

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
Departamento de Administración

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN CHILE

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL,
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

Participantes

TAMARA ADARMES HENRÍQUEZ

Profesor Guía

Sergio Olavarrieta S.

Santiago, Chile. Septiembre 2016

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi profesor guía Sergio Olavarrieta por apoyarnos durante todo este proceso y compartir su vasta experiencia y conocimientos. Gracias por creer en mi e incentivarme a dar lo mejor en este trabajo. También agradezco a Marco Colina por proporcionarnos los datos necesarios para realizar este estudio y por su constante disposición a ayudar.

Agradezco a todos quienes me han apoyado y me han acompañado a lo largo de mi carrera. En especial agradezco a mi familia; a mis padres por impulsarme a cumplir las metas que me he propuesto, enseñarme a valorar el trabajo bien hecho, pero sobre todo por confiar y creer en mí. A mis hermanos, Benja y Nico por molestarme, distraerme y darme ánimo en todo momento. Agradezco también al Dylan, por tu infinita paciencia, por tu tierna compañía y tu inagotable apoyo, por compartir esta etapa conmigo y estar presentes en los buenos y malos momentos.

Agradezco también a la Mane por su apoyo incondicional, por gastar mucho tiempo para revisar mi trabajo, aconsejándome de lo que podía cambiar o mejorar. Por entenderme en todo momento, por ponerte en mi lugar y aunque no estuvieras conmigo sentía que estabas pendiente de mi proceso. Agradecer a la Caro que en la dura realización de esta tesis estuvo siempre presente apoyándome y guiándome en el proceso, cada día dándome ánimos y no dejándome caer.

Finalmente agradezco a mis amigos Nico, Tomi, Seba y Javier, que han estado presente, apoyándome y motivándome para poder superarme cada día. Por su amistad, paciencia y por su compañía colaborando con mi tesis.

Al Nico por sus tallas y por siempre saber dónde encontrar información para mi trabajo.

Al Tomi por apañarme en las extensas jornadas en la biblioteca.

Al Seba por sus chistes malos y siempre encontrar la forma de bajar mi estrés.

Al Javier por ayudarme, acompañarme y distraerme en la biblioteca.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida universitaria a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos tanto fáciles como difíciles de mi vida. Sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí.

Tamara Isadora Adarmes Henríquez

Resumen Ejecutivo

La ubicación del deporte hoy en día, con su crecimiento e influencia en un gran sector de la población junto con su explotación mundial en las transmisiones televisivas que ha permitido a los medios de comunicación mayores oportunidades de entretenimiento, se ha convertido en un fenómeno social de gran importancia. ¿Cómo justificamos la mejora de la infraestructura, la inyección de recursos en implementar nuevas tecnologías? nos hace pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva en federaciones y organizaciones deportivas y si es consistente con su línea de desarrollo.

La multiplicación de espectáculos deportivos (como ligas, circuitos o torneos), federaciones nacionales, clubes deportivos, centros vacacionales, organizaciones deportivas, el fenómeno de las tiendas de ropa deportiva en incluso las de artículos deportivos, los gimnasios, así como los centros de entrenamiento funcional o incluso hasta las plazas ahora albergan grupos deportivos que de manera sistemática se reúnen a entrenar.

Debido a esta masificación del deporte e incremento de la demanda deportiva en todas sus formas (Deporte Recreativo; Deporte de Competición, Deporte de Alto Rendimiento y Proyección Internacional) es que nace la necesidad de las instituciones deportivas gubernamentales.

En la actualidad, muchos países tienen ministerios del deporte, secretaría de deportes e institutos deportivos, así como divisiones al interior de otros ministerios como el de defensa o del interior. La estructura deportiva de cada país trae consigo desafíos para el buen funcionamiento de los principales agentes participantes. Principalmente las federaciones deportivas están condicionadas por partes de los clubes que forman parte de ella, pero también de manera vertical por la dirección gubernamental de deporte que esté a cargo. Sus tendencias dominantes afectan a la coordinación de actividades deportivas por parte de organizaciones deportivas oficiales como las Federaciones Nacionales.

Hay muchos factores que influyen en el funcionamiento de las organizaciones deportivas y federaciones, tiene que ver principalmente a su entorno micro y macro, a los recursos humanos, tangibles e intangibles que posea o no posea, la competitividad, la calidad y la responsabilidad, entre otros. Ya no solo se trata de invertir más en esta industria si no de saber asignar y ejecutar los recursos de manera eficiente para llevar a cabo mejorar y crecimiento de la industria deportiva.

Es por esto que me parece una materia de mucho interés, como Ingeniera Comercial me surge la inquietud de determinar cuáles son los pilares para éxito deportivo de una nación y analizar el estado actual del sistema deportivo chileno.

Para resolver la inquietud planteada anteriormente, el presente estudio presenta un análisis de cómo son las organizaciones deportivas chilenas desde la gestión deportiva. En este contexto, el Capítulo I muestra la introducción, un diagnóstico del Deporte en Chile, indicando aspectos relevantes como la historia, instituciones, la salud deportiva y los logros deportivos conseguidos. En relación a éste punto es posible mencionar que hay muchas aristas del deporte que son importantes de mencionar ya que ayudaran al sustento del análisis posterior. Por último, se describen el marco teórico y los modelos económicos utilizados para el análisis de la gestión deportiva por parte de las organizaciones. Profundizando y describiendo cada modelo y las razones que llevaron a escogerlo para el análisis.

En el Capítulo II se presenta el modelo de análisis económico, su trascendencia y repercusión para la industria del deporte y las determinantes del éxito deportivo.

En el Capítulo III se analiza un segundo modelo, el modelo de estrategia/competitividad de las naciones, que ofrece ayuda de la posición comparativa de una nación en la competición global.

En el Capítulo IV se analiza un modelo que integra gestión y política deportiva, también los pilares que tienen una influencia importante en el éxito deportivo internacional.

Finalmente, en el Capítulo V se realiza una comparación utilizando el modelo de gestión deportiva con otros países en relación al sistema deportivo, en busca de luces de falencias o virtudes del sistema deportivo actual chileno que contribuyan al análisis. Contendrá los resultados de los modelos con todas sus variables y la aplicación a Chile y su respectiva explicación. De estos datos derivaran las conclusiones posteriores que condicionan la realidad actual, propuestas de mejoras y limitaciones de la misma investigación.

Contenido

Lista de Figuras	9
Lista de Tablas	10
Capítulo I: Introducción.....	11
El Deporte en Chile	11
Deporte e Instituciones.....	13
El Deporte y la Salud.....	14
Funcionamiento y Organización del Deporte.....	15
Logros deportivos y gestión del deporte (sport management)	16
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivo específico.....	19
Marco Teórico.....	20
Capítulo II: Desarrollo Económico y Deporte	22
Capítulo III: Competitividad Nacional y Éxito Deportivo	24
3.1 Condiciones de los factores	25
3.2 Condiciones de la demanda.....	26
3.3 Condiciones de las industrias conexas y de apoyo	27
3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	28
3.5 El Gobierno.....	29
3.6 El azar o casualidad como factor en la industria deportiva.....	30
Capítulo IV: Modelos Integrados de Gestión y Política Deportiva	32
4. 1 Sport Management con Bosscher y Bottenburg	32
4.1.1 Factores que conducen al éxito deportivo internacional: el nivel Macro.....	34
4.1.2 Factores que conducen al éxito deportivo internacional: el nivel Meso.....	36

4.1.3 Factores que conducen al éxito deportivo internacional: el nivel Micro.....	37
4.2 Modelo de los 9 pilares de la política de deportes factores que influyen en el éxito internacional.....	35
4.2.1 El Financiamiento	40
4.2.2 Enfoque integrado desarrollo de la política	41
4.2.3 La participación deportiva	41
4.2.4 Identificación de talento y sistema de desarrollo	42
4.2.5 Apoyo a la carrera atlética y post carrera.....	42
4.2.6 Facilidades de entrenamiento	43
4.2.7 Provisión de entrenamiento y el desarrollo técnico	43
4.2.8 Competencias nacionales e internacionales	44
4.2.9 La investigación científica y apoyo médico deportivo	44
Capítulo V: Aplicación de Modelo de 9 Factores a Chile y 3 países de comparación .	45
Conclusiones	56
Bibliografía.....	58
Anexos	61

Lista de Figuras

<i>Número</i>	<i>Página</i>
1. Determinantes del Diamante de Porter	18
2. Marco del Diamante de Porter aplicado al deporte chileno	25
3. Modelo que muestra la relación entre los factores que determinan el éxito individual y nacional	27
4. Pilares de la política deportiva que influyen el éxito internacional	31
5. El modelo Spliss.	33

Lista de Tablas

<i>Número</i>	<i>Página</i>
1. Comparativa pilares por país.....	39

Capítulo I: Introducción

En los últimos años ha habido un avance del movimiento saludable en Chile, que se ve manifestado en un crecimiento de la práctica deportiva, la realización de actividad física se instala de forma definitiva como un hábito por todo el ciclo de vida, la creación del Ministerio del Deporte, la realización de eventos y los logros deportivos en diferentes disciplinas durante esta década son la base de una nueva concepción del deporte en Chile, como un motor de desarrollo que nos lleva no sólo hacia una mejor calidad de vida, sino también a la construcción de una nueva identidad nacional, sin temor a la derrota y con un apetito enorme por el triunfo y cambiar la historia.

El deporte ha sido todo un tema en estos últimos años y desde que comenzó a masificarse por el mundo ha tomado un rol fundamental en la actualidad. De hecho, se trata de un fenómeno que concierne mucha expectación social, por la extensa cobertura que le otorgan los medios de comunicación masivos.

El Deporte en Chile

Los inicios de deporte chileno se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, principalmente en la “chueca” y el linao, ambos deportes jugados por los mapuches bastante similares al hockey y el rugby, respectivamente. Los europeos y españoles introdujeron otros deportes años más tarde.

En Chile, todo lo relevante sucedió en Valparaíso, fundamentalmente los periódicos, ferrocarriles, bomberos y al ser puerto principal era paso obligado para todo el comercio y por ese motivo llegaban muchos inmigrantes a Chile. El deporte chileno tuvo sus inicios importantes en la ciudad de Valparaíso, por parte de los ingleses y sus descendientes chilenos. Las primeras organizaciones deportivas que surgirían serían las vinculadas con la hípica y el cricket. Se construyen las primeras canchas de bádminton y tenis en el año 1870, para posteriormente dar origen a los clubes de fútbol y rugby que incluso se mantiene en el tiempo como lo es “Wanderers y Everton” (nombres británicos) en el puerto de Valparaíso e incluso en Viña del mar. Al principio

fue una expresión social y fomento de actividad física que luego iría ganando adeptos y espectadores.

Una calidad de vida óptima, bajo riesgo de enfermedades, felicidad y mayor longevidad son sólo algunos de los beneficios detrás de la práctica de algún deporte o tipo de ejercicio. La práctica de una disciplina de manera regular y mesurada contribuye no sólo a la salud física, sino también mental, además de ayudar a adoptar estilos de vida sanos reduciendo así factores de riesgo para el bienestar.

Por otro lado, la importancia del deporte radica en que ayuda a socializar, divertir, aprender a trabajar en equipo, a jugar limpio, a mejorar la autoestima, tolerancia a la frustración y desarrollar destrezas físicas.

Junto con el crecimiento del deporte y la práctica continua como tal, se ha creado una industria asociada que cubre desde la venta de artículos y ropa deportiva, hasta empresas de servicios deportivos que incluyen arriendo de infraestructura, competencias amateurs (corridas, carreras, ligas).

El deporte o actividad física en todos sus derivados es practicado por miles de personas en el mundo, de manera competitiva o recreativa y pasa a ser un contribuyente importante en la constitución del PIB (Producto Interno Bruto) de un país. El Deporte (como industria) contribuye a la producción en porcentajes apreciables que oscilan entre el 1,5% y el 3%, en diversos países de nuestro entorno. La fuerza de trabajo directamente relacionado con el deporte representa entre el 1 y el 2% del empleo total en los Países de nuestro entorno, llámese voluntarios o equipos técnicos. Por último, lo que genera mayor impacto es el desarrollo y logística de eventos deportivos tales como Panamericanos, Sudamericanos o incluso Juegos Olímpicos contribuyendo no tan solo a este sector, sino que al turismo e inyecta salud a la economía.

Deporte e instituciones

El deporte en Chile ha sufrido varios cambios y mejoras, en el año 1942 al 1948 se trasladó el sector del deporte del Ministerio del Interior al de Defensa, generando incertidumbre del real destino de éste. No fue hasta 1970, donde fue aprobada la nueva Ley de Deportes, transformando la Dirección de Deportes del Estado en Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER) como la encargada del deporte y alojada en el Ministerio de Defensa Nacional. Finalmente, en 2001 se promulgó la Ley N° 19.712, conocida como la Ley del Deporte, dando vida al IND (Instituto Nacional del Deporte). Dentro de esta ley existe un programa llamado FONDEPORTE (Fondo nacional para el fomento del deporte), el cual tiene como objetivo entregar recursos económicos para el desarrollo del deporte a través de proyectos. No fue hasta 2013 cuando fue creado el Ministerio del Deporte (Mindep), encargado del diseño de las políticas y leyes deportivas apoyando al IND, ya que éste se mantiene como un órgano fiscalizador.

