
5	 Brasil	12	19	35	66
6	 México	10	15	22	47
7	 Jamaica	5	20	14	39
8	 Uruguay	2	2	7	11
9	 Bahamas	2	2	2	6
10	 Trinidad y Tobago	1	3	7	11
11	 Perú	1	3	0	4
12	 Venezuela	1	2	5	8
13	 Colombia	1	2	4	7
14	 Costa Rica	1	1	2	4
15	 Surinam	1	0	1	2
16	 Ecuador	1	0	0	1
17	 Chile	0	6	3	9
18	 Puerto Rico	0	1	5	6
19	 Haití	0	1	1	2
20	 I. Vírgenes USA	0	1	0	1
21	 A. Holandesas	0	1	0	1
22	 Panamá	0	0	2	2
23	 Barbados	0	0	1	1
24	 Guyana	0	0	1	1
25	 Bermudas	0	0	1	1
26	 R. Dominicana	0	0	1	1
	Total	1023	889	844	2756

Fuente: <http://www.granma.cubaweb.cu/eventos/14panam/>

ANEXO Nº 7

Estadística Descriptiva, promedio 1951-1999

País	Medallas				Población 15-24 años (millones)	PGB pc. (US\$ 1995)	Población <15 años (millones)	Población Afroamericana (%de total)	Mortalidad Infantil (por 1000 nacidos)
	Oro	Plata	Bronce	Total					
Argentina	17,5	18,5	23,6	59,7	4,47	7407	8,34	0	39,3
Bolivia	0	0,1	0	0,1	1,13	888	2,41	0	108,8
Brasil	12,1	15,7	21,8	49,5	21,68	3313	44,2	0,06	72,7
Cánada	23,4	37,2	49,6	110,2	3,82	15857	44,2	0,06	13,9
Chile	2,2	4,1	6,9	13,2	1,94	2641	6,13	0	13,9
Colombia	2,5	6,8	10,8	20,1	5,34	1561	3,78		49,4
Costa Rica	0,3	0,5	0,6	1,4	0,44	2235	11,47	0,04	48,6
Cuba	49,7	35,1	30,8	115,5	1,62	----	0,93	0,02	33,5
Ecuador	0,5	0,7	1,8	3	1,49	1232	2,87	0,11	22,5
EE.UU.	120,2	88,5	57,9	266,6	34,1	21384	3,2	0,05	75,7
Jamaica	1	1,9	3,8	6,8	0,38	1556	0,84	0,9	29,3
México	9,2	12,9	26,5	48,6	12,06	2732	27,06	0	56,6
Panamá	0,2	1,5	2,1	3,7	0,34	2520	0,73	0,14	38,1
Perú	0,3	1,9	3,2	5,4	3,23	2576	6,78	0,02	87,2
Puerto Rico	1,3	5,1	6,8	13,1	0,57	-----	----	0,2	23,2
Rep.Dominic.	0,3	2,6	5,6	8,4	1,23	1378	2,53	0,11	64,8
Uruguay	0,7	1,5	2,6	4,8	0,45	4592	0,79	0,04	34,7
Venezuela	3,5	8,8	12,5	24,7	2,64	3812	5,59	0,1	42

Fuente: En busca del Oro ¿Qué determina el éxito en los deportes internacionales?, Autores: Dante Contreras y Andrés Gómez-Lobos.

ANEXO Nº 8

ACTA DE CONSTITUCIÓN Y ESTATUTOS CORPORACION DEPORTIVA PARA EL ALTO RENDIMIENTO

En Santiago, a..... Días del mes de..... de dos mil..... siendo las..... horas, se lleva a efecto una reunión en Calle..... número Santiago, con asistencia de las personas que se individualizara y que firman al final de la presente acta, quienes manifiestan que se han reunido con el objeto de adoptar los acuerdos necesarios para constituir una corporación de derecho privado denominada "**CORPORACION DEPORTIVA PARA EL ALTO RENDIMIENTO**", preside la reunión don.....cédula nacional de identidad número..... y actúa como secretaria don cédula nacional de identidad númeroambos domiciliados en calle..... número....., Santiago. Después de un amplio debate, los asistentes acuerdan unánimemente constituir la, adoptándose los siguientes acuerdos:
PRIMERO: Aprobar los estatutos por los cuales se regirá la Corporación, a los que se da lectura en debida forma y cuyo texto es el siguiente:

TITULO I.

DEL NOMBRE, DOMICILIO, OBJETO, DURACION Y FINALIDADES

ARTICULO 1: Conforme lo autoriza el artículo trece de la ley número diecinueve mil setecientos doce, crease una Corporación de derecho privado denominada "**Corporación Deportiva para el Alto Rendimiento**", la cual se regirá por los presentes estatutos, por el Título treinta y tres del Libro Primero del Código Civil y por el Decreto Supremo ciento diez, de diecisiete de Enero de mil novecientos setenta y nueve del Ministerio de Justicia.
ARTICULO 2: Esta Corporación tendrá su domicilio en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana, su duración será indefinida y el número de socios será limitado.

ARTICULO 3: Las finalidades de la Corporación Deportiva para el Alto Rendimiento, serán: 1).....-, 2).....-, 3).....En cumplimiento de estos objetivos de la Corporación Deportiva para el Alto Rendimiento podrá:
1).....;2).....,3).....

ARTICULO 4: La Corporación no persigue ni se propone fines sindicales o de lucro, niaquellos que sean propios de las entidades que deban regirse por un estatuto legal propio. Se excluyen de su seno toda clase de distingos en razón de edad, sexo, condición, raza, ideas políticas o nacionalidad.

TITULO II DE LOS SOCIOS

ARTICULO 5: Habrá socios activos, socios cooperadores y socios honorarios. Serán socios activos los que firman el acta de constitución de la Corporación y los que se incorporen a la Corporación Deportiva para el Alto Rendimiento, con posterioridad al acto de constitución de la institución y en la forma que los presentes estatutos señalen. Serán **socios cooperadores**, aquellas personas naturales o jurídicas que se comprometen a colaborar económicamente con aportes para la Corporación, para el cumplimiento de sus fines específicos, aportes que deberán ser aceptados por la Corporación. Serán **socios honorarios**, aquellas personas que en razón de su destacada trayectoria personal o profesional en la educación, cultura física, en la promoción y defensa de los valores e ideales del deporte o por servicios destacados prestados a la Corporación, sean designados como tales por Asamblea General Extraordinaria por mayoría absoluta de sus miembros y a proposición de al menos dos directores.

ARTICULO 6: Podrán ingresar como **socios activos**, las personas jurídicas que reúnan los siguientes requisitos: a) Ser alguna de las organizaciones comprendidas en el inciso cuarto del artículo décimo tercero de la ley diecinueve mil setecientos doce; b)acreditar encontrarse con personalidad jurídica vigente o - en el caso de empresas - sus respectivas

inscripciones conservatorias vigentes; c) contar con las respectivas autorizaciones institucionales y d) contar con el patrocinio de a lo menos tres socios, activos. Los socios cooperadores, para ingresar a la Corporación, deberán cumplir con los requisitos establecidos en las letras a) y b) y contar con el patrocinio de dos directores.

ARTICULO 7: Para adquirir la calidad de socio activo, será necesaria la presentación de una solicitud que deberá ser patrocinada por tres socios, en la que deberán indicarse todos los datos o antecedentes que se señalen en los reglamentos, y que será dirigida al Presidente de la Corporación. Conocerá de esta solicitud el Directorio, el cual una vez comprobado que el solicitante reúne los requisitos establecidos por estos estatutos, procederá a su aprobación por la mayoría absoluta de sus miembros. No será necesaria la presentación de esta solicitud respecto de los socios fundadores, los que adquirirán esa calidad por el solo hecho de firmar el Acta de Constitución. Para adquirir la calidad de socio honorario solo se requerirá el patrocinio de tres Directores, los cuales propondrán la designación en una Asamblea General Extraordinaria, requiriendo, para aprobar su ingreso, el voto conforme de la mayoría absoluta de sus miembros.

ARTICULO 8: Los socios activos tendrán los siguientes derechos: a) Elegir y ser elegidos para los cargos de Directores de la Corporación; b) Presentar cualquier proyecto o proposición a estudio del Directorio, el que decidirá su rechazo o inclusión en la Tabla de la Asamblea General. Todo proyecto o proposición patrocinada por el diez por ciento de los socios, a lo menos, con una anticipación de quince días a la Asamblea General, será presentado a la consideración de esta, y c) Participar con derecho a voz y voto en las Asambleas Generales. Los socios honorarios tendrán el derecho de voz en las Asambleas Generales y el establecido en la letra b) precedente.

ARTICULO 9: Serán obligaciones de los socios; a) Respetar y cumplir los estatutos y los reglamentos de la Corporación y las resoluciones del Directorio y de las Asambleas Generales; b) Desempeñar con celo y oportunidad los

cargos o comisiones que le encomienden; c) Pagar puntualmente las cuotas sociales sean estas ordinarias o extraordinarias, y d) Asistir a las sesiones de las asambleas generales ordinarias o extraordinarias. Los socios honorarios estarán exentos de las obligaciones señaladas en la letra c) y d).

