



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

**BASES PARA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO
NACIONAL DE DEPORTES, ORIENTADO A LA PROYECCIÓN
DEPORTIVA NACIONAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

REYMUNDO PASTOR SÁNCHEZ FUENTES

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN PABLO ZANLUNGO
VICTOR PEREZ VERA

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA
CIVIL INDUSTRIAL.
POR: REYMUNDO SÁNCHEZ
FUENTES
FECHA: 06 DE MARZO DE 2015
PROF. GUÍA: Sr. LUIS ZAVIEZO

BASES PARA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, ORIENTADO A LA PROYECCIÓN DEPORTIVA NACIONAL

El presente trabajo de título tuvo como objetivo proponer las bases para la realización de un plan estratégico con el fin de establecer las condiciones necesarias para la detección de los jóvenes talentos deportivos del país.

La investigación se realizó a través de la metodología de planificación estratégica, en sus cinco fases, con lo que se obtuvo la declaración de misión y visión del Instituto Nacional de Deportes (fase ideológica), el nivel de desarrollo de la detección de talentos en otros países y el nuestro (fase analítica), el macro entorno en el que está inserto el deporte nacional y sus fortalezas y debilidades (fase programática), las propuestas necesarias para implementar un sistema de detección de talentos confiable y objetivo (fase operativa) y la información necesaria para su seguimiento y control, una vez ejecutadas las propuestas (fase cuantitativa).

El nuevo sistema de detección de talentos se basa en la utilización del perfil genético de los jóvenes a través de los dermatoglifos, es decir, las líneas y surcos que crean la huella dactilar y que es única para cada individuo. Este podrá ser utilizado para detectar tempranamente los talentos deportivos, ahorrando tanto en tiempo como en recursos, para que los nuevos talentos formen parte de la reserva deportiva nacional y así Chile triunfe en el escenario internacional.

Este nuevo sistema, basado en experiencias documentadas en Brasil, es acompañado por otras tres propuestas que permitirán brindarle protagonismo a la proyección deportiva nacional y cimentar las bases para el largo camino que representa la carrera deportiva. La elaboración de estas propuestas tiene un costo de \$55.000.000 y se ofrecen recomendaciones para su ejecución.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia me gustaría agradecer a mi familia, por apoyarme en cada una de mis decisiones y momentos difíciles, a mi abuela por ser una segunda madre, a mis hermanos por ser tan apoyadores como siempre, a mi madre por estar en las buenas y en las malas, y por último, a mi padre por apoyarme en mi etapa universitaria.

A mi polola Alina, por ser pieza primordial de este gran puzle, además de acompañarme y amarme sin condición. Sin tu ayuda y consejos, todo hubiera sido más difícil.

A la familia de Alina, por todo el cariño que me han dado y por acogerme como parte de su familia.

A mis amigos de toda la vida, Manuel, Seiji, Francisco y Felipe, por estar ahí en cada momento y ayudarme a salir adelante.

A mis amigos y amigas universitarios, Stefano, Tania, Ilonka, Nelson, Pablo, Francisco, Fernanda, Jorge, Joaquín, Ximena, Carmen, Felipe y por sobre todo a Rominna, por ser una gran partner en los primeros años de escuela.

A mis profesores Luis Zaviezo y Juan Pablo Zanlungo por sus prácticos consejos y su gran disposición para ayudarme.

Al IND, específicamente el Departamento de Competición y Alto Rendimiento, por integrarme como parte de su equipo y siempre esperarme con una sonrisa.

Finalmente, agradecer a mí mismo, por el esfuerzo entregado y por salir adelante aún cuando las cosas se ponían cuesta arriba.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Situación actual.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
2.1	Objetivo general.....	6
2.2	Objetivos específicos.....	6
3.	MARCO CONCEPTUAL.....	7
3.1	Políticas públicas.....	7
3.1.1	Proceso de formulación de políticas públicas.....	8
3.2	Planificación estratégica.....	11
3.2.1	Objetivos de la planificación estratégica.....	11
3.2.2	Proceso de planificar estratégicamente.....	11
3.3	Evaluación de impacto.....	13
3.4	Proyección deportiva.....	15
4.	METODOLOGÍA.....	18
4.1	Fase ideológica.....	18
4.2	Fase analítica.....	18
4.3	Fase programática.....	19
4.4	Fase operativa.....	20
4.5	Fase cuantitativa.....	21
5.	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	22
5.1	FASE IDEOLÓGICA.....	22
5.1.1	Misión.....	22
5.1.2	Visión.....	23
5.2	FASE ANALÍTICA.....	24
5.2.1	Marco de acción.....	24
5.2.2	Entorno general: Benchmarking.....	24
5.2.2.1	El Deporte en Sudamérica.....	27
5.2.2.2	Modelos deportivos sudamericanos.....	39
5.2.2.3	Modelos deportivos internacionales.....	43
5.2.2.4	Factores de éxito deportivo.....	47
5.2.2.5	Conclusiones del Benchmarking.....	51
5.2.3	Entorno específico: Diagnóstico.....	54
5.2.3.1	Red de involucrados.....	55
5.2.3.2	Encuesta Deportiva.....	77
5.2.3.3	Historia del deporte nacional.....	79
5.2.3.4	Ciclo Olímpico. Realización y organización de eventos.....	86
5.2.3.5	Conclusiones del diagnóstico.....	91
5.3	FASE PROGRAMÁTICA.....	95

5.3.1	Análisis PESTEL.....	95
5.3.2	Análisis FODA.....	97
5.4	FASE OPERATIVA	102
5.4.1	Formulación de la estrategia.....	102
5.4.2	Directrices estratégicas.....	102
5.4.3	Planes generales	103
5.4.4	Planes específicos.....	105
5.4.5	Valoración económica de elaboración de los planes	108
6.	CONCLUSIONES.....	111
6.1	Recomendaciones	114
7.	BIBLIOGRAFIA.....	115
8.	ANEXOS.....	119
8.1	Anexo A: Instituto Nacional de Deportes	119
8.2	Anexo B: Ministerio del Deporte.....	121
8.3	Anexo C: Administración Deportiva Nacional	123
8.4	Anexo D: ADO Chile	124
8.5	Anexo E: Políticas y leyes.....	124
8.6	Anexo F: Programas de Desarrollo Deportivo	126
8.7	Anexo G: Recursos económicos deportivos	133
8.8	Anexo H: Pauta para desarrollar visión institucional	136
8.9	Anexo I: Entrevistas a instituciones educacionales pagadas.....	137
8.10	Anexo J: Entrevista a instituciones educacionales subvencionadas.....	138
8.11	Anexo K: Entrevista a instituciones educacionales municipales	139
8.12	Anexo L: Información Ley de Transparencia MINEDUC.....	140
8.13	Anexo M: Entrevista a instituciones de educación superior	141
8.14	Anexo N: Entrevista a CODEFEN.....	143
8.15	Anexo O: Entrevista a FENAUDE	145
8.16	Anexo P: Entrevista a ADUPRI	146
8.17	Anexo Q: Entrevista a Municipalidad de La Reina.....	148
8.18	Anexo R: Información Ley de Transparencia ACHM	150
8.19	Anexo S: Condiciones de ingreso CER avanzado.....	151
8.20	Anexo T: Información Ley de Transparencia IND	152
8.21	Anexo U: Entrevista a Unidad de Infraestructura IND.....	154
8.22	Anexo V: Lista de eventos deportivos internacionales.....	157
8.23	Anexo W: Factores deportivos	157

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Gasto (\$M) por nivel deportivo Programa 01.....</i>	<i>2</i>
<i>Tabla 2: Gasto (\$M) por nivel deportivo Programa 02.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabla 3: PIB per cápita países sudamericanos</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 4: Cuadro comparativo ámbito político - legal países sudamericanos.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5: Cuadro resumen de diferencias entre países en el ámbito sociocultural - económico.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6: Modelo deportivo por intervencionismo</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 7: Posiciones basadas en las medallas obtenidas por los países sudamericanos en eventos del ciclo olímpico.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 8: Modelos deportivos por intervencionismo</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 9: Importancia de la lotería/apuestas deportivas como fuente de financiamiento de los sistemas deportivos nacionales</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 10: Tipos de dermatoglifos, cualidades físicas y deportes asociados</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 11: Criterios para la priorización de deportes a nivel internacional</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 12: Catastro de instituciones deportivas.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 13: Cantidad de establecimientos ed. superior 2013.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 14: Deportes CER priorizados regionales</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 15: Deportes priorizados nacionales</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 16: Consolidado detección de talentos.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 17: Información de Federaciones Nacionales</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 18: Medallero Juegos Sudamericanos</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 19: Medallero panamericano chileno.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 20: Medallero olímpico chileno</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 21: Factores y variables del análisis PESTEL</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 22: Evaluación de los factores del perfil PEST</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 23: Matriz MEFI</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 24: Matriz MEFE.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 25: Matriz FODA.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 26: Presupuestos programas 01 y 02.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 27: Presupuesto Gobiernos Regionales 2014</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 28: Cuotas Regionales FONDEPORTE 2014</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 29: Información deportiva universidad públicas.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 30: Información instituciones no CRUCH</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 31: parámetros de ingreso CER avanzado.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 32: Información de CER avanzado.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 33: Organizaciones con registro y personería jurídica</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 34: Número de organizaciones vigentes a la fecha por región.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 35: Catastro de recintos deportivos.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 36: Eventos deportivos internacionales 2015 - 2019.....</i>	<i>157</i>

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Inversión pública en infraestructura 2005 - 2013</i>	3
<i>Ilustración 2: El ciclo de las políticas públicas</i>	8
<i>Ilustración 3: Política pública, programas y proyectos</i>	10
<i>ilustración 4: El ciclo de la programación estratégica</i>	12
<i>Ilustración 5: Sistema de evaluación y monitoreo (en ciclo de política pública)</i>	14
<i>Ilustración 6: Sistema de carrera deportiva</i>	15
<i>Ilustración 7: Análisis PESTEL</i>	20
<i>Ilustración 8: Análisis FODA</i>	20
<i>Ilustración 9: Factores de política pública que conducen al éxito deportivo</i>	25
<i>Ilustración 10: Sedentarismo en Sudamérica</i>	34
<i>Ilustración 11: Modelo deportivo según filosofía del deporte</i>	40
<i>Ilustración 12: Modelos deportivos según filosofía del deporte</i>	43
<i>Ilustración 13: Modelos deportivos según intervencionismo en la financiación</i>	44
<i>Ilustración 14: Tipos de diseños dermatoglíficos y la localización de los respectivos deltas</i>	48
<i>Ilustración 15: Mapa de actores</i>	56
<i>Ilustración 16: Modelo deportivo chileno basado en el canadiense</i>	71
<i>Ilustración 17: Deporte de rendimiento y proyección</i>	72
<i>Ilustración 18: juego de la chueca o palín</i>	79
<i>Ilustración 19: Diagrama de desarrollo de estrategias</i>	102
<i>Ilustración 20: Ingresos programa 01</i>	133
<i>Ilustración 21: Egresos programa 01</i>	133
<i>Ilustración 22: Ingresos programa 02</i>	134
<i>Ilustración 23: Egresos programa 02</i>	134
<i>Ilustración 24: información de Asociación Chilena de Municipalidades</i>	150

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación actual

La organización del deporte en Chile tiene componentes públicos y privados. Desde la parte pública existen el Instituto Nacional de Deportes¹ y el Ministerio del Deporte² como entes rectores del deporte nacional, y desde la parte privada, se encuentran las organizaciones normadas por la "Ley del Deporte". Estas últimas son los clubes, como entidad deportiva de base, las ligas, asociaciones locales, consejos locales, asociaciones regionales, federaciones deportivas, confederaciones deportivas y el Comité Olímpico de Chile³.

Además, existe la Corporación Nacional de Deporte de Alto Rendimiento (ADO)⁴, un organismo público - privado, que tiene la función de apoyar tanto técnica como económicamente a los deportistas de alto rendimiento para el posicionamiento del país a nivel internacional.

Dentro de las normativas que rigen el deporte nacional se encuentran la nombrada "Ley del Deporte" (Ley 19.712) y la "Ley Alvear" (Ley 20.737) sobre Federaciones Deportivas Nacionales, y en políticas en el ámbito deportivo se encuentra la Política Nacional del Deporte, donde se establecen los esfuerzos del Estado para mejorar el deporte nacional, en conjunto con las organizaciones deportivas privadas⁵.

El Instituto Nacional de Deportes (IND), el cual se encuentra relacionado tanto política como administrativamente con el Ministerio del Deporte, tiene como función ejecutar, administrar, promover, asesorar y financiar todo lo relacionado con el deporte nacional, con ayuda de municipalidades y organizaciones deportivas.

La **ejecución** de políticas y estrategias para el desarrollo y difusión de la actividad física y sus valores se realizan a través de cuatro modalidades deportivas (deporte formativo, deporte recreativo, deporte competitivo y deporte de alto rendimiento)⁶, **financiando** con el presupuesto designado a cada modalidad a los deportistas, entrenadores, organizaciones y programas deportivos (Programa 01 y 02)⁷ y **administrando** los recintos deportivos que se encuentran a largo del país para que los deportistas entrenen adecuadamente⁸. Además **promover** y **asesorar** la constitución y desarrollo de organizaciones deportivas para aumentar la cantidad de población realizando deporte.

¹ Descripción del Instituto Nacional de Deportes en Anexo A

² Descripción del Ministerio del Deporte en Anexo B

³ Administración Deportiva Nacional en Anexo C

⁴ Descripción de ADO Chile en Anexo D

⁵ Políticas y leyes deportivas en Anexo E

⁶ Programas de desarrollo deportivo en Anexo F

⁷ Recursos económicos deportivos en Anexo G

⁸ Infraestructura deportiva nacional en Anexo U

En lo que respecta a instalaciones públicas deportivas, existen 377 instalaciones deportivas, distribuidas en 35 categorías⁹. Estos recintos e instalaciones públicas deportivas representan el 29% de la superficie de Chile continental¹⁰. Se agrega también las instalaciones de la Dirección Nacional que son el Estadio Nacional y el Estadio Víctor Jara.

Con respecto a los recursos que maneja el IND y que son asignados por la Ley de Presupuesto, son bastantes más bajos que en otras carteras de la misma categoría¹¹. El Instituto recibe un 0,3% del presupuesto nacional, a diferencia de otras subsecretarías como la de educación que reciben el 17% del total del erario nacional¹². El IND cuenta con dos presupuestos, el primero (Programa 01) permite a la institución financiar todos los programas para el fomento del deporte en la comunidad y los deportistas por un monto de M\$ 84.752.906 el 2014, y el segundo (Programa 02); llamado FONDEPORTE, tiene el objetivo de financiar total o parcialmente proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones, por un monto de M\$ 4.483.139 el 2014.

Las transferencias corrientes, que son los aportes a todos los niveles deportivos (Alto Rendimiento, Deporte de Formación, Deporte de Competencia y Deporte Recreativo), son la base fundamental del IND, ya que son el aporte directo al fomento del deporte nacional en todas sus áreas. A continuación se muestra una tabla con el uso de recursos diferenciado por niveles deportivos y por programa presupuestario.

Tabla 1: Gasto (\$M) por nivel deportivo Programa 01

Programa 01	2005	2006	2007	2008	2009
Transferencias Corrientes	\$ 10.636.995	\$ 11.016.488	\$ 12.800.151	\$ 17.325.753	\$ 17.889.562
Alto Rendimiento	\$ 6.517.411	\$ 6.204.581	\$ 7.353.395	\$ 8.436.620	\$ 8.704.382
Deporte Formativo	\$ 1.300.000	\$ 1.166.472	\$ 1.877.500	\$ 2.353.000	\$ 4.018.357
Deporte Recreativo	\$ 281.038	\$ 272.091	\$ 577.822	\$ 2.364.133	\$ 1.878.010
Deporte Competitivo	\$ 2.538.546	\$ 3.373.344	\$ 2.991.434	\$ 4.172.000	\$ 3.288.813
Programa 01	2010	2011	2012	2013	2014
Transferencias Corrientes	\$ 18.698.435	\$ 29.023.647	\$ 30.081.756	\$ 39.583.314	\$ 38.915.477
Alto Rendimiento	\$ 8.820.916	\$ 13.981.731	\$ 15.368.718	\$ 21.205.727	\$ 24.404.613
Deporte Formativo	\$ 4.280.364	\$ 4.395.579	\$ 3.286.098	\$ 2.934.746	\$ 2.929.456
Deporte Recreativo	\$ 1.906.211	\$ 5.118.014	\$ 5.743.824	\$ 6.220.187	\$ 4.697.839
Deporte Competitivo	\$ 3.690.944	\$ 5.528.323	\$ 5.683.116	\$ 9.222.654	\$ 6.883.569

Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados por el IND

⁹Ver en Anexo U

¹⁰ Superficie Chile Continental: 756.626 km² [en línea] <<http://www.saladehistoria.com/geo/Cont/C001.htm>> [consulta: 27 - 11- 2014]

¹¹El IND desde el año 2014 pasó a ser parte del Ministerio del Deporte, pero en cuanto a nivel presupuestario sigue siendo parte del Ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEOB), tomando la categoría de subsecretaría.

¹²Ley de presupuesto del sector público año 2014 [en línea] <http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104_Ley_de_Presupuestos_2014.pdf> [Consulta: 01/12/2014]

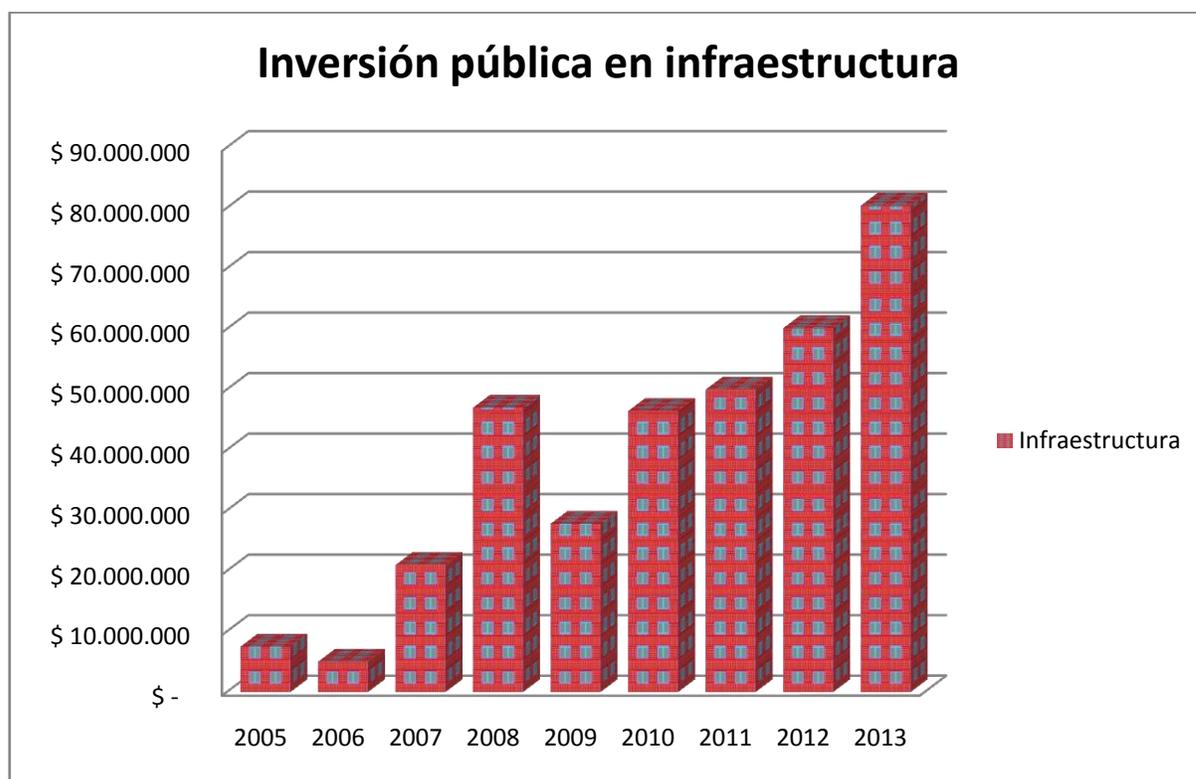
Tabla 2: Gasto (\$M) por nivel deportivo Programa 02

Programa 02	2005	2006	2007	2008	2009
Transferencias Corrientes	\$ -	\$ 7.251.711	\$ 7.165.309	\$ 6.990.541	\$ 8.636.685
Alto Rendimiento	S/I	\$ 669.500	\$ 692.933	\$ 937.800	\$ 833.139
Deporte Formativo	S/I	\$ 1.863.205	\$ 1.873.223	\$ 1.737.645	\$ 2.646.840
Deporte Recreativo	S/I	\$ 2.682.850	\$ 2.554.672	\$ 2.371.632	\$ 2.262.567
Deporte Competitivo	S/I	\$ 1.863.205	\$ 1.873.223	\$ 1.737.645	\$ 2.646.840
Ciencias del Deporte	S/I	\$ 172.951	\$ 171.258	\$ 205.819	\$ 247.299
Programa 02	2010	2011	2012	2013	2014
Transferencias Corrientes	\$ 8.845.221	\$ 3.831.664	\$ 3.636.655	\$ 3.885.885	\$ 3.842.918
Alto Rendimiento	\$ 845.636	\$ 909.351	\$ 1.275.046	\$ 1.317.284	\$ 625.875
Deporte Formativo	\$ 2.765.513	\$ 1.082.710	\$ 794.227	\$ 819.507	\$ 968.051
Deporte Recreativo	\$ 2.194.506	\$ 648.002	\$ 663.476	\$ 816.397	\$ 1.042.313
Deporte Competitivo	\$ 2.765.513	\$ 1.082.710	\$ 794.227	\$ 819.507	\$ 1.000.679
Ciencias del Deporte	\$ 274.053	\$ 108.891	\$ 109.679	\$ 113.190	\$ 206.000

Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados por el IND

En lo relativo a la infraestructura deportiva, desde la inversión pública, esta ha ido en ascenso desde los últimos siete años, teniendo un variación positiva del 34% en el período 2012 - 2013, esto debido a los múltiples eventos deportivos que se han realizado en Chile, tales como la Copa Mundial Femenina de Fútbol Sub - 20 el 2008, los X Juegos Sudamericanos el 2014 y próximamente, la Copa Mundial de Fútbol Sub - 17 el año 2015. A continuación se ve representada el aumento de recursos destinados a este ítem.

Ilustración 1: Inversión pública en infraestructura 2005 - 2013



Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados por el IND

A pesar de todo el aparataje público y su esfuerzo en conjunto con el mundo privado, se puede vislumbrar que los resultados de Chile en el escenario mundial de los últimos dos Ciclos Olímpicos (2006 - 2013) son débiles, ya que este se encuentra en la posición 77° de 130 naciones¹³ y a nivel sudamericano nos ubicamos en 5° de 15¹⁴ naciones. Pese a que Chile ha obtenido distinciones en disciplinas como atletismo, boxeo, tenis, fútbol y tiro, no sería correcto afirmar que Chile es un país de eximios atletas [1].

Las causas de este deficiente desempeño pueden ser variadas, distinguiendo dentro de estas las variables de desarrollo y las variables de apoyo, donde en las **variables principales** se puede encontrar las cualidades biométricas, físicas y psicológicas que se miden en las fases de la proyección deportiva, y las **variables de apoyo** que son el soporte financiero, las políticas deportivas, la provisión de entrenadores, el acceso a competencias deportivas, entre muchas otras variables que inciden en el desempeño de los deportistas.

Las iniciativas gubernamentales para el soporte financiero son brindadas de manera indirecta a los deportistas a través de aportes económicos realizados a las federaciones deportivas, donde cada una de las ellas se encarga de brindarle a sus deportistas federados facilidades de entrenamiento, provisión de entrenadores y acceso de competencias, nacionales e internacionales. Actualmente, el manejo financiero y el uso de aportes públicos por parte de las federaciones ha desencadenado sucesivos escándalos¹⁵, pero con la entrada en vigencia de la ley n° 20.737 se normalizará el tema, beneficiando a los deportistas.

El Estado posee una deuda con las instituciones deportivas de base, es decir, los clubes deportivos, los cuales no poseen un apoyo más allá de su creación como organización deportiva con su personalidad jurídica y el acceso a fondos concursables estatales.

En cuanto al acceso a competencias, el Estado ofrece una gran variedad de competencias divididas en categorías y enfocadas en jóvenes de educación básica, media y superior¹⁶.

Con respecto a las iniciativas gubernamentales de detección y desarrollo de deportistas con talentos, existe el programa Centros de Entrenamiento Regional (CER)¹⁷ en las quince regiones del país, aunque estas no se encuentran asociadas a una infraestructura por lo que tienen que ocupar infraestructura administrada por IND o municipalidades, y en última instancia infraestructura privada. Estos Centros tienen destinados recursos públicos por \$1.900 MM en 2014, de cerca de \$25.000 MM

¹³ Posición Chile nivel mundial [en línea]. <http://www.olympic.it/italian/country/id_CHI> [Consulta: 02/08/2014]

¹⁴ Posición Chile nivel sudamericano [en línea]. <www.odesur.org> [Consulta: 02/08/2014]

¹⁵ Escándalo en federaciones deportivas [en línea]. <

<http://www.elciudadano.cl/2010/04/21/21246/financiamiento-a-deportistas-olimpicos-%C2%BFuna-tarea-alcanzable/>> [Consulta: 21/01/2015]

¹⁶ Ver lista de competencias en Anexo F

¹⁷ Ver en Programas de desarrollo deportivo en Anexo F.

destinados al Alto Rendimiento, para las quince regiones, donde se tienen veinte disciplinas, las cuales no están alineadas con los deportes estratégicos nacionales definidos por el IND y, que además, estas veinte disciplinas no se encuentran en todas las regiones.

Las iniciativas o alternativas privadas de formación de deportistas con talentos son dos, la primera es mediante las federaciones deportivas, las cuales poseen o arriendan instalaciones en las que se entrena periódicamente y se enseña la disciplina a todo miembro inscrito en cada federación. Este tipo de entrenamiento deportivo no es en ningún caso con miras a un desarrollo de alto rendimiento de sus deportistas, sino más bien una opción de práctica de alguna disciplina para cualquier persona que se interese por la misma [2].

La segunda es mediante clubes deportivo que poseen instalaciones en las que se desarrollan disciplinas con miras a competir en las ligas y torneos organizados por cada federación. Bajo este programa, un deportista puede llegar a desarrollarse hacia el alto rendimiento deportivo dependiendo del desarrollo del club deportivo y de la competitividad de la liga en la que participe [2].

Ninguna de estas instancias de formación cuenta con un sistema de detección de talentos [3], aún cuando este está estipulado en el artículo n° 8 de la Ley del Deporte y en el objetivo general n° 4 de la Política Nacional del Deporte.

En necesario hacer cambios para poder acceder a mayores y mejores logros deportivos, pero ¿qué clase de cambios son necesarios?. Según Leonardo Viana, coordinador técnico del Plan Olímpico de Chile y ex coordinador técnico del Plan Olímpico de Colombia¹⁸, los logros colombianos se reflejan en dos variables importantes que son: planificación y política. En cuanto a políticas gubernamentales deportivas, la presidenta Michelle Bachelet¹⁹ en su programa de gobierno considera como eje importante el desarrollo de deportistas y la captación de nuevos talentos, pero en cuanto a planificación de programas en pro de la proyección deportiva es bastante escueta en sus términos.

Dado esto, es importante generar una planificación seria e informada para el área de proyección deportiva nacional del Instituto Nacional de Deportes y para ello, se ha escogido la planificación estratégica como herramienta principal (para desarrollar la investigación) dado que, el uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados según la visión Marianela Armijo [4], encargada del área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

¹⁸ Entrevista a Leonardo Viana, coordinador técnico Plan Olímpico de Chile. Fecha de realización: 20/08/2014

¹⁹ Medidas presidenciales [en línea] <<http://michellebachelet.cl/wp-content/uploads/2013/10/Deporte-138-141.pdf>> [Consulta: 25/08/2014]

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Objetivo general

Proponer las bases para la realización de un plan estratégico con el fin de establecer las condiciones necesarias para la detección de los jóvenes talentos deportivos del país.

2.2 Objetivos específicos

1. Diagnóstico deportivo

1.1.1. Generar un *Benchmarking* con los países más destacados en el ámbito deportivo que se asemejen a la realidad nacional.

1.1.2. Analizar la situación actual de la proyección deportiva nacional, considerando la opinión de todos los actores relevantes, tanto público como privados.

1.1.3. Analizar la historia deportiva chilena de los últimos 100 años.

2. Desarrollar un análisis maestro (o de causas críticas) de la proyección deportiva nacional tocando todos los componentes de corto y largo plazo, estructural y operacionales.

3. Desarrollar las líneas o cursos de acción en concordancia con el objetivo general considerando a todos los actores involucrados.

4. Definir de índices de control de gestión que permitan visualizar el grado de cumplimiento de las metas propuestas.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Políticas públicas

Los gobiernos intervienen sobre la realidad a través de la acción pública²⁰, el “qué hacen” y “cómo lo hacen” para intervenir sobre una determinada realidad reconoce varios instrumentos o mecanismos, siendo uno de los fundamentales la política pública. Estas representan la realización concreta de las decisiones o mandatos de los gobiernos. De este modo la relación que se da entre el gobierno y la sociedad se encuentra mediada por las políticas públicas, las cuales son el resultado del proceso político de un país. Reflejan el impacto del gobierno en la sociedad a partir de su habilidad para mejorar (o empeorar) las cosas [5].

En Chile, al igual que en el resto de los países latinoamericanos, las políticas públicas son reconocidas como importantes focos de acción, que van desde la disminución de la pobreza, la exclusión social o la ampliación de la igualdad de oportunidades, hasta la satisfacción de problemáticas ciudadanas más específicas [6]. Gobernar en contextos políticos con graves problemas sociales y económicos irresueltos plantea una exigencia fundamental: el gobernar mediante políticas públicas correctas [7].

Para obtener una definición precisa de lo que es una política pública es necesario citar a Eugenio Lahera que en su libro "Introducción a las Políticas Públicas" [8] describe a este instrumento como "cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado".

Las políticas públicas, en tal sentido, constituyen una respuesta o solución a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias que han sido identificadas como problemas relevantes en ciertos ámbitos circunscritos de realidad, [9] las cuales expresan el mandato o voluntad de la autoridad de gobierno. En otras palabras, “las políticas públicas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos” [10].

²⁰ A partir de los años sesenta se aprecia un interés creciente en la acción pública por parte de la sociología, la ciencia política, la economía y científicos sociales en general. Sus inicios en los años sesenta se vinculan

a los Estados Unidos pero luego pasa a Europa, principalmente en los países escandinavos y Gran Bretaña. En los años setenta se extiende a Alemania para posteriormente, en los ochenta, extenderse por todo el mundo. EN: ROTH, A. 2007. Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación. Sexta edición (Ediciones Aurora, Bogotá). los Estados Unidos pero luego pasa a Europa, principalmente en los países escandinavos y Gran Bretaña. En los años setenta se extiende a Alemania para posteriormente, en los ochenta, extenderse por todo el mundo. EN: ROTH, A. 2007. Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación. Sexta edición (Ediciones Aurora, Bogotá).

3.1.1 Proceso de formulación de políticas públicas

En la formulación de políticas públicas existen variados modelos de desarrollo, pero el más conocido y utilizado actualmente es el modelo del ciclo de la política (*policy cycle*), esto dado por su capacidad comprensiva y flexibilidad de uso [7].

Este modelo identifica un conjunto de etapas o secuencias lógicas en el proceso de formulación de una política pública, en donde cada una de las etapas retroalimentan a las otras.²¹

Ilustración 2: El ciclo de las políticas públicas



Fuente: Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, Subsecretaría de Desarrollo Regional, 2008.

²¹La secuencia, número y alcance de cada una de las etapas puede variar dependiendo de los autores. Véase:, por ejemplo, en [5], [7], etc.

La explicación de cada una de las fases del ciclo se describen a continuación.

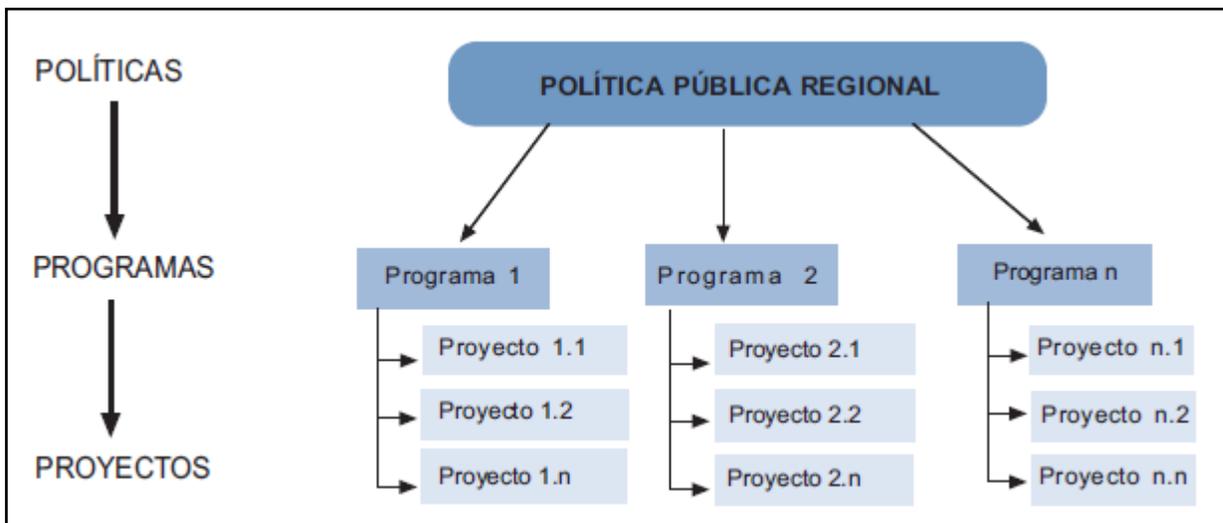
- 1. Agenda Setting²² o incorporación de temas a la agenda pública:** proceso mediante el cual distintas problemáticas se visibilizan en el espacio público llamando (o perdiendo) el interés y preocupación tanto de las autoridades de gobierno como de la ciudadanía.
- 2. Formulación de un problema objeto de política pública:** proceso en el cual se identifica y delimita el problema, se enuncia y se define tanto conceptual como operacionalmente, para finalmente sentar su línea base.
- 3. Determinación de la solución al problema:** resolviendo tres cuestiones básicas: formulación de las alternativas de solución, evaluación y jerarquización de las alternativas, y la selección de la alternativa a implementar estableciendo una solución
- 4. Explicitación de la política pública:** mediante un enunciado formal que establece objetivos, metas e indicadores a utilizar, se explicita la decisión adoptada en la fase anterior
- 5. Implementación y ejecución de la política pública:** diseño del conjunto de proyectos o programas, a partir de los cuales se llevará a cabo. Esto se hace a través de los siguientes pasos: identificación de las intervenciones existentes; la formulación de la(s) cartera(s) de proyecto(s); el resguardo de la coherencia de la política pública; la evaluación *ex - ante* de su impacto; la ratificación de la implementación del diseño; la negociación multi - nivel; y la construcción legal de instrumentos.

La políticas públicas son usualmente implementadas bajo forma de programas²³ y proyectos²⁴. En la ilustración 3 se representa la situación antes descrita:

²²El valor de la noción de agenda es útil en la medida en que nos da un contexto que nos permite comprender el proceso mediante el cual prestamos atención a ciertos hechos (problemas) en determinados ámbitos de realidad. Es decir, nos permite hacernos una idea de cómo se originan las políticas públicas. Sin embargo, sostienen algunos autores, en la medida en que dicho modelo ha sido desarrollado en el marco de las políticas públicas norteamericanas, su intento de generalizar dicha experiencia al resto de los países podría ser cuestionable EN: Page, E. C. 2006. *The origins of Policy*, en Michael Moram, NatinRein, E. Googin (eds). *the Oxford Handbook of Public Policy* (Oxford University Press, Oxford), pp. 208-9, 223 -4.

²³De acuerdo al Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), “un programa es una iniciativa de inversión destinada a recuperar, mantener o potenciar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico. Se materializa mediante el desarrollo de acciones concretas y específicas que deben tener una duración acotada en el tiempo y diferenciarse claramente de aquellas actividades normales de funcionamiento (Ejemplo: capacitación, difusión, manejo, prevención, saneamiento de títulos de dominio).” En términos generales, en la literatura se suele denominar como programa a un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos.

Ilustración 3: Política pública, programas y proyectos



Fuente: Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, Subsecretaría de Desarrollo Regional, 2008.

- 6. Seguimiento y evaluación de la política pública:** etapa final en la que se detectan las virtudes y distintos tipos de deficiencias (diseño, ejecución y factores externos desfavorables no considerados), ya sea para su inmediata o posterior rectificación de la política pública.

²⁴Por otra parte, cabe tener presente que las políticas públicas también pueden expresarse a través de otros instrumentos tales como Instructivos, Reglamentos, Normas y Leyes. Sin embargo, sería un error considerarlos en sí mismos como políticas públicas EN: LAHERA P., E. 2004. Introducción a la Políticas Públicas, Chile, Fondo de la Cultura Económica.

3.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano a largo plazo [11] y superar a sus adversarios a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo que está haciendo la organización [12].

Sin embargo, y sobre todo en el ámbito del diseño e implementación de políticas públicas, tan importante como la competencia, es la cooperación. Por ello, si bien el concepto de planeamiento estratégico queda concretado en aquellos dos aspectos esenciales, comprensivos y generales, como son el horizonte de largo plazo de los objetivos y la naturaleza competitiva de los mismos, particularmente en el sector público la planeación estratégica debe contemplar también el aspecto cooperativo, las relaciones de cooperación con otras entidades que actúan dentro de un mismo sector o en áreas relacionadas [11].

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

Un sistema de planificación estratégica está formado tanto por el Plan Estratégico como por los Planes Operativos. Los Planes Operativos, comúnmente anuales, son inseparables del Plan Estratégico, puesto que son el desarrollo en el corto plazo, de los objetivos y estrategias de la entidad.

3.2.1 Objetivos de la planificación estratégica

Los objetivos de la planificación estratégica son los siguientes [13]:

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

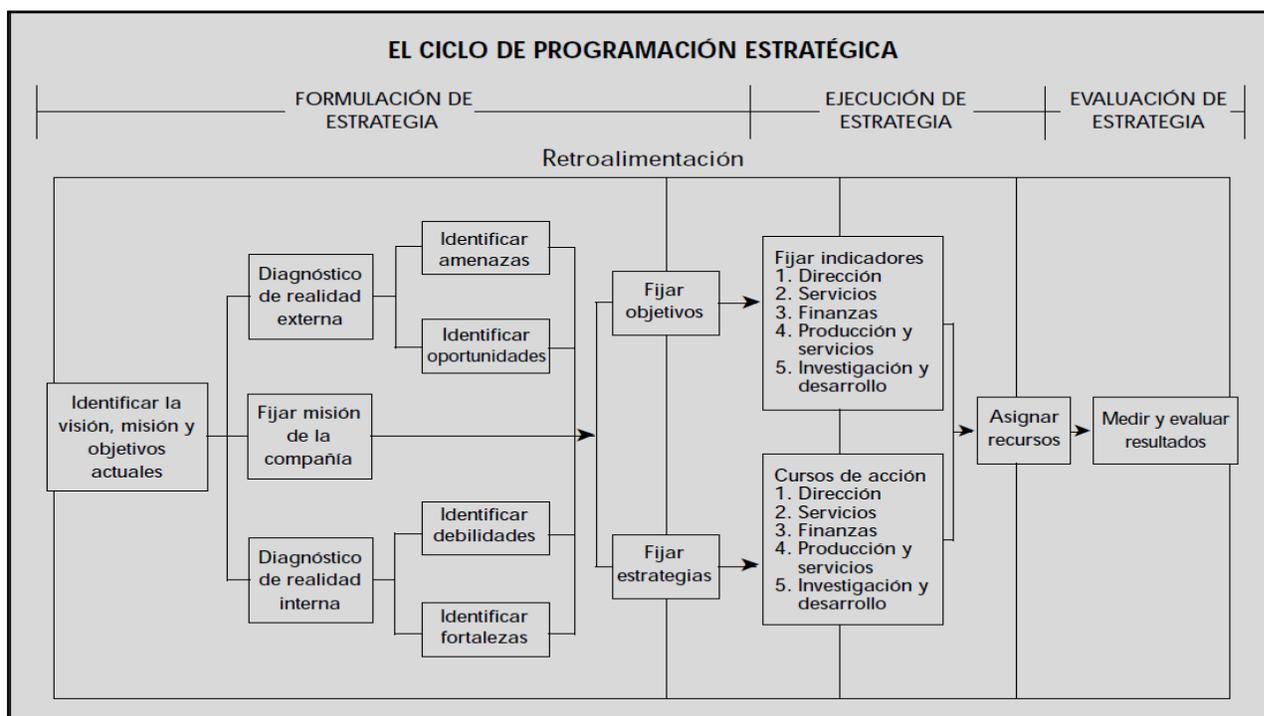
3.2.2 Proceso de planificar estratégicamente

El proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases [11]:

1. La elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de visión y misión.

2. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la Institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.
3. El análisis de la realidad interna de la Institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

ilustración 4: El ciclo de la programación estratégica²⁵



Fuente: Adaptación de David Mediano Burga del gráfico del ciclo de planeación estratégica propuesto por Fred David en "Conceptos de Administración Estratégica", 1997.

²⁵ La diferencia entre los verbos fijar o identificar y declarar, es que "identificar" es comprender ciertos conceptos en la realidad presente de la organización y fijar es un sinónimo de declarar.

3.3 Evaluación de impacto

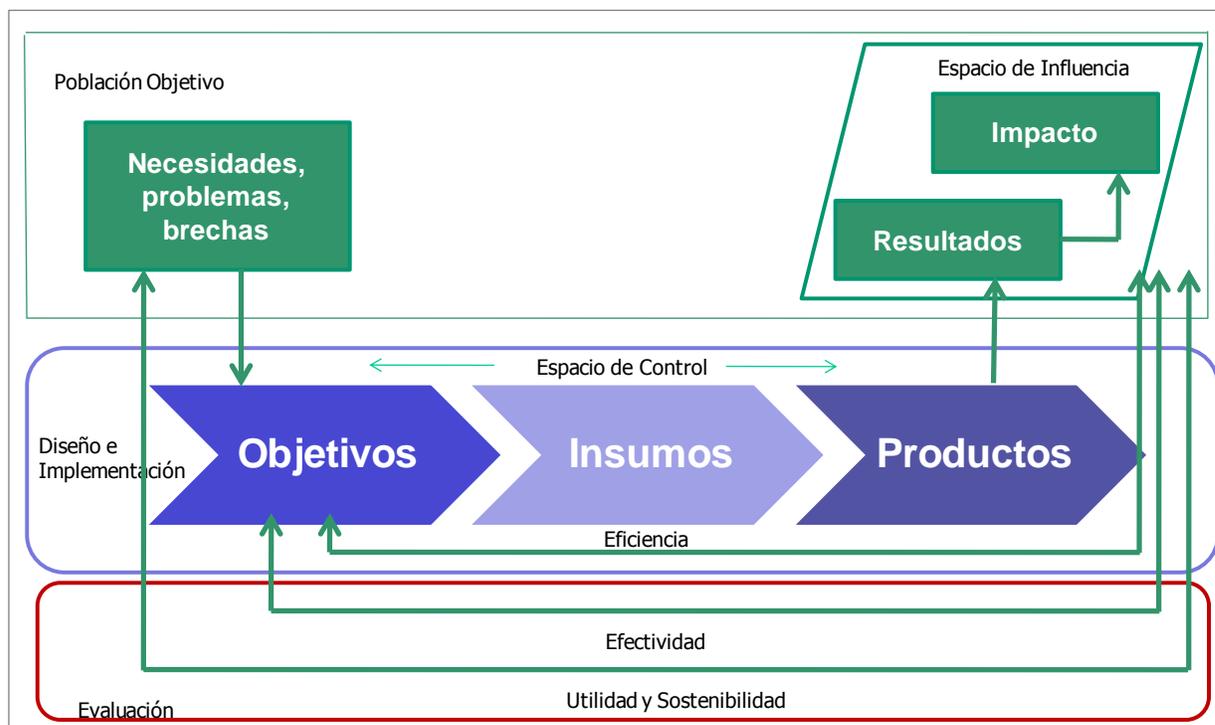
La evaluación y monitoreo de políticas y programas públicos se puede realizar a través de distintos modelos o sistemas, pero el más relevante son los sistemas de evaluación y monitoreo. Estos sistemas son un conjunto de elementos y las relaciones que establecen entre sus componentes que permiten la generación de información para la gestión adecuada de las políticas y programas públicos, facilitando el análisis, el aprendizaje y la retroalimentación [14].

El objetivo principal de este sistema de evaluación es verificar si las acciones emprendidas permiten el logro de los objetivos establecidos y son consistentes con la razón de la política, estrategia, o el programa para el cual fue diseñado.

Este sistema se compone de dos procesos diferentes, pero estrechamente relacionados, estos son el monitoreo o seguimiento y la evaluación. El primero es el ciclo de recolección y revisión sobre la base de información de la implementación de una política o un programa, y el segundo es el análisis en profundidad de algún(os) aspecto(s) de una política, programa o proyecto, que ocurre en un punto singular del tiempo (*ex-ante*, durante o *ex-post*) [15].

Los elementos que componen este sistema de evaluación y monitoreo son: productos y servicios que entrega su funcionamiento, clientes que dan sentido a aquellos productos y servicios, procesos necesarios para llevar a cabo los productos y servicios en forma acorde con los requerimientos de los clientes y los recursos necesarios.

Ilustración 5: Sistema de evaluación y monitoreo (en ciclo de política pública)



Fuente: Adaptación de Josenneum (2007) *IST Evaluation and Monitoring en "Diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación de las Políticas Públicas y programas que forman parte de la estrategia microeconómica bajo la tutela del Ministerio de Economía, J. Gana y O. Cerda, 2009.*

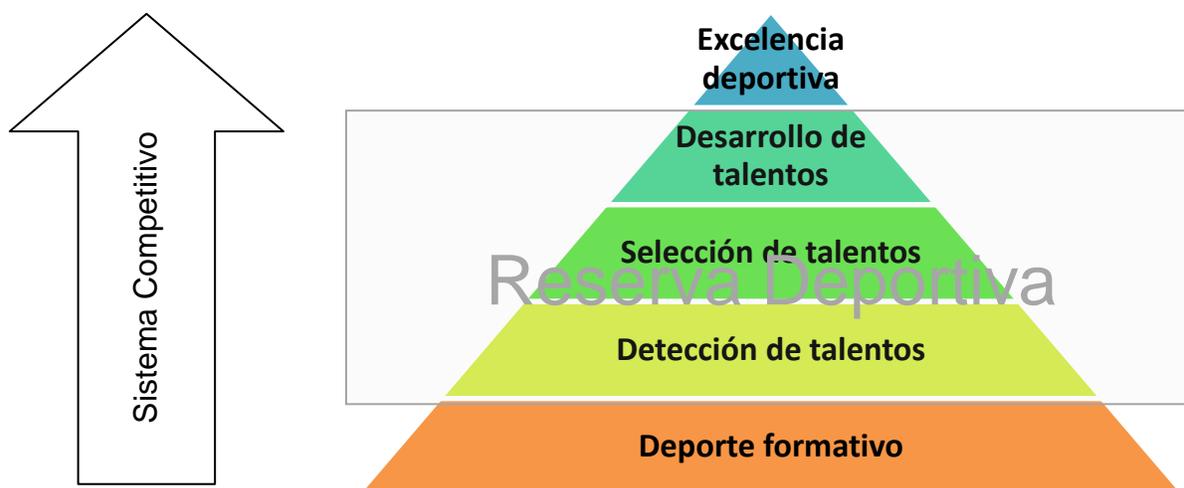
En estos sistemas se cuenta con un espacio de control (productos, insumos y objetivos) donde los productos entregados a la población objetivo (beneficiarios) deben ser eficientes a nivel de costo en concordancia a su resultado y su consecutivo impacto, además de lograr la efectividad deseada de los objetivos planteados con respecto al resultado de la entrega de los productos. Esta evaluación va seguida de un análisis costo - beneficio social y costo - efectividad, para verificar si el programa o política pública fue monetariamente efectivo en cumplir sus objetivos y llegar a todos los beneficiarios.

3.4 Proyección deportiva

La actividad física y el deporte forman parte del proceso de formación integral del ser humano, por lo que está presente en la sociedad a través de programas gubernamentales y en la educación escolar a través de la asignatura de educación física [16].

A partir de la práctica regular de la actividad deportiva y la actividad física; desarrolladas a través del deporte formativo y recreativo, respectivamente, los estudiantes y jóvenes pueden desarrollar habilidades motrices y actitudes proclives al juego limpio, el liderazgo y el auto cuidado. Esto les brinda la posibilidad de adquirir un estilo de vida activo y saludable, asociado a múltiples beneficios individuales y sociales [17]. Aunque la leve diferencia entre ambos radica en que la actividad deportiva puede llegar a ser una carrera a partir de la disciplina que se practique.

Ilustración 6: Sistema de carrera deportiva



Fuente: Adaptación de Hermenegildo Pila Hernández (2003) en "Selección de talentos para el deporte, 27 años de experiencia en Cuba".

La carrera deportiva posee muchas etapas y en distintos rangos etarios, comenzando por el **deporte formativo** comprendido como "la puesta en práctica de procesos de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo del deporte"²⁶ para jóvenes en educación pre-escolar, continuando con la **proyección deportiva**, entendida como "el desarrollo de los jóvenes deportistas, de edades que fluctúan entre los 8 a 24 años dependiendo de la disciplina deportiva, en los ámbitos técnico, físico, volitivo, táctico, social y educativo, con el fin de lograr la cima del rendimiento deportivo y que comprende tres etapas (detección, selección y desarrollo de talentos).

²⁶CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 5

Por último, se encuentra la etapa de **excelencia deportiva** o **alto rendimiento** donde el atleta que ha pasado por todas las etapas previas es considerado como deportista de primera línea para ser integrante de equipos y selecciones nacionales.

Sin embargo, estas etapas no constituyen la única forma de ascenso al alto rendimiento, por lo que aquellas personas que no son detectadas en pruebas, pero que participan en el sistema de competencias, estos por su rendimiento y participación destacada, se hacen acreedores de ser incorporados en el sistema deportivo.[18]

En estas etapas se busca por sobre todo al **talento deportivo**, que se define como "*un individuo que posee un conjunto de aptitudes genéticas o adquiridas que permiten la obtención de resultados relevantes en una especialidad deportiva*"[19] y donde los elementos principales del rendimiento a ser descubiertos en las etapas de detección y selección de talentos deportivos son [20]:

1. **La cualidad física o motriz:** son aquellas cualidades propias del deportista como la resistencia, la fuerza, la velocidad, la flexibilidad, la capacidad de salto, la potencia y la agilidad. Estas cualidades se definen por la genética del deportista y son medidas como capacidades con pruebas de eficiencia física.
2. **La cualidad psicológica:** las variables determinantes para el alto rendimiento son la motivación, la autoconfianza, la concentración, el control del estrés, la toma de decisiones, la agresividad, la superación personal y el compromiso [21].
3. **Las cualidades biométricas (somatotipo y medidas antropométricas):** las cualidades somatotípicas hacen referencia al perfil del cuerpo del deportista en tres tipos de perfiles: endomorfismo (representa adiposidad relativa), mesomorfismo (representa la robustez músculo - esquelética) y ectomorfismo (representa la delgadez corporal). La antropométrica hace referencia a la estimación de la composición corporal a través de la medición del peso, la talla, pliegues cutáneos, diámetros, longitudes y perímetros.[22]

La descripción de cada una de las etapas de la proyección deportiva se describen a continuación.

La **detección de talentos** es el *proceso de evaluación de niños y adolescentes usando baterías de test integradas por pruebas fisiológicas, físicas y de destrezas para identificar a aquellos con potencial para el éxito de determinados deportes* [23], por lo que se mide la **aptitud** del deportista que está condicionado al potencial genético [24].