Es importante destacar el crecimiento de la industria deportiva como es la venta de ropa y artículos deportivos, según cifras de Euromonitor Internacional Chile es el país latinoamericano que más gasta en ropa deportiva per cápita. En 2013 este indicador llegó a US\$ 72,8 mientras que en Argentina la cifra alcanzó los US\$ 65,9 quedando Brasil en tercer lugar con un consumo de US\$ 55,1. Los deportes tradicionales (fútbol, básquetbol, gimnasio, yoga, entre otros) no son los únicos que despiertan interés por parte de los clientes, se siente el boom deportivo por el mercado outdoor, el cual crece 25% al año en Chile. Esto integra los deportes no convencionales, como el montañismo, el ciclismo, trekking, running y el turismo en zonas extremas que han impulsado el negocio con productos como primera capa, calzado con tecnología de punta y sacos de dormir, el consumo de estos artículos alcanzó cifras récord el último año y todo indica que la tendencia va al alza. El mercado alcanza una facturación de US\$ 200 millones en Chile principalmente debido a la toma de conciencia deportiva y

de vida sana, los consumidores están más informados y eso va de la mano con la gran cantidad de eventos deportivos que organizan las marcas y el propio gobierno.

Después del fútbol (que representa un 21,5% de la práctica deportiva en Chile), un deporte que ha experimentado un vertiginoso crecimiento situándose como el segundo deporte más practicado en Chile, es el running (con un 14,7% de las preferencias de las personas; según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes ENHAD 2012). Prácticamente todos los fines de semana hay una carrera y en la Maratón de Santiago en 2016 la cifra de inscritos fue 28.000, duplicando los inscritos de 2007. No sólo es el boom del running, sino que otros eventos deportivos al aire libre, cicletadas y clases de yoga masivas, entre otras actividades.

Otra parte de la industria deportiva que ha crecido son los arriendos de instalaciones deportivas, según la ENHAD asegura que la realización de actividad física y/o deporte lo hacen primeramente en recintos privados (26,9%), seguido por espacios abiertos, tales como plazas, calles (25,6%) y luego en recintos públicos (19,9%). Gracias a la remodelación y construcción de los estadios por la Copa América y el Mundial Sub 17 en 2015, se pudieron llevar a cabo miles de conciertos, recitales y espectáculos culturales, además de las competencias deportivas o partidos de fútbol, aumentando exponencialmente los arriendos que van desde los 2 millones a los 7 millones por evento dependiendo el estadio.

Con esto nos damos cuenta que el deporte mueve muchos recursos, es una actividad que involucra a una amplia masa de gente.

El Deporte y la Salud

Pero en contraposición Chile se ha mantenido en la mira por sus altos niveles de obesidad. Según las cifras de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012 (se aplica cada tres años, desde 2006) el 82,7% de la población se declara sedentaria (18 años y más), Ver Anexo 1. Incluso Chile se ubica en el quinto lugar del mundo, en cuanto a obesidad. Esto, luego de Estados Unidos y México que

lideran, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Debido a esto los diferentes gobiernos han intentado combatir la falta de ejercicio y una mala alimentación mediante programas de gobierno como “Elige Vivir Sano” y paralelamente la construcción de máquinas para realizar ejercicios en las plazas y parques, extensas ciclovías.

Funcionamiento y organización del Deporte

Pese al crecimiento de la actividad deportiva en algunos ámbitos, se siguen observando algunos aspectos negativos, muchos de los cuáles relacionados con la administración y organización de dicha actividad, incluyendo por cierto los hechos referidos a la administración de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) que es la principal asociación deportiva profesional en Chile.

Los variados cuestionamientos de la gestión deportiva afectan a varias federaciones deportivas que llevan el rol de liderar la práctica deportiva de una disciplina y a algunas asociaciones que las conforman. Hoy son 54 federaciones afiliadas al Comité Olímpico (ver anexo 2), estas están conformadas por asociaciones, actualmente hay 1.577 asociaciones deportivas registradas (el 70% ya no está vigente) sin distinción entre regionales y comunales. Por otro lado, existen 23.896 organizaciones deportivas registradas (4.620 vigentes y 19.276 no vigentes), todos datos solicitados por gobierno trasparente al Departamento de organizaciones deportivas del Instituto Nacional de Deportes. También se destaca que existen más de 20 mil clubes, con una estimación de que el 25% está vigente.

De acuerdo a algunos autores, la situación actual de la gestión deportiva ha llegado a generar una sensación de crisis, esto “debido a las falencias que se han visto reflejados en distintas disciplinas y han repercutido en una crítica transversal por parte de distintos representantes del mundo deportivo hacia el funcionamiento de las federaciones (Mancilla, Carla. 2015)”.

Es así como los problemas observados durante el 2015-2016 en el fútbol han estado presentes en otros deportes como “crisis internas en el ciclismo y la gimnasia han dado

qué hablar durante los últimos años. Problemas en las dirigencias, falta de recursos e infraestructura deportiva han sido los argumentos de las críticas.” señala Mancilla (2015)

Casos como las irregularidades en los Odesur y Dakar 2014, con mal uso de millonarios fondos públicos.

Las dificultades del fútbol no sólo se han producido en Chile, sino que se han dado a nivel mundial donde se "encapsuló todo lo que pasó de malo en el fútbol y su organismo de gobierno, la FIFA –y resultará difícil desenmarañar la red de coimas y codicia que ha mancillado al deporte más popular del mundo.” (Bloomberg, 2016)

Lo peor es que también llevo de la mano la profunda crisis del fútbol chileno debido a “La mala gestión de Sergio Jadue en la ANFP, las infructuosas medidas tomadas por Estadio Seguro para frenar la violencia, la crisis económica que viven varios clubes profesionales y la falta de un técnico que se haga cargo de La Roja anuncian un futuro gris para el país. Una dura realidad que llega a meses de que Chile se haya titulado campeón de América, algo que actualmente parece una ilusión.” (Alegría Torres, 2016)

Será difícil que sea limpiado el negocio del fútbol de la corrupción. Lo peor es que esto no se limita a las federaciones porque las mismas instituciones deportivas gubernamentales son conocidas por su falta de transparencia y múltiples cuestionamientos y problemas como es el caso del “el Instituto Nacional del Deporte (ahora IND), realizará una investigación por irregularidades superiores a los \$92 millones en la ejecución de proyectos deportivos detectados”. (Vega, 2015).

Logros deportivos y gestión del deporte (sport management)

En los últimos años el deporte está en mirada de todos, tanto por buenas noticias como por hechos que reprochar, que están ligados a los deportistas, instituciones deportivas (Mindep, IND, federaciones) y eventos deportivos. Por el lado positivo encontramos

algunos logros importantes de los deportistas (ejemplos de eso el tenista Marcelo Ríos, fue número uno del mundo en 1998. Fernando González y Nicolás Massú, contribuyeron con medallas en tenis los Juegos Olímpicos (JJ. OO.) 2004 y 2008, Alberto González es séxtuple campeón del mundo en vela; clases lightning y etchells, se han cosechado 13 medallas en los JJ.OO. y cientos en torneos sudamericanos y panamericanos, ver anexo 3, 4 y 5), avances en infraestructura (ejemplos son la inauguración de diferentes recintos deportivos para los Odesur 2014, como el centro acuático, el velódromo, el patinódromo, además se construyeron o remodelaron 13 estadios profesionales con estándares FIFA), disminución de tasas de sedentarismo (según la consultora GfK Adimark, el 72,4% de los chilenos está tratando de bajar o mantener su peso, lo que indica que existe más educación sobre el daño que generan las enfermedades crónicas, por no tener una alimentación adecuada.), entre otras. Y de manera negativa por los numerosos escándalos, como el que sacudió el Maratón de Santiago y dejó a la deriva a varios atletas, momentos difíciles del tenis chileno, problemas entre federaciones y clubes, entre otras denuncias o problemas del propio Ministerio del Deporte en que se ha visto ensuciado el deporte, casos de dopaje de tremendas selecciones y para no ir más lejos los mismos casos de la ANFP, la corrupción y malversación de fondos.

Lastimosamente según la literatura (Contreras y Gómez-Lobo, 2006) podemos observar que el nivel de éxitos del deporte de elite chileno, parecen no corresponder de manera adecuada al nivel de desarrollo económico alcanzado.

Contreras y Gómez-Lobo explican en un estudio sobre los factores que inciden en la obtención de medallas en Juegos Panamericanos de acuerdo al tamaño de la economía.

Una explicación posible de estos hechos, es el bajo nivel de organización y de capacidad de gestión o dirigencial existente en el deporte. Este bajo nivel de gestión puede haber afectado directamente el rendimiento de las diferentes disciplinas y su desarrollo en el tiempo. De hecho, sin embargo y pese a los pocos triunfos, la realidad nacional indica que las organizaciones deportivas no han estado a la altura. Este juicio tiene sustento con el informe final del programa de alto rendimiento (DIPRES, 2014),

donde se busca enfrentar el débil desarrollo del deporte de alto rendimiento chileno, expresado en su posicionamiento a nivel internacional. Con la transferencia directa de las organizaciones deportivas afiliadas y/o reconocidas por el Comité Olímpico de Chile, que son organizaciones intermedias que desarrollan el deporte de alto rendimiento, se aprecia las deferencias e incoherencias entre los proyectos aprobados y financiados por el IND con el plan de desarrollo por disciplina. Junto a lo anterior, y para dar respuesta a aspectos específicos que plantea la Ley 19.712, se evidencia la falta de entrega de recursos que van en directo beneficio de los deportistas de alto rendimiento, a través de premios y becas, de acuerdo a los logros deportivos obtenidos en el periodo y basándose para ello, en parámetros establecidos en cada uno de los reglamentos específicos. Dejando en evidencia los casos de malversación de fondos y baja gestión deportiva para manejar los recursos entregados a las diferentes instituciones ligadas con el deporte.

Se mencionan problemas de gestión al interior de las federaciones, una de las hipótesis que explicaría que no se logren mejores resultados dados los recursos invertidos es que algunas federaciones son muy débiles o existen problemas de rencillas en su interior. Estos problemas de diverso tipo en muchos casos se traducen en problemas de selección y de apoyo a la labor de los deportistas en el logro de ansiadas preseas a nivel internacional.

Otra explicación potencial (que no tenga que ver con la capacidad intrínseca de nuestros deportistas) está asociada a las fallas en la institucionalidad deportiva, y en particular en las relacionadas al alto rendimiento, y a la vinculación entre los niveles recreativos, escolares, universitarios y de elite o profesional.

Estos dos factores, fallas en capacidad de gestión y una institucionalidad del deporte incompleta o desajustada, puede haber generado que en realidad se constituyan en un obstáculo para poder conseguir los resultados deseados. Incluso han repercutido bastante los casos de deportistas de alto rendimiento que han sido afectados por la negligencia en la gestión de sus dirigencias, la deficiente fiscalización a las federaciones, la falta de recursos para su preparación, que sólo dificulta el trabajo de aquellos que luchan día a día por representar al país.

Objetivos

Los objetivos para este trabajo se describen a continuación:

Objetivo general

- Diagnosticar los factores que influyen en el desarrollo de la gestión deportiva en Chile

Objetivo específico

- Describir el contexto nacional del deporte en Chile, historia, deporte y salud, instituciones y logros deportivos.
- Realizar una revisión bibliográfica sobre modelos de gestión deportiva y su relación con medidas de éxito deportivo
- Identificar la existencia de una posible relación entre la mala gestión deportiva y el bajo rendimiento deportivo.

Marco Teórico

El presente trabajo analiza la gestión y contexto actual del deporte en Chile, como sus instituciones, logros más importantes, su relevancia para la salud y logros importantes. En ese sentido, es preciso aclarar que se hará uso de modelos administrativos económicos aplicados al éxito/desempeño deportivo (en su sentido más amplio). En primer término, examinaremos **modelos económicos** que vinculan el desempeño deportivo con el desarrollo económico de los países. Estos artículos en general examinan los determinantes del logro deportivo en eventos deportivos mediante modelo estadísticos con el éxito deportivo como variable dependiente de variables económicas de los países como el PIB, mortalidad infantil, tamaño de la población, etc. Un segundo modelo analizado es el **modelo de estrategia/competitividad de las naciones**, más conocido como el *“Modelo de Diamante de Porter”*, que ofrece ayuda de la posición comparativa de una nación en la competición global. Según Michael Porter la ventaja competitiva dentro de una industria nacional (por ej. el deporte nacional) deriva de 4 factores; La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas relacionadas; Condiciones de los factores; Condición de la demanda e Industrias conexas y de apoyo.

Estos factores se pueden ver influenciados por el gobierno y la causalidad, son los últimos pilares del modelo de Porter.

En tercer término, están los **modelos de política y gestión deportiva** que son las teorías que sean identificado históricamente, la forma organizar, planear, coordinar, ejecutar y evaluar todas aquellas actividades deportivas que se planifican dentro de un grupo de personas con el fin de lograr una meta clara y alcanzable. Dentro de los tipos

de la administración deportiva, encontramos los diferentes tipos de gestión como la: gestión conductual, gestión científica, gestión sistemática y la gestión coyuntural. En esta investigación se realizó una búsqueda intensiva de modelos deportivos extraídos del extranjero ya que son pioneros en sport management. De esa búsqueda se destacan los modelos de (Ferkins, McDonald and Gael; 2009), (Ferkins, and Shilbury; 2015) y (*Bosscher and Bottenburg, 2006*), estos tres tratan la gobernanza de las organizaciones deportes, el dilema de los stakeholders y los determinantes del éxito deportivo a nivel país. Luego de la búsqueda se escoge trabajar con el de "*Bosscher and Bottenburg (2006)*". Este estudio busca evidencia de los determinantes que pueden influir en el éxito deportivo internacional, un gran número de los países invierten grandes cantidades de dinero, pero no hay certeza de que las políticas deportivas influyen el logro deportivo. La literatura revela que más del 50% de los determinantes del éxito son variables a nivel macro que están fuera del control de los políticos. En este documento se presentará un marco conceptual que puede ser utilizado para hacer comparaciones transnacionales de las políticas deportivas de alto rendimiento. Nuevos pilares que se cree que tienen una influencia importante en el éxito deportivo internacional se derivan lógicamente de la literatura. Por tanto, se trata de una investigación avocada a mostrar los determinantes actuales del deporte y sus detonantes.

