



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País



RESUMEN EJECUTIVO

ANÁLISIS EX POST DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS

LICITACIÓN: ID 730566-25-LE16

Ministerio de Desarrollo Social

SUBSECRETARIA EVALUACIÓN SOCIAL

Agosto 2017



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País



Documento elaborado por Fundación Deporte País
Para la División de Evaluación Social de Inversiones
Ministerio de Desarrollo Social
Gobierno de Chile
Agosto 2017

INDICE

I. Presentación	5
1.1. Antecedentes.....	5
II. Selección de los recintos deportivos y resultados de la aplicación de instrumentos de levantamiento de información en terreno	8
2.1. Criterios de selección.....	8
2.2. instrumentos de levantamiento de información en terreno: Metodología y Resultados	10
III. Desarrollo de los ámbitos de gestión de los recintos deportivos: Gestión Oferta Programática, Gestión Administrativa-Financiera y Modelo de Negocios.	11
IV. Antecedentes del Sector: Normativa Nacional	12
4.1. Normativa que establece la infraestructura como instrumento de fomento deportivo.....	12
4.2. Normativa asociada inversión en Infraestructura deportiva con presupuesto del Sector Deportes.	12
4.3. Institucionalidad en torno a la gestión de un recinto deportivo y actores relevantes	12
4.4. Normativa sobre Instrumentos y fuentes de Financiamiento Deportivo	12
4.5. Normativa relativa a Instrumentos de Planificación Deportiva.....	12
4.6. Normativa Sobre Violencia en los Estadios	12
4.7. Normativa sobre uso de instalaciones pertenecientes a las Fuerzas Armadas y de Orden.....	12
V. Hipótesis de Trabajo	12
5.1. Modalidades de Administración de Recintos	13
5.2. La Auto Sostenibilidad Posible en la Gestión de Recintos Deportivos	13
5.3. Polifuncionalidad de un recinto Deportivo	14
VI. Análisis Ex post de modelos de gestión de Recintos Deportivos: Resumen de los casos analizados.	15
6.1. Complejo Deportivo Alemania, Calama	15
6.2. Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	20
6.3. Polideportivo Nicolás Massú	25
6.4. Piscina Temperada. San Felipe	30
6.5. Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	34
6.6. Piscina Olímpica Temperada Cubierta Parque O'Higgins	38
6.7. Pista Atlética Mario Recordón. Ñuñoa	43
6.8. Polideportivo de Cauquenes.....	47
6.9. Estadio Municipal de Cajón.	51
6.10. Estadio Amanecer. Temuco	55
VII. Experiencias Internacionales y Nacional	59
7.1. Casos Internacionales: Contextualización	59
7.2. Síntesis de la revisión de Casos	60
7.3. Modelo Nacional de Gestión de Recintos Deportivos: Polideportivo Renato Raggio. Playa Ancha.	61
7.3.1. Presentación.....	61
7.3.2. Respecto a la Oferta Programática del Polideportivo Renato Raggio	62
7.3.3. Respecto a la Gestión Administrativa y Financiera del Polideportivo	62

VIII. Resultados del Estudio: Buenas prácticas y recomendaciones para modelos de gestión recintos deportivos ..	64
8.1. Respecto a los Servicios Programáticos de los modelos de gestión de recintos.....	64
8.1.5. Conclusiones Preliminares respecto de los Servicios Programáticos de los casos analizados	67
8.1.6. Recomendaciones y Buenas Prácticas detectadas para su implementación	68
8.2. Respecto a los Procesos Administrativos Financieros	71
8.2.1. Recursos implicados en la administración y fuentes de financiamiento.	71
8.2.2. Conclusiones Preliminares respecto de los proceso administrativo – financiero y el Modelo de Negocios...	79
8.2.3. Recomendaciones y buenas prácticas	80
IX. Proceso óptimo para desarrollar modelo de gestión.....	83
9.1.. Diagrama: Modelo gestión de recintos Deportivos	83
X. Conclusiones Finales.....	84
10.1. Diferencias y Recomendaciones por tipo de Infraestructura analizada	84
10.2. Conclusiones respecto a las hipótesis formuladas.....	90

I. PRESENTACIÓN

El presente resumen extrae los aspectos medulares del estudio “Análisis Ex post del modelo de gestión de recintos deportivos”, desarrollado por la Fundación Deporte País y cuyo objetivo es *“analizar un conjunto de proyectos de infraestructura deportiva, tales como estadios, polideportivos, gimnasios y piscinas, que han sido presentados al Sistema Nacional de Inversiones (SNI), y que actualmente se encuentran en operación, examinando el modelo de gestión implementado que permita retroalimentar el proceso de formulación”*.

Para cumplir dicho objetivo fueron seleccionados diez recintos representativos, de una base de cuarenta y tres recintos aportada por la Subsecretaría de Desarrollo Social, priorizando en la selección: tipo de administración, magnitud y cantidad de disciplinas que se practican en él. En cada caso se revisaron en profundidad, aspectos relacionados con el uso óptimo de la infraestructura en cuanto a oferta programática, gestión administrativa y financiera, y modelo de negocio implementado, identificando también: fortalezas, debilidades y buenas prácticas en el uso de su infraestructura.

En este sentido, el levantamiento de información en terreno fue especialmente relevante, pues junto con aportar la información esperada conforme con el diseño de los instrumentos, permitió visualizar las particularidades de cada recinto, asociadas, por ejemplo: a la ubicación geográfica, al tipo de usuario, a la forma de poner a disposición la infraestructura, e incluso a verificar, en algún caso, que el proyecto evaluado no necesariamente coincide con el proyecto implementado. Con la misma idea, se revisaron casos internacionales y nacional exitosos.

Todo lo anterior concluye en establecer una directriz para el proceso que deben seguir los formuladores entregando pautas claras y concretas de los pasos necesarios que permitan obtener un **modelo de gestión** vinculado estrechamente al diseño de la infraestructura que se desea construir.