Las edades de detección difieren por deporte, dependiendo si este es de carácter colectivo o individual, pero la pesquisa del talento se basa en las potencialidades físicas o motoras y biométricas [20]. El lugar idóneo para realizar la detección es la clase de educación física, ya que posee una estructuración científica y pedagógica de sus planes y programas, además de recurso económico y humano que poseen los establecimientos que imparten la asignatura [18].

La **selección de talentos** es el *proceso de evaluación de jóvenes atletas que se encuentran participando en el deporte utilizando los servicios de entrenadores especializados y aplicando pruebas físicas, fisiológicas y de destrezas para identificar aquellos con mayor probabilidad de éxito* [23], en esta etapa además de la destreza del deportista se mide la **actitud**, que tiene relación con los intereses y motivación del potencial talento deportivo, sus cualidades volitivas, cognitivas y temperamentales [25].

Una vez detectado el talento con sus cualidades físicas y morfológicas para ciertos deportes, es probado por sus cualidades psicológicas para probar si es un buen prospecto para la reserva nacional y posteriormente, un atleta de élite.

Existen tres métodos reconocidos para seleccionar talentos, aplicados por entrenadores y profesores de educación física de forma empírica [25]:

1. Juicio de experto del profesor de educación física en competencias
2. Propuesta de talentos del profesor a un entrenador
3. El entrenador deportivo pesquisa talentos en cualquier instancia deportiva

El **desarrollo de talentos** es *el proceso posterior a la identificación o selección del atleta donde se provee de una adecuada infraestructura que facilite el desarrollo de su potencial. Esto incluye la asignación de entrenadores de calidad, programas óptimos de entrenamiento y competencias, acceso a instalaciones adecuadas, equipos e indumentaria apropiada y servicios de ciencias del deporte y atención médica* [23].

El fin último de este proceso es el convertirse en deportista, pero existen dos tipos de deportistas: *amateur* y profesional. El *amateur* es aquel que se dedican a la práctica del deporte por ocio o entrenamiento, incluso si lo hacen dentro del ámbito público. El profesional es aquel que se dedica voluntariamente a la práctica del deporte, dentro del ámbito de la organización y dirección de un club deportivo a cambio de una retribución.

En el caso de nuestro país, los deportistas *amateur* son aquellos que pertenecen a planes de alto rendimiento de disciplinas que no poseen funcionamiento establecido como lo puede ser otros deportes que alcanzan niveles de industria deportiva con rentabilidad y ganancias que permiten recibir ingresos por la dedicación deportiva, en el caso del fútbol, basquetbol y el tenis, donde se encuentran los deportistas profesionales[26].

4. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos planteados se utiliza la "Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público, un enfoque participativo" del economista peruano David Medianero Burga [27]. Este método plantea un análisis completo a la institución a través de la adopción de decisiones organizadas y tareas de análisis, comprendido en cinco bloques:

4.1 Fase ideológica

Proceso en el cual define el rol institucional, expresado en las declaraciones de visión y misión y en los lineamientos generales de política. Aquí se describe las convicciones fundamentales de los directivos, funcionarios y servidores de la organización.

A través de entrevistas a asesores del Ministerio del Deporte y a los altos cargos de áreas relevantes como lo son el deporte formativo y deporte de alto rendimiento, extraer la visión y misión institucional, y obtener los lineamientos con respecto al área de proyección deportiva.

4.2 Fase analítica

Proceso diagnóstico de la realidad interna y externa, a fin de identificar los macro problemas centrales que afectan a la organización. El entorno puede ser subdividido en: entorno general, referido a las tendencias globales del sector, y entorno específico, referido a la dinámica o circunstancias particulares de los actores o población objetivo del ámbito o segmento relevante para la organización. Por su parte, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico del marco regulatorio sectorial o subsectorial y la capacidad técnica y operativa de la organización.

El diagnóstico del entorno se realiza en tres etapas:

- **Entorno General:** se examinará las tendencias globales a nivel sudamericano y mundial a través de la metodología del *Benchmarking* competitivo²⁷. El análisis de las tendencias a nivel sudamericano servirá para una comparación más realista de la situación actual y a nivel mundial, estas tendencias servirán para rescatar las mejores prácticas en el quehacer deportivo en el ámbito de proyección deportiva.

²⁷ Definición: proceso donde se identifican las mejores prácticas en un proceso y se internalizan en la operativa interna de la empresa. [en línea]
<http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=f1b06546-2488-453f-96fd54d3ed5e6a30&groupId=10128> [Consulta: 29/11/2014]

- **Entorno Específico:** está se realizará en dos sub etapas:
 - **Dinámica de la población objetivo:** a través de entrevistas a todos los actores relevantes del ámbito deportivo y encuestas (investigación de mercado) a deportistas, técnicos y administradores de federaciones afiliadas al COCH de aquellas disciplinas deportivas estratégicas definidas por el IND.
 - **Ambiente Operativo Interno:** recopilación de información interna a través de entrevistas con encargados de todas las áreas relacionadas a la proyección deportiva.
 - **Historia deportiva nacional:** se examina la historia del deporte chileno en busca de aquellas buenas prácticas gubernamentales que dejaron logros en deportes a lo largo del país. Esto con el fin de asimilar aquellas prácticas para implementarlas en el presente.

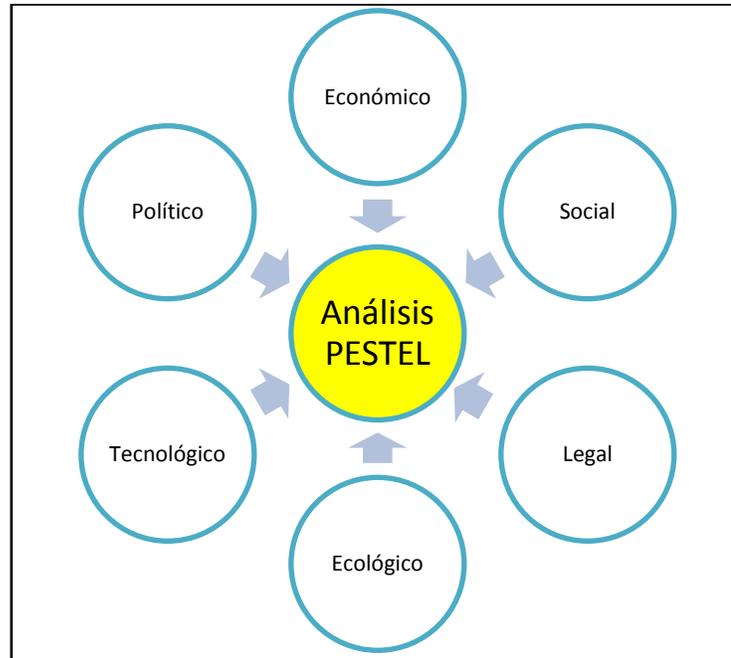
4.3 Fase programática

Proceso en donde se determina los objetivos estratégicos generales y específicos, basados en la identificación de los factores críticos que inciden en la solución de los macro problemas centrales. Mientras los objetivos generales representan las alternativas potenciales de solución a los macro problemas centrales, los objetivos específicos constituyen soluciones parciales, pero eslabonadas en el camino hacia la solución total.

A partir de los factores críticos encontrados en el *Benchmarking*, se analizarán bajo el prisma del análisis PESTEL, el cual consiste en la definición del contexto de una empresa a través del análisis de factores críticos externos (político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal)²⁸.

²⁸Método adaptado de Francisco Aguilar por José Manuel Gómez-Zorrillas, consultor estratégico de marketing. <<http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>> [consulta: 03 - 12 - 2014]

Ilustración 7: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

Además, los factores críticos serán analizados a partir del análisis FODA, el cual estudia los factores internos en busca de debilidades y fortalezas de la institución a través de la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos), al igual que los factores externos, utilizando información proporcionada por el análisis PESTEL para visualizar las oportunidades y amenazas del entorno a través de la matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos) [28].

Ilustración 8: Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia

4.4 Fase operativa

Proceso en donde se determinan las estrategias, políticas y/o cursos de acción sustentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Los cursos de acción pueden ser organizados, siguiendo la nomenclatura presupuestal, en actividades y proyectos.

A partir de la matriz FODA, generada en la fase anterior, se extraerán las estrategias o planes de acción con su respectiva valoración económica.

4.5 Fase cuantitativa

Proceso en donde se diseña el sistema de monitoreo y evaluación del plan, lo que incluye la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador, así como la estimación de los recursos financieros indispensables. Los indicadores juegan un papel clave en la evaluación del cumplimiento del plan, por lo que se considera un elemento indispensable tanto en la etapa de diseño como en la implementación del plan.

En el caso particular de este proyecto donde se proponen planes de acción de ciertas etapas de la proyección deportiva, que pasarán a ser las bases para el desarrollo y ejecución de un plan estratégico para el área de proyección deportiva nacional, no se contempla la ejecución de estos debido a la complejidad y extensión temporal de su implementación, no obstante, se entregan las recomendaciones necesarias para su realización y puesta en marcha.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 FASE IDEOLÓGICA

El rol institucional es importante dentro de cualquier proyecto, ya que será la ideología que guiará el camino. Esta se expresa en la misión, que refleja lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública [27] y en la visión, que se compone de una ideología central y el futuro imaginado, siendo este último, aquello que se quiere ser, lo que quiere lograr y crear, algo para lo cual se necesita un cambio y un progreso significativo.

La ideología central se compone a su vez de valores centrales y el propósito central, siendo esta última la razón fundamental de la organización y el futuro imaginado, que se compone a su vez de una meta audaz, que son aquellos objetivos grandes, ambiciosos y descabellados (OGAD), los que van acompañados de la descripción vívida de cómo sería llegar a cumplir esos objetivos [29].

5.1.1 Misión

En cuanto a la misión, se tienen dos de ellas (IND y MINDEP), esto debido a que el IND depende tanto administrativa como políticamente del MINDEP.



Misión: Desarrollar la cultura deportiva de la población a través de la ejecución de planes y programas de fomento e infraestructura, y el financiamiento de proyectos orientados a masificar la actividad física y la práctica deportiva y a apoyar a los deportistas tomando como eje su crecimiento dentro del Sistema de Competencias Deportivas, con una perspectiva territorial, intersectorial y de acceso equitativo a toda la población.



Misión: Contribuir a desarrollar una cultura deportiva en el país, incentivando la práctica permanente y sistemática del deporte y la actividad física en todos los sectores de la población, con una oferta amplia y diversificada desde un enfoque de derecho, a través de la formulación, monitoreo y evaluación de políticas, planes y programas; definición del marco regulatorio; coordinación de las políticas sectoriales con organizaciones públicas y privadas; e investigación y difusión relativas al deporte y la actividad física.

A partir de ambas misiones podemos crear una nueva misión en la que se incorporen las necesidades de ambas instituciones, quedando de la siguiente manera:

Desarrollar y fomentar la cultura deportiva en el país, a través de planes y programas de acceso equitativo, para así contribuir al desarrollo integral de la población.

5.1.2 Visión

Ninguna de las dos entidades cuenta actualmente con una visión institucional, por lo que para poder obtenerla se entrevista a aquellas personas que tengan mayor incidencia en el fomento del deporte y en especial, en la proyección deportiva nacional: **Eugenio Ducoing**, Jefe de División Política y Gestión Deportiva del Ministerio del Deporte; **Guido Rojas**, Encargado de la Proyección Deportiva Nacional, y **Álvaro Reyes**, Jefe del departamento de Alto Rendimiento.

Luego de aplicada la pauta²⁹ para construir la visión institucional a todas las personas encargadas de las áreas, se llega a la siguiente visión:

Ser un ejemplo de gestión deportiva para otros países

Adicionalmente, se plantean los objetivos de la institución:

- Tener a un 50% de la población haciendo actividad física y deporte
- Chile, campeón sudamericano en los próximos 5 años
- Poseer un sistema nacional de detección de talentos para todos los deportes que se practican en Chile.

²⁹La pauta para poder elaborar la visión se encuentra en Anexo H

5.2 FASE ANALÍTICA

5.2.1 Marco de acción

Para poder analizarla situación sobre el deficiente rendimiento deportivo de Chile es necesario conocer primero el por qué otras naciones obtienen un gran rendimiento deportivo, por lo que se realiza un *benchmarking* con los países de Sudamérica y aquellos países que son iconos mundiales de logros deportivos.

Luego de encontradas aquellas variables de éxito deportivo y analizado el desarrollo que poseen los países investigados en estas variables, se realiza una investigación de estas mismas en nuestro país para analizar su grado de avance y los actores que están encargados de su desarrollo.

Finalmente, se busca en la historia deportiva de nuestro país aquellas buenas práctica gubernamentales dedicadas a la proyección deportiva, nuestro rendimiento en los eventos y mega eventos del Ciclo Olímpico y el apoyo gubernamental a los deportistas que han obtenido logros en esos eventos.

5.2.2 Entorno general: Benchmarking

Las políticas deportivas de los países son bastantes homogéneas ya que muchas han sido copiadas por otros, esto es explicado por el SPLISS [30], ya que muestra como se ha incrementado esa homogeneización, pero aún cuando las políticas deportivas han convergido hacia la uniformidad de los modelos de desarrollo del alto rendimiento, todavía hay espacio para la diversidad [31].

Según el Plan Vasco de Deportes (2003) para poder diferenciar las políticas deportivas de los países es necesario ver los modelos deportivos de cada uno de ellos [32]. Dentro de los modelos deportivos, entendidos como "el conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones" [33], se pueden clasificar en función de: tipo de intervención estatal, fuentes de financiación y organización del sistema deportivo que promueven las instituciones públicas.

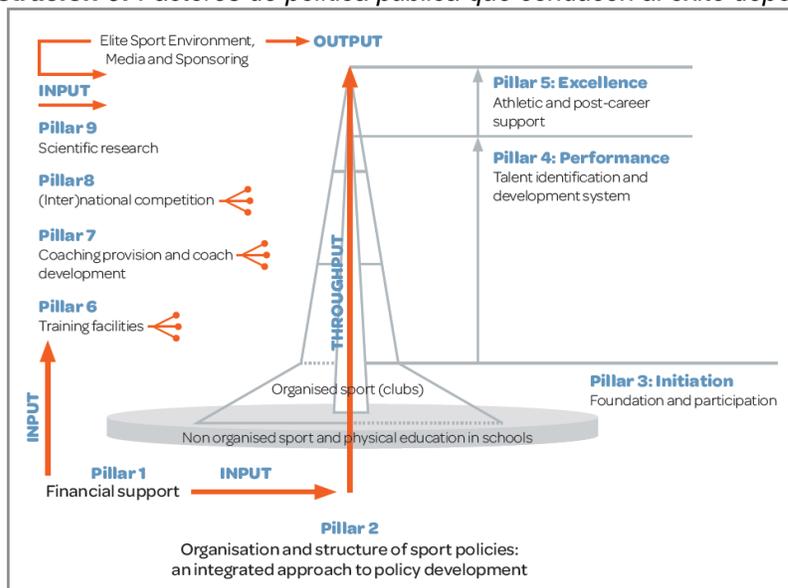
Una vez analizados los modelos deportivos, lo más adecuado es compararlos en base a ciertos criterios o factores, lo más recomendable son los que indica *De Bosscher* [30] en su estudio en los países de Europa. Los factores de política deportiva que conducen a éxitos deportivos (de sus siglas en inglés SPLISS) son:

1. Soporte financiero.
2. Organización y estructura de las políticas deportivas, la mirada integral al desarrollo de la política.
3. Iniciación, fundación y participación
4. *Performance* (el sistema de identificación, selección y el desarrollo de talentos)
5. Apoyo y soporte a la carrera deportiva; post carrera y excelencia deportiva
6. Facilidades de entrenamiento
7. Provisión y desarrollo de entrenadores y técnicos
8. Competición nacional e internacional
9. Investigación científica

De los factores del SPLISS que intervienen en la proyección deportiva³⁰ se encontraron cinco: soporte financiero, *performance*, facilidades de entrenamiento, provisión de entrenadores y acceso a competencias deportivas.

Dado que la detección es un factor de éxito deportivo, por ende las capacidades físicas y biométricas de los deportistas, y considerando que no existe un mayor desarrollo de detección de talentos a nivel nacional, este será el factor a revisar en las otras naciones, en conjunto con los otros cuatro factores de la proyección nacional.

Ilustración 9: Factores de política pública que conducen al éxito deportivo



Fuente: imagen tomada de la auditoría del sistema de desarrollo del deporte de élite en Irlanda, basado en *Bosscher et. al* (2006)

³⁰ Basado en la encuesta del estudio realizado por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (2011).

Para poder hacer una comparación adecuada entre países en relación a Chile y no mezclar "naranjas con manzanas"[34], lo más recomendable es contrastar realidades de países que compartan similitudes. Dada la condición de Chile lo más sensato es utilizar los países sudamericanos tales como Colombia, Argentina, Brasil, Venezuela, entre otros, esto dado la condición de subdesarrollo³¹ que comparten con Chile, siendo este el **primer filtro**. El método que se utiliza para ver el índice de desarrollo es el Producto Interno Bruto per cápita de los países, donde no debe superar los 23.000 dólares³².

Tabla 3: PIB per cápita países sudamericanos

País	PIB per cápita (U\$)
Chile	20.114
Argentina	19.273
Uruguay	17.356
Venezuela	13.826
Surinam	13.437
Brasil	12.528
Perú	11.798
Colombia	11.600
Ecuador	11.053
Guyana	9.092
Paraguay	7.065
Bolivia	5.535

Fuente: elaboración propia basado en los datos del Fondo Monetario Internacional

Como **segundo filtro**, se contextualiza cada uno de los países analizando sus realidades políticas, económicas, socio-culturales y legales, como una adaptación de la herramienta de análisis PESTEL, creada por Francisco Aguilar [35]. Además se analiza los logros de estos países en cada uno de los "mega eventos" del ciclo olímpico.

En el caso países desarrollados como Estados Unidos, Cuba y España, se analiza el tipo de modelo deportivo y las mejores prácticas deportivas en cuanto a proyección deportiva a través de los factores descritos anteriormente. Adicionalmente, se revisa el modelo de detección de talentos de la ex Unión Soviética, nación de destacados atletas y un gran número de logros deportivos, en busca de su metodología para llegar al éxito deportivo.

³¹ Existen 3 maneras de definir el subdesarrollo: la primera a través de indicadores macroeconómicos como el Producto Nacional o Interno Bruto, a través de un modelo analítico complejo en bases a consideraciones económicas, políticas, sociales y culturales, y a través del índice de desarrollo humano (IDH). (Universidad Austral de Chile, 1993. Revista de derecho (Valdivia) v.4)

³² PIB per cápita [en línea] <<http://diario.latercera.com/2013/04/17/01/contenido/negocios/10-134651-9-fmi-estima-que-pib-per-capita-de-chile-superara-los-us-20-mil-en-2014.shtml>> [Consulta: 29/11/2014]

5.2.2.1 El Deporte en Sudamérica

❖ Organismos sudamericanos del deporte

Existen dos organismos que velan por deporte a nivel sudamericano, estas son el "Observatorio de Políticas Públicas en América Latina"³³ y el Consejo Iberoamericano del Deporte (CID)³⁴, el primero es un organismo creado el 2012, dependiente de MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y tiene como fin constituirse en un foco de investigación y análisis de la formulación y puesta en marcha de políticas públicas latinas en el área del deporte, la educación física y la recreación.

El segundo, MERCOSUR, es un organismo internacional intergubernamental creado en 1994 y tiene como fin propiciar el desarrollo del deporte en los países de Iberoamérica a través de la cooperación y el establecimiento de los mecanismos de acción común en materia deportiva.

❖ Aspectos políticos y legales

El clima político imperante, en conjunto con las políticas, reglamentaciones, conflictos y las iniciativas gubernamentales en cada una de las naciones suramericanas es importante para el fomento y desarrollo del deporte.

En el caso de **Brasil** existen políticas públicas y leyes (Nº9.615 y "Ley Pelé" de 1998)³⁵ claramente delineadas, con un Estado que se encarga del fomento del deporte tanto formal como el no formal³⁶ y un Ministerio del deporte especialmente diseñado para el deporte, incentivos económicos y tributarios a las personas ligadas a deporte. Existen líneas deportivas definidas (comunitario, estudiantil, militar y clasista), una organización jerárquica ordenada de las entidades privadas (Comité Olímpico Brasileño, confederaciones, federaciones, ligas deportivas, asociaciones y clubes) y públicas (Ministerio del Deporte, Ministerio de Educación y Cultura, Consejo Nacional del Deporte de Brasil y las Fuerzas Armadas) y alta capacidad para presentar candidaturas exitosas para ser sede de eventos de envergadura olímpica (JJ.PP. Río 2007, Copa Mundial FIFA 2014, JJ.OO. Río 2016)³⁷.

Colombia posee una estructura jerárquica bien definida en cuanto a la administración deportiva estatal (Ministerio de Educación Nacional, Instituto Nacional del Deporte - Coldeportes, municipalidades y distritos) en conjunto con el ámbito privado (Comité Olímpico Colombiano, Federaciones Deportivas Nacionales, ligas deportivas, clubes y comités deportivos) en tres niveles (nacional, departamental y

³³ Mercado Común del Sur - Mercosur. Sitio oficial: <http://www.mercosur.int/>

³⁴ Consejo Iberoamericano del Deporte. Sitio oficial: <http://www.coniberodeporte.org/es/>

³⁵ BRASIL. Ministerio de Justicia. 1998. Ley Nº 9.615: Instituye Normas Generales del Deporte y otras providencias.

³⁶ Constitución de la República Federativa de Brasil en 1988, art 217

³⁷ Ministerio del Deporte de Brasil [en línea] <http://www.esporte.gov.br/> [Consulta: 29 - 11 - 2014]

municipal)³⁸, un Estado que le brinda una gran relevancia al deporte al formar parte de la educación y a la vez que constituye un gasto público social y un derecho para cada ciudadano³⁹, una legislación que descansa en gran medida en la Ley N° 181 de 1995, un sistema nacional para el deporte que rige las líneas deportivas (formativo, social comunitario, universitario, asociado, competitivo, alto rendimiento, aficionado y profesional) y un sistema de incentivos y seguridad social para deportistas de alto rendimiento (acceso a educación superior, pensión vitalicia, seguro de vida y reinserción laboral)⁴⁰.

Con respecto a **Ecuador**, a diferencia de otras naciones sudamericanas este posee una tardía (2010) ley del deporte, que tiene como objetivo mejorar la condición física de la población y tiene como principios la participación, la eficiencia y la descentralización, reemplazando a la anterior Ley 2005-7⁴¹. El Estado es el interventor y garante del deporte en todas sus expresiones⁴², existe una administración jerárquica bien definida entre el ámbito público (Ministerio del Deporte central y sectoriales, gobiernos sectoriales) y privado (Comité Olímpico Ecuatoriano y Paralímpico, Federaciones Deportiva Nacional y adaptada, Federaciones Deportivas Provinciales, asociaciones provinciales, ligas deportivas y clubes deportivos)⁴³, pero con mayor intervención estatal, un plan deportivo nacional⁴⁴ que posee las líneas deportivas que fomenta el las siguientes líneas deportivas: formativo, alto rendimiento, profesional y adaptado y/o paralímpico. Además existe incentivos económicos y sociales para los deportistas destacados, como: seguro de vida, acceso a preparación técnica, seguro de salud, educación garantizada, vivienda y becas⁴⁵.

En el caso de **Paraguay**, existe un cuerpo normativo amplio para regir el deporte a nivel nacional, partiendo por la Ley del Deporte N°2.874/2006, el decreto del ley n° 22.458, relativo al Consejo Nacional de Deportes, el Reglamento General de Deportes (D.L. n° 9.553) y la Ley 464. El Estado paraguayo fomenta todas aquellas actividades que estimulen la actividad física⁴⁶, a través de una estructura jerárquica dividida en ámbito público (Secretaría Nacional de Deportes⁴⁷, Ministerio de Educación, Deportes y Scoutismo) y privado (Comité Olímpico Paraguayo, Federaciones Deportivas Nacionales, asociaciones, ligas deportivas y clubes deportivos), pero con una fuerte intervención del poder estatal. Las líneas deportivas están divididas en: deporte educacional, deporte de participación y deporte de rendimiento, que se divide en profesional y no profesional. Los deportistas de rendimiento poseen estímulos desde distinta índole para continuar su carrera deportiva, tales como: acceso a educación,

³⁸ Plan Decenal de deportes, Coldeportes, 2007 [en línea]
<http://www.inderhuila.gov.co/Documentos%20de%20apoyo/Plan%20nacional%20deporte%202009%202019.pdf> [Consulta: 24/11/2014]

³⁹ Constitución Política de Colombia de 1991, art 52

⁴⁰ Ley N° 181 de 1995. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

⁴¹ Ley del Deporte Ecuatoriano. <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-deporte.pdf>

⁴² Constitución Política de Ecuador de 1998, art 82

⁴³ Ley del Deporte Ecuatoriano. <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-deporte.pdf>

⁴⁴ Plan deportivo nacional ecuatoriano. <http://www.ecuadorevivo.com/deportes/36--sp-682/192-ministerio-de-deporte-propone-que-politica-deportiva-ascienda-a-politica-publica.html#.VHpvXMLwtHA>

⁴⁵ Ministerio del Deporte Ecuatoriano. <http://www.deporte.gob.ec/>

⁴⁶ Carta Fundamental de 1992, art. 84.

⁴⁷ Secretaría Nacional de Deportes. Sitio oficial: <http://www.senade.org/snd.gov.py/>

facilidad para estudiantes deportistas para asistir a competencias, reinserción laboral y seguridad social⁴⁸.

En lo relativo a **Perú**, este posee un sistema deportivo con el Estado cumpliendo un rol subsidiario desde el punto de vista regional y municipal, asignándole al deporte un rol educativo⁴⁹. Posee una ley del deporte (n° 28.036) promulgada el 2003, que crea el Sistema Deportivo Nacional y establece las responsabilidades del Estado y del ente privado superior, el Comité Olímpico Peruano, frente al deporte. Posee una estructura jerárquica bien definida entre el ámbito público (Instituto Peruano del Deporte, Ministerio de Educación, entidades de educación superior, municipios y gobiernos regionales) y privado (Comité Olímpico Peruano, Federación Deportiva Nacional y Especial, asociaciones, ligas y clubes deportivos), pero con una fuerte intervención del poder estatal. En cuanto a las líneas deportivas, se encuentran: deporte para todos, deporte estudiantil y deporte de afiliados. En cuanto a incentivos económicos y sociales para deportistas destacados están: facilidades para los estudiantes deportistas en competencias y financiamiento, seguro médico e incentivos económicos como el "Bono Deportivo" y el "Premio Deportivo Nacional"⁵⁰.

Venezuela tiene un programa deportivo estatal que posee una organización descentralizada (Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Sector Público de 1990) dividida en ámbito privado (Comité Olímpico Venezolano, federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas estatales⁵¹, ligas deportivas, clubes y otros) y oficial o público (Ministerio de Deporte⁵², Instituto Nacional de Deportes, entes descentralizados estatales del deporte, entes descentralizados municipales y las direcciones de deporte de educación superior). El Estado es el que promueve el deporte en todas sus expresiones y este es considerado como actor fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia⁵³. La Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, promulgada en 2011, inició un proceso de transformación del ámbito deportivo y del rol del Estado frente al deporte, convirtiéndolo en un deber social. Posee un Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2013 - 2025) que se enfoca, como directriz central, en *Venezuela Potencia Deportiva del Siglo XXI*, basándose en distintas líneas deportivas (deporte para todos, deporte escolar y deporte de alto rendimiento)⁵⁴.

En lo que respecta a **Argentina**, esta posee una ley deportiva (N° 20.655) que data de 1974, lo cual no está acorde con las necesidades actuales del deporte. El Estado tiene un rol subsidiario para las garantías de los ciudadanos, pero sin hacer

⁴⁸ Ley del deporte, N° 2874/2006. <http://www.senade.org/snd.gov.py/index.php/base-legal/ley-del-deporte>

⁴⁹ Constitución Política de 1993, art 14

⁵⁰ Ley del deporte peruano, N° 28036.

http://181.65.214.122:8190/secgral/Resoluciones/Archivo/ley/ley_28036.pdf

⁵¹ Concepto diferente a "estatal". Se usa el término estatal para particularizar a cada uno de los estados que componen la República Bolivariana de Venezuela.

⁵² Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte, fundado el 2006. Sitio oficial:

<http://www.mindeporte.gob.ve/ministerio/>

⁵³ Carta Magna de 1999, art 111

⁵⁴ Plan deportivo nacional. [http://servidor-](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/alum/pd_9/Semillas_del_futbol_tachirense/Texto/lineas%20del%20plan%20nac%20de%20dep%20documento%2008-02-2012.pdf)

[opsu.tach.ula.ve/alum/pd_9/Semillas_del_futbol_tachirense/Texto/lineas%20del%20plan%20nac%20de%20dep%20documento%2008-02-2012.pdf](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/alum/pd_9/Semillas_del_futbol_tachirense/Texto/lineas%20del%20plan%20nac%20de%20dep%20documento%2008-02-2012.pdf)

alusión al deporte⁵⁵. Posee una estructura jerárquica dividida en el ámbito privado (Comité Olímpico Argentino, federaciones deportivas nacionales, asociaciones, ligas y clubes deportivos) y el público (Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría de Deporte, Consejo Nacional del Deporte, ENARD⁵⁶). Actualmente existe una crisis del deporte y la educación física en los establecimientos educacionales, ya que no existe un plan de educación física en colegios y no existe práctica deportiva extraescolar, y además los entrenadores no tienen una gran calificación profesional y existe un gran abandono en la etapa de rendimiento[36]. Posee un Plan Nacional de Deporte Social (2013 - 2016) el cual propicia el acceso a la actividad física y a la recreación como aspectos fundamentales para el desarrollo de niños, jóvenes y adultos de todo el país, a través de tres campos de acción (deporte social, desarrollo deportivo y deporte federado y de representación nacional). Los deportistas de nivel federado pueden optar por dos tipos de becas: apoyo económico directo a jóvenes promesas y a deportistas de proyección panamericana y olímpica, y beca complementaria consistente en atención profesional deportiva, acceso a universidades y alojamiento en el Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CeNARD)⁵⁷.

En lo relativo a **Bolivia**, posee una ley del deporte (n° 2770) de 2004, aunque está en tramitación una ley deportiva similar a la española [36]. En 2013 se cierra el Fondo de Inversión para el Deporte⁵⁸. El Estado garantiza el acceso al deporte sin distinción alguna, como un derecho ciudadano⁵⁹. Posee una estructura jerárquica dividida en ámbito privado (Comité Olímpico Boliviano, federaciones deportivas nacionales, asociaciones, ligas y clubes deportivos) y público (Ministerio de Deportes⁶⁰, Instituto Boliviano del Deporte), con líneas deportivas que fomentan el deporte formativo, recreativo, competitivo, profesional y de alto rendimiento.

Uruguay posee variados cuerpos normativos los cuales complementa el quehacer deportivo, pero llegan a contradecirse en ciertos tópicos. Estas normas son: Ley N° 18.883 de 2011 sobre el fomento del deporte, Ley N° 17.951 2006 que aprueba normas que regulan la actividad deportiva y tipifican delitos contra el deporte, Ley N° 12.762 de 1960 que crea el Fondo Olímpico para que los deportistas asistan a eventos del ciclo olímpico, Ley N° 18.213 de 2007 sobre la obligatoriedad de la enseñanza de la educación física en las escuelas y la Ley N° 17.292 de 2001 que habla sobre la administración pública, fomento y mejoras. El Estado tiene un rol subsidiario para las garantías de los ciudadanos, pero sin hacer alusión al deporte⁶¹. Posee una estructura jerárquica dividida en ámbito privado (Comité Olímpico Uruguayo, federaciones deportivas nacionales, asociaciones, ligas y clubes deportivos) y público (Ministerio de

⁵⁵ Constitución Política de Argentina.

http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/temas_profundidad.2007-10-03.3593367151/legislacion-extranjera/constitucion%20politica%20argentina.pdf

⁵⁶ ENARD: Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo.

⁵⁷ Plan Nacional de Deporte Social 2013 - 2016.

<http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/Plan%20Nacional%20de%20Deporte%20Social%20%282013-2016%29.pdf>

⁵⁸ Ley n° 364 de 2013: <<http://www.lexivox.org/norms/BO-DS-27779.xhtml>> [Consulta: 28-01-2015]

⁵⁹ Constitución Política de Bolivia de 2007 art. 106

⁶⁰ Ministerio de Deportes de Bolivia. Sitio oficial: <http://www.mindeportes.gob.bo/>

⁶¹ Constitución de la República Oriental del Uruguay de 1967.

<http://pdba.georgetown.edu/Parties/Uruguay/Leyes/constitucion.pdf>

Turismo y Juventud⁶², gobiernos regionales, municipios). Además posee un programa de desarrollo y protección de talentos deportivos y existen ciertos apoyos para los deportistas estudiantes en caso de competencias internacionales⁶³.

Para poder visualizar de mejor manera las diferencias se muestra en la tabla 4 los distintos aspectos investigados en el ámbito político - legal.

Tabla 4: Cuadro comparativo ámbito político - legal países sudamericanos

Político – Legal						
	Organismo estatal encargado	Constitución	Ley deportiva	P.P	Líneas deportivas	Soporte carrera
Brasil	Ministerio e Instituto	Art. 217	Ley n° 9.615 de 1998, "Ley Pelé"	Si	Comunitario, estudiantil, militar y clasista	Apoyo económico, Asistencia Profesional, Uso de infraestructura
Argentina	Secretaría y Consejo (dependiente de Ministerio de Desarrollo Social)	-	Ley del Deporte n° 20.665 de 1974	Si	Deporte social, federado y de representación nacional	Apoyo económico, atención profesional, acceso a universidad y alojamiento en CeNARD
Colombia	Instituto (depende del Ministerio de Educación)	Art. 52	Ley N° 181 de 1995	Si	Formativo, social, comunitario, universitario, asociado, competitivo, alto rendimiento, adicionado y profesional	Seguro de vida, acceso ed. superior, pensión vitalicia, reinserción laboral
Uruguay	Ministerio de Turismo y Deporte	-	Ley N° 18.883 de 2011	-	Deporte comunitario y de alto rendimiento	Facilidades para competencias, asistencia profesional
Paraguay	Secretaría (depende del Presidente de la República)	Art. 84	Ley del Deporte n°2.874/2006, Ley n° 22.458, D.L. n° 9.553 y Ley 464	Si	Educacional, participación y rendimiento	Educación, facilidad para competencias, seguridad social y reinserción laboral

⁶² Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay. Sitio oficial: www.deporte.gub.uy

⁶³ Ley N° 17.292 de 2001.

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=17292&Anchor=>

Bolivia	Ministerio e Instituto	Art. 105 y 106	Ley del Deporte N° 2.770 de 2004	-	Deporte formativo, recreativo, competitivo, profesional y alto rendimiento	-
Ecuador	Ministerio	Art. 82	Ley del deporte 2010	Si	Formativo, alto rendimiento, profesional y adaptado	Seguro de vida y salud, acceso a preparación física, vivienda, becas y educación
Venezuela	Ministerio e Instituto	Art. 111	Ley del deporte del 2011	Si	Deporte para todos, escolar y alto rendimiento	Apoyo económico, asistencia profesional, alojamiento
Perú	Instituto (con rango ministerial)	Art. 14	Ley n° 28.036 de 2003	Si	Deporte para todos, estudiantil y de afiliados	Facilidades de competencias y financiamiento, seguro médico, "Bono deportivo", "Premio Deportivo Nacional"
Chile	Ministerio e Instituto	-	Ley del deporte n° 19.712 de 2001	Si	Deporte formativo, recreativo, competitivo y alto rendimiento	Beca PRODDAR, uso de instalaciones deportivas y alojamiento en el CAR

Fuente: elaboración propia basado en los antecedentes recopilados

En cuanto al plano legal se agrupa a los países bajo su densidad normativa, donde los países que poseen un discreto nivel son: Uruguay, Paraguay y Bolivia. Los países que tienen un nivel medio son: Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela. Y los que tienen un nivel alto son: Brasil y Colombia. Además se identifica que todos poseen una ley del deporte, pero algunas muy obsoletas y que no representan el acontecer nacional como en los casos de Argentina y Colombia.

Se verifica el rol que posee el deporte a través de la Constitución Política de cada país, siendo Chile, Uruguay y Argentina que no mencionan al deporte como derecho ciudadano.

En el plano político se puede visualizar dos agrupaciones, los países federales o con alta descentralización política (Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela) y los países regionalizados o con escasa descentralización política (Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay), en cuanto a lo administrativo se puede ver como su organismo público encargado es en su mayoría un Ministerio del Deporte, salvo excepciones como Colombia, Paraguay, Argentina y Perú, teniendo este último calidad de Ministerio.

Son pocos los países que no poseen una política pública deportiva, estos son Bolivia y Uruguay. Aunque muchas de aquellos no poseen el carácter de gubernamentales por lo que pierden su carácter de inamovilidad.

Todos los países se distingue las diferentes líneas deportivas, encontrándose una separación clara entre el deporte social y el de alto rendimiento, y en cuanto al soporte de carrera se observa que todos poseen excepto Bolivia.

❖ Sociocultural y económico⁶⁴

Como cualquier otro aspecto de la cultura humana, la actividad físico - deportiva se inscribe dentro de los sistemas socioculturales desde los cuales se definen las características que lo conforman y, asimismo, dentro de sociedades específicas⁶⁵.

El Deporte es uno de los fenómenos más amplios y difundidos en nuestra época y es una forma muy popular de utilización del tiempo de ocio [37], como tal la comunidad sudamericana no está exenta de este fenómeno mundial. Pero no todos los países sudamericanos lo han puesto en práctica, ya que en Chile y Venezuela los adolescentes son los más sedentarios de América Latina, seguidos por Ecuador y Colombia.⁶⁶

Los países en donde los adolescentes de 13 a 15 años son menos sedentarios son Uruguay, Argentina y Brasil, bajo la visión de la OMS sobre el sedentarismo, de realizar ejercicio físico por un mínimo de 60 minutos por jornada, al menos cinco días a la semana.

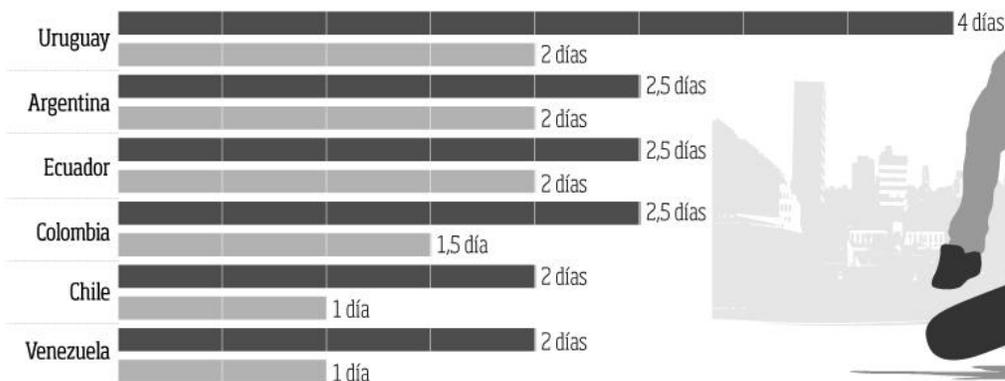
Ilustración 10: Sedentarismo en Sudamérica

¿Cuántos días a la semana los adolescentes realizan actividad física?

La OMS recomienda realizar ejercicio físico por un mínimo de 60 minutos por jornada, al menos, cinco días a la semana. Sin embargo, en Chile no se realiza ni la mitad de esta actividad.

Días a la semana que se realiza actividad física (60 minutos)

■ Hombres ■ Mujeres



Fuente: OMS / Infografía: La Tercera

Fuente: imagen obtenida de *Diario La Tercera* basado en el estudio de la OMS sobre los hábitos de los adolescentes 2010

⁶⁴ Todos los tipos de cambios fueron considerados para el día 28 - 11 - 2014. **Bolivar:** \$95,41, **Peso Argentino:**\$70,46, **Peso Colombiano:** \$0,28, **Dólar:** \$600,1, **Reales:**\$237,46, **Sol Peruano:** \$210,49, **Boliviano:**\$88,81, **Peso Uruguayo:**\$25,96, **Guaraní Paraguayo:**\$0,13, **Euro:**\$747,84.

<https://es.finance.yahoo.com/divisas/conversor/#from=EUR;to=CLP;amt=1>

⁶⁵ Artículo "La cultura en juego. El deporte en la sociedad moderna y post-moderna", Silvia Capretti, 2011.

⁶⁶http://www.latercera.com/contenido/659_238209_9.shtml [Consulta 30 - 11 - 2014]

En cuanto a la población mayor de 18 años y sus hábitos de actividad física, considerando sedentarismo como aquella persona que no realiza actividad física tres días a la semana con 30 minutos como mínimo⁶⁷, se tiene lo siguiente con respecto a los países sudamericanos:

- **Argentina:** 55,1%, en la tercera encuesta nacional de factores de riesgo para enfermedades no transmisibles 2013⁶⁸
- **Chile:** 82,7%, en la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2012 [48]
- **Perú:** 61%, en el estudio realizado por Coca Cola y GFK Adimark en 2013⁶⁹
- **Colombia:** 60%, en el Observatorio de Culturas 2010⁷⁰
- **Ecuador:** 50%, en encuesta nacional de salud y nutrición 2013⁷¹
- **Uruguay:** 50%, en encuesta realizada por el Ministerio de Turismo y Deporte en 2012⁷²
- **Paraguay:** 74,5%, en primera encuesta nacional de factores de riesgo para enfermedades no transmisibles 2011⁷³
- **Brasil:** 58%, en encuesta de Servicio Social de Comercio 2013⁷⁴
- **Venezuela:** 70%, en estudio sobre prevalencia de diabetes mellitus y otros factores de riesgo cardiovascular⁷⁵

En cuanto a las economías de los países del cono sur, podemos vislumbrar que **Argentina** es una de las economías más grandes de América, con uno de los PIB per cápita más grandes en conjunto con Chile, y ha crecido sostenidamente durante la última década, priorizando el gasto social a través de diversos programas⁷⁶, específicamente en deportes a través de la Secretaría de Deporte, con inversiones que van desde 7.300 millones en el 2010 a los 19.300 millones de pesos chilenos en 2014⁷⁷.

⁶⁷El sedentarismo de tiempo libre se define como la realización de actividad física o deporte fuera del horario de trabajo, por menos de 30 minutos de duración y/o menos de 3 veces por semana (Ministerio de Salud, 2011).

⁶⁸ <http://www.msal.gov.ar/images/stories/publicaciones/pdf/11.09.2014-tercer-encuentro-nacional-factores-riesgo.pdf> [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁶⁹ <http://cde.gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/2/9/29827.pdf> [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷⁰ http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/analisis/Actividad+fisica-N8_web.pdf [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷¹ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷² <http://eldiario.com.uy/2012/12/03/encuesta-la-mitad-de-la-poblacion-uruguay-es-sedentaria/> [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷³ http://www.who.int/chp/steps/2011_STEPS_Paraguay_leaflet.pdf [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷⁴ <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/brasil-el-58-de-la-poblacion-es-sedentaria/> [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷⁵ http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010001100004 [Consulta: 06 - 02 - 2015]

⁷⁶ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

⁷⁷ <http://www.ondaf.gov.ar/archivosext/secretariadedeporte.pdf> [Consulta: 30 - 11 - 2014]

Venezuela ha logrado altas tasas de crecimiento (5,6% en 2012), pero el crecimiento del producto se redujo al 1,4% en 2013 y se pronostica una fuerte caída e incluso cifras negativas para 2015. Además ha experimentado déficits fiscales acompañados de un aumento de la deuda pública⁷⁸, aún así el gasto en ítem deporte ha aumentado en 1,5 veces al pasar de 63.150 millones en 2010⁷⁹ a 151.200 millones de pesos chilenos en 2014⁸⁰.

En cuanto a **Ecuador**, tras recuperarse de los efectos de la crisis global, alcanzó un fuerte crecimiento del 7,9% en 2011. En 2012 y 2013 el crecimiento se desaceleró moderadamente pero se mantuvo fuerte, con tasas del 5,2% y el 4,6%, respectivamente. El gasto y la inversión en el sector público se ha incrementado del 21% del PIB en 2006 al 44% en 2013⁸¹. Esto se ha visto reflejado en el gasto del Estado en el ítem deporte, que ha aumentado desde 73.000 millones en 2010⁸² a 89.800 millones de pesos chilenos en 2014⁸³.

En el caso de **Colombia**, este creció un 4,7% en 2013. La fuerte actividad económica, impulsada por la demanda interna, ayudó al alto crecimiento sostenido durante el primer trimestre de 2014 (6,4% anualizado). La gestión fiscal sigue siendo una de las más sólidas de la región⁸⁴. En cuanto a la inversión en el deporte se puede ver que Coldeportes ejecutó 44.840 millones el 2011, aumentando un 50% el 2014 al ejecutar a 64.200 millones de pesos chilenos⁸⁵.

La economía de **Brasil** se desaceleró considerablemente en 2011 y 2012. El crecimiento del PIB del 7,5% se desaceleró hasta el 2,7% en 2011 y llegó a 0,9% en 2012. Actualmente los brasileños se están beneficiando de un crecimiento económico estable y relativamente bajas tasas de inflación y mejoras en el bienestar social. Al ser sede de eventos deportivos de gran magnitud (Copa del Mundo 2014 y JJ.OO. 2016), han hecho grandes inversiones en áreas de desarrollo urbano y social y la infraestructura de transporte⁸⁶. En cuanto a la inversión en el deporte, esta ha sido de 308.300 millones en 2012, con un incremento del 20% para el 2014 quedando en 372.000 millones de pesos chilenos⁸⁷.

Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región y se espera que continúe como tal en el mediano plazo. Los estimados más recientes de

⁷⁸ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela/overview>

⁷⁹ Presupuesto de gastos y aplicaciones financieras de la República Venezolana. <http://es.slideshare.net/ismaelgarcia/ley-de-presupuesto-2010-titulo-i-y-ii>

⁸⁰ Presupuesto de gastos y aplicaciones financieras de la República Venezolana. http://www.josebhuerta.com/Ley2014_Titulo_II_Capitulo_II.pdf

⁸¹ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

⁸² Presupuesto Ministerio del Deporte 2010.

⁸³ Presupuesto General del Estado Ecuatoriano 2014. <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-MD.pdf> [www.observatoriofiscal.org/attachments/article/2662/Presupuesto 2014.2.pdf](http://www.observatoriofiscal.org/attachments/article/2662/Presupuesto%202014.2.pdf)

⁸⁴ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

⁸⁵ Presupuesto histórico Coldeportes. <http://www.coldeportes.gov.co/index.php?idcategoria=65917>

⁸⁶ Datos del Banco Mundial. <http://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>

⁸⁷ Presupuesto de la República Federativa de Brasil. http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/ploa2014/VolumelV_TomolI_PLOA2014.pdf

crecimiento del PIB para el 2014 están por encima del promedio de la región (3,5% contra 1,2%, respectivamente). La inflación se ha mantenido baja dentro del intervalo objetivo en el 2013 (2,9%). Los índices de pobreza han bajado drásticamente, un 50% entre los años 2005 y 2013⁸⁸. En lo que respecta al ítem de deporte, este ha visto un aumento desde 42.300 millones en 2010⁸⁹ a 78.054 millones de pesos chilenos en 2014⁹⁰.

Bolivia por otro lado, ha logrado mantener su estabilidad política tras la reforma impulsada por el Presidente Evo Morales desde 2006. Como consecuencia de los elevados precios de los productos básicos que exporta el país y una política macroeconómica prudente, la tasa de crecimiento promedió 4,9% desde 2004. Gracias a estos empeños, la deuda pública disminuyó del 94% del PIB en 2003 a menos del 40% en 2013⁹¹. En lo referido a la inversión pública en deporte, el Estado encasilla al deporte en ítem salud (dado que el deporte se encuentra dentro del Ministerio de Salud), pero este tópico está junto a seguridad social, los cuales tienen una inversión de 43.555 millones en 2010, con un aumento de 2 veces el presupuesto, llegando a 111.322 millones de pesos chilenos en 2014. Pero de este presupuesto, lo que corresponde al deporte es una fracción muy pequeña⁹²

En cuanto a **Uruguay**, este destaca por contar con una sólida tradición democrática, caracterizada por estabilidad política y social. El 2013, el Banco Mundial lo clasificó como un país de renta alta con un ingreso nacional bruto per cápita de US\$ 13.580. Con un crecimiento promedio anual del 5,5% entre 2006 y 2013, el buen desempeño económico de Uruguay le ha permitido consolidar las mejoras estructurales logradas después de la crisis de 2002⁹³. El Ministerio de Turismo y Deporte ha invertido en deporte el monto de 18.385 millones de pesos chilenos en 2013⁹⁴

Finalmente, la economía de **Paraguay** ha experimentado una alta volatilidad en el crecimiento. Luego de una caída del PIB cercana al 1,2% en 2012, explicada principalmente por una fuerte sequía y un brote de fiebre aftosa que afectaron severamente las exportaciones, la economía se recuperó vigorosamente con una expansión del 13,6% del PI, siendo esta la mayor tasa de crecimiento de América Latina en 2013⁹⁵. La Secretaría Nacional de Deporte realizó una inversión de 10.658 millones de pesos chilenos, en el ámbito deportivo, el 2014⁹⁶.

⁸⁸ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

⁸⁹ Presupuesto IPD 2010. <http://elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/fin-se-acordaron-deporte-aumentaron-presupuesto-ipd-noticia-375108> [Consulta: 30 - 11 - 2014]

⁹⁰ Presupuesto IPD 2014. <http://elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/ipd-vera-incrementado-su-presupuesto-s46-millones-noticia-1769400> [Consulta: 30 - 11 - 2014]

⁹¹ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview>

⁹² Presupuesto General del Estado Boliviano 2014. <http://cedla.org/blog/grupopoliticafiscal/wp-content/uploads/2014/02/Presupuesto-general-del-estado-Bolivia-2014.pdf>

⁹³ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

⁹⁴ Presupuestos Ministerio de Turismo y Deporte 2013. <http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/2011/item/4475-presupuesto>

⁹⁵ Datos del Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>

⁹⁶ Presupuesto SENADE 2014.

http://www.senade.org/snd.gov.py/images/ley5189/Presupuesto/EJECUCION_PRESUPUESTARIA_-_ENERO_A_OCTUBRE_-_LEY_N_5189.pdf

Para poder visualizar de mejor manera las diferencias se muestra en la tabla 5 los distintos aspectos investigados en el ámbito sociocultural - económico.

Tabla 5: Cuadro resumen de diferencias entre países en el ámbito sociocultural - económico

Sociocultural - Económico								
País	Actividad física semanal juvenil	Sedentarismo población adulta	Población (A)	PIB per cápita (\$) (B)	Gasto en deporte (M\$) (2014) (C)	Ratio C/A	Ratio C/(B*A)	
Brasil	2 días (♀) 4 días (♂)	58%	201.032.714	7.518.053	372.000	1,85	2,5x10 ⁻⁷	
Argentina	2 días (♀) 2,5 días (♂)	55,1%	41.500.000	11.565.727	19.300	0,47	4,0x10 ⁻⁷	
Colombia	1,5 días (♀) 2,5 días (♂)	60%	47.662.951	6.961.160	64.200	1,35	1,9x10 ⁻⁷	
Uruguay	2 días (♀) 4 días (♂)	50%	3.407.100	10.415.336	18.385	5,40	5,2x10 ⁻⁷	
Paraguay	1,5 días (♀) 2,5 días (♂)	74,5%	6.802.300	4.239.707	10.658	1,57	3,7x10 ⁻⁷	
Bolivia	1 día (♀) 2 días (♂)	-	10.671.200	3.321.554	~11.132	1,04	3,1x10 ⁻⁷	
Ecuador	2 días (♀) 2,5 días (♂)	50%	15.737.900	6.632.905	89.800	5,71	8,6x10 ⁻⁷	
Venezuela	1 día (♀) 2 días (♂)	60%	30.405.200	8.296.983	151.200	4,97	6,0x10 ⁻⁷	
Perú	2 días (♀) 2,5 días (♂)	61%	30.375.600	7.079.979	78.054	2,57	3,6x10 ⁻⁷	
Chile	1 día (♀) 2 días (♂)	82,7%	17.819.054	12.070.411	89.236	5,01	4,1x10 ⁻⁷	

Fuente: elaboración propia basado en datos de distintas encuestas (Sedentarismo), de la Organización Mundial de la Salud (actividad física semanal), el Banco Mundial (Población) y el Fondo Monetario Internacional (PIB per cápita).