Capítulo II: Desarrollo Económico y Deporte

El análisis económico de Dante Contreras y Andrés Gómez Lobos sirve para desmitificar la hipótesis de que a mayor riqueza del país o tamaño mayor sería el éxito. Lo que determina el éxito deportivo de alto rendimiento son los recursos que se invierten en desarrollar esta actividad.

El deporte como industria va creciente y también su importancia económica en la sociedad. La realización de estos eventos trae efectos tangibles como las inversiones públicas y privadas, los gastos del comité organizador. Pero el deporte no solo se limita a su relevancia económica, también es percibida como una medida de desarrollo de país y como una fuente de autoestima. El análisis nació a raíz de comentarios en función del bajo desempeño que presentó Chile en los Panamericanos de 1999 en Winnipeg, Canadá. Luego del crecimiento económico del país, se esperaba que este aumentará su posición respecto a las medallas y no fue así. El cuestionamiento de ¿si el crecimiento económico es determinante de la mejora en el rendimiento deportivo? De este fenómeno se analizó los determinantes del éxito, estableciendo que el éxito deportivo se mediría por la cantidad de medallas ganadas por el país en los Juegos Panamericanos.

Los determinantes del éxito que son incluidos en el modelo son; PIB, mortalidad infantil, tamaño de la población, porcentaje de población afroamericana y variable discreta que mide si el país es local o “vecino” del evento deportivo.

A partir de la muestra seleccionada de los Juegos Panamericanos de 1959 a 1999 se desarrollaron 3 modelos con distintas especificaciones, con los cuales se obtuvieron resultados de las relaciones de las variables.

Las variables explicativas que se incluyeron fueron el PIB, el tamaño país, el desarrollo social que se aproxima mediante la mortalidad infantil, porcentaje de población afroamericana en cada país, son variables no significativas al incluir efectos por país (modelo 3) excepto la variable discreta de si el país es anfitrión o vecino del evento. Aparecen resultados importantísimos, que, si se controla por efectos no observables por país, las variables población y PIB no parecen afectar el número de medallas ganadas. Este resultado estaría directamente relacionado con la hipótesis de que, a mayor tamaño o riqueza del país, lo que determina el éxito deportivo de elite son los recursos que se invierten en desarrollar la actividad.

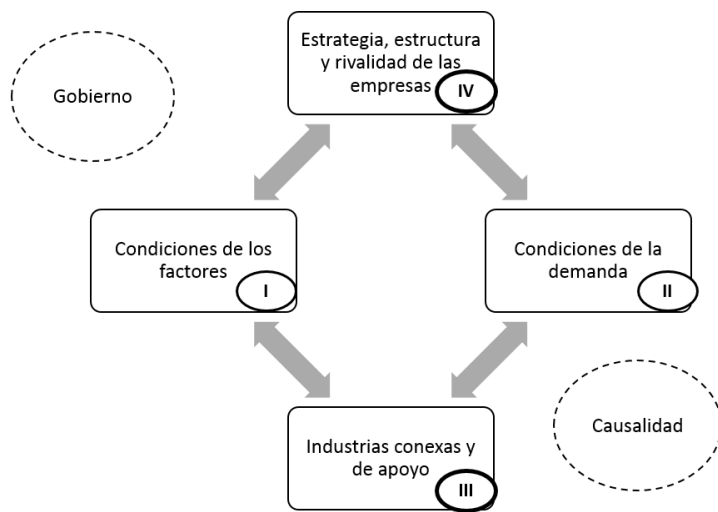
Una aproximación de los resultados diría que la mortalidad infantil esta correlacionada negativamente con el éxito deportivo, a diferencias de tener una población afroamericana que generaría un aumento de rendimiento. La conclusión más relevante para el estudio es que el éxito deportivo internacional puede deberse a factores no observable, como son la tradición y cultura de una sociedad, o los programas y esfuerzos especiales que hacen los gobiernos por fomentar los deportes de elite. Las recomendaciones de políticas deportivas que se logran inferir de los resultados del estudio nos dan a entender que, si bien hay que invertir y asignar recursos a esta área, no se entra en detalle de cómo se hará esto. Solo se remite a hacer un análisis económico de los recursos destinados al área de deporte y en específico al deporte de alto rendimiento, porque recordemos que hay áreas como el deporte para todos o deporte universitario no se desconoce si aportar para el desarrollo del país.

Por consiguiente, es necesario complementar el análisis económico antes expuesto con análisis de la competitividad de la industria del deporte y ver otros aspectos relevantes, para eso haremos uso del modelo de Michael Porter.

Capitulo III: Competitividad Nacional y Éxito Deportivo

El modelo de Diamante de Michael Porter (1990), es un modelo que contempla 4 atributos genéricos de un país y 2 variables relacionadas (gobierno y factores casuales), con los cuales se conforma y determina el entorno en el que compiten las empresas en una industria, ver figura 1. Las variables genéricas son: La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas relacionadas; Condiciones de los factores; Condición de la demanda e Industrias conexas y de apoyo.

Figura 1: Determinantes del Diamante de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la industria del deporte en Chile realizamos el siguiente análisis con el modelo de Diamante de Porter (ver figura 2):

3.1 Condiciones de los factores

Es el conjunto de factores internos que permiten que la industria producir bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de las diferentes categorías de factores. Para el deporte identificamos 4;

- a. **Producción:** En temas de oferta de deporte en Chile, esta es bastante baja por no decir precaria y en menor medida hay actividades deportivas recreativas gratuitas en las que puedan participar personas de diferentes edades, llamado en Chile el deporte para todos. Por el ámbito competitivo existe escuelas de formación de ciertas disciplinas pero que no logran abarcar todo el territorio nacional.
- b. **Administración:** De seguro esta área es lejos una de las más bajas y el deporte tiene una mala imagen en términos de organización y gestión de organización y obviamente esto influye en el resultado deportivo. Falencias que llevan consigo polémicas y escándalos de corrupción, malversación de fondos y bajo o nulo desarrollo de actividades por parte de estas instituciones. Lo peor es que no se trata solo de organizaciones deportivas, sino también de administración de recintos deportivos, federaciones y las propias instituciones deportivas.
- c. **RRHH:** El recurso humano viene de la mano con el punto anterior de la administración, lamentablemente al ser servicio público el capital humano muchas veces no es el más capacitado ya que tampoco existen incentivos monetarios para pertenecer a él y menos los resguardos que aseguren un trabajo estable. Parte de esta falencia es principalmente porque no sea trabajado en promover el desarrollo de profesionales en esta área, no se

buscan magister en gestión deportiva ni otro tipo de especializaciones, ni se promueve la investigación en temas deportivos.

- d. **Tecnología:** Si bien Chile no está a la vanguardia de la tecnología, ni sus niveles de inversión son tan altos, se ha experimentado un avance en cuanto a nueva infraestructura deportiva y tecnologías. El acceso a ellas es mayor, considerando estadios, clubes, gimnasios creados con inversión pública y privada y como es el caso de los teléfonos inteligentes y relojes/bandas/monitores asociados que cuentan con muchas aplicaciones como Runtastic, Nike+ Training Club, entre otras. También se desarrolla innovación en términos de recuperación deportiva, acelerando los procesos y nuevas herramientas en salud deportiva. Aun así, es un área que se puede crecer mucho y potenciarla como es en otros países más desarrollados. La inversión en mejor tecnología, lleva a reducir los tiempos de mejoras en entrenamientos, acelera recuperaciones y obviamente contribuye a un desarrollo eficiente y continuo.

3.2 Condiciones de la demanda

Hoy día existe una masa crítica creciente de chilenos que está interesado en practicar deporte, busca espacios y no siempre encuentra donde hacerlo, Esta demanda exigente es la que promueve el perfeccionamiento y desarrollo de productos y servicios relacionados con el deporte que den acceso a las personas de forma gratuita o pagada. En este sentido se observa una creciente demanda por deporte, servicios e instalaciones deportivas.

Pero la cantidad de demandantes no es tampoco condición suficiente.

Es imprescindible atraer a personas que busquen más allá de la oferta deportiva ya existente, no baste solo con la infraestructura como parques o plazas si no que haya un plan de desarrollo detrás, complementarlo con actividades al aire libre, talleres gratuitos, exhibiciones deportivas, competencias, ferias deportivas, con esto no contribuyen solo a un desarrollo medio si no que obliguen a las instituciones deportivas a innovar para satisfacer las necesidades. Aquí es la calidad nuevamente la que genera competitividad.

3.3 Condiciones de las industrias conexas y de apoyo

Lamentablemente el deporte siempre es mirado como el primo hermano de los ministerios, al menos se prioriza pero que esta justamente ligado directamente con un ministerio de mucha importancia que es el de salud. Hoy día Chile está en el 6° lugar mundial en obesidad infantil y en el primer puesto en América Latina, un reconocimiento que no nos hace sentirnos felices y por lo que se debe trabajar. Así lo demostró un estudio recientemente publicado en la revista del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), en el que advierte que en Chile el 70% de los niños va a ser obeso en el corto plazo. (Del Rio F., 2013)

Dicen que los problemas atraen las soluciones y en este caso forman lazos entre las diferentes entidades para llevar al bien común. La búsqueda de soluciones y mejoras de las condiciones de salud ha llevado al Ministerio de Educación (Mineduc) a trabajar de la mano con el Ministerio del Deporte, trabajando de lleno en los programas educativos dando énfasis en la inclusión de más horas en educación física (Miranda, 2014), un SIMCE de educación física, todo esto en la búsqueda de estadística que pueda irse evaluando con el tiempo. También generando alianzas con JUNAEB (Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas) busca avanzar un paso más en el sistema de protección social hacia los estudiantes con la puesta en marcha de del Plan Contra la Obesidad Estudiantil y reducir los niveles de obesidad existente. La plataforma del Sistema “Elige Vivir Sano” en comunidad y con las recomendaciones realizadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Ministerio de Salud (Minsal), se comenzó a desarrollar en nuestro país el día Mundial del Deporte y la Actividad Física, fecha que busca generar consciencia en los más pequeños sobre la necesidad ejercitarse de manera regular.

Otras instituciones relacionadas son el Ministerio del Interior y Seguridad Pública a través del lanzamiento del Plan Estadio Seguro, bajo la promesa de “recuperar los estadios como lugar de sana recreación y esparcimiento para las familias y los verdaderos hinchas del fútbol”. Esta política nació al alero del programa “Chile Seguro”,

de la naciente Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (Frey A., 2015)

El Ministerio del Deporte también trabaja de la mano con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu), el cual busca un mayor desarrollo del territorio a través de los programas “Quiero mi barrio” (Minvu), “Escuelas Deportivas Integrales” y de “Deporte y Participación” (Mindep),

Existen trabajos con el Ministerio de Obras Públicas (MOP) para la construcción de nuevos estadios a lo largo del país y para el crecimiento de las ciclovías en Santiago y otras regiones.

Ministerios de Desarrollo Social y Deportes, firmaron convenio de colaboración mutua para promover, fomentar y difundir la actividad deportiva junto a los pueblos indígenas. El convenio también establece que se promoverá la revitalización de los deportes ancestrales de los pueblos indígenas, a través de la difusión, organización de eventos, investigación, fortalecimiento de líderes y dirigentes de organizaciones deportivas.

Sin embargo, es probable que falte avanzar en la integración de estas iniciativas y que se articulen de manera más sencilla y que lleguen de manera efectiva a los deportistas y gente interesada en practicar el deporte.

3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Sobre la competitividad en la industria del deporte se destacan dos fuerzas; las instituciones públicas (Mindep, IND) y organizaciones deportivas (federaciones) y la industria del deporte (por ejemplo, marcas deportivas; productoras de eventos deportivos, entre otras)

La rivalidad se da principalmente en búsqueda de una necesidad que no está siendo satisfecha por las instituciones públicas y existe un público cautivo con la actividad deportiva.

Según la Encuesta Nacional de Hábitos 6,6% de las personas afirman no realizar actividad física ni deporte, debido a que no existen recintos adecuados (ENHAB, 2012). Esto se debe principalmente por la falta de plazas, parque o incluso zonas con máquinas de ejercicio, si bien han aumentado aun no todas las comunas por ejemplo del Gran Santiago cuentan con estas zonas ya que depende del área deportes de cada

municipalidad. Por otro lado, está el bajo o nulo acceso a recintos deportivos ya que la mayoría son privados, en la Región Metropolitana por ejemplo al menos se cuenta con el magno recinto del Estadio Nacional.

Por esta falta de acceso a recintos es que nace la industria de los gimnasios, según el informe de International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), en Chile existen alrededor de 1.687 gimnasios, los cuales cuentan con 420 mil usuarios. Entre los principales actores del mercado están Sportlife, Energy Fitness, SmartFit, O2 y Anytime Fitness. Aun así, Chile es considerado un mercado todavía pequeño, aunque una de las tendencias más llamativas del mercado es que en el último tiempo ha bajado el público estacional -aquel que solo acude al gimnasio como "medida de emergencia" de última hora- para dar paso a un tipo de usuario más constante.

La producción de eventos deportivos se produce fundamentalmente por la necesidad de hacer deporte en instalaciones que no hay disponibles. Este es el caso de las ligas de fútbol, los eventos deportivos (zumba, crossfit, cicletadas, otras disciplinas), las exhibiciones deportivas, ferias deportivas, corridas (diferentes distancias, perrotón, zombie escape, spartan race, entre otras).