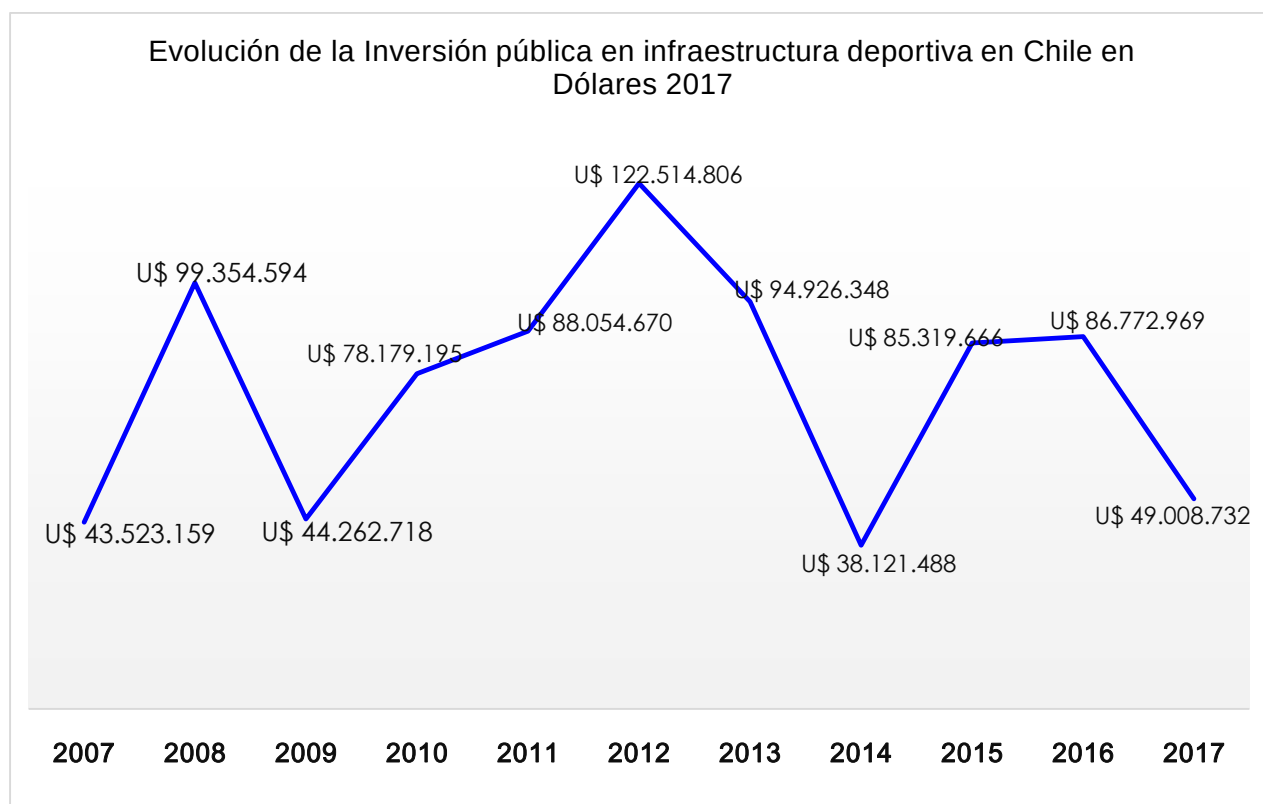
1.1. ANTECEDENTES

Hasta el año 2008 el Instituto Nacional de Deportes (IND) financiaba proyectos de Inversión en infraestructura deportiva con un problema persistente de baja ejecución presupuestaria, cuando los proyectos beneficiaban recintos de su propiedad, pero con un mejor comportamiento a nivel de transferencias de capital, las que se orientan a financiar infraestructura deportiva municipal.

A partir de 2008, la inversión en proyectos de infraestructura deportiva ha sido parte de las intervenciones sistemáticas que ha desarrollado el Estado de Chile, a través del Instituto Nacional de Deportes (IND) desde su creación en el año 2001, con un aumento explosivo, como se aprecia en el GRÁFICO 1, que se inicia con la implementación de la “Red de Estadios del Bicentenario”, con motivo de la organización del mundial femenino de fútbol Sub 20 realizado en nuestro país. A partir de ese momento, Chile comienza a adquirir una serie de compromisos en el ámbito deportivo internacional, que lo sitúan como alternativa para convertirse en sede de importantes eventos como el Rally Dakar Argentina – Chile 2009, Juegos ODESUR 2014 (ambos comprometidos en 2008) y posteriormente para 2015, la organización de la Copa América y Mundial Juvenil de fútbol Sub 17. En la misma línea se ha sumado el desarrollo de los Juegos Suramericanos Juveniles en el año 2017, y la postulación a los Juegos Panamericanos 2023.

Una fuente de financiamiento importante para proyectos de infraestructura deportiva, junto con la ofrecida por el IND, es la realizada por los Gobiernos Regionales, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), a proyectos de intervención en recintos de propiedad del IND y/o Municipal, especialmente a partir del compromiso que Chile asumió para realizar los eventos Copa América 2015 y Mundial Juvenil Sub 17, donde el FNDR se constituyó en el segundo aporte de recursos más relevante para la construcción de los estadios de Fútbol Profesional, que serían sede de ambos certámenes.

GRÁFICO 1 : Inversión en Infraestructura Deportiva entre los años 2007 – 2017



Fuente: Elaboración Propia Fundación Deportes País en base a antecedentes presupuestarios consultor experto¹

En el siguiente cuadro se puede ver la comparación de la inversión en infraestructura deportiva de Chile respecto del PIB, entre los años 2007 al 2016:

¹ Integrante del equipo consultor (Marcia Riveros Concha), fue responsable del área de administración y finanzas, y posteriormente del área de inversiones en el Instituto Nacional de Deportes entre los años 2007 al 2014.

CUADRO 1: Inversión en infraestructura deportiva respecto del Producto Interno Bruto PIB en dólares corrientes

Año	Inversión en Infraestructura Deportiva	PIB	Porcentaje
2007	43.523.159	137.741.837.509	0,031598%
2008	99.354.594	142.526.955.201	0,069709%
2009	44.262.718	146.827.638.573	0,030146%
2010	78.179.195	169.337.889.142	0,046168%
2011	88.054.670	185.278.663.629	0,047526%
2012	122.514.806	197.337.889.142	0,062084%
2013	94.926.348	209.378.891.420	0,045337%
2014	38.121.488	226.051.632.498	0,016864%
2015	85.319.666	240.906.605.923	0,035416%
2016	86.772.969	253.951.404.708	0,034169%

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País

Es interesante comparar estos datos con países del continente, como Colombia y México, que han invertido en infraestructura deportiva y que han sido referentes para Chile, no sólo porque presentan similitudes normativo - institucionales, sino también porque han demostrado tener mejores resultados deportivos que Chile. Mientras México y Colombia ocupan el 4º y 5º lugar respectivamente en el Medallero de los últimos Juegos Panamericanos de Toronto, Canadá, Chile sólo alcanza el 9º lugar.

De los datos e información disponibles de dichos países, fue posible conocer que con motivo de la realización de los juegos ODESUR 2010 en Medellín, Colombia, el Estado realizó una importante inversión en infraestructura deportiva entre 2008 y 2010 que se declara en 150 millones de dólares², los que en la actualidad se traducen a poco más de U\$ 151,5 millones de dólares. Mientras que en México, el Presidente Peña Nieto da cuenta de una gran inversión en infraestructura deportiva³ entre 2014 y 2015, con un monto aproximado de U\$ 54,43 millones de dólares, con motivo de un plan de infraestructura deportiva nacional.