En el plano sociocultural se puede ver que los países más sedentarios, tanto a nivel juvenil como adulto, se encuentran Chile, Venezuela y Paraguay, y los países menos sedentarios se encuentran Ecuador, Argentina y Perú, con Brasil y Uruguay en el cima.

En cuanto al plano económico, los países que más gastan en deporte por cada habitante son Chile, Venezuela, Uruguay y Ecuador, y los que menos gastan son Paraguay, Colombia, Bolivia y Argentina. Además se puede ver que el país que más gasta en deporte como porcentaje del PIB es Ecuador y el que menos gasta es Colombia.

5.2.2.2 Modelos deportivos sudamericanos

Tal como lo indica el Plan Vasco de Deportes, para poder analizar la política deportiva de un país es necesario analizar su modelo deportivo [32]. A continuación se muestran dos de las formas de describir un modelo deportivo.

1.- Intervencionismo en la legislación

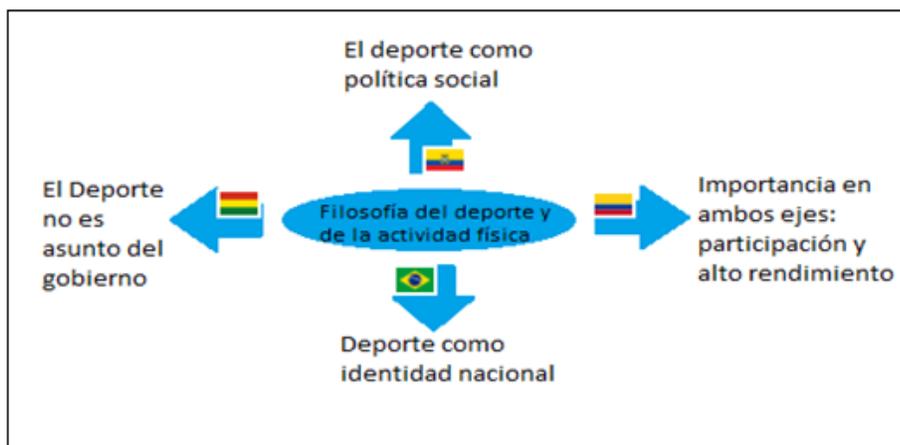
Tabla 6: Modelo deportivo por intervencionismo

	Modelo Liberal	Modelo Mixto [38]	Modelo Intervencionista
Características	La promoción y desarrollo del deporte se confía al movimiento deportivo. El Estado crea condiciones materiales para práctica del movimiento deportivo (financiación, oferta de infraestructura y servicios - formación e investigación)	Coexistencia de organización pública y privada igualmente importantes donde priman relaciones de cooperación y solidaridad, pues en ellos el Estado ha establecido la importancia del sector, pero respeta la autonomía del mismo.	El deporte se considera como un servicio público y el Estado acepta su promoción, desarrollo y, a veces, control en forma de asociación con el movimiento deportivo. En estos países existe una ley sobre el deporte y en algunos casos, el deporte está reconocido en la constitución como uno de los derechos de los ciudadanos y ciudadanas
Ejemplos	 Bolivia	 Colombia  Chile  Argentina  Brasil  Venezuela  Uruguay	 Ecuador  Perú  Paraguay

Fuente: Basado en Plan Vasco de Deportes (2003 - 2007) con los datos de memoria "Diagnóstico de la políticas públicas deportivas en Chile. Tendencias globales y desafíos para nuestro país", Hernán Escobar, Gino Rivas, Universidad de Chile, 2013.

2.- Filosofía del deporte desde las instituciones públicas

Ilustración 11: Modelo deportivo según filosofía del deporte



Fuente: elaboración propia

Logros deportivos

Por último, se plantea que uno de los factores más representativos para estimar el desarrollo deportivo de un país y el fruto de los logros, son las medallas, como manifiesto de superioridad deportiva

Las competencias donde las naciones consiguen las preseas son muchas, pero los más destacados son aquellas competencias que forman parte del ciclo olímpico, es decir, los Juegos Suramericanos o ODESUR, Panamericanos y Olímpicos.

Tabla 7: Posiciones basadas en las medallas obtenidas por los países sudamericanos en eventos del ciclo olímpico

País	JJ.SS. (15 países)	JJ.PP. (42 países)	JJ.OO. (137 países)
Argentina	1º	5º	41º
Brasil	2º	4º	37º
Venezuela	3º	8º	81º
Colombia	4º	7º	78º
Chile	5º	9º	77º
Perú	6º	20º	84º
Ecuador	7º	13º	91º
Uruguay	8º	15º	82º
Bolivia	9º	31º	-
Paraguay	10º	35º	118º

Fuente: elaboración propia basado en las entidades que organizan los "mega eventos" (ODESUR, ODEPA, COI)

En base a toda la información expuesta de cada uno de los países e incluyendo sus posiciones en los eventos del ciclo olímpico, se llegó a que los países, todos con modelo mixto y con política pública deportiva, que se pueden comparar con Chile son:

1. **Venezuela:** posee una densidad normativa similar a la de Chile, con una Ley del Deporte actualizada al acontecer nacional y un Estado subsidiario de las actividades deportivas de la población en el contexto netamente social. Con respecto al tema político posee una alta descentralización políticas al contrario que Chile, pero ambos poseen un Ministerio e Instituto de deportes como organismo público encargado. En el plano socio - económico ambos países comparten el puesto del país más sedentario de Sudamérica y un gasto en deporte por habitante similar, aunque con un mayor gasto del deporte como porcentaje del PIB.
2. **Colombia:** posee una densidad normativa muy superior a la de Chile, con una Ley del Deporte obsoleta para el acontecer nacional, con el deporte con un rol definido dentro de la Constitución Política y con un Estado brindando importancia al deporte de participación y de alto rendimiento. Con respecto al ámbito político, posee una alta descentralización política y un Instituto de Deportes como organismo público deportivo. En el plano socio - económico, es un poco menos sedentario que Chile y con un gasto en deporte por persona y como porcentaje del PIB mucho menor que nuestro país.
3. **Argentina:** posee una densidad normativa similar a la de Chile, con la Ley del Deporte más antigua de la región y con una Constitución Política sin garantizar el deporte como derecho ciudadano. En cuanto al ámbito político, posee una alta descentralización política y con una secretaría y consejo como ente público encargado. En el plano socio - económico, es un país un poco menos sedentario que Chile, con menor gasto de deporte por habitante y con igual gasto de deporte como porcentaje del PIB.
4. **Brasil:** posee una densidad normativa mayor a la de Chile, con una Ley del Deporte con 17 años de existencia y con un Estado que se encarga del fomento del deporte como identidad nacional y derecho social. En el ámbito político, posee una alta descentralización política y con Ministerio e Instituto de deportes como ente público encargado al igual que Chile. Con respecto al plano socio - económico, es el país menos sedentario de la región y posee un gasto de deporte por habitante dos veces menos que Chile y un parecido gasto deportivo como porcentaje del PIB, pero esto debido a la diferencia sustancial de población (El caso de Brasil es un *outlier* en el escenario sudamericano, por lo que se tomará sólo como referencia).

En el contexto internacional, las naciones desarrolladas con un gran éxito deportivo, de las cuales se extraerán las mejores prácticas en cuanto a proyección deportiva, son España y Estados Unidos. **España**, como referente hispanoparlante del viejo continente, siendo un fiel ejemplo de crecimiento deportivo porque tomó al deporte como una política de Estado y desde Barcelona 1992 hasta ahora ha dado sobradas muestras de sus pasos⁹⁷, **Estados Unidos**, ya que está en la primera posición en la tabla de los Juegos Olímpicos de verano, con un total de 2403 medallas⁹⁸ y posee un modelo deportivo educativo (liberal), que es más eficiente en el aprovechamiento de los recursos y permite obtener talentos deportivos, al tener a los deportistas en las mismas instituciones educativas⁹⁹, y Cuba debido a que más de tres décadas se encuentra entre los 10 mejores países del mundo, en el campo del deporte mundial y ocupa los primeros lugares en el hemisferio americano y zona de Centroamérica y el Caribe¹⁰⁰

En cuanto a la ex Unión Soviética, país comunista al igual que Cuba y que posee un programa de desarrollo deportivo con efectividad demostrada¹⁰¹ y un rendimiento internacional destacado en los Juegos Olímpicos de Verano donde obtuvo 1010 medallas en sólo nueve certámenes¹⁰².

Para ver el contexto del deporte internacional, se analizó los modelos deportivos de países de Europa y América, según tipo de intervención estatal, fuentes de financiación y organización del sistema deportivo que promueven las instituciones públicas, tal como lo indica el Plan Vasco de Deportes (2003 - 2007) [32].

⁹⁷ Gerardo Werthein, Presidente del Comité Olímpico Argentino. 2013 http://www.marca.com/2013/08/31/mas_deportes/madrid-2020/1377935923.html [Consulta: 30 - 11 - 2014]

⁹⁸ Tabla de posiciones Juegos Olímpicos de verano. http://www.olympic.it/italian/medal/id_summer [Consulta: 30 - 11 - 2014]

⁹⁹ www.huellasdigitales.cl. "Beijing 2008 y el futuro del deporte chileno", entrevista a Jaime Fillol. [Consulta: 30 - 11 - 2014]

¹⁰⁰ <http://revolucioncubana.cip.cu/referencias/cifras/deporte/> [Consulta: 23-02-2015]

¹⁰¹ <http://www.efdeportes.com/efd94/talento.htm> [Consulta: 23-02-2015]

¹⁰² http://www.olympic.it/italian/medal/id_summer [Consulta: 23-02-2015]

5.2.2.3 Modelos deportivos internacionales

1. Intervencionismo en la legislación

Tabla 8: Modelos deportivos por intervencionismo

	Modelo Liberal	Modelo Intervencionista
Características	La promoción y desarrollo del deporte se confía al movimiento deportivo. El Estado crea condiciones materiales para práctica del movimiento deportivo (financiación, oferta de infraestructura y servicios - formación e investigación)	El deporte se considera como un servicio público y el Estado acepta su promoción, desarrollo y, a veces, control en forma de asociación con el movimiento deportivo. En estos países existe una ley sobre el deporte y en algunos casos, el deporte está reconocido en la constitución como uno de los derechos de los ciudadanos y ciudadanas
Ejemplos	 Suecia  Noruega  Reino Unido  Estados Unidos	 Grecia  España  Portugal

Fuente: tomado de *Deporte y Empleo en Europa. Comisión Europea DG X. Septiembre 1999 en Plan Vasco del Deporte (2003 - 2007)*

2. Filosofía del deporte desde las instituciones públicas

Los modelos deportivos bajo esta mirada se traducen en opciones de actuación pública estatal y su dimensión ético - política. El siguiente cuadro muestra las tendencias observadas en algunos países referentes, respecto a la materia; EE.UU., Finlandia, Reino Unido y Australia.

Ilustración 12: Modelos deportivos según filosofía del deporte



Fuente: tomada Game Plan. Plan Estratégico del Deporte en el Reino Unido 2003

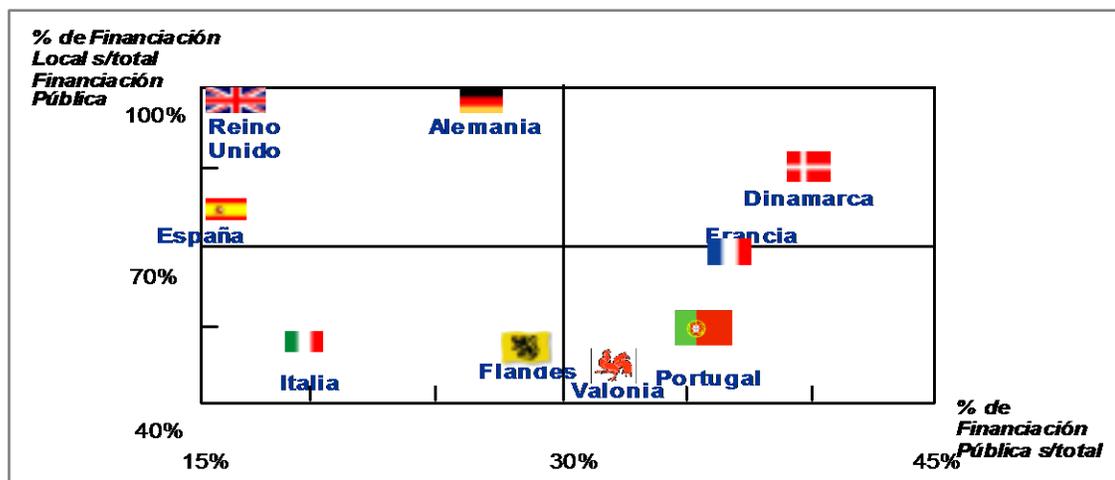
En cuanto a las diferencias en las áreas del involucramiento de las Instituciones Públicas, en el ámbito deportivo, encontramos cuatro modelos distintos [32]:

- Modelo de **no involucración** de las Instituciones Públicas o Laissez-Faire: El deporte no es un asunto del gobierno federal. Por ejemplo, EE.UU.
- Modelo de **involucración pública** fundamentalmente en el nivel de participación. Por ejemplo: Finlandia.
- Modelo de **participación pública en ambos niveles**: participación y rendimiento. Por ejemplo: Reino Unido.
- Modelo de **involucración pública** fundamentalmente en el **alto rendimiento**:. Por ejemplo, Australia.

3. Fuente de financiamiento

Para realizar esta diferenciación es necesario comparar las diferentes naciones mostrando una relación entre el financiamiento estatal ya sea nacional local en coherencia con el modelo liberal o intervencionista en los países:

Ilustración 13: Modelos deportivos según intervencionismo en la financiación



Fuente: tomado de Le Roux, Camy, 1995. Andreff et al. (1995) Deporte y Empleo en Europa. Comisión Europea. DGX. Septiembre 1999 en plan Vasco de Deportes 2003 - 2007.

A partir de este estudio, es posible distinguir cuatro modelos diferenciados [32]:

1. Países con un sistema con una **alta financiación pública**, principalmente los gobiernos locales (Dinamarca).

2. Países con una **alta financiación pública**, pero mayoritariamente procedente del **gobierno central** (Francia y Portugal)
3. Países con una **alta financiación privada** y donde las aportaciones económicas públicas proceden fundamentalmente de los **gobiernos locales** (Reino Unido, Alemania y España)
4. Países donde predomina igualmente la participación privada y en donde la pública está más centralizado en las instituciones estatales o regionales por ejemplo, Italia.

En cuanto a las tendencias generales del deporte en el panorama internacional, el estudio de Benchmarking Internacional de Políticas y Prácticas Deportivas, elaborado por el gobierno Vasco [39], nos brinda referencias internacionales:

1. Existe una clara **separación entre el deporte de alto rendimiento y el deporte de participación.**
2. La **salud** se concibe más como un fin a alcanzar a través de la práctica del deporte de participación y como un medio del que disponer para obtener rendimientos deportivos.
3. Los países con una gran población (más de 100 millones de habitantes) pueden optar por un sistema de decantación natural o **piramidal** de selección de deportistas de alto rendimiento, mientras que los países más pequeños han desarrollado **programas de tecnificación** para poder seleccionar a las y los deportistas con mayor proyección.
4. Respecto a la financiación de las y los deportistas/entrenadores de alto rendimiento, el estado ha **seleccionado y priorizado aquellas modalidades** deportivas que pretende impulsar y fomentar dentro de la esfera del alto rendimiento. Ha diseñado una serie de ayudas para determinados deportistas y entrenadores que combinan tanto apoyo público como privado.
5. Existe cierta tendencia a establecer **agencias deportivas gubernamentales** que cuentan con diferentes grados de autonomía de sus respectivos departamentos o ministerios.
6. Las federaciones deportivas nacionales tienden a agruparse en **Confederaciones o Asociaciones de federaciones.**

7. Existe una correlación entre la cantidad a **financiar** por la Administración Pública a las respectivas asociaciones y federaciones deportivas y el **cumplimiento por parte de estas últimas de una serie de objetivos** marcados por aquélla y especificados en sus respectivos planes estratégicos. A su vez, una parte relevante de dichos objetivos está vinculada a la promoción de programas de “Deporte para Todos” con el objeto de incrementar la tasa de participación de los ciudadanos y ciudadanas en actividades deportivas.
8. Existen **marcos de actuación conjuntos entre los agentes públicos y privados** con objeto de definir la estrategia deportiva e implantar las acciones derivadas de dicha estrategia.
9. Los **sistemas de loterías y/o apuestas deportivas** se consideran, en muchos de los casos analizados, como una importante fuente de financiación pública para el deporte.

En la tabla 9¹⁰³ se puede observar la importancia de los recursos generados por la lotería y apuestas deportivas para el sistema deportivo:

Tabla 9: Importancia de la lotería/apuestas deportivas como fuente de financiamiento de los sistemas deportivos nacionales

País/Región	Definición del organismo de loterías y apuestas que financia el deporte	Año fundación de la lotería	Presupuesto Deporte (Mill. €)	% del presupuesto que es financiado por la lotería
Escocia	The National Lottery: Lotería no deportiva	1994	61,74 mill. €	68%
Nueva Zelanda	Sistema de apuestas deportivas	n.d.	16 mill. €	90%
Irlanda	The National Lottery: Lotería no deportiva	1987	25 mill. €	100%
Dinamarca	Dansk Tipstjeneste: sistema de apuestas deportivas	1948	95,6 mill. €	100%
Finlandia	Oy Veikkaus: Sistema de apuestas deportivas	1940	82,86 mill. €	98%
Suiza	Sport-Toto: Sistema de apuestas deportivas	1938		El 75% del beneficio neto de la lotería es destinado a los cantones quienes lo utilizan para fines deportivos. El 25% restante se destina al Comité Olímpico Suizo
	El Gobierno Central no participa en este sistema y por lo tanto no recibe financiación alguna para sus programas.			

Fuente: tomado de *Benchmarking Internacional de Políticas y Prácticas Deportivas* elaborado por el gobierno Vasco

10. Existen numerosas iniciativas que, tomando como referencia la importancia que tiene el sector del deporte en la economía de los distintos países y regiones, tratan de fomentar la **creación de empleo en este sector**.

¹⁰³ Los presupuestos son los que corresponden a las respectivas agencias estatales, Sportscotland (Escocia), SPARC (Nueva Zelanda), Irish sports council (Irlanda), Oficina de Deportes del Ministerio de Cultura (Dinamarca), Dirección de Deportes del Ministerio de Educación (Finlandia) y Baspo (Suiza).

11. Los **planes de formación** del cuerpo técnico gozan de un amplio grado de especialización y cuentan con el impulso del Gobierno y la colaboración de las federaciones deportivas en su diseño e impartición.
12. Cabe resaltar la existencia de programas dirigidos a la **protección de menores y al fomento de juego limpio** en el deporte.
13. Existen numerosas acciones, al margen de las que se sitúan en el campo de la organización de competiciones internacionales, que tratan de **promocionar y/o proyectar** la imagen de un estado o país en el extranjero.
14. Los respectivos gobiernos centrales coordinan y **planifican la construcción de las infraestructuras deportivas**, que se ejecutan a nivel municipal. Por otro lado, seleccionan y priorizan las grandes obras de infraestructuras deportivas, o de “interés nacional”.
15. Iniciativas de organizaciones internacionales, como UNESCO y Unión Europea (UE), para mejorar las prácticas del deporte (Libro Blanco para el Deporte - UE y Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte).

5.2.2.4 Factores de éxito deportivo

Para finalizar la comparación, se analizaron cada uno de los **5 factores de política deportiva** que conducen al éxito deportivo en los países seleccionados¹⁰⁴.

- **Soporte financiero:** la mayoría de los entes públicos deportivos dispone de un gran presupuesto para el fomento del deporte, excepto Argentina y EE.UU., ya que este último tiene un modelo deportivo liberal. El ítem de mayor gasto es la infraestructura, debido en la mayoría de los casos a la realización de eventos internacionales. En general, la línea deportiva que mayor parte del presupuesto se lleva es la de Alto Rendimiento.
- **Performance:** se comparte en todas las naciones a través de la realización de baterías de test físicos acompañados de programas para fomentar la proyección deportiva, a través del organismo deportivo estatal, excepto en EE.UU.. En Brasil se han realizado estudios sobre el uso de marcadores genéticos a través de las huellas dactilares, metodología llamada dermatoglífia (derivada de la dactiloscopia), donde se encontró que es un método eficiente para determinar la predisposición genética en relación con las capacidades físicas y algunas características genotípicas [40], además se realiza la prueba de dermatoglifos por un precio cercano a los \$24.000 en centros especializados deportivos¹⁰⁵

¹⁰⁴ El análisis de cada uno de los factores por país se encuentra en el Anexo W.

¹⁰⁵ <http://www.dermatoglifia.com.br/dermatoglifia.html#> [Consulta: 29/01/2015]

A continuación se detalla con mayor detalle la metodología con huellas digitales

- **Dermatoglíflia:** estudio de los dermatoglifos, formaciones de la piel en las caras palmar y plantar de las manos y los pies. Estas formaciones se presentan de forma corrugada por crestas papilares y se presentan en tres configuraciones principales: arco (A), presilla (L) y torbellino o verticilo (W). Estas huellas al ser digitalizadas son analizadas a partir de la frecuencia relativa de los dermatoglifos y por la cantidad de líneas de cada uno de los dedos [41].

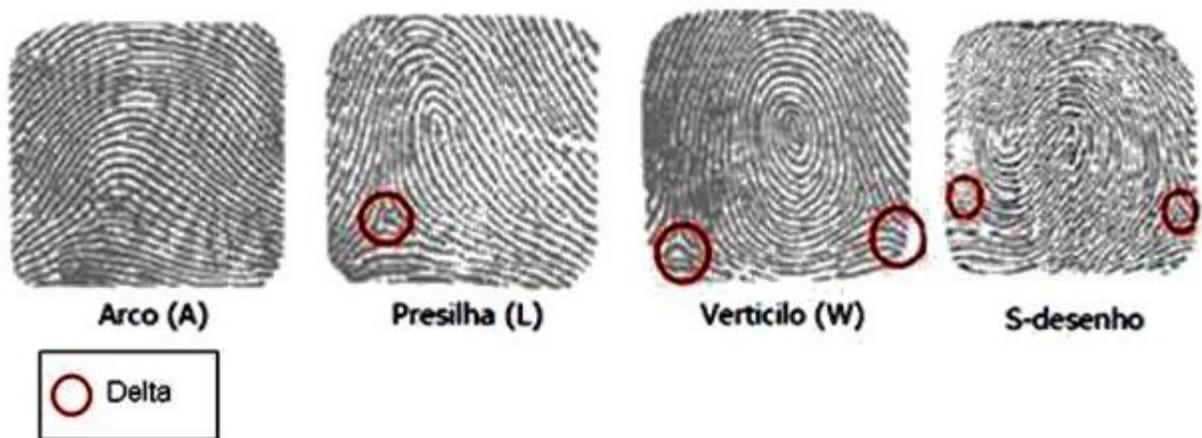
Tabla 10: Tipos de dermatoglifos, cualidades físicas y deportes asociados

Dermatoglifo	Cualidades asociadas	Deportes asociados
Arcos (A)	Fuerza pura con bajos niveles de resistencia y coordinación motora	Atletismo (lanzamiento)
Presillas (L)	Velocidad y fuerza explosiva con bajos niveles de resistencia	Halterofilia, Basquetbol, Balonmano, Tenis, Softball, Boxeo, Karate, Taekwondo, Voleibol
Verticilos (W)	Coordinación compleja y resistencia aeróbica con bajos niveles de fuerza pura	Ciclismo, Kayak, Patinaje, Remo, Triatlón, Fútbol, Polo acuático, Gimnasia, Tiro, Vela, Equitación

Fuente: basado en el estudio de Medeiros, Rocha y Fernandes, 2005 y el artículo "Selección de talentos para la iniciación deportiva, una experiencia cubana" de Pila Hernández.

Existen cuatro tipos de huellas dactilares basados en los tres tipos de dermatoglifos: Arco (A), Presilla interna (L), Presilla externa (L) y Verticilo (W). Estas se pueden diferenciar por los deltas, ángulos que se crean entre las líneas dermatoglíficas.

Ilustración 14: Tipos de diseños dermatoglíficos y la localización de los respectivos deltas



Fuente: basado en el artículo "empleo de marcadores genéticos en el proceso de detección de talentos" de Martínez, Tamarit y Rangel, 2012.

- **Facilidades de entrenamiento:** en todos los países analizados existe tanto infraestructura pública como privada para la realización del deporte, exceptuando en EE.UU. donde se acentúa el tema privado. Todos los países, excepto Venezuela, cuentan con un Centro de Alto Rendimiento ubicada en la capital del país.

- **Desarrollo de entrenadores y técnicos:** en todos los países, excepto EE.UU., existe una articulación entre ente privado y público para desarrollar programas para la capacitación de técnicos y entrenadores. Adicionalmente, se encuentran las instituciones de educación superior que forman profesionales del deporte, en algunos casos ligados al ente estatal (Colombia) y en otros al ente privado (Chile). Existe además para todas federaciones afiliadas al Comité Olímpico de su respectivo país, los cursos técnicos para entrenadores del programa Solidaridad Olímpica del Comité Olímpico Internacional y sus Federaciones Internacionales¹⁰⁶

- **Acceso de competencias deportivas tanto nacionales e internacionales**¹⁰⁷: todos los países, con cierta diferencia en EE.UU., poseen eventos deportivos para la comunidad, los escolares y los universitarios. En cuanto a la competencia internacional, son muchos los eventos que se comparten entre ellos, por ejemplo los juegos del ciclo olímpico, con pequeñas diferencias en cuanto a competencias dependiendo del continente o sector donde se ubique el país, por ejemplo Colombia con los Juegos Centroamericanos y del Caribe.

Terminando el *Benchmarking*, se analizó un último punto importante para todos los gobiernos a la hora de distribuir los recursos en los deportes nacional, este es la **priorización de deportes**.

Este punto se basa en las estrategias de distintos países para la focalización adecuada de los recursos disponibles considerando las limitaciones propias de los presupuestos públicos y la libertad de opciones del sistema privado al tomar decisiones sobre apoyo económico a determinados deportes o deportistas de élite[31].

¹⁰⁶ COCH http://www.coch.cl/?page_id=710 [Consulta: 03 - 12 - 2014]

¹⁰⁷ El listado con la descripción de los eventos internacionales se encuentra en Anexo V

Tabla 11: Criterios para la priorización de deportes a nivel internacional

País	Categoría		Criterios	Clasificación
	P	R		
Escocia (1) 			Divide a las federaciones deportivas en cuatro grupos, que ayudan a cuantificar la cantidad de subvenciones que se debe dar a cada federación. La clasificación de las diferentes modalidades en cada grupo depende de la cantidad de objetivos estratégicos que puede conseguir; Deporte al alcance de todos; Resultados competitivos internacionales y Reconocimiento del talento deportivo	1º Grupo: 12 modalidades (21%) 2º Grupo: 9 modalidades (16%) 3º Grupo: 11 modalidades (19%) 4º Grupo: 26 modalidades (45%)
Irlanda (2) 			Tres clasificaciones, dependiendo de; Calidad de desarrollo a L/P y planes de rendimiento, capacidad para lograr los objetivos marcados, resultados en los últimos ocho años, nivel de apoyo requerido, Uso de servicios científicos, médicos y de gestión, consistencia con la estrategia nacional, el perfil público del deporte y la existencia de programas de entrenamiento y educación de entrenadores.	
Nueva Zelanda (3) 			Estrategia de deportes prioritarios; siete deportes seleccionados en el Plan Estratégico 2002-2006 que cumplir; altas cuotas de participación, resultados a nivel internacional, conexión con industrias e infraestructuras. Estrategia de Revitalización de deportes como el Ciclismo, Natación y Atletismo.	
Australia (2) 			5 Grupos de federaciones deportivas. Existen cuatro grupos de criterios; a) número de participantes (> 1000 competidores), participación en competiciones internacionales, b) pertenencia a una importante federación internacional (>25 miembros), 16 primeros puestos en olimpiadas o campeonatos del mundo, c) pertenencia al programa olímpico d) Deporte tradicional/autóctono australiano (>75 años con un número importante de participantes activos.	
Reino Unido (UK Sport) (4) 			3 grupos de deportes y un grupo de deportes seleccionados por tener que diseñarse programas a medida para deportistas individuales; potencial de medallas, evidencia de un sistema de rendimiento, trayectoria, número de deportistas en el alto nivel (World Class), número de medallas e importancia de la modalidad a nivel mundial.	P1: 4 modalidades P2: 8 modalidades P3: 8 modalidades Prog. Indiv.: 6 modalidades
Inglaterra (4) 			Grado de importancia pública (encuestas sobre opinión pública, sobre participación, cobertura de TV, número de espectadores y presencia en prensa), éxito probado y potencial en campeonatos mundiales	

P: Participación R: Rendimiento

Fuente: tomado de Plan Vasco de Deportes, 2003 - 2007, pág. 99.

Existen muchos criterios para priorizar deportes, por ejemplo, el grado de importancia pública (Inglaterra), potencial de medallas (Reino Unido), deporte tradicional/autóctono (Australia), conexión con industrias e infraestructura (Nueva Zelanda), existencia de programas de entrenamiento y educación de entrenadores (Irlanda), y reconocimiento del talento deportivo (Escocia).

En el caso chileno, el comité administrativo del Plan Olímpico es el encargado de la priorización de los deportes y para su realización ocupan un esquema de datos específicos, como las medallas obtenidas en competencias internacionales (ciclo olímpico), deportes olímpicos por sobre los deportes no olímpicos, entre otros criterios. Se prioriza sobre las disciplinas, no sobre los deportes y se ven aquellos deportes que son negocio para el país¹⁰⁸

¹⁰⁸ Entrevista con Leonardo Viana, metodólogo deportivo Plan Olímpico. 20 de Agosto del 2014.

5.2.2.5 Conclusiones del Benchmarking

Las causas del deficiente rendimiento de Chile en el escenario deportivo internacional pueden deberse a un sin fin de variables, pero existen ciertas pistas de donde buscar y estas son brindadas por *De Bosscher* [30] en su estudio donde expone los nueve factores para el éxito deportivo (*SPLISS*). Entre estos factores se encuentran las variables principales y de apoyo para el rendimiento deportivo, pero a través de la encuesta deportiva realizada por la Academia Universidad de Humanismo Cristiano se descubre que los factores que realmente inciden en la proyección deportiva son la *performance* (detección y selección de talentos), el acceso a competencias, el soporte financiero, las facilidades de entrenamiento y la provisión de entrenadores.

Con respecto al desarrollo del *performance* en nuestro país, este se encuentra con un mayor grado de avance en cuanto a selección de talentos a través planes y programas gubernamentales que la detección de talentos, por lo que esta última es la variable de éxito que se investiga en mayor profundidad en búsqueda de nuevas metodologías de aplicación.

Para poder ver aquellas políticas deportivas más exitosas es necesario analizar los modelos deportivos de los países que son exitosos según el Plan Vasco de Deportes [32], pero no cualquier país exitoso es comparable con Chile, sino aquellos con cierta similitud, por lo que se usa el PIB per cápita como discriminante, siendo los candidatos más idóneos los países sudamericanos, ya que además de compartir la condición de subdesarrollo poseen el mismo idioma y similares características político - legales y socioeconómicas.

Los países que fueron seleccionados para la comparación fueron Venezuela, Colombia, Argentina y Brasil. Estos fueron seleccionados primeramente por sus logros en los "mega eventos" del Ciclo Olímpico y se encuentra que todos poseen una **alta descentralización política** a diferencia de Chile, una **densidad normativa similar a nuestro país**, una **administración dependiente de un Ministerio del Deporte** excepto Argentina, una Constitución Política donde el **deporte es un derecho constitucional** a diferencia de nuestra nación y con un **gasto deportivo por habitante** menor que Chile, pero con la diferencia que todas presentan mayor población.

Con respecto al panorama deportivo internacional se pueden encontrar las siguientes tendencias de políticas y prácticas deportivas:

- Los países de gran población (>100 millones de habitantes) poseen un sistema piramidal de selección de deportistas de alto rendimiento, pero en el caso de países más pequeños como Chile es necesario un programa de tecnificación; como el modelo de la "T" invertida, donde se eligen deportistas con mayor proyección.
- Los países han seleccionado y priorizado aquellas modalidades deportivas para el alto rendimiento, además de diseñar ayudas para deportistas y entrenadores en una alianza público - privada
- Alianza público - privada para decisiones estratégicas en el plano deportivo

- El sistema de apuestas deportivas recauda gran parte de los fondos para el deporte
- La formación del cuerpo técnico posee un amplio grado de especialización y apoyo tanto del gobierno como de las federaciones deportivas en su diseño e impartición.
- Existen muchas acciones para la organización de competencias internacionales con el fin de promocionar y/o proyectar la imagen del país en el extranjero
- Se planifica la construcción de las infraestructuras deportivas y se ejecuta a nivel municipal
- El único modelo deportivo que no se expande a nivel internacional es el modelo mixto
- Los países con mayores logros deportivos poseen una alta descentralización política y administrativa
- Existe un alto fomento en la creación de empleo en el sector debido a que el deporte posee una alta incidencia en la economía
- Existen organizaciones internacionales como UNESCO y la Unión Europea que generan iniciativas para mejorar las prácticas del deporte, a diferencia de Sudamérica que posee a MERCOSUR con pocas iniciativas y sin organizaciones deportivas dependientes a la Organización de Estados Americanos (OEA)

Finalmente se realiza una comparación con los países encontrados con los factores del análisis PESTEL y los países que han obtenido grandes logros deportivos y han desarrollado grandes atletas como Estados Unidos, España, Cuba y la ex Unión Soviética.

En los países analizados las variables de apoyo se encuentra lo siguiente:

- **Soporte financiero:** la mayoría de los entes públicos deportivos disponen de un gran presupuesto, excepto Argentina y EE.UU., donde el ítem de mayor gasto es en infraestructura debido a eventos internacionales y la línea deportiva que se inyecta mayores recursos es el alto rendimiento. En países como España existe un gran desarrollo de asociacionismo deportivo, es decir, potenciar y fomentar a la sociedad con el deporte a través de las organizaciones deportivas de base.
- **Facilidades de entrenamiento:** en todos los países existe infraestructura tanto pública como privada, sólo Venezuela no cuenta con un centro de alto rendimiento. En varios países analizados se cuenta con un plan de infraestructura local muy desarrollado.
- **Desarrollo de entrenadores:** existen iniciativas público - privadas para el desarrollo de entrenadores, excepto en EE.UU. e instituciones de educación superior que forman profesionales del deporte ligadas al ente estatal, en el caso colombiano y ligadas al ente privado, como en el caso chileno.

- **Acceso a competencias:** en todos los países con excepción de EE.UU. poseen competencias nacionales para la comunidad, escolares y universitarios, pero a diferencia de Chile existe una tradición en cuanto a las competencias de carácter nacional, no solo provincial. En cuanto a las competencias internacionales, todas las naciones poseen las organizaciones que son afiliadas a los entes internacionales por lo que permite su asistencia.

En cuanto a la detección de talentos se utilizan metodologías convencionales como las pruebas de eficiencia física que miden las capacidades motoras, pero en países como Brasil se ocupa el perfil genético para poder detectar a los posibles talentos deportivos. Esto se realiza a través de la dermatoglífiya y permite conocer; por una suma no superior a los \$24.000, las máximas potencialidades funcionales del deportista, lo cual constituye un paso de avance para lograr mayor eficiencia en el proceso de preparación del deportista descartando tempranamente a quienes no llegaran a ser futuros talentos y a la vez identificar el verdadero talento deportivo.

5.2.3 Entorno específico: Diagnóstico

Luego de realizado el análisis internacional a partir de los factores de éxito (detección de talentos, provisión de entrenadores, acceso a competencias, facilidades de entrenamiento, soporte financiero) que intervienen en la proyección deportiva es necesario verificar el estado de los mismos factores en la realidad nacional.

Para poder detectar los factores estudiados debemos definir cuál es la plataforma idónea para realizar el estudio y para esto el sistema educacional, en especial la educación básica y media, es el más adecuado dado que la educación es obligatoria para toda la población en Chile¹⁰⁹.

Se diagnostica y cuantifica la población objetivo para estudiar los factores y se obtiene que de los 9.225 colegios que existen sólo 9.155 se utilizan debido a que los otros 70 colegios, que son de administración delegada, no poseen la asignatura de educación física. Se tienen 2.560.153 alumnos, que corresponden a un 93% de la población nacional en el rango etario de 8 a 18 años [42], correspondiente a la edad promedio para el inicio de la proyección deportiva en la fase de detección y la edad para finalizar la educación media.

Además se estudia la situación actual de la educación superior para ver el estado de la selección y el desarrollo de talentos, donde existen 144 establecimientos educacionales (escuelas matrices, institutos profesionales, centros de formación técnica y universidades públicas y privadas) con 4.805.071 alumnos.

Tabla 12: Catastro de instituciones deportivas

Institución	Cantidad	Alumnos/ Deportistas	Duración [años]	promedio
Colegios	9.155	2.560.153		12
I.P.	41	1.070.173		4
C.F.T.	38	267.457		2
Escuelas Matrices	6	18.709		4
U. públicas	25	1.622.775		6
U. privadas	34	1.825.957		6
Clubes	4.161	-		-
Federaciones	56	56.729		-
Entrenadores	-	-		-

Fuente: Elaboración propia basado en datos de CNED, DIPRES e IND

Es necesario además verificar el estado de las instituciones deportivas tanto públicas como privadas, por lo que se realiza un catastro de los actores ligados al deporte en base a entrevistas en profundidad con los representantes de cada institución

¹⁰⁹ CHILE. Ministerio de Educación. 2009. Ley 20.370: Ley General de Educación. Artículo 4

y con encuestas realizadas a deportistas, dirigentes y entrenadores deportivos de federación.

Las entidades y personas que fueron analizadas a nivel nacional fueron las siguientes:

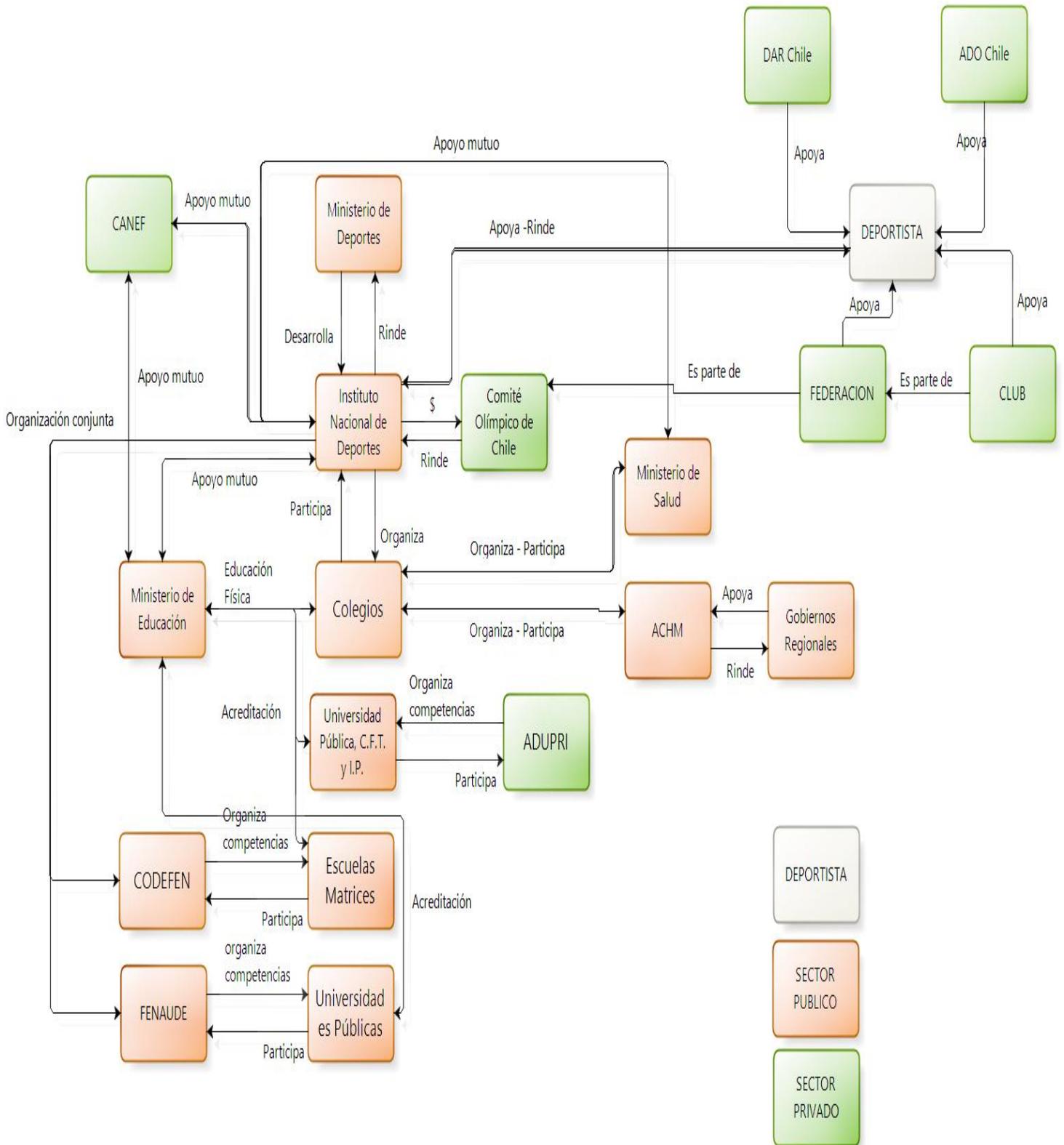
- **Entidades principales (9):**
 - **Municipalidades**, a través de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM)
 - **Colegios y liceos**, a través del Ministerio de Educación (MINEDUC)
 - **Universidades públicas**, a través de la Federación Nacional Universitaria de Deportes (FENAUDE)
 - **Universidades privadas, Institutos Profesionales y Centro de Formación Técnica**, a través de la Asociación Deportiva de Universidades Privadas (ADUPRI)
 - **Escuelas Matrices**, a través de la Confederación Deportiva de la Defensa Nacional (CODEFEN)
 - **Centro de Entrenamiento Regional**, a través del Instituto Nacional de Deportes
 - **Profesores de Educación Física**, a través de Consejo Académico Nacional de Educación Física (CANEF) y las Federaciones Deportivas Nacionales (FDN)
 - **Dirigentes deportivos**, a través de las Federaciones Deportivas Nacionales (FDN)
 - **Deportistas**, a través de las Federaciones Deportivas Nacionales (FDN) y clubes deportivos

- **Entidades de apoyo (6):** Ministerio de Salud (MINSAL), Asociación de Deportistas Olímpicos de Chile (ADO), Agrupación de Deportistas de Alto Rendimiento (DAR Chile), Ministerio del Deporte (MINDEP), Comité Olímpico de Chile (COCH), Gobiernos Regionales (GORE).

5.2.3.1 Red de involucrados

Para la realización del diagnóstico se hace un análisis de la participación de los involucrados en la esfera deportiva, entendido como *el estudio a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado*[43], teniendo como guía el mapa de actores que se muestra en la ilustración 15.

Ilustración 15: Mapa de actores



Fuente: elaboración propia

1.- Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es un ente importante para el deporte nacional, considerando que sobre este recae la misión de crear las bases curriculares para la educación escolar¹¹⁰, en conjunto con el Consejo Nacional de Educación (CNED)¹¹¹, además de los planes y programas de estudio¹¹². Dentro de los programas de estudio se encuentra la asignatura de "Educación Física y Salud", la cual cumple tres funciones primordiales: contribuye con el desarrollo integral [44] [45], la salud de los escolares¹¹³ y es la base para iniciar una vida deportiva dirigida hacia el alto rendimiento [46].

La asignatura de educación física, en ambos ciclos básicos en conjunto con el ciclo medio de educación, es de especial necesidad para detección temprana de talentos [46]. En el caso particular chileno, en las instituciones de educación básica y media se puede ver una diferencia abismal dependiendo del financiamiento¹¹⁴ de estos, en cuanto a disponibilidad de recursos, implementación e infraestructura deportiva.

Las **instituciones particulares pagadas**¹¹⁵, que fueron clasificadas en base la cantidad de alumnos como "grandes" y "pequeños", son las instituciones que tienen más oportunidades para el desarrollo y fomento del deporte.

Los **colegios particulares pagados "grandes"** tienen un gran desarrollo de infraestructura deportiva, cuentan con recursos humanos y económicos e implementos deportivos, pero además tienen arraigada la cultura deportiva en sus aulas.

En cuanto a los **colegios particulares pagados "pequeños"** no poseen la infraestructura ni la implementación como los primeros, pero poseen ciertas disciplinas deportivas emblemáticas, en las cuales tienen buen rendimiento en competencias.

Las **instituciones particulares subvencionadas** no poseen mayor infraestructura deportiva más que una cancha polideportiva y la cantidad de profesores de educación física es insuficiente para la cantidad de alumnos que posee el establecimiento. En cuanto a los recursos para la asistencia a competencias o para renovar implementación deportiva es escaso.¹¹⁶

¹¹⁰ La educación escolar es comprendida por la educación parvularia, básica en dos ciclos (1° a 4° básico y 5° a 8° básico) y la educación media.

¹¹¹ Consejo Nacional de Educación [en línea]

<http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionAcercaDe/acerca_de.aspx> [Consulta: 20/11/2014]

¹¹² CHILE. Ministerio de Educación. 2009. Ley 20.370: Ley General de Educación. Artículo 33

¹¹³ Según la OMS, la salud es *"un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades"*.

¹¹⁴ La dependencia de las instituciones de educación pueden ser de cuatro tipos: administración delegada (AD), municipal, particular subvencionado y particular pagado.[en línea]

<<https://www.ayudamineduc.cl/Temas/Detalle/bf430121-042d-e211-8986-00505694af53>> [Consulta: 20/11/2014]

¹¹⁵ Ver en resumen de entrevistas a colegios particulares pagados sin recursos en Anexo I

¹¹⁶ Ver en resumen de entrevistas a colegios particulares subvencionados Anexo J

Las **instituciones municipales**, que fueron clasificadas como "emblemáticas" y "no emblemáticas", son los que son financiados íntegramente por el Estado. Las "**emblemáticas**" son las instituciones educativas públicas más destacadas dado sus altos puntajes en la PSU o SIMCE, en cuanto al ámbito deportivo existe un gran avance respecto a los recursos humanos especializados en distintas disciplinas, lo que genera un buen resultado deportivo, aún cuando no tienen mayor acceso a infraestructura e implementación deportiva. Las "**no emblemáticas**" no poseen mayor desarrollo en disciplinas por temas de recursos e infraestructura y no tienen mayor acercamiento al deporte que la clase de educación física.¹¹⁷

Las **instituciones de administración delegada** son 70 establecimientos de educación media en las cuales se imparte una educación técnica - profesional (EMTP)¹¹⁸, donde se imparte conocimientos ligados al comercio y la industria, dejando de lado la enseñanza de la educación física¹¹⁹.

Un 46% de los estudiantes de educación media a nivel nacional estudian en instituciones de educación técnica - profesional¹²⁰, dejando al otro 54% estudiando en instituciones de educación media con educación humanista - científico (EMHC)¹²¹, el cual posee la asignatura de educación física y que se desarrolla con dos horas semanales¹²².

En cuanto a la detección y desarrollo de talentos, existe un consenso entre los colegios y liceos de distinto financiamiento que al haber pesquisado un nuevo talento deportivo; a través de pruebas físicas y mayormente de juicio experto, estos son destinados a algún club deportivo que es conseguido por el mismo profesor. Los colegios particulares son los que poseen mayor desarrollo en cuanto a detección y desarrollo, los otros tipos de instituciones sólo poseen la visión del entrenador como método de detección y el desarrollo se hace en las mismas clases de educación física o a veces en talleres deportivos en horarios extraescolares¹²³.

Con respecto a la duración de la clase de educación física, el número de horas depende si el establecimiento posee JEC (Jornada Escolar Completa) y afecta al primer ciclo básico (1° a 4° básico) siendo 4 horas con JEC y 3 horas sin JEC. El segundo ciclo básico no es afectado por el JEC, y además existen 6 horas de libre disposición para aumentar las horas para la práctica de actividad física y deporte, pero según el INTA (Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos) esta clase es de sólo 14 minutos

¹¹⁷ Ver resumen en entrevistas a colegios municipales Anexo K

¹¹⁸ CHILE. Ministerio de Educación. 2009. Ley 20.370: Ley General de Educación. Artículo 30

¹¹⁹ Instituciones de educación de administración delegada [en línea] <http://www.mineduc.cl/index5_int.php?id_portal=47&id_contenido=17116&id_seccion=3264&c=346> [Consulta: 21/11/2014]

¹²⁰ Educación técnica - profesional [en línea] <<http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=94158>> [Consulta: 21/11/2014]

¹²¹ CHILE. Ministerio de Educación. 2009. Ley 20.370: Ley General de Educación. Artículo 30

¹²² Horas de la asignatura de Educación Física y Salud. [en línea] <http://www.mineduc.cl/index5_int.php?id_portal=47&id_contenido=17116&id_seccion=3264&c=346> [Consulta: 21/11/2014]

¹²³ Ver en Anexo I, J y K resumen de entrevistas a colegios

de ejercicio para cada alumno y un 30% de las 1.460 clases del semestre son suspendidas¹²⁴.

En lo relativo al aporte de otras entidades gubernamentales en instituciones de educación, el Instituto Nacional de Deportes ofrece una propuesta a las escuelas a través de talleres deportivos (EDI) y el Ministerio de Salud promueven el deporte y la práctica de actividad física por medio de programas de escuelas promotoras de salud o las escuelas deportivas de Junaeb¹²⁵.

Todo estos antecedentes hacen que sólo algunos estudiantes estén preparados para las competencias que se organizan a nivel municipal, nivel estatal a través del IND o a nivel privado, en distintas disciplinas deportivas, como la copa Samsung, copa Chilectra, copa Milo, copa UC entre otras. Aunque la realidad muestra que sólo los colegios particulares pagados pueden asistir dado que cuentan con más recursos y por lo tanto, tienen mayores posibilidades para competir y mejorar, no así las instituciones subvencionadas o municipales¹²⁶.

Cabe destacar que la investigación se realizó en 8 instituciones de educación básica y media de la Región Metropolitana, siendo estos colegios y liceos con distinto tipo de financiamiento. Para poder obtener información sobre la realidad en regiones, se solicitó información sobre el estado de programas de proyección deportiva en colegios y liceos al MINEDUC a través de la Ley de Transparencia¹²⁷ el día 15/10/2014, sin embargo la información proporcionada por el organismo estatal advertía que los programas de proyección deportiva dependían de cada región y establecimiento educacional¹²⁸.

¹²⁴ Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) 2014. Estudio sobre la asignatura de educación física y salud. La Tercera en internet. 28 de Noviembre, 2014. <<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/09/680-595946-9-estudio-revela-que-ejercicio-en-clases-de-educacion-fisica-dura-en-promedio-14.shtml>> [Consulta: 21 -11 -2014]

¹²⁵ Información entregada por ley de transparencia en Anexo L

¹²⁶ Entrevista con Mauricio Santelices, profesor de educación física del Liceo de Aplicación.

¹²⁷ CHILE. Ministerio Secretaría General de Gobierno. 2008. Ley N° 20.285: sobre acceso a información pública.