Chile es el país que lidera en consumo de ropa y zapatos deportivos per cápita según la encuesta Euromonitor Internacional. El 2015, alcanzo un índice de 73 dólares per cápita, fenómeno principalmente impulsado por el boom deportivo. "Antes veías gente corriendo con pijama" y hoy ya existe una oferta más personalizada de productos de acuerdo a la disciplina que practican, donde y que edad tienen.

Con esto ya no solo se trataba de una necesidad de indumentaria deportiva estacional ya que el deporte pasó a ser considerado un estilo de vida lo que dio razón de vida a muchas empresas que ofrecían estos productos. La guerra de precios y promociones se instauró en búsqueda de las marcas que entregarán un mayor beneficio a sus consumidores. Se entiende que se genere esta rivalidad entre las empresas por ver quien mejor satisfaga a sus clientes para lo que hay que innovar constantemente y no el pirateo de clientes y la guerra de precios.

3.5 El Gobierno

El papel fundamental del Gobierno a través del Ministerio del Deporte es proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte, asesorando directamente al Presidente de la República en la materia formulando programas para el desarrollo de la actividad física en la población y para el alto rendimiento (Ley N° 20.686, 2013). Trabajando coordinadamente con otros Ministerios, como Educación, Salud y Desarrollo Social, administrando un catastro de infraestructura deportiva y participando en programas de cooperación internacional. A cargo de tareas como reconocer una actividad física como especialidad o modalidad deportiva; elaborar, ejecutar y difundir estudios y programas de investigación. Y por último velar por el cumplimiento de las políticas por parte del Instituto Nacional de Deportes (IND).

Es fundamental su tarea para satisfacer las necesidades de la población y mejorar sus hábitos de vida por un estilo de vida saludable además de explotar los recursos disponibles para llevar a cabo el cometido. La ineficiencia de la Política Deportiva Nacional es lo que lleva a ajustes y bajas barreras de entradas para otros organismos privados que se hacen cargo de realizar actividades deportivas, arrendar infraestructura, entre otras cosas.

Para el crecimiento efectivo de la industria se hace necesaria la estructuración, desarrollo y proyección por parte del gobierno ya que son líderes en esta materia y pueden trabajar en conjunto con otras instituciones que puedan cubrirlos con lo que no cuentan.

3.6 El azar o casualidad como factor en la industria deportiva

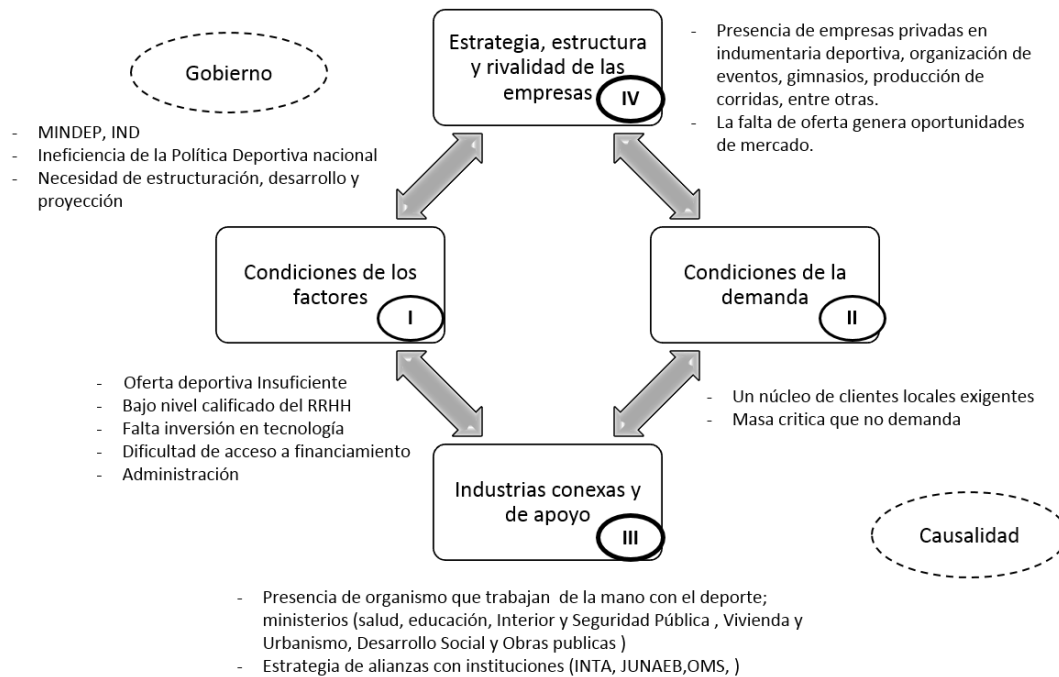
La industria del deporte, así como otras industrias está fuertemente influenciada por acontecimientos que escapan al control humano y que inciden directamente en la demanda por actividad física. Principalmente relevante tener en cuenta acontecimientos notorios como eventos deportivos o acontecimientos que puedan establecer la caída/repunte de la demanda o que se convierta en una actividad de moda. Ejemplo de esto que, para eventos como la Copa América, se crea un boom de la compra de camisetas por parte de los hinchas, se agotan los tickets de los partidos

más populares y la gente quiere acceder a cualquier producto relacionado con el evento y la locura está instaurada. No solo se ve afectada la industria del deporte por que las demás industrias deben trabajar también para vender en pos de este evento, ejemplos claros son la venta de parrillas para incentivar a hacer asados en los partidos de fútbol de Chile.

Otro aspecto relevante son las modas asentadas, por personas famosas, por videos, por eventos internacionales, entre otras, que logran cautivar a las personas. Un ejemplo de esto son los famosos “runners”, una tendencia y estilo de vida que ha pegado mucho desde que empezaron a masificarse las corridas en Chile, aumentando las distancias, los estilos de corrida, para mujeres, por algunas causas en particular y ya es muy raro que en una región no exista una corrida. No solo aumentó la oferta de corridas si no que los runners querían equiparse de la mejor manera y aumento considerablemente la compra de ropa y calzado deportivo con la tecnología asociada. Así como el running muchas modas o tendencias empiezan con un grupo reducido y luego se van propagando como una plaga positiva.

Finalmente es coherente continuar con un análisis más especializado sobre la gestión deportiva y que mejor que una proveniente de Europa que hoy es considerada potencia deportiva a nivel de gerencia deportiva o sport management.

Figura 2: Marco del Diamante de Porter aplicado al deporte chileno



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV: Modelos Integrados de Gestión y Política Deportiva

4.1 Sport Management con Bosscher y Bottenburg

De una revisión de revistas especializadas escogimos un modelo integrador de los factores de gestión y política deportiva que influyen en el éxito deportivo. Existe bastante literatura que aborda el sport management, pero el trabajo de Bosscher y

Bottenburg (2006) va un poco más allá y engloba tanto aspectos que influyen de manera macro como micro.

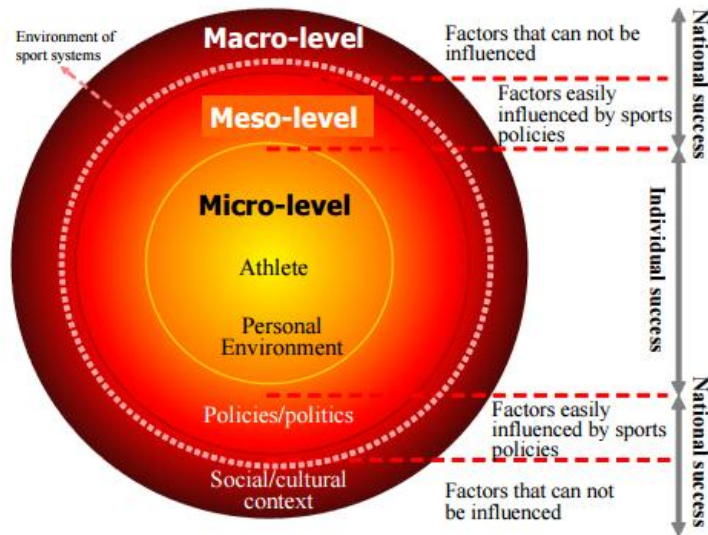
Esta sección está basada en el estudio “*A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success*” y en el modelo deportivo presentado por los autores por Bosscher y Bottenburg (2006) muestra la relación entre los factores que determinan el éxito individual y nacional en tres niveles: Macro, Meso y Micro.

Hay una serie de factores que conducen al éxito deportivo internacional. La clasificación de estos factores es una tarea complicada. Destacadas participaciones en el deporte son una combinación de genética, talentos y las circunstancias ambientales y físicas en las que viven las personas. Siempre ha existido el dilema de si el talento “nace o se hace” y, para intentar resolverlo, los científicos han investigado las características genéticas de los grandes deportistas, sus entrenamientos y los medios que llevan a conseguir tales logros. Así, se han encontrado genes relacionados con la altura, el sexo, la raza, el consumo máximo de oxígeno y las características de los músculos esqueléticos las personas. Estos puntos pueden explicar porque un afroamericano es mejor en pruebas de atletismo que un atleta de Nigeria o Mozambique.

Con estos aspectos en mente, el modelo clasifica por debajo de los factores que determinan el éxito internacional deportivo en tres niveles: (véase la figura 3):

- 1) Nivel Macro: el contexto social y cultural en el que viven las personas: bienestar económico, la población, la geográfica y la variación climática, el grado de urbanización, sistema político y sistema cultural.
- 2) Nivel Meso: Políticas deportivas y política en general. Este es el nivel en el que están bien considerada políticas deportivas que pueden influir en el rendimiento a largo plazo.
- 3) Nivel Micro: los atletas individuales (cualidades genéticas) y su estrecho medio ambiente (por ejemplo, padres, amigos, entrenadores). En el nivel Micro algunos factores pueden ser controladas (tales como técnicas de entrenamiento o tácticas) y otros no se pueden controlar (como la genética).

Figura 3: Modelo que muestra la relación entre los factores que determinan el éxito individual y nacional



Fuente: (Bosscher V. and van Bottenburg, M.; 2006)

Inevitablemente estos tres niveles interactúan y ningún factor puede ser totalmente aislado del contexto social y cultural dentro de los países. En consecuencia, existe una superposición entre el nivel Meso y el nivel Macro. Esta zona blanca entre los niveles Meso y Macro se denomina por el Centro de Investigación de la Industria del deporte como el entorno del sistema deportivo como “un recurso de clase mundial el rendimiento en el deporte” (SIRC, 2002). Esto incluye, entre otros factores: el papel del sistema educativo; el sector privado como socio en el deporte; la élite cultura del deporte y la tradición de ciertos deportes en un país; los medios de comunicación como promotor de interés en el deporte; y la audiencia plataforma de difusión de las actuaciones de clase mundial. Estos factores potencialmente tienen un efecto enorme en el desarrollo del deporte de élite. Sin embargo, ya que pueden no ser influenciados directamente por las políticas deportivas, que no se discuten en el modelo y se dejan fuera.

4.1.1 Factores que conducen al éxito deportivo internacional: el nivel Macro

Predicciones y evaluaciones de desempeño en los Juegos Olímpicos se basaron en gran medida de factores a nivel Macro. Los datos en el nivel Macro son de fácil acceso y por esto es quizás que hay tantos estudios en este campo.

Realizaron un resumen de los principales estudios realizados en el nivel Macro. Muestran para cada estudio cuáles de las variables independientes fueron correlacionados con éxito y en qué eventos. La mayoría de los estudios utilizan correlaciones simples o análisis de regresión. Durante la última década, algunos autores han tratado de mejorar la metodología de estos estudios.

El supuesto inherente a los estudios a nivel Macro es que hay una distribución equitativa de talento deportivo en todo el mundo. Todos los países tienen igualdad de oportunidades para producir deportistas de alto rendimiento. Muchos estudios no incluyen la distribución de la variable “talento” y destacan el impacto de dos variables macro-económicas independientes: el producto nacional bruto (per cápita) de un país y su población. Estas dos variables explican consistentemente más del 50% de la varianza total del éxito deportivo internacional. Existe menos consenso sobre la influencia de otros factores como la masa de la tierra, el sistema político, la religión, el grado de urbanización, y los factores culturales.

En uno de los estudios, los autores encontraron que podría explicar el 57% de éxito deportivo internacional utilizando los factores a nivel Macro en el período 1964-1980; mientras que, sólo podían explicar el 45% de éxitos deportivos usando estos factores posteriores a 1980. Sin embargo, el impacto de estos factores a nivel Macro en el éxito deportivo de élite sigue siendo alta.

Ninguna de estas variables a nivel Macro puede ser influenciado por las políticas deportivas en el corto plazo, sin embargo, deben tenerse en cuenta cuando se realizan comparaciones internacionales. En este sentido, De Bosscher, demostrar un método para medir el éxito relativo de las naciones mediante el control de estos determinantes macroeconómicos.

A pesar de la consistencia con la que los países ricos y poblados dominan el medallero olímpico, hay una necesidad constante de sus gobiernos para garantizar la existencia

de los atletas. Esto los condujo a una investigación más profunda que forma parte del nivel medio.

4.1.2 Factores que conducen al éxito deportivo internacional: el nivel Meso

Teniendo en cuenta todos los factores existentes, los factores del nivel Meso son los únicos que pueden cambiarse que influyen directamente en el éxito deportivo internacional. Este contempla la política deportiva y la política en su totalidad.

En general los países invierten mucho dinero para conseguir logros deportivos, pero en realidad poco se sabe de las razones que algunos países sobresalgan en algunas disciplinas. A menudo es complejo acceder a los datos del nivel medio y son difíciles de cuantificar. Esto hace que sea especialmente difícil de analizar y comparar la política deportiva. Por lo mismo, estudios en el nivel meso son relativamente escasos.

Su objetivo es crear un marco que contenga una categorización de las áreas de política que deben ser comparados como impulsores del éxito deportivo internacional.