ARTICULO 10: Quedaran suspendidos en todos sus derechos en la Corporación: a) Los socios que se atrasen por mas de noventa días en el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias para con la Corporación. Comprobado el atraso, el Directorio declarara la suspensión sin más trámite. Esta suspensión cesará de inmediato una vez cumplida la obligación morosa que le dio origen; b) Los socios que injustificadamente no cumplan con las obligaciones contempladas en las letras a), b) y d) del articulo noveno, y c) Los personeros o representantes de socios activos que sean sometidos a proceso por resolución judicial firme y mientras dicha resolución se mantenga, siempre que se trate de un delito que merezca una pena aflictiva. La suspensión la declarará el Directorio hasta por dos meses, salvo para el caso de la letra c), en que la Institución afectada deberá nombrar un reemplazante. En el caso de la letra b) esta suspensión se aplicara por tres inasistencias injustificadas. En todos los casos contemplados en este artículo, el Directorio informara, a la mas próxima Asamblea General que se realice, acerca de los socios que se encuentran suspendidos.

ARTICULO 11: La calidad de socios se pierde: a) Por disolución o cancelación de la Personalidad Jurídica; por quiebra o liquidación de la empresa si esta fuera una sociedad o por fusión o cierre si se tratara de Universidad; b) Por renuncia escrita presentada al Directorio; c) Por expulsión basada en las siguientes causales: 1) Por haberse constituido en mora en el pago de las cuotas sociales durante tres meses consecutivos a lo menos. Sin embargo, no se perderá la calidad de socio por atraso en el pago de las respectivas cuotas sociales, cuando este justifique debidamente al Directorio las causa del atraso; 2) Por grave daño causado a los intereses de la Corporación; 3) Por haber sufrido dos veces consecutivas, en un año calendario, la sanción de

suspensión de su calidad de socios, propuesta por la Comisión de Disciplina y acordada por el Directorio; 4) Por haber ingresado a la Corporación valiéndose de datos y/o antecedentes falsos; 5) Por arrogarse la representación de la Corporación sin tenerla o con el objeto de obtener beneficios personales, siempre que ello cause daño material a la institución; 6) Tratándose de miembros del Directorio, por celebrar actos o contratos en que directa o indirectamente tengan interés económico ellos, su cónyuge o sus parientes por consanguinidad o afinidad en ambas líneas hasta el cuarto grado inclusive. No se considerara interés el que alguno de los Directores o su cónyuge o los parientes señalados precedentemente sean accionistas en una Sociedad Anónima Abierta, siempre que no sean titulares de mas del cinco por ciento del capital social o cuando se trate de actos o contratos a título gratuito, y 7) Cuando un Director se extra limite de sus funciones o atribuciones o que en uso de ellas comprometa gravemente la integridad social y/o económica de la institución.

TITULO III. DE LAS ASAMBLEAS

ARTICULO 12: Las Asambleas Generales serán ordinarias y extraordinarias. Las Asambleas Generales Ordinarias se celebraran dos veces en el año. Una en el mes de Marzo y otra en el mes de Octubre. En la primera Asamblea Ordinaria de cada año el Directorio deberá dar cuenta de su administración, del estado patrimonial de la Corporación y procederá a la elección del nuevo Directorio. En la segunda el Directorio presentará el presupuesto de funcionamiento de la Corporación del próximo año y propondrá el monto de las cuotas sociales para dicho período. Si por cualquier causa no se celebre una Asamblea General Ordinaria en la época estipulada, la Asamblea General Extraordinaria a la que se cite posteriormente tendrá, en todo, el carácter de Ordinaria y deberá conocer de las materias que corresponda. En el evento que

la no celebración de una Asamblea General Ordinaria se deba a hecho o culpa del Directorio o transcurran más de ciento veinte días sin que este cite a una Asamblea Extraordinaria que la sustituya, este será solidariamente responsable de todo perjuicio que la Corporación sufra con la omisión.

ARTICULO 13: Las Asambleas Generales Extraordinarias se celebraran cada vez que el Directorio acuerde convocar a ellas, por estimarlas necesarias para la marcha de la Corporación o cada vez que lo soliciten al Presidente del Directorio, por escrito, un tercio a lo menos de los socios indicando el o los objetivos de la reunión. En estas Asambleas Extraordinarias únicamente podrán tratarse las materias indicadas en la convocatoria, salvo que sustituya una Asamblea General Ordinaria conforme a lo establecido en la cláusula duodécima. Cualquier acuerdo que se tome sobre otras materias será nulo.

ARTICULO 14: Corresponde exclusivamente a la Asamblea General Extraordinaria tratar de las siguientes materias: a) De la reforma de los estatutos de la Corporación; b) De la disolución de la Corporación; c) De las reclamaciones contra los Directores para hacer efectivas la responsabilidad que conforme a la ley o los estatutos correspondan, d) De la celebración de contratos de promesa de compraventa de inmuebles, e) De la enajenación, adquisición, hipoteca, gravamen, venta o promesa de venta, enajenación o gravamen, cesión o transferencia de los bienes raíces d la Corporación, f) La constitución de prohibiciones de gravar, enajenar y arrendar inmuebles de la Corporación por un plazo superior a dos años, g) De la constitución de la Corporación en avalista, codeudora solidaria o subsidiaria de terceros o de socios de la Corporación. Los acuerdos a que se refieren las letras a),b),d),e),f) y g) deberán reducirse a escritura pública que se suscribirá en representación de la Asamblea General, la persona o personas que esta designe.

ARTICULO 15: Las citaciones a las Asambleas Generales se harán por carta certificada o circular enviada con quince días de anticipación, a lo menos, al domicilio que los socios tengan registrados en la Corporación. Deberá

publicarse, además, un aviso por dos veces en un diario de la Provincia del domicilio social o de la respectiva capital de la región, si en aquella no la hubiere, dentro de los diez días que preceden al fijado para la reunión. No podrá citarse en el mismo aviso para una segunda reunión cuando por falta de quórum no se lleve a efecto la primera.

ARTICULO 16: Las Asambleas Generales serán legalmente instaladas y constituidas si a ellas concurriera, a lo menos, en primera convocatoria, la mayoría absoluta de los socios activos o fundadores de la Corporación. Si no se reuniere este quórum, se dejara constancia de este hecho en el acta y deberá disponer una nueva citación para dentro de los treinta días siguientes a la primera citación, en cuyo caso la Asamblea se constituirá con los socios que asistan.

ARTICULO 17: Los acuerdos en las Asambleas Generales se tomaran por mayoría absoluta de los socios asistentes con derecho a voto, salvo en los casos en que la ley o los estatutos hayan fijado una mayoría especial. Solo con los dos tercios de los socios con derecho a voto se podrá acordar la disolución de la Corporación. Bastara la mayoría absoluta de los socios asistentes para acordar la modificación de los estatutos.

ARTICULO 18: Cada socio activo o fundador tendrá derecho a un voto, salvo los honorarios los que solo tienen derecho a voz.

ARTICULO 19: De las deliberaciones y acuerdos adoptados deberá dejarse constancia en un libro especial de actas que será llevado por el Secretario. Las actas serán firmadas por el Presidente, por el Secretario o por quienes hagan sus veces y, además, por los asistentes o por tres de ellos que designe cada Asamblea estampar las reclamaciones convenientes a sus derechos por vicios en el procedimiento relativos a la citación, constitución y funcionamiento de las mismas.

ARTICULO 20: Las Asambleas Generales serán presididas por el Presidente de la Corporación y actuara como Secretario el que lo sea del Directorio o las personas que hagan sus veces. Si faltare el Presidente presidirá la Asamblea

el Vicepresidente y en caso de faltar ambos, el Director u otro socio que la propia Asamblea designe para este efecto.

TITULO IV DEL DIRECTORIO

ARTICULO 21: La Corporación será dirigida y administrada por un Directorio compuesto de un Presidente, un Secretario General un Tesorero y dos Directores.

ARTICULO 22: El Directorio será elegido cada cuatro años en Asamblea General Ordinaria, que deberá efectuarse en la segunda quincena del mes de Marzo de cada cuatrienio, en la cual cada socio con derecho a voto sufragara por una sola persona, proclamándose elegidos a los que en una misma y única votación resultaren con el mayor número de votos, hasta completar el número de Directores que establece el artículo veintiuno de los presentes estatutos. En caso de producirse empate, para los efectos de determinar los lugares en el resultado de la votación, se estará en primer lugar a la antigüedad de los postulantes como socios de la institución. Si el empate se produjere entre socios con la misma antigüedad se estará al orden alfabético de sus apellidos. El Directorio que resulte elegido asumirá de inmediato sus funciones.

ARTICULO 23: Para ser miembro del Directorio se requiere a) Ser mayor de veintiún años de edad y tener la libre disposición de sus bienes; b) Saber leer y escribir; c) Ser socio representante autorizado de un socio fundador o activo con mas de tres años de permanencia en la Corporación; este requisito no será exigible para la conformación del primer directorio definitivo; d) No haber sido condenado a pena restrictiva o privativa de libertad superior a una temporal menor en su grado mínimo; e) No estar sometido a proceso por crimen o simple delito a la fecha de elección del Directorio, y f) No haber sido objeto de la medida disciplinaria de suspensión establecida en el artículo 10 de los presentes estatutos.

ARTICULO 24: El Directorio durará cuatro años en sus funciones y sus miembros podrán ser reelegidos en forma indefinida.

ARTICULO 25: En su primera sesión el Directorio procederá a designar por mayoría de votos, de entre sus miembros y en votación secreta; un Presidente, un Secretario y un Tesorero. Los miembros restantes tendrán el carácter de Directores. El Presidente del Directorio lo será también de la Corporación, la representara judicial y extrajudicialmente y tendrá las demás atribuciones que señalen los presentes estatutos.