² http://www.elcolombiano.com/historico/primer_record_suramericanos_van_en_-376000_millones-AWEC_81661

³ <http://www.proceso.com.mx/414402/presume-pena-inversion-de-870-9-mdp-para-infraestructura-deportiva>

CUADRO 2: Comparación Colombia – Chile respecto de la Inversión en Infraestructura Deportiva entre 2008 y 2010

Período	País	PIB acumulado en el período	Inversión en Infraestructura	Porcentaje Inversión en Infraestructura respecto del PIB
2008 - 2010	Colombia	764.822.293.053	151.538.308	0,0198%
	Chile	570.565.545.943	221.796.507	0,0389%

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, en dólares corrientes

CUADRO 3: Comparación México – Chile respecto de la Inversión en Infraestructura Deportiva entre 2014 y 2015

Período	País	PIB acumulado en el período	Inversión en Infraestructura	Porcentaje Inversión en Infraestructura respecto del PIB
2014 - 2015	México	2.449.435.777.188	54.431.250	0,0022%
	Chile	503.508.204.213	123.441.154	0,0245%

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, en dólares corrientes

Los datos anteriores de los Cuadros 2 y 3, nos muestran que en distintos períodos, Chile ha realizado una inversión muy significativa con respecto a la realizada por Colombia y México, la que se explica por la definición de las autoridades chilenas en materia deportiva, en cuanto a conducir al país a consolidarse como anfitrión de eventos deportivos internacionales. No obstante lo anterior, dicha inversión aún no refleja un impacto en resultados deportivos, ya que éstos deberían venir unidos a la implementación de la Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016 – 2025, la participación de los actores que conforman el sistema deportivo nacional y la red de infraestructura deportiva instalada, con sus **modelos de gestión** al servicio de los propósitos del desarrollo deportivo nacional.

II. SELECCIÓN DE LOS RECINTOS DEPORTIVOS Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN TERRENO

2.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Una de las primeras actividades del estudio fue seleccionar los 10 recintos que constituyeron la muestra a analizar del universo de 43 recintos identificados por el Ministerio de Desarrollo Social. La selección resultó de la aplicación de los criterios siguientes:

Criterio 1: Tipo de Administración.

Entendiendo por tal las modalidades de administración identificadas en la normativa actual, que se clasifican en: administración directa del IND, de los recintos de su propiedad; administración directa del municipio o de su Corporación Deportes de los recintos de su propiedad; administración por encargo

de gestión de recintos del IND, que delega en Municipios u organizaciones deportivas; administración en comodato de recintos municipales; y concesión de recintos de propiedad del IND⁴.

Criterio 2: Complejidad por Magnitud

El universo de recintos contemplado considera 5 subtipos, sin embargo, esta categorización como criterio de selección, no garantiza que se aborden las condiciones comunes que presentan y a las que se ve enfrentada la gestión de un recinto. La complejidad de la gestión entre un Gimnasio, Polideportivo o Complejo Deportivo no estará condicionada a su tipología, sino más bien a su tamaño y multiplicidad de disciplinas que se desarrollen en éste. Por esa razón, y para facilitar el cruce de los diferentes criterios, se propone criterio de magnitud del recinto, medidos en metros cuadrados.

Criterio 3: Diversidad o Polifuncionalidad deportiva

Unido a lo anterior, se propuso incorporar un criterio de diversidad deportiva, distinguiendo la Polifuncionalidad, es decir, diversidad de disciplinas que se practican en un recinto; la unifuncionalidad, (práctica de un deporte), excluyendo al fútbol; y el Fútbol, como una disciplina particular en análisis, dada su masividad y persistencia en proyectos de Estadios.

Considerando que la mayoría de los recintos del universo elegido por el Ministerio de Desarrollo Social son municipales, se propuso la incorporación de casos únicos en cuanto al criterio “Tipo de Administración”.

CUADRO 4: Los recintos seleccionados son los siguientes:

Nº	Región	Recinto	Tipo de Administrador	Magnitud (m2)	Diversidad Deportiva	Subtipo
1	2	Reposición y Construcción Complejo Deportivo Alemania, Calama	Municipio	3.464	Polifuncional	Complejo Deportivo
2	4	Mejoramiento Estadio Francisco Sánchez Rumoroso	Municipio	60.000	Fútbol	Estadio
3	5	Construcción Polideportivo Italo Composto. Villa Alemana	Municipio	2.769	Polifuncional	Polideportivo
4	5	Construcción Piscina Temperada Estadio Fiscal, San Felipe	Municipio por Encargo de Gestión IND	500	Unifuncional	Piscina
5	7	Construcción y Equipamiento Polideportivo Comuna De Cauquenes	Municipio	1.876	Polifuncional	Polideportivo
6	9	Construcción Complejo Deportivo Amanecer	Municipio	24.422	Fútbol	Complejo Deportivo
7	9	Construcción Estadio Municipal Localidad De Cajón	Municipio	13.000	Fútbol	Estadio
8	13	Construcción Polideportivo De Estación Central	Corporación Municipal	3.324	Polifuncional	Polideportivo

⁴ Se menciona esta modalidad, a pesar que no existen casos sobre el cual aplicar el análisis.

9	13	Construcción Piscina Olímpica Temperada Cubierta - Parque O'Higgins	Consortio Arena Bicentenario	3.500	Unifuncional	Piscina
10	13	Reposición Estadio Atlético Mario Recordón	IND	20.000	Unifuncional	Estadio

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información aportada por MIDESO

2.2. INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN TERRENO: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Para cumplir con los objetivos del estudio se programó la aplicación de 5 métodos de recopilación de información, esto es:

A. Evaluación interna

- A.1. Recopilación y análisis documental
- A.2. Entrevistas con administrador o equipo administrador recintos
- A.3. Observación Inspectiva

B. Evaluación externa

- B.1. Enfoque cuantitativo: Encuestas a usuarios
- B.2. Enfoque cualitativo: Grupos Focales a grupos de la sociedad organizada

El cuadro que se expone a continuación muestra las fechas en que fue visitado cada recinto, cantidad de encuestas aplicadas a usuarios y cantidad de personas que participaron en los focus group.

A los datos resumidos en el cuadro, se suma la aplicación de la ficha de inspección del recinto, entrevistas a los administradores operacionales y sus superiores jerárquicos (cuando fue posible) y solicitud escrita de información base que incluía: Información presupuestaria; Programa de Actividades del recinto; Registros o estadísticas de uso; normativa interna; organigrama; ordenanzas sobre tarifas, detalle que puede ser revisado en el documento del estudio.