Estos estudios pueden clasificarse en tres tipos generales. Además de la revisión de estos estudios de nivel intermedio, atletas, entrenadores y el trabajo de directores que trabajan para las federaciones han sido objeto de reconocimiento con el fin de involucrar a los actores principales en el deporte de alto rendimiento en la determinación de las áreas de política. Estos resultados se comparan con los estudios de investigación similares realizados en otros países.

Sin embargo, ninguno de estos estudios da una visión general de tal manera que las variables están claramente definidas y medibles para su uso en comparaciones entre países.

En el nivel Meso, la calidad del entrenamiento supera todos los demás factores en términos de su importancia. Aparece en todos los estudios la noción del apoyo financiero, estructural y de oportunidades de entrenamiento, las facilidades al entrenar y al competir como de suma importancia. Por lo tanto, desde una perspectiva política, el apoyo debe ser proporcionado para maximizar la influencia de los factores personales favorables.

4.1.3 Factores que conducen al éxito deportivo internacional: el nivel Micro

Contempla dos partes: los atletas individuales (cualidades genéticas) y su relación con el medio ambiente (por ejemplo, padres, amigos, entrenadores). En el nivel Micro algunos factores pueden ser controladas (tales como técnicas de entrenamiento o tácticas) y otros no se pueden controlar (como la genética). Este tercer tipo de nivel se centran en las cualidades genéticas personales, que dan información relevante sobre algunas de las principales responsabilidades de las políticas deportivas en la vía de desarrollo de un atleta para llegar a la meta. También es menos complejo a cuestionar los atletas y entrenadores de lo que es comparar las naciones en el nivel Meso. Una serie de encuestas a los afectados (atletas, entrenadores y directores deportivos), intentó comprender los factores que influyen en el éxito individual de los atletas, tanto positiva como negativamente.

Según varios de los autores, el resultado común es que la condición necesaria y más importante para el éxito es la dedicación personal y la motivación del atleta.

Otros factores citados consistentemente que pueden clasificarse como "ambiente interno del atleta" incluyen variables como los padres, pareja y entrenador. Los estudios a nivel Micro son por lo tanto también muy relevantes, porque puede haber un efecto en cadena en el nivel Meso.

4.2 Modelo de los 9 pilares de la política de deportes factores que influyen en el éxito internacional

En esta sección presentaremos los factores del éxito deportivo internacional, para después realizar una evaluación preliminar comparativa de Chile versus otros países.

Sobre la base de la literatura existente y las fuentes secundarias en los sistemas deportivos de élite, unos estudios sobre los determinantes del éxito a nivel de políticas y requisitos de acuerdo a los atletas y entrenadores como principales interesados en el deporte de élite, es posible agrupar todas las fuentes en unas pocas áreas de política que tienen una influencia importante en el desarrollo deportivo internacional. La Figura

4 muestra un resumen de los criterios mencionados en estos estudios de diferentes autores y sus distintos puntos de vista. Nueve áreas de política o "pilares" pueden ser identificadas, cada uno con varios sub-criterios que deben ser comparados sobre una base transnacional con el fin de explicar por qué los países se destacan en el deporte de alto rendimiento.

Figura 4: Pilares de la política deportiva que influyen el éxito internacional



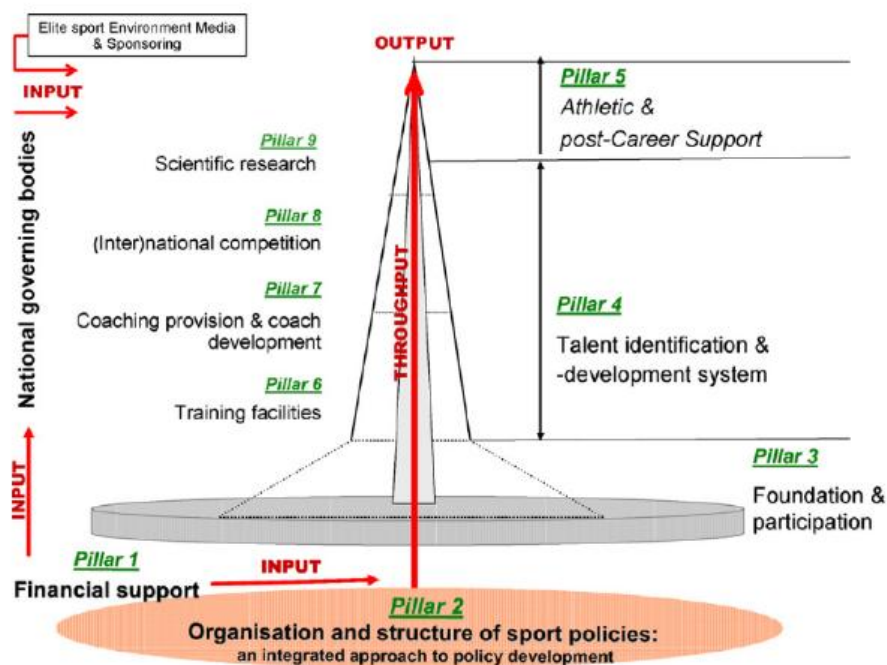
Fuente: Elaboración Propia basado en Modelo Spliss

Al revisar en mayor detalle estas nueve áreas de política, podemos ver que los pilares tres, cuatro y cinco son una progresión lógica (revisar figura 5). La secuencia se inicia cuando un atleta se decide empezara realizar un deporte (fase de iniciación - pilar 3). Si el atleta es identificado posteriormente como "con talento", él/ella podrá recibir una atención especial durante la fase de desarrollo del talento (pilar 4). Para los que permanecen en el sistema, algunos pueden alcanzar buenos resultados y empezar a trabajar para una performance a nivel internacional (fase perfección - pilar 5). Esta carrera tiene la forma de una pirámide, ya que muchos atletas abandonan durante estas etapas (pilares 3,4, y 5) y sólo unos pocos alcanzan la cima. Aunque esta teoría de la pirámide es a menudo criticada por algunos atletas talentosos que no son seleccionados de la base de participantes de un deporte, y reconocen que

hay excepciones, la mayoría de los atletas tienden a encontrar sus raíces en el deporte para todos.

Otros autores añaden una cuarta etapa, la “fase de retiro”, que se alcanza cuando la carrera deportiva llega a su fin. Estas transiciones en la carrera deportiva de un atleta suelen ir acompañados de transiciones psicológicas, sociales y académicas de todo que tiene lugar en diferentes momentos. El efecto acumulativo de estas transiciones a menudo crea tensiones para los atletas y se requieren estructuras de soporte fuertes, para desarrollar un micro clima óptimo en el que el deportista puede desarrollar de manera efectiva. El atleta tiene un lugar central en el desarrollo del deporte de alto rendimiento y todos los otros pilares se centran en lo que es mejor para el desarrollo del mismo.

Figura 5: El Modelo Spliss. Modelo teórico de nueve pilares de la política deportiva factores que influyen en el éxito internacional



Fuente: (Bosscher V. and van Bottenburg, M., 2006)

4.2.1 El Financiamiento

Los recursos financieros, es una condición necesaria para el desarrollo del deporte y las carreras atléticas dentro de una disciplina deportiva. Los recursos humanos y financieros son los inputs de la política deportiva. Los países que más invierten en el deporte (alto rendimiento) pueden crear mayores oportunidades a los deportistas de entrenar bajo circunstancias ideales. Hay muchos ejemplos de países que han mejorado el rendimiento deportivo después de aumentar la inversión en el deporte de élite.

También la inversión en deporte ocurre tras un fallo en importantes eventos deportivos. En estos eventos se centran la atención de las autoridades políticas sobre propuestas para la mejora de los planes de deportistas de élite. Tener los medios económicos puede aumentar las posibilidades de éxito, pero ciertamente no lo garantiza. Los procesos detrás de la política, o el rendimiento, se refiere a la eficiencia de las políticas de los deportes.

El programa de apoyo a los deportistas debe contemplar apoyo al estilo de vida, financiamiento, subvenciones y patrocinio. Financiamiento estatal al deporte general y presupuesto para deportistas de elite por parte del comité olímpico de cada país proveniente de becas muchas veces asociadas a los logros deportivos conseguidos (obtención de medallas).

4.2.2 Enfoque integrado desarrollo de la política

Los procesos detrás de la política, o el rendimiento, se refiere a la eficacia de las políticas deportivas, es decir, la forma óptima que los inputs pueden ser manejados para producir los resultados requeridos. Por lo tanto, es necesaria una fuerte estructura organizativa. Esto se refleja en el segundo pilar, el paraguas del modelo. No hay consenso o preferencia sobre la necesidad de centralización o la intervención del gobierno en las políticas de deporte alto rendimiento. No obstante, es necesaria la coordinación de las iniciativas del deporte de élite.

Recalcan la importancia de un buen sistema de comunicación y asignación de tareas para conseguir avances, también de la simplicidad de la administración a través del deporte para todos.

4.2.3 La participación deportiva

Podemos identificar dos categorías dentro de este pilar; el nivel de inicio/ fundación y nivel de participación/club.

En la primera categoría donde se busca reconocer la educación física y el deporte como un derecho constitucional, el deporte escolar dentro del plan de estudio. La posibilidad de acceso al deporte para todas las personas y accesibilidad de múltiples programas deportivos e instalaciones para los niños.

La segunda categoría trata la introducción al deporte a una edad temprana pero no tan pronto. Hay que tener en cuenta la edad de la entrada al deporte. Conocer la estructura y la calidad del club a la que se quiere pertenecer. Y sobre todo una atención especial para aquellos jóvenes talentos que llegan a los clubes, futuros seleccionados nacionales.

4.2.4 Identificación de talento y sistema de desarrollo

Este pilar lo dividen en 2 pasos: la identificación de talentos y el desarrollo de talentos. En el primer paso de identificación de talentos buscan detectar los talentos de manera precoz a través de las escuelas de formación. Todo esto de un trabajo cuidadoso para no quemar al atleta y provocar su abandono temprano. Dentro de esto mismo identificar las edades tempranas para detectar los talentos. Consagrando un sistema eficaz y eficiente para la identificación y seguimientos de los talentosos atletas monitoreando su avance.

La segunda fase de "desarrollo de talento" contempla la formación de programas de desarrollo deportivo al interior de las escuelas. La combinación por cierto de los programas de deporte con la educación/trabajo. Entregar suficientes oportunidades de formación del mejor nivel, ejemplos son los campos de entrenamiento a nivel de clubes y/o con la selección nacional. Focalizar un entrenamiento especializado por su disciplina sistemático y con miras a largo plazo desde su niñez a la adultez.

Por último, es sumamente importante el apoyo en competencia y entrenamientos durante el desarrollo del talento.

4.2.5 Apoyo a la carrera atlética y post carrera

El apoyo a la carrera atlética también debe contemplar el post carrera. Ser atleta es considerado un estilo de vida y para eso debe recibir un apoyo financiero para poder ser atleta tiempo completo.

Eso significa oportunidades de entrenamiento, ejemplo entrenamientos con atletas de similar o mayor nivel. Campos de entrenamientos disponibles para su uso y facilidades de acceso a la universidad a deportistas talentosos entregándoles beneficios y ayudas para seguir entrenando. Especialización de entrenamientos sistemáticos y métodos de entrenamiento (planificación de periodos de carga, competencia, entrenamientos de pesas, entre otros). Una formación completa; técnica, táctica y entrenamiento físico.

También es necesario un equipo multidisciplinario y asesoramiento especializado en la ciencia del deporte y medicina deportiva. A nivel de salud; médico, preparador físico, nutricionista, psicólogo. Además de entregarles materiales, asesoramiento con la gestión de su tiempo, de su estilo de vida y del desarrollo de la carrera. Y de suma importancia, prepararlo para lo que será su vida después del deporte.

4.2.6 Facilidades de entrenamiento

Las inversiones en este pilar en la etapa de rendimiento son esenciales para el desarrollo de los atletas de élite. Se requiere especial atención tanto a nivel de desarrollo (el deporte para todos) como a nivel de alto rendimiento.

Las facilidades de entrenamiento vienen dadas principalmente por la construcción de instalaciones deportivas de elite. Eso significa que existen facilidades de acceso a los recintos para los deportistas de alto rendimiento. Estas instalaciones deben ser adecuadas para el uso de los atletas para cada una de sus disciplinas y con las condiciones correspondientes. Para eso es necesario contar con al menos centros de excelencia deportiva a nivel regional para poder albergar la masiva convocatoria de deportistas por región. Y un centro de desarrollo integral deportivo a nivel central. Para estos dos es necesario contar con accesibilidad, disponibilidad y calidad de los servicios entregados.

4.2.7 Provisión de entrenamiento y el desarrollo técnico

El desarrollo de técnicos representa que existan entrenadores en grandes cantidades y de calidad, número de expertos disponibles y de buen nivel. Especialistas con conocimiento, dedicación, buena relación entrenador-atleta, entre otras características de un buen profesional.

Contar con un programa de formación y capacitación para los entrenadores de alto rendimiento. Y eso tiene que ir de la mano con oportunidades de hacer carrera como entrenadores de elite. En busca de los mejores RRHH es que se hace necesario la creación de una comisión de entrenadores para desarrollar un sistema de acreditación.

Los entrenadores deben ser segmentados de acuerdo a las edades que trabajar para evitar terminar con la carrera de jóvenes promesas. Para esto también es necesario una estructura de apoyo de los técnicos.

4.2.8 Competencias nacionales e internacionales

Este pilar contempla la organización de eventos internacionales en el propio país y toda la logística que eso significa. La participación de deportistas en las competencias internacionales, oportunidad de mayores torneos internacionales de elite y consigo apoyo financiero para poder llevar a cabo los viajes por giras deportivas.