ARTICULO 26: El Directorio sesionara con la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptaran por la mayoría absoluta de los asistentes, decidiendo en caso de empate el voto del que presida.

ARTICULO 27: En caso de fallecimiento, ausencia, renuncia o imposibilidad de un Director para el desempeño de su cargo, el Directorio le nombrara un reemplazante que durará en sus funciones solo el tiempo que falte para completar su período al Director reemplazado. Se entiende por ausencia o imposibilidad de un Director para el desempeño de su cargo, la inasistencia a sesiones por un periodo de más de tres meses consecutivos.

ARTICULO 28: El Directorio tendrá las siguientes atribuciones y deberes: a) Dirigir la Corporación y administrar sus bienes; b) Citar a la Asamblea General Ordinaria, y a las extraordinarias cuando sean necesarias o lo soliciten por escrito la tercera parte de los miembros de la Corporación, indicando el objeto; c) Someter a la aprobación de la Asamblea General los reglamentos que sean necesario dictar para el funcionamiento de la Corporación y todos aquellos asuntos y negocios que estime necesarios; d) Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales; e) Rendir cuenta por escrito ante la Asamblea General Ordinaria correspondiente de la inversión de los fondos y de la marcha de la Corporación durante el periodo en que ejerza sus funciones mediante una memoria, balance e inventarios que esa ocasión someterá a la aprobación de los socios; f) Resolver las dudas y controversias que surjan con motivo de la aplicación de los estatutos y reglamentos, y g) Proponer a la Asamblea

General la designación de los representantes de la entidad ante los organismos correspondientes.

ARTICULO 29: Los miembros del Directorio no podrán recibir remuneración alguna por el desempeño de su cargo. Los viáticos que correspondan solamente podrán acordarse para cada caso en particular y por motivos justificados. Asimismo, los miembros del Directorio deberán abstenerse de participar en los acuerdos relativos a materias que signifiquen beneficio económico para ellos, para su cónyuge o para sus parientes por consanguinidad afinidad en ambas líneas hasta el cuarto grado. No se considerara interés el que alguno de los directores o su cónyuge o los parientes señalado precedentemente sean accionistas en una Sociedad Anónima Abierta, siempre que no sean titulares de mas del cinco por ciento del capital social o cuando se trate de actos o contratos a título gratuito.

ARTICULO 30: Como administrador de los bienes sociales, el Directorio estará facultado para comprar, vender, dar en arrendamientos, ceder, transferir toda clase de bienes muebles y valores mobiliarios; dar y tomar en arrendamiento bienes inmuebles por un período no superior a cinco años; aceptar cauciones; otorgar cancelaciones y recibos; celebrar contratos de trabajo, de leasing, de promesa, de comodato, de seguro, de confección de obra material de deposito y, en general, aquellos necesarios para la realización de los fines Corporación, fijar sus condiciones y ponerles termino en cualquier forma; aceptar cesiones; celebrar contratos de cuentas corrientes con particulares o con instituciones bancarias nacionales o extranjeras, publicas o privadas y Banco del Estado de Chile, de depósito, de crédito, de mutuo, de cuenta corriente y girar y sobregirar en dichas cuentas; contratar créditos en cuenta corriente y toda clase de prestamos, mutuos, avances con letras sobregiros, pagares, etcétera; aceptar saldos en cuenta corriente, retirar talonarios cheques, cobrar, pagar, revalidar y protestar cheques; girar, suscribir, aceptar, reaceptar prorrogar, revalidar, endosar, sea en cobranza, en dominio, para descuentos o en garantía cancelar letras de cambio, pagares, libranzas y toda

clase de documentos y efectos de comercio, sean al portador, a la orden o nominativos; tomar dinero a interés y contratar toda clase de créditos; constituir, modificar, prorrogar, disolver y liquidar comunidades sociedades; asistir a las juntas con derecho a voz y voto; conferir y revocar poderes generales o especiales; aceptar y repudiar toda clase de herencias, legados y donaciones: contratar seguros, pagar las primas, aprobar (liquidaciones de los siniestros y percibir el valor de las pólizas; firmar, endosar y cancelar pólizas; delegar en el Presidente y un Director o en dos o más Directores, con acuerdo unánime del Directorio, las facultades económicas y administrativas de la Corporación, y, en general, ejecutar todos aquellos actos que tiendan a la buena administración de la Corporación. Solo por un acuerdo de una Asamblea General Extraordinaria de socios se podrá celebrar contratos de promesa de compra venta de bienes raíces, enajenar, adquirir, hipotecar, gravar, vender, prometer enajenar o gravar, ceder o transferir los inmuebles de la Corporación o constituir sobre ellos prohibiciones de gravar, enajenar o arrendar por más de dos años. Asimismo, solo por acuerdo de una Asamblea General Extraordinaria y por mayoría absoluta de sus socios con derecho a voto se podrá constituir a la Corporación en aval, codeudora solidaria o subsidiaria de terceros o de socios de la Corporación.

ARTICULO 31: Acordado por el Directorio cualquier acto relacionado con las facultades indicadas en los artículos precedentes, lo llevara a cabo el Presidente o quien lo subroge o reemplace en el cargo, conjuntamente con el Tesorero y otro Director, si aquel no pudiera concurrir. Ambos deberán ceñirse fielmente a los términos del acuerdo del Directorio o de la Asamblea en su caso.

ARTICULO 32: El Directorio deberá sesionar por lo menos una vez al mes.

ARTICULO 33: De las deliberaciones y acuerdos del Directorio se dejara constancia en un libro especial de actas que serán firmadas por todos los Directores que hubieren concurrido a la sesión. El Director que quisiere salvar

su responsabilidad por algún acto o acuerdo, deberá exigir que se deje constancia de su opinión en el acta.

TITULO V DEL PRESIDENTE

ARTICULO 34: Corresponde especialmente al Presidente de la Corporación:

a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Corporación, en el ámbito judicial el Presidente tendrá las facultades señaladas en ambos incisos del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil; b) Presidir las reuniones del Directorio y las Asambleas Generales; c) Convocar las Asambleas Ordinarias e Extraordinarias de socios cuando corresponda; d) Ejecutar los acuerdos del Directorio, sin perjuicio de las funciones que los estatutos encomiendan al Secretario General, Tesorero y otros funcionarios que designe el Directorio; e) Organizar los trabajos del Directorio y proponer el plan general de actividades de la Corporación, estando facultado para establecer prioridades en su ejecución; f) Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y acuerdos de la corporación; g) Nombrar las comisiones de trabajo que estime conveniente; h) Firmar la documentación propia de su cargo y aquella que se debe representar a la Corporación; i) Dar cuenta en la Asamblea General Ordinarias de socios que corresponda, en nombre del Directorio, de la marcha de la institución y del estado financiero de la misma, y j) Las demás atribuciones que determinan estos estatutos o que se le encomienden por la Asamblea General de socios. Los actos de los representantes de la Corporación, en cuanto no excedan de los límites del ministerio que se le ha conferido, son actos de la Corporación; en cuanto excedan de estos límites, sólo obligan personalmente al representante.

ARTICULO 35: Corresponderá al Vicepresidente: a) El control de la constitución y funcionamiento de las comisiones de trabajo, y b) Reemplazar al Presidente en caso de enfermedad, permiso, ausencia de la ciudad, renuncia o fallecimiento. En los casos de renuncia aceptada, expulsión o de fallecimiento,

el Vicepresidente ejercerá las funciones del Presidente hasta la terminación del respectivo período.

TITULO VI

DEL SECRETARIO Y TESORERO

ARTICULO 36: Corresponderá al Secretario General: a) Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones en que le corresponda intervenir y certificar como tal la autenticidad de las resoluciones o acuerdos del Directorio o de la Asamblea General; b) Redactar y despachar bajo su firma y de la del Presidente toda la correspondencia relacionada con la Corporación; c) Contestar personalmente y dar curso a la correspondencia de mero trámite; d) Tomar las actas de las sesiones del Directorio de las Asambleas Generales, redactarlas e incorporarlas antes de que el respectivo organismo se pronuncie sobre ellas, en los libros respectivos, bajo su firma; e) Informar a la Asamblea conforme al contenido del archivo sobre las inhabilidades que afectan a los miembros del Directorio electo, cuando procediere; f) Despachar las citaciones a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y publicar el aviso a que se refiere el artículo 16; g) Formar la tabla de sesiones de Directorio y de Asambleas Generales de acuerdo con el Presidente; h) Autorizar con su firma las copias de las actas que solicite algún miembro de la Corporación, e i) En general, cumplir con todas las tareas que le encomiende el Directorio, el Presidente, los estatutos y los reglamentos, relacionados con sus funciones.

ARTICULO 37: Corresponderá además al Secretario: a) Llevar al día el archivo de toda la documentación de la institución; b) Llevar el registro de socios, confeccionar las solicitudes de ingreso y atender a los socios en sus peticiones, y e) Subrogar al Secretario General en los casos de enfermedad, permiso, ausencia de la ciudad, renuncia aceptada, fallecimiento o expulsión hasta el termino del Impedimento o a la designación y toma de posesión del nuevo Secretario General, según corresponda.