¹²⁸ Información entregada por ley de transparencia en Anexo L

Deporte en la educación superior

La educación superior es aquella que tiene por objeto la preparación y formación del estudiante en un nivel avanzado en las ciencias, las artes, las humanidades y las tecnologías, y en el campo profesional y técnico. Esta comprende diferentes niveles de programas formativos, a través de los cuales es posible obtener títulos técnicos de nivel superior, títulos profesionales, grados académicos, títulos universitarios o sus equivalentes¹²⁹.

Los alternativas de educación superior que existen actualmente en Chile son:

- **Institutos Profesionales (I.P.):** son instituciones privadas que forman profesionales con los conocimientos respectivos para el ejercicio de cada una de las carreras que imparten¹³⁰.
- **Centro de Formación Técnica (C.F.T.):** son instituciones privadas cuyo objetivo fundamental es la de formar técnicos idóneos con la capacidad y conocimientos para el ejercicio de cada una de las carreras que imparten¹³¹.
- **Universidades:** son instituciones públicas (estatales o particulares) y privadas cuyo objetivo es formar profesionales en las carreras que imparten, además de formar a grados académicos posteriores magister y doctorados.
- **Escuelas Matrices:** son instituciones reconocidas por el Ministerio de Defensa e imparten todas las enseñanzas de Fuerzas Armadas (FF.AA.).

Tabla 13: Cantidad de establecimientos ed. superior 2013

N° de establecimientos	
IP	41
CFT	48
Universidad Privada	34
Universidad Pública	25
Escuelas Matrices	6
TOTAL	154

Fuente: elaboración propia basado en los datos de CNED

¹²⁹ CHILE. Ministerio de Educación. 2009. Ley 20.370: Ley General de Educación. Artículo 21

¹³⁰ CHILE. Ministerio de Educación. 1981. Decreto con Fuerza de Ley N° 5: sobre normas para Institutos Profesionales.

¹³¹ CHILE. Ministerio de Educación. 1981. Decreto con Fuerza de Ley N° 5: sobre normas para Centros de Formación Técnica.

El Ministerio de Educación, a través del Consejo Nacional de Educación (CNED), se encarga de asegurar la calidad de la educación superior, en particular de las instituciones que imparten carreras ligadas a la pedagogía de educación física. Pero cada una de las instituciones deben fomentar y facilitar la práctica del deporte por parte de sus alumnos, en especial las instituciones que reciben subsidio estatal, creando un sistema para compatibilizar estudios y deporte¹³².

Actualmente sólo las universidades, escuelas matrices y los institutos profesionales que concentran la mayor matrícula¹³³ (5 instituciones) son lo que poseen un desarrollo en cuanto al deporte al poner a disposición de los estudiantes infraestructura, implementación, recursos y actividades deportivas como: cursos deportivos y recreativos, deportes extracurriculares como talleres y deportes de representación con las ramas deportivas. Esto a través de la figura administrativa deportiva (Dirección, Jefatura y Coordinación) que existe en cada establecimiento educacional, que en general se trata de Coordinación de Deportes en universidades privadas e institutos profesionales y Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) o Departamento de Deportes en el caso de universidades públicas¹³⁴.

En cuanto al ingreso especial para deportistas, la mayoría de las instituciones cuentan con ingreso para deportistas destacados. Con respecto a las facilidades para asistir a competencias, en general, las casas de estudios lo permiten y los habilitan para movilizar las evaluaciones y justificar las inasistencias. El caso aislado son las escuelas matrices donde se privilegia completamente la carrera militar por sobre la carrera deportiva¹³⁵.

En lo referente a la detección de talentos, en ciertas universidades públicas¹³⁶ se practica la detección y en las otras los deportistas más talentosos ingresan por beca deportiva y también son detectados en competencias a juicio del entrenador¹³⁷. En cuanto a las universidades privadas e institutos profesionales, agrupados en ADUPRI, poseen detección de talentos a través de variados métodos, que son a través de las competencias a juicio del entrenador, de pruebas físicas y de currículum deportivo avalado por alguna institución deportiva¹³⁸.

Los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales que concentran el menor porcentaje de la matrícula (30,4%), es decir, 36 instituciones, no poseen un desarrollo deportivo para su estudiantado, esto es por dos motivos: por la falta de infraestructura y por la motivación de los estudiantes, ya que estos son en su mayoría

¹³² CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 5

¹³³ Institutos que concentran el 69,6% de la matrícula de los IP's: DUOC UC, AIEP, INACAP, IP Chile y Santo Tomás. Datos basados en la información de planteles del CNED.

¹³⁴ Entrevistas con instituciones de educación superior en Anexo M

¹³⁵ Entrevista con el Teniente Coronel Fernando Dreyse, Subdirector CODEFEN en Anexo I

¹³⁶ En la Universidad de Santiago de Chile (USACH), Universidad Católica (PUC), Universidad de Chile (UCH) y Universidad Católica de Valparaíso. Entrevista con Iván Manríquez, Gerente Deportivo FENAUDE

¹³⁷ Entrevista con Iván Manríquez, Gerente Deportivo FENAUDE en Anexo O

¹³⁸ Entrevista con Andrés Lillo, Presidente ADUPRI en Anexo P

padres de familia o trabajan además de estudiar, lo que no permite un mayor desarrollo deportivo¹³⁹.

Las Escuelas Matrices poseen gran desarrollo deportivo, cuentan con entrenadores en deportes de aplicación general y militar, una gran infraestructura (piscina, gimnasio, cancha, pista atlética, entre otras) e implementación deportiva. Para el ingreso de oficiales o suboficiales se realizan pruebas técnicas y física en todos los deportes para detectar talentos, adicionalmente los alumnos pueden presentar su currículum deportivo avalado por instituciones deportivas¹⁴⁰.

Una vez detectado el talento en cualquier disciplina, el alumno tendrá entrenamiento y seguimiento por lo que dure la carrera, ya que en la malla curricular tendrán asignaturas deportivas en cada semestre. Los talentos deportivos, cualquiera sea el deporte, tendrán el apoyo de los deportes de aplicación militar de primera prioridad¹⁴¹

La competencia de educación superior está a cargo de tres entidades principales: FENAUDE en universidades públicas a nivel nacional, ADUPRI en universidades privadas, institutos y escuelas matrices profesionales de la Región Metropolitana, y CODEFEN en escuelas matrices. En regiones, complementando la labor de ADUPRI, se encuentran a ODESUP¹⁴² en Valparaíso y ADESUP¹⁴³ en Bío - Bío.

2.- Federación Nacional Universitaria de Deportes (FENAUDE)

FENAUDE tiene una larga tradición en el país, desde 1923, de origen privado pero actualmente es una entidad dependiente del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas. Su misión principal es "velar por el fomento y desarrollo de la educación física, el deporte, la recreación y la vida saludable para así contribuir a la formación integral de los alumnos"¹⁴⁴.

Esta organización actúa como el ente superior a nivel organizacional del deporte en el país, además como coordinadora de las actividades deportivas internacionales al contar con la representación nacional ante la Federación Internacional Universitaria de Deportes (FISU) así como las que se realizan a nivel sudamericano por tener la representación nacional ante la Confederación Sudamericana Universitaria de Deportes (COSUD), y de igual forma en la Organización Deportiva Universitaria Panamericana (ODUPA). También cabe mencionar que funciona acorde a una estructura flexible y eficiente siguiendo una división territorial de cinco zonas (zona norte, zona costa, zona metropolitana, zona sur y zona austral con 5 universidades cada una) [47].

¹³⁹ Entrevista con IP IPLACEX en Anexo M

¹⁴⁰ Entrevista a escuelas matrices en Anexo M

¹⁴¹ Entrevista con el Teniente Coronel Fernando Dreyse, Subdirector CODEFEN en Anexo N

¹⁴² Organización Deportiva Educación Superior [en línea] <<http://www.odesupquintaregion.cl/>> [Consulta: 20/11/2014]

¹⁴³ Agrupación Deportiva de la Educación Superior [en línea] <<http://adesup.cl/>> [Consulta: 20/11/2014]

¹⁴⁴ FENAUDE [en línea] <<http://www.fenaude.cl/site/1/home/seccion/quienes-somos>> [Consulta: 22/11/2014]

La Federación Universitaria desarrolla 20 disciplinas¹⁴⁵ a través de la organización de las competencias nacionales que son los Campeonatos Nacionales Universitarios y las Ligas de Educación Superior (LDES), en conjunto con el IND y ADUPRI. Además en competencias internacionales como los Juegos Olímpicos Universitarios o "Universiadas" y los Juegos Deportivos Sudamericanos y Panamericanos Universitarios.

3.- Asociación Deportiva de Universidades Privadas (ADUPRI)

ADUPRI nace en 1990 de la mano de la Universidad Mayor con 8 casas de estudio, actualmente reúne a 28 instituciones de educación superior (3 institutos profesionales , 3 escuelas matrices y 22 universidades privadas), fomentando 10 disciplinas deportivas en 14 campeonatos anuales (Marzo a Noviembre), en distintas divisiones según institución. Su misión como organización deportiva es "fomentar una mejor calidad de vida, propiciar un espacio de esparcimiento universitario común y aportar al cumplimiento de objetivos esenciales en todo proceso formativo; como el espíritu de superación, el trabajo en equipo y un actuar ético y responsable"¹⁴⁶.

La Asociación Universitaria organiza competencias a nivel nacional, estas son las competencias ADUPRI y en las Ligas de Educación Superior (LDES), en conjunto con el IND y FENAUDE.

4.- Confederación Deportiva de la Defensa Nacional (CODEFEN)

La CODEFEN es la organización, nacida en 1952, que agrupa a las Federaciones Deportivas Militares¹⁴⁷. Su misión es la de supervisar, desarrollar y masificar los deportes de aplicación militar en el ámbito deportivo y de alto rendimiento nacional e internacional. Esto lo realiza a través del "Plan de Deporte Militar 2014 - 2018", en base a sus objetivos estratégicos y priorización de deportes de aplicación militar¹⁴⁸.

La Confederación Deportiva también fomenta los deportes de aplicación general en coordinación con los entes nacionales (IND, MINDEP, COCH) y regionales (municipios, intendencias regionales, instituciones de educación superior) a través de los delegados regionales, apoyando así la Política Nacional de Deportes. Además fomenta la competencia nacional a través de campeonatos interinstitucionales y inter escuelas de oficiales y suboficiales, e internacional (Sudamericano y Mundial)¹⁴⁹ al ser integrante de la Unión Deportiva Militar Sudamericana (UDMSA) y el Consejo Internacional del Deporte Militar (CISM).

¹⁴⁵ Lista de disciplinas FENAUDE en Anexo O

¹⁴⁶ Entrevista con Presidente de ADUPRI, Andrés Lillo en Anexo P

¹⁴⁷ Federaciones Deportivas Militares: FEDEM (Escuela Militar), FEDENA (Escuela Naval), FEDEFA (Fuerza Aérea), FEDECAR (Escuela de Carabineros) y FEDEIN (Escuela de Investigaciones).

¹⁴⁸ Deportes priorizados: Biatlón, Equitación, Paracaidismo, Pentatlón Militar, Tiro y Vela.

¹⁴⁹ Lista de competencias del deporte militar en Anexo N

5.- Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud es la organización que aporta al deporte de manera indirecta, a través de propuestas para la asignatura de educación física y el desarrollo de hábitos saludables para así combatir el sedentarismo¹⁵⁰ y la obesidad en la población juvenil. Esto se puede justificar con los datos obtenidos en la última Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena (2012) [48], donde se señala que la prevalencia de sedentarismo en la población chilena mayor de 18 años es del 82,7%, pero que ha ido en descenso desde la aplicación de la primera encuesta en 2006. Complementariamente, se realiza la Encuesta Nacional de Salud; ejecutada por el MINSAL, donde se muestra en su última versión (2010) que un 88,6% de la población chilena mayor de 17 años posee un comportamiento sedentario [49].

Para poder complementar los resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena, el 2013 se realizó el SIMCE de educación física del 2013, ejecutado por el Ministerio de Educación a través de su Agencia de Calidad de la Educación¹⁵¹, con la colaboración del Instituto Nacional del Deporte. Los resultados muestran el 44% de los estudiantes de 8° básico presenta obesidad (18%) o sobrepeso (26%), mientras que sólo un 56% tiene un Índice de Masa Corporal normal, sin tener diferencias con el año 2012. En cuanto a los géneros, las mujeres el 46% de la mujeres posee obesidad o sobrepeso en comparación a los hombres que sólo el 43% presenta dicha condición.¹⁵²

Es así como el nombre de la asignatura de educación física paso a llamarse "educación física y salud", incorporando al programa el eje de "vida activa y saludable" con la intención de mejorar la condición física¹⁵³ con actividades deportivas de distinta intensidad y con la adquisición de hábitos de higiene, posturales y de vida saludable¹⁵⁴.

En cuanto a las articulaciones entre el Ministerio del Deporte y Ministerio de Salud, en Octubre del 2014 en la región del Maule se realizó un convenio intersectorial para combatir la obesidad y el sedentarismo¹⁵⁵

¹⁵⁰El sedentarismo de tiempo libre se define como la realización de actividad física o deporte fuera del horario de trabajo, por menos de 30 minutos de duración y/o menos de 3 veces por semana (Ministerio de Salud, 2011).

¹⁵¹ Organismo creado a partir de la Ley 20.529 "Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. Su objetivo es evaluar, ordenar, orientar e informar al sistema escolar para contribuir a que los estudiantes accedan a una educación integral de calidad.

¹⁵² Resultado SIMCE 2013 [en línea] <<http://www.agenciaeducacion.cl/estudios-e-investigaciones/educacion-fisica/>> [Consulta: 21/11/2014]

¹⁵³La condición física es un conjunto de atributos físicos evaluables que tienen o logran las personas y que se relacionan con la capacidad de realizar actividad física (Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research, - Caspersen y cols., 1985).

¹⁵⁴Sus componentes pueden reunirse en dos grupos: aquellos relacionados con la salud y aquellos relacionados con el rendimiento deportivo (Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research, - Caspersen y cols., 1985).

¹⁵⁵ Convenio MINSAL - IND [en línea] <<http://www.elnotero.cl/2014/10/firman-convenio-intersectorial-para-combatir-la-obesidad-y-el-sedentarismo/>> [consulta: 21/11/2014]

6.- Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM)

Actualmente existen 346 comunas a nivel nacional¹⁵⁶ y es la ACHM la entidad que las agrupa desde 1993, con el fin de trabajar mancomunadamente en temas de participación, autonomía y descentralización, para poder así representar a los municipios de Chile a nivel público y privado, nacional e internacional¹⁵⁷. Debido a un problema político interno, 39 municipios se desvincularon de la asociación para crear el 2013 la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)¹⁵⁸.

Esta asociación es un factor importante en el deporte nacional, ya que cada una de las municipalidades tiene una gran injerencia en el deporte escolar y el apoyo a deportistas de la comuna que administran. Desde el punto de vista legal, las municipalidades pueden desarrollar, en su territorio, funciones relacionadas con el deporte, directamente a través de la unidad encargada del desarrollo comunitario o a través de otros órganos de administración del Estado¹⁵⁹.

La figura administrativa deportiva del municipio puede variar entre una comuna u otra, siendo posible encontrar corporaciones, departamentos, direcciones, consejos entre otros. Pero lo importante es que su apoyo para los deportistas es en su mayoría para los mega eventos, en vez de el apoyo para su formación o regeneración¹⁶⁰.

Con respecto al apoyo del deporte escolar de la municipalidades, este se materializa a través del departamento de educación extraescolar donde se realizan los talleres para los colegios de su comuna y además se tiene en cada uno de los colegios o liceos un encargado extraescolar, el cual es un profesor de educación física del mismo establecimiento. A este profesor se le asignan 10 horas para la realización de talleres de carácter deportivo y cultural¹⁶¹ y se les remunera a través del PME¹⁶² municipal como una renta adicional al sueldo que percibe en el establecimiento educacional¹⁶³.

En lo referente a la detección de talentos a nivel comunal, se realizó una petición de información a través de la Ley de Transparencia¹⁶⁴ con fecha 24/10/2014 a la ACHM. En esta petición se solicita información sobre los recursos utilizados para el fomento del deporte, disponibilidad de infraestructura e implementación, disponibilidad de recurso humano especializado y priorización deportiva a nivel comunal.

¹⁵⁶ Comunas de Chile [en línea] <<http://www.subdere.cl/documentacion/regiones-provincias-y-comunas-de-chile>> [Consulta: 21/11/2014]

¹⁵⁷ ACHM [en línea] <<http://www.achm.cl/>> [Consulta: 21/11/2014]

¹⁵⁸ AMUCH [en línea] <<http://www.amuch.cl/amuch>> [Consulta: 21/11/2014]

¹⁵⁹ CHILE. Ministerio del Interior. Ley N° 18.695: orgánica constitucional de municipalidades. Art. 4 y 22

¹⁶⁰ Entrevista con Corporación de La Reina - Francisco Mora en Anexo Q

¹⁶¹ Entrevista con Departamento de Educación Extraescolar de la comuna de La Reina, Alfredo Rivera en Anexo M

¹⁶² Programa de Mejoramiento Escolar: herramienta para el mejoramiento continuo del aprendizaje de todos los estudiantes. [en línea] <<http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/anoescolar2013/Preguntas%20frecuentes/Plan%20de%20Mejoramiento%20Educativo.pdf>> [Consulta: 21/11/2014]

¹⁶³ Entrevista con profesora de educación física, Liceo 1 Javiera Carrera en Anexo K

¹⁶⁴ CHILE. Ministerio Secretaría General de Gobierno. 2008. Ley N° 20.285: sobre acceso a información pública.

Lamentablemente se recibió la respuesta que el organismo no posee la información solicitada y tampoco puede derivarse a otro organismo dado que se refiere a múltiples organismos¹⁶⁵.

Para obtener mayor información se acudió a un estudio del año 2007 donde se diagnóstica la oferta deportiva a nivel local, mediante el análisis de los sistemas de planificación y gestión deportiva municipales, que se implementan en las comunas (47) de más de 40.000 habitantes del país [50].

Los resultados relativos a la **estructura deportiva municipal** indican que el 42,6% de las comunas poseen una Dirección o Departamento Municipal de Deportes y un 36,2% son programas insertos en otras direcciones municipales. Un 53,2% posee un plan de deportes municipal, en los cuales el principal objetivo para el área de deportes es "la mejora de la calidad de vida de la población" con un 40,4% y estos planes se ejecutan con otras instancias de la misma estructura municipal como la alcaldía (78,7%) o la DIDECO¹⁶⁶ (74,5%).

En cuanto a los **recursos financieros municipales** para deporte y actividad física, los presupuestos asignados a las áreas de deporte municipal fluctuaron entre \$1,5 y \$486 MM, con un promedio de \$84 MM. Dentro de este presupuesto se tiene que las tres principales fuentes de financiamiento son: presupuesto definido por el municipio (100%), aportes entregados por el IND (37% entre fondos concursables y directos) y autofinanciamiento (17,4%).

En lo relacionado con la **infraestructura deportiva comunal**, los gimnasios son los más indicados (80,4%) en conjunto con los estadios (73,9%), las canchas (69,6%) y las piscinas (58,7%). En cuanto a la inversión en este tópico, el 89,4% de las comunas lo posee.

En lo referente a la **oferta deportiva municipal**, se destaca la importancia de las actividades de carácter recreativo (45,5%), que superan largamente a las actividades formativas (23,9%) y a las competitivas (21,6%). Aquí la duración de las actividades fluctúa entre los 3 a 10 meses, siendo estas recreativas o formativas y en cuanto a su frecuencia se detectó que son en promedio 3 veces por semana.

Como conclusiones del estudio, se encuentra que desde la heterogeneidad de los gobiernos locales, el tema deportes se encuentra permeado por la voluntad de las autoridades políticas, dejando de lado el deporte como actividad regular en pro de las actividades mediáticas y propagandísticas.

Adicional se pueden ver tres fortalezas importantes en la gestión deportiva municipal, que son el tener fondos propios para las actividades deportivas, la disponibilidad de infraestructura propia o en comodato y la componente estratégica del deporte municipal. En cuanto a las debilidades, se detectaron tres importantes: dependencia de la voluntad de las autoridades políticas, la planificación deportiva a corto plazo y el tema de financiamiento propio como limitante de expansión.

¹⁶⁵ Carta de Ley de transparencia ACHM en Anexo R

¹⁶⁶ DIDECO: Dirección de Desarrollo Comunal

7.- Gobiernos Regionales

Los Gobiernos Regionales tienen el deber legal de participar, en coordinación con las autoridades competentes (Instituto Nacional de Deportes, Municipios, Organizaciones Deportivas), en acciones destinadas a facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados a beneficios y programas en el ámbito de deportes y recreación¹⁶⁷. Para esto, los gobiernos regionales están autorizados para utilizar hasta el 2% del total de los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.) para subvencionar este tipo de actividades^{168,169}.

8.- Instituto Nacional del Deporte

El Instituto Nacional de Deportes como ente estatal rector del deporte nacional tiene de misión apoyar, fomentar, facilitar y fiscalizar el movimiento deportivo. Esto lo realiza a través de la Dirección Nacional y las Direcciones Regionales.

La Dirección Nacional es administrada por el Director Nacional del IND, el cual es el encargado de velar por el buen cumplimiento de los objetivos del servicio y administrar los recursos financieros y los bienes de la institución¹⁷⁰.

Las Direcciones Regionales, presentes en cada una de las regiones del país, son administradas por los Directores Regionales, quienes representan el servicio en la respectiva región. Las funciones de la Dirección Regional son dar propuestas deportivas en su región, promover la conformación de organizaciones deportivas, colaborar en fijación de actividades deportivas, fomentar la creación de infraestructura deportiva y apoyar en la gestión deportiva municipal¹⁷¹.

En cada región las Direcciones Regionales promueven y facilitan el deporte a la comunidad y a las organizaciones deportivas, esto a través de la cuota regional del Fondo Nacional para el Fomento Deportivo (FONDEPORTE)¹⁷². Este fondo permite financiar, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones¹⁷³.

Para poder tener la visión de cada una de las entidades deportivas de la región existe el Consejo Consultivo Regional, el cual tiene como fin evacuar consultas, sugerencias, observaciones o proposiciones, respecto de materias de competencia de la Direcciones Regionales, en especial en asignación de recursos correspondientes¹⁷⁴.

¹⁶⁷ CHILE. Ministerio del Interior. 1993. Ley N° 19.175, orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional. Artículo 19

¹⁶⁸ Ley de presupuesto del sector público año 2014 [en línea] <http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104_Ley_de_Presupuestos_2014.pdf> [Consulta: 01/12/2014]

¹⁶⁹ Presupuestos gobiernos regionales 2014 en Anexo G

¹⁷⁰ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 20

¹⁷¹ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 22

¹⁷² CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 45

¹⁷³ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 41

¹⁷⁴ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 24

El Consejo Consultivo está integrado por representantes de: consejo local de deportes, organizaciones deportivas, municipalidades, instituciones de educación superior, asociaciones gremiales de profesionales y técnicos de educación física, instituciones de defensa nacional, académicos de educación física y el servicio nacional de la mujer¹⁷⁵.

Con respecto a la proyección deportiva, el IND posee desde 1995 los Centros de Iniciación y Especialización Deportiva (CIED), que desde el 2002 cambió su nombre a **Centro de Entrenamiento Regionales (CER)**, que se encuentra presente en todas las regiones del país. Este nació bajo un contexto de bajo desarrollo del deporte intermedio (clubes, asociaciones y federaciones) en las regiones, que no contaban con los recursos necesarios para sostener una estructura de desarrollo adecuada, así se materializa estos centros regionales que se enfocan al desarrollo de jóvenes con condiciones especiales para la práctica del alto rendimiento y que sigue los lineamientos de la Política Nacional del Deporte.

Este programa se desarrolla a través de dos fases: iniciantes y avanzados. El CER iniciante posee 96 centros a lo largo del país con 20 disciplinas para jóvenes federados de entre 8 a 16 años, que pertenezcan a un club y el CER avanzado posee 84 centros con 20 disciplinas para jóvenes federados de entre 16 a 24 años, que pertenezcan a un club [25].

La elección de estas disciplinas se basa en la priorización de los deportes individuales por sobre los colectivos, considerando una mayor economía en términos de traslados y resultados deportivos, además de los siguientes criterios:

1. Deporte de la estructura de los nichos competitivos en el plan estratégico nacional del Alto Rendimiento.
2. Haber realizado a lo menos un proceso de formación deportiva de 2 años.
3. Recurso Humano Calificado por la correspondiente Federación Deportiva Nacional.
4. Presencia regional de clubes y asociaciones deportivas federadas.
5. Infraestructura adecuada y en buen estado para el normal desarrollo de las actividades.
6. Resultados deportivos regionales a nivel nacional en las diferentes categorías oficiales
7. Arraigo del deporte en la zona.

En cuanto a los beneficios de los deportistas CER se encuentran: seguro médico, contratación de técnicos de gran experiencia profesional, implementación deportiva, indumentaria deportiva y apoyo en traslados, alimentación, alojamiento y participación en competencias oficiales.

¹⁷⁵CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 25

El número de deportistas CER, tanto iniciante como avanzado, son 2955, divididos en sector POLO¹⁷⁶ que comprende a la Región Metropolitana, Bío-Bío y La Araucanía, y el sector NO POLO constituida por todas las demás regiones. La cantidad de deportistas CER POLO son 1.234 y de deportistas CER NO POLO son 1.721.

Tabla 14: Deportes CER priorizados regionales

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
ATLETISMO															
BADMINTON															
BALONMANO FEMENINO															
BALONMANO MASCULINO															
BASQUETBOL FEMENINO															
BASQUETBOL MASCULINO															
BMX															
CANOTAJE															
CICLISMO															
ESGRIMA															
GAF															
GAM															
GIMNASIA ARTISTICA															
HALTEROFILIA															
JUDO															
KARATE															
NATACIÓN															
REMO															
SALTOS ORNAMENTALES															
TAEKWONDO															
TENIS DE MESA															
TIRO CON ARCO															
VOLEIBOL															
VOLEIBOL DAMAS															
VOLEIBOL VARONES															

Fuente: elaboración propia basado en datos del IND

Tabla 15: Deportes priorizados nacionales¹⁷⁷

Deportes Estratégicos		
Atletismo	Esqui Náutico	Patín Carrera
Vela	Natación	Karate
Ciclismo	Remo	Triatlón
Halterofilia	Tiro al blanco	Tenis
Taekwondo	Canotaje	Tiro al vuelo

Fuente: elaboración en base a información del Plan Olímpico

El instituto, además realiza detección de talentos en las competencias (condición de ingreso CER iniciante) que organiza anualmente a nivel nacional (Sistema Nacional de Competencias Deportivas) a través de juicio experto (método DELPHI) o resultados deportivos (condición de ingreso CER avanzado¹⁷⁸). A continuación se muestra la cantidad de deportistas detectados y si estos provienen de los CER.

¹⁷⁶ Son consideradas regiones polos debido a que concentran el 58% de la población nacional.

¹⁷⁷ Información extraída de entrevista Leonardo Viana

¹⁷⁸ Condición de ingreso CER avanzado en Anexo S.

Tabla 16: Consolidado detección de talentos

Competencias	2012		2013	
	Detectados	CER	Detectados	CER
JUDEJUT	81	31	99	28
Cristo Redentor	148	26	218	40
Araucanía	61	40	112	41
JJ.SS. Escolar	39	11	28	13
JJ.EE. Magallanes	31	6	-	-
JJ.EE. Valparaíso	27	2	-	-
JJ.EE. Maule	88	34	-	-
JJ.EE. Metropolitana	-	-	120	33
JJ.EE. O'Higgins	33	9	120	1
JJ.EE. Bío-Bío	-	-	114	7
JJ.EE. Coquimbo	-	-	14	7
TOTAL	508	159	825	170

Fuente: elaboración propia basado en datos del IND

De las personas detectadas, estas son consideradas con medianas o alta proyección deportiva según los siguientes parámetros: ranking nacional (si corresponde), edad cronológica y ficha de detección de talentos emitida por el entrenador.

9.- Ministerio del Deporte

El Ministerio del Deporte se comunica tanto administrativa como políticamente con el Instituto Nacional del Deporte a través de la Subsecretaría de Deportes. En regiones las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS) son las encargadas de representar las funciones del Ministerio y apoyar al intendente con los planes, políticas y proyectos deportivos que sean de competencia de los Gobiernos Regionales.

Dada el corto tiempo que lleva en funcionamiento el ministerio no se han podido realizar esfuerzos concretos en lo que es la proyección deportiva, pero posee lineamientos claros con respecto a este tópico.

En el plano general, el ministerio, a través de un programa de 50 puntos con tres ejes estratégicos (deporte infantil, deporte de participación y deporte de rendimiento) y seis pilares fundamentales (capital humano, iniciativas legales, infraestructura deportiva, ciencias aplicadas, financiamiento y asociatividad), quiere adaptar el modelo deportivo canadiense a nuestro sistema deportivo nacional, tal como lo indica la siguiente ilustración:

Ilustración 16: Modelo deportivo chileno basado en el canadiense



Fuente: imagen obtenida del Ministerio del Deporte

En cuanto al deporte de rendimiento y la proyección los próximos esfuerzos se ilustra de la siguiente manera:

Ilustración 17: Deporte de rendimiento y proyección



En cuanto a las propuestas de proyección deportiva nacional el ministerio propone las siguientes:

- Elaborar programas proyección deportiva, relevos plan olímpico y paralímpicos
- Política de la proyección deportiva y detección de talentos
- Fortalecimiento de centros regionales
- Secuencia de eventos deportivos en todas las etapas
- Olimpiadas educación superior y escolar integradas
- Continuidad laboral y académica
- Previsión, atención médica y seguros pre y post competición
- Escuelas deportivas integrales

10.- Comité Olímpico de Chile (COCH)

El COCH le brinda los lineamientos y recursos humanos y académicos a las Federaciones Deportivas Nacionales que agrupa y además brinda a los deportistas federados variados beneficios a través del Centro de Entrenamiento Olímpico (CEO). Entre los objetivos de esta infraestructura se encuentran:

- Lugar estable donde desarrollar sus actividades formativas, competitivas y de alto rendimiento
- Servir como albergue transitorio a atletas seleccionados
- Proveer de gimnasio polideportivo para organizaciones de competencias nacionales e internacionales.
- Oficinas administrativas, salón plenario y salas de reuniones para las federaciones afiliadas
- Permitir la formación de profesionales de ciencias aplicadas al deporte orientados al alto rendimiento mediante alianza con las Federaciones Deportivas Nacionales y el convenio vigente con Universidad Santo Tomás.

11.- Federaciones Deportivas Nacionales (FDN)

Las federaciones¹⁷⁹ a través de las Escuelas Selectivas Federadas permiten que los deportistas más jóvenes sean el sustento para los Centro de Entrenamiento Regional (CER). Desde el 2012 las Escuelas Selectivas Federadas absorbieron las Escuelas CEO, administradas por el COCH, para poder centralizar la formación deportiva, tal como lo hizo los CER al absorber las Escuelas CER y el Centro Experimental de Talentos (CET), los que eran administrados por la Unidad Metodológica del DAR (Dirección Nacional) con el objeto de elaborar un modelo teórico sobre el trabajo con los talentos en el deporte de alto rendimiento para el ciclo olímpico 2008 - 2012.

De los datos del 2012 sobre las Escuelas Federadas y las Escuelas CEO, se puede extraer la siguiente información:

- **Escuelas Federadas:** posee 149 escuelas a nivel nacional dividida en 28 deportes.
- **Escuelas CEO:** posee 11 escuelas en la Región Metropolitana con 9 deportes.

Las federaciones¹⁸⁰ tienen representación en distintas regiones, con un 26% hay federaciones con representación de entre 1 a 6 regiones, con un 46% entre 7 y 12 regiones, y 28% de las federaciones se encuentran en todas las regiones. Es importante destacar que las regiones con mayor presencia de federaciones son la

¹⁷⁹ Lista de federaciones que están afiliadas al COCH. [en línea] <http://www.coch.cl/?page_id=42> [Consulta: 27/11/2014]

¹⁸⁰ En la investigación de Fernando Buguñá se tomó a 51 federaciones debido a que las otras no contestaban.

Metropolitana (48 federaciones), la Quinta y la Octava (cada una con 44 federaciones) [51].

a. Composición de Asociaciones y Clubes

La mayoría de las federaciones tiene entre 1 y 5 asociaciones afiliadas (12 federaciones - 25%), lo que sumado a las organizaciones que no tienen (11 federaciones - 22,9%), refleja el predominio de federaciones con pocas asociaciones (23 federaciones - 47,9%). Son 7 las federaciones que poseen la mayor cantidad de asociaciones (más de 20), correspondiendo al 14,6% del total.

Con respecto los clubes que componen las federaciones, existe un predominio de aquellas que cuentan entre 11 y 50 clubes afiliados (21 federaciones - 42%), seguidas de aquellas entre 1 y 10 clubes (10 federaciones - 20%) y las que tienen entre 51 y 100 clubes (8 federaciones - 16%). Son solamente 4 federaciones que poseen el mayor número de clubes (más de 200), correspondiente al 8%.

b. Problemas Frecuentes con Afiliados

Las relaciones entre las federaciones y los asociados y clubes afiliados a ellas no están exentas de situaciones problemáticas, siendo las más recurrentes aquellas vinculadas a la escasez de recursos (48 federaciones - 94,1%), a los problemas de gestión (35 federaciones - 68,8%) y a la falta de información (25 federaciones - 49%).

c. Infraestructura

La mayoría de las federaciones (14 de ellas - 27,5%) afirmaron ocupar 2 lugares o recintos y los que ocupan la mayor cantidad de recintos (4 ó 5) son 8 federaciones en cada categoría (15,7%). De estos recintos, la mayoría de ellos son usados mediante otro sistema (generalmente préstamo, 45,5%) o arriendo (28,3%). Y finalmente el uso de estos recintos es netamente deportivo (74,3%), seguido por el uso de oficina (16,3%).

d. Nivel Deportivo

Dentro de las federaciones que respondieron la encuesta (51) sobre las actividades hechas en el 2005 por nivel deportivo, un 100% realiza actividades de alto rendimiento, donde las actividades más relevantes son las competencias y torneos (35 federaciones - 71,4%) y el entrenamiento deportivo (11 federaciones - 22,4%).

En actividades de competición, se obtuvo que 96% de las federaciones las realizaba, donde 2 federaciones no realizan actividades. La actividad más reiterada son las competencias y torneos (43 federaciones - 86%).

En actividades formativas, se obtuvo que un 84,8% de las federaciones las realizaba, donde las actividades más reiteradas son el desarrollo de cursos o escuelas deportivas con un 56,5% (26 federaciones) y competencias o torneos con un 17,4% (8 federaciones).

En actividades recreativas, se obtuvo que un 61,9% de las federaciones las realizaba, dejando al descubierto a 16 federaciones no fomentan el deporte recreativo. Las actividades más recurrentes fueron los campeonatos y torneos (13 federaciones - 31%) y eventos de difusión masiva (8 federaciones - 19%).

Con respecto a la detección de talentos, se obtuvo que un 68,3% de las federaciones detectan talentos, donde 13 federaciones no lo realizan y 10 no responden a la pregunta. Dentro del método más usado para detectar se encuentra las competencias y torneos (14 federaciones - 34,1%)

12.- Clubes deportivos

Los clubes deportivos de barrios, escolares y federados se encuentran a lo largo y ancho del deporte nacional, es decir, es la organización de base para el desarrollo y fomento del deporte. Como tales, su objetivo principal es el desarrollo de nuevos talentos en sus respectivas disciplinas con miras a competir en competencias nacionales y regionales, y en el caso de los clubes federados, competir en torneos organizados por cada federación.

Estas organizaciones se pueden crear a través de dos vías: Art.12 de la Ley 19.712 y Ley N° 19.418¹⁸¹. En el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas (RNOD) existen 21.931 organizaciones con registro y personería jurídica, en donde, las organizaciones con registro vigentes sólo son 4.161¹⁸².

13.- Asociación de Deportistas Olímpicos de Chile (ADO)¹⁸³

Esta asociación trabaja en forma mancomunada y coordinada con las federaciones deportivas y con el mismo gobierno para apoyar económicamente, tanto a deportistas de alto rendimiento como a los juveniles, a través de recursos públicos y privados a través del patrocinio. Además ADO permite, a los deportistas que benefician, que recurran a sus propios patrocinadores para poder costearse su carrera deportiva.

Al 2011 la asociación llegó a beneficiar a 500 deportistas para que asistieran a pruebas del ciclo olímpico y con la llegada del Plan Olímpico el 2010 permitió inyectar cifras históricas de financiamiento al sistema deportivo chileno, todo esto para poder obtener buenos resultados al año 2016.

Para poder lograr un buen rendimiento de los beneficiarios se siguen una serie de lineamientos tales como los procesos de preparación y clasificación de los deportistas, contratación de *Head Coach*, o entrenadores/técnicos de reconocida trayectoria, apoyo a las Ligas Deportivas Nacionales y Aportes Transitorios a determinados deportistas como incentivo.

¹⁸¹ Organizaciones Deportivas [en línea] <<http://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/Gestion%20Organizaciones%20Deportivas/Pages/Gesti%C3%B3n-Organizaciones-Deportivas-.aspx>> [Consulta: 27 - 11 - 2014]

¹⁸² Datos obtenidos por consulta pública realiza el día 23 de Septiembre de 2014 en Anexo T

¹⁸³ ADO [en línea] <www.adochile.cl> [Consulta: 27/11/2014]

14.- DAR Chile

Agrupación que reúne a deportistas de alto rendimiento de diferentes disciplinas a nivel nacional, su misión comunicar de forma eficiente y generar espacios para promover el interés por el deporte y deportistas de alto rendimiento en general.

15.- Consejo Académico Nacional de Educación Física (CANEF)

Este Consejo, constituido en 1985, agrupa la mayoría de las escuelas de Educación Física del país, ya sea de las universidades del consejo de rectores como las universidades privadas. Su objetivo principal es cultivar y promover el saber científico técnico y artístico de las formas de la actividad física que utilizan la motricidad humana como medio de educación permanente, desarrollo personal y social en función del mejoramiento de la calidad de vida¹⁸⁴.

Actualmente el CANEF se encuentra siendo parte de las políticas públicas dependientes de su área y es parte del consejo asesor de la evaluación del SIMCE de educación física, en el área de desarrollo curricular del Ministerio de Educación. Posee además diferentes revistas digitales de universidades privadas, como la Universidad Central o UDLA, y universidades públicas, como la Universidad de Playa Ancha o UMCE.

Con respecto a la educación superior y la formación de entrenadores deportivos y pedagogos en educación física, existen variadas carreras relacionadas con la educación física y que se imparten en distintos establecimientos, pero existen sólo dos instituciones (Universidad Santo Tomás y Universidad de Santiago de Chile) que imparten la carrera de "Entrenador en Alto Rendimiento y Actividad Física"¹⁸⁵ y "Entrenador Deportivo"¹⁸⁶, respectivamente. Las carreras son "Pedagogía en Educación Física" y "Técnico en Deportes, Preparación Física y Recreación", siendo 51 las instituciones de educación superior que las imparten y que en forma desagregada resultan en la siguiente proporción: Universidades Estatales (18), Universidades Privadas (16), Institutos Profesionales (9) y Centro de Formación Técnica (8)¹⁸⁷.

La carrera de Pedagogía en Educación Física se encuentra en 13 regiones, exceptuando la región de Aysén y la del Libertador Bernardo O'Higgins y la carrera de Técnico en Deportes, Preparación Física y Recreación se encuentra en 14 regiones, exceptuando la región de Aysén.

¹⁸⁴ CANEF [en línea] <<http://www.canef.cl/>>[Consulta: 27/11/2014]

¹⁸⁵ Carrera de Entrenador de Alto Rendimiento y Actividad Física UST [en línea] <<http://www.santotomas.cl/areas/areas/detalleCarrera/ust/deporte/74/ust-carrera-ciencias-del-deporte-y-actividad-fisica>> [Consulta: 27/11/2014]

¹⁸⁶ Carrera de Entrenador Deportivo USACH [en línea] <<http://admisión.usach.cl/carreras/listado>> [Consulta: 27/11/2014]

¹⁸⁷ Datos obtenidos del Consejo Nacional de Educación (CNEC) [en línea] http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicadoresEstadisticas/indices_estadisticas_BDS.aspx [Consulta: 27/11/2014]

Es importante destacar que el Estado fomenta la realización de carreras de educación superior ligadas a la pedagogía, y en particular, la pedagogía en educación física, a través de la "Beca Vocación de Profesor"¹⁸⁸.

5.2.3.2 Encuesta Deportiva

Se tuvo acceso a la encuesta deportiva realizada el 2011 por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano para la elaboración de una política nacional de desarrollo deportivo de alto rendimiento [31]. Para esta encuesta se seleccionaron aquellas federaciones que tuvieron participación en competencias internacionales, se encuestaron a dirigentes, entrenadores y deportistas.

La estructura de la encuesta consistió en dos partes, donde en la primera se preguntaban los antecedentes al encuestado, rescatando antecedentes respecto de su participación en el alto rendimiento y la segunda, se preguntaba sobre su opinión respecto a temas relaciones con el alto rendimiento.

Deportistas

De un universo de 554 deportistas se llegó a 226 encuestados, de estos se encontró que un 40% eran mujeres las cuales empezaban a edad temprana su práctica deportiva (5 a 9 años) a diferencia de los hombres (12 a 13 años). Del 70% de los encuestados contaban con una planificación deportiva anual y sólo el 50% la conocía en plenitud. Y con respecto al apoyo profesional (médico, kinesiólogo, psicólogo) que recibieron, el 30% indicó que provenía del IND, para el resto provenían de médicos particulares y en menor medida desde las federaciones.

Con respecto a su opinión a la detección de talentos, el 93,4% de los encuestados estuvieron de acuerdo que sería importante tener un programa de detección temprana de talentos y que este debería ser manejados autónomamente por cada Federación. Y el 100% cree además es necesario una participación sistemática en competencias de alta exigencia a nivel nacional e internacional.

Paralelamente, era importante para los encuestados la posibilidad para acceder a programas flexibles de educación formal y acceso al financiamiento pertinente para estudios.

Finalmente se le hizo elegir de una lista de factores que condicionan un entrenamiento, en este caso particular decidieron que el factor más importante es tener un lugar adecuado para la práctica deportiva.

Entrenadores

De un universo de 80 entrenadores se llegó a 40 encuestados, de estos se encontró que sólo el 10% era mujer y la mayoría de ellos tenía una edad que fluctuaba

¹⁸⁸ Beca Vocación de Profesor [en línea] <www.becavocaciondeprofesor.cl> [Consulta: 27/11/2014]

entre los 27 a 50 años. Un 57,5% poseía educación universitaria y sólo un 17,5% contaban con estudios de postgrado. Adicionalmente sólo el 15% de los encuestados posee contrato a plazo indefinido, la mayoría (37,5%) de los encuestados tiene contrato a honorarios y un 17,5% no tiene contrato.

Con respecto a su opinión en detección de talentos, el 97,5% de los encuestados estuvieron de acuerdo que sería importante tener un programa de detección temprana de talentos y que este debería ser manejados autónomamente por cada Federación. El 100% cree además es necesario una participación sistemática en competencias de alta exigencia a nivel nacional e internacional. Además de que es importante la capacitación en el desarrollo de competencias profesionales y supervisión a los entrenadores para la mejora continua de su desempeño.

El 97,5% de los encuestados está de acuerdo con que una mayor articulación entre las instituciones del sistema deportivo nacional es fundamental para obtener éxitos internacionales en el deporte de alto rendimiento y el mismo porcentaje cree que es importante contar con organismo que formen entrenadores en las distintas disciplinas de alto rendimiento deportivo. El 72,5% cree que se debe priorizar el apoyo financiero en las disciplinas deportivas o deportistas con mayores posibilidades de obtener logros deportivos internacionales. Finalmente, de la lista de factores que condicionan el entrenamiento, la mayoría encontró que el factor más importante es tener un lugar adecuado para la práctica deportiva.

Dirigentes

De un universo de 80 dirigentes se llegó a 20 encuestados, de estos se encontró que sólo un 15% son mujeres y el 60% de los encuestados posee estudios universitarios y con sólo 5% de ellos con magister o doctorado. El rango de edad de los dirigentes fluctúa entre los 27 a 50 años de edad y el 45% de ellos posee el puesto de director de federación y sólo un 15% son presidentes de federación.

Con respecto a su opinión en detección de talentos, el 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo que sería importante tener un programa de detección temprana de talentos y que este debería ser manejados autónomamente por cada Federación.

Un 60% de los dirigentes no está de acuerdo en auto gestionar los recursos para su federación, un 90% de los encuestados cree que una política de fomento del deporte a nivel masivo, facilitaría el surgimiento y desarrollo de nuevos talentos deportivos. Un 90% de los dirigentes cree que cada federación es responsable de desarrollar programas de largo plazo para el alto rendimiento. El 75% de los encuestados cree que se debería priorizar el apoyo financiero en las disciplinas deportivas o deportistas con mayores posibilidades de obtener logros deportivos internacionales. El 90% de los encuestados está de acuerdo con que una mayor articulación entre las instituciones del sistema deportivo nacional es fundamental para obtener éxitos internacionales en el deporte de alto rendimiento.

Finalmente, de la lista de factores que condicionan el entrenamiento, la mayoría encontró que el factor más importante es tener un lugar adecuado para la práctica deportiva.

5.2.3.3 Historia del deporte nacional

Hablar del deporte es remontarse cientos de años en la historia de la humanidad, desde antes de la era cristiana, en el mundo griego; cuna de la civilización occidental, tuvo origen una solemne tradición, a la cual se atribuyó de inmediato una gran importancia. Ésta fue la creación de los "Juegos" o "Competencias Solemnes", que tenían lugar cada cuatro años en el máximo templo, en honor a Zeus. En estos "Juegos" se disputaban distintas especialidades en donde a los vencedores se les tributaban honores triunfales, a pesar de que el premio material más codiciado consistía en una simple corona de palmas. Con el transcurrir de los siglos, los "Juegos" abrieron camino a una gran número de nuevas especialidades, las cuales conocemos como el mundo del deporte [52].

Ilustración 18: juego de la chueca o palín



Fuente: imagen obtenida de la web

Si pensamos en los inicios del deporte en Chile, las primeras evidencias las encontraríamos en nuestros pueblos originarios, la más conocida de estas habría de ser el juego de la **chueca** o **palín**, propio de la cultura mapuche el cual se asemeja al hockey o al golf. Si bien podríamos considerar el *palín* como deporte no será hasta finales del siglo XIX que podríamos emplear el concepto de deporte con total propiedad, al considerar este como una actividad deportiva reglamentada, la cual es parte de un sistema organizado y no una simple actividad física. Será en la Región Metropolitana y en Valparaíso, las ciudades donde principalmente se llevará a cabo este proceso en el desarrollo de disciplinas como el **atletismo**, el **boxeo** y el **fútbol**. La mayoría de los deportes tuvieron un impulso privado a través de las familias aristócratas extranjeras residentes en las principales ciudades, siendo la hípica porteña la cuna de los deportes en Chile.

Durante la primera mitad del siglo XX el deporte se extendió a lo largo y ancho de Chile, pero manteniendo a Santiago y Valparaíso como centros donde orbitaban los principales deportes. Durante el mismo período de tiempo, el tejido privado del deporte empezó a emerger con la constitución de las federaciones deportivas y por último, por la creación del Comité Olímpico Chileno en 1934 y su afiliación al Comité Olímpico Internacional el mismo año.

En cuanto al Estado y su representación frente al deporte social durante las primeras décadas del siglo XX, fue interrumpida y discontinua en cuanto a objetivos y dependencias, ya que hasta 1948 la Dirección de Deportes estuvo bajo la dependencia del Ministerio del Interior con el objetivo de alejar a la población de los malos hábitos (alcoholismo, drogadicción y la holgazanería) y luego como herramienta para el mejoramiento de la raza a través del Departamento de Deportes, entidad dependiente del Ministerio de Defensa hasta inicios del siglo XXI [23].

Deportistas de distintas disciplinas fueron apareciendo en el siglo XX, algunos provenían de ostentosas familias aristocráticas, otros de sectores menos acomodados desde distintas regiones del país, donde algunos de ellos descubrieron su veta deportiva por la práctica constante de su disciplina, como es el caso de Anita Lizama; eximia tenista de 1937, o a través de su profesión, como en el caso del atleta Raúl Inostroza quien se dedicaba a repartir diarios.

Aún cuando algunos deportistas fueron capaces de alcanzar la gloria olímpica en el siglo pasado (Manuel Plaza en 1928, Cesar Mendoza, Oscar Cristi y Ricardo Echeverría en 1952, Marlene Ahrens, Ramón Tapia, Claudio Barrientos y Carlos Lucas en 1956 y Alfonso de Iruarrizaga en 1988), el desempeño a nivel sudamericano era bastante deficiente por lo que varias universidades y clubes deportivos contrataron a profesores en distintas disciplinas como en el atletismo en la universidad Federico Santa María con Carlos Strutz o como en basquetbol en la universidad católica con Kenneth Davidson, con el objetivo de mejorar el rendimiento deportivo, hacer el deporte más "científico" y crear la base de las futuras generaciones a través de la búsqueda de talentos [23].

Un mayor apoyo gubernamental entre 1925 y 1949 potenció el progreso deportivo y una consolidación en distintas disciplinas como el fútbol, ciclismo, atletismo, tenis, equitación, etc. Otros deportes como golf, tenis de mesa, tiro, gimnasia y beisbol se encontraban en desarrollo con miras a mejores resultados [23].

El gobierno, para apoyar aún más el desarrollo del deporte, crea un plan de infraestructura comenzando con la construcción del Estadio Militar, la "piscina escolar" en Estación Mapocho, el Estadio de Valparaíso y el Estadio Nacional, este último con mayor dificultad para su construcción debido a su ubicación, pero que una vez construido permitió albergar grandes eventos deportivos nacionales y posibilitar a Chile la organización de eventos sudamericanos de ODESUR y mundiales específicos, lo que mejoró el nivel de los deportistas.

En cuanto a los deportistas, desde la segunda década del siglo XX se vislumbraron atisbos del profesionalismo deportivo, con la intención de rentabilizar económicamente el desempeño de los deportista, pero cualquier intento por pagar algún tipo de sueldo a los deportistas era considerado como sinónimo de "prostitución", situación que malograba el ideal deportivo.

El evento que marcó el antes y el después en cuanto al desarrollo deportivo tanto organizacional como profesional fue el mundial de fútbol de 1962, donde nuestro país obtuvo el 3° lugar. Es así como el fútbol fue el más beneficiado con el gran desarrollo deportivo, pero este fue en descenso al igual que las otras disciplinas, llegando a su punto más bajo durante la dictadura militar en las décadas del 70' y el 80'.

Durante la década de los setenta sólo se obtienen ilusiones frustradas. Con Martín Vargas y sus cuatro oportunidades fallidas para consagrarse campeón mundial en su categoría. Con la selección chilena de fútbol clasificada para el mundial de Alemania 1974 y no teniendo oportunidad para asistir al mundial de Argentina 1978, aún teniendo en la escuadra a Elías Figueroa, el mejor jugador de fútbol nacional. Con

ColoColo rozando la Copa América. Y con el tenis ad portas de alcanzar la gloria en la final frente a Italia por Copa Davis, con Jaime Fillol, Patricio Cornejo y Hans Gildemeister como grandes cartas de triunfo, y además Chile renuncia como sede de los Juegos Panamericanos de 1975 debido a insuficiencia de recursos del Estado y promulga la Ley del Deporte en 1970 que no está a la altura del realidad nacional de la época [53].

Aún así, la caza submarina saca a reflotar a Chile obteniendo de la mano de Raúl Choque el campeonato mundial de casa submarina de 1979.

La década del ochenta es aún mucho peor que la anterior. El fútbol chileno no obtiene resultados favorables, tanto en el plano sudamericano como a nivel mundial y se transforma en la expresión deportiva que protagonizó uno de los mayores escándalos en la historia del deporte mundial, luego que Roberto "Cóndor" Rojas se auto infligiera una herida en pleno partido en el Estadio Maracanã de Brasil en 1989. Acto que costó la asistencia al Mundial de fútbol de Italia '90 y también el de Estados Unidos '94.