También es fundamental potencial la competencia a nivel nacional. El acceso a competencia de alta calidad dentro del país, estableciendo una estructura profesional y programas deportivos competitivo que permitan competir a nivel de clubes, provincias, nacional e internacional.

4.2.9 La investigación científica y apoyo médico deportivo

Los avances en el entrenamiento, las ciencias del deporte y medicina deportiva son primordiales para el desarrollo del deporte.

Enfocar en la investigación científica aplicada, impulsar el desarrollo de esta área y la investigación. Acceso a estudios sobre las ciencias del deporte y el apoyo médico.

Debe existir un trabajo importante con la ciencia del deporte: monitorear y evaluar a los deportistas, realizar asesoramiento psicológico, consejeros nutricionales, entre otros. En conjunto con la medicina del deporte por parte de los fisioterapeutas y los kinesiólogos. Generan una red de apoyo médico a los deportistas desarrollando un programa que contemple estos aspectos.

Impulsar programas de investigación relacionados con los objetivos establecidos: métodos de detección de talento, organizaciones científicas de programas de entrenamiento, investigación aplicada orientada a disciplinas específicas, desarrollo de técnica en deportes específicos y perfeccionamientos de equipos e infraestructura deportiva. A partir de estas investigaciones entregar feedback a los entrenadores de los resultados obtenidos para que sean usados en el progreso de los deportistas.

Capítulo V: Aplicación de Modelo de 9 Factores a Chile y 3 países de comparación

Para entender cómo funcionan las políticas deportivas que permiten que los atletas de elite puedan entrenar y competir en buenas condiciones en cada etapa de su carrera, con acceso a instalaciones, rodeados por los mejores entrenadores y apoyo de un equipo multidisciplinario es que haremos una comparación de la realidad de nuestro país Chile con otros 3 países: Estados Unidos, España y Colombia. Estos países se eligieron por ser; el primero la principal potencia deportiva mundial, España es un país de cultura similar, pero con mucho desarrollo deportivo, y Colombia por ser un país sudamericano que ha experimentado un crecimiento significativo en su desempeño deportivo. Un sudamericano, una potencia deportiva mundial y uno con bastante desarrollo deportivo (Ver Tabla 1).

De acuerdo a lo propuesto por el modelo presentado en la sección anterior, es necesario examinar las nueve dimensiones de política deportiva o "pilares" que son importantes para desarrollo deportivo internacional. Por ello es necesario realizar una evaluación de estas nueve dimensiones para los cuatro países seleccionados para la comparación.

La metodología utilizada involucró un proceso de búsqueda de datos para cada nación de diversas fuentes libremente disponibles (gubernamentales, asociaciones deportivas, documentos, etc.) El autor realizó una evaluación de esta información y asignó valores de 1 a 5 en que 1 indicaba la muy poca presencia y 5 indicaba la mucha presencia de ese factor en cada país. Claramente, este es un trabajo que debe ser considerado exploratorio, y que debiera ser validado a futuro con múltiples evaluadores o una búsqueda más amplia de información respecto de los países.

TABLA 1: COMPARATIVA PILARES POR PAÍS

	CHILE	USA	COL	ESP
1. El financiamiento	2	5	4	4
2. Enfoque integrado desarrollo de la política	2	4	5	5
3. La participación deportiva	2	4	5	3
4. Identificación de talento y sistema de desarrollo	1	5	4	4
5. Apoyo a la carrera atlética y post carrera	1	5	2	2
6. Facilidades de entrenamiento	3	5	4	4
7. Provisión de entrenamiento y el desarrollo técnico	2	5	3	5
8. Competencias nacionales e internacionales	2	5	4	4
9. La investigación científica y apoyo médico deportivo	1	5	3	4

Muy buen desarrollado	Buen nivel de desarrollo	Nivel moderado de desarrollo	Desarrollo limitado	Bajo o cero desarrollo
5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración Propia

Esta comparación estudia los contenidos y competencias profesionales de Gestión Deportiva en Chile, España, Colombia y Estados Unidos, discriminando similitudes y diferencias que, tras su análisis, permitirán sintetizar el mejor y enriquecer a las conclusiones que se pueden extraer del mismo.

Describiremos por cada criterio el fundamento del puntaje asignado de acuerdo a su nivel de desarrollo según la tabla antes expuesta.

Pilar 1: Financiamiento		
País	Nivel	Fundamento**

	desarrollo	
CHILE	2	<p>213 mdd</p> <p>Corresponde a lo que entrega el gobierno directamente a la institución responsable del deporte en Chile: Ministerio del Deporte. El presupuesto incremento en 2015 y fue histórico debido a la organización de la Copa América, 45% de ese dinero tuvo como destino final temas de organización e infraestructura para el fútbol.</p>
USA	5	<p>1,000 mdd</p> <p>Estados Unidos es la potencia de América en lo que a deporte respecta, es el país que más invierte en deporte y sobretodo en deporte de alto rendimiento.</p>
COL	4	<p>169.3 mdd</p> <p>En los últimos años el gobierno colombiano ha decidido apostar por el deporte como uno de sus estandartes. Cuenta con dos embajadores maravillosos para su promoción: la selección de fútbol que llegó a cuartos de final el pasado Mundial de Brasil y el ciclista Nairo Quintana, quien ganó el Giro de Italia (una de las tres pruebas más importantes del mundo). Además, es potencia en levantamiento de pesas, ciclismo de pista, patinaje de velocidad y algunas pruebas de atletismo.</p> <p>De todas maneras, que no engañe la cifra de 169,3, ya que el aporte no llega a un gobierno central como es el caso de EEUU y Chile a diferencia de ellos Colombia tiene una inversión en deporte por inter-departamentos (regiones), el deporte está centralizado en las regiones. (Las regiones con mayores presupuestos son Bogotá, Medellín y Cali)</p>
ESP	4	<p>206 mdd</p> <p>El caso de España es similar al de Colombia ya que el desarrollo deportivo está a nivel de municipios y ayuntamientos por lo que la cifra no representa la suma total de inversión de deporte.</p>

** Muestra la cifra que invierte cada país por año en millones de dólares (mdd), que corresponden al impulso del alto rendimiento, infraestructura, programas de activación física, promoción, salarios administrativos y becas. Fuente: (Pérez, Ivan. ,2015)

Pilar 2: Enfoque integrado desarrollo de la política		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	2	Chile tiene un desarrollo limitado, pero está creciendo. Articula los actores públicos y privados y trabajan en conjunto. El Modelo de Actividad Física y Deportiva se sustenta en el desarrollo de tres ejes estratégicos, complementados por seis ejes transversales, los que caracterizan y otorgan valor a la ejecución del Plan Ministerial, revisar Anexo 6.
USA	4	EEUU está desarrollado pero su foco es el alto rendimiento por eso cuenta con uno los mejores sistemas de competencia, pero la participación ciudadana aún no se articula lo suficiente.
COL	5	Trabaja muy bien reuniendo al ámbito privado y al público, favoreciendo la participación en la política deportiva. Trabajo continuo en post de las políticas deportivas.
ESP	5	España es un caso similar al de Colombia ya que logra articular el rol de los actores de ámbitos; privado y público. Además, en España esta normado el rol del deporte en sí y cuentan con una fuerte estructura organizativa.

Este pilar lo mediremos en conjunto con la variable inactividad física, para mostrar el porcentaje de la población de cada país que no está haciendo deporte y por ende no está participando activamente.

Pilar 3: La participación deportiva		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	2	En Chile se destacan dos ejes de participación deportiva: (1) La Actividad Física y el Deporte Infantil de Calidad, serán reconocidos como factores relevantes en el desarrollo integral de niños/as. El principal programa son las Escuelas Deportivas Integrales, revisar

		anexo 7. (2) El eje de Deporte de Participación, busca lograr la práctica sistemática y secuencial de la actividad deportiva orientada hacia la recreación y el desarrollo físico de la comunidad durante todo el curso de vida, revisar anexo 8. El Estado debe garantizar la accesibilidad y estimular la adherencia a una práctica continua y sistemática.
USA	3	EEUU cuenta con toda la accesibilidad y programas disponibles para la realización de actividades físicas, aun así, presenta grandes niveles de obesidad y baja participación de la ciudadanía en deporte.
COL	5	Se reconoce la educación física y el deporte como un derecho constitucional, el deporte escolar dentro del plan de estudio. La posibilidad de acceso el deporte para todas las personas, aun así, esto no se traduce en mayor participación ciudadana.
ESP	4	Más de la mitad de la población de 15 años en adelante practica deporte en el último año. El 53,5%, ya sea de forma periódica o de forma ocasional. La participación ha aumentado, pero aun así hay diferencias entre género y por edades. (MECD. Encuesta de Hábitos Deportivos en España). España ocupa el cuarto puesto entre los 10 países europeos con mayores índices de inactividad física, con un 42% de inactividad entre los españoles mayores de 18 años.

* *Cifras de (Hallal ,2012) Revisar anexo 9*

Este pilar mediremos con cifras de participantes en los JJ.OO. de la Juventud Nanjing 2014, fue la 2da edición de los Juegos Olímpicos de la Juventud, un evento multideportivo, cultural y festival para atletas entre 14 y 18 años.

Pilar 4: Identificación de talento y sistema de desarrollo		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	1	En Chile no está definido quien se hace cargo de la detección del talento, por eso hay un escaso desarrollo de este proceso por parte de las federaciones, existen excepciones como el caso del fútbol.

		<p>Hay un limitado desarrollo que se basa exclusivamente de lo que hace el gobierno en captación de talentos, de la mano de programas de apoyo en la preparación, especialización y perfeccionamiento de las habilidades de los deportistas. Revisar anexo 10</p> <p>El Centro de Alto Rendimiento (CAR) por ejemplo, es un hotel que entrega alojamiento y alimentación a numerosos deportistas, quienes son postulados cada año por sus respectivas federaciones deportivas y elegidos bajos criterios técnicos. También en regiones existen los Centros de Entrenamiento Regionales (CER), que son la base deportiva regional de las futuras selecciones nacionales, aportando deportistas a procesos técnicos de las Federaciones Deportivas.</p> <p>[La delegación chilena fue representada por 15 deportistas -9 hombres y 6 mujeres- que compitieron en 9 deportes]*</p>
USA	5	<p>Simplemente lleva años de experiencia en la detección de talentos en los diferentes deportes. La plataforma universitaria NCCA es simplemente infalible y el trampolín de los universitarios a la selección nacional. Obviamente este desarrollo se ve plasmado en los resultados deportivos a nivel mundial.</p> <p>[USA fue representado por 94 deportistas 48 hombres y 46 mujeres- que compitieron en 9 deportes]*</p>
COL	4	<p>Aún no está consolidado el proceso de detección de talentos está en vías de desarrollo, pero van a haber frutos en los futuros torneos.</p> <p>[Colombia lleva 34 atletas en 11 disciplinas]*</p>
ESP	4	<p>Si bien tiene un buen desarrollo en la detección de talentos, aun no llega a todos los deportes.</p> <p>[España llevo 66 deportistas -30 hombres y 36 mujeres- que compitieron en 16 deportes]*</p>

*Resultados de (Nanjing Youth Olympic Games Organising Committee, 2014).

Pilar 5: Apoyo a la carrera atlética y post carrera		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	1	<p>Se tiene la concepción de que la entrada a la universidad se asocia a la “Tumba de los deportistas”, por lo que no es compatible estudiar y competir a alto nivel. En Chile existe apoyo a la carrera deportiva pero escaso, solo hay seguro de salud y respaldo de algunos incentivos económicos. Pero no se preocupan de la dimensión previsional y de inserción social laboral. Poco desarrollo de becas deportivas universitarias.</p> <p>En Chile prácticamente el único deporte profesional es el fútbol.</p> <p>Además, existen algunos aspectos relevantes que forman parte del proceso de apoyo al seleccionado que las otras naciones también cuentan (revisar anexo 11). Se busca con esto aumentar y perfeccionar los incentivos para deportistas de élite, mediante un conjunto de beneficios complementarios que permitan su mantención en el circuito durante y con posterioridad a su carrera deportiva.</p>
USA	5	<p>El deporte universitario es la cantera del deporte americano, ofreciendo la posibilidad de compatibilizar estudios universitarios y deporte al más alto nivel, siendo el trampolín hacia el deporte profesional.</p> <p>La base del deporte en EEUU se lleva a cabo en el sistema educativo. Los deportistas que aspiran a competir en las ligas mayores comienzan compitiendo en el colegio, luego en la universidad y finalmente en un equipo profesional (revisar anexo 12). Esto es lo que distingue del deporte España y sudamericano (caso de Chile y Colombia), donde los propios clubes deportivos forman a los jóvenes que aspiran a competir profesionalmente.</p>
COL	2	<p>No hay gran desarrollo en el apoyo de la carrera deportiva, priorizan la obtención de resultados en vez de preocuparse por el apoyo en este proceso.</p>

ESP	2	En España por el contrario el deporte universitario no tiene relevancia social, participando deportistas de poco nivel. Los deportistas de más nivel no pueden compatibilizar estudios y entrenamientos al más alto nivel.
Pilar 6: Facilidades de entrenamiento		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	3	Realidad de Chile, donde si bien se ha invertido en infraestructura deportiva está no es suficiente, ya que existe infraestructura, pero no es de la mejor calidad y no está en todo el territorio nacional. Carece tecnología en la infraestructura. El catastro registra un promedio de 12 recintos por región y 148 recintos en la RM, lo que es mínimo para todas las disciplinas deportivas y para albergar el alto rendimiento. Sin contar los CAR (Centro Alto Rendimiento) y los CER (Centro Entrenamiento Regional) de las existentes en algunas regiones.
USA	5	En Estados Unidos tiene la mejor infraestructura, en calidad y en tecnología para llevar una vida activa y realizar deporte de alto rendimiento por varios aspectos como el número de canchas deportivas disponibles, centros de entrenamiento, campos de golf y otros. Además, cada ciudad cuenta con al menos 2 millas promedio de vías para bicicletas por milla cuadrada. Incluso las universidades cuentan con instalaciones de primer nivel, también para deportes minoritarios y además cuentan con múltiples recintos públicos para la práctica deportiva.
COL	4	La infraestructura deportiva de Colombia se desarrolló principalmente por los Juegos Nacionales de dicho país, donde hubo una tremenda inversión en recintos deportivos, lo que expandió la cartera de deportes que puede albergar el país.
ESP	4	En España el parque de instalaciones deportivas está en constante aumento debido al creciente interés de la población por la práctica deportiva, la salud y el bienestar. Algunos datos es que hoy existen un total de 79.059 instalaciones deportivas, que albergan 176.201