ARTICULO 38: Son deberes y obligaciones del Tesorero como encargado y responsable de la custodia de los bienes y valores de la Corporación: a) Rendir fianza a satisfacción del Directorio al hacerse cargo de sus funciones, de conformidad con las disposiciones del reglamento. Los gastos de constitución de la garantía serán de cargo de la institución; b) Llevar al día los libros de contabilidad de conformidad con lo que al respecto se disponga en los reglamentos; c) Mantener depósitos en cuenta corriente, en la institución bancaria que acuerde el Directorio, de los fondos de la Corporación; d) Efectuar, conjuntamente con el Presidente, todos los pagos o cancelaciones relacionados con la institución, debiéndola efecto firmar los cheques, giros y demás documentos necesarios; e) Organizar la cobranza de las cuotas y de todos los recursos de la entidad; f) Exhibir a las comisiones correspondientes todos los libros y documentos de la tesorería que le sean solicitados para su revisión o control; g) Presentar en forma extraordinaria un estado de tesorería, cada vez que lo acuerde el Directorio, o la Asamblea General de socios; y anualmente, a la Asamblea General Ordinaria, un balance general de todo el movimiento contable del respectivo periodo y, h) Llevar y mantener al día los inventarios de todos los bienes de la institución.

ARTICULO 39: Corresponderá a los Directores: a) Integrar las comisiones de trabajo que acuerde designar el Directorio o la Asamblea General; b) Asistir con puntualidad y regularidad a las sesiones del Directorio y a las Asambleas Generales; c) Cooperar al cumplimiento de los fines de la Corporación y a las obligaciones que incumben al Directorio, y d) En los casos de ausencia del Presidente y del Vicepresidente, presidir las sesiones del Directorio o de las Asambleas Generales, previa designación de entre los Directores presentes, hecha en la misma sesión o Asamblea, a requerimiento del Secretario General.

TITULO VII. DE LA COMISION DE DISCIPLINA

ARTICULO 40: Para velar por el fiel cumplimiento y respeto de los estatutos, reglamento y disciplina interna de la institución existirá una comisión de disciplina integrada por tres miembros, socios activos o fundadores de la institución, que serán elegidos por la Asamblea General Ordinaria conjuntamente con la renovación del Directorio. Los integrantes de la Comisión de Disciplina durarán un año en el cargo y podrán ser reelegidos en forma indefinida. La Comisión de Disciplina investigará toda las faltas o abusos que cometan los socios y propondrá al Directorio las sanciones que estime procedentes. Actuara como ministro de fe de la Comisión de Disciplina el Secretario de la Corporación, quien autorizara sus resoluciones y efectuara las notificaciones. El proceso deberá constar por escrito y se seguirá en el domicilio de la Corporación. En las resoluciones se señalará, al menos, el día y lugar de su dictación.

ARTICULO 41: El procedimiento disciplinario podrá iniciarse por alguna de las siguientes formas; a) De oficio, mediante resolución escrita denominada requerimiento disciplinario que podrá ser dictado por cualquier integrante de la Comisión, o b) Por denuncia escrita de al menos dos directores o de tres socios activos o fundadores. Iniciado el procedimiento en cualquiera de las formas señaladas, la Comisión de Disciplina procederá a dictar de oficio una resolución mediante la cual se constituirá, atendiendo solo al merito del requerimiento o de la denuncia disciplinaria. El requerimiento disciplinario o la resolución que provea la denuncia servirán de auto acusatorio disciplinario y deberá contener una relación circunstanciada de las faltas que se imputan. El auto acusatorio disciplinario será notificado personalmente al socio afectado en su domicilio o lugar que ejerce su profesión, oficio o industria, entregando copia íntegra de el, a fin de que formule todos sus descargos dentro del plazo de 8 días. En el evento que el socio afectado no se encuentre durante dos días seguidos en el lugar que mantiene su domicilio o en el lugar que ejerce su profesión, oficio o industria, se certificará dicha circunstancia por el Secretario de la Corporación, quién a petición de la Comisión de Disciplina procederá a

efectuar la notificación por simple carta certificada dirigida al domicilio que el socio afectado tenga señalado en los registros de la Corporación. Formulados los descargos o en rebeldía, la Comisión de Disciplina abrirá un término de prueba de 12 días, salvo en el evento que el socio afectado reconociera plenamente los hechos imputados, situación en la cual se dictara el respectivo dictamen. El término probatorio se podrá ampliar por 5 días, si a juicio de la comisión existen antecedentes que lo hagan aconsejable u ocurrieren entorpecimiento que imposibiliten la recepción de una diligencia probatoria, de la ampliación se notificara al socio afectado y demás partes en el procedimiento por carta certificada, la cual se entenderá efectuada desde el día siguiente a aquel que sea expedida, debiendo el secretario de la corporación dejar constancia de su envío. Toda diligencia de prueba deberá solicitarse y rendirse dentro del término probatorio y dentro de dicho término la Comisión de Disciplina deberá adjuntar la prueba que acredite la falta disciplinaria y la participación del imputado en la misma. Vencido el término de prueba, se haya rendido o no, se dispondrá de un término de tres días para hacer observaciones a la misma. Vencido dicho plazo la comisión emitirá su dictamen dentro del plazo de 5 días en el cual señalara circunstancialmente los hechos investigados y la forma en que se han acreditado; la participación y grado de culpabilidad que le hubiere correspondido al socio afectado; la ponderación de la prueba; las circunstancias atenuantes y agravantes que puedan concurrir y la proposición de absolución o condena, señalando la sanción a aplicar. El dictamen de la comisión deberá entregarse al directorio dentro de tres días, quien dictara sentencia en el plazo de 10 días de recibidos los antecedentes, absolviendo o condenando al socio afectado según el mérito del proceso. Sin embargo, podrá ordenar la realización de nuevas diligencias probatorias, las cuales se deberán evacuar dentro del plazo de cinco días hábiles, para posteriormente dictar sentencia en el plazo señalado. Dicha resolución será notificada por carta certificada a las partes. La sentencia será notificada personalmente al afectado, quien podrá deducir apelación ante la

Asamblea General dentro del plazo de cinco días contados desde la notificación, si la sentencia es condenatoria. Si el socio afectado con el procedimiento disciplinario es miembro del directorio quedara por este simple hecho suspendido en forma inmediata y hasta que se resuelva en definitiva. Las medidas disciplinarias serán acordadas por el voto conforme de la mayoría absoluta de los miembros presentes del directorio. La expulsión sólo podrá acordarse de los tres tercios del directorio en ejercicio. Para conocer y fallar del recurso de apelación se citara a Junta General Extraordinaria dentro del plazo de 20 días desde que sea deducido por la parte afectada. La apelación se interpondrá ante la Comisión Disciplinaria y para ante la Asamblea General, en forma escrita y deberá contener someramente sus fundamentos y las peticiones concretas. La apelación severa previa alegaciones a favor del condenado. Luego de las alegaciones del condenado el Secretario del directorio deberá dar a la Asamblea que conozca del recurso una relación de los hechos y de la sentencia apelada. La alegación del condenado y la relación que realice el secretario no podrán exceder, cada una, los 30 minutos, luego de los cuales se resolverá el recurso. El socio condenado a una sanción disciplinaria podrá defenderse personalmente o por intermedio de algún socio ante la Asamblea, el cual quedara inhabilitado para votar en la misma, si tiene derecho a ello. Para todos los efectos legales, los plazos que se señalan en este artículo serán de días hábiles. No procederá recurso alguno contra las resoluciones es que en definitiva adopte la Asamblea General.

ARTICULO 42: Sólo podrán aplicarse como sanciones disciplinarias las siguientes: a) Amonestación por escrito; b) Multa de..... UF a..... UF; c) La suspensión de la calidad de socio por el plazo máximo de 120 días, y d) La expulsión de la Corporación en los casos señalados en el artículo 11 N° 3. No se podrá aplicar ninguna sanción que no se encuentre establecida en los presentes estatutos o en las disposiciones legales o reglamentarias que regulen la responsabilidad disciplinaria de los socios de una Corporación de

Derecho Privado sin fines de lucro. Ninguna infracción disciplinaria podrá ser castigada con una sanción diversa a la que se encuentre establecida al tiempo de su comisión. No podrá aplicarse más de una sanción disciplinaria por los mismos hechos. En el caso de que exista empate entre en el directorio o en la asamblea para dictar sentencia, la opinión más favorable prevalecerá. La apelación deducida oportunamente suspende la ejecución de la sentencia. La sentencia disciplinaria adquiere el carácter de firme una vez que transcurre el plazo para deducir el recurso de apelación, sin que se haya deducido o desde que la Asamblea General Extraordinaria citada para conocerla la resuelve y se notifica al socio afectado, si se dedujo, o desde la fecha de su notificación al afectado, si no precede recurso. La prueba será apreciada en conciencia. De la aplicación de una medida disciplinaria se dejara constancia en un libro especial que será llevado por la Comisión de disciplina y que solo podrá examinarse por resolución del directorio.

TITULO VIII. DEL PATRIMONIO SOCIAL

ARTICULO 43: El patrimonio de la Corporación estará compuesto por a) las cuotas de incorporación; b) las cuotas ordinarias; c) las cuotas extraordinarias; d) los bienes que la institución adquiriera a cualquier titulo y, e) el producto de los bienes y actividades sociales.

ARTICULO 44: La cuota de incorporación tendrá un valor mínimo..... Unidad tributaria mensual y un máximo de..... por ciento de una unidad tributaria mensual.

ARTICULO 45: La cuota ordinaria será mensual y tendrá un valor mínimo de... Unidad tributaria mensual y un máximo de unidad tributaria mensual. Tanto la cuota de incorporación, como la ordinaria mensual, serán determinadas para el periodo social correspondiente, dentro de los limites señalados en este articulo y el anterior, por la Asamblea General Ordinaria, a

proposición fundada del directorio y considerando las posibilidades económicas de la entidad.