CUADRO 5: Resultado de la aplicación de instrumentos de levantamiento de información en terreno

Nº	Recinto	Fecha de Visita a Terreno	Cantidad de encuestas aplicadas	Cantidad de participantes Focus Group
1	Complejo Alemania. Calama	16-mar	32	5
2	Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	26 enero - 3 y 7 febrero	31	10
3	Piscina Temperada. San Felipe	8 marzo y 26 abril	15	7
4	Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	30-mar	42	9
5	Piscina Temperada Parque O'Higgins. Santiago	06-abr	51	7
6	Pista Atlético Mario Recordón. Ñuñoa	20 marzo, 3 y 25 abril	26	2
7	Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	24 Enero y 22 marzo	50	6

8	Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	4 y 5 abril	29	6
9	Estadio Amanecer. Temuco	14-mar	40	9
10	Estadio Fiscal Cajón. Vilcún	15-mar	26	7
TOTAL			342	66

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País

III. DESARROLLO DE LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN DE LOS RECINTOS DEPORTIVOS: GESTIÓN OFERTA PROGRAMÁTICA, GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA Y MODELO DE NEGOCIOS.

Los ámbitos de gestión de la oferta programática y administrativa-financiera, constituyen un aspecto medular para el análisis y resultados esperados. Por esto, se puso especial énfasis en el levantamiento de dicha información, aunque en la mayoría de los casos los antecedentes administrativos y financieros fueron los más difíciles de obtener, pues los administradores no cuentan con las facultades y/o autonomía en tales materias. No obstante, fue posible recopilar información, a través de la información pública, en las páginas web del recinto, corporación o municipio correspondiente, y en Transparencia Activa,

Para levantar la información sobre la oferta programáticas se obtuvieron los programas de uso del recinto, en casi todos los casos, pero sólo en algunos contaban con estadísticas de usuarios. Además, se consideró los antecedentes de los focus group, el comportamiento de los usuarios a través de encuestas y opinión de los entrevistados en cuanto a su relación con los usuarios.

Respecto al Modelo de Negocio, se determinó la utilización del Modelo CANVAS, metodología de evaluación de modelos de negocios propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en "Business Model Generation"⁵, que permite sistematizar la interrelación de los distintos procesos que confluyen en una organización y que se centran en la propuesta de valor de la institución. El propósito fue aplicar una herramienta que permita visualizar la realidad de cada recinto deportivo bajo los mismos parámetros de análisis respecto de su modelo de negocio, constituyéndose una adaptación para efectos de comparación entre casos. (Ver documento Informe Completo de estudio)

⁵ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010, "Business Model Generation".

FIGURA 1: Modelo CANVAS



IV. ANTECEDENTES DEL SECTOR: NORMATIVA NACIONAL

Para dar contexto al análisis, fue revisado el marco normativo e institucional del deporte en Chile, en el que se consideraron los siguientes ámbitos, que pueden ser consultados en detalle en el documento del Estudio.:

- 4.1. Normativa que establece la infraestructura como instrumento de fomento deportivo.
- 4.2. Normativa asociada inversión en Infraestructura deportiva con presupuesto del Sector Deportes.
- 4.3. Institucionalidad en torno a la gestión de un recinto deportivo y actores relevantes
- 4.4. Normativa sobre Instrumentos y fuentes de Financiamiento Deportivo
- 4.5. Normativa relativa a Instrumentos de Planificación Deportiva
- 4.6. Normativa Sobre Violencia en los Estadios
- 4.7. Normativa sobre uso de instalaciones pertenecientes a las Fuerzas Armadas y de Orden

Finalmente fueron analizadas las Fortalezas y Debilidades de la Normativa Nacional descrita, en términos de facilitar o promover los modelos de gestión en recintos deportivos.

V. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Conforme a los objetivos del estudio, se acordó establecer algunas hipótesis de trabajo que permitieron orientar la indagación ante la posibilidad de detectar nuevas variables relevantes a considerar en el proceso de definición de modelos de gestión en futuras inversiones. Contemplando que las inversiones en infraestructura deportiva se desarrollan en recintos de propiedad del IND y municipales, es necesario

señalar las modalidades de administración de recintos deportivos existentes: Administración Directa, Administración por Encargo de Gestión y Concesión de Recintos Deportivos, a fin de iniciar el planteamiento de la primera hipótesis.

5.1. MODALIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECINTOS

En análisis de la normativa asociada a la inversión en infraestructura deportiva con presupuesto del Sector deportes (3.1.2.) se señaló que la Ley N°19.712, Art. 12, letra “j”, dispone que el IND tiene entre sus funciones “j) *Administrar los recintos e instalaciones que formen parte de su patrimonio, pudiendo encargar la gestión del todo o parte de ellos a las municipalidades o a personas naturales o a personas jurídicas de derecho público o privado a través de convenios o concesiones en los que deberá establecerse y asegurarse el cumplimiento de los fines de la institución y el debido resguardo de su patrimonio*”. Asimismo, la Concesión de recintos e instalaciones deportivas se mencionan en la citada ley como parte de los instrumento de fomento deportivo.

Lo anterior, permite señalar que la normativa deportiva explicita la existencia de diferentes modalidades de administración de recintos deportivos (cuyo definición se puede revisar en el documento del estudio), las que se suman a las que el Código Civil establece para todo toda especie, mueble o raíz, y que se resumen a continuación:

- Administración Directa
- Administración por Encargo de Gestión
- Concesión de Recintos Deportivos:
- Comodato

En consecuencia, como primera hipótesis para identificar modelos de gestión de recintos deportivos, **la modalidad de administración del recinto, será determinante para levantar prácticas que faciliten su operación y financiamiento, así como barreras y riesgos, según sea el caso.** Esto basado en que la modalidad de administración podría ser una variable que facilita o no la gestión, pues está acompañado de oportunidades y/o barreras que la normativa establece para cada una.

5.2. LA AUTO SOSTENIBILIDAD POSIBLE EN LA GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS

El problema de mayor complejidad que afecta la construcción de infraestructura deportiva, es el costo y la responsabilidad de quienes asumen la mantención del recinto construido⁶. Al respecto, los recintos construidos para los Juegos Suramericanos Santiago 2014, ODESUR, plantearon el riesgo de convertirse en “elefantes blancos”, considerando la gran inversión que implicó su implementación, con una escasa actividad deportiva posterior, dada la baja práctica en algunas disciplinas.

Por tanto, las metodologías de formulación de proyectos de infraestructura deportiva requieren establecer una estimación de costos de operación y mantenimiento, basados en modelos de gestión que se implementarán bajo supuestos de uso óptimo, que en la práctica no se dan, pues en la realidad deportiva del país, los recursos destinados para la administración (municipales o sectoriales) y el

⁶ <http://www.latercera.com/noticia/los-elefantes-blancos-que-dejo-la-copa-del-mundo-de-brasil-2014/>

recurso humano destinado para ello, no se condicen con las formulaciones originales, lo que provoca que nuevas inversiones se pongan en duda por la falta de auto sostenibilidad en este tipo de recintos, evitando generar una nueva carga para el Estado. El desafío, es generar modelos de gestión que permitan realizar una evaluación ex-ante ajustada a la realidad de los recintos deportivos a intervenir; condicionada a la elección de una modalidad de administración pertinente, considerando las oportunidades financieras y comerciales que éstas ofrezcan, reconociendo las restricciones que enfrentan por su carácter público.