		<p>espacios deportivos que incluyen 73.742 pistas deportivas, 31.689 piscinas, 28.969 salas, 12.879 campos, 11.801 pistas con pared y 1.712 espacios longitudinales.</p> <p>Una razón del crecimiento de los recintos deportivos es por albergar eventos deportivos mundiales y olímpicos.</p>
Pilar 7: Provisión de entrenamiento y el desarrollo técnico		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	2	<p>En Chile en general no existe cultura de formación de entrenador, es así que muchas de las selecciones nacionales cuentan con entrenadores extranjeros por su experiencia y desarrollo. También en algunos casos existe la idea errónea de contratar jugadores o deportistas de una disciplina para ser entrenadores de las selecciones siendo que no cuentan con las habilidades para tales roles.</p> <p>Existe un plan nacional de capacitación de entrenadores, jueces y dirigentes deportivos, pero aun así hay un precario o limitado desarrollo, además los pocos recursos que hay destinados a esto son públicos.</p>
USA	5	<p>En EEUU se ha incrementado el desarrollo de los entrenadores y es un mercado bastante competitivo.</p> <p>No necesitan exportar entrenadores de otras naciones por que la demanda interna es muy grande y competitiva para todas las disciplinas.</p>
COL	3	<p>Está trabajando en esta materia y tiene un fuerte equipo técnico, pero aun así debe expandirse a todas las disciplinas deportivas.</p>
ESP	5	<p>En España se preocupan de contar con profesionales del más alto nivel, capacitándolos e incentivándolos a crecer. Su objetivo es certificar a los entrenadores deportivos que, por su experiencia laboral o por estudios sin reconocimiento oficial, han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para desenvolverse en su deporte.</p>

Pilar 8: Competencias nacionales e internacionales		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	2	<p>En Chile existe una buena plataforma interna de competencia teniendo como mega eventos “Los Juegos Deportivos Nacionales y Paranales” (donde participan los mejores deportistas de cada disciplina en la categoría Todo Competidor, representando a las quince regiones del país), que es el eje articulador del Sistema Nacional de Competencias Deportivas , que nos enlaza con el mundo o actividades propias del Alto Rendimiento, que reúne participantes de diferentes áreas (escolar, educación superior y organizaciones deportivas). Dentro del Deporte Competitivo se destacan el SNC y el SNC Paralímpicas. (Revisar anexo 12)</p> <p>El ámbito federado ofrece más competencias, el problema radica en que (1) el volumen de competencias sigue siendo muy bajo, además (2) mala calidad de los torneos, (3) centralización de las competencias y por último (4) no abarca todos los deportes.</p> <p>Aun con el desarrollo de la plataforma falta desarrollo a nivel internacional, apoyo para viajes o giras previas a torneos importantes o para conseguir marcas para clasificar a mega eventos deportivos. Y por sobre todo la postulación y organización de eventos deportivos que mostraría más el deporte no tan solo como torneos si no como eventos populares y sociales.</p>
USA	5	<p>En EEUU hace falta un “sistema nacional” de deportes, existe una débil interrelación entre los distintos sub-unidades (espontánea) se da por la oferta y demanda entre las distintas unidades. Pero existe mucha oferta deportiva en todas las etapas de vida y se concibe a los eventos deportivos como un espectáculo deportivo. (revisar anexo 13 y 14)</p>

COL	4	Buen desarrollo de competencias federadas y universitarias, aun no se consolida.
ESP	4	España cuenta con competencia nacional para todas las disciplinas al igual que Colombia. Aparte realiza muchos torneos internacionales en su país, lo que amplía la plataforma de competencias.

Pilar 9: La investigación científica y apoyo médico deportivo		
País	Nivel desarrollo	Fundamento
CHILE	1	En Chile el desarrollo es nulo, le hace falta generar incentivos y oportunidades para realizar investigación científica, fortalecer estudios posteriores y perfeccionamiento de los profesionales en el área de deporte. Por ejemplo, es importante reconocer la importancia de un equipo médico para las disciplinas deportivas. Hoy las delegaciones chilenas de cualquier deporte solo viajan con el entrenador y un kinesiólogo, sin contemplar otros especialistas que deben formar parte del equipo de trabajo. La incidencia de lesiones y enfermedades leves podría estar subestimadas. Es fundamental seguir las recomendaciones de las organizaciones internacionales e incorporar a los cuerpos médicos de las delegaciones en ediciones futuras para lograr información más certera, así generar estrategias de prevención y planificar los recursos de manera más adecuada.
USA	5	Lideran el desarrollo de la investigación científica y el apoyo médico a los deportistas.
COL	3	Colombia tiene una buena trayectoria en formación de profesionales y especialistas en Ciencias del Deporte y la Educación Física. La existencia de varios programas de pregrado y posgrado en varias modalidades y en distintas ciudades del país, y de profesionales con altos niveles de preparación en el exterior, así lo demuestran. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de la investigación en ese campo.
ESP	4	España cuenta con un buen nivel de investigación científica, y apoyo médico para los deportistas de su país.

Conclusiones

Implicancias del estudio para organizaciones deportivas

La competencia en el deporte internacional es cada vez mayor y más países están adoptando enfoques estratégicos para desarrollar atletas de clase mundial. Con el tiempo, este fenómeno se traduce en el aumento de la cantidad de dinero invertido en el desarrollo del deporte de alto rendimiento por muchos países.

Ha surgido un interés en los sistemas deportivos y un deseo por los investigadores y los responsables políticos para explicar el éxito del deporte, sobre todo con referencia a los Juegos Olímpicos como el torneo más relevante a nivel mundial.

En este sentido, se ha desarrollado un cuerpo emergente de la literatura a final del siglo XX alrededor de los sistemas deportivos y políticas de diferentes países. Estos estudios se han centrado fundamentalmente en una descripción del contexto de la organización del deporte de élite y las políticas deportivas en diferentes naciones. El análisis de esta literatura concluye que se han realizado relativamente pocos estudios comparativos en el deporte y un poco de investigación comparativa descriptiva del desarrollo de políticas deporte de élite sólo ha surgido en los últimos años.

Esta deficiencia en la literatura se debe a la dificultad de comparar las naciones y los sistemas del deporte sobre una base directamente comparable, debido a las diferencias culturales y la singularidad de cada sistema deportivo. Y principalmente la mayoría solo se enfoca en el análisis económico del peso de las medallas, pero no en todo lo que significa el deporte para una nación. Actividades recreativas, escuelas para niños, deporte para jóvenes y el alto rendimiento, todo eso engloba el deporte y principalmente con los modelos que fueron estudiados se pudo llegar a la conclusión

de que hace falta que la estructura política administrativa del país se adecue a este creciente protagonismo del deporte. Que la gestión deportiva y sus dirigentes tomen un puesto relevante en este asunto, no vendría mal un plan de acción como vía para contribuir a la gestión deportiva. El alto rendimiento no es nada sin la formación de jóvenes deportistas y su temprana detección de talentos, es por eso que es tan importante los pilares que retrata Bosscher, ya que abren a una visión más completa de los que significa hacer un aporte en el deporte. Con la comparación con otros países como EEUU, Colombia y España se pudo retratar en qué punto está en avance Chile con respecto a los demás, que cosas hay que trabajar, que cosas están en cero avance y que cosas hay que mantener y mejorar.

De la mano está el desarrollo y capacitación de dirigentes deportivos y autoridades que se harán cargo de todas estas inversiones, de lo contrario todo lo que avanzarán en grandes montos económicos no servirá de nada. La base del trampolín al éxito en el ámbito deportivo será el fortalecimiento del RRHH, especializarlos y que tengan experiencia en el rubro para que después se puedan hacer cargo de los nuevos desafíos que vienen para el deporte.

Limitaciones del estudio

Es relevante mencionar que el estudio realizado posee algunas limitaciones. En primer lugar, por la escasez de datos disponibles públicamente y cuantificables sobre la política de deporte. Estas restricciones son indicativos de la complejidad de las comparaciones entre países y la falta de investigaciones.

En segundo lugar, mucha de la información respecto a la administración deportiva y el sistema deportivo en Chile no se encuentra disponible. Dado lo anterior no fue posible acceder a la información relevante que puede explicar y clarificar el desarrollo de los modelos aplicados seleccionados. Finalmente, es relevante medir qué ocurre en otros países y determinar cuál es el plan estratégico deportivo de los otros países.

Bibliografía

Alegría Torres, Alejandro (2016). Cinco factores que tienen al fútbol chileno en una profunda crisis., de GOAL Sitio web: <http://bit.ly/29iWsG7>

Bloomberg. (2016). FIFA en crisis: lo difícil que será limpiar el negocio del fútbol de la corrupción., de El mostrador Sitio web: <http://bit.ly/29ppZxJ>

Bosscher V.y van Bottenburg, M. (2006). "A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success". *European Sport Management Quarterly*.

Contreras, D. y A. Gómez-Lobo (2006), 'En busca del oro: ¿Qué determina el éxito en competencia deportivas internacionales?', *El Trimestre Económico*, LXXIII (2), N° 290, abril-junio.

Dirección de Presupuestos DIPRES. (2014). Informe final de evaluación programa de posicionamiento del deporte de alto rendimiento. Mindep Sitio web:

http://www.dipres.gob.cl/595/articles-139817_informe_final.pdf

Del Rio Fernando. (2013) El preocupante incremento de la obesidad infantil en Chile. *Revista del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA)*

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción (2012) "Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más" (ENHAB)

Ferkins, L and Shilbury, D (2015), The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of 'Stakeowner', *Journal of Sport Management*, vol. 29, no. 1

Ferkins, Lesley, Shilbury, David and McDonald, Gael (2009), "Board involvement in strategy advancing the governance of

sport organizations”, *Journal of sport management*, vol. 23, no.3

Ley N° 18525. Crea el Ministerio Del Deporte, Santiago, Chile, 28 de agosto de 2013.

Mancilla, Carla (2015). Crisis en las federaciones deportivas: ¿Quién se hace cargo?, de Diario y Radio U Chile, Sitio web: <http://bit.ly/29IY2X5>

Nanjing Youth Olympic Games Organising Committee. (2014). Official report of the 2nd Summer Youth Olympic Games Nanjing 2014: Share the Games, share our dreams. Sitio web: <http://bit.ly/2bv8hZM>

Mindep, División de política y gestión deportiva, (2014) Plan Ministerial de Actividad Física y Deporte 2014-2018

Mindep. (2016). Recursos Federaciones. Mindep Sitio web: <http://www.mindep.cl/recursos-federaciones/>

Pérez, Ivan. (2015). Las naciones que más invierten en deporte en América Latina., de Forbes Sitio web: <http://bit.ly/1CM7hu5>

Porter, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review* 68, no. 2 (Marzo–Abril1990)

Sandoval P. y García I., “Cultura deportiva en Chile: desarrollo histórico, institucionalidad actual e implicancias para la política pública”, de *Polis*, Sitio web: <http://polis.revues.org/10583>

SIRC (2002) European sporting success. A study of the development of medal winning elites in five European countries. Sheffield: Sheffield Hallam University.

Tapia, María José (2013). Chilenos compran 27 prendas de ropa y zapatos en sólo doce meses., de Economía y Negocios Sitio web: <http://bit.ly/29J7amM>

Tucker, R. & Collins, M. (2012). What makes champions? A review of the relative contribution of genes and training to sporting success. *Br J Sports Med*, 46.

Vega, Javier. (2015). Trabajadores del IND en picada tras escándalo por irregularidades en juegos Odesur y Dakar 2014., de The Clinic Online Sitio web: <http://bit.ly/29hFgm1>

Subdirección General de Estadística y Estudios (2015) Encuesta de hábitos deportivos. Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Sitio web:<http://bit.ly/29qtBAb>

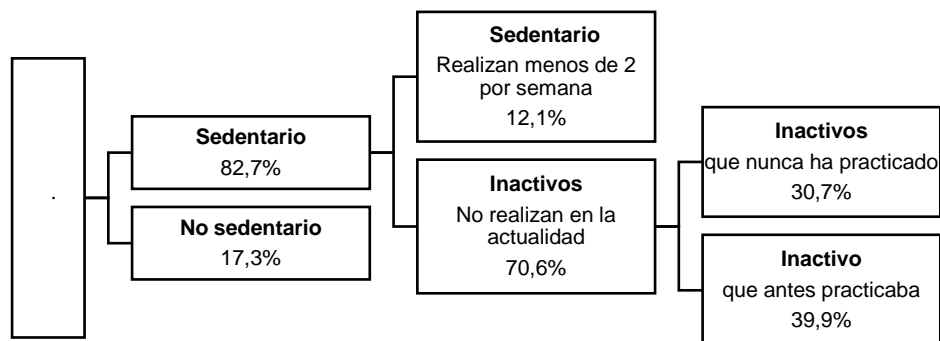
Hallal, Pedro C. (2012) Global physical activity levels: surveillance progress, pitfalls, and prospects, *The Lancet*, Volume 380.