ARTICULO 46: Las cuotas extraordinarias serán fijadas por la Asamblea General en casos calificados, cuando sean precisas para el cumplimiento de los fines de la Corporación y dentro de los mismos límites fijados en el artículo anterior para las cuotas ordinarias. En todo caso, los fondos recaudados por concepto de cuotas extraordinarias no podrán ser destinados a otro fin que no sea el objeto para el cual fueron recaudados, a menos que una Asamblea General convocada especialmente al efecto resuelva darle otro destino.

TITULO IX. DE LAS COMISIONES

ARTICULO 47: La Corporación podrá crear las comisiones que estime procedentes y que sean necesarias para su desenvolvimiento y mejor ejecución de sus fines. Un reglamento interno determinara la forma en que se organizaran estas comisiones, sus atribuciones y el número de socios que las compondrán.

TITULO X. DE LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS Y DE LA DISOLUCION

ARTICULO 48: La reforma de los presentes estatutos solo podrá ser acordada con el voto conforme de dos tercios de los asistentes a la Asamblea General Extraordinaria, citada exclusivamente con el objeto de pronunciarse sobre el proyecto de reforma que deberá presentar el directorio, por su propia iniciativa o por acuerdo de la Asamblea General de socios. La Asamblea General Extraordinaria deberá celebrarse con la asistencia de un Notario del domicilio de la institución.

ARTICULO 49: La disolución de la Corporación sólo podrá ser acordada por los dos tercios de los socios asistentes a la Asamblea General Extraordinaria citada solamente para pronunciarse acerca de la proposición de disolución acordada por el directorio, sobre la base exclusiva de no disponer de medios para cumplir las finalidades de la institución. Será también causal de disolución si el número de socios de la institución disminuye a menos de cinco miembros.

ARTICULO 50: Aprobada por el Supremo Gobierno la disolución voluntaria o decretada la disolución forzada de la Corporación, sus bienes pasaran al INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE o CHILEDEPORTES, Servicio Publico con personalidad jurídica y patrimonio propio creado por la ley N° 19.712.

SEGUNDO: Proponedse las siguientes personas, representantes de las organizaciones que en cada caso se indican para que constituyan el directorio provisorio y hasta la primera Asamblea Ordinaria de socios: a) Presidente, don..... cédula nacional de identidad número....., representante de.....; b) Secretario General, don..... cédula nacional de identidad número..... representante de.....; c) Tesorero, don cédula nacional de identidad número..... representante de.....; d) Director, don. cédula nacional de identidad número representante de; f) Director, don..... cédula nacional de identidad número..... representante de

TERCERO: Facúltese al abogado don..... patente municipal al día número..... de la I. Municipalidad de..... , domiciliado en calle..... de la comuna..... cedula nacional de identidad

número..... para que proceda a reducir a escritura pública el Acta de la Asamblea y los Estatutos aprobados. Asimismo, se confiere poder al abogado ya individualizado para que solicite de la autoridad competente la aprobación de estos estatutos, facultándolo para aceptarlas modificaciones que el Presidente de la Republica o los organismos correspondientes estimen necesarias o conveniente introducirle y, en general, para realizar todas las actuaciones que fueran necesarias para la total constitución de esta Corporación. Siendo las quince treinta Doras se da por terminada la reunión. Previa lectura y conformes firman:

ANEXO Nº 9

Para su aplicación, existen numerosas propuestas metodológicas de como efectuar un proceso científico de selección de elites deportivas. En tal sentido, O`Bed (1975 cfr. Torres-1998) propone un modelo de selección de talentos deportivos que se desarrolla en cinco etapas:

- 1ª Etapa. Aplicación de una batería de tests constitucionales, funcionales, psicológicos y de rendimiento.
- 2ª Etapa. Aplicación de un índice de desarrollo que tiene en cuenta la determinación de la edad biológica.
- 3ª Etapa. Analizar el comportamiento del niño seleccionado a las cargas de entrenamiento, para lo que el niño debe superar una corta fase de participación en un proceso programado de trabajo.
- 4ª Etapa. Control de los antecedentes familiares del niño seleccionado, evaluando todas las variables posibles que sean de interés para la modalidad deportiva hacia la que se quiere orientar al futuro deportista.
- 5ª Etapa. Realización de predicciones mediante el tratamiento matemático de los datos obtenidos en las etapas anteriores.

Bompa (1987) nos habla de un planteamiento desarrollado en tres etapas:

- 1ª Etapa: Se realiza entre los 3 y los 8 años de edad, por medio de un reconocimiento médico que evalúa el estado de salud y el desarrollo físico del aspirante, en el que se trata de detectar alguna anomalía o patología que condicione la posibilidad de alcanzar las más altas cotas de rendimiento.
- 2ª Etapa: Es la fase más importante, y se realiza entre los 9 y los 10 años de edad para los deportes acrobáticos y la natación, a los 10-15 años para las chicas o entre los 10-17 años de edad para los chicos, en el resto de

modalidades deportivas. Durante la etapa se hacen diferentes controles antropométricos, funcionales, psicológicos y de rendimiento, que permiten orientar al futuro campeón.

- 3ª Etapa: Es la que permite discriminar entre los más destacados cuales deben formar la estructura de los equipos nacionales.

Schuler (1990 cfr. Navarro-1992) nos aporta un modelo supuestamente aplicado en la antigua RDA durante los años de máximo esplendor deportivo, en la cual el proceso era muy prolongado y se mantenía a lo largo de 10-12 años, distinguiendo tres variantes fundamentales: la selección de niños no entrenados; la selección durante el proceso de entrenamiento; la selección de deportistas que se inician en el entrenamiento para el alto rendimiento. La primera se hace en edades tempranas (9 años), en la que se compagina los factores de rendimiento con los escolares, haciendo una detección de los niños más destacados en el campo deportivo. Durante los tres años siguientes se realiza se ajusta a las necesidades de cada deporte y, de forma global, todos los sujetos se centran en el desarrollo técnico, la coordinación y la velocidad. Al final de esa etapa, alrededor de los 14 años, los más destacados se incorporan a escuelas específicas donde se les inicia al trabajo especializado de alto rendimiento.

ANEXO Nº 10

Evolución de los mejores corredores mundiales de todos los tiempos

1.2.1.1 Deportista	Mejor Marca	Marca 18 años	Marca Inicial
Maurice Green	9.86 seg.	10.43 (19 años)	-
Ato Boldon	9.87 seg.	10.54 seg.	10.8 (17 años)
Frank Frederiks	9.86 seg.	10.73 seg.	-
Donatan Bailey	9.84 seg.	11.0 seg.	-
Jon Drummont	9.92 seg.	10.5 seg.	-
Leroy Burell	9.85 seg.	10.43 seg.	-
Carl Lewis	9.86 seg.	10.67 seg.	-
Linford Christie	9.87 seg.	10.9 (17 años)	-
Dennis Mitchel	9.91 seg.	10.47 seg.	10.50 vf (17 años)
Andre Cason	9.92 seg.	10.38 (17 años)	-
Ben Jonson	9.79 seg.	10.66 seg.	-
Tim Montgomery	9.92 seg.	10.61 seg.	10.45 vf (17 años)

Tabachnik (1991) al estudiar los 37 mejores velocistas del mundo comprueba que cuanto antes se inicia el entrenamiento mayor es la mejora, mientras que la misma disminuye cuando se retrasa la misma.

Edad	Atletas (nº)	Mejora (%)	Marca Inicial	Marca Final
13-14 años	12	13 %	11.69 seg.	10.05 seg.
15-16 años	09	10.5 %	11.26 seg.	10.11 seg.
17-18 años	11	8.5 %	11.15 seg.	10.10 seg.
19-20 años	05	9.5 %	10.98 seg.	10.05 seg.

ANEXO Nº 11

➤ **Medicina y Nutrición:** Debido a que las exigencias de los deportistas supera a la media de la población, se hace necesario que cuenten con apoyo de profesionales que les ayuden a hacer frente a las exigencias que son sometidos . Estas unidades estarán encargadas de:

- Valoración médica global de los deportistas que acuden por primera vez al Centro Alto Rendimiento: historia clínica, exploración, valoración analítica y clínica, tratamiento si lo precisan, y elaboración de informe médico.
- Revisiones periódicas y seguimiento médico del deportista.
- Estudio y corrección de los hábitos alimenticios de los deportistas.
- Programas de educación sobre los hábitos correctos de alimentación para los deportistas de la residencia "CAR", y a los de las federaciones que lo soliciten.
- Elaboración y control de las dietas de la residencia deportiva CAR.
- Elaboración de dietas especiales a los deportistas que lo requieran.
- Elaboración de programas de ayudas ergogénicas para los deportistas o federaciones que lo soliciten.
- Tratamiento y seguimiento de los deportistas con problemas de peso y /o desordenes en la alimentación.
- Servicio de asistencia médica inmediata en el deportista que lo requieran.
- Gestión de medicamentos.

- Investigación.
- Docencia.