En el plano organizacional Chile realiza los juegos sudamericanos (ODESUR) de 1986 entre las instituciones Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER) y el Comité Olímpico de Chile (COCH), y renuncia a ser sede de los juegos panamericanos de 1987 debido a una grave recesión económica que viven todas las disciplinas deportivas.

Ya en la última década del siglo XX y en los inicios del siglo XXI empezaron los tiempos dorados para Chile. El monte Everest fue domado por andinistas chilenos (el equipo masculino en 1992 liderado por Rodrigo Jordán al mismo tiempo que el grupo liderado por Mauricio Purto y el femenino liderado por Vivian Cuq), el club de ColoColo pudo alcanzar la Copa "Libertadores de América" en 1991 con jugadores como Jaime Pizarro y Marcelo Barticciotto, conducidos por el técnico croata MirkoJozic. De esta hazaña estuvieron muy cerca también los clubes de Unión Española y Cobreloa [23].

Además la selección de fútbol sub 17, en 1993, se corona con el tercer lugar en el mundial juvenil en Japón con jugadores como Iván Zamorano y Manuel Neira, y se obtiene la presea de bronce en fútbol en los Juegos Olímpicos de Sídney 2000, el tenista Marcelo "Chino" Ríos llega a ser el número uno del mundo y el motociclista Carlo de Gavardo, avanzando en competencias, se ubica entre los mejores diez del mundo.

Posteriormente, durante el año 2001 se promulga la Ley del Deporte en el 2001, la cual permitió a los deportistas a tener mayor seguridad y respaldo para desarrollar sus carreras. Junto con esto, se crea el "Premio Nacional de Deporte", reconocimiento simbólico y monetario de los logros alcanzados por los deportistas. Debido a la misma normativa la institución deportiva gubernamental (DIGEDER) cambia de nombre a Instituto Nacional de Deportes (IND). Al año siguiente es publicada la Política Nacional del Deporte, en base a ley previamente promulgada.

En los inicios del siglo XXI, Chile logra buenos resultados en el escenario panamericano en diversas disciplinas: en **levantamiento de pesas**, con Cristian Escalante, en **atletismo** con Sebastián Keitel, en **tenis de mesa** con Sofija Tepes, en **mountain bike** con Bernardita Pizarro y en **natación** con Kristel Köbrich. En paralelo se obtienen exponentes mundiales en **velerismo**, categoría *lightning*, con Alberto González, en **triatlón** con Cristián Bustos, Erika Olivera y Natalia Ducó en **atletismo**, en **boxeo** categoría crucero con Carlos Cruzat, , en **golf** con Nicole Perrot, en **remo** con Miguel Cerda y Cristián Yantani, en **gimnasia** con Tomás González y en **caza submarina** con Patricio Sáez [23].

A nivel de competencias internacionales los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, Atlanta 1996 y Sídney 2000 se transforman en meras oportunidades de participación, no así de competencia. No fue hasta los Juegos Olímpicos de Atenas en el 2004 cuando Chile volvería a alcanzar la gloria. Los tenistas Nicolás Massú y Fernando González obtienen dos preseas doradas y una de bronce, logro sumamente trascendental considerando que es la primera vez en la historia de Chile que se alcanza el oro olímpico. Un par de años después el **hockey patín** alegra a Chile con el primer título mundial en deporte colectivo y además en territorio nacional durante el 2006.

Mientras el deporte chileno obtenía triunfos en distintas disciplinas en 2006, en Chile la entidad pública rectora del deporte, Instituto Nacional de Deportes o conocido como "Chiledeportes", se encontraba en medio del huracán por proyectos regionales que obtuvieron de forma maliciosa recursos públicos por \$417.114.788.. El escándalo, conocido como el caso recortes, terminó con la remoción de todos los directores regionales y con la subsecretaría del deporte, Catalina Depassier, destituida de su cargo por falsificación de acreditación académica en 2007.¹⁸⁹

En 2008, el tenista Fernando González, se lleva la presea plateada en los juegos olímpicos de Beijing y en 2012, en los juegos olímpicos de Londres, el atleta no vidente Cristián Valenzuela obtiene la medalla dorada y la primera presea paralímpica para Chile en las carreras de Maratón de 1.500 y 5.000 metros.

En 2013, el organismo deportivo estatal evoluciona creándose el Ministerio del Deporte, ente que permite una mejor gestión del deporte nacional, y ya en 2014, Chile realizó los X juegos sudamericanos (ODESUR) y obtiene el quinto lugar.

¹⁸⁹http://www.emol.com/especiales/chiledeportes/preguntas_y_respuestas.html [Consulta: 02-02-2015]

Proyección deportiva en el gobierno

Con respecto a los esfuerzos del gobierno para fomentar la proyección deportiva; especialmente en la detección de talentos, en nuestro país, se describe lo siguiente [54]:

- **Escuelas de Talentos Deportivos:** en 1977; bajo el gobierno de Augusto Pinochet, se firma entre DIGEDER, la Secretaría Ministerial de Educación de la RM y el COCH para crear un Centro de Desarrollo y Capacitación de Habilidades y Destrezas Deportivas con el objeto de detectar, seleccionar y formar niños y jóvenes con condiciones excepcionales para el deporte en siete disciplinas.
- **Centros de Iniciación y Especialización Deportiva (CIED):** centros de iniciación creados en 1995 bajo el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y que realizaban atención a deportistas que reunieran los requisitos de entrada, oportunidad y condiciones para el desarrollo de una carrera deportiva hacia el alto rendimiento nacional e internacional. Aquí los proceso de detección, formación y especialización deportiva estaba destinado a niños de 5 a 12 años con miras a la alta competencia internacional. En 1997 este programa queda a cargo de los especialistas del Centro de Alto Rendimiento (CAR) y se descentraliza el proceso de detección de talentos deportivos con la creación de 13 centros ubicados en cada una región del país y en los que se atendió hasta 1999 a 1045 deportistas de 17 disciplinas deportivas.
- **Centro de Entrenamiento Regional (CER):** en 2002 bajo el gobierno de Ricardo Lagos Escobar, los CIED cambian su nombre a CER, centros de iniciación y desarrollo que se encuentran en las quince regiones del país a cargo de las Direcciones Regionales. Nace bajo el contexto del deficiente desarrollo del deporte intermedio y se enfocan en el desarrollo de jóvenes con condiciones especiales para la práctica del alto rendimiento en 20 disciplinas y en dos fases (iniciante y avanzado). En 2012 se fusionan las Escuelas CER y los CET con el objetivo de centralizar la formación deportiva.
- **Centro Experimental de Talentos (CET):** nace en 2007 bajo el gobierno de Michelle Bachelet y a cargo de la Unidad Técnica Metodológica del área de Deporte de Alto Rendimiento, con el objeto de elaborar un modelo teórico sobre el trabajo con los talentos en el Deporte de Alto Rendimiento para el ciclo olímpico 2008 - 2012.
- **Escuelas CER:** nace en 2011 bajo el gobierno de Sebastián Piñera, con el objetivo de detectar a los futuros deportistas que formarán parte de los CER, se trara de talentos deportivos, niños y niñas que presentan cualidades y características especiales.

Ahora bien para poder visualizar el soporte que se le ha brindado a los deportistas chilenos se recaba información sobre los apoyos institucionales y estatales en las distintas disciplinas de los mega eventos del Ciclo Olímpico desde el año 2011 al 2014, esto debido a que la institución posee el respaldo de información sólo en las fechas indicadas.

Los eventos que se analizaron en este caso son:

- XVI Juegos Panamericanos en Guadalajara, México. 2011
- XXX Juegos Olímpicos en Londres, Inglaterra. 2012
- X Juegos Sudamericanos en Santiago, Chile. 2014

Debido a la confidencialidad de los datos, estos se muestran en la tabla 17 de manera agregada, considerando la cantidad de deportistas que obtuvieron medallas en los eventos^{190,191}, la federación nacional de cada disciplina y los aportes estatales que posee cada una de ellas.

Tabla 17: Información de Federaciones Nacionales

Federación	E y C 2011	Deportistas premiados	Entrenamiento y Concentraciones			Deportistas premiados	Deportistas federados 2014
			2012	2013	2014		
ATLETICA DE CHILE	\$ 18.563.000	1	\$ 193.804.691	\$ 154.500.000	\$ 104.554.200	8	3.000
CHILENA DE CANOTAJE	\$ 44.458.000	1	\$ 44.250.000	\$ 57.500.000	\$ 17.210.000	5	SIN DATOS
CHILENA DE DEPORTES ACUATICOS	\$ 21.941.204	1	\$ 56.616.460	\$ 92.007.124	\$ 12.674.232	2	893
CHILENA DE ESGRIMA	\$ 43.903.760	1	\$ 51.605.540	\$ 43.501.200	\$ 43.864.428	6	SIN DATOS
CHILENA DE GOLF	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -	1	297
CHILENA DE HOCKEY SOBRE CESPED	\$ 40.249.643	11	\$ 74.230.614	\$ 70.519.086	\$ -	22	1.500
CHILENA DE HOCKEY Y PATINAJE	\$ 87.083.600	5	\$ 126.498.296	\$ 101.091.420	\$ -	5	200
CHILENA DE JUDO	\$ 25.711.803	-	\$ -	\$ -	\$ -	-	NO EXISTE
CHILENA DE LEVANTAMIENTO DE PESAS	\$ -	1	\$ 4.388.160	\$ 11.778.305	\$ 22.562.971	1	238
CHILENA DE LUCHA OLIMPICA	\$ 35.040.000	-	\$ -	\$ -	\$ -	-	NO EXISTE
CHILENA DE NAVEGACION A VELA	\$ 100.732.501	8	\$ 47.892.772	\$ 78.000.311	\$ 11.320.588	4	350
CHILENA DE RACQUETBALL	\$ 9.419.300	2	\$ 15.775.000	\$ 6.000.000	\$ 6.400.000	-	120
CHILENA DE REMO	\$ 25.251.790	4	\$ 43.316.863	\$ 53.205.702	\$ 38.571.186	7	459
CHILENA DE TENIS DE MESA	\$ 16.079.000	-	\$ 12.002.334	\$ -	\$ 500.000	2	185
CHILENA DE TIRO CON ARCO	\$ 5.972.936	-	\$ 3.001.632	\$ -	\$ 4.097.564	2	62
CHILENA KARATE DO	\$ 50.730.000	4	\$ 71.001.500	\$ 95.479.000	\$ 54.540.000	9	57
CHILENA TRIATLON	\$ 14.190.000	1	\$ -	\$ 2.550.000	\$ -	2	284
CICLISTA DE CHILE	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ 42.080.000	3	405
DE TENIS DE CHILE	\$ -	2	\$ -	\$ -	\$ -	6	900
DE BASQUETBOL DE CHILE	\$ 55.440.000	-	\$ 67.400.000	\$ 26.350.000	\$ 59.902.640	10	14.000
DE ESQUI NAUTICO DE CHILE	\$ 131.866.170	2	\$ 141.221.784	\$ 146.941.543	\$ 126.634.280	4	21
DE FUTBOL DE CHILE	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -	11	15.000
DE RUGBY DE CHILE	\$ 27.617.922	-	\$ -	\$ 11.748.272	\$ -	15	600
DE TIRO AL VUELO DE CHILE	\$ 67.330.599	1	\$ 24.000.000	\$ 21.076.450	\$ 37.640.000	2	147
DE VOLEIBOL DE CHILE	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -	10	1.100
DEPORTIVA DE CICLISMO DE CHILE	\$ -	6	\$ 10.113.838	\$ 30.202.760	\$ -	-	NO EXISTE
DEPORTIVA DE GIMNASIA CHILENA	\$ 73.155.134	1	\$ 40.266.331	\$ 31.188.616	\$ 49.112.988	7	4.000
DEPORTIVA NACIONAL DE BALONMANO	\$ -	7	\$ 6.394.000	\$ 67.200.000	\$ -	14	450
DEPORTIVA NACIONAL DE JUDO DE CHILE	\$ -	-	\$ 1.018.308	\$ -	\$ 307.416	3	462
DEPORTIVA NACIONAL DE LUCHA OLIMPICA DE CHILE	\$ -	-	\$ -	\$ 24.554.086	\$ -	2	165
DEPORTIVA NACIONAL DE PENTATHLON MODERNO CHILE	\$ 21.668.524	1	\$ 35.287.786	\$ 19.686.388	\$ -	2	9
DEPORTIVA NACIONAL DE TAEWONDO WTF	\$ 31.100.358	2	\$ 37.653.627	\$ 41.500.000	\$ 37.712.468	2	16
DEPORTIVA NACIONAL DE TIRO AL BLANCO DE CHILE	\$ -	1	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 17.500.000	2	100
DEPORTIVA NACIONAL CHILENA DE BADMINTON	\$ -	-	\$ -	\$ 3.741.947	\$ -	-	17
ECUESTRE DE CHILE	\$ 60.183.000	-	\$ 150.000.000	\$ 70.000.000	\$ 50.588.888	2	500
Total general	\$ 1.007.688.244	63	\$ 1.257.739.536	\$ 1.263.322.210	\$ 737.773.849	171	45.537

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por IND a través de la Ley de Transparencia

¹⁹⁰ Lista de deportistas ODESUR 2014:

<http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20140319/pags/20140319111829.html> [Consulta: 03-02-2015]

¹⁹¹ Lista de deportistas Panamericanos 2011:

<http://www.cooperativa.cl/noticias/deportes/olimpismo/juegos-panamericanos/estas-son-las-43-medallas-obtenidas-por-chile-en-los-juegos-panamericanos/2011-10-19/133918.html>[Consulta: 03-02-2015]

Se puede rescatar de la tabla anterior que de las 57 federaciones que existen actualmente sólo 30 de ellas poseen logros en los mega eventos analizados, teniendo 63 deportistas con medalla de una delegación de 308 en los Juegos Panamericanos de 2011 y 171 medallas de una delegación de 600 chilenos en los Juegos Sudamericanos de 2014. Con respecto a los Juegos Olímpicos de 2012, no obtuvo medalla ninguno de los 35 deportistas que componían la delegación chilena.

Los deportistas que hicieron historia en las competencias nombradas no se encuentran dentro de los deportes emblemáticos chilenos, tales como el fútbol, basquetbol y tenis, donde se concentran la mayor cantidad de deportistas federados, sino en disciplinas como el esquí náutico con los hermanos Miranda, el atletismo con Natalia Ducó, la gimnasia con Tomás González, la natación con Kristel Köbrich, etc.

Todos ellos tienen en común que su carrera deportiva ha sido apoyada principalmente por su familia, con recursos privados y en forma marginal por recursos derivados de un plan de apoyo a deportistas proveniente del gobierno. A modo de ejemplo, se encuentra la familia Miranda y su padre que les construyó una laguna artificial en el sector de Los Morros (San Bernardo) exclusivamente para su entrenamiento¹⁹², Tomás González cuando Leonardo Farkas le donó \$80 millones para su implementación deportiva¹⁹³, Kristel Köbrich que recibe aporte de la empresa privada McDonald para poder competir¹⁹⁴ y Natalia Ducó que posee el apoyo principal de la empresa minera Gerdau Aza¹⁹⁵.

Considerando el apoyo estatal a las federaciones para el entrenamiento de sus deportistas y el apoyo estatal directo que les ofrece el Estado a través de financiamiento mensual para el deportista y el entrenador, como es el caso de la beca PRODDAR¹⁹⁶, es importante destacar que no son suficientes, ya que para formar un deportista de elite con miras a una presea olímpica dorada tiene un costo de 1 millón de dólares¹⁹⁷.

Además se puede ver como algunas federaciones no reciben financiamiento estatal debido a que no cumplen los compromisos y gestionan a sus ansias, ya que no existe ninguna ley que ordene el panorama (la "Ley Alvear" entra en vigencia en 2016), lo que termina repercutiendo a los deportistas.

¹⁹² Aportes a hermanos Miranda: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=40172> [consulta: 02 -02-2015]

¹⁹³ Aportes a Tomás González: <http://www.emol.com/noticias/deportes/2009/11/23/386174/farkas-dono-cerca-de-80-millones-a-tomas-gonzalez.html> [consulta: 02 -02-2015]

¹⁹⁴ Aportes a Kristel Köbrich: <http://www.emol.com/noticias/deportes/2005/08/08/191475/kristel-kobrich-muy-pocos-creyeron-en-mi.html> [consulta: 02 -02-2015]

¹⁹⁵ Aportes a Natalia Ducó: <http://www.gerdau.cl/acero/gerdau-aza-elevo-a-us-50-000-el-apoyo-a-natalia-duco/> [consulta: 02 -02-2015]

¹⁹⁶ Ver beca PRODDAR en Anexo F

¹⁹⁷ Costo de un deportista de elite: <http://diario.latercera.com/2011/11/06/01/contenido/deportes/4-89578-9-un-millon-de-dolares-le-cuesta-a-chile-una-medalla-olimpica.shtml>[consulta: 02 -02-2015]

5.2.3.4 Ciclo Olímpico. Realización y organización de eventos

El **Ciclo Olímpico** como aquel período de cuatro años consecutivos que transcurre entre Olimpiada y Olimpiada y que se compone de eventos deportivos denominados "mega eventos" que corresponde a organizaciones asociadas al COI, dentro de los que Chile puede participar se encuentran los Juegos Deportivos Sudamericanos (JJ.SS.) organizados por ODESUR, Juegos Deportivos Panamericanos (JJ.PP.) organizados por ODEPA, Juegos Olímpicos (JJ.OO.) organizada por el Comité Olímpico Internacional (COI). Además existen eventos de organizaciones reconocidas por el COI, dentro de los que Chile puede participar se encuentran los Juegos Mundiales, organizados por la Asociación Internacional de los Juegos Mundiales (IWGA), se realizan cada cuatro años y es previo a los JJ.SS. con aquellos deportes que no son olímpicos [55]. Actualmente Chile está en la posición 46° de entre 90 naciones con 9 medallas¹⁹⁸.

Este ciclo es tomado como referencia por los entrenadores para la planificación del entrenamiento de los deportistas que tienen la aspiración de participar en unos Juegos Olímpicos.

Juegos Suramericanos (JJ.SS.)

Los Juegos Sudamericanos son, en conjunto con los Juegos Panamericanos, el evento internacional por excelencia para Chile. Con 1.213 medallas en total obtenidas en dicho evento, se ubica en el 5° lugar de la tabla de posiciones frente a 15 países, sólo antepuesto por Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela.

Tabla 18: Medallero Juegos Sudamericanos

JJ.SS.	Medallas de oro	Medallas de plata	Medallas de bronce	TOTAL
Bolivia 1978 2°	31	25	20	76
Argentina 1982 2°	37	51	47	135
Chile 1986 2°	50	66	60	176
Perú 1990 3°	40	38	60	138
Venezuela 1994 5°	16	20	37	73
Ecuador 1998 6°	29	54	46	129
Brasil 2002 4°	24	41	46	111
Argentina 2006 5°	37	42	58	137
Colombia 2010 5°	25	32	52	109
Chile 2014 5°	27	52	50	129
TOTAL	316	421	476	1213

Fuente: elaboración propia en base a información aportada por el Comité Olímpico de Chile

En cuanto a su organización, Chile ha sido dos veces organizador, la primera en 1986 y la segunda en 2014.

¹⁹⁸ Posición de Chile en los Juegos Mundiales: <http://www.theworldgames.org/the-world-games/medal-history> [Consulta: 02 - 02 - 2015]

Los III Juegos Suramericanos, que en primera instancia serían organizados por Ecuador, luego fueron designados a Uruguay quien que desistió de tal responsabilidad. Posteriormente, Chile, consciente de haber renunciado en dos instancias a la realización de los Juegos Panamericanos, acepta a ser organizador como método pacificador con la ODEPA¹⁹⁹ y ODESUR²⁰⁰, organizaciones regentes de los Juegos Panamericanos y Sudamericanos respectivamente. Sin embargo, este evento no estaba contemplado en el Plan del año '86, situación que generó quiebres en las relaciones entre el Comité Olímpico de Chile y la DIGEDER (ex IND) A pesar de todo, el resultado deportivo fue más que satisfactorio considerando que Chile obtuvo el lugar de subcampeón, sólo aventajado por Argentina. Esta fue realizada en Santiago con subsedes en Concepción y Viña del Mar. Fueron disputadas 17 modalidades deportivas: Atletismo, Bolo, Boxeo, Ciclismo, Esgrima, Deportes subacuáticos, Fútbol, Gimnasia artística, Judo, Levantamiento de pesas, Luchas, Remo, Taekwondo, Tenis, Tiro, Tiro con arco y Vela²⁰¹.

La inversión en este evento fue de 450 mil dólares y la herencia dejada como infraestructura no fue mucha, tal como lo señalan el atleta Pablo Squella y el ciclista Miguel Droguett²⁰².

Los X Juegos Suramericanos, no estuvieron ajenos a problemas previos, Chile había presentado su candidatura a los Juegos Suramericanos de 2010, pero fueron arrebatados por Colombia y eso significaba que Chile haría el siguiente evento cuatro años después, pero el Terremoto ocurrido en 2010 hizo surgir dudas en ODESUR sobre la realización del evento. Sin embargo, las dudas fueron despejadas el 15 de agosto de 2010, cuando el gobierno chileno confirmó la organización del evento²⁰³.

El evento se realizó en Santiago con subsele en región de Valparaíso, fueron disputados 43 deportes²⁰⁴, de los cuales el Rugby, Patinaje, Bowling y Tiro al blanco no son considerados como deportes olímpicos.

La inversión fue superior a los 35 millones dólares, siendo la mayor inversión el velódromo del Parque Peñalolén, cuyo costo total fue de 19 millones de dólares²⁰⁵.

De la herencia deportiva que dejó este evento se encuentran los siguientes recintos deportivos y sus instalaciones²⁰⁶:

¹⁹⁹ Organización Deportiva Panamericana. Sitio oficial: <http://www.paso-odepa.org/Noticias/> [Consulta:28 - 11 - 2014]

²⁰⁰ Organización Deportiva Suramericana. Sitio oficial: www.odesur.org [Consulta:28 - 11 - 2014]

²⁰¹ Bolos es la única disciplina no olímpica que fue realizada. [en línea] <<https://www.um.es/documents/933331/0/CartaOlimpica.pdf/8c3b36b2-11a2-4a77-876a-41ae33c4a02b>> [Consulta: 28/11/2014]

²⁰² <http://chile-hoy.blogspot.com/2010/08/para-que-sirve-recibir-los-juegos.html> [Consulta: 28 - 11 - 2014]

²⁰³ <http://www.chilenodecorazon.cl/noticia/confirmado-chile-organizara-los-juegos-sudamericanos-de-2014#.VHgVY8lwtHA> [Consulta: 28 - 11 - 2014]

²⁰⁴ Deportes Juegos ODESUR 2014: www.santiago2014.cl/deportes/ [Consulta: 28 - 11 - 2014]

²⁰⁵ <http://www.emol.com/especiales/2014/deportes/santiago2014/infraestructura.asp> [Consulta: 28-11-2014]

²⁰⁶ La descripción de las instalaciones se encuentra en el Anexo U

- **Parque Peñalolén:** velódromo, centro de tiro con arco, cancha de voleibol playa y pista BMX.
- **Estadio Nacional:** gimnasio polideportivo, centro acuático y centro de entrenamiento olímpico.

Actualmente los recintos deportivos de Parque Peñalolén se encuentran todos en funcionamiento, pero con uso exclusivo de las federaciones respectivas. Se están haciendo los convenios de cooperación con la municipalidad de Peñalolén para que quede habilitado para la comunidad²⁰⁷.

Con respecto a los nuevos recintos del Estadio Nacional, estos son usados en plenitud por los deportistas que se encuentran en el Hotel CAR, ubicado en el mismo terreno del estadio.

Juegos Panamericanos

Los Juegos Panamericanos son la alternativa internacional para la cosecha de medallas. Con 259 medallas, Chile se encuentra en el 9° lugar en la tabla de posiciones de 41 países, teniendo por delante a los mismo países que en el medallero suramericano incluido Cuba, USA, Canadá y México.

Tabla 19: Medallero panamericano chileno

JJ.PP.	Medallas de oro	Medallas de plata	Medallas de bronce	TOTAL
Buenos Aires 1951 3°	9	20	12	41
México 1955 4°	4	7	13	24
Chicago 1959 6°	5	2	6	13
Sao Paulo 1963 9°	2	2	6	10
Winni Peg 1967 11°	2	1	2	5
Cali 1971 16°	0	2	5	7
México 1975 18°	0	0	2	2
San Juan 1979 8°	1	4	6	11
Caracas 1983 10°	1	2	10	13
Indianapolis 1987 13°	1	2	4	7
Habana 1991 10°	2	1	7	10
Mar del Plata 1995 9°	2	6	11	19
Winni Peg 1999 12°	1	4	7	12
Santo Domingo 2003 13°	2	10	10	22
Rio de Janeiro 2007 10°	6	5	9	20
México 2011 13°	3	16	24	43
TOTAL	41	84	134	259

Fuente: elaboración propia en base a información aportada por el Comité Olímpico de Chile

En cuanto a la organización del evento, Chile ha postulado a ser sede en dos ocasiones (1975 y 1987), situaciones en que fue escogido como sede, sin embargo en ambas ocasiones tuvo que renunciar a su organización. En 1975, por el clima político

²⁰⁷ Entrevista con Luciano Campos, encargado de infraestructura deportiva en Anexo U.

del país en pleno desarrollo dictatorial y en 1987 debido a una crisis económica generalizada en el mundo deportivo nacional.

El año 2014 se volvió a postular para ser sede de los juegos el año 2019, pero nuestro vecino país incaico fue el ganador. Es interesante considerar el hecho de que no existe ningún estudio que demuestre el verdadero beneficio o potencial que tiene organizar un evento de tales proporciones. Según Ávalos [56] organizar un evento panamericano de tal magnitud, tiene el potencial de producir un significativo impacto económico en las economías de las ciudades de la regiones que son sede, aunque ciertamente en menor escala que unas olimpiadas o un mundial de fútbol.

Pero existen una serie de problemas al momento de calcular los costos y los beneficios, estos son: costos subestimados, beneficios sobre-estimados y beneficios subestimados al no contabilizar los beneficios intangibles [57].

Muchos son los métodos para los estudio de impacto económico (insumo - producto, equilibrio general contable, etc.), pero el que mayor utilidad es el método de valoración contingente (CVM), ya que toma en cuenta los beneficios intangibles [58]. Dentro de los beneficios indirectos, que son derivados de los directos, son por ejemplo, el aumento de los ingresos de una región a través del turismo.

Los factores que son recomendables de dilucidar para el éxito de unos próximos Juegos Panamericanos son los siguientes [59]:

- **Importancia de la inversión privada en infraestructura y de la coordinación con el Comité Organizador:** la captación de recursos por parte de privados asegura con anterioridad a la realización del evento deportivo la rentabilidad de las infraestructuras e inversiones que se hagan.
- **Evitar los "Elefantes Blancos"²⁰⁸:** plantear cómo mantener las instalaciones panamericanas y explotarlas de manera rentable en el tiempo, además de determinar si puede haber algún tipo de retorno de inversión y cómo la comunidad se puede beneficiar de los recintos.
- **Utilización de infraestructura ya existente:** no toda la infraestructura deportiva responde a una real necesidad, bastando en muchas ocasiones con la remodelación del recinto para que éste pueda ser utilizable.
- **Aprovechamiento Villa Olímpica²⁰⁹. Maximizar uso posterior instalaciones y planificación urbana:** lo óptimo es que una vez finalizado el evento deportivo,

²⁰⁸ Concepto referido a aquellas instalaciones construidas especialmente para los Juegos, que son escasamente utilizadas después de los días de competición y que cuentan con un alto costo de mantención

²⁰⁹ Villa Olímpica: instalación creadas para albergar a los atletas que van a participar en unos Juegos Olímpicos o Panamericanos.

las nuevas viviendas puedan estar a disposición de los residentes locales y que estas se enmarquen en un contexto de planificación urbana

- **Rol clave de voluntarios:** potencial ahorro económico que implica disponer de un importante personal no remunerado realizando labores básicas para el buen funcionamiento de organizaciones complejas y de grandes dimensiones.
- **Aprovechamiento de los Juegos Paralímpicos:** la realización de este evento supone tres beneficios principales a considerar: aprovechamiento de la misma infraestructura de los Juegos Panamericanos, oportunidad para adecuar y planificar tanto las instalaciones deportivas como el transporte para las personas con discapacidad, y la oportunidad para generar cambios culturales a través de la difusión del evento [60].
- **Preocupación en materia medioambiental:** desde los JJ.OO. de Sidney 2000 se ha incorporado, como parte del protocolo, innovaciones medioambientales en la organización del evento, por lo tanto, es relevante considerarlo para evitar problemas producto de remodelación o construcción de instalaciones deportivas.
- **Importancia de la planificación:** como el período de preparación de un Juego Panamericano es de 5 años y medio, es necesario una acertada planificación y correcto uso de recursos, en cuanto a las inversiones, construcciones, etc.

Juegos Olímpicos

Los Juegos Olímpicos no son la instancia propicia para Chile para la cosecha. Es más, en sus 29 versiones, Chile a participado en 21 de ellas con 539 deportistas en total y han conseguido un total de 13 medallas, terminando en la posición 77° de la tabla general de 137 países²¹⁰.

Tabla 20: Medallero olímpico chileno

JJ.OO	Medallas de oro	Medallas de plata	Medallas de bronce	TOTAL
Amsterdam 1928 30°	0	1	0	1
Helsinki 1952 32°	0	2	0	2
Melbourne 1956 27°	0	2	2	4
Seúl 1988 36°	0	1	0	1
Sydney 2000 70°	0	0	1	1
Atenas 2004 39°	2	0	1	3
Beijing 2008 71°	0	1	0	1
Londres 2012	0	0	0	0
TOTAL	2	7	4	13

Fuente: elaboración propia en base a información aportada por el Comité Olímpico de Chile

²¹⁰ Posición olímpica de Chile [en línea] <http://www.olympic.it/italian/country/id_CHI> [Consulta: 28/11/2014]

5.2.3.5 Conclusiones del diagnóstico

▪ Deporte en la educación básica y media

Las clases de educación física no permiten ser una herramienta real, contrario a lo que la literatura dicta, para apoyar la detección y el desarrollo de nuevos talentos, esto debido a que las horas asignadas a esta asignatura no facilitan el real desarrollo de un joven dado que cada niño o niña tiene solo 14 minutos de las 2 horas pedagógicas para poder practicar y por lo tanto, el profesor no puede detectar el potencial talento y tampoco existen instituciones que asistan a dichos establecimiento para aplicar un sistema de detección [61]. Además el 30% de las clases son suspendidas, por lo que no puede haber un desarrollo deportivo continuo. Adicionalmente las horas que son de libre disposición son usados con otros propósitos.

En cuanto a la detección de talentos en colegios y liceos no existe un proceso de detección propiamente tal, sino que una selección de talentos ya que los profesores eligen a través de criterios subjetivos (juicio de experto) en competencias y en horas de clases. Por lo tanto y concordantemente con el estudio de Rojas y cols. en 2006, no existen en Chile pautas establecidas que contengan criterios básica para la detección de talentos deportivos [61].

Además, el aspecto psicológico es relegado al último lugar por los entrenadores en la selección de talentos [61], a pesar de lo importancia que le asigna las investigaciones a este tópico [62] y lo que puede producir en deportistas de iniciación y de alto rendimiento si es que no se toma en cuenta, como es el aburrimiento y abandono en el primer caso y el síndrome de *burnout* en el segundo caso, que se define bajo tres variables: el agotamiento emocional/físico [63], la devaluación deportiva [63] y la reducida sensación de logro [64].

Esta realidad está presente en los establecimiento municipales y subvencionados, que corresponden al 95% de los establecimientos del país, el otro 5% (428) esta compuestos por los colegios pagados, los cuales una porción corresponde a los particulares pagados "grandes" que realmente existe una detección y desarrollo serio de talentos deportivos.

Esto puede deberse entre otros factores a la mayor disponibilidad de recursos e infraestructura, en muchos casos al uso de un programa alternativo de educación física al que brinda el Ministerio de Deportes, además del uso de horas extraescolares para la realización de deportes.

Se puede ver que las bases curriculares de la asignatura de educación física son creadas únicamente por el MINEDUC y aprobadas por el CNED, por lo que no existe un apoyo de otras instituciones como el IND, MINDEP, CANEF, entre otras, para la realización del programa.

En cuanto a las competencias, los colegios particulares al tener más recursos tienen acceso a competencias privadas por lo tanto pueden llegar a las competencias públicas (JDE, JDN, Juegos de Integración Andina) con un mayor bagaje deportivo. De

hecho, las instituciones particulares pagadas son las que cosechan la mayor cantidad de medallas en todas las categorías de los JDE²¹¹.

▪ **Otras instituciones deportivas**

El Instituto Nacional de Deportes posee un programa para la detección, selección y desarrollo de talentos deportivos en cada región, los denominados CER, estos vienen a suplir la mala gestión de los clubes y asociaciones, al igual que lo hacen las Escuelas Selectivas de las federaciones.

Dentro del sistema de competencias nacional, existe detección de los mejores deportistas donde se toman criterios subjetivos (juicio del entrenador) y de los cuales un 20% corresponden a deportistas que son parte de los CER.

Otras instituciones como el Ministerio de Salud o Ministerio de Defensa Nacional aportan en la realización de programas deportivos como las escuelas promotoras de salud en el primer caso y como el programa recintos militares abiertos a la comunidad en el segundo caso.

Las municipalidades también apoyan en el desarrollo deportivo de los escolares a través de las actividades extraescolares, de la comunidad apoyando al IND y a gobiernos regionales en la realización de eventos deportivos y a los deportistas para participar en "mega" eventos.

En cuanto a los clubes deportivos, son pocos las que realmente están vigentes (18%) con respecto al registro de organizaciones, lo que podría deberse a que estas organizaciones son creadas bajo intereses de algunos y con la intención de ser usadas por un corto período de tiempo.

▪ **Deporte en la educación superior**

Las mejores opciones para un desarrollo deportivo son las escuelas matrices y las universidades públicas, seguido por las universidades privadas e institutos profesionales y por último, los centro de formación técnica. Esto en base a los siguientes criterios:

- **Estructura organizacional deportiva (Dirección - Jefatura - Coordinación):** siendo la dirección la estructura más estable ya que posee un presupuesto dedicado exclusivamente para el deporte, distinto a las coordinaciones que lo comparten con otros ítems.
- **Ente deportivo organizador (unificado - descentralizado - sin ente):** en el caso de la universidades públicas FENAUDE las agrupa como un ente centralizado, en el caso de las privadas existen variadas instituciones, siendo la más importante ADUPRI y en el caso de los centros de formación técnica no posee una institución que las agrupa en términos deportivos.

²¹¹ Palabras de Philippe Depallens Rivero, Analista Encargado de programas competitivos.

- **Infraestructura (Adecuada - no adecuada):** el único tipo de establecimiento que no contaba con una infraestructura adecuada son los centros de formación técnica y algunos institutos profesionales.
- **Proceso de detección de talentos (Si - No):** al igual que en los colegios y liceos en la mayoría de los casos se realiza una selección y no una detección de talentos, excepto en la Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Santiago de Chile y Universidad Católica de Valparaíso.
- **Selección de talentos:** existe una selección de talentos y al igual que en colegios y liceos el aspecto psicológico es relegado al último lugar.
- **Ingreso especial de deportistas:** en la mayoría de universidades, públicas y privadas, existe un ingreso especial para los deportistas, además de beneficios.
- **Cantidad de ramas deportistas:** en promedio de tiene un promedio de 10 ramas deportivas en las instituciones analizadas, en las cuales son llevadas por profesores específicos de cada disciplina.
- **Competencias:** el grueso de las instituciones investigadas poseen eventos dentro de la institución y entre instituciones, excepto los centro de formación técnica. El evento de mayor envergadura es las Ligas de Educación Superior (LDES) ya que tiene carácter nacional y agrupa a todas las instituciones de educación superior, además según Daniel Muñoz, director de la DDAF Universidad de Chile, la LDES es la plataforma para que los talentos escolares sigan desarrollándose a nivel universitario con el 90% de eficiencia²¹².

▪ Historia del deporte chileno

La historia del deporte chileno ha tenido altos y bajos, pero siempre avanzando con el fin de ser un mejor modelo deportivo. Este avance ha sido permeado por factores políticos, técnicos, administrativos, económicos y legales.

La **disposición política** es el principal tope para la desarrollo, dado que en nuestro país la duración de cada gobierno es de cuatro años por lo que el progreso de cada gobierno se ve mermado por el siguiente.

El **ámbito legal** no deja de ser importante, dado que al no tener una normativa que guíe el deporte nacional los lineamientos no confluyen en un mismo objetivo. Se encuentra el caso de la Ley del Deporte de 2001 que vino a reemplazar a su predecesora de 1970 debido a que no estaba a la altura de la realidad nacional.

El **ámbito económico** ha sido muy importante para todo lo que es apoyo al deporte, ya sea en infraestructura, implementación, capital humano y acceso a competencias. Se encuentra el caso de la no realización de los Juegos Panamericanos de 1975 y 1987, debido a la insuficiencia de recursos.

²¹² Revista FENAUDE: http://www.fenaude.cl/web/uploads/fenaude/files/Revista_2013.pdf [Consulta: 06 - 02 - 2015]

En cuanto al **ámbito administrativo**, es de suma importancia la dependencia de ente público encargado del deporte a nivel nacional, en nuestro caso la dependencia del IND ha pasado por cuatro ministerios (interior, defensa, secretaría general y deportes), de los cuales el único ministerio apolítico es el de defensa y por lo tanto, los cambios políticos no afectaban en demasía su actuar.

Finalmente, el **ámbito técnico** es de suma importancia para la formación de los deportistas, siendo los entrenadores y dirigentes piezas esenciales en su crecimiento deportivo. Dado que IND y MINEDUC no poseen la propiedad para dar capacitación en ciertas disciplinas deportivas, se han importado entrenadores y dirigentes extranjeros para mejorar el nivel técnico de nuestro deporte, tal como ocurrió en las primeras décadas del siglo XX.

Aún cuando han habido logros en distintos "mega" eventos, los de nivel sudamericano y panamericano se han convertido en escenarios propicios para nuestro nivel de desarrollo deportivo. Por lo tanto, la estrategia país en cuanto a priorización de deportes debiese ser aquellos deportes en que nos hemos consagrado en ambos escenarios (esquí náutico, vela, tiro al vuelo, patín carrera, ciclismo, atletismo, tenis, canotaje, remo, halterofilia, taekwondo, karate, triatlón, tiro al vuelo y natación), tal como lo indica el Plan Olímpico y en parte los CER.

Además de priorizar deportes, se debe dar a los deportistas de élite el apoyo real a nivel técnico y económico que necesitan para un desarrollo adecuado, debido a que gran parte de ellos han tenido que surgir deportivamente a través de recursos distintos a los que entrega el Estado.

Con respecto a la realización de eventos deportivos, no existen estudios que demuestren el verdadero beneficio de su realización, pero existen ciertos beneficios intangibles que son de consideración, como: la mejora del ambiente local, los beneficios de salud producto de una mayor participación deportiva, la regeneración urbana, el orgullo nacional, la sensación de bienestar, el legado de las instalaciones deportivas, la motivación del evento para los niños y el aumento del turismo.

En cuanto a la proyección deportiva, en especial a la detección de talentos, desde 1977 se viene desarrollando esta fase deportiva con las Escuelas de Talentos Deportivos, luego en 1995 con los Centros de Iniciación y Especialización Deportiva y actualmente los Centro de Entrenamiento Regional en todas las regiones del país, beneficiando a cerca de 3.000 personas.

5.3 FASE PROGRAMÁTICA

5.3.1 Análisis PESTEL

Del *Benchmarking* se extrae aquellos factores necesarios para realizar el análisis PESTEL, que en el caso particular del deporte, son necesarios sólo los factores socio-cultural, económico, político y legal. La finalidad de este análisis radica en evaluar el mercado deportivo nacional para poder así conocer el macro-entorno en el que está inserto el deporte, además de hacer un parangón con sus vecinos latinoamericanos. A continuación se muestran el grupo de variables por cada uno de los factores que fueron usadas para comparar los países.

Tabla 21: Factores y variables del análisis PESTEL

Político: <ul style="list-style-type: none">❖ Descentralización política❖ Administración pública deportiva	Social - Cultural: <ul style="list-style-type: none">❖ Actividad deportiva juvenil❖ Sedentarismo adulto
Económico: <ul style="list-style-type: none">❖ Gasto en deporte❖ PIB per cápita	Legal: <ul style="list-style-type: none">❖ Constitución política❖ Densidad normativa

Fuente: elaboración propia

Se recopilan los hechos ligados a las variables de cada uno de los factores y se evalúa en conjunto con el departamento de alto rendimiento del IND en base a su nivel de positividad o negatividad de cada hecho. Los resultados de esta evaluación se encuentran en la tabla 22.

En base a la evaluación se concluye lo siguiente:

- El **factor político** es el más negativo de los cuatro, excepto por el hecho de la creación del Ministerio del Deporte, ente regulador del deporte nacional y que otorga mayor visibilidad y "peso" al deporte como problema social.
- El **factor económico** no llega más allá de ser "indiferente" debido a que Chile está siendo afectado por una desaceleración económica, pero aún así ha habido un aumento en la infraestructura desde el 2012 y se posee el mayor gasto en deporte por habitante de Sudamérica. El último hecho es de indiferencia debido a que Venezuela que posee el mismo gasto en deporte por habitante, esta mejor posicionado a nivel sudamericano y panamericano, considerando que tiene el doble de población y de presupuesto. Por último, la reforma beneficiará de forma indirecta al deporte, debido a que se recaudarán fondos para la reforma educacional.
- El **factor sociocultural** es el segundo factor más negativo debido al censo fallido en el 2012 lo que no permite generar políticas públicas acertadas y el sedentarismo tanto en la población adulta y juvenil, las más altas de Sudamérica. El único hecho positivo, es la aprobación de la Reforma Educacional, que beneficiará al 93% de los estudiantes con educación gratuita la 2018, lo que indirectamente influye en el acceso a la educación física y también, los profesores se verán beneficiados con una nueva política dirigida al docente.

- El **factor legislativo** es el más positivo de los factores, excepto por el hecho de la ausencia del derecho ciudadano al deporte en la constitución política de Chile. Existe un hecho del cual es considerado positivo siendo que no debería ser negativo, este es la no implementación de la política creada en 2013, esto debido a que la elaboración de esta fue en corto tiempo y sin la consulta ciudadana correspondiente.

Tabla 22: Evaluación de los factores del perfil PEST

Perfil PEST	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Políticos	• Duración de gobierno no permite una continuidad ideológica deportiva					
	• Baja articulación entre entes gubernamentales					
	• Creación del Ministerio del Deporte en 2013					
	• Baja descentralización política					
	• Enfoque del programa de gobierno en educación					
Económico	• Desaceleración económica gradual desde el 2013 debido a la crisis internacional					
	• Aprobación de Reforma Tributaria en 2014					
	• Aumento de la inversión en un 34% en infraestructura deportiva en 2013, c/r a 2012					
	• Presupuesto deportivo corresponde al 0,3% del presupuesto nacional					
	• Uno de los mayores gasto en deporte por habitante en Sudamérica					
Social	• Aumento del desempleo con un 6,5% en 2014					
	• Aprobación de Reforma educacional en 2014					
	• Censo nacional fallido del 2012					
	• El 82,7% de la población chilena es sedentaria					
	• La población juvenil chilena es la más sedentaria junto a Venezuela					
Legislativo	• No implementación de política deportiva creada en 2013					
	• Promulgación de ley que regula las federaciones deportivas en 2013					
	• Ausencia del derecho deportivo ciudadano en la constitución política.					

Fuente: elaborado en forma conjunta con el departamento de alto rendimiento del IND

5.3.2 Análisis FODA

Análisis de factores internos

Una vez analizado en profundidad el pasado y el presente de la realidad deportiva nacional y, en particular, la proyección deportiva, se identificaron una serie de fortalezas y debilidades, que se detallan en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la tabla 23. Los pesos asignados a cada una son relativos a la importancia que tiene el factor a evaluar en el total de fortalezas y debilidades. Los pesos fueron asignados por los encargados del Departamento de Alto Rendimiento de acuerdo a su percepción, luego del análisis interno de la institución. Con respecto a la calificación asignada, ésta corresponde a una escala de 1-4 donde el valor 1 representa irrelevancia del factor y el valor 4 una gran relevancia.

Tabla 23: Matriz MEFI

	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1	Gran infraestructura pública nacional	10%	4	0,4
F2	IND fomenta la proyección deportiva en regiones a través de los CER	5%	3	0,15
F3	Competencias deportivas para todas las categorías	5%	2	0,1
F4	Ejecución y postulación a eventos deportivos internacionales	5%	2	0,1
F5	Fomento al deporte formativo a través de las EDI	5%	3	0,15
F6	Catastro de instalaciones deportivas nacionales	5%	2	0,1
F7	Objetivo deportivo compartido por el conjunto	5%	2	0,1
F8	Presencia nacional del IND	10%	4	0,4
	Total fortalezas	50%		1,5
	Debilidades			
D1	Baja inversión en proyección deportiva	7,5%	3	0,225
D2	No existe un apoyo directo a los clubes deportivos	5%	2	0,1
D3	Política deportiva no actualizada	10%	4	0,4
D4	Pocos beneficios para deportistas juveniles y de élite	5%	3	0,15
D5	Ausencia de visión institucional	7,5%	4	0,3
D6	Falta de infraestructura asociada a los CER	2,5%	2	0,05
D7	El número de clubes deportivos vigentes es menor que los inscritos	5%	2	0,1
D8	Sin catastro de deportistas ni población objetivo	2,5%	2	0,05
D9	Bajo fomento de formación de entrenadores	5%	3	0,15
	Total debilidades	50%		1,525

Fuente: elaborado en forma conjunta con el departamento de alto rendimiento del IND

Los factores internos más importantes corresponden a la infraestructura deportiva nacional, la presencia nacional de la institución y la política deportiva desactualizada, cada una de ellas con 10%. La baja inversión en proyección posee la misma ponderación que la ausencia de una visión institucional.

De la matriz MEFI se puede obtener que existe un leve dominio de las debilidades sobre las fortalezas, por 0,025 puntos. Aunque esto muestre una debilidad en la institución, la leve superioridad puede fácilmente revertirse.

Análisis de factores externos

Para este análisis se empleó como base el macro-entorno encontrado en el análisis PEST, adicionalmente a las amenazas y oportunidades encontradas en el *Benchmarking* a través de los cinco factores de éxito deportivo. Estas se muestran en la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tabla 24, junto con los pesos y las calificaciones de cada una.

El factor externo más importante es la creación del Ministerio del Deportes, esto dado que mejora la institucionalidad del deporte en el contexto público. En cuanto al segundo factor más importante corresponde a 5 factores (dos oportunidades y tres amenazas) con la misma ponderación, estos corresponden: promulgación Ley Alvear, disminución el sedentarismo nacional, inexistencia de pautas de detección de talentos, falta de visión de largo plazo y la baja articulación entre entes gubernamentales.

La matriz MEFE muestra un mayor dominio de las amenazas sobre las oportunidades, por 0,1125 puntos. Esto se traduce en un ambiente externo desfavorable para el IND, debido principalmente por la baja o nula vinculación con las entidades gubernamentales.

Tabla 24: Matriz MEFE

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Creación del Ministerio del Deporte	15%	4	0,6
O2	Promulgación Ley Alvear	7,5%	3	0,225
O3	Disminución del sedentarismo nacional	7,5%	3	0,225
O4	Aumento del desempleo a 6,4%	0%	1	0
O5	Las federaciones no se encargan de la pesquisa de talentos	5%	3	0,15
O6	Las instituciones de educación no pesquisan talentos deportivos	5%	3	0,15
O7	Aprobación de la Reforma Educacional	3,75%	2	0,075
O8	Fomento del gobierno en carreras universitarias de pedagogía	1,25%	2	0,025
O9	Escasa voluntad de los municipios para fomentar el deporte	5%	3	0,15
	Total oportunidades	50%		1,6
	Amenazas			
A1	Enfoque del programa de gobierno	3,75%	3	0,1125
A2	Centralización del país	5%	3	0,15
A3	No existen pautas establecidas con criterios básicos para la detección de talentos	7,5%	4	0,3
A4	Falta de visión de largo debido a cambios de gobierno	7,5%	4	0,3
A5	Baja articulación entre entes gubernamentales	7,5%	3	0,225
A6	Baja articulación entre IND y organismos deportivos privados	10%	4	0,4
A7	Fallido Censo del 2012	3,75%	2	0,075
A8	Bajo nivel asociativo de organizaciones deportivas privadas	5%	3	0,15
	Total amenazas	50%		1,7125

Fuente: elaborado en forma conjunta con el departamento de alto rendimiento del IND

Matriz FODA

Como resultado de ambos análisis, tanto externo e interno, se pueden vislumbrar aquellas fortalezas y debilidades que sirven para aprovechar las oportunidades y contrarrestar o minimizar las amenazas.

Tabla 25: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	Gran infraestructura pública nacional	D1
	F2	IND fomenta la proyección deportiva en regiones a través de los CER	D2
	F3	Competencias deportivas para todas las categorías	D3
	F4	Ejecución y postulación a eventos deportivos internacionales	D4
	F5	Fomento al deporte formativo en las EDI	D5
	F6	Catastro de instalaciones deportivas nacionales	D6
	F7	Objetivo deportivo compartido por el conjunto	D7
	F8	Presencia nacional del IND	D8
			D9
			Bajo fomento interno de formación de entrenadores
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Creación del Ministerio del Deporte	Diseño de una estrategia de medios (F1, F3, F4, F6, O3, O4, O2, O7, O8)	Diseño de plan de apoyo financiero (D1, D6, D4, D9, O3, O4)
O2	Promulgación Ley Alvear		
O3	Disminución del sedentarismo nacional		
O4	Aumento del desempleo a 6,4%		
O5	Las federaciones no se encargan de la pesquisa de talentos		
O6	Las instituciones de educación no pesquisan talentos deportivos		
O7	Aprobación de la Reforma Educacional		
O8	Fomento del gobierno en carreras universitarias en cualquier pedagogía		
O9	Escasa voluntad de los municipios para fomentar el deporte		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Enfoque del programa de gobierno	Desarrollo de un sistema de detección de talentos (A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, F1-F9)	Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva (A1, A3, A5, A6, A8, D1 - D9)
A2	Centralización del país		
A3	No existen pautas establecidas con criterios básicos para la detección de talentos		
A4	Falta de visión de largo plazo debido a cambios de gobierno		
A5	Baja articulación entre entes gubernamentales		
A6	Baja articulación entre IND y organismos deportivos privados		
A7	Fallido Censo del 2012		
A8	Bajo nivel asociativo de organizaciones deportivas privadas		

Fuente: elaborado en forma conjunta con el departamento de alto rendimiento del IND

En cuanto a los resultados de la tabla 25, aquí se definen las directrices o estrategias que servirán como guía para la ejecución del plan estratégico.

1. Estrategias Fortalezas - Oportunidades

- a. **Diseño de una estrategia de medios:** la realización de este plan permitirá potenciar las fortalezas del IND con respecto a infraestructura asociada, representatividad territorial y fomento de programas deportivos y proyección deportiva, a partir de oportunidades la no existencia de detección de talentos, creación del Ministerio del Deporte y la disminución del sedentarismo en Chile.
- b. **Desarrollo de una política sobre proyección deportiva y detección de talentos:** a través de la creación del Ministerio del Deporte se puede aprovechar la institucionalidad y generar políticas deportivas que contribuyan al ordenamiento deportivo nacional y el aprovechamiento de las fortalezas del IND.

2. Estrategias Fortalezas - Amenazas

- a. **Desarrollo de un sistema de detección de talentos:** la ejecución de este sistema permitirá fortalecer la reserva deportiva para próximos eventos internacionales utilizando los recursos y capacidades que posee el IND y además de hacer frente a las potenciales amenazas.