En consecuencia, en una segunda hipótesis será necesario verificar **si tales oportunidades son efectivas y consistentes con la voluntad de los actores públicos y privados, en torno al deporte, así como las estructuras, dotaciones y competencias en torno a las opciones de sostenibilidad, que incluso permitan plantear una polifuncionalidad, no sólo deportiva, a este tipo de instalaciones y con ello entregar nuevas alternativas de uso a sus administradores.**

5.3. POLIFUNCIONALIDAD DE UN RECINTO DEPORTIVO

En atención a las conclusiones de la “Evaluación Ex Post de los Polideportivos” realizada por QProject, mandatado por MIDESO, y que señalan: *“con el fin de hacer un proyecto más rentable muchas veces existe información poco creíble que puede derivar en una sobre estimación del número de usuarios”*⁷, fue posible anticipar que la proyección de usuarios de un recinto no es dato confiable para la toma de decisiones en materia de inversión en infraestructura deportiva. También comprobó que *“la población que utiliza los recintos mayormente es población que practicaba actividades deportivas antes de la construcción de los recintos, y ha aprovechado la posibilidad de mayor oferta de programas, mejor calidad de la infraestructura respecto a espacios abiertos, y el menor costo respecto a servicios privados, para hacer uso de las instalaciones, incrementando, o mejorando la calidad, de la práctica de sus actividades deportivas”*. Agrega *“en dicho sentido, no se puede señalar con certeza que se haya logrado capturar un porcentaje relevante de población que no practicaba deporte (sedentaria) previo a la construcción de los recintos”*. Por tanto, se plantea como un problema la brecha entre usuarios estimados en el proyecto de Inversión y los reales. Sin embargo, a juicio del Equipo Consultor, el “usuario deportivo”⁸ no es una variable necesariamente determinante para la decisión de invertir en un recinto, ni en la definición de su modelo de gestión, por lo que esto llevó a plantear una tercera hipótesis: **los recintos pueden constituirse en un espacio polifuncional a nivel social, cultural y estratégico**, por tanto, las nuevas decisiones de inversión deben dar cuenta de una planificación comunal, regional y nacional en materia deportiva y en otros ámbitos, con la idea de sincerar el proceso de toma de decisiones, marcado principalmente por el componente político, que hace que la infraestructura deportiva resulte especialmente atractiva para el legado de autoridades locales o centrales de turno.

⁷ Informe Final Estudio “Evaluación ex post de mediano plazo a proyectos de gimnasios de deporte recreativo y polideportivos”, 2015. Página 301. División de Evaluación Social de Inversiones, Departamento de Metodologías y Estudios.

⁸ Se entenderá como “Usuario Deportivo” aquel que asiste al recinto a practicar deporte. Esto, con el propósito de hacer la distinción respecto del usuario espectador o usuario del recinto para una actividad No deportiva.

VI. ANÁLISIS EX POST DE MODELOS DE GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS: RESUMEN DE LOS CASOS ANALIZADOS.

6.1. COMPLEJO DEPORTIVO ALEMANIA, CALAMA

Nombre Proyecto	Reposición y construcción Complejo Deportivo Alemania
Código Bip	20191350-0
Región/ Comuna	Antofagasta / Calama
Dirección del recinto	Diego de Almagro S/N, esquina Frei Bonn poniente
Fuente Financiamiento	Sectorial / FNDR
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Municipalidad de Calama / Gobierno Regional de Antofagasta
Entidad administradora	Dirección de Desarrollo Comunal / Municipalidad de Calama
Año inicio operación	2011
Costo Total Ejecutado (M\$)	2.996.520
Plazo Total Ejecutado	48
Magnitud construida (m²)	3.565



El Complejo totalmente cerrado por un robusto cierre perimetral de hormigón y fierro, se emplaza en la población Alemania de Calama, donde se ubica el campamento más grande de la ciudad. Contempla diversos espacios deportivos en una superficie total de 3.464 m², que incluyen: un gimnasio techado, cancha para la práctica del fútbol con medidas reglamentarias y graderías cubiertas (metálica) para 600 personas, rodeada por una pista de recortan de ocho andariveles, dos canchas de futbolito con luminarias de cableado subterráneo, detrás del gimnasio techado; dos canchas de tenis con superficie

de pavimento, con misma luminarias. Al ingreso también se encuentra una edificación de un piso destinado a oficinas administrativas, bodega para implementación, enfermería, baños y camarines para damas y varones, no obstante no cuenta con baños para personas en situación de discapacidad.