➤ **Fisiología:** Esta unidad es la encargada de la valoración funcional del deportista como de velar por su estado de salud. Sus objetivos van orientados a la valoración funcional, planificación y optimización del entrenamiento, y son:

- Valoración objetiva de la capacidad funcional del deportista en relación con la actividad física realizada.
- Orientación sobre prescripción de cargas de trabajo con objeto de colaborar con los entrenadores en la planificación del entrenamiento.
- Ajuste del ritmo de competición en deportistas que preparan una prueba de larga duración.
- Valoración de un inesperado bajo rendimiento.
- Control y valoración de la adaptación fisiológica al entrenamiento.
- Valoración de la evolución del deportista en distintos momentos de la temporada.
- Definición del perfil fisiológico y elaboración de valores de referencia para los diferentes deportes.
- Elaboración de protocolos especiales para las diferentes especialidades deportivas, intentando reproducir el gesto biomecánico específico de cada modalidad.
- Orientados hacia la tutela de la salud del deportista:

- Estudiar la adaptación al ejercicio de los diferentes aparatos y sistemas del organismo.
- Valoración de las respuestas al ejercicio fisiológicas/patológicas.
- Objetivar procesos patológicos que no aparecen en reposo.
- Valoración de deportistas con sospecha de asma inducido por el esfuerzo.
- En resumen, los objetivos de las pruebas de valoración funcional son el apoyo científico-médico al proceso del entrenamiento con el objetivo final de optimizar el rendimiento deportivo y velar por el adecuado estado de salud de los deportistas mediante la prevención y el diagnóstico precoz.

La "Cineantropometría" tiende a reemplazar a los términos de biometría y antropometría, definiéndose como el área que mide al hombre en relación con el movimiento. Tiene como finalidad el estudio de la estructura y morfología corporal, cuantificando tamaño, forma, proporción y composición del ser humano, relacionando la estructura con la función. Sus objetivos son:

- Determinación de los componentes del peso corporal de cada deportista y posterior valoración en relación con los requerimientos de la actividad física que práctica.
- Estudio de la composición corporal, para descartar problemas de salud como obesidad y malnutrición
- Asesoramiento sobre el peso que deben alcanzar aquellos deportistas que compiten por categorías de peso.

- Planificación y control de los cambios de peso a lo largo de la temporada, es decir, desde la pretemporada hasta la competición.
- Seguimiento del deportista sometido a régimen dietético, ya sea orientado para reducir como para aumentar el peso corporal.
- Estudio del perfil de distribución de la grasa subcutánea, mediante la medición de los pliegues cutáneos tanto en tronco como en extremidades.
- Monitorización de los cambios morfológicos y de composición corporal en los deportistas jóvenes, durante el crecimiento, desarrollo y maduración.
- Valoración del perfil de desarrollo muscular al nivel de los diferentes segmentos.
- Descripción morfológica del deportista mediante el análisis del somatotipo.
- Elaboración del perfil de proporcionalidad individual y por modalidad deportiva.
- Valoración de la fuerza isométrica de manos, brazos, espalda y piernas.
- Valoración de la flexibilidad.
- Estimación del agua corporal total y por segmentos corporales.
- Obtención de los valores de referencia dentro de cada área, con el fin de obtener el perfil antropométrico característico de cada modalidad deportiva, aplicable en estudios valorativos de otras poblaciones y en la detección de talentos deportivos.

➤ **Kinesiología:** Su objetivo es brindar rehabilitación y fisioterapia especializada en el deportista, para preservar y rehabilitar las extremidades lesionadas y la rápida incorporación de los deportistas a sus entrenamientos. Así como realizar evaluaciones isokinesicas.

➤ **Psicología:** Su objetivo, será brindar atención psicológica a los deportistas cuando lo requieran, así como evaluar y determinar el perfil psicológico, clasificando y analizando problemas comunes que interfieren en el rendimiento deportivo. El objetivo consiste en preparar al deportista para poder enfrentar el stress y la ansiedad que generan la competencia y que en muchas ocasiones dan por resultado efectos negativos de carga psíquica. Para lograr sus objetivos, deberá:

- Dar apoyo profesional en consultas a los deportistas.
- Dar apoyo profesional a los deportista en terreno, sea este en los entrenamientos, y competencias deportivas.
- Ofrecer ayuda profesional a los entrenadores de los deportistas, para que estos sean entes propulsores de la actividad y desarrollo del deportista.
- Evaluar psicológica a los deportistas, para así conocer las condiciones y estado en que se encuentran los deportistas.
- Dar charlas y seminarios a los deportistas, así como realizar constantes investigaciones sobre el tema.
- Trabajar conjuntamente con el entorno del deportista, es decir, con los padres y grupo familiar del deportista; así como con los otros miembros de la unidad médica.

➤ **Asistencia Social:** La finalidad de esta área es brindar herramientas para que el deportista pueda desarrollarse con el mayor bienestar posible, ya sea en sus entrenamientos como en su vida cotidiana. Cabe especial atención con aquellos deportistas residentes del CAR, puesto que son ellos los que en su mayoría se dedican exclusivamente a la práctica deportiva, teniendo tiempos ociosos que no son aprovechados, así como el nivel de adaptación que tienen en la Residencia. También se debe preocupar de brindar las condiciones necesarias para ir mejorando las condiciones de vida de los deportistas.

➤ **Unidad Académica:** Su finalidad es orientar, atender y solucionar todas las situaciones, requerimientos y necesidades que presenten los deportistas de elite, en lo concerniente a sus procesos académicos (sea de cualquier nivel) con el fin de apoyar un buen rendimiento tanto en los aspectos deportivos y académicos, según sean las capacidades de los deportistas. Sus objetivos y tareas a realizar son:

- Supervisar la situación académica de los deportistas TOP, para dar apoyo en los casos que sea necesario.
- Proporcionar apoyo pedagógico a todos los deportistas TOP y/o usuarios del CAR que lo requieran.
- Proporcionar apoyo vocacional y/o profesional a todos los deportistas que lo requieran.
- Trabajar conjuntamente con las otras unidades, para así generar sinergias entorno a los deportistas.

ANEXO Nº 12

REMUNERACIONES MENSUALES DEL PERSONAL POLIDEPORTIVO

	Cargo	Cantidad	Sueldo	Total
1	Jefe Udad. Finanzas	1	923.031	923.031
2	Jefe Udad. Operaciones	1	848.110	848.110
3	Encargado de Ppto.	1	552.756	552.756
4	Encargado de Mantención	1	497.995	497.995
5	Secretaria Udad. Salud	1	402.532	402.532
6	Encargado de Adquisiciones	1	355.004	355.004
7	Secretaria Udad. Finanzas	1	355.004	355.004
8	Administrativo	1	347.868	347.868
9	Administrativo	1	319.503	319.503
10	Secretaria Udad. Salud	1	319.503	319.503
11	Secretaria Dirección	1	313.081	313.081
12	Conductor	1	275.771	275.771
13	Auxiliar	1	270.230	270.230
14	Secretaria Udad. Salud	1	264.402	264.402
15	Recepcionista	1	258.700	258.700
16	Auxiliar	5	255.600	1.278.000
17	Auxiliar	1	253.501	253.501
18	Recepcionista	1	251.093	251.093
19	Auxiliar	1	250.539	250.539
20	Auxiliar	2	250.462	500.924
21	Auxiliar	1	239.750	239.750
		TOTAL		9.077.297

TOTAL ACUMULADO A LA FECHA

90.077.297

ANEXO Nº 13

CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

POLIDEPORTIVO

Relación Mensual de Gastos en Consumos Básicos, Servicios de Mantenimiento y Otros Año 2003													
(en pesos)													
1. Consumos Básicos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Total
1.1 Agua(1)		3.872.701		1.232.103		426.146		389.512					5.920.462
1.2 Gas	441.315	293.075		446.932	323.556	598.108	581.374	1.497.327	47.964				4.229.651
1.3 Electricidad	781.691	796.028	849.410	842.459	934.208	958.795	968.814	967.517	880.830				7.979.752
1.4 Teléfonos	1.296.600	749.409	1.294.073	1.324.179	1.410.798	1.282.236	1.453.766	1.329.696	1.433.458				11.574.215
Subtotal	2.519.606	5.711.213	2.143.483	3.845.673	2.668.562	3.265.285	3.003.954	4.184.052	2.362.252	0	0	0	29.704.080
2. Mantenimiento y Otros Servicios													486.839
2.1 Ascensor	69.135	68.892	68.943	69.809		70.146	69.960		69.954				956.279
2.2 Aire Acondicionado		236.223		239.441		240.847		239.768					459.296
2.3 Musicar	83.437	83.437	83.437			41.718	41.718	41.718	41.718	42.113			
2.4 Jardín	944.000	944.000	944.000	944.000	944.000	944.000	944.000	944.000	944.000	944.000			9.440.000
2.5 Sala Cuna	140.000	210.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000				1.330.000
2.6 Servicio Vigilancia													0
2.7 ADT-Security	23.535	23.524	23.532	23.919	23.988	23.913	23.884	23.867	23.894	24.112			238.168
Subtotal	1.260.107	1.566.076	1.259.912	1.417.169	1.107.988	1.460.624	1.219.562	1.389.353	1.219.566	1.010.225	0	0	12.910.582
Total	3.779.713	7.277.289	3.403.395	5.262.842	3.776.550	4.725.909	4.223.516	5.573.405	3.581.818	1.010.225	0	0	42.614.662