World DataBank (2016) World Development Indicators, Sitio Web: <http://bit.ly/29wSBXV>

Anexos

Anexo 1:

Síntesis de resultados de la Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2:

Las federaciones deportivas, hoy en día Chile cuenta con 54 federaciones deportivas:

Aérea	Canotaje	Lucha	Tenis De Mesa
Aeromodelismo	Caza Y Pesca	Motociclismo	Tiro Al Blanco
Aikido	Federación Ciclista De Chile	Natación	Tiro Al Vuelo
Andinismo	Comité Paralímpico	Navegación A Vela	Tiro Con Arco
Automovilismo	Deportes Submarinos	Paracaidismo	Triatlón
Atlética	Ecuestre	Pelota Vasca	Voleibol
Balonmano	Esgrima	Pesas	
Basquetbol	Esquí Náutico	Pentatlón	
Bádminton	Fútbol	Polo	
Béisbol	Gimnasia	Rodeo	
Biathlon	Golf	Remo	
Billar	Hockey Césped	Rugby	
Bridge	Hockey Patín	Sky	
Bochas	Judo	Squash	
Bowling	Karate	Taekwondo	
Boxeo	Kendo	Tenis	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3:

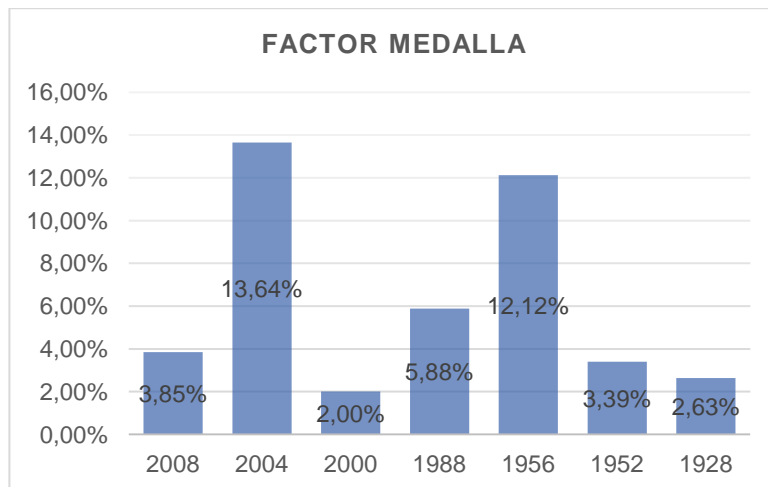
Tabla Resumen Medallas Chile Juegos Olímpicos (hasta el 2015)

Evento	ORO	PLATA	BRONCE	Total
<i>Atletismo</i>	0	2	0	2
<i>Boxeo</i>	0	1	2	3
<i>Equitación</i>	0	2	0	2
<i>Fútbol</i>	0	0	1	1
<i>Tenis</i>	2	1	1	4
<i>Tiro</i>	0	1	0	1
Total	2	7	4	13

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4:

Medallas Chile per cápita Juegos Olímpicos (hasta el 2015)



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5:

Tabla con detalle de las Medallas Chile Juegos Olímpicos

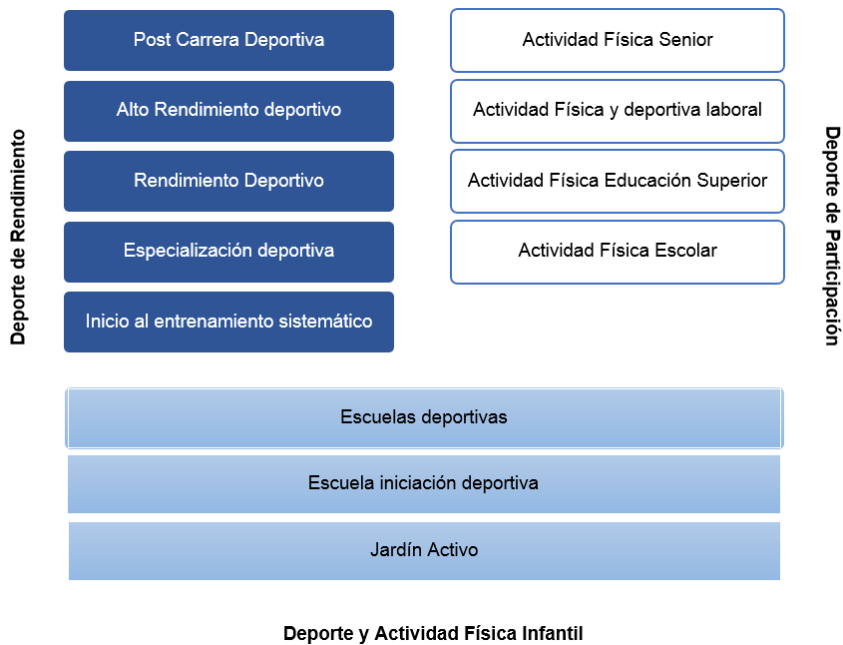
Año	Sede	Deporte	Nº	Prueba	Medalla	Nombre	Apellido
1928	Ámsterdam	Atletismo	1	Maratón	Plata	Manuel	Plaza
1952	Helsinki	Ecuestre	2	Salto individual	Plata	Oscar	Cristi
			3	Salto por equipo	Plata	Oscar	Cristi
						César	Mendoza
						Ricardo	Echeverría
1956	Melbourne	Atletismo	4	Lanz. Jabalina	Plata	Marlene	Ahrens
		Boxeo	5	Peso Medio	Plata	Ramón	Tapia
			6	Peso Gallo	Bronce	Claudio	Barrientos
			7	Semipesado	Bronce	Carlos	Lucas
1988	Seúl	Tiro a Vuelo	8	Tiro Skeet	Plata	Alfonso	De Iruarrizaga
2000	Sydney	Fútbol	9	Equipo	Bronce	Nelson	Tapia
						Cristián	Álvarez
						Claudio	Maldonado
						David	Henríquez
						Pablo	Contreras
						Pedro	Reyes
						Héctor	Tapia
						David	Pizarro
						Iván	Zamorano
						Francisco	Arrué
						Reinaldo	Navía
						Javier	Di Gregorio
						Rafael	Olarra
						Rodrigo	Tello
						Rodrigo	Núñez
						Sebastián	González
						Patricio	Ormazábal
						Manuel	Ibarra
					Reserva	Johnny	Herrera
					Reserva	Mauricio	Rojas
					Reserva	Andrés	Oroz
					Reserva	Milovan	Mirosevic

2004	Atenas	Tenis	10	Individual	Oro	Nicolás	Massú
			11	Doble	Oro	Nicolás	Massú
			11	Doble	Oro	Fernando	González
			12	Individual	Bronce	Fernando	González
2008	Beijing	Tenis	13	Individual	Plata	Fernando	González

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6

Modelo chileno de Actividad Física y Deportiva



Fuente: (Mindep, 2014)

Anexo 7:

Programas y Medidas Asociadas (Eje Deporte y Actividad Física Infantil)

N°	Programas	N°	Medidas
1	Actividad Física y Deporte Infantil	1	Escuelas Deportivas Integrales
		2	Escuelas Deportivas Inclusivas

Fuente: (Mindep, 2014)

Anexo 8:

Programas y Medidas Asociadas (Eje Deporte de Participación)

N°	Programas	N°	Medidas
II	Actividad Física y Deporte en el Curso de Vida	3	Centro de Atención Hijos de Madres Temporeras
		4	Jóvenes en Movimiento
		5	Mujer y Familia Activa
		6	Adulto Mayor en Movimiento
		7	Actividad física y deportiva laboral
III	Actividad Física y Deporte en Espacios Públicos	8	Calles Abiertas
		9	Parques Públicos
		10	Espacios Públicos (plazas, playas, montana)
IV	Deporte en Comunidades Especiales	11	Deporte en Población Penal
		12	Deporte en Pueblos Originarios
		13	Deporte y Discapacidad
V	Promoción de la Actividad Física y Deportiva	14	Diseño de plataforma y aplicaciones web

Fuente: (Mindep, 2014)

Anexo 9: Inactividad física por país

Lugar	País	Porcentaje Inactividad %	Población	Razón Inactivos/Población
6	Chile	68,2		17,388,437
24	España	50,2		46,773,055
38	Colombia	43,9		46,881,018
47	EEUU	40,5		314,102,623

Fuente: (World DataBank, 2016)

Anexo 10: Programas y Medidas Asociadas a la Proyección Deportiva

N°	Programas	N°	Medidas
VIII	Proyección Deportiva	31	Programas CER: detección y desarrollo de talentos
		32	Intercambio-Convenios Internacionales
		33	Plan Olímpico Juvenil
		34	Plan Olímpico Regional
		35	PRODDAR (Decreto 29)

Fuente: (Mindep, 2014)

Anexo 11: Medidas Asociadas al Apoyo de la Carrera y Post-Carrera Deportiva

N°	Programas	N°	Medidas
X	Apoyo a la carrera y post-carrera deportiva	41	Premio al logro deportivo (Artículo 12)
		42	Premio Nacional del Deporte (Artículo 79)
		43	Becas de Alimentación
		44	Becas de Residencia
		45	ADO +
		46	Becas Municipales y/o Regionales

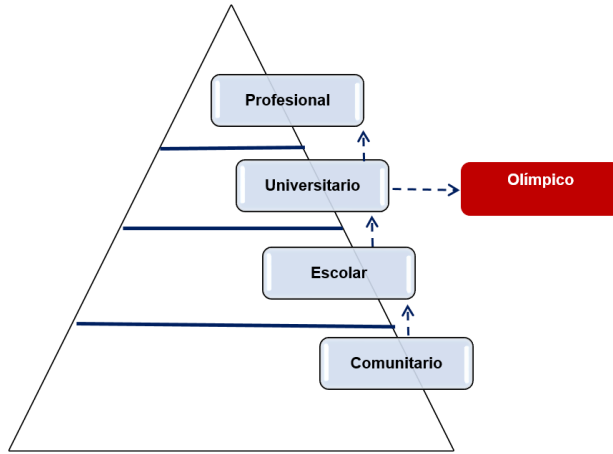
Fuente: (Mindep, 2014)

Anexo 12: Detalle Sistema Nacional de Competencia Chile (SNC y SNCP)

N°	Programas	N°	Medidas
VI	Sistema Nacional de Competencias	15	Campeonatos escolares comunales
		16	Juegos Deportivos Escolares
		17	Olimpiadas Escolares
		18	Juegos Sudamericanos Escolares
		19	Participación en Competencias ISF
		20	Ligas de Educación Superior
		21	Olimpiadas de la Educación Superior
		22	Competencias Internaciones IES
		23	Ligas ADO
		24	Campeonatos Federados
		25	Juegos de Integración Andina
VI	Sistema Nacional de Competencias Paralímpicas	27	Campeonatos Regionales integrados
		28	Juegos Deportivos escolares integrados
		29	Olimpiadas escolares integradas
		30	Olimpiadas paralímpicas (JJDDPPNN)

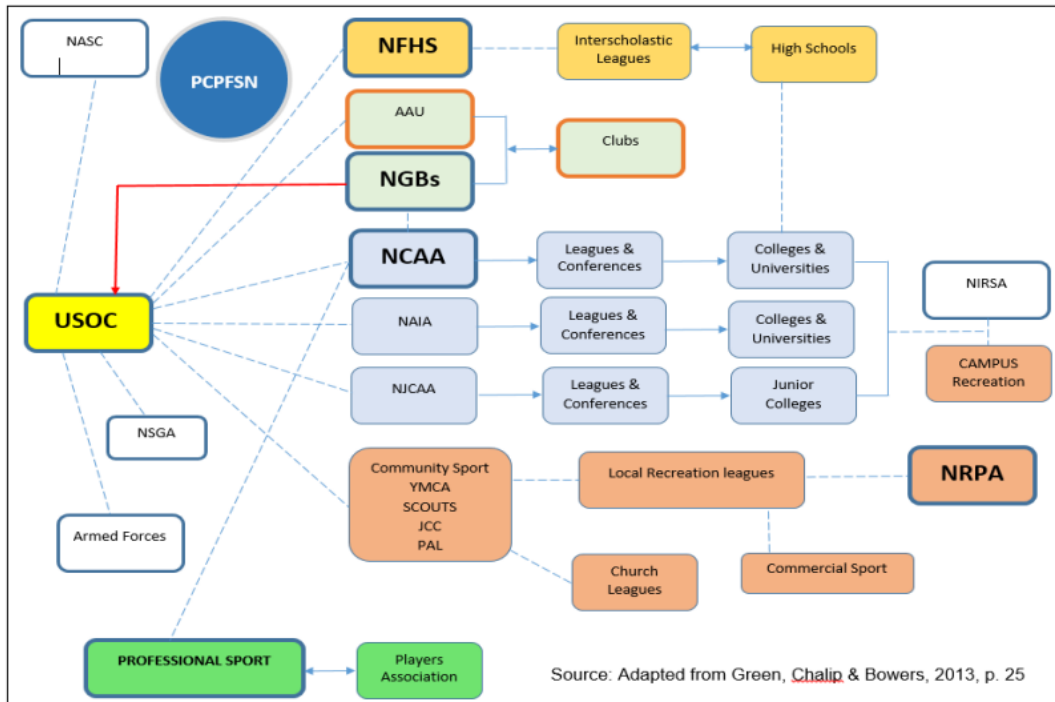
Fuente: (Mindep, 2014)

Anexo 13: Interrelación e Interdependencia en el Sistema Deportivo en EEUU



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14: Sistema Nacional de Competencias EEUU



Source: Adapted from Green, Chalp & Bowers, 2013, p. 25

Fuente: Adaptación de (Green, Chalp & Bowers, 2013)