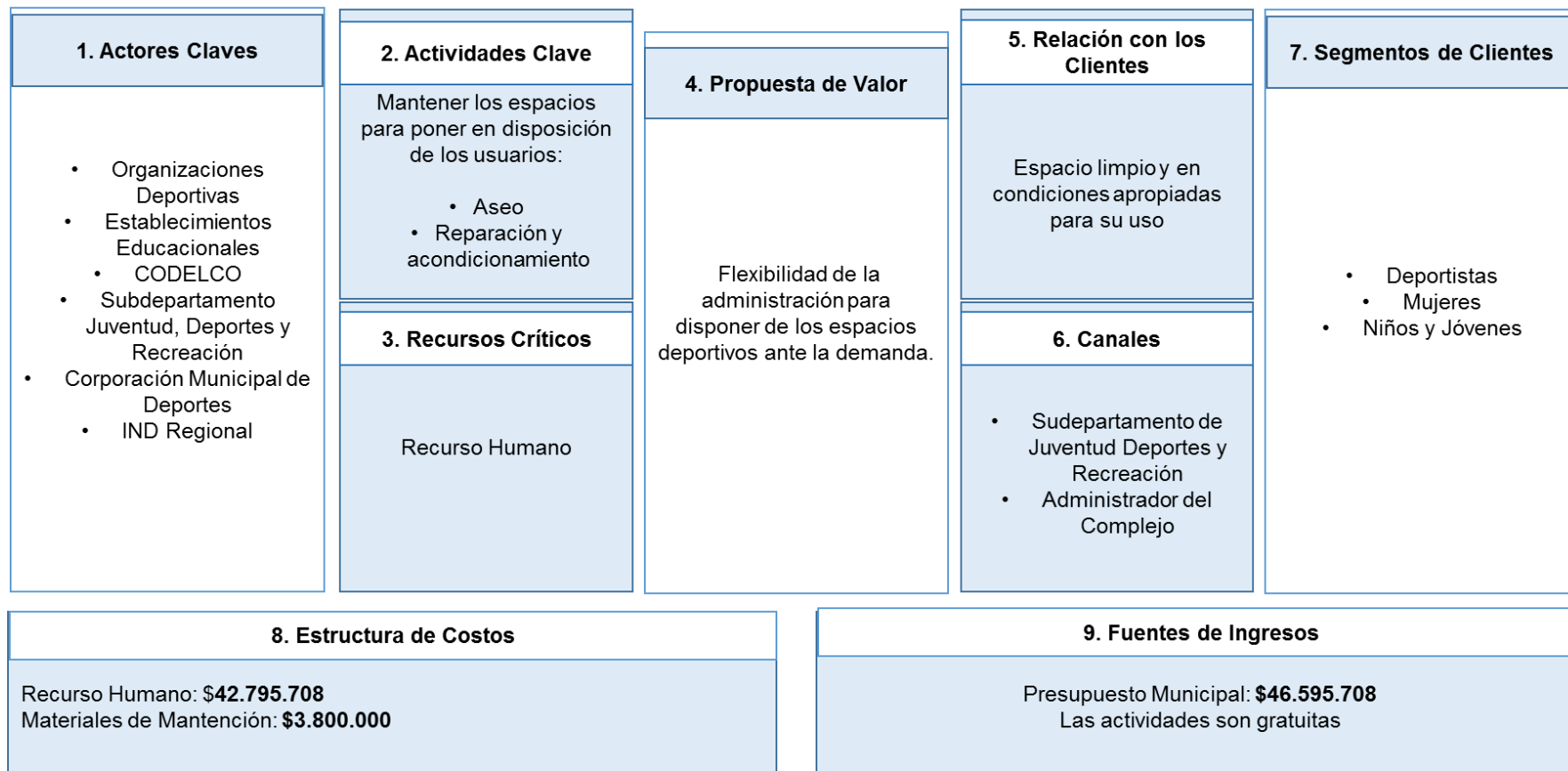
6.1.1. Modelo de Negocios implementado

El modelo de gestión del Complejo Deportivo Alemania se caracteriza por enfocarse en generar las condiciones básicas para su ocupación, cualquiera sea el demandante. Es así que de acuerdo al esquema CANVAS es posible sintetizar el caso como sigue:

1. **Actores clave:** Considerando que la dinámica del recinto se basa en poner a disposición sus espacios, los actores o asociados claves son las organizaciones deportivas que demandan el recinto, y otras instancias que generan o podrían generar actividad deportiva en éste, tales como el Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación del municipio, y el IND regional. En este grupo, se incorpora la Corporación Municipal de Deportes.
2. **Actividades Clave:** Teniendo presente que lo relevante para la administración es poner a disposición los espacios deportivos, las actividades clave son aquellas destinadas a su habilitación y manutención de canchas y equipos, como asimismo, mantener baños y camarines en condiciones de uso.
3. **Recursos críticos:** Corresponden al Recurso Humano, pues el recinto desarrolla con su propio personal las tareas de manutención y aseo, con un gasto mínimo en monitores deportivos.
4. **Propuesta de valor:** Conforme a las prácticas de uso del recinto, su propuesta de valor está dada por la facilidad de acceso en cuanto a la flexibilidad de la administración para disponer de los espacios deportivos ante la demanda, es decir, si el espacio deportivo se encuentra desocupado y una persona u organización desea utilizarla, tiene acceso inmediato, sin mayor trámite y contará con las condiciones adecuadas y de aseo para su uso.
5. **Relación con los clientes:** La promesa implícita que existe en el modo de funcionamiento de este complejo está dada en el contexto de mantener los espacios limpios y en condiciones adecuadas para su uso.
6. **Canales:** La comunicación con los usuarios se traducen en una relación directa con la administración del Complejo Deportivo y con el Sub-Departamento Juventud, Deporte y Recreación del municipio, para la inscripción en actividades de su directa organización.
7. **Segmento Clientes:** considerando la oferta programática, estos serían los niños y jóvenes que practican fútbol o están en proceso formativo; y las mujeres favorecidas por la zumba. Desde el punto de vista de la demanda, los deportistas y practicantes de las diversas disciplinas que favorece el recinto, esto es: tenis, voleibol, basquetbol, atletismo.
8. **Estructura de costos:** la información que fue posible obtener en el levantamiento en terreno, como la revisión de otras fuentes de información en internet (Actas de Concejos, Cuentas públicas, otras), se pudo verificar que los principales costos asociados a la gestión y manutención del recinto están dadas por el Recurso Humano y los materiales usados en las labores de aseo y manutención.

-
9. **Fuentes de Ingreso:** Como se ha mencionado en puntos anteriores, las fuentes de financiamiento para la operación permanente del recinto provienen del presupuesto municipal. No existe ningún tipo de cobro, y los recursos que se obtienen por la vía de postulación de proyectos a FONDEPORTE regional, permiten generar oferta deportiva temporal en el Complejo Deportivo, para el desarrollo de algunas disciplinas y segmentos; ya que esta modalidad de financiamiento no asegura continuidad en el tiempo.

MODELO DE NEGOCIOS: Complejo Deportivo Alemania



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País, que resume el levantamiento en terreno del caso

A juicio del equipo consultor, este recinto si bien cuenta con una administración operativa que lo mantiene en adecuadas condiciones, es solitaria y adopta decisiones de uso en relación a su vínculo cotidiano con la comunidad, lo que no permite identificar que el recinto este gestionado para obtener el uso deportivo óptimo de cada uno de sus espacios y como una instancia de encuentro comunitario que atienda diversas necesidades. se percibe como un desaprovechamiento de las instalaciones disponibles al constatar un amplio rango horario con baja ocupación, carente de una oferta programática que se ajuste a lineamientos estratégicos, comunales o regionales, o al propósito por el cual fue construido este complejo.

Respecto a su modelo de negocio y a un mayor vínculo con las definiciones estratégicas comunales, este debería mutar a una propuesta de valor centrada en las necesidades deportivas y sociales de la población Alemania, ya que son sus características de vulnerabilidad, las que promovieron el desarrollo de este proyecto. En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.2. ESTADIO FRANCISCO SÁNCHEZ RUMOROSO. COQUIMBO

Nombre Proyecto	Mejoramiento Estadio Municipal Francisco Sánchez Rumoroso
Código Bip	30075897-0
Región/ Comuna	Coquimbo / Coquimbo
Dirección del recinto	Santiago Trigo S/N
Fuente Financiamiento	Sectorial
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Instituto Nacional de Deportes
Entidad administradora	Municipalidad
Año inicio operación	2.008
Costo Total Ejecutado (M\$)	18.857.640
Plazo Total Ejecutado	34
Magnitud construida (m ²)	137.590



Este recinto cuenta con dos espacios deportivos que forman parte de su diseño original: cancha de fútbol de pasto natural con medidas reglamentarias de 105 por 68 metros y pista atlética de ocho carriles que rodea la cancha, y que originalmente estaba habilitada para competencias internacionales considerando la entrada maratón por uno de sus accesos ubicado en calle Santiago Trigo, pero su mal estado de conservación y mantenimiento, actualmente solo permite el entrenamiento de algunos atletas, y el uso deportivo a nivel escolar.