(1) Forma de pago Bimensual

ANEXO Nº 14
INGRESOS DE OCTUBRE 2003

FECHA	INSTITUCION	VALOR (\$)
01-10-2003	Funcionarios CAR	20.400
02-10-2003	Particulares Deportistas	20.400
02-10-2003	Particulares Deportistas	51.400
02-10-2003	Asoc. Protección de Menores	48.000
03-10-2003	Particulares Deportistas	11.200
03-10-2003	Particulares Deportistas	141.400
03-10-2003	Federación Chilena de Esgrima	39.900
03-10-2003	Fed Chilena de Gimnasia	395.100
03-10-2003	Particulares Deportistas	23.800
04-10-2003	Particulares Deportistas	20.200
04-10-2003	Norberto Salinas Rebolledo	26.600
04-10-2003	Particulares Deportistas	1.750
04-10-2003	Universidad Austral de Chile	125.600
04-10-2003	Particulares Deportistas	134.400
04-10-2003	Particulares Deportistas	47.000
04-10-2003	Leslie Ray Cooper Allan	4.800
04-10-2003	IM de Vilcun	36.000
05-10-2003	Funcionarios CAR	2.000
06-10-2003	Funcionarios CAR	24.400
06-10-2003	Federación Paraolímpica de Chile	208.800
07-10-2003	Ministerio de Interior	1.799.350
07-10-2003	Funcionarios CAR	23.800
08-10-2003	Fed Chilena de Canotaje	206.500
08-10-2003	Depto Prov. Educ. Stgo Oriente	316.000
08-10-2003	Depto Prov. Educ. Stgo Oriente	32.400
08-10-2003	Depto Prov. Educ. Stgo Oriente	26.800
08-10-2003	Funcionarios CAR	25.800
08-10-2003	Sandra Arriagada	500
08-10-2003	Ingrid Galloso	1.000
09-10-2003	Luis Santos Cifuentes	92.000
09-10-2003	Funcionarios CAR	25.800
10-10-2003	Asoc. Atlético Copiapó	79.800
08-10-2003	Ilustre Municipalidad de Ñuñoa	2.969.100
10-10-2003	Funcionarios CAR	22.800
10-10-2003	Funcionarios CAR	3.000
11-10-2003	Funcionarios CAR	1.400
11-10-2003	Iván Pérez	11.600
11-10-2003	Particulares Deportistas	46.600
11-10-2003	José Hernandez	14.300
12-10-2003	Particulares Deportistas	51.200
12-10-200?	Gloná Martínez	76.300
13-10-2003	Particulares Deportistas	27.000
14-10-2003	Funcionarios CAR	24.400
15-10-2003	Fed Chilena de Taekwondo	108.000

15-10-2003	Funcionarios CAR	93.050
16-10-2003	Particulares Deportistas	1.400
16-10-2003	Paola Caro	20.000
16-10-2003	Heman Larraguibel	31.400
16-10-2003	Funcionarios CAR	126.800
16-10-2003	Particulares Deportistas	4.800
16-10-2003	Jorge Lavin	31.400
17-01-1900	Maria Paz Parra	1.000
17-10-2003	José Salinas	40.800
17-10-2003	Víctor Vergara	39.900
17-10-2003	Nurv Arandbia	51.600
17-10-2003	Laura Zarate Saleh	39.900
17-10-2003	Qriana Alinquentuy	44.700
17-10-2003	Funcionarios CAR	30.200
17-10-2003	Particulares v Funcionarios	4.100
18-10-2003	Asociación de Voleibol de Osorno	86.400
18-10-2003	Particulares v Funcionarios	197.800
18-10-2003	Daniela Corner	68.900
18-10-2003	Isabel Monroy	80.400
18-10-2003	Claudio Sumonte	92.400
18-10-2003	Ingrid Galloso	8.200
19-10-2003	Particulares y Funcionarios	41.000
19-10-2003	Víctor Vergara	10.900
19-10-2003	Miguel Ángel Cuadro	10.900
19-10-2003	Gonzalo Dantagna	10.900
20-10-2003	Funcionarios CAR	57.400
20-10-2003	Clara Acuna	7.200
20-10-2003	Paulina Correa	13.500
20-10-2003	Deportistas	2.000
21-10-2003	Verónica Aravena	1.000
21-10-2003	Anita Maria Alegría Fuentes	26.600
21-10-2003	Funcionarios CAR	63.600
21-10-2003	Federación Atlética de Chile	56.700
21-10-2003	Particulares y Funcionarios	2.300
22-10-2003	Pedro Inostroza	4.200
22-10-2003	Funcionarios CAR	17.400
22-10-2003	Anita Maria Alegría Fuentes	2.400
22-10-2003	Soc Deportiva Stade Francais	133.200
23-10-2003	Rotter y Krauss	24.000
23-10-2003	Particulares y Funcionarios	39.600
24-10-2003	Funcionarios CAR	1.000
24-10-2003	Fundonarios CAR	23.800
25-10-2003	Particulares	86.400
25-10-2003	Soc Educ. Green House School Ltda	465.500
25-10-2003	Particular	4.800
26-10-2003	Claudia Gutiérrez	1.000
26-10-2003	Funcionarios CAR	7.800

27-10-2003	Ilustre Municipalidad de Temuco	217.600
27-10-2003	Antonio Correteá Guzmán	231.000
27-10-2003	Depto Prov. Educ Stgo Oriente	100.600
27-10-2003	Depto Prov. Educ Stgo Oriente	107.800
27-10-2003	Depto Prov. Educ Stgo Oriente	240.800
27-10-2003	Depto Prov. Educ Stgo Oriente	65.000
27-10-2003	Depto Prov. Educ Stgo Oriente	13.000
27-10-2003	Depto Prov. Educ Stgo Oriente	24.600
27-10-2003	Claudia Gutiérrez	1.000
27-10-2003	Funcionarios CAR	27.600
27-10-2003	Particular	2.400
28-10-2003	Funcionarios CAR	23.400
28-10-2003	Federación Chilena de Esgrima	1.990.400
28-10-2003	Particular	27.900
28-10-2003	Consejo Local de Deportes de Rancagua	453.000
28-10-2003	Miguel Torres	39.900
29-10-2003	Funcionarios CAR	24.200
29-10-2003	Fed. Chilena de Hockey y Patinaje	40,800
29-10-2003	Alfredp Rizzulaa	66.500
29-10-2003	Javier Correa	32.000
30-10-2003	Funcionarios CAR	51200
30-10-2003	Fed Chilena de Hockey y Patinaje	7.600
30-10-2003	Miguel Torres	26.600
30-10-2003	Silvana Fryaran	79.800
30-10-2003	Javier Vicci	53.200
30-10-2003	Alicia Aguirre	93.100
30-10-2003	Enrique Montalvetty	39.900
30-10-2003	Particulares	350
31-10-2003	Funcionarios CAR	258.400
31-10-2003	Funcionarios CAR	14.000
31-10-2003	Funcionarios CAR	14.000
31-10-2003	Claudio Castello	117.300
31-10-2003	Colegio Padre Hurtado Chillán	82.000
31-10-2003	Colegio Padre Hurtado Chillán	14.000
31-10-2003	Particular	57.950
	Ingresos por Servicios de Arriendo Cancha	1.247.966
	Total Ingresos por Teléfono	14.300

TOTAL INGRESOS OCTUBRE

15.480.016

**ANEXO Nº 15
HOTEL DEPORTIVO**

Relación Mensual de Gastos en Consumos Básicos, Servicios de Mantenimiento y Otros Año 2003													
(en pesos)													
1. Consumos Básicos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Total
1.1 Agua	953.450	837.250	999.650	1.089.100	394.900	392.750	437.000	431.450	408.350				5.943.900
1.2 Gas	921.192	1.449.927	3.370.790	3.379.545	2.386.509	2.353.116	2.780.813	1.245.361	848.523				18.735.776
1.3 Electricidad				2.155.560	785.919	716.701	1.533.161	791.536	657.502				6.640.379
1.4 Teléfonos	32.700	32.000	32.150	32.310	87.406	56.524	34.900	35.150	35.498				378.638
Subtotal	1.907.342	2.319.177	4.402.590	6.656.515	3.654.734	3.519.091	4.785.874	2.503.497	1.949.873	0	0	0	31.698.693
2. Mantenimiento y Otros Servicios													
2.1 Ascensor	69.135	68.892	68.996	69.809	70.265	70.146		69.939	69.954	70.678			627.814
2.2 Mant. Fotocopiadora	33.051	33.790	32.544	75.843	31.936	31.523	31.387	31.376	29.825				331.275
2.3 Musicar	47.484	47.484	47.484	47.722	47.722	47.722	48.056	48.056	48.056	48.512			478.298
2.4 Retiro Basura	281.916	93.116	93.116	162.953	162.953	139.674	141.912	118.260					1.193.900
2.5 Arriendo Lavandería	138.060	138.060	138.060	138.060	138.060	138.060	138.060	138.060	157.388				1.261.868
2.6 Metropolis-Intercom								145.833	56.050	56.525			258.408
2.7 ADT-Security	23.535	23.524	23.523	23.919	23.988	23.913	23.884	23.867	23.894	24.112			238.159
Subtotal	593.181	404.866	403.723	518.306	474.924	451.038	383.299	575.391	385.167	199.827	0	0	4.389.722
3. Casino													
3.1 Alimentación	5.514.202	5.886.511	8.836.269	8.398.269	11.325.316	4.688.983	10.018.924	5.070.681	10.666.044	7.187.192			77.592.391
Total	8.014.725	8.610.554	13.642.582	15.573.090	15.454.974	8.659.112	15.188.097	8.149.569	13.001.084	7.387.019	0	0	113.680.806