3. Estrategias Debilidades - Amenazas

- a. **Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva:** estrategia defensiva que busca afrontar las debilidades funcionales internas con respecto a la proyección deportiva y enfrentar las amenazas externas como la desarticulación de los entes deportivos nacionales.

4. Estrategias Debilidades - Oportunidades

- a. **Diseño de un plan de apoyo financiero:** estrategia que permitirá fortalecer las debilidades presentes, tales como la baja formación de profesionales del deporte, el bajo apoyo a clubes deportivos y deportistas nacionales, aprovechando las oportunidades como la creación del Ministerio del Deporte.

5.4 FASE OPERATIVA

5.4.1 Formulación de la estrategia

Del análisis de los fase interna, establecida en la matriz MEFI, se puede observar que las grandes fortalezas se traducen en la presencia nacional y la capacidad de infraestructura que posee el IND, viéndose debilitado por una política deportiva no acorde a la actualidad nacional.

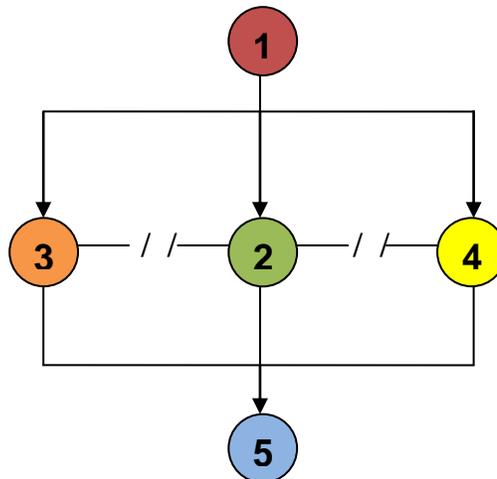
Con respecto al análisis de la fase externa, establecida en la matriz MEFE, se puede observar que la más grande oportunidad que se presenta es la creación del Ministerio del Deporte, como institución generadora de políticas públicas y con capacidad interinstitucional mayor, en cambio, la gran amenaza que acecha al IND es la baja articulación presente entre las organizaciones deportivas estatales y privadas.

5.4.2 Directrices estratégicas

A partir de la matriz FODA, se pudieron extraer cinco directrices estratégicas que guiarán un plan estratégico y que se alinean con la misión y visión institucionales declaradas previamente. Las directrices estratégicas son las siguientes:

1. Desarrollo de una política sobre proyección deportiva y detección de talentos
2. Desarrollo de un sistema de detección de talentos
3. Diseño de un plan de apoyo financiero
4. Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva
5. Diseño de una estrategia de medios

Ilustración 19: Diagrama de desarrollo de estrategias



Fuente: elaboración propia

5.4.3 Planes generales

Con respecto a la primera directriz estratégica, este es la columna vertebral del plan estratégico, por lo que es necesario realizarlo previamente antes de desarrollar cualquiera de los otros planes. Según la literatura sobre la creación de políticas públicas, expuesto en el marco conceptual, existen 6 etapas determinadas para su desarrollo. Las etapas son las siguientes:

1. **Incorporación de problemáticas en la agenda pública:** problemas en el deporte
2. **Formulación de un problema objeto de política pública:** no existe proyección deportiva
3. **Determinación de la solución al problema:** elaboración de un sistema de detección de talentos, entre otras soluciones.
4. **Explicitación de las políticas públicas:** se definen los objetivos, metas e indicadores
5. **Implementación y ejecución de las políticas públicas:** diseño de planes o programas
6. **Seguimiento y evaluación de las políticas públicas:** seguimiento de planes o programas

La investigación realizada cubre hasta la quinta etapa del ciclo en lo que respecta a la detección de talentos, exceptuando la consulta ciudadana que se realiza en la primera etapa.

Para las otras directrices estratégicas, de las cuales la 2°, 3° y 4° se realizan en paralelo, se genera una breve descripción, con los responsables e indicadores de desempeño.

Plan Gral. 2: Desarrollo de un sistema de detección de talentos	Responsables: Departamento de Alto Rendimiento y Departamento de Formación Deportiva IND
Descripción: este sistema permitirá tener una metodología objetiva para pesquisar talentos en el deporte, además de proveer a Chile de una reserva deportiva para eventos internacionales.	Indicadores de desempeño: <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de visitas - Toma de huellas: que se visiten 2000 colegios y liceos al año• Cantidad de Talentos: que se detecten la mayor cantidad de talentos con respecto a la población objetivo.

Plan Gral. 3: Diseño de un plan de apoyo financiero	Responsables: Departamento de Alto Rendimiento IND
<p>Descripción: este plan permitirá brindar apoyo a ciertas entidades claves para el desarrollo del deportista, como lo son los clubes y los entrenadores, además de beneficios para los mismos deportistas.</p>	<p>Indicadores de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logros deportivos - Clubes deportivos: mejorar en un 50% la obtención de todo tipo de medallas (p) al año de obtener apoyo (t) $m_{p,t+1}/m_{p,t} \geq 2; \forall p, t$ • Número de postulaciones - Profesores: aumentar la postulación a fondos en un 30% $P_{t+1}/P_t \geq 1.3; \forall t$ • Número de postulaciones - Deportistas: aumentar el número la postulación a fondos en un 20%. $D_{t+1}/D_t \geq 1.2; \forall t$
Plan Gral. 4: Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva	Responsables: Departamento de Alto Rendimiento IND, Departamento de Formación Deportiva IND, Ministerio del Deporte
<p>Descripción: esta entidad proveerá de apoyo a todos los jóvenes en sus etapas de desarrollo deportivo, por lo que estará constituida por un representante de cada uno de los actores relevantes.</p>	<p>Indicadores de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reuniones: El Consejo debe reunirse dos veces al año
Plan Gral. 5: Diseño de una estrategia de medios	Responsables: Departamento de Comunicaciones del IND
<p>Descripción: este plan permitirá mostrar a la comunidad las bondades que cuenta el organismo público para realizar deporte, los beneficios existentes y promocionar la nueva institucionalidad pública - privada que posee la proyección deportiva nacional</p>	<p>Indicadores de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura Neta (CN): porcentaje de la población que ha visto la pieza publicitaria. $CN \geq 75\%$

5.4.4 Planes específicos

Para cada uno de los planes generales se definieron una serie de planes específicos que tienen objetivos alineados con los objetivos del plan general al cual pertenecen. En la siguiente sección se encuentran los planes específicos y las líneas de acción necesarias para su ejecución.

Plan General 2: Desarrollo de un sistema de detección de talentos	
Plan específico 1	
Objetivo	
Desarrollar un software de reconocimiento de imágenes	
Pesquisar a nuevos talentos deportivos en colegios y liceos a través de un método basado en la huellas dactilares, para que formen de la reserva deportiva chilena para eventos internacionales	
ELAB.	Plan de acción 1.1
	Plan de acción 1.2
EJECUCIÓN	Plan de acción 1.3
	Plan de acción 1.4
	Plan de acción 1.5
	Plan de acción 1.6
Observaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Los planes específicos 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6 son parte de la ejecución del plan, por lo que se sugiere la forma de hacerlo. • El plan de toma de huellas digitales se debe de hacer por cuota de colegios al año en todos los cursos del primer ciclo básico (1° a 4° básico), en todos los colegios del país, excepto de aquellos de educación técnico - profesional. • Los expedientes de los deportistas podrán ser verificados por cualquier institución de educación reconocida por el MINEDUC y cualquier institución privada deportiva que esté inscrita y con registro vigente en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas (RNOD) del IND. • El <i>software</i> para tomar huellas dactilares puede ser VeryFinger 7.0 Extended SDK²¹³, que tiene un valor de 859 euros con una licencia, lo que equivaldría \$ 642.394²¹⁴ y la instalación de la herramienta de extracción de huellas digitales por 10 euros adicionales, es decir, \$7.478 por 	

²¹³ <http://www.neurotechnology.com/prices-verifinger.html> [Consulta: 22-02-2015]

²¹⁴ El tipo de cambio utilizado fue el del día 28/11/2014: Euro:\$747,84.

<p>cada uno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La herramienta para tomar las huellas dactilares son los sensores biométricos que tienen el valor de 79 euros, es decir, \$59.079²¹⁵. • La información sobre <i>software</i> de huellas dactilares proviene del profesor José Benguria, ingeniero civil informático de la Universidad de Chile.
--

Plan General 3: Desarrollo de un plan de apoyo financiero		
Plan específico 1	Desarrollar un llamado a fondos concursables para clubes deportivos	
Objetivo	Apoyar económicamente a aquellos clubes que posean deportistas detectados por el sistema de detección de talentos para mejorar las condiciones de entrenamiento (entrenador, infraestructura, implementación, etc.) de los deportistas con el fin de conseguir un mejor rendimiento en competencias nacionales (JUDEJUT, JDN, JDE, etc.)	
ELAB.	Plan de acción 1.1	Generar las bases del concurso y definir presupuesto para fondos concursables
	Plan de acción 1.2	Generar postulación a fondos concursables anuales, en la plataforma web del IND, para clubes deportivos donde se pidan los datos de los clubes, cantidad de deportistas y logros deportivos.

Plan General 3: Desarrollo de un plan de apoyo financiero		
Plan específico 2	Desarrollar un llamado a fondos concursables para profesores de educación física	
Objetivo	Apoyar económicamente a profesores de educación física para que mejoren sus conocimientos en proyección deportivo, para que así puedan apoyar a los deportistas en sus etapas de crecimiento.	
ELAB.	Plan de acción 2.1	Generar las bases del concurso y definir presupuesto para fondos concursables
	Plan de acción 2.2	Generar una postulación de fondos concursables, en la plataforma web del IND, para el financiamiento de cursos de perfeccionamiento nacional o en el extranjero

Plan General 3: Desarrollo de un plan de apoyo financiero		
Plan específico 3	Desarrollar un llamado a fondos concursables para deportistas juveniles	
Objetivo	Apoyar económicamente a deportistas para cualquier gasto relacionado al deporte	
ELAB.	Plan de acción 3.1	Generar las bases del concurso y definir presupuesto para fondos concursables
	Plan de acción 3.2	Generar una postulación de fondos concursables, en la plataforma web del IND, con fines estrictamente deportivos (competencias, concentración, implementación, etc.) para deportistas juveniles que sean definidos como talentos deportivos por la plataforma de detección del IND y que se

²¹⁵<http://www.biometricsupply.com/digitalpersona-u-are-u-4500.html>

	encuentran en un club deportivo que esté en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas.
--	--

Plan General 4: Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva		
Plan específico 1	Diseño de la estructura de un Consejo interdisciplinario público - privado para la proyección deportiva	
Objetivo	Dotar a la proyección deportiva de una institucionalidad encargada que se trate todos los temas relacionados con la proyección deportiva, dos veces al año.	
ELAB	Plan de acción 1.1	Definir integrantes, funciones y objetivos del Consejo
	Plan de acción 2.1	Crear un manual presupuestario

Plan General 5: Diseño de una estrategia de medios		
Plan específico 1	Desarrollo de un video corporativo para la comunidad	
Objetivo	Informar a la ciudadanía sobre las labores del IND y de todas sus fortalezas (presencia nacional, infraestructura, competencias, formación y proyección deportiva) a través de la televisión abierta, con tal de concientizar y estimular el deporte en la población, además de crear una imagen pública positiva de la institución.	
ELAB.	Plan de acción 1.1	Recopilar información sobre las actividades que pone a disposición el IND para la población, los recursos que les ofrece, estadísticas significativas del deporte y los logros que se han obtenido gracias a sus esfuerzos.
	Plan de acción 1.2	Elaborar una pieza publicitaria que describa al IND y sus fortalezas con toda la información recopilada
EJECUCION	Plan de acción 1.3	Transmitir la pieza publicitaria a través de la T.V. abierta.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de acción 1.3 corresponde a la ejecución del plan específico, por lo que se sugiere la forma de hacerlo. • Se debe definir la población objetivo a la que está dirigida la pieza publicitaria, se propone una población de entre 8 a los 50 años para que este abarque tanto a los jóvenes deportistas como a sus padres. • La transmisión de la pieza publicitaria a través de la T.V. abierta depende del canal escogido, duración de la publicidad, horario en que es transmitido, etc. Según ANEPCO, agencia de publicidad, transmitir en Canal 13 tiene un valor que fluctúa entre los \$ 2.561.000 hasta los \$7.303.000 los 30 segundos (www.anepco.cl). 	

5.4.5 Valoración económica de elaboración de los planes

La forma en que se valoró la elaboración de cada uno de los planes específicos fue a través del costo por hora hombre (HH) de cada responsable de las líneas de acción, ponderado por el número de horas empleadas en la realización de su tarea. En la siguiente tabla se pueden ver los valores para cada cargo²¹⁶.

Cargo	Sueldo	Valor Hora
Ingeniero Civil Informático	\$ 1.690.496	\$ 9.392
Periodista	\$ 969.258	\$ 5.385
Administrador público	\$ 1.369.359	\$ 7.608
Profesor de Educación Física	\$ 685.818	\$ 3.810

Plan General 2		Desarrollo de un sistema de detección de talentos		
Plan Específico 1		Desarrollo de <i>software</i> de reconocimiento de imágenes		
Plan de acción		Responsable	Duración (Hrs.)	Total (\$)
1.1	Recopilar toda la información con respecto a la dermatoglyphia en el deporte	Profesor de educación física	180	\$ 685.800
1.2	Desarrollar <i>software</i> para reconocimiento de imágenes en base a patrones dactilares.	Ingeniero Civil Informático	2.160	\$ 20.286.720
			2.340	\$ 20.975.520
Observaciones		<ul style="list-style-type: none"> La información sobre la realización del <i>software</i> de reconocimiento de imágenes proviene del profesor Benjamín Bustos, ingeniero civil informático de la Universidad de Chile. 		

Plan General 3		Desarrollo de un plan de apoyo financiero		
Plan Específico 1		Desarrollar un llamado a fondos concursables para clubes deportivos/profesores de educación física/deportistas juveniles		
Plan de acción		Responsable	Duración (Hrs.)	Total (\$)
1.1	Generar las bases del concurso y definir presupuesto para fondos concursables	Administrador Público - Profesor de educación física	225	\$ 2.569.050
1.2	Generar una postulación de fondos concursables en la plataforma web del IND para el financiamiento de cursos de perfeccionamiento nacional o en el extranjero	Administrador	18	\$ 136.944

²¹⁶ Los sueldos fueron extraídos de la página web www.mifuturo.cl, con las estadísticas de las carreras al 5° año de egreso.

		243	\$ 2.705.994
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Dado que los tres planes específicos del plan de apoyo financiero son iguales, se desarrolla la valorización para uno de ellos 		

Plan General 4	Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva			
Plan Específico 1	Diseño de la estructura de un Consejo interdisciplinario público - privado para la proyección deportiva			
Plan de acción		Responsable	Duración (Hrs.)	Total (\$)
1.1	Definir integrantes, funciones y objetivos del Consejo	Administrador Público (x2)	360	\$ 5.477.760
1.2	Crear un manual presupuestario	Administrador Público (x2)	180	\$ 2.738.880
			540	\$ 8.216.640

Plan General 5	Diseño de una estrategia de medios			
Plan Específico 1	Desarrollo de un video corporativo para la comunidad			
Plan de acción		Responsable	Duración (Hrs.)	Total (\$)
1.1	Recopilar información sobre las actividades que pone a disposición el IND para la población, los recursos que les ofrece, estadísticas significativas del deporte y los logros que se han obtenido gracias a sus esfuerzos.	Periodista (x2)	360	\$ 3.877.200
1.2	Elaborar una pieza publicitaria que describa al IND y sus fortalezas con la información recopilada	Empresa de Publicidad	~720	\$ 14.000.000
			~1080	\$ 17.877.200
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Un video corporativo posee 5 fases de producción: pre-producción, producción, grabación, montaje y post-producción Los costos de su realización dependen de la calidad de la grabación. Las variables más importantes son arriendo de cámaras, luces, producción, actores y post producción. Los valores de elaboración fueron aportados por un comunicador audiovisual independiente (Enrique Sánchez) para un video de 2 minutos de duración. La información sobre las fases de producción fueron aportados por Carlos Marchant, jefe de la unidad de comunicaciones del IND. 			

La elaboración de los cuatro planes generales previamente expuestos tiene un valor total de \$55.187.342, lo que no considera su ejecución debido a su complejidad, pero se genera un paquete de recomendaciones en la sección de planes específicos.

6. CONCLUSIONES

El deporte es un concepto muy amplio y complejo, además de poseer una infinidad de variables que son necesarias para su pleno desarrollo. En esto último radica el problema principal de esta investigación, ¿Qué es lo que hace que Chile tenga un tan bajo desempeño deportivo a nivel internacional?

Esta simple pregunta motivó a realizar una exhaustiva investigación para descubrir, en primer lugar, los 9 factores de política deportiva para el éxito deportivo (S.P.L.I.S.S, por sus siglas en inglés), pero luego fue necesario acotar aquellos factores para centrar más la búsqueda, de estas quedaron sólo cinco: detección de talentos, soporte financiero, provisión de entrenadores, facilidades de entrenamiento y acceso a competencias.

Hasta ese momento el "qué" y el "por qué" de la investigación estaban resueltos, pero faltaba el "cómo". Para responder a esta última pregunta se realizó un *benchmarking* con países comparables con Chile en base a su nivel de desarrollo económico.

Para la comparación se eligieron los países sudamericanos más destacados en el ámbito deportivo, es decir, Venezuela, Argentina, Colombia y Brasil. La comparación se realizó bajo los factores político, legal, económico y sociocultural.

- Alta densidad normativa
- Alta descentralización política
- Existencia de Ministerio como entidad pública administrativa
- Bajo índice de sedentarismo
- Bajo índice de gasto en deporte por habitante

Luego se analizaron a los mismos países en base a los cinco factores de éxito deportivo, incluyendo a España, Estados Unidos, Cuba y la ex Unión Soviética, como modelos deportivos de éxito internacional.

- **Soporte financiero:** todos poseen un gran presupuesto deportivo, gastando más en los ítems de infraestructura y deporte de alto rendimiento, al igual que Chile.
- **Facilidades de entrenamiento:** gran desarrollo de infraestructura local debido a la alta descentralización y presencia de un centro de alto rendimiento.
- **Desarrollo de entrenadores:** variadas iniciativas tanto públicas y privadas para el desarrollo de entrenadores, como por ejemplo, la Escuela Nacional de Deportes que es la entidad universitaria ligada a Coldeportes en Colombia, a diferencia de Chile con la Universidad Santo Tomás ligada al Comité Olímpico de Chile.

- **Acceso a competencias:** presencia de competencias nacionales para la comunidad, escolares y los universitarios, mayor tradición en cuanto a competencias nacionales a diferencia de Chile. En competencias internacionales poseen igual acceso que Chile.
- **Detección de talentos:** existencia de pruebas convencionales como las pruebas de eficiencia física que miden las capacidades motoras, excepto por Brasil que utilizan la dermatoglífiya como método objetivo para reconocer a los talentos deportivos a través del perfil genético.

Encontrada una solución posible para la pregunta planteada al inicio de la investigación fue necesario analizar el estado deportivo nacional con base a los cinco factores de éxito deportivo para luego generar las propuestas respectivas.

Para el diagnóstico nacional se escogió como plataforma de estudio el sistema educacional, especialmente la educación básica y media. Además se realizó un análisis de la participación de los involucrados en la esfera deportiva nacional y de la historia deportiva de Chile, con enfoque en la detección de talentos

- **Educación básica y media:** la clase de educación física no llega más allá de ser una instancia de entretenimiento y de la cual cada joven puede participar sólo 14 minutos, adicionalmente, los profesores utilizan métodos subjetivos para medir las capacidades deportivas del alumno, por lo que no representa una real herramienta de apoyo para la detección y el desarrollo de nuevos talentos. Sólo los colegios particulares pagados pueden gozar de un nivel óptimo para el desarrollo deportivo.
- **Educación superior:** se encuentra en mejor posición que la educación básica y media, ya que se tienen mayores opciones de desarrollo deportivo en escuelas matrices y en universidad privadas, y deficientes o nulas oportunidades de desarrollo en centros de formación técnica.
- **Red de actores públicos:** gran cantidad de instituciones que aportan al deporte nacional, pero con muy baja incidencia y articulación entre ellas, lo que dificulta el desarrollo de planes y programas para la comunidad, los escolares y los universitarios. El único ente público promotor de la proyección deportiva es el Instituto Nacional de Deportes, que a través de sus Centros de Entrenamiento Regional posibilitan a jóvenes deportistas continuar con su carrera deportiva y donde se obtiene 20% de nuevos talentos deportivos.
- **Red de actores privados:** existe un sistema jerarquizado piramidal con el Comité Olímpico de Chile como institución promotora del olimpismo y con los clubes deportivos como unidades básicas para el desarrollo de nuevos deportistas y talentos. La modelo de selección de deportistas es el de la "T" invertida, es decir, que existe una base muy amplia de deportistas pero tan solo unos pocos llegan al alto rendimiento. Existencia de incongruencia en cuanto a clubes deportivos, debido a que sólo el 18% del registro nacional se encuentra

activo y además un ambiente de anarquismo en cuanto la organización y administración de la Federaciones Deportivas Nacionales.

- **Historia deportiva nacional:** se analiza la historia deportiva en busca de aquellas buenas y malas prácticas gubernamentales para generar un aprendizaje y rescatar aquellas que obtuvieron mayores resultados.
 - El contexto deportivo en nuestro país es permeado por los factores político, económico, legal, administrativo y técnico
 - Los logros deportivos obtenidos a nivel olímpico a lo largo de la historia son escasos, por lo que nuestra realidad deportiva país nos permite optar por escenarios como el sudamericano y el panamericano como tope.
 - La realización de eventos deportivos del ciclo olímpico puede traer consigo beneficios intangibles de consideración como el legado de las instalaciones deportivas, aumento del turismo, la regeneración urbana, entre otras

Finalmente se realiza el análisis PESTEL donde se encuentra que el factor más negativo para nuestro país es el Político y el más positivo es el Legal. Adicionalmente se realiza el análisis FODA, donde se obtiene que tanto las debilidades como las amenazas superan marginalmente a las fortalezas y las oportunidades, respectivamente.

De la matriz FODA se obtienen cinco directrices estratégicas que formarán parte de un plan estratégico para la proyección deportiva nacional.

1. Desarrollo de una política sobre proyección deportiva y detección de talentos
2. Desarrollo de un sistema de detección de talentos
3. Diseño de un plan de apoyo financiero
4. Diseño de entidad encargada de la proyección deportiva
5. Diseño de una estrategia de medios

La elaboración de estas estrategias debe ser de forma secuencial, comenzando por una política pública para la proyección deportiva para que genere una base sólida para las siguientes estrategias, que son el sistema de detección de talentos de forma paralela con el plan de apoyo financiero y el diseño de una entidad encargada de la proyección, y finalmente, el diseño de un estrategia de medios para mostrar a la población las fortalezas del IND y los nuevos avances en proyección deportiva.

La realización de la estrategia del desarrollo de un sistema de detección de talentos puede convertirse en una gran oportunidad para desarrollar una gran base deportiva para el país, debido a que se ahorraría tanto en recursos como en tiempo para la detección de talentos y aquellos que no poseen talentos deportivos, sin el uso de pruebas de eficiencia física como las realizadas en el SIMCE de educación física que tienen un costo de \$15.000 por alumno²¹⁷.

²¹⁷ Valor de SIMCE de educación física: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/04/680-574659-9-simce-reduciran-frecuencia-de-pruebas-y-numero-de-alumnos.shtml> [Consulta: 23-02-2015]

6.1 Recomendaciones

Dado que el presente trabajo abarca sólo el primer tercio de la proyección deportiva, es decir, detección de talentos deportivos, es necesario brindar ciertas recomendaciones de las otras dos fases de la proyección deportivo y de algunas otras variables de apoyo.

Tal como fue encontrado en la investigación no existe detección sino que selección de talentos y además que esta es realizada bajo criterios subjetivos. Las sugerencias para el proceso de selección son las siguientes:

- Utilizar una versión resumida de algún test psicológico, como el test de Rushall²¹⁸, para aplicación a personas con experiencia en situaciones deportivas.
- Diseñar y validar un instrumento que permita evaluar el aspecto psicológica a personas sin experiencia deportiva sistemática, tal como lo indica el estudio de Castro en 2007 [65]
- Realizar una evaluación socioeconómica caso a caso de los talentos detectados, para brindar un apoyo oportuno.

Los deportistas al ser detectados como talentos estos son incentivados con los beneficios de ser deportista y con las facilidades de ser un talento, pero una vez avanzada su carrera deportiva los incentivos deben ser mayores, por lo que se sugiere las siguientes medidas:

- Elaborar centros de alto rendimiento en la zona sur en la región del Bío-Bío y uno en el norte en la región de Antofagasta, que son las regiones con mayor densidad poblacional, tanto en el norte como en el sur del país.
- Brindarle más recursos y difusión a competencias de carácter nacional.
- Brindar a los CER infraestructura propia para el desarrollo de las actividades deportivas
- Brindar elementos de profesionalización de la actividad deportiva de alto rendimiento como ingresos permanentes, acceso a previsión, salud y educación. Esto debido al trabajo físico y psicológico de alto que realizan para representar a Chile.
- Brindar mayor poder a las direcciones regionales del IND
- Articular a las distintas instituciones ligadas al deporte para realizar las bases curriculares de la asignatura de Educación Física y Salud.
- La priorización de los deportes a nivel nacional debiera darse en base a los criterios del número de practicantes de la disciplina, regiones en donde se practica, facilidades para su práctica, arraigo de a disciplina en la zona, recurso humano especializado y por sobre todo, la obtención de medallas de esa disciplina a nivel sudamericano y panamericano.

²¹⁸ El Test de Rushall es un instrumento de 100 preguntas relacionadas con la percepción y sensaciones que los sujetos presentan en situaciones propias de la práctica deportiva con el fin de determinar cuantitativamente el nivel de presencia de la características psicológicas relacionadas con el alto rendimiento. EN: RUSHALL, B. 1987. Características conductuales de campeones. *Proceedings of the Journades Internacionals de Medicin Esport*. INEF Barcelona, España.

7. BIBLIOGRAFIA

- [1] **MARIN, E. 2007.** Historia del Deporte Nacional: entre la ilusión y la pasión. Comisión Bicentenario. Presidencia de la República.
- [2] **FERRADA, F. 2009.** Plataforma para talentos deportivos CER, Centro de Entrenamiento Regional R.M. Memoria de Arquitecto. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Arquitectura y Urbanismo.
- [3] **INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, 2014.** Orientaciones técnico - administrativa programa CER. Proyección Deportiva Nacional. Departamento de Alto Rendimiento.
- [4] **ARMIJO, M. 2011,** Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- [5] **HEYWOOD, A. 2002.** *Policy Process and System Performance. Second Edition* (Palgrave, N.Y.), pp. 399 - 418
- [6] **URZUA, R. 1998.** ¿Son gobernables nuestras democracias?, en Raúl Urzua y Felipe Agüero, Fracturas en la Gobernabilidad Democrática (Centro de Análisis de Políticas Públicas - Universidad de Chile), pp. 139-174
- [7] **AGUILAR, L. F. 1996b.** Estudio introductorio, en Luis F. Aguilar Villanueva, Problemas Públicos y Agenda de Gobierno. Tercera edición (Miguel Ángel Porrúa, México), pp. 15 - 72.
- [8] **LAHERA P., E. 2004.** Introducción a la Políticas Públicas, Chile, Fondo de la Cultura Económica.
- [9] **REGONINI, G. 2000.** El análisis de las políticas públicas, en Luis Aguilar, El Estudio de las Políticas Públicas (Ciudad de México, Porrúa), pp. 59 - 89
- [10] **ROTH, A. 2007.** Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación. Sexta edición (Ediciones Aurora, Bogotá).
- [11] **MEDIANERO L., D 2004.** Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: conceptos esenciales. Revista Moneda 129: 42 - 55
- [12] **DIXIT, A. y NALEBUFF, B. 1991.** Pensar estratégicamente. Antoni Bosch Editor
- [13] **PARIS R., F. 2007.** La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas, España, Editorial Paidotribo.
- [14] **GANNA, J. & CERDA, O. 2009.** Diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación de las Políticas y Programas que Forman Parte de la Estrategia Microeconómica Bajo la Tutela del Ministerio de Economía; Minecon, Proyecto BIRF
- [15] **MERCY CORPS, 2005.** Sistema de Monitoreo y Evaluación en el Ciclo de Planificación Estratégica.
- [16] **GUTIERREZ S., M, 2004.** El valor del deporte en la educación integral del ser humano. Revista de educación, n° 335, pp. 105-126.
- [17] **MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2012.** Programa de Estudio asignatura Educación Física y Salud. pp. 32-33

- [18] **HERNÁNDEZ, H. P. 1993.** Selección de talentos para el deporte, 27 años de experiencia en Cuba. Revista Efdeportes, Buenos Aires, Año 9, N° 62.
- [19] **BURLÓ, L., LÓPEZ B. J. Y SANTANA V. M. 1996.** Utilización de procedimientos de detección y selección deportiva en la etapa de iniciación a la gimnasia artística. En Indicadores para la detección de talentos deportivos. Madrid: Consejo Superior de Deportes-Ministerio de Educación y Cultura.
- [20] **KUNST, G. & FLORESCU, C. 1971.** *The main factors for performance in wrestling.* Bucharest: National Sports Council.
- [21] **OLMEDILLA, A. Y COLS. 2004.** Formación en sicología para entrenadores: una propuesta metodológica. Revista de sicología del deporte vol. 13, nº 2, Universitat de les Illes Balears. España. Pp. 247-262.
- [22] **ROSS WD, MARFELL-JONES M.J.1991.** Kinanthropometry. En: MacDougall JD, Wenger HA, Green HJ, editors. Physiological testing of elite athlete. London: Human Kinetics; pp. 223-308.
- [23] **ALEXANDER, P. 1995.** Aptitud Física-Características Morfológicas-Composición Corporal. Pruebas estandarizadas en Venezuela, 7.5 a 18.4 Años. Caracas: Instituto Nacional de Deportes.
- [24] **GARCÍA, J. 2000.** Presente y Futuro del Programa, Detección de Talentos Deportivos en el Atletismo Español. Cuaderno de Atletismo N° 46, Real Federación Española de Atletismo. Pp.215-241.
- [25] **POSTIGO, A. 2000.** Maduración Biológica: Aspectos singulares de la velocidad en jóvenes atletas. Cuaderno de Atletismo nº 46, R.F.E.A. España. Pp. 95-109.
- [26] **GALLARDO N., I. 2012,** Constructos personales implicados en la transición del joven deportista chileno al alto rendimiento y su relación con el compromiso deportivo. Tesis de Psicólogo. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- [27] **MEDIANERO B., D. 2008.** Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público, Perú, CEMPRO.
- [28] **TALANCÓN, H. P. 2006.** "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.
- [29] **COLLINS, J. y PORRAS, J. 1996.** Cómo construir la visión de la empresa. Revista Harvard Business Review. Septiembre - Octubre.
- [30] **DE BOSSCHER, VEERLE; DE KNOP, PAUL; VAN BOTTENBURG, MAARTEN Y SHIBLI, SIMON, 2009.** *An Analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports system, in six nations". International Journal of Sports, Marketing and Sponsorship.*

- [31] **UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO, 2011.** Consultoría para la elaboración de una política nacional de desarrollo deportivo para el Alto Rendimiento 2011 - 2016. Santiago. Chile
- [32] **CONSEJO VASCO DEL DEPORTE, 2003.** Plan Vasco de Deportes 2003 - 2007. España
- [33] **GUZMÁN M., S. 2006.**Estructura, Organización y Planificación nacional del deporte: El Sistema Deportivo Español. Revista Digital de Buenos Aires, Año 10, n°92.
- [34] **HOFSTEDE, G. 1998.** *A case for comparing apples with oranges: International differences in values, International Journal of Comparative Sociology 39 (1). Retrieved November 1, 2008, from Expanded Academic ASAP.*
- [35] **AGUILAR, F. 1967.**Análisis del entorno empresarial
- [36] **RIVAS, G. y ESCOBAR, H. 2013.** Diagnóstico de las políticas públicas deportivas en Chile. Tendencias globales y desafíos para nuestro país. Memoria de Abogado. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Derecho.
- [37] **SEOANE A., 2003.** *Del sentido mágico del deporte*, en Mosquera González J. et al.
- [38] **MUÑOZ, J. 2013.** Tratamiento Jurídico del Deporte de Alto Rendimiento en el Derecho Nacional y Comparado. Memoria de Abogado. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Derecho.
- [39] **CONSEJO VASCO DE DEPORTE, 2002.**Estudio de Benchmarking Internacional de Políticas y Prácticas Deportivas.
- [40] **FERNANDES, F., ET AL. 2005.***A dermatoglia e a somatotipia no alto rendimento do beach soccer-seleção brasileira. Revista de Educação Física. Vol. 130. pp. 45-51.*
- [41] **GALTON, F. 1890.** Huellas dactilares.
- [42] **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2013.** Proyección de población 2002 - 2020.
- [43] **ORTEGÓN, E., PACHECO, J. F. y PRIETO, A. 2005.** Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manual de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social n° 42.
- [44] **HERNÁNDEZ-MUELA, S. Y OTROS. 2005 .***The contribution of the cerebellum to cognitive processes*". Revista Neurológica; 40 (supl. 1):s57-s64
- [45] **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA – ESPAÑA. 2006.** *“Four approximations to the importance of the movement in the evolution and development of the nervous system”.* Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y Deporte N° 22 (p.25-35) ISSN: 1577-0354
- [46] **HERRERA O., H. 2011.** La educación física y el deporte de alto rendimiento. Revista digital n° 162, Buenos Aires.

- [47] **VALDEBENITO, D. 2013.** Análisis crítico del modelo deportivo nacional a la luz del derecho comparado. Memoria de Abogado. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Derecho.
- [48] **UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN, 2012.** Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 años y más. Santiago. Chile
- [49] **MINISTERIO DE SALUD, 2010.** Encuesta Nacional de Salud. Santiago, Chile.
- [50] **XM MEDIA CONSULTORIA EN CIENCIAS SOCIALES, 2007.** La Gestión Municipal del Deporte y la Actividad Física. Santiago. Chile.
- [51] **BUGUÑA M., F. 2007.** Desarrollo asociado al deporte federado. Proyecto FONDEPORTE, Santiago, Chile. 60p
- [52] **SAINZ, H. 1961.** Breve Historia del Deporte. Chile. BRADEN COOPER CO. editado por EMPRESA EDITORA ZIG-ZAG S.A. pp.9
- [53] **REVISTA ESTADIO, 1969.** Edición n° 1.351
- [54] **MUÑOZ F., C. 2001.** Historia de la Dirección General de Deportes y Recreación, Las Políticas Estatales de Fomento al Deporte DIGEDER 1948 - 2001. Gráfika Copy Center.
- [55] **COMITE OLIMPICO INTERNACIONAL, 2004.** Carta Olímpica. Lausana, Suiza.
- [56] **AVALOS, A. 2011.** Estimación del impacto económico de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011: análisis de insumo - producto. Revista Econoquantum, Volumen 8 n°1, pp. 35-60
- [57] **HEINEMANN, K. 1998.** "Introducción a la Economía del Deporte". Primera edición, España, Editorial Paidotrobo, pp. 269-292
- [58] **CASTELLANOS G., P. 2007.** Valoración contingente y fútbol: la cuantificación de la disposición a pagar. Universidad de la Coruña
- [59] **MUÑOZ V., P. 2013.** El impacto económico de los grandes eventos deportivos: lecciones para organizar los Juegos Panamericanos en Chile. Tesis de Magister en Políticas Públicas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [60] **SEAMAN, B, 2010.** *Economic Impact of the Arts. A Handbook of Cultural Economics.*
- [61] **ROJAS, SERRANO, TOBAR Y VARGAS, (2006).** Criterios Básicos para la Detección y Selección de Talentos Deportivos en Chile. Seminario de Título, UMCE, Chile.
- [62] **TORREGROSA, M. y LEE, M. 2000.** El estudio de los valores en la Psicología del Deporte. Revista de Psicología del Deporte. Vol. 9, n° 1-2, pp. 71 -83
- [63] **RAEDEKE, T. D. 1997.** *Is athlete burnout more than just stress? A sport commitment perspective. Journal of Sport & Exercise Psychology, 19(4), 396 - 417*
- [64] **CRESSWELL, S. L. y EKLUND, R. C. 2006.** *Changes in athlete burnout over a thirty-week "rugby year". Journal of Science and Medicine Sport, 9(1), 125 - 134*

- [65] **CASTRO, D. 2007.** Detección de talentos en atletismo: validación y propuesta metodológica, para la 1° etapa de identificación en Chile. Tesis de Magister. Santiago. Universidad Andrés Bello.

8. ANEXOS

8.1 Anexo A: Instituto Nacional de Deportes

En el año 1994, el sistema deportivo nacional entra en fase de reestructuración y modernización. A esta labor se abocó la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER) y el Poder Ejecutivo; en específico, los Ministerios del Interior, de Defensa Nacional y Secretaría General de la Presidencia. Esta iniciativa se orientó a la formulación de una Política Nacional del Deporte (1996), dando inicio a la tramitación en el Congreso Nacional del "Proyecto de ley del deporte" que reemplazaría a la vigente desde 1970 (Ley N° 17.276).

En 1997 se definen los planes estratégicos de las diferentes modalidades deportivas: formación para el deporte, deporte recreativo, deporte de competición comunal, regional y nacional, y deporte de alto rendimiento. En 1999, serían reemplazados por los planes de gestión anual (PGA) que definieron los lineamientos generales de la institución para su oferta de servicios corporativos, metas de gestión y funcionamiento posterior.[51]

Con la promulgación de la ley del deporte N° 19.712 en el año 2001 se reestructura la DIGEDER y pasa a denominarse Instituto Nacional de Deportes (IND), que según el artículo 10²¹⁹ de la misma ley se establece como un servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se vinculará con el Presidente de la República a través del Ministerio Secretaría General de Gobierno, que desde el año 2013 se modificó este vínculo con la creación del Ministerio del Deporte (MINDEP).

El IND está formado por la Dirección Nacional, con domicilio en la ciudad de Santiago, y por las Direcciones Regionales de Deportes, con asiento en la capital de la región respectiva. Como objetivo general el IND debe proponer la Política Nacional de Deportes, además, tendrá a su cargo la promoción de la cultura deportiva en la población, la asignación de recursos para el desarrollo del deporte y la supervigilancia de las organizaciones deportivas²²⁰.

Entre sus principales funciones de acuerdo a la "Ley del Deporte" se encuentran²²¹:

²¹⁹ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 10

²²⁰ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 11

²²¹ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 12

- a) Ejecutar las políticas destinadas al desarrollo de la actividad física y el deporte en sus diversas modalidades, en coordinación con las organizaciones deportivas, las municipalidades y los demás organismos públicos y privados pertinentes.
- b) Ejecutar las estrategias destinadas a difundir los valores, ideales y conocimientos relativos a la actividad física y al deporte, incentivando su práctica permanente y sistemática en todos los sectores de la población.
- c) Proporcionar orientaciones técnicas y metodológicas a las personas y organizaciones que lo soliciten, para la formulación de estrategias, planes y proyectos de desarrollo deportivo, así como para el diseño de programas de actividades física y deportivas en sus diferentes modalidades.
- d) Promover la constitución y desarrollo de clubes y demás organizaciones deportivas y mantener un registro nacional de ellos.
- e) Impulsar el desarrollo de los sistemas de entrenamiento y fomento del alto rendimiento deportivo, pudiendo para este efecto integrar y participar en la formación de corporaciones privadas, o incorporarse a las ya formadas.
- f) Actuar como unidad técnica mandataria de otros organismos públicos en la construcción de recintos e instalaciones deportivos, funciones todas que deberán cumplirse en los términos establecidos en el artículo 16 de la ley N° 18.091. Le corresponderá, asimismo, fomentar la modernización y el desarrollo de la infraestructura deportiva nacional, así como la gestión eficiente de la capacidad instalada.
- g) Administrar los recintos e instalaciones que formen parte de sus patrimonio, pudiendo encargar la gestión del todo o parte de ellos a las municipalidades o a personas naturales o a personas jurídicas de derecho pública o privado a través de convenios o concesiones en los que deberá establecerse y asegurarse el cumplimiento de los fines de la institución y el debido resguardo de su patrimonio.
- h) Transferir recursos en dinero, bienes o servicios para la realización de proyectos relativos a la difusión, fomento y desarrollo de las modalidades deportivas que establece esta ley.
- i) Financiar o contribuir al financiamiento de becas a deportistas, profesionales de la educación física y del deporte y dirigentes de organizaciones deportivas, para su capacitación, perfeccionamiento y especialización, en la forma que determine el Reglamento.
- j) Instituir, en favor de deportistas o ex deportistas y de dirigentes o ex dirigentes deportivos nacionales, que tengan o hayan tenido destacada participación

nacional o internacional, según determine el reglamento respectivo, premios que podrán consistir en estímulos en dinero, con cargo al presupuesto del Instituto.

- k) Financiar o contribuir a financiar, de acuerdo a sus disponibilidades presupuestarias, los gastos de traslado y mantención de delegaciones de las federaciones nacionales y del Comité Olímpico de Chile que deban concurrir a participar, en representación del país, en competencias deportivas internacionales realizadas dentro y fuera del país.
- l) Asesorar a las organizaciones deportivas de menores recursos, en la elaboración de los proyectos que se postulen al Fondo Nacional para el Fomento del Deporte (FONDEPORTE).

8.2 Anexo B: Ministerio del Deporte

Con la Ley N° 20.686, promulgada el 19 de Agosto del 2013, se crea el Ministerio del Deporte, que es el órgano superior de colaboración del Presidente de la República en materias referidas a la Política Nacional del Deporte²²².

El Ministerio está formado por la Subsecretaría del Deporte, con domicilio en la ciudad de Santiago y tiene como función principal ser el órgano de colaboración del Ministro en el ejercicio de las funciones que competen al Ministerio dentro del ámbito deportivo. Además, por Secretarías Regionales Ministeriales, con asiento en la capital de la región respectiva²²³.

Entre sus principales funciones de acuerdo a la Ley N° 20.686 se encuentran²²⁴:

- a) Proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte y los planes generales en materia deportiva e informar periódicamente sobre sus avances y cumplimiento.
- b) Formular programas y acciones destinadas al desarrollo de la actividad física y deportiva de la población y al deporte de alto rendimiento.
- c) Coordinar las acciones vinculadas al deporte que los Ministerios y los servicios públicos desarrollen en sus respectivos ámbitos de competencia, considerando las distintas perspectivas regionales y comunales en su implementación.
- d) Informar al Ministerio de Educación la pertinencia de los planes y programas del sector de aprendizaje de Educación Física, Deportes y Recreación con el diseño

²²² CHILE. Ministerio Secretaría General de Gobierno. 2013. Ley 20.686: creación del Ministerio del Deporte. Art. 1

²²³ CHILE. Ministerio Secretaría General de Gobierno. 2013. Ley 20.686: creación del Ministerio del Deporte. Art. 3

²²⁴ CHILE. Ministerio Secretaría General de Gobierno. 2013. Ley 20.686: creación del Ministerio del Deporte. Art. 2

de políticas para el mejoramiento de la calidad de la formación para el deporte y de la práctica deportiva en el sistema educacional, en todos sus niveles.

- e) Establecer mecanismos que promuevan la ejecución de programas de interés sectorial, con organizaciones públicas y privadas.
- f) Estudiar y proponer al Presidente de la República iniciativas legales, reglamentarias y administrativas conducentes al fomento y desarrollo de la actividad deportiva y, en general, todo otro tipo de normas e iniciativas que tiendan a mejorar las bases del desarrollo de la educación física y del deporte.
- g) Definir las estrategias para difundir los valores, ideales y conocimientos relativos a la actividad física y al deporte, y para el incentivo de su práctica permanente y sistemática en todos los sectores de la población.
- h) Proponer las normas preventivas para la práctica del deporte, la prevención del dopaje y todas aquellas materias relativas a la salud física y mental de los deportistas, requiriendo su aprobación por parte del Ministerio de Salud.
- i) Administrar un catastro de infraestructura deportiva a nivel nacional y regional, distinguiendo aquellas cuya construcción, reparación, mantención o administración se financie total o parcialmente con recursos públicos.
- j) Informar al Ministerio de Desarrollo Social, a requerimiento de éste, si las iniciativas de inversión en infraestructura deportiva, sometidas a evaluación, son coherentes con la política nacional de infraestructura deportiva, y acerca de la disponibilidad de recintos para la práctica del deporte en el sector territorial de cada una de las referidas iniciativas.
- k) Proponer programas y planes tendientes a fomentar la práctica deportiva de personas en proceso de rehabilitación por drogadicción y alcoholismo en instituciones especializadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad en recintos penitenciarios y la población menor de edad considerada en situación de riesgo social que esté bajo el cuidado o protección de organismos dependientes del Ministerio de Justicia o de instituciones privadas de beneficencia.
- l) Elaborar, ejecutar y difundir estudios y programas de investigación y metodología sobre las distintas modalidades deportivas y sobre la actividad física de la población.
- m) Velar por el cumplimiento de las políticas sectoriales por parte del Instituto Nacional de Deportes de Chile, asignarle recursos y fiscalizar sus actividades.

8.3 Anexo C: Administración Deportiva Nacional

En la "Ley del Deporte"²²⁵ se describen las siguientes organizaciones:

Club Deportivo: Organización que tiene por objeto procurar a los socios y demás personas que determinen los estatutos, oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y proyección comunal, provincial, regional, nacional e internacional, mediante la práctica de actividad física y deportiva.

Liga Deportiva: Organización formada por clubes deportivos y cuyo objeto es coordinarlos y procurarles programas de actividades conjuntos.

Asociación Deportiva Local : Formada por a lo menos tres clubes deportivos, cuyo objeto es integrarlos a una federación deportiva nacional; procurarles programas de actividades conjuntas y difundir una o más especialidades o modalidades deportivas en la comunidad.

Consejo Local de Deportes (CLD): Formado por asociaciones deportivas locales correspondientes a diferentes especialidades o modalidades deportivas de una comuna y por otras entidades afines, cuyo objeto es coordinarlas, representarlas ante autoridades y promover proyectos en su beneficio.

Asociación Deportiva Regional (ADR): Formada por asociaciones locales o clubes de la respectiva Región cuando el número de éstos no permita la existencia de a lo menos tres asociaciones locales, cuyo objeto es organizar competiciones regionales y nacionales y difundir la correspondiente especialidad o modalidad deportiva.

Federación Deportiva Nacional (FDN): formada por clubes, asociaciones locales o asociaciones regionales, cuyo objeto es fomentar y difundir la práctica de sus respectivos deportes en el ámbito nacional; establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a dichas prácticas velando por su aplicación, y organizar la participación de sus deportistas en competiciones nacionales e internacionales en conformidad a la ley del deporte, sus estatutos y demás normas internas o internacionales que les sean aplicables. Cada una de las federaciones tiene la representación de la federación internacional de su disciplina, el cual es el ente máximo de la disciplina a nivel mundial. A la fecha (finales del 2014) existen 56 Federaciones Deportivas Nacionales, tanto olímpicas como no olímpicas, adscritas al Comité Olímpico de Chile.

Confederación Deportiva (CD): formada por dos o más federaciones para fines específicos, permanentes o circunstanciales

Comité Olímpico de Chile (COCH): formado por federaciones deportivas nacionales (FDN) y otras entidades que determinen sus estatutos. Su misión esencial es fomentar el desarrollo del deporte olímpico y difundir sus ideales. Posee la representación ante el Comité Olímpico Internacional (COI) de las federaciones deportivas nacionales (FDN)

²²⁵Chile. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Título 3.

que lo integran. Adicionalmente le corresponde organizar la participación de los deportistas chilenos en los Juegos Olímpicos, Panamericanos, Sudamericanos y en otras competencias multideportivas internacionales patrocinadas por el Comité Olímpico Internacional.

8.4 Anexo D: ADO Chile

Corporación Nacional de Deporte de Alto Rendimiento (ADO)²²⁶: Organización creada en 2006 que, a través del apoyo técnico y económico a nuestros deportistas de alto rendimiento, sea reconocida como parte fundamental del proceso de posicionar a Chile como un país altamente competitivo a nivel internacional y a la consecución de obtención de medallas en mega eventos deportivos del Ciclo Olímpico y ser además referente absoluto del deporte nacional de alto rendimiento. Esta institución apoya a los deportistas de alto rendimiento, así como también a los deportistas de categorías juveniles que tienen proyección y que con el respaldo suficiente, sistemático y sostenido pueden entregar éxitos deportivos al país.

8.5 Anexo E: Políticas y leyes

Ley del Deporte (N° 19.712)

Ley dedicada exclusivamente al deporte que reemplaza y mejora considerablemente a sus predecesoras, entre ellas la Ley del Deporte promulgada durante el gobierno de Alessandri en 1972, que trataban sobre el "mejoramiento de la raza" y el "aprovechamiento de la horas libres", además concibe a la actividad deportiva como una preocupación social del Estado. Promulgada el 2001, trata en profundidad el rol del Estado sobre el deporte y la institución encargada (Instituto Nacional del Deporte) de promover y fomentar el deporte en cuatro grandes modalidades deportivas: formativo, recreativo, competitivo y alto rendimiento.

En dicha ley se describe la enseñanza y práctica del deporte desde la educación preescolar hasta la educación superior, definiendo el rol que juega el Ministerio de Educación. Además de definir un Plan Nacional de Deporte de Alto Rendimiento.

Además, plantea la creación de la nueva institucionalidad deportiva definiendo direcciones regionales y dirección nacional, y la relación del Instituto Nacional del Deporte con el Ministerio del Deporte. En paralelo, define una nueva reglamentación para la creación de organizaciones deportivas y los tipos de organizaciones que componen la administración deportiva nacional.

Crea las nuevas formas de financiamiento del deporte, a través de las concesiones, subsidios, donaciones y el Fondo Nacional de Fomento del Deporte

²²⁶Corporación Nacional de Deporte de Alto Rendimiento [en línea] <http://www.adochile.cl/?page_id=180> [Consulta: 25/08/2014]

(FONDEPORTE). Termina definiendo a la institución encargada de velar por control del dopaje en el ámbito deportivo.

Ley "Alvear" sobre las Federaciones Deportivas Nacionales (N° 20.737)

Esta Ley, promulgada a inicios del año 2014, viene a complementar y reglamentar en mayor grado a las Federaciones Deportivas Nacionales, para mejorar las funciones estructurales y organizativas, que según Fernando Buguñá predominan los criterios extradeportivos y hasta políticos en la toma de decisiones y un bajo interés en mejorar realmente la gestión deportiva de las federaciones [51].

La nueva normativa dicta reglas adecuadas a la federaciones a nivel organizacional, administrativo y funcional. Entre las nuevas normativas, que deberán estar implementadas para inicios del 2016, se encuentran las siguientes: las federaciones deben tener representación territorial de un mínimo de un tercio del territorio nacional, los deportistas federados deben tener derechos frente a la dirección federativa, la dirección federativa debe estar profesionalizada, otorga mayor atribución al Comité Nacional de Arbitraje Deportivo, entre otros puntos importantes

Política Nacional del Deporte

Este instrumento, creado el 2002, es la herramienta por excelencia que establece el marco y el horizonte en el que deberán dirigirse los esfuerzos del Estado chileno en los diferentes ámbitos y niveles del país destinados a la promoción, masificación y mejoramiento del quehacer deportivo.

Fue elaborada posteriormente a la Ley del Deporte y con la colaboración de la ciudadanía y diferentes actores del acontecer deportivo nacional. Este instrumento se basa en cinco fundamentos valóricos y ocho principios orientadores. Entre los fundamentos valóricos se encuentran la promoción del bien común deportivo, la orientación de mercados deportivos facilitando el acceso de información y recursos a la ciudadanía, la fiscalización y regulación por parte del Estado de los recursos del estatales, una visión y estrategia deportiva común de país y una mirada de modernización permanente en diferentes temáticas estatales, en particular el deporte.