El Edificio ubicado en el sector Pacífico considera en su primer nivel: 4 camarines para jugadores, 1 camarín para árbitros y 1 para pasa pelotas, salón auditorio, sala de conferencia, sala de prueba de

doping, y pasillos que conectan a la cancha por el túnel subterráneo. El segundo nivel considera las oficinas administrativas. El tercer nivel acoge el salón Vip, y en el cuarto nivel se encuentran la caseta de transmisión de radio y televisión. El edificio cuenta con servicios higiénicos en todos sus niveles. Las dimensiones de los camarines disponibles por política de la actual administración permiten que se puedan desarrollar varias prácticas deportivas paralelamente, aun cuando son espacios sin ventilación natural. Incluso, la cantidad de espacios disponibles en el segundo nivel, permiten albergar oficinas administrativas de la Corporación de Deportes de Coquimbo.

6.2.1. Modelo de Negocios implementado

El Estadio Francisco Sánchez Rumoroso se caracteriza por desarrollar un modelo de negocios basado en la disposición del recinto para el fútbol profesional, y en particular para constituirse en el escenario local del Club Deportivo Coquimbo Unido. Esto implica que su uso sea restringido en una comunidad altamente demandante de espacios para la práctica deportiva, lo ha generado apertura a necesidades de grupos organizados que ha implicado facilitar espacios no deportivos para satisfacerlas en el desarrollo de disciplinas deportivas diferentes al fútbol.

1. **Actores Claves:** Al respecto señalar que el recinto se reconstruyó a partir de la necesidad de acoger el Mundial Femenino de Fútbol Sub 20 en el 2008, lo que constituía una oportunidad para la comuna, en términos de imagen y posicionar al recinto como uno de los “Estadios Mundialistas”. Del punto de vista del desarrollo de fútbol profesional a partir de esa investidura, el CD Coquimbo Unido se transforma en un actor clave; junto con las organizaciones comunitarias y deportivas que demandan los espacios no deportivos para ofrecer actividad deportiva, y generar una oferta no contemplada originalmente por su administración. Asimismo, han surgido entrenadores y profesores, que junto a sus deportistas agrupados, son exigentes usuarios de la pista atlética; unido a la figura del Administrador Municipal como un actor clave en la toma de decisiones estratégicas del Estadio.
2. **Actividades Claves:** El uso prioritario del recinto es del equipo de fútbol profesional de la zona, y de cualquiera de ésta índole. Las actividades claves, en consecuencia, se traducen en las tareas que permiten mantener operativo el recinto para el fútbol profesional, los atletas y organizaciones que desarrollan actividades deportivas en los espacios no deportivos. Por lo tanto, el énfasis está en satisfacer una demanda, y no en generar una oferta propia. Sin embargo, eso se traduce en una condición valorada por los usuarios, y que van en sintonía con la política de apertura a la comunidad en forma gratuita, fomentada personalmente por su administrador, el que mantiene una comunicación directa con quienes demanden los espacios.
3. **Recursos Críticos:** Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, resultan críticos los recursos humanos destinados a la mantención de los espacios del Estadio, así como los servicios contratados para la mantención de la cancha y el sistema eléctrico.
4. **Propuesta de Valor:** Teniendo presente el carácter emblemático del recinto y su localización, se ha dispuesto una apertura a la comunidad que ha derivado en el desarrollo de otras actividades en espacios no deportivos; así como el desarrollo permanente del atletismo, sin restricciones de horario.

Lo anterior también se ha traducido en la optimización de sus espacios para uso administrativo, tanto para acoger oficinas municipales como para el desarrollo de las reuniones del Concejo Municipal, Capacitaciones, y para uso en caso de situaciones de emergencia o catástrofe, entre las que se puede mencionar el terremoto del año 2015, y los salvatajes por accidentes en playas de Coquimbo, que durante el verano del 2015/2016 llegaron a ser 619, y donde sus víctimas son trasladadas en helicóptero al Estadio para luego trasladarlas al Hospital de Coquimbo que se encuentra a metros de distancia del recinto deportivo. Con ello también se ha pretendido optimizado el valor del recinto más allá de lo deportivo

5. **Relación con los Clientes:** El compromiso que la administración ha desarrollado con la comunidad y sus usuarios, se materializa en la apertura permanente del Estadio, en consideración a su carácter público. Ello ha generado una disposición para acceder a espacios no deportivos, aun cuando la prioridad siempre la tendrá el fútbol profesional.
6. **Canales:** Los canales de comunicación con los usuarios se traducen en una relación contractual de arrendatario por parte del Club Coquimbo Unido, así como canales de comunicación y solicitud del Estadio a través del Administrador directamente, y del Alcalde, dependiendo de la envergadura del evento a realizar en el recinto.
7. **Segmentos de Clientes:** Se distinguen 3 tipos de clientes finales de los servicios deportivos que presta el Estadio. Por una parte los equipos de fútbol profesional; luego deportistas y beneficiarios de las actividades realizadas en espacios no deportivos; y finalmente la comunidad, ante un uso no deportivo, asociado a situaciones de emergencia.
8. **Estructura de Costos:** La estructura de costos se centra en un gasto importante en recurso humano a cargo de mantener el recinto completo, incluyendo los espacios deportivos, no deportivos y equipamiento del Estadio. Asimismo, los gastos de mantención de la cancha y aseo representante un importante costo de funcionamiento.
9. **Fuentes de Ingresos:** El Club Deportivo Coquimbo Unido no tiene estadio propio por lo que debe arrendarlo para cumplir con las exigencias que establecen la ANFP, y el otorgamiento de la licencia que le permite participar en Campeonatos Nacionales del Fútbol Profesional.¹⁰ El Concejo 2012-2016, estableció un descuento preferencial respecto de la tarifa normal para partidos y entrenamientos, como una forma de apoyar al club de la zona, por lo que no resulta una fuente importante de recursos, siendo el presupuesto municipal la principal fuente de financiamiento de su operación.