ANEXO N° 16

SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN PRESTADOS DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	TOTAL
Desayuno	1.043	590	1.497	1.445	1.708	1.179	1.319	1.021	1.488	1.261	12.551
Almuerzo	2.053	1.588	2.535	2.721	3.493	2.405	3.206	2.774	3.902	3.182	27.859
Cena	1.305	897	1.699	2.191	2.188	1.509	1.746	1.537	3.079	2.018	18.169
TOTAL SS.	4.401	3.075	5.731	6.357	7.389	5.093	6.271	5.332	8.469	6.461	58.579

SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN Y ALOJAMIENTO PRESTADOS DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003 A DEPORTISTAS BECADOS Y RESIDENTES

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	TOTAL
Desayuno	584	522	597	744	813	740	698	557	619	868	6.742
Almuerzo	1.123	1.135	1.190	1.338	1.408	1.308	1.454	1.212	1.297	1.766	13.231
Cena	824	829	863	1.126	1.180	1.096	1.219	1.106	1.112	1.644	10.999
Alojamiento	691	547	662	887	880	828	583	712	668	794	7.252
TOTAL SS.	3.222	3.033	3.312	4.095	4.281	3.972	3.954	3.587	3.696	5.072	30.972

SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN PRESTADOS DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003 QUE GENERAN INGRESOS

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	TOTAL
Desayuno	459	68	900	701	895	439	621	464	869	393	5.809
Almuerzo	930	453	1.345	1.383	2.085	1.097	1.752	1.562	2.605	1.416	14.628
Cena	481	68	836	1.065	1.008	413	527	431	1.967	1.644	8.440
TOTAL SS.	1.179	589	3.081	3.149	3.988	1.949	2.900	2.457	5.441	3.453	28.877

ANEXO N° 17

	\$ vta.	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	TOTAL
Desayuno	1.400	642.600	95.200	1.260.000	981.400	1.253.000	614.600	869.400	649.600	1.216.600	550.200	8.132.600
Almuerzo	2.400	864.900	1.087.200	3.228.000	3.319.200	5.004.000	2.632.800	4.204.800	3.748.800	6.252.000	3.398.400	33.740.100
Cena	2.400	1.154.400	163.200	2.006.400	2.556.000	2.419.200	991.200	1.264.800	1.034.400	4.720.800	3.945.600	20.256.000
TOTAL SS		2.661.900	1.345.600	6.494.400	6.856.600	8.676.200	4.238.600	6.339.000	5.432.800	12.189.400	7.894.200	62.128.700

ANEXO N° 18

SERVICIO DE ALIMENTACIÓN Y ALOJAMIENTO DEPORTISTAS RESIDENTES BECADOS MES DE ENERO A OCTUBRE 2003

Federación	Servicios de Alimentación				Servicios Valorizados				Total Prestación	% Prestación
	Total Desayuno	Total Almuerzo	Total Cena	Total Alojamiento	Desayuno 1400	Almuerzo 2400	Cena 2400	Alojamiento 5800		
Gimnasia	341	501	559	514	477.400	1.202.400	1.341.600	2.981.200	6.002.600	5,47%
Taekwondo	626	1.276	1.317	862	876.400	3.062.400	3.160.800	4.999.600	12.099.200	11,03%
Patín Carrera	618	1.353	1.026	244	865.200	3.247.200	2.462.400	1.415.200	7.990.000	7,29%
Atletismo	1.411	2.294	2.041	1.603	1.975.400	5.505.600	4.898.400	9.297.400	21.676.800	19,77%
Canotaje	911	895	1.079	941	1.275.400	2.148.000	2.589.600	5.457.800	11.470.800	10,46%
Pesas	1.268	2.938	2.719	1.362	1.775.200	7.051.200	6.525.600	7.899.600	23.251.600	21,20%
Lucha	3	219	208	0	4.200	525.600	499.200	0	1.029.000	0,94%
Esgrima	81	103	100	124	113.400	247.200	240.000	719.200	1.319.800	1,20%
Tenis de Mesa	883	2.263	1.108	1.034	1.236.200	5.431.200	2.659.200	5.997.200	15.323.800	13,97%
Karate	170	497	266	206	238.000	1.192.800	638.400	1.194.800	3.264.000	2,98%
Ciclismo	231	298	287	241	323.400	715.200	688.800	1.397.800	3.125.200	2,85%
Voleibol	30	37	39	39	42.000	88.800	93.600	226.200	450.600	0,41%
Tiro c/Arco	18	56	38	15	25.200	134.400	91.200	87.000	337.800	0,31%
Judo	0	33	0	9	0	79.200	0	52.200	131.400	0,12%
Otros	151	468	212	58	211.400	1.123.200	508.800	336.400	2.179.800	1,99%
TOTAL	6.742	13.231	10.999	7.252	9.438.800	31.754.400	26.397.600	42.061.600	109.652.400	100,00%

ANEXO N° 19

PORCENTAJE DE OCUPACIÓN PERÍODO ENERO-OCTUBRE 2003

PERÍODO	HABITACIÓN (Días camas utilizados)	% Utilización mensual
Enero	1.155	35,98%
Febrero	586	18,26%
Marzo	1.602	49,91%
Abril	1.658	51,65%
Mayo	1.649	51,37%
Junio	1.290	40,19%
Julio	1.386	43,18%
Agosto	1.048	32,65%
Septiembre	1.340	41,74%
Octubre	1.228	38,26%
TOTAL	12.942	40,32%

TOTAL CAMAS MENSUALES

107 CAMAS X 30 DIAS= 3210 DIAS CAMAS.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS

- 1.- **Política Nacional de Actividad Física y Deporte.** 18 de Julio de 2002.
- 2.- **Ley Del Deporte Nº 19.712.** 9 de Febrero de 2001.
- 3.- **Informe de gestión Centro de Alto Rendimiento desde 1999 hasta 2002.**
- 4.- **“Gestión y Dirección de Empresas Deportivas: Teoría y Práctica”**
Carmen Alberto Sacristán, Víctor Hernando Jerez, José Fernández Asenjo.
Madrid, España: Editorial Gymnos.
- 5.- **“Comunicación Corporativa en el Deporte”**
Gerardo Mediavilla.
Madrid, España: Editorial Gymnos
- 6.- **En busca del oro: ¿Qué determina el éxito en los deportes internacionales?**
Dante Contreras, Andrés Gómez-Lobo.
Documento de Trabajo Nº 168. Marzo, 2000
- 7.- **Deportes de El Mercurio. 19 de Agosto de 2003.**
M^a Teresa Guzmán.

8.- “Derecho Civil”

Carlos Ducci Claro.

Cuarta Edición.

9.- “Persona Jurídica”

Aldo Molinari Valdés.

Facultad de Derecho. Universidad de Chile.

Santiago, Chile. Mayo 2000

10.- “Código Civil”

Santiago, Chile: Editorial Jurídica de Chile

11.- “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”.

Hill Charles, Jones Gareth

Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana,
1996.

12.- “La Selección de Talentos Deportivos: Generalidades Básicas”.

Manzo Juan.

http://www.gobcan.es/deportes/programas/escuela/congreso/ponencias/02_Juan%20Manzo.doc.

13.- “La Gestión Institucional y Social de los Talentos Deportivos: El Modelo Andaluz”.

Díaz Pepe

http://www.gobcan.es/deportes/programas/escuela/congreso/ponencias/05_Pepe%20Diaz.Molelo%20andaluz.doc.

- 14.- II Forum Internacional del Deporte de Elite. Conferencias.**
Australia: de Montreal 1976 a Sydney 2000. La historia de un cambio de modelo. El Programa catalán de alto rendimiento. El modelo español de centros de alto rendimiento
Realizado desde el 11 al 13 de Septiembre del 2001.
- 16.- Medicina Deportiva en el Entrenamiento Deportivo (I). Sus funciones**
Dr. Ramón Alonso López.
Revista Digital - Buenos Aires - Año 5 - N° 22 - Junio 2000
<http://www.sportquest.com/revista/> (14/11/2003)
- 17.- “Plan Estratégico Corporativo del Centro de Alto Rendimiento 2000-2006”.**
Santiago, Chile 2000.
- 18.- “¿Cuán Veloz puedo Ir?”**
Rick Gore
Revista National Geographic
Volumen 7, N° 3, Septiembre 2000.

WEBSITES

- 1.- www.chiledeportes.gov.cl (10/12/2003)
- 2.- www.ado.es (1/12/2003)
- 3.- <http://www.granma.cubaweb.cu/eventos/14panam/> (23/11/2003)

- 4.- <http://ais.org.au/sports.htm> (12/11/2003)
- 5.- <http://www.inder.co.cu/indernet/daei/portal/Actualizate/desarrollados/La%20med%20dep%201.htm> (14/11/2003)
- 6.- [http://www.coldeportes.gov.co/version1/actividades/dep alto rendimiento.htm](http://www.coldeportes.gov.co/version1/actividades/dep_alto_rendimiento.htm) (14/11/2003)
- 7.- [http://www.gobcan.es/deportes/programas/escuela/congreso/poneencias/05 Pepe%20Diaz. Molelo%20andaluz.doc](http://www.gobcan.es/deportes/programas/escuela/congreso/poneencias/05_Pepe%20Diaz_Molelo%20andaluz.doc). (2/11/2003)
- 8.- [http://www.deporte.df.gob.mx/programas/alto rendimiento/smcad/ca.html](http://www.deporte.df.gob.mx/programas/alto_rendimiento/smcad/ca.html) (14/11/2003)