Entre los principios orientadores se encuentran la igualdad de oportunidades para acceder al deporte no importando consideración alguna, equidad social y derecho al deporte y la actividad física, ética y cultura deportiva para evitar acciones nocivas para la actividad deportiva, descentralización y desconcentración de las funciones principales del Estado para poder llegar a toda la ciudadanía. Además busca generar participación de la ciudadanía a través de las organizaciones deportivas de base y los fondos de fomento deportivo, autonomía y libertad de asociación, subsidiariedad del Estado en el movimiento deportivo y reconocimiento de la trayectoria deportiva, tanto de deportistas como de entrenadores.

Todo esto se traduce en objetivos y líneas de acción para lograr una masificación del deporte y actividad física, además de crear paralelamente la cultura deportiva del

país. En particular, en el objetivo general n°4 se habla sobre el posicionamiento del alto rendimiento y entre sus objetivos específicos se encuentra el apoyo y fomento de la proyección deportiva.

En 2013, bajo el gobierno de Sebastián Piñera, se construyó el "Plan Deportivo Chile 10", planificación que vendría a operar y concretar la nueva Política Nacional de Deporte y Actividad Física (2014-2013) y por ende, reemplazar la política deportiva ya existente, pero que lamentablemente no pudo llegar a buen puerto debido a que fue elaborada en el último año de gobierno, tendencia que afecta también a programas deportivos y que pone en la palestra el tema de la continuidad ideológica deportiva dentro del aparato estatal.

8.6 Anexo F: Programas de Desarrollo Deportivo²²⁷

La Ley del Deporte indica que en la Política Nacional del Deporte debe contener cuatro niveles de deporte²²⁸ y es función principal del IND organizar y ejecutar esta política pública. Las modalidades deportivas a las que se refieren la ley y los programas que están insertos en ellos se describen a continuación:

Deporte formativo

Se entiende por deporte formativo "la puesta en práctica de procesos de enseñanza y aprendizaje a cargo de profesionales o técnicos especializados vinculados a la actividad física - deportiva"²²⁹.

El objetivo principal es el desarrollo en las personas de aptitudes, habilidades y destrezas necesarias para la práctica de los distintos deportes; el conocimiento de los fundamentos éticos, técnicos y reglamentarios de las especialidades deportivas, y la práctica sistemática y permanente de actividades deportivas para niños, jóvenes y adultos.

Para poder definir las actividades para esta modalidad deportiva, el IND en conjunto con el Comité del Plan Olímpico, seleccionó deportes estratégicos nacionales y regionales, donde la selección de estos se basa en el recurso humano calificado de la zona, la presencia regional de clubes y asociaciones deportivas federadas, infraestructura deportiva adecuada, resultados deportivos regionales a nivel nacional y el arraigo del deporte en la zona²³⁰.

El programa formativo está compuesto por tres áreas:

- A. **Actividades Deportivas Formativas:** consiste en proyectos que tengan por finalidad, de acuerdo a la Ley del Deporte, la Política Nacional de Deportes y las

²²⁷ Informe de síntesis programas IND [en línea] < http://www.dipres.gob.cl/595/articles-32193_doc_pdf.pdf > [Consulta: 24/10/2014]

²²⁸ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 4

²²⁹ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 5

²³⁰ Instituto Nacional de Deportes 2003. Informe de Gestión 2003, Centro de Entrenamiento Regional.

Políticas Regionales de Deportes, brindar a niños(as), jóvenes en edad escolar y adultos insertos en la educación formal, una formación de base con procesos de enseñanza y aprendizaje que contengan orientaciones técnicas y metodológicas para el desarrollo del deporte.

- B. **Capacitación del Recurso Humano:** consiste en proyectos que tienen como objetivo capacitar al recurso humano que se relaciona directamente con las actividades deportivas formativas y las actividades motrices formativas.
- C. **Difusión de las Actividades Deportivas Formativas:** consiste en proyectos que tienen como finalidad promocionar y difundir los valores, hábitos y conocimientos de los fundamentos éticos y reglamentarios de las especialidades.

Los programas de esta modalidad son²³¹:

- a) **Escuelas Deportivas Integrales (EDI):** programa que tiene como propósito promover y contribuir a la práctica de actividad física en la población pre - escolar y escolar, mediante la implementación y ejecución de tres tipos de productos: Escuelas de Formación Motora de Base (3 a 8 años), Escuelas Pre - Deportivas (9 a 12 años) y Escuelas de Formación Deportiva (12 a 14 años).
- b) **Escuelas de Fútbol:** programa para crear un espacio para el desarrollo de habilidades motrices específicas y fundamentos técnicos.
- c) **Seguridad en el Agua:** realización de talleres destinados a proporcionar conocimientos y habilidades que favorezcan la seguridad en el medio acuático.

Actualmente, esta modalidad está incluida en el Deporte Recreativo, aunque desde el año 2015 esta modalidad pasará a tener un departamento independiente llamado Unidad de Formación Deportivo.

Deporte recreativo

Se entiende por deporte recreativo "las actividades físicas efectuadas en el tiempo libre, con exigencias al alcance de toda persona, de acuerdo a su estado físico y a su edad, practicadas según las reglas de las especialidad deportiva"²³².

El objetivo principal es fomentar la práctica recreativa sistemática, como estilo de vida activa y agente socializador, en la población de cuatro años en adelante, de

²³¹ Política Nacional de Deportes y Actividad Física 2014 - 2023. [en línea] <<http://www.ind.cl/Documents/Seminario%20Chile%2010/CAPITULO%201.pdf>>. Fecha de visita: 25/08/2014> [Consulta: 08/10/2014]

²³² CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 6

manera que adquiera condición y conductas físicamente activas que contribuyan a su bienestar general.

El programa para el desarrollo de esta modalidad cuenta con los siguientes componentes:

- A. Proyectos aprobados y financiados por el IND a organizaciones sociales a través del denominado FONDEPORTE:** proyectos sociales con el objetivo de crear estilos de vida saludables mediante la práctica sistemática de algún deporte.
- B. Capacitación de técnicos y dirigentes:** cursos para instruir y mejorar la gestión del deporte recreativo y mejorar la calidad técnica de los proyectos financiados por el primer componente.
- C. Difusión deportiva**
- D. Infraestructura:** el objetivo es construir, reponer e implementar recintos adecuados a las actividades y necesidades del programa.

Existen 13 programas que se dividen en tres grandes áreas:

- A. Edad Escolar:** Centros de Atención para Hijos de Madres Temporeras, Recintos Militares Abiertos a la Comunidad, Jóvenes en Movimiento, Encuentros Fútbol Playa y Recintos Nuestros.
- B. Adultos:** Adulto Mayor en Movimiento, Mujer y Deportes y Actividades Deportivas en Centros Penitenciarios.
- C. Comunidad:** Tour IND (programa eliminado 2014), Senderismo, Parques Públicos y Deporte en tu calle.

Deporte competitivo²³³

Se entiende por deporte de competición "las prácticas sistemáticas de especialidades deportivas, sujetas a normas y con programación y calendarios de competencias y eventos"²³⁴.

El objetivo de esta unidad es fomentar la organización y participación de competencias de carácter local, regional y nacional, con el fin de constituir una plataforma o base del proceso de detección, selección y desarrollo de talentos para el deporte de nivel mayor en consenso con el Plan Olímpico de Chile.

Los programas de esta modalidad son los siguientes:

²³³ Instituto Nacional de Deportes 2014. Cuenta Pública IND 2010 - 2014, El camino recorrido, Santiago, Chile.

²³⁴ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 7

A. **Juegos de Integración Andina**²³⁵: son eventos deportivos de confraternidad, de carácter regional-internacional y de integración competitiva para jóvenes en entre 12 y 19 años. Se divide en tres competencias entre las regiones chilenas y las provincias y/o departamentos de los países vecinos. En el norte de Chile se desarrollan los Juegos Deportivos de la Juventud Trasandina (JUDEJUT) donde participan Argentina, Bolivia, Chile y Perú; en el centro, los Juegos de la Integración Andina Cristo Redentor y en el sur, los Juegos de Integración de la Araucanía. En los último dos eventos participan Chile y Argentina.

Cada uno de estos certámenes incluye diversas disciplinas:

- a. **JUDEJUT**: Atletismo, Basquetbol, Ciclismo varones, Gimnasia artística, Natación, Taekwondo, Tenis de mesa y Voleibol.
- b. **CRISTO REDENTOR**: Atletismo, Balonmano, Basquetbol, Ciclismo varones, Fútbol damas, Natación, Tenis de mesa y Voleibol.
- c. **ARAUCANIA**: Atletismo, Basquetbol, Ciclismo varones, Fútbol varones, Judo, Natación y Voleibol.

B. **Juegos Deportivos Escolares**: creados en 1997 por la DIGEDER, antecesora del IND. Distintos fueron sus nombres, desde Campeonatos Nacionales de la Juventud Chilena, pasando por Juegos Nacionales Generación del Bicentenario y volviéndose a llamar Juegos Deportivos Nacionales el año 2011. Estas son competencias dirigidas a estudiantes de todos los tipos de establecimientos educacionales, de 12 a 18 años. Se realizan en todo el territorio nacional y tiene etapas locales, comunales, provinciales, zonales, regionales y nacionales. Los torneos consideran tres categorías: Sub 14, Sub 16 y Sub 18. Los deportistas ganadores de la serie Sub 14 en algunas disciplinas deportivas de estos Juegos representan a Chile en los Juegos Sudamericanos Escolares organizados por Consejo Sudamericano del Deporte Escolar (CONSUDE).

C. **Juegos Deportivos Nacionales**: evento instaurado en 2013, es la competencia superior, en la que participan los deportistas seleccionados de las regiones en la categoría todo competidor. Es la instancia nacional en la que los atletas pueden medir sus capacidades técnicas y tácticas representando a sus zonas de origen y fomenta la importancia de la descentralización y desconcentración de la práctica deportiva, a través de una mayor inversión y preparación local.

D. **Ligas Deportivas de Educación Superior (LDES)**: evento creado el 2011, que busca reunir a todas las instituciones del sector, tanto universidades públicas como privadas, institutos profesionales, centros de formación técnica y escuelas matrices de las Fuerzas Armadas y de Orden. El objetivo principal potenciar a la

²³⁵ Instituto Nacional de Deportes 2008. Memoria institucional, Santiago, Chile.

Educación Superior como un actor relevante en el desarrollo deportivo chileno y como proyección a los talentos jóvenes. Cuenta con tres etapas: regional, inter-regional y nacional.

E. Encuentros Deportivos Escolares: nace el 2011 con el propósito de promover la actividad física y las competencias deportivas organizadas entre los estudiantes de los establecimientos educacionales de todo tipo, considerando dos categorías: Sub 10 y Sub 12. Están destinados tanto a damas como varones y se implementa en las quince regiones del país.

En cuanto a las competencias profesionales, cada federación realiza sus ligas y competencias a nivel nacional, de carácter adulto y juvenil, generando anualmente un ranking para cada modalidad.

Deporte de Alto Rendimiento²³⁶

Se entiende por deporte de alto rendimiento "aquel que implica una práctica sistemática y de alta exigencia en la respectiva especialidad deportiva, relacionado directamente con las Selecciones Nacionales y deportistas destacados que representen al país en competencias internacionales"²³⁷.

El objetivo de la modalidad es generar las condiciones para mejorar la ubicación y proyección internacional del deporte chileno.

Los seis ejes estratégicos de este programa; desarrollado por el IND, son los siguientes:

A. **Plan Olímpico:** constituye el eje de coordinación entre el COCH, ADO e IND para la elaboración del trabajo orientado a la mejora cuantitativa y cualitativa de los resultados deportivos del país en el ámbito de alto rendimiento; específicamente, en los mega eventos del Ciclo Olímpico, en las competencias de nivel regional, continental y mundial. Este plan considera un completo programa de preparación que cuenta con los siguientes puntos: Apoyo Técnico Metodológico, Servicio de Ciencias Médicas, Apoyo Complementario a Deportistas. Soporte al Proceso Deportivo, Financiamiento y *Head Coach* (encargado de liderar el proceso técnico de desarrollo de alto rendimiento en una federación deportiva).

B. **Entrega de apoyo a deportistas TOP:** programa que está orientado a prestar respaldo directo a los deportistas, mediante la mejora de sus condiciones de

²³⁶ Instituto Nacional de Deportes 2014. Cuenta Pública IND 2010 - 2014, El camino recorrido, Santiago, Chile.

²³⁷ CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte. Artículo 8

entrenamiento, entrega de cobertura médica y reconocimiento de sus logros competitivos.

- a. **Apoyo directo a deportistas (becas)**²³⁸: que consisten en un incentivo económico que es otorgado directamente por el IND a los deportistas TOP (y también para técnicos y preparadores físicos) que han obtenido como mínimo medalla de oro en los Juegos Sudamericanos y a sus técnicos y preparadores físicos. El Monto de las becas (**Proddar/ Pre-Proddar**) fluctúa entre \$2.400.000 y \$300.000 mensual, dependiendo del logro (posición), de la competencia en que se obtuvo y de la categoría en que se obtuvo.

- b. **Apoyo vía Federaciones Deportivas Nacionales y Comité Olímpico Chileno**: mediante esta modalidad, el IND entrega apoyo a los deportistas de alto rendimiento a través de las Federaciones Deportivas y el Comité Olímpico. Las Federaciones Deportivas reciben apoyo financiero (Plan de desarrollo estratégico, PDE) para la ejecución de sus Planes de Gestión Anual (PGA), es decir, para que realicen el programa de actividades tendientes al desarrollo del Alto Rendimiento, permitiendo con ello acceder a beneficios directos para sus deportistas; éstos consisten en la organización de campeonatos nacionales, pago de pasajes y estadías y financiamiento para entrenamiento en el extranjero a los deportistas federados seleccionados por sus respectivas federaciones en base a criterios de rendimiento técnico. Aquí se encuentran el **Plan de Desarrollo Estratégico** (financiamiento a federaciones para toda actividad distinta a la preparación de mega eventos) y Planes de Desarrollo Administrativo (recursos financieros para el recurso humano que provienen del Sistema de Pronóstico Deportivos, estableciendo que el 15% del total, un 2% corresponde al COCH y el 13% corresponde a las Federaciones)

- c. **Apoyo vía directa del IND**: de forma paralela al apoyo financiero a los deportistas TOP, el IND les entrega seguros para deportistas y servicios directamente por medio del Centro de Alto Rendimiento (CAR), la residencia del Centro de Alto Rendimiento (Hotel CAR) y el Centro de Entrenamiento Olímpico (CEO), donde el CAR es administrado por el Instituto y el CEO por el Comité Olímpico. Todos estos beneficios se entregan a los deportistas que cuenten con las becas entregadas por el IND.

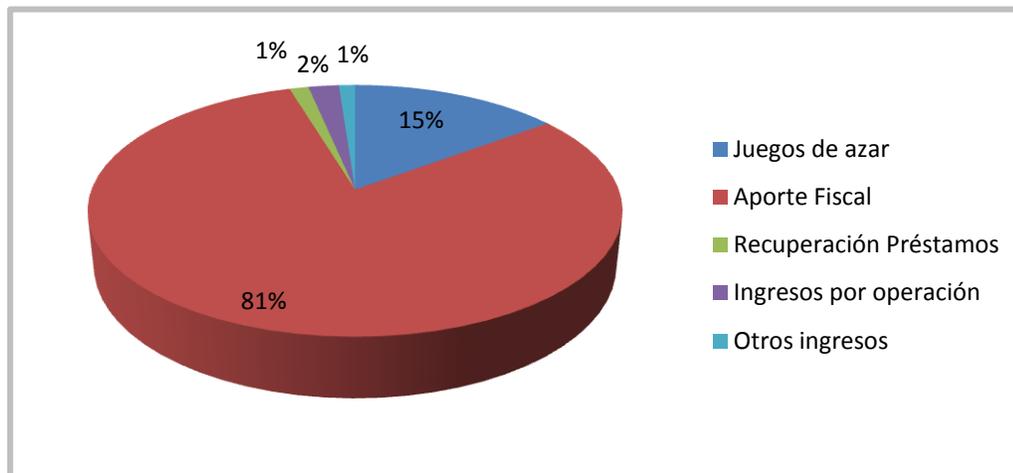
²³⁸ Decreto 29, Capítulo XII. <http://www.ind.cl/alto-rendimiento/beca-proddar/Documents/decreto-29-nuevo-reglamento-proddar.pdf>. Fecha de visita: 25/08/2014

- C. Proyección Deportiva:** se trata de un programa relevante en la detección de talentos a lo largo del país, ya que tiene presencia en todas las regiones y permite preparar a los deportistas en conjunto con los clubes y asociaciones existentes con el objetivo que lleguen a ser seleccionados nacionales y, en un futuro cercano, formar parte del grupo de deportistas de alto rendimiento apoyados por el Plan Olímpico.
- a. **Centro de Entrenamiento Regional (CER):** este componente entrega servicios de apoyo a los procesos de iniciación al alto rendimiento regional, que incluyen la detección, evaluación y preparación de talentos deportivos. Los CER están compuestos por una o más disciplinas deportivas estratégicas anteriormente descritas, de acuerdo a las particularidades y proyectos específicos de las políticas deportivas regionales. Para determinar los deportes (20) que formaran parte de este programa se priorizan deportes individuales por sobre los colectivos, considerando una mayor economía en términos de traslados y otros por un mismo resultado.
 - b. **Apoyo a clubes y asociaciones:** aún sin implementación
 - c. **Sistema Nacional de Detección de Talentos:** aún sin implementación
- D. Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes:** proporciona servicios para capacitar, actualizar y perfeccionar a los deportistas de alto rendimiento y capacitar a dirigentes deportivos del sector federado. Para otorgar estos servicios se confeccionan las bases y términos de referencia, se llama a licitación pública a entidades especializadas en el tema, evalúa las propuestas y selecciona aquella más pertinente para la ejecución de la capacitación.
- E. Control de Dopaje:** programa anual que promueve el cumplimiento de lo estipulado en la Ley del Deporte, en cuanto a la prevención y el control en la actividad, y de lo dispuesto en el Reglamento Nacional de Control de Dopaje.
- F. Convenios Internacionales:** programa para materializar acciones de cooperación y relación con los organismos deportivos de países con los cuales ha suscrito los denominados Convenios Marco de Colaboración.

8.7 Anexo G: Recursos económicos deportivos

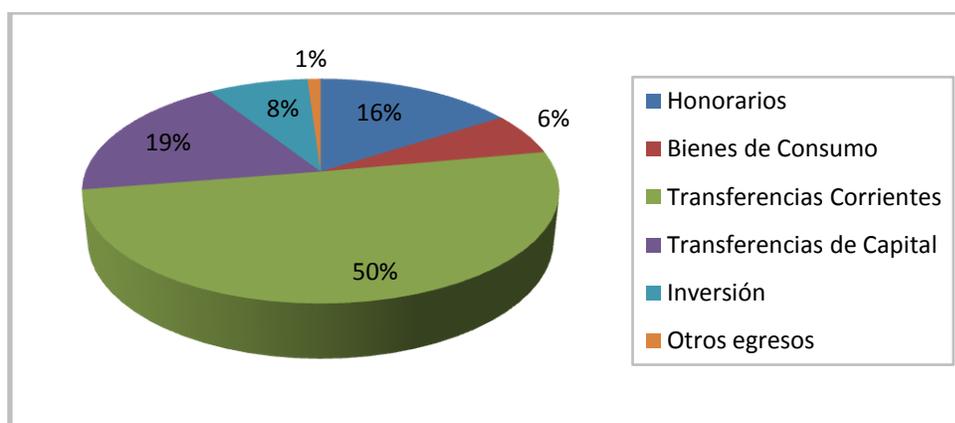
Del Programa 01, para el año 2014, se tienen los siguientes ingresos²³⁹ y egresos²⁴⁰ por un total de M\$ 84.752.906:

Ilustración 20: Ingresos programa 01



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Egresos programa 01



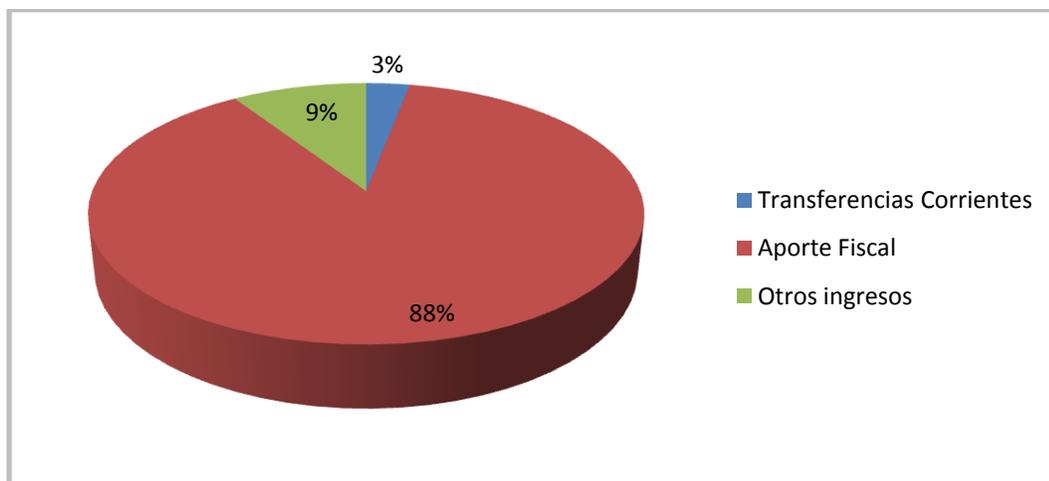
Fuente: Elaboración propia

²³⁹ En los ingresos, los juegos de azar son un aporte dado por Polla Chilena de Beneficencia tal como lo establece la ley 18.768 donde el 15% de las ventas netas de sus cinco principales juegos van en beneficio directo de la institución y el 12% de las ventas brutas de otros dos juegos, de acuerdo al Decreto de Ley 1298. El ítem "otros ingresos" es la suma de la venta de activos no financieros, el saldo inicial de caja, las rentas de las propiedades y otros ingresos corrientes como los reembolsos por licencias médicas.

²⁴⁰ En los egresos, el ítem de "Honorarios" consiste en previsión social y remuneración, el ítem de "Transferencias Corrientes" se refiere al aporte a los niveles deportivos descritos en las secciones anteriores, el ítem de "Transferencias de Capital" corresponde al gasto en infraestructura e inversiones, el ítem de Inversión están los estudios y proyectos desde el IND y en el ítem "Otros egresos" es el conjunto de los impuestos al fisco, compra de activos no financieros (mobiliarios, equipo informático, etc.) y deuda flotante.

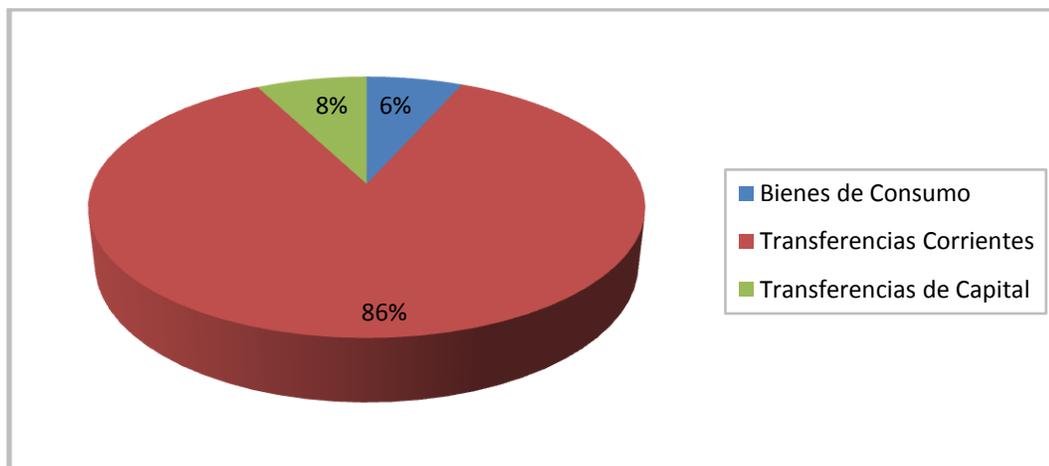
Del programa 02, para el año 2014, se tienen los siguientes ingresos²⁴¹ y egresos²⁴² por un total de M\$ 4.483.139:

Ilustración 22: Ingresos programa 02



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Egresos programa 02



Fuente: Elaboración propia

Los presupuestos históricos (2005 - 2014), tanto para el Programa 01 como el Programa 02, se muestran a continuación.

²⁴¹ En los ingresos, el ítem de "Transferencias Corrientes" es la suma de las donaciones de privados y el aporte del gobierno central, directamente del IND.

²⁴² En los egresos, el ítem de "Transferencias Corrientes" que es el aporte a todos los niveles deportivos, se equipara con el aporte fiscal. El ítem de "Transferencias de Capital" es el aporte a instituciones públicas.

Tabla 26: Presupuestos programas 01 y 02

Presupuesto		
Año	Programa 01	Programa 02
2005	\$ 34.998.674	\$ 15.912.000
2006	\$ 27.342.500	\$ 12.825.433
2007	\$ 32.825.990	\$ 9.985.598
2008	\$ 47.943.016	\$ 9.398.928
2009	\$ 53.634.160	\$ 9.937.317
2010	\$ 77.017.110	\$ 10.051.534
2011	\$ 84.716.621	\$ 4.185.284
2012	\$ 92.262.185	\$ 4.268.735
2013	\$ 101.252.460	\$ 4.386.666
2014	\$ 84.752.906	\$ 4.483.139

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al uso de recursos a nivel regional, los Gobiernos Regionales poseen dos vías de financiamiento para eventos deportivos, primero a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, en donde se tiene un tope máximo del 2% de total del fondo para subvencionar actividades deportivas, tal como lo dicta la Ley 20.713 y segundo, a través de las cuotas regionales que son entregadas por el IND a través de FONDEPORTE, como lo dicta el artículo 45 de la Ley 19.712 (Ley del Deporte). Estas cuotas son administradas por cada Director Regional y son determinadas anualmente por la Ley del presupuesto en base a los siguientes criterios: población regional, situación social y económica, índices de seguridad ciudadana, alcoholismo y drogadicción en la Región, los factores climáticos, geográficos y medioambientales, índices de prácticas de actividades física y deportivas, y la disponibilidad tanto de recursos humanos como recintos deportivos.

Tabla 27: Presupuesto Gobiernos Regionales 2014

Región	Ingreso (M\$)	Gasto en Actividades deportivas	
		Público (M\$)	Privado (M\$)
Tarapacá	\$ 30.704.674	\$ 302.076	\$ 302.076
Antofagasta	\$ 51.003.406	\$ 490.429	\$ 490.429
Atacama	\$ 36.847.759	\$ 383.877	\$ 383.877
Coquimbo	\$ 40.780.852	\$ 404.895	\$ 404.895
Valparaíso	\$ 46.310.293	\$ 457.856	\$ 457.856
Bernardo O'Higgins	\$ 38.579.424	\$ 384.892	\$ 384.892
Maule	\$ 50.746.445	\$ 517.229	\$ 517.229
Biobío	\$ 71.117.494	\$ 709.811	\$ 709.811
Araucanía	\$ 67.057.635	\$ 673.983	\$ 673.983
Los Lagos	\$ 55.463.202	\$ 560.268	\$ 560.268
Aysén	\$ 28.316.616	\$ 284.623	\$ 284.623
Magallanes	\$ 29.673.354	\$ 299.310	\$ 299.310
Metropolitana	\$ 85.813.334	\$ 851.856	\$ 851.856

Los Ríos	\$ 31.112.656	\$ 312.606	\$ 312.606
Arica y Parinacota	\$ 19.854.387	\$ 210.391	\$ 210.391

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Cuotas Regionales FONDEPORTE 2014

Región	Cuota Regional	Región	Cuota Regional
Tarapacá	\$ 154.313	Araucanía	\$ 248.932
Antofagasta	\$ 161.359	Los Lagos	\$ 222.473
Atacama	\$ 148.493	Aysén	\$ 148.745
Coquimbo	\$ 185.790	Magallanes	\$ 175.084
Valparaíso	\$ 256.163	Metropolitana	\$ 572.916
Bernardo O'Higgins	\$ 197.025	Los Ríos	\$ 196.059
Maule	\$ 224.401	Arica y Parinacota	\$ 170.016
Biobío	\$ 300.585		

Fuente: Elaboración propia

8.8 Anexo H: Pauta para desarrollar visión institucional

La pauta que se ocupó para generar la visión institucional es la siguiente:

Ideología

- Valores centrales: ¿Cuáles son los valores se identifica el IND (de 3 a 5 valores centrales)?
- Propósito central: ¿Qué servicio brindamos a la comunidad?, sobre ese servicio ¿Qué 5 razones explican la importancia de este servicio?

Futuro imaginado:

- Meta audaz: ¿Cuál sería un objetivo grande, ambicioso y descabellado (OGAD) que tendría el IND en el futuro?
- Descripción vivida: ¿Qué se debería hacer para llegar a ese OGAD?

Luego se les preguntó a los encuestados su visión particular con respecto a la proyección deportiva nacional a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo le gustaría ver al IND, en términos de proyección deportiva, en 5 años más?
- ¿Cómo le gustaría ver al IND, en el escenario sudamericano, en 5 años?
- ¿Cuáles serán las acciones del IND para alcanzar esa meta?

8.9 Anexo I: Entrevistas a instituciones educacionales pagadas

Las preguntas realizadas a los entrevistados (liceos municipales, colegios subvencionados y colegios particulares), fueron las siguientes:

- 1.- Número de profesores de educación física que trabajan en el establecimiento, y nacionalidad de los profesores.
- 2.- Número de competencias que le ofrecen a sus alumnos, tanto nacionales e internacionales (si es posible el nombre de las competencias)
- 3.- Facilidades de ingreso deportivo al colegio o liceo.
- 4.- Becas y beneficios para alumnos que forman parte de las ramas deportivas
- 5.- Número de alumnos que forman parte de las ramas deportivas
- 6.- Existencia de detección de talentos dentro de la institución y la forma en que se realiza (a través de competencias, a través de test físicos, etc.)
- 7.- Existencia de un sistema de seguimiento para los deportistas destacados y cómo se realiza este seguimiento
- 8.- Gasto en deportes en la institución y el gasto específico en proyección deportiva
- 9.- Infraestructura e implementación deportiva del establecimiento
- 10.- Deporte emblemático de la institución

La institución particular pagada "grande" escogida fue el Colegio Verbo Divino, ubicado en Presidente Errázuriz 4055, Las Condes, RM. La persona entrevistada fue Cristián Fredes, administrador de los recintos deportivos del establecimiento.

En cuando a la institución particular pagada "pequeña" escogida fue el Colegio John Dewey, ubicado en Cristóbal Colón 3250, Las Condes, RM. La persona entrevistada fue Francisco Salinas, profesor de la asignatura de Educación Física y Salud.

Pregunta	Particulares Pagados "grandes"	Particulares Pagados "pequeños"
1	16 profesores, todos chilenos	4 profesores (fútbol y gimnasia artística) de nacionalidad chilena
2	Ligas COPAR(basquetbol), AFUTCOP (fútbol y atletismo), SOPROLE - UC (tenis, fútbol, basquetbol y voleibol) y con sagrado corazón de manquehue (gimnasia) y Coca Cola.	Sólo competencias comunales y los Juegos Deportivos Escolares del IND
3	Tienen beneficios en las evaluaciones en la medida del rendimiento escolar, privilegian el desarrollo integral y el deporte como integrador.	Eximir de ed. física en reemplazo de prácticas deportivas y mover evaluaciones
4	Ingreso deportivo y beca deportiva	Sin beneficios
5	6 ramas: atletismo, tenis, basquetbol, fútbol, voleibol y gimnasia	3 ramas: gimnasia, fútbol y atletismo. En promedio 80 personas en cada una
6	Se realiza test de acondicionamiento físico y capacidad física por deporte	Sin detección, pero cuando el profesor detecta a alguien es enviado a club deportivo

7	Con seguimiento	Sin seguimiento
8	MM\$32 en mantenimiento, MM\$ 10 en implementación y competencia. Ganan con el arriendo de las canchas	Arriendo de canchas
9	22 mil m ² en recintos deportivos (cancha de tenisx3, cancha de fútbolx3, pista de atletismo, cancha de basquetbolx3, cancha de voleibolx2, gimnasio, sala de maquinas)	Multicancha, pero arriendan en el estadio francés cancha de fútbol y la pista atlética
10	El emblema es atletismo	hándbol, fútbol y gimnasia

8.10 Anexo J: Entrevista a instituciones educacionales subvencionadas

Las instituciones educacionales subvencionadas escogidas fueron el colegio Instituto Presidente Errázuriz, ubicado en Alcántara 445 en la comuna de Las Condes y el liceo José Miguel Infante, ubicado en General Mackenna 1923 en la comuna de Santiago.

En cuanto a las personas entrevistadas fueron Francisco Caro en la primera institución y Daniela Henríquez en la segunda, ambos profesores de la asignatura de Educación Física y Salud. Las personas fueron entrevistadas en base al cuestionario presente en el Anexo J

Pregunta	Instituto Presidente Errázuriz	Liceo José Miguel Infante
1	3 profesores y 2 practicantes. Chilenos	2 profesoras chilenas
2	Mundialito organizado por la municipalidad	Organizados por municipalidad
3	No se le entrega, pero el profesor le brinda tiempo de la clase para su practica	No existe, la práctica se hace en los talleres extraescolares
4	Ninguno	No existe
5	Rama de fútbol: 20 alumnos	No existen ramas deportivas, sólo talleres de cheerleader y patinaje artístico con 80 alumnos aprox.
6	Sin detección. Si existe algún talento el profesor busca un club deportivo donde pueda seguir desarrollandose	No existe
7	Ninguno	No existe
8	El último gasto fue en la compra de balones por \$300 mil	Los gastos en deporte son a través de postulación de proyectos a FONDEPORTE.
9	El tiempo que paso de la última renovación fueron 10 años. Existe una cancha de baby fútbol y una de basquetbol	Posee una cancha de baby fútbol y un gimnasio
10	Fútbol	Cheerleader

8.11 Anexo K: Entrevista a instituciones educacionales municipales

Las instituciones educacionales municipales "emblemáticas" escogidas fueron el liceo de aplicación A-9; ubicado en Ricardo Cumming 21, el liceo n° Javiera Carrera; ubicado en Compañía de Jesús 1484 y el liceo Darío Salas, ubicado en Av. España 585, siendo las tres instituciones de la comuna de Santiago.

Las personas entrevistadas fueron Mauricio Santelices en la primera institución, Julio Figueroa en la segunda y Hector Morán en la tercera, siendo todos profesores de la asignatura de Educación Física y Salud. Las personas fueron entrevistadas en base al cuestionario presente en el Anexo J

En cuanto a la institución educacional municipal "no emblemática" escogida esta fue la escuela Guillermo Zañartu Irigoyen, ubicada en Los Jazmines 1240, en la comuna de Nuñoa. La persona encargada de la asignatura de Educación Física y Salud es la profesora María Cristina Abatte.

Preg.	Liceo de aplicación	Javiera Carrera	Darío Salas	Guillermo Zañartu
1	5 profesores chilenos	8 profesores chilenos	3 profesores chilenos	una profesora chilena
2	Copa Coca Cola, Copa UC, JDE, Copa Samsung, JDN, evento municipal y universitario	Copa UC, copa Milo, eventos municipales	Copa Coca Cola, eventos municipales	Copa Chilectra, evento municipal
3	Existe ingreso especial para deportistas, se traen también de otros colegios por talento	Sin ingreso especial	Sin ingreso especial	Sin ingreso especial
4	Beneficios en evaluaciones y asistencia	Beneficios en evaluaciones y asistencia	Sin becas, pero beneficios en evaluaciones y asistencia	Sin beneficios
5	fútbol (60), basquetbol (35), tenis de mesa (20), voleibol (25) y ajedrez (6)	Voleibol, basquetbol, natación y patinaje. 40 aprox. por rama	Basquetbol, fútbol masculino, tenis de mesa y voleibol	Fútbol (20)
6	Se detecta a través de las competencias, las pruebas física no muestran mucho	Sin detección de talentos en masa, en basquetbol se ve la condición por altura	Detección en competencias, clases y talleres extraescolares	Sin detección de talentos debido al tiempo de clase por alumnos y la falta de implementación
7	Seguimiento continuo en clases y talleres	El seguimiento se hace colectivo y trabajo en equipo en clases y talleres	Sin seguimiento	Sin seguimiento

8	No existe gastos del colegio, se financia con los premios de competencia	El último gasto fue de \$ 7 MM en bancas, colchonetas y balones	Sin recursos	La última compra fue de balones, pero de mala calidad. Sin recursos.
9	Cancha de fútbol y basquetbol	Dos multi canchas, piscina	2 multi canchas y un gimnasio (inhabilitado)	Cancha de baby fútbol y balones. Sin mayor implementación
10	fútbol y basquetbol	basquetbol	voleibol, fútbol y basquetbol	fútbol

8.12 Anexo L: Información Ley de Transparencia MINEDUC

Se realizó una solicitud al Ministerio de Educación el 15 de octubre de 2014 a través de la Ley de Transparencia. La solicitud tiene el N° AJ001W-1805322 y contiene las siguientes preguntas:

1. Número de horas pedagógicas semanales de educación física de los colegios por región y por tipo de dependencia
2. Número de horas pedagógicas semanales de talleres deportivos, por región
3. Existencia de programa de proyección deportiva de alumnos dentro de su propio colegio, por región
4. Existencia de convenios con clubes o asociaciones deportivas con colegios para la práctica de deportes, por región”

La respuesta del MINEDUC a la solicitud de información se muestra a continuación:

Cabe señalar que, en relación a las horas de Educación Física y Salud, para todos los establecimientos educacionales que tienen jornada escolar completa, las horas mínimas a la semana para los cursos de 1° a 4° básico son 4 horas, para los otros cursos, las horas mínimas son 2 horas.

Para las escuelas que no tienen jornada escolar completa, las horas mínimas a la semana son 3 horas de 1° a 4° básico y para el resto de los cursos son 2 horas mínimas a la semana. Cabe recordar que los colegios tienen 6 horas de libre disposición para aumentar las horas para la práctica de actividad física y deporte.

En el caso de los talleres deportivos, la oferta propuesta para las escuelas, depende principalmente del Instituto Nacional del Deporte, que es la entidad que rige el tema deportivo a nivel nacional. Para eso, cuentan con el programa de Escuela Deportiva Integral (EDI), dentro de las cuales están los jardines activos, programa de iniciación deportiva y de especialización deportiva. Por otra parte, hay un programa que tiene un carácter competitivo que son los Juegos Nacionales Deportivos Escolares.

Por último, poseen un programa de Deporte Masivo, en el cuál no solo se centra a nivel escolar, sino que también en la comunidad, utilizando estrategias como el cierre de calles, deporte en tu barrio, entre otros.

Por otra parte, también hay programas de otros Ministerios que promueven el deporte y la práctica de actividad física, como por ejemplo, el Ministerio de Salud por medio de los programas de escuelas promotoras de salud o las escuelas deportivas de JUNAEB.

Cabe mencionar, que la implementación de estos programas depende de la decisión de cada región y establecimiento educacional.

8.13 Anexo M: Entrevista a instituciones de educación superior

Las preguntas realizadas a los entrevistados (universidades privadas y públicas, institutos profesionales y centros de formación técnica), fueron las siguientes:

- 1.- Número de profesores que trabajan en el área de deportes y recreación, y nacionalidad de los profesores
- 2.- Número de competencias que le ofrecen a sus alumnos, tanto nacionales e internacionales (si es posible el nombre de las competencias)
- 3.- Facilidades que se les entrega a los deportistas que forman parte de las ramas deportivas ("mover" evaluaciones, facilidad para tomar asignaturas, posibilidad para cursar la carrera en un tiempo indefinido, etc.)
- 4.- Existencia de acceso especial para deportistas destacados de su institución
- 5.- Becas y beneficios monetarios para deportistas destacados
- 6.- Existencia de detección de talentos dentro de la institución y la forma en que se realiza (a través de competencias, a través de test físicos, etc.)
- 7.- Número de deportistas que posee la institución
- 8.- Facilidad de estudiantes comunes pertenecer a una rama deportiva y entrar al programa de proyección deportiva
- 9.- Existencia de un sistema de seguimiento para los deportistas destacados y cómo se realiza este seguimiento
- 10.- Gasto en deportes en la institución y el gasto específico en proyección deportiva

Las universidades públicas (25) fueron consultadas tanto en internet como a través de entrevistas, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 29: Información deportiva universidad públicas

Universidad	Detección de talentos ²⁴³	Ramas	Ingreso deportivo	Competencias deportivas	Infraestructura
UCHILE	Si, JE y PF	9	Si	Interfacultades, JOE	Si
PUC	Si, JE y PF	10	Si, beca deportista elite	Torneos	Si
PUCV	Si, JE y PF	16	Si	Torneos, campeonatos	Si
UAP	No	22	Si	Inter carreras	Si

²⁴³JE: Juicio Experto, PF: Pruebas físicas. Información proporcionada por Iván Manríquez, Gerente Deportivo FENAUDE

AUSTRAL	No	-	Si	Campeonatos (LDES y federados)	11 instalaciones
UC CONCE	No	5	Si	Inter carreras	8 instalaciones
UC TEMUCO			Si	Inter carreras	9 instalaciones
UC MAULE	No	9	Si, beca mérito deportivo	Campeonatos	Si
UC NORTE	No	16	Si	Inter carreras	23 instalaciones
ANTOFA	No	9	Si	Inter carreras	Si
ATACAMA	No	-	Si	Inter carreras	Si
CONCE	No	3	Si, beca deportiva	Torneos	27 instalaciones
UFRO	No	12	Si	Inter carreras	Si
SERENA	No	18	Si	Torneos	8 instalaciones
LOS LAGOS	No	8	Si, beca deportiva Héctor Neira	Campeonatos	Si
MAGALLANES	No	7	Si, beca deportista destacado	Inter carreras	7 instalaciones
UPLA	No	15	Si, beca de excelencia deportiva	Torneos	Si
USACH	Si, JE y PF	10	Si, beca de arancel	Campeonatos	21 instalaciones
TALCA	No	6	Si	Inter carreras	12 instalaciones
TARAPACA	No	13	Si	Campeonatos	23 instalaciones
VALPO	No	14	Si	Copa U. de Valpo.	Si
BIO - BIO	No	13	Si, beca de excelencia deportiva	Inter carreras	Si
UMCE	No	7	Si	Campeonatos	Si
UTFSM	No	16	Si	Campeonatos	Si
UTEM	No	8	Si, beca deportista destacado	Torneos	Si

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por DEMRE

Las universidades privadas, escuelas matrices e institutos profesionales fueron consultados a través de entrevistas, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 30: Información instituciones no CRUCH

Universidad	Encargado	Área	Detección	Seguimiento	Torneos	Infraest	Ramas
UDLA	Mauricio George	DAE	Si, JE y Si, PF		Inter carreras	Si	11
UNAPACIFICO	Andrés Lillo	DAE	Si, JE y Si, PF		Inter carreras	Si	12
UNAB	Juan Vásquez	DAE	Si, JE y Si, PF		Inter carreras	Si	12
IPLACEX	Pamela Ortiz	CAE	No	No	Municipales	2 instal.	2
Esc. Militar	Edgardo Tadic	DAE	Si, JE y Si, PF		Inter escuelas	15 instal.	19

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de entrevistas

Con respecto a los centros de formación técnica, estos fueron consultados a Vertebral, institución que agrupa a todos los C.F.T., donde se sostuvo una reunión con Patricia Noda, encargada y secretaria técnica de la institución. La respuesta que fue dada no fue satisfactoria, ya que no contaban con información relacionada con la detección y seguimiento de talentos, además de la infraestructura e implementación deportiva.

Es importante notar que todas las universidades públicas poseen una estructura organizacional basada en una dirección, por lo tanto poseen mayores recursos, no así en todas las universidades privadas. En lo que respecta a institutos profesionales su estructura se mueve entre la jefatura y coordinación, y los centros de formación técnica no existe una estructura que se haga cargo completamente del deporte, incluso la preocupación por el deporte en estas instituciones es baja o nula debido al bajo interés del alumnado, ya que estos sólo están estudiando para acceder a mejores trabajos²⁴⁴

8.14 Anexo N: Entrevista a CODEFEN

Se entrevista el 4 de Noviembre de 2014 a Fernando Dreyse Muñoz, Teniente Coronel Subdirector de CODEFEN (Confederación Deportiva de la Defensa Nacional), con el fin de diagnosticar el estado de la proyección deportiva y el apoyo que se le presta a los deportistas que existen en cada una de las escuelas matrices que congrega a través de sus federaciones.

²⁴⁴Palabras de Pamela Ortiz, Coordinadora de Asuntos Estudiantiles del Instituto Profesional IPLACEX

Se utiliza las preguntas del cuestionario que se muestra a continuación:

- 1.- Disciplinas deportivas que posee las federaciones que congregan
- 2.- ¿Existe detección de talentos en las disciplinas que brindan las federaciones? y ¿Qué métodos ocupan cada federación para detectar talentos?
- 3.- ¿Existe seguimiento continuo de los elementos detectados?
- 4.- ¿Las instituciones que agrupan poseen infraestructura adecuada para la realización de deportes?
- 5.- Cantidad de competencias que tienen acceso los alumnos de escuelas matrices.

Las respuestas del encargado fueron las siguientes:

1.- Como CODEFEN congregamos a las federaciones de las escuelas matrices, donde se encuentran: Federación Deportiva de la Escuela Militar (FEDEM), Federación Deportiva de la Escuela Naval (FEDENA), Federación Deportiva de la Fuerza Aérea (FEDEFA), Federación Deportiva de la Escuela de Carabineros (FEDECAR) y la Federación Deportiva de la Escuela de Investigaciones (FEDEIN).

En cuanto a los deportes que tienen las instituciones, estos son de aplicación general y militar. Dentro de los de aplicación militar se encuentran los de primera prioridad (biatlón, equitación, paracaidismo, pentatlón militar, tiro y vela) y los de segunda prioridad (Boga, cross-country, esgrima, natación, judo, orientación y triatlón). Los deportes de aplicación militar son el atletismo, básquetbol, deporte aventura, fútbol, golf, rugby, tenis y voleibol.

Las escuelas matrices poseen en sus mallas curriculares deportes de prioridad deportiva y algunos de aplicación militar, además los alumnos pueden acceder libremente a la práctica de deportes de aplicación general.

2.- La detección de talentos se realiza desde que el alumno entra a la institución, donde se le realizan exámenes de admisión que miden sus habilidades deportivas, pruebas física y competencias internas al principio de año.

3.- Una vez detectado el talento seguirá entrenando de dos a tres veces por semana, como todos los oficiales y suboficiales, en base a un plan de trabajo a 4 años (duración de la carrera). Aquí los talentos poseen facilidades para presentarse a las competencias, como aplazar evaluaciones y la asistencia, pero siendo la prioridad la carrera sobre el deporte.

4.- Todas poseen infraestructura necesaria para realizar los deportes que están presentes en las competencias que organizamos. Poseen pista de atletismo, sala de máquinas, piscina, entre otros recintos deportivos.

5.- Existen, durante el año, competencias interescuelas separadas en categoría de oficiales y suboficiales, donde se disputan las siguientes disciplinas deportivas:

- Pentatlón militar
- Esgrima
- Natación

- Tiro al blanco
- Atletismo
- Basquetbol
- Fútbol
- Judo
- Voleibol
- Tenis
- Orientación

Además se realizan competencias interinstitucionales a través de su respectiva federación, disputando en las siguientes disciplinas deportivas:

- Orientación (varones)
- Judo (varones)
- Cross - country (varones y damas)
- Natación (varones)
- Pentatlón militar (varones)
- Esgrima (varones y damas)
- Tiro al Blanco (varones y damas)
- Paracaidismo (varones)

En el plano internacional existen variadas competencias que se realizan en distintas continentes:

- **2018:** Sudamericano de Cadetes en Venezuela, Entrenamiento conjunto de Paracaidistas en Brasil y Entrenamiento Biatlón en Italia.
- **2017:** Mundial Pentatlón Militar en Ecuador.
- **2016:** Sudamericano de Cadetes en Uruguay y Mundial Paracaidismo en Austria
- **2015:** Sudamericano Pentatlón Militar en Surinam, 1° Sudamericano de alumnos Escuelas de Suboficiales en Chile y los VI Juegos Mundiales Militares en Corea del Sur (9 disciplinas).

Adicionalmente, el CODEFEN apoya con el IND al realizar el programa "recintos militares abiertos a la comunidad", conjuntamente con el Ministerio de Defensa Nacional que pone a disposición los recintos militares distribuidos a lo largo del país.

8.15 Anexo O: Entrevista a FENAUDE

Se entrevista el 28 de Octubre de 2014 a Iván Manríquez Castillo, Gerente Deportivo de la Federación Nacional Universitaria de Deportes, con el fin de diagnosticar el estado de la proyección deportiva y el apoyo que se le presta a los deportistas que existen en cada una de las universidades estatales que congregan.

Se utiliza las preguntas del cuestionario que se muestra a continuación:

1.- Número de competencias que se le ofrecen a sus alumnos de las instituciones que congregan

- 2.- Existencia de detección de talentos dentro de las instituciones y la forma en que se realiza (a través de competencias, a través de test físicos, etc.)
- 3.- Existencia de un sistema de seguimiento para los deportistas destacados y cómo se realiza este seguimiento en las instituciones que agrupan
- 4.- Infraestructura que poseen las instituciones que agrupan
- 5.- Gasto en deportes en la institución y el gasto específico en proyección deportiva

Las respuestas del encargado fueron las siguientes:

1.- FENAUDE reúne las 25 universidades estatales en cinco zonas (norte, costa, metropolitano, sur y austral), proveyéndolas de competencias deportivas nacionales y apoyándolas para llegar a las internacionales. Se fomentan los siguientes deportes: ajedrez, atletismo, balonmano, básquetbol, cross-country, escalada, fútbol, futsal, gimnasia artística, gimnasia rítmica, halterofilia, hockey césped, judo, karate, natación, rugby, taekwondo, tenis, tenis de mesa y voleibol.

Dentro de las competencias nacionales se encuentran:

- Liga Deportiva de la Educación Superior (LDES): competencia realizada entre FENAUDE, ADUPRI e IND, donde participan todas las universidades estatales en las disciplinas de tenis de mesa, atletismo, básquetbol y voleibol, todas en categoría de dama y varón.
- Competencias nacionales específicas.

En el ámbito internacional coordina las actividades deportivas de nivel mundial, por tener la representación nacional ante la Federación Internacional Universitaria de Deportes (FISU). Las competencias internacionales son las siguientes:

- 2015: XXVIII Juegos Mundiales Universitarios de Verano en Corea del Sur, XXVII Juegos Mundiales Universitarios de Invierno en España.

2.- Las universidades que poseen detección de talentos son la Universidad de Santiago de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

3.- Depende mucho de la institución, pero por lo general se le hace un seguimiento en competencias a los deportistas talentosos.

4.- Todas las instituciones que agrupamos poseen infraestructura para realizar deportes.

5.- Todas las instituciones cuentan con presupuestos y estos fluctúan entre los 10 y los 2000 millones de pesos.

8.16 Anexo P: Entrevista a ADUPRI

Se entrevista a Andrés Lillo, Presidente de la Asociación Deportiva de Universidades Privadas (ADUPRI), con el fin de diagnosticar el estado de la proyección deportiva y el apoyo que se le presta a los deportistas que existen en cada una de las instituciones que congregan.

Se utiliza las preguntas del cuestionario que se muestra a continuación:

- 1.- ¿Qué instituciones agrupa?
- 2.- ¿Cuáles son los deportes que fomentan?
- 3.- ¿Porqué escogieron esos deportes y no otros?
- 4.- ¿Qué piensan como institución del deporte de educación superior y de proyección?
- 5.- ¿Qué competencias existen en educación superior?
- 6.- ¿En las instituciones que ustedes agrupan existe detección de talentos?
- 7.- ¿En sus instituciones existe seguimiento de deportistas talentosos?