⁹ <http://web.directemar.cl/estadisticas/playas/2016/conclu.pdf>

¹⁰ <http://www.anfp.cl/documentos/1430340517-licencia-de-clubes-de-futbol-profesionales-para-competencias-nacionales-sin-logos.pdf>. Las exigencias asociadas al Criterio Infraestructura de esta normativa, se señalan: “El solicitante deberá contar con un estadio disponible para las competiciones de clubes ANFP. 2 Si el solicitante no es el dueño del estadio deberá proveer un contrato escrito con el dueño(s) del estadio(s) que utilizará. 3 Deberá estar garantizado que el estadio(s) podrá ser utilizado por el solicitante en sus partidos de local durante la temporada para la que la licencia es solicitada. 4 El estadio(s) deberá cumplir con los requisitos mínimos definidos en el cuaderno de cargos de la ANFP”.

MODELO DE NEGOCIOS: Estadio Francisco Sánchez Rumoroso

1. Actores Claves - Coquimbo Unido - Organizaciones Comunitarias - Clubes deportivos - Atletas - Administrador municipal	2. Actividades Clave Manutención del recinto, con especial énfasis en la mantención del pasto natural, el aseo e higiene de camarines y áreas administrativas 3. Recursos Críticos - Recurso humano para la manutención - Manutención de cancha de pasto natural - Manutención sistema eléctrico	4. Propuesta de Valor Polifuncionalidad del Estadio, que se traduce en habilitación de espacios no deportivos disponibles dentro de todo el recinto, incluyendo Edificio Pacífico para uso administrativo, y la práctica deportiva, las 24 horas del día.	5. Relación con los Clientes Espacio abierto a la comunidad y sus demandas para la realización de actividades deportivas, culturales y otras que por su disposición de espacios, permita el recinto 6. Canales - Solicitud directa al administrador - Solicitud directa al Alcalde	7. Segmentos de Clientes - Equipos del fútbol profesional - Atletas - Niños - Jóvenes - Adultos - Comunidad (estados de emergencia)
8. Estructura de Costos Manutención de Cancha: 36.000.000 Manutención Sistema Eléctrico: 24.000.000 Mantenciones varias: \$63.300.000 Recurso Humano: 167.388.000		9. Fuentes de Ingresos Presupuesto Municipal: \$296.688.000 Los ingresos son recaudados hacia las arcas municipales, y para el 2016, éstos ascendieron a: \$18.107.565.		

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País, que resume el levantamiento en terreno del caso

En opinión del equipo consultor en la administración del Estadio se ha realizado un aprovechamiento máximo de sus espacios considerando su condición de recinto para el fútbol profesional, lo provoca restricción sobre el uso deportivo frente al cuidado del pasto natural y la utilización prioritaria por parte del Club Coquimbo Unido.

Por lo anterior, la utilización polifuncional lograda y de acogida a otras actividades deportivas, se percibe como una práctica lógica para este tipo de recintos, considerando su dependencia municipal, y la necesidad de optimizar recursos disponibles; donde además se ha constituido en un espacio de identificación comunal, de encuentro ante situaciones de emergencia y catástrofe, de reunión de autoridades municipales y de capacitaciones. Al respecto, cabe analizar a nivel de definiciones metodológicas de la formulación de proyectos de inversión en el Sector Deportes; cómo enfrentar las inversiones que afectan a recintos para el fútbol profesional, frente a la exclusividad en su uso; y las demandas extradeportivas a las que se ven enfrentados sus administraciones.

No obstante lo anterior, existe un riesgo en la acogida de demandas deportivas diferentes al fútbol, ya que parte de éstas se abordan y desarrollan en espacios no habilitados para este tipo de actividades, lo que genera insatisfacción, pero además mantiene vigente la necesidad de espacios deportivos que plantea un desafío a las autoridades de solución en la lógica de una planificación deportiva comunal.

Otro riesgo es el clientelismo que se desarrolla al satisfacer las demandas de las organizaciones que saben de la posibilidad de utilizar los espacios no deportivos del Estadio. Sin embargo, esto no se encuentra difundido como una opción de acceso para la comunidad organizada de la comuna.

6.3. POLIDEPORTIVO NICOLÁS MASSÚ

Nombre Proyecto	Construcción Polideportivo Ítalo Composto
Código Bip	30113341-0
Región/ Comuna	Valparaíso / Villa Alemana
Dirección del recinto	Asunción 550, Villa Alemana, Valparaíso
Fuente Financiamiento	FNDR
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Municipalidad Villa Alemana / Instituto Nacional de Deportes
Entidad administradora	Departamento de Deportes / Municipalidad de Villa Alemana
Año inicio operación	2011
Costo Total Ejecutado (M\$)	1.621.214
Plazo Total Ejecutado	11
Magnitud construida (m²)	2.768



La particularidad de este recinto radica en su emplazamiento al interior del complejo deportivo Ítalo Composto, un estadio de fútbol con graderías, completamente equipado para la práctica de esta disciplina. En el complejo también existe una cancha de tenis, espacio para 100 estacionamientos aproximadamente y el Polideportivo Nicolás Massú, ubicado al ingreso, por calle Asunción.

El Polideportivo cuenta con un gimnasio con multicancha y graderías retráctiles (para 300 personas), completamente equipado, con dos pares de arcos retráctiles (un par en cancha principal y el segundo de forma perpendicular para entrenamiento), pantalla electrónica y caseta de transmisión; servicios higiénicos para damas, varones y personas en situación de discapacidad; tres pares de camarines que incluyen servicios higiénicos para discapacitados, sala de musculación, sala de spinning, enfermería,

oficinas para la administración con baños, camarines y servicios higiénicos para el personal, cocina, bodega de implementación y otra para insumos.

6.3.1. Modelo de Negocios implementado

El modelo de negocio del Polideportivo Nicolás Massú radica en atender las demandas de la comunidad por espacios deportivos para la práctica, de esta manera, intenta atender las necesidades de organizaciones deportivas que requieren el uso del recinto, a la vez que genera una oferta para las personas no organizadas y que se orientan principalmente a Talleres y escuelas para niños y jóvenes, combinando así las 2 modalidades de uso del recinto. El caso se sintetiza de la siguiente forma:

1. **Actores Clave:** Dentro de este grupo se han identificado organizaciones; padres y madres demandantes de actividades deportivas para sus hijos. Algunas de las organizaciones que demandan el recinto y que se muestran más activas son Club deportivo, social y cultural sangre nueva, Club deportivo Villa Alemana Básquetbol, Club Villa Alemana Voleibol, Club de amigos del básquetbol, Tenis de mesa Villa Alemana, Club Italiano de balonmano, entre otros.
2. **Actividades clave:** Se trata de aquellas que permiten disponer de la oferta programática desarrollada por el municipio para las personas no organizadas, donde una parte es gratuita y otras consideran un cobro, como talleres de: zumba, entrenamiento funcional, baile, gimnasia artística, pilates, combat, cycling. Las gratuitas están orientadas a niños y jóvenes, como escuelas de gimnasia, escalada de muro, chealeaders. En ambos casos, la contratación del recurso humano deportivo para poner en marcha esta oferta es una actividad clave.