Las respuestas del encargado fueron las siguientes:

1.-ADUPRI posee 28 instituciones de educación superior, donde se encuentran: institutos profesionales (Duoc UC, INACAP y AIEP), escuelas matrices (Escuela de Carabineros, Escuela de la Fuerza Aérea y Escuela Militar) y universidades privadas (UGM, UNAB, UDLA, UDP, U. Central, U. Mayor, UST, UAI, UANDES, UAH, U. Pacífico, UDD, UVM, U. Finis Terrae, UA, UPV, USS, UBO, UCINF, U. Católica Silva Henríquez, U. de Aconcagua y U. Iberoamericana). No existen centros de formación técnica que formen parte de esta asociación.

2.- Los deportes que se fomentan en la asociación son: atletismo, tenis, voleibol, futbolito, futsal, hockey, rugby, natación, tenis de mesa, básquetbol y ajedrez. Existen deportes que poseemos nosotros que no posee FENAUDE y viceversa, por lo que colaboramos en ese aspecto.

3.- Escogimos esos deportes debido a que hay mayor convocatoria y además para tomar algunos de los deportes que no fomenta FENAUDE.

4.- Es algo importante para los alumnos de las casa de estudios ya que completan su formación, ya que no todo es estudiar sino que debe existir una mayor compatibilidad entre estudios y deporte. Con respecto a la proyección, muchas de la casas de estudio ven a la proyección como un fin para ganar prestigio con deporte, ganar las competencias entre instituciones o simplemente para hacer marketing de las competencias y así beneficiarse.

5.- Como FENAUDE tenemos 14 campeonatos anuales de Marzo a Diciembre, además de la Liga de Educación Superior (LDES) donde se forma una alianza entre FENAUDE, IND y nosotros, pero la distribución de recursos no es equitativa, ya que nosotros aportamos el 70% de los recursos regionales (RM), el IND el 20% y FENAUDE sólo un 10%. En cuanto a las disciplinas que se disputan en LDES sólo existen tenis de mesa, atletismo, básquetbol y voleibol; todos en categorías dama y varón, y no se pueden agregar más debido a criterios económicos.

Nosotros somos coordinadores de LDES y poseemos representación regional y nacional, aunque existen otras organizaciones como ODESUP (Organización Deportiva Educación Superior) y ADESUP (Agrupación Deportiva de Educación Superior) que proveen de competencias en la quinta y en la octava región, respectivamente.

Existen otras competencias como la Copa Universia, torneos navales y torneos interregionales en la quinta región.

6.- Existe detección de talentos en las organizaciones que agrupamos y se utilizan métodos como pruebas físicas, juicio experto en competencia y papeles que justifiquen una proyección deportiva.

7.- En varias de las instituciones que agrupamos existe un seguimiento de los talentos deportivos.

8.17 Anexo Q: Entrevista a Municipalidad de La Reina

Se entrevista el 29 de Octubre de 2014 a Francisco Mora, encargado de la Corporación Municipal de Deportes y Recreación y a Alfredo Rivas, encargado del Departamento Municipal de Educación Extraescolar de la comuna de La Reina, con el fin de diagnosticar el estado de la proyección deportiva que existe en la comuna y el apoyo que se le presta a los deportistas de la misma.

Se utiliza las preguntas del cuestionario que se muestra a continuación:

- 1.- ¿Cuáles son las actividades de fomento al deporte que se generan en la municipalidad, en general?
- 2.- ¿Existe beneficios económicos para los deportistas de su comuna que tengan proyección?
- 3.- ¿Existen actividades para fomentar la competencia deportiva? , pudiendo ser nacional o internacional
- 4.- ¿Cuál es el gasto en el área de deportes de la municipalidad, en promedio?
- 5.- ¿Cuál es el motivo que mueve a municipalidades a fomentar y desarrollar los deportes?
- 6.- ¿Cuáles son los deportes que más se fomentan en las municipalidades?
- 7.- ¿En general, la municipalidad cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer deportes a la comuna que administra?
- 8.- ¿Cuentan con profesionales deportivos (entrenadores) para fomentar el deporte?

Las respuestas del encargado fueron las siguientes:

1.- A través del departamento de educación extraescolar de la municipalidad se realizan talleres abiertos a la comuna en cada colegio, donde el encargado extraescolar; un profesor de educación física del colegio, realiza actividades deportivas, medioambientales y culturales, pero no tiene objetivos, indicadores y métodos (competencias) claros, además de no tener exigencia en los talleres por lo que no se puede tener control de ellos por parte la municipalidad.

2.- Se apoyan a deportistas destacados de la comuna en base a los factores que define ADO Chile y estos son: nivel deportivo, proyección de medallas, es federado, certificado de residencia y si posee invitación a campeonatos. Además se apoya con recursos para

asistir a mega eventos, pero no para la formación ni para la regeneración de los deportistas.

3.- Sólo existen los talleres, pero no se tienen competencias.

4.- El fondo de deportistas fluctúa entre 600 a 800 mil pesos, el restante es para los 60 talleres que realiza la municipalidad, teniendo en cuenta que se tiene fondos por \$200 millones para todas las corporaciones, siendo asignados entre 12 a 20 millones de pesos a la corporación de deportes.

5.- Para la municipalidad es importante movilizar a la población, en especial a los más jóvenes, para que estos hagan deporte y actividad física con el fin de mejorar su salud y ocupen su tiempo en algo entretenido. Es así como es importante la articulación con los colegios de la comuna, ya que actualmente es bastante baja debido a que no participan en las competencias que organiza el IND, por ejemplo, de los 50 colegios de la comuna sólo 12 se presentaron para los Juegos Deportivos Escolares y además, porque existen ciertas regulaciones en los colegios que dificulta al municipio para intervenir en la educación extraescolar.

6.- Los deportes que más se fomentan son el taekwondo, karate, gimnasia, *downhill* (ciclismo), *handball* y tenis en silla de ruedas.

7.- Se ocupan los colegios para realizar los talleres para la comunidad y los estudiantes, además de los 10 recintos deportivos que administra la municipalidad, de los que destacan los Cendyr (Centro de deporte y recreación), estadio municipal y las multi canchas.

8.- Se contratan profesores externos para la realización de los talleres, entre el mes de marzo a noviembre, en 6 escuelas de la comuna con tres deportes (patinaje, fútbol y *cheerleaders*) y se compra la implementación deportiva necesaria. Se gasta anualmente \$60 millones, de los cuales el 60% en honorarios y el resto en la implementación.

8.18 Anexo R: Información Ley de Transparencia ACHM

Ilustración 24: información de Asociación Chilena de Municipalidades

	<p>Santiago, jueves 06 de noviembre de 2014.</p>
<p>Número de Ingreso: 48-2014 Fecha de solicitud: 24 de octubre de 2014. Contenido: Solicita diversas informaciones respecto de actividades deportivas en las municipalidades. Formato: Correo electrónico.</p>	
<p>Sr. Reymundo Sánchez Fuentes <u>Presente</u></p>	
<p>En atención a vuestra solicitud, y en virtud de lo dispuesto en los artículos 13, 14, 15 y 21 N°1 letra C de la Ley N° 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, vengo en dar respuesta dentro de plazo a la solicitud de información referida a:</p>	
<p>“1.- ¿Cuáles son las actividades de fomento al deporte que se generan en las municipalidades, en general? 2.- ¿Existe beneficios económicos para los deportistas de su comuna que tengan proyección? 3.- ¿Existe en alguna comuna actividades para fomentar la competencia deportiva? pudiendo ser nacional o internacional 4.- ¿Cuál es el gasto en el área de deportes de la municipalidades, en promedio? 5.- ¿cuál es el motivo que mueve a municipalidades a fomentar y desarrollar los deportes? 6.- ¿Cuáles son los deportes que más se fomentan en las municipalidades? 7.- ¿En general, las municipalidades cuentan con la infraestructura necesaria para ofrecer deportes a las comunas que administran? 8.- ¿Cuentan con profesionales deportivos (entrenadores) para fomentar el deporte?”.</p>	
<p>Al respecto, debo señalar a Ud. que nuestra institución no puede entregar la información solicitada, ni derivarla a otro órgano, porque no poseemos los datos pedidos, y la información se refiere a múltiples organismos, todo ello, conforme lo dispone el artículo 13 de la Ley N°20.285.</p>	
<p>Sin perjuicio de lo anterior, y si Ud. opta por pedir información a municipios en particular, le sugerimos especificar más lo solicitado (acotar a un determinado período, por ejemplo), ya que los términos en que viene planteada la solicitud, pueden ser estimados “requerimientos de carácter genérico”, conforme a lo dispuesto en el artículo 21 N°1 letra C de la ley 20.285, y a los criterios que al efecto ha ido fijando el Consejo Para la Transparencia.</p>	
<p>Sin otro particular, saluda a atentamente a Usted:</p>	
	 <p>JUAN BORCOSKI GONZÁLEZ SECRETARIO EJECUTIVO ASOCIACIÓN CHILENA DE MUNICIPALIDADES</p>
	<p>C.c.: Dirección Jurídica. Gabinete. Transparencia.</p>

Fuente: información obtenida de ACHM a través de Ley de Transparencia

8.19 Anexo S: Condiciones de ingreso CER avanzado

Existen dos criterios para el ingreso al CER avanzado, el primero son los logros deportivos y el segundo es el juicio de un experto.

El logro deportivo debe ser avalado a través de los resultados oficiales de la competencia, pudiendo ser estos internacionales, federados o del Sistema Nacional de Competencias.

Tabla 31: parámetros de ingreso CER avanzado

PARAMETROS DE INGRESO		
Evento		Logro
1	Mundial Juvenil	Clasificado
2	Panamericano específico juvenil	Clasificado
3	Sudamericano específico juvenil	Finalista
4	Sudamericano escolar	Finalista
5	Torneo Nacional Federado	Medallista
6	Ranking Nacional Federado	Dentro de los 8 primeros
7	Juegos de Integración Andina	Medallista
8	Juegos escolares Etapa Nacional	Medallista

Fuente: información obtenida del IND

El juicio experto se aplica en el caso que el deportista no cumpla con los criterios anteriores, y que el número de deportistas no supere el máximo establecido en la siguiente tabla:

Tabla 32: Información de CER avanzado

CER Avanzado				
N°	Deporte	N° de deportistas	Edades	Observaciones
1	Atletismo	7 a 9	16 a 19 años	
2	Tenis de Mesa	6 a 12	14 a 18 años	
3	GAF	6 a 12	Hasta 15 años	
4	GAM	6 a 12	Hasta 18 años	
5	Ciclismo	8 a 20	15 a 18 años	
6	BMX	8 a 20	15 a 18 años	
7	Natación	8 a 10	15 a 18 años	
8	Saltos Ornamentales	6	11 a 18 años	
9	Esgrima	12 a 15	13 a 17 años	
10	Remo	7 a 15	16 a 18 años	
11	Canotaje	7 a 15	16 a 18 años	
12	Judo	10 a 20	15 a 18 años	
13	TWD	10 a 20	14 a 17 años	Permanencia hasta los 21 años
14	Karate	10 a 20	16 a 20 años	Cinturón negro o café
15	Tiro con arco	8 a 12	17 a 20 años	
16	Halterofilia	7 a 9	16 a 20 años	
17	Bádminton	8 a 10	17 a 24 años	

18	Voleibol	15 a 20	13 a 14 años	Estatura damas 1.75 - varones 1.80
----	----------	---------	--------------	------------------------------------

Fuente: información obtenida del IND

Para esto, los técnicos deben entregar una ficha de postulación CER al comité evaluador para poder ingresar deportistas al programa, la ficha contiene:

- El mejor resultado del deportista avalado por la Federación y/o Asociación Deportiva mediante los resultados oficiales.
- La proyección de los resultados del deportista
- Los parámetros de selección del deportista, físicos, técnicos - tácticos, entre otros.

8.20 Anexo T: Información Ley de Transparencia IND

Se realiza una solicitud al Instituto Nacional de Deportes el 23 de septiembre de 2014 a través de la Ley de Transparencia. La solicitud tiene el N° BA002W-0000104 y contiene las siguientes preguntas:

- 1.- Número de organizaciones con registro y personería jurídica otorgada por el IND en cada una de las regiones.
- 2.- Número de organizaciones vigentes a la fecha en el registro de cada región.
- 3.- Número de organizaciones que realmente funcionan de hecho y de derecho en cada una de las regiones.

La respuesta del IND a la solicitud de información se muestra en las tablas XX e YY a continuación:

Tabla 33: Organizaciones con registro y personería jurídica

Región	Organizaciones Constituidas por otras normativas	Organizaciones Constituidas por la Ley del Deporte	Total
I de Tarapacá	105	448	553
II de Antofagasta	243	726	969
III de Atacama	224	378	602
IV de Coquimbo	612	1.303	1.915
V de Valparaíso	940	1.234	2.174
VI de O'Higgins	816	319	1.135
VII del Maule	649	851	1.500
VIII del Bío-Bío	974	1.167	2.141
IX de la Araucanía	510	1.426	1.936
X de Los Lagos	923	631	1.554
XI de Aysén	165	188	353
XII de Magallanes y Antártica	105	476	581
Región Metropolitana	1.700	3.711	5.411
XIV de Los Ríos	308	271	579
XV de Arica y Parinacota	129	399	528
Total general	8.403	13.528	21.931

Fuente: información obtenida del IND a través de Ley de Transparencia

Tabla 34: Número de organizaciones vigentes a la fecha por región

Región	Organizaciones Vigentes
I de Tarapacá	100
II de Antofagasta	257
III de Atacama	142
IV de Coquimbo	388
V de Valparaíso	335
VI de O'Higgins	176
VII del Maule	253
VIII del Bío-Bío	412
IX de la Araucanía	392
X de Los Lagos	287
XI de Aysén	90
XII de Magallanes y Antártica	149
Región Metropolitana	876
XIV de Los Ríos	154
XV de Arica y Parinacota	150
Total general	4161

Fuente: información obtenida del IND a través de Ley de Transparencia

Con respecto a la pregunta sobre el “número de organizaciones que realmente funcionan de hecho y de derecho en cada una de las regiones”, el IND respondió: “cabe señalar que las organizaciones deportivas vigentes son las organizaciones que mantienen sus antecedentes actualizados en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas, por ende y para términos formales, son las organizaciones que funcionan de hecho y derecho en cada una de las regiones”.

8.21 Anexo U: Entrevista a Unidad de Infraestructura IND

Se entrevista a Christian Silva, encargado del área de infraestructura del IND, con el fin de diagnosticar el estado de la infraestructura dejada por los X Juegos Sudamericanos y de los recintos deportivos que existen en Chile.

Las respuestas del encargado fueron las siguientes:

De la herencia deportiva que dejó los Juegos Sudamericanos del 2014 encuentran los siguientes recintos deportivos:

- **Velódromo, Parque Peñalolén:** recinto completamente techado, cuenta con una pista de 250 metros de largo que permite alcanzar una velocidad de 60 Km/Hr, y una capacidad para 3.000 personas. El recinto sigue los estándares de la *Unión Ciclista Internacional (UCI)*, y en total ocupa una superficie de 9.700 m².
- **Gimnasio Polideportivo, Estadio Nacional:** recinto diseñado por los arquitectos de Judson & Olivos y ubicado junto al Estadio Nacional, el Polideportivo tiene más de 7.500 metros cuadrados y una capacidad aproximada para 4.000 personas.
- **Centro Acuático, Estadio Nacional:** recinto sede de las principales disciplinas acuáticas como la natación, nado sincronizado, polo acuático y saltos ornamentales, el edificio nació a partir de la remodelación de la actual piscina olímpica del Estadio Nacional, resultando en un recinto techado, con tres piscinas y equipos de deshumidificación para extraer el aire húmedo del interior. El recinto tiene una capacidad para 1.500 personas y una piscina olímpica de 50 x 25 metros, además de una segunda piscina habilitada para la realización de saltos ornamentales, de 25 x 15, y una tercera de soltura de 25 x 7 metros.
- **Centro de Tiro con Arco, Parque Peñalolén:** este centro se compone de una cancha construida con los más altos estándares para la práctica profesional de esta disciplina. El antiguo recinto del Estadio Nacional dejó de existir luego de la inauguración del recinto en Peñalolén.
- **Estadio Santiago de Voleibol Playa, Parque Peñalolén:** primer recinto en Chile que posee canchas de voleibol playa de gran envergadura.
- **Pista BMX, Parque Peñalolén:** pista diseñada por Thomas Ritzenthaler cuenta con una superficie de 0,6 hectáreas y dos partidores de 8 y 5 metros respectivamente. El arquitecto estadounidense es responsable del diseño de recintos para los Juegos Olímpicos de Beijing 2008 y Londres 2012.

- **Centro de Entrenamiento Olímpico, Ñuñoa:** recinto existente que incluye gimnasia, judo, karate y taekwondo. Se instalaron dos cuadriláteros de boxeo olímpico, cuatro pistas de Bowling y los estudios definitivos del Canal del Deporte Olímpico (CDO). Su espacio es de 4.400 metros cuadrados, que se sumarán a los 20 mil ya existentes en el complejo de Ramón Cruz con Grecia. Tendrá capacidad para 3.000 espectadores.

Con respecto a las instalaciones deportivas del Parque Peñalolén están todos habilitados excepto por el velódromo, ya que sólo puede ser usado por la federación de ciclismo debido a que la municipalidad no hace la entrega oficial. Las instalaciones del Estadio Nacional son usadas en plenitud por los deportistas que se alojan en el Hotel del CAR.

En lo relacionado con el catastro de recintos deportivos La infraestructura nacional ha sido catastrada en dos ocasiones por parte del Instituto Nacional de Estadísticas, en conjunto con el Instituto Nacional de Deportes, la primera en 2006²⁴⁵ y la segunda en 2012, pero esta última no ha salido a la luz por problemas de información y de secreto estadístico²⁴⁶. Por lo tanto, los antecedentes que se manejan son del primer catastro de instalaciones y recintos deportivos privados y públicos, y de la información de las instalaciones públicas que maneja el IND desde el 2006 hasta el 2014²⁴⁷.

En todo Chile existen 377 instalaciones públicas deportivas, distribuidas en 35 categorías que incluyen canchas, piscinas, gimnasios y otros espacios, donde se practican diferentes disciplinas deportivas, en forma habitual o esporádica. Entre las categorías existen los complejos y terrenos deportivos y los estadios, los cuales poseen en su interior varias instalaciones deportivas. Además en el sur de Chile existen sitios eriazos por 113.533 m², que son potenciales sitios para recintos deportivos.

Estos recintos e instalaciones públicas deportivas representan el 29% de la superficie de Chile continental²⁴⁸. Se agrega también las instalaciones de la Dirección Nacional que son el Estadio Nacional y el Estadio Víctor Jara.

En cuanto a la infraestructura pública que es destinada a los Centro de Entrenamiento Regional (CER) se puede observar que es escasa, por lo que las direcciones regionales deben crear convenios con instituciones privadas, municipalidades o entidades educativas para que los jóvenes tengan infraestructura donde entrenar. Esto genera un lento desarrollo del programa gubernamental en regiones.

²⁴⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS 2006. Primer catastro nacional de instalaciones y recintos deportivos, Chile.

²⁴⁶ CHILE. Ministerio de Economía. 2004. Ley N° 17.374: secreto estadístico. Artículos 29 y 30.

²⁴⁷ Infraestructura pública [en línea] <<http://www.ind.cl/infraestructura/directorio-recintos-deportivos/Pages/Directorio-de-Recintos-Deportivos-.aspx>> [consulta: 27/11/2014]

²⁴⁸ Superficie Chile Continental: 756.626 km² [en línea] <<http://www.saladehistoria.com/geo/Cont/C001.htm>> [consulta: 27 - 11 - 2014]

Tabla 35: Catastro de recintos deportivos

Deportes	Regiones																Total general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	DG	
Autódromo	1																1
Cancha de babyfútbol				2		1											3
Cancha de beisbol		1															1
Cancha de fútbol	1	10	5	8	5		5	1	7	9	2		19		1		73
Cancha de rapel						1											1
Cancha de tenis			1	1	1									1			4
Cancha de voleibol playa				1													1
Centro de esquí											1						1
CER						1					1						2
Complejo deportivo					2		1	1	2	3		3	31				43
Espacio náutico					1												1
Estadio			6	2	6	1	6	7	1		2	2	26			2	61
Gimnasio	1	1	3	7	3	1	2	4	8	14	9	2	6	7	2		70
Medialuna							1					1					2
Motocross												1					1
Multicancha		10	2	2				1					33				48
Muro de escalada				2													2
Parque deportivo													3				3
Patinodromo						1							1				2
Pileta remo														1			1
Piscina		1	2	3			2		1				1	1			11
Pista atletismo			2				1								1		4
Polideportivo	1			1													2
Sala multiuso				1													1
Sala multiuso CER						1											1
Sala musculación CER						1											1
Sitio eriazo										3	2						5
Skatepark			2														2
Terreno deportivo					5						2		19				26
Velódromo							1										1
Sala de pesas				2													2
Total general	4	23	23	32	23	8	19	14	19	29	19	9	139	10	4	2	377

Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados por el IND

8.22 Anexo V: Lista de eventos deportivos internacionales

Tabla 36: Eventos deportivos internacionales 2015 - 2019

Año	Evento	Fecha	Lugar
2015	XVII Juegos Panamericanos	10 - 26 Julio	Toronto, Canadá
2015	IV Juegos Suramericanos de Playa	4 - 13 Diciembre	Pimentel, Perú
2016	XXXI Juegos Olímpicos	5 - 21 Agosto	Rio de Janeiro, Brasil
2016	III Juegos Bolivarianos de Playa	Por definir	Vargas, Venezuela
2017	XVIII Juegos Bolivarianos	Noviembre	Santa Marta, Colombia
2017	X Juegos Mundiales	3 - 13 Agosto	Breslavia, Polonia
2018	XI Juegos Sudamericanos	Por definir	Cochabamba, Bolivia
2018	III Juegos Olímpicos de la Juventud	11 - 23 Septiembre	Buenos Aires, Argentina
2019	XVIII Juegos Panamericanos	26 Julio - 11 Agosto	Lima, Perú

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del COCH

8.23 Anexo W: Factores deportivos

1. Soporte financiero

País	Sistema financiero para el deporte
 España	El financiamiento del deporte español se basa principalmente en subvenciones estatales, llegando a que el 61% de presupuestos de las federaciones nacionales están compuestas por subsidio del Consejo Superior de Deportes ²⁴⁹ (Organismo estatal rector del deporte) ²⁵⁰ . Además existe el financiamiento privado a través de ADOP y ADO España, organizaciones privadas que brindan recursos a deportistas con y sin discapacidad respectivamente. Estas últimas fueron creadas por el Consejo Superior de Deportes, el Comité Olímpico Español y Radio Televisión Española (RTVE). El presupuesto que el Consejo Superior de Deportes utiliza en fomento del deporte es de 140.529 millones de pesos chilenos, siendo un 64% (\$89.938 MM) en deporte de élite y un 20% (\$27.494 MM) en deporte para el desarrollo y la paz ²⁵¹ .
 Colombia	Coldeportes tuvo un presupuesto, para el año 2014, de 64.200 millones de pesos para el fomento del deporte en todos sus programas. En lo referente a infraestructura ²⁵² , se han gastado en el período 2010 - 2014, un monto que asciende a 148.000 millones de pesos chilenos en las categorías de alto rendimiento y participación, y con un 18% de total de inversión de los entes territoriales. Alta inversión (65.132 millones de pesos chilenos) en infraestructura de eventos deportivos nacionales (Nacionales y Paranales 2012) e internacionales (Mundial de Fútbol Sub 20, Juegos Mundiales de Cali, Juegos Litoral del Pacífico y Juegos Centroamericanos y del Caribe)
 Chile	El Instituto Nacional de Deportes tuvo, en 2014, un presupuesto de 84.752 millones de pesos chilenos para el fomento del deporte en sus diferentes programas, además del presupuesto de 4.483 millones de pesos para el FONDEPORTE, donde se financian a entidades través de concursos. El programa de alto rendimiento tuvo un presupuesto de

²⁴⁹ Consejo Superior de Deportes. Sitio oficial: <http://www.csd.gob.es/>

²⁵⁰ SERRANO LOZANO, Ruben: "Las subvenciones y la financiación del deporte" EN: Gamero Casado, Eduardo (coord): "Fundamentos de Derecho Deportivo", Madrid, España, Editorial Tecnos, 2012, pág. 322.

²⁵¹ <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/deporte-para-la-paz-en-la-web/inversion-anual> [Consulta: 02 - 12 - 2014]

²⁵² Rendición de cuentas, Coldeportes, 2010/2014. www.coldeportes.gov.co

	<p>\$24.404 millones, de los cuales sólo \$1.900 millones fueron destinados para los Centro de Entrenamiento Regional.</p> <p>Por la Ley N° 19.135, los ingresos provenientes del Sistema de Pronósticos Deportivos, el 15% del total correspondiente al IND, se distribuye en 13% para las federaciones deportivas nacionales y un 2% para el Comité Olímpico de Chile.</p>
 Brasil	<p>El Ministerio del Deporte tuvo un presupuesto, para el año 2014, de 372.000 millones de pesos chilenos para el fomento del deporte en sus programas. La construcción de los CID tiene un costo total 232.129 millones de pesos chilenos, además el programa Brasil Medallas invertirá \$73.808 MM en el período 2013-2016 en los centros de entrenamiento²⁵³.</p> <p>Por la Ley Agnelo/Piva, el 2% de las rentas brutas del concurso de pronósticos y loterías serán destinados al Comité Olímpico y Paralímpico. De esos fondos el 15% debe ser destinado al Comité Paralímpico Brasileño. El Comité Olímpico debe invertir al menos un 10% de esos recursos en el deporte escolar y el 5% en el universitario²⁵⁴.</p>
 Argentina	<p>El Ministerio de Desarrollo Social tuvo un presupuesto, para el año 2014, de 19.700 millones de pesos chilenos para el fomento del deporte en sus programas.</p>
 EE.UU.	<p>Los recursos a través de los cuales se costea e crecimiento del deporte y, es específico, el de alto nivel, provienen principalmente del sector privado. El sector deportivo privado puede provenir de dos formas: ligadas al plano educativo u organización deportiva profesional. Dependiendo de la ruta escogida de acuerdo al deporte, será la forma en que se financiará la carrera. Una de ellas, es que la misma federación o universidad provea los recursos para el buen desempeño del deportista.</p> <p>Una vez que el deportista llega a la cúspide del rendimiento, es el Comité Olímpico el responsable de la mantención de los atletas²⁵⁵.</p>
 Venezuela	<p>El Ministerio de Deportes y el Instituto Nacional de Deportes tuvieron, para el 2014, un presupuesto de 151.200 millones de pesos chilenos para el fomento del deporte en sus programas. El año 2012 del presupuesto 203.896 millones de pesos asignado al Ministerio, el 77% (\$155.000 MM) fue entregado al IND y sólo un 0,09% a las federaciones (\$194 MM). Del presupuesto del IND, este asignó a la reserva deportiva un monto de \$1.360 MM para beneficiar a 1000 deportistas.</p>
 Cuba	<p>El Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (INDER) posee un presupuesto para cubrir las necesidades del deporte masivo, la educación física y el deporte de alto rendimiento basado en financiamiento pública sin ayuda de la banca privada, que en 2004 tuvo un gasto de \$157.366.000.445²⁵⁶.</p>

2. Performance:

País	Sistema de detección y desarrollo de talentos
 España	<p>Programa de Tecnificación Deportiva (desde 1989)²⁵⁷: llevados a cabo por Consejo Superior de Deportes.</p> <p>Objetivo: incorporación de deportistas de alto nivel (semillero de deportistas)</p> <p>El 2010 se repartió un fondo de 2.365.000 euros en 44 federaciones</p>
 Colombia	<p>Programa "Talentos"²⁵⁸ (Plan Decenal 2009 - 2019): identificación de deportistas con aptitudes en el medio escolar (7 a 18 años) y universitario (18 a 25 años), mediante la coordinación con el deporte asociado y la aplicación de tecnologías que permitan identificar perfiles y estándares de rendimiento.</p>
 Chile	<p>Programa Proyección Deportiva Nacional: los Centros de Entrenamiento</p>

²⁵³ BRASIL, Ministerio de Deportes: Programa Brasil Medallas, Abril 2012. [En línea] <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/snear/brasilMedalhas/planoBrasilMedalhas.pdf>>

²⁵⁴ BRASIL, Presidencia de la República, Ley "Agnelo/Piva", número 10.264. 16 de Julio de 2001, art.1.

²⁵⁵ Comité Olímpico de Estados Unidos. Sitio oficial: <http://www.teamusa.org/>

²⁵⁶ <http://www.ilustrados.com/tema/8631/financiamiento-Deporte-Cuba.html> [Consulta: 23-02-2015]

²⁵⁷ Programa de tecnificación deportiva. <http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/tecnificacion-deportiva/>

²⁵⁸ Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física, para el desarrollo humano, la convivencia y la paz. 2009 - 2019, pág. 42.

	<p>Regional del IND, presentes en las 15 regiones, los jóvenes talentos son preparados para ser quienes releven a los actuales deportistas de élite. Se divide en CER Iniciante y Avanzados con 20 disciplinas y con un total de 2955 deportistas divididos en dos zonas: polo (1234) y no polo (1721)</p> <p>Escuelas Federadas: escuelas para jóvenes de entre 8 a 12 años, administradas por las federaciones, que tienen como objetivo ser una base deportiva que sustente a los CER.</p>
 Brasil	<p>Proyecto Brasil Deportes (ProESP-Br)²⁵⁹: programa del Ministerio del Deporte con el fin de identificar a los jóvenes y adolescentes, matriculados en la red de escuelas (7 a 18 años), que presenten niveles de rendimiento motor en consonancia con la práctica de la competencia y el deporte de alto rendimiento. Luego sus nombres se colocan en una base de datos (Banco de Talentos) nacional a disposición de los clubes, asociaciones deportivas, federaciones y confederaciones nacionales. Las mediciones se hacen en base a una batería de test físicos: estatura, masa corporal, flexibilidad, fuerza-resistencia, fuerza explosiva, lanzamiento, agilidad, velocidad y resistencia general. Los datos son comparados, a través de un <i>software</i>, con la información de atletas campeones en cada deporte, señalando el posible talento deportivo.</p>
 Argentina	<p>Programa de desarrollo deportivo²⁶⁰: el proyecto Centros de Desarrollo Deportivo²⁶¹ realiza la identificación, seguimiento y desarrollo de talentos deportivos, en los Centros Regionales Deportivos, en las disciplinas menos favorecidas en cuanto a difusión, desarrollo e infraestructura, a través de centros distribuidos regionalmente y con la coordinación de organismos nacionales, provinciales, municipales e instituciones privadas.</p> <p>El desarrollo de talentos en disciplinas con mejores resultados a nivel internacional, están en manos fundamentalmente de los clubes deportivos. Además, a través del Proyecto Desarrollo Deportivo en la Escuela Media se optimiza la formación de jóvenes de todo el país que se desempeñan en deportes individuales y están en edad de cursar el nivel media de educación.</p>
 EE.UU.	<p>El modelo deportivo de EE.UU es un modelo intervencionista, por lo tanto, el gobierno no se entromete en la esfera deportiva, pero existen organismo estatales como USA Gymnastics que lo realiza. Su Programa de Identificación de talentos²⁶² para mujeres gimnastas, se realiza a partir de 5 fuentes de información: baterías de pruebas fisiológicas de capacidades de rendimiento, baterías de rendimiento motor y capacidad de orientación espacial, baterías de pruebas psicológicas, evaluaciones de salud y nutrición, e información entregada por personal de entrenamiento.</p>
 Venezuela	<p>Programa DEPOACTION/CICED²⁶³</p> <p>Programa donde se aplica a niños y niñas, de entre 7 a 18 años, una batería integrada por pruebas confiables y que han venido siendo utilizadas en otros estudios, tanto en Europa²⁶⁴ como América²⁶⁵. La batería incluye la medición de parámetros de Aptitud Física y Antropometría y permite obtener información general acerca de cada individuo, permitiendo detectar talentos en nueve especialidades: resistencia, resistencia media, potencia, velocidad, saltos en proyección longitudinal, saltos en proyección vertical, baloncesto, voleibol y lanzamientos.</p>
 Cuba	<p>Sistema de Detección y Selección de Talentos para la Iniciación Deportiva [18]: sistema que parte de la base de la utilización del 97 percentil en estatura como</p>

²⁵⁹ Proyecto Brasil Deportes. <http://portal.esporte.gov.br/sneat/talentoEsportivo/default.jsp>

²⁶⁰ Plan Nacional de Deporte Social 2013 - 2016. <http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/Plan%20Nacional%20de%20Deporte%20Social%20%282013-2016%29.pdf>

²⁶¹ Centro de Desarrollo Deportivo. <http://www.desarrollosocial.gob.ar/desarrollodeportivo/2731>

²⁶² Programa de identificación de talentos, USA Gym. <https://usagym.org/PDFs/Women/TOPs/Testing/08topgeneralinfo.pdf>

²⁶³ Estudio "Detección de talentos deportivos. ¿Herramienta práctica?", Pedro Alexander.

²⁶⁴ Fuente: Boevend'eerd, j., Kemper y Verschuur, 1980; CDDS (ed), 1983; Kirsh, 1968; Beunen et al., 1988; Sloan, et al., 1966.

²⁶⁵ Fuente: AAHPER (ed), 1963; AAHPERD (ed), 1980; Matsudo 1984; Alexander, 1993.

primer aspecto, midiendo anualmente en las escuelas del Sistema de Enseñanza General del Ministerio de Educación Cubano (MINED) a alumnos con 12 años, luego se aplica otros test de rendimiento motor y valoraciones antropométricas, donde se obtiene un grupo de deportistas que practica en los Centros (C.E.D.A, Centro Experimental de Desarrollo Atlético, luego E.I.D.E., Escuela de Iniciación Deportiva Escolar y finalmente E.S.P.A., Escuela Superior de Perfeccionamiento Atlético) y compete en competencias pre deportivas.

 URSS

El proceso de detección temprana en la URSS se basaba en un sistema cuidadosamente concebido durante un período de varios años (con selecciones preliminares en sub 12 y 14), incluyendo evaluaciones físicas para medir agilidad, velocidad de movimiento, potencia y características antropométricas, adicionando además elementos de suma importancia como la capacidad de entrenamiento y la edad biológica²⁶⁶.

3. Facilidades de entrenamiento: si posee la infraestructura e implementación deportiva adecuada para entrenar

País	Acceso a entrenamiento
 España	<p>La infraestructura deportiva tiene gran influencia estatal. El Consejo Superior de Deportes, en su resolución 13.930 (2002)²⁶⁷, regula y clasifica las instalaciones en: centros de alto rendimiento (CAR), centro de tecnificación deportiva (CTD) y centros especializados, dividido en centros especializados de alto rendimiento y centros especializados de tecnificación deportiva.</p> <p>Los CAR son estatales y atienden prioritariamente a las federaciones, los CTD son privados y tiene el fin de perfeccionar deportistas en el ámbito territorial, y los centros especializados son instalaciones estatales que atienden deportes que los otros tipos de recintos no puede atender</p>
 Colombia	<p>El programa "Escenarios" tiene como propósito monitorear las condiciones de construcción, mantenimiento y utilización de la infraestructura de alta tecnología del deporte y vela por su protección y sostenibilidad. El Centro de Alto Rendimiento (CAR), ubicado en la capital de Colombia (Bogotá), el cual cuenta con modernas y cómodas instalaciones para la preparación y el desarrollo deportivo, recibe 422.669 deportistas.</p>
 Chile	<p>La infraestructura pública deportiva se distribuye a lo largo de Chile con 377 recintos deportivos y sus instalaciones, siendo este el 29% de la superficie de Chile continental. Para el desarrollo de deportistas de Alto Rendimiento, el IND pone a disposición el Centro de Alto Rendimiento, ubicado en la capital de Chile (Santiago), este cuenta con infraestructura de primer nivel y una residencia (Hotel CAR). El Comité Olímpico por otro lado, pone a disposición a los deportistas federados el Centro de Entrenamiento Olímpico, ubicado en Santiago.</p>
 Brasil	<p>Los Centros de Iniciación de Deportes (CID) tienen como objetivo es ampliar la oferta de infraestructura de calificados equipos deportivos públicos, fomentando la iniciación deportiva en zonas socialmente vulnerables de las grandes ciudades. Este proyecto integra, en un único espacio físico, actividades y deportes desde el deporte de alto rendimiento, estimulando la formación de atletas entre los niños y adolescentes. Se construirán 285 centros en 263 municipios en los 27 estados, centrados en 13 deportes olímpicos, 6 paralímpicos y 1 no olímpico²⁶⁸.</p> <p>El programa Brasil Medallas establece que una parte de la ubicación debe es destinada a la construcción y mejoramiento de lugares de entrenamiento.</p> <p>El programa Ciudad Deportiva tiene como fin el desarrollo de infraestructura de gobierno federal al igual que la Red Nacional de Entrenamiento para fomentar el</p>

²⁶⁶ Detección de talentos. EN: JARVER, J. 1981. *Procedures of Talent Identification in U.R.S.S. Modern Athlete and Coach*, 20(1), 7-8.

²⁶⁷ ESPAÑA, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Consejo Superior de Deportes, Resolución 13930, 7 de Junio 2002.

²⁶⁸ Centro de Iniciación Deportiva. <http://www.esporte.gov.br/index.php/cie#> [Consulta: 02 - 12 - 2014]

	desarrollo local o regional de talentos en coordinación con el Comité Olímpico y Paralímpico.
 Argentina	Con el programa de desarrollo deportivo , el Ministerio de Desarrollo Social, busca generar condiciones adecuadas y sostenibles de entrenamiento físico y deportivo en el tiempo en las diferentes regiones del país, con la construcción y el mantenimiento de la infraestructura existente. En el Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CeNARD), ubicado en la capital de Argentina (Buenos Aires), entrenan la mayoría de los seleccionados nacionales argentinos.
 EE.UU.	Gran parte de la infraestructura deportiva de alto rendimiento pertenece a entes deportivos privados. En los niveles de base e intermedios, el equipamiento es propiedad de los clubes, colegios y universidades. En cuando al desarrollo de talentos, el Comité Olímpico Estadounidense posee tres centros de entrenamiento, ubicados en Colorado, California y Nueva York.
 Venezuela	Dentro de los proyectos del Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte se encuentra el desarrollo de infraestructura y espacios deportivos nacionales, con el cual se podrá contar con instalaciones y espacios aptos para la práctica de actividades deportivas, recreativas y competitivas, por parte de los miembros de las comunidades, de la población estudiantil y los atletas de alto rendimiento ²⁶⁹ . No poseen un Centro de Alto Rendimiento, pero se está estudiando la construcción con el propósito de fortalecer las capacidades de los deportistas ²⁷⁰
 Cuba	Existen más de 11.523 instalaciones deportivas, lo que permite al pueblo cubano acceder a todas las formas posibles de práctica deportivas ²⁷¹ . Además existen los Combinados Deportivos que son las instituciones de base del sistema deportivo cubano, que utiliza un modelo pedagógico abierto que propicia la incorporación gradual de toda la población, las Escuelas de Iniciación Deportiva , que son unidades básica de concentración territorial de atletas que reciben el servicio de deporte de alto rendimiento incorporado al sistema nacional de educación primaria y media básica, y las Escuelas Superiores de Formación de Atletas de Alto Rendimiento , que son unidades de concentración de atletas que han alcanzado un alto nivel de desarrollo deportivo ²⁷² .

4. Provisión y desarrollo de técnicos y entrenadores

País	Acceso a técnicos/entrenadores
 España	<p>Existe un desarrollo deportivo de entrenadores en distintos grados (licenciado, maestro, técnico y certificado por federaciones). Los licenciados son técnicos deportivos y técnicos deportivos superiores en el deporte específico, la carrera es impartida en 28 universidades y egresan 3.500 alumnos anualmente. Los maestros son especialistas en educación física, la carrera es impartida por 65 centros pertenecientes a universidades y egresan 6.000 maestros al año. Los técnicos son titulaciones no universitarias, se especializan en animación y conducción de actividades deportivas, las especialidades son impartidas por 178 y 94 centros, respectivamente y egresan 6.500 para la primera especialidad y 3.300 para la segunda.</p> <p>Las personas certificadas por federaciones deportivas (técnico deportivos, monitores, entrenadores, etc.), poseen una formación no muy estructurada ni rigurosa, donde el currículum de asignaturas difieren por el tipo de federaciones.²⁷³</p> <p>El Estado tiene la iniciativa de hacer un catastro de entrenadores deportivos, a través del Consejo Superior de Deportes, donde se vea reflejada la cantidad de entrenadores que</p>

²⁶⁹ Ministerio del Poder Popular. <http://www.mindeporte.gob.ve/ministerio/>

²⁷⁰ Estudian construcción de Centro de Alto Rendimiento. http://www.el-nacional.com/deportes/Estudian-Centro-Alto-Rendimiento-Venezuela_0_469153233.html [Consulta: 02 - 12 - 2014]

²⁷¹ <http://revolucioncubana.cip.cu/referencias/cifras/deporte/> [Consulta: 23 - 02 - 2015]

²⁷² <http://www.efdeportes.com/efd178/el-sistema-organizativo-de-deporte-en-cuba.htm> [Consulta: 23 - 02 - 2015]

²⁷³ Artículo "Los profesionales de la actividad física y del deporte como elemento de garantía y calidad de los servicios", Antonio Campos Izquierdo, Universidad Politécnica de Madrid, 2008.

	existen y sus conocimientos ²⁷⁴ .
 Colombia	El programa "Técnicos Deportivos" se encarga de la formación continuada, tanto nacional como internacional, de los entrenadores, siendo un reconocimiento a la importancia del entrenador como garante de los procesos de entrenamiento y la consecución de altos logros deportivos, siendo Coldeportes en conjunto con los entes deportivos estatales y el movimiento deportivo asociado. Además Coldeportes cuenta con la ayuda de la Escuela Nacional del Deporte , entidad universitaria estatal nacida 1971, la cual tiene como función dotar al Sistema Nacional del Deporte de un talento humano debidamente calificado, en conformidad con la Ley 181 de 1995. Además, el 2013 se promulgó la ley que reconoce y reglamenta el ejercicio de la profesión del entrenador deportivo ²⁷⁵ , el cual establece que para ejercer como tal se debe tener tarjeta profesional y esta se le entrega sólo a licenciados, profesionales universitarios o tecnólogos profesionales en deporte o educación física.
 Chile	En 2012 se inició la creación del Registro Nacional Deportivo , un sistema e-learning para obtener una base de datos de todos los dirigentes y técnicos deportivos federados a nivel nacional. También se implementó el proyecto Experticia Técnica para Técnicos o Entrenadores , a través del cual se recurrió a especialistas nacionales o extranjeros para realizar capacitación específica de algún deporte ²⁷⁶ . En la educación superior existen las carreras de "Pedagogía en Educación Física" y "Técnico en Deportes", las que son impartidas en 51 instituciones, en 13 regiones del país. Además la Universidad Santo Tomás y la Universidad de Santiago imparten la carrera de "Entrenador en Alto Rendimiento y Actividad Física" y "Entrenador Deportivo", respectivamente. Finalmente, el Comité Olímpico de Chile en conjunto con el IND pusieron en marcha el Programa Nacional de Capacitación Deportiva , proyecto que busca el desarrollo del deporte a nivel nacional a través de la formación, capacitación y nivelación de las estructuras de las organizaciones deportivas federadas a lo largo de todo el país.
 Brasil	La capacitación de entrenadores deportivos depende exclusivamente de las federaciones nacionales, las cuales generan clínicas, seminarios y foros, que son financiados conjuntamente con el Ministerio del Deporte. El Comité Olímpico también ofrece cursos y capacitaciones a entrenadores deportivos y técnicos de educación física (de aquellas instituciones que se encuentren dentro del Consejo Federal de Educación Física ²⁷⁷) a través de su departamento de educación.
 Argentina	Realización de Seminarios académicos: crear red de capacitación, actualización y perfeccionamiento de recursos humanos aplicados al desarrollo deportivo, con el objeto de retener en el país a los entrenadores calificados, como para uniformar criterios y perspectivas teóricas y prácticas. Estos se realizan en el CENARD y en otros centros. El Estado por ley (N° 20.655) la obligación de promover la formación de docentes especializados en educación física y de técnicos en deporte.
 EE.UU.	Debido a que el Estado no rige el modelo deportivo, es el órgano privado el que se encarga de la profesionalización de los entrenadores a través de las federaciones nacionales y el Comité Olímpico Estadounidense, además de las instituciones de educación superior que dictan las carreras de licenciado y técnico deportivo y en educación física.
 Venezuela	Los entrenadores poseen por ley (del deporte), el acceso a la capacitación técnica de alto nivel, acceso y permanencia en el Sistema Educativo Nacional, bajo planes especiales de estudio y formación y el acceso al Sistema de Seguridad Social y al correspondiente aporte patronal. La Universidad Latinoamericana y Caribeña del Deporte, institución

²⁷⁴<http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/formacion-de-entrenadores-deportivos-2007/view> [Consulta: 03- 12 - 2014]

²⁷⁵http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bActualidad/Principal_UdeA/UdeANoticias/Historial/Historial%202013/Deportes/Nueva%20ley%20pone%20a%20estudiar%20a%20los%20entrenadores%20f%C3%ADsicos. [Consulta: 02 - 12 - 2014]

²⁷⁶<http://www.ind.cl/Documents/Seminario%20Chile%2010/CAPITULO%201.pdf> [Consulta: 03 - 12 - 2014]

²⁷⁷ CONFEF, Consejo Federal de Educación Física. Sitio oficial: <http://www.confef.org.br/>

estatal, tiene como meta formar, actualizar y capacitar 80.000 personas al servicio de la educación física, el deporte y la recreación.²⁷⁸

El sistema cuenta con un subsistema dirigido a la formación de sus recursos humanos, en el que se desarrollan el deporte participativo y el deporte universitario y que está conformado por²⁷⁹:



- Escuelas de Profesores de Educación Física (EPEF): profesores de nivel medio
- Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y los Deportes con sus Facultades y Sedes Universitarias Municipales (240): licenciados
- Instituto Superior Latinoamericano de Ajedrez: profesores de ajedrez
- Escuela Internacional de Educación Física y Deportes: institución dedicada a la solidaridad deportiva con estudiantes de cerca de 80 países que se forman como profesores de educación física y deportes.

5. Acceso a competencias deportivas

País	Acceso a competencias nacionales
España	<ul style="list-style-type: none"> • Campeonatos en edad escolar: programa que agrupa distintas competencias de diferentes disciplinas, a lo largo del año, para alumnos de distintas edades en la etapa escolar. • Encuentros Nacionales de Centros Escolares promotores de la Actividad Física y el Deporte (Centros EPAFD): actividades que en conjunto de los Campeonatos en edad escolar, formalizan y realizan una convocatoria de estos centros. • Campeonatos de España universitarios (CEU): evento deportivo organizado por el Consejo Superior de Deportes, en conjunto con el Comité Español de Deporte Universitario (CEDU), donde participan las distintas instituciones de educación superior.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos Deportivos Nacionales: es el máximo evento deportivo del país, se realiza cada cuatro años desde 1968 y participan todos los departamentos del país en conjunto con los representantes de las fuerzas militares. • Juegos Deportivos Paranales: al igual que los Juegos Nacionales, pero desde el 2004 y con foco en deportistas con discapacidad. • Juegos Comunales: evento que integra las distintas comunidades de Colombia, en 4 fases (municipal, departamental, zonal-regional y nacional) con 10 disciplinas y para personas mayores de 18 años. • Juegos de Mar y Playa: evento deportivo creado el 2013 que se realiza cada 2 años y que tiene como propósito fortalecer los procesos de desarrollo y alta competencia en disciplinas deportivas que se practican en mar y playa a nivel nacional. • Juegos Intercolegiados y Supérate: evento que se realiza desde 1974, con 23 disciplinas, 600 instituciones educativas, 1100 municipios y destinado a niños y jóvenes de entre 7 a 18 años • Juegos del Caribe Colombiano: evento donde participan 8 departamentos de la costa atlántica, con 22 disciplinas (mar, playa, tiempo, combate) y de categoría abierta.
Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos Deportivos nacionales: evento nacido el 2013, de carácter nacional, en dos etapas (regional y nacional) y en el que participan los deportistas mayores de 15 años seleccionados de las regiones en la categoría todo competidor. • Ligas Deportivas de Educación Superior: evento creado el 2011, donde

²⁷⁸ Deporte y revolución bolivariana en Venezuela. <http://www.efdeportes.com/efd105/deporte-y-revolucion-bolivariana-en-venezuela.htm>

²⁷⁹ <http://www.efdeportes.com/efd178/el-sistema-organizativo-de-deporte-en-cuba.htm> [Consulta: 23-02-2015]

	<p>participan los jóvenes inscritos en las instituciones de educación superior chilena.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuentros Deportivos Escolares: evento creado el 2011, que busca promover la actividad física y competencias deportivas organizadas en los establecimientos educacionales de todo tipos en dos categorías: Sub 10 y Sub 12. • Juegos Deportivos Escolares: evento creado en 1997, que está enfocado a estudiantes de todos los tipos de establecimiento educacionales, de 12 a 18 años. Posee 3 categorías (Sub 14, Sub 16, Sub 18), donde los ganadores de la Sub 14 deben representar a Chile en los Juegos Sudamericanos Escolares.
 Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos Escolares Juventud: evento que reúne a miles de atletas escolares de instituciones educativas públicas y privadas, es de carácter nacional y es organizado por el Comité Olímpico con el apoyo del Ministerio del Deporte. Posee distintas disciplinas, 3 etapas (local, estatal y nacional) y se juega en dos categorías: 12 a 14 años y 15 a 17 años. • Juegos Escolares de Brasil: evento creado por la Ley N° 6.251 y realizado por primera vez en 1976. Estos juegos reúnen a escuelas de distintas partes del país, permitiendo un intercambio deportivo nacional. • Juegos Universitarios de Brasil: serie de eventos organizado por la Confederación Brasileña de Deportes Universitarios (CBDU), donde participan los estudiantes universitarios del país. Este evento sirve como clasificación para los Juegos Universitarios de América del Sur y las Universiadas.
 Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos Nacionales Evita: sea realizan en 4 niveles (municipal, provincial, zonal y nacional) en dos modalidades de participación (comunitaria y escolar) divididos en 3 categorías (libre, federados y no federados) en 4 sub-categorías (sub 14, sub 16, sub 18 y adultos mayores) en distintas disciplinas, teniendo trece en la sub 14 hasta una en la sub 18. • Juegos Nacionales Universitarios: evento enfocado en los universitarios con el fin de contribuir a consolidar el hábito por la práctica deportiva, con un alcance nacional y con instancias intra-universitarias, interuniversitarias, provinciales y nacionales. • Escuelas abiertas al Deporte: evento con actividades destinadas a adolescentes de 12 a 18 años, a cargo de profesores de educación física, dentro de escuelas de gestión estatal, donde se trabaja la iniciación y desarrollo deportivo.
 EE.UU.	<p>Las competencias escolares y universitarias son organizadas por las mismas instituciones de educación. Además las federaciones y las confederaciones ofrecen eventos deportivos de su especialidad.</p>
 Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos Deportivos Nacionales: evento multideportivo que se realiza cada 2 años, desde 1961, donde participan todas las entidades federales del país, con el objetivo de promover la práctica de diversos deportes y preparar el nivel de los atletas nacionales • Juegos Deportivos Estudiantiles: evento deportivo parte fundamental del proceso pedagógico, recreativo y deportivo de formación, está enfocado en los estudiantes (federados y no federados) que estén en algún club o instituciones educativas del país de todos los niveles de educación (básica, primaria, y media). Es la máxima expresión de la competencia deportiva escolar del país y se realiza en varias fases: inter-cursos, parroquiales, municipales, estatales y regionales • Juegos Deportivos Nacionales Municipales: evento para expandir el deporte a nivel nacional y observar el nacimiento de los nuevos talentos para su posterior desarrollo • Ligas Deportivas Nacionales
 Cuba	<p>Los servicios de competencia deportiva, que abarcan todos los deportes y niveles de competición nacionales e internacionales realizadas en el país, y que satisfacen necesidades individuales y espirituales, esparcimiento, satisfacción espiritual e integración social. Utilizando como proceso fundamental el espectáculo deportivo, el que constituye una salida de sistema.</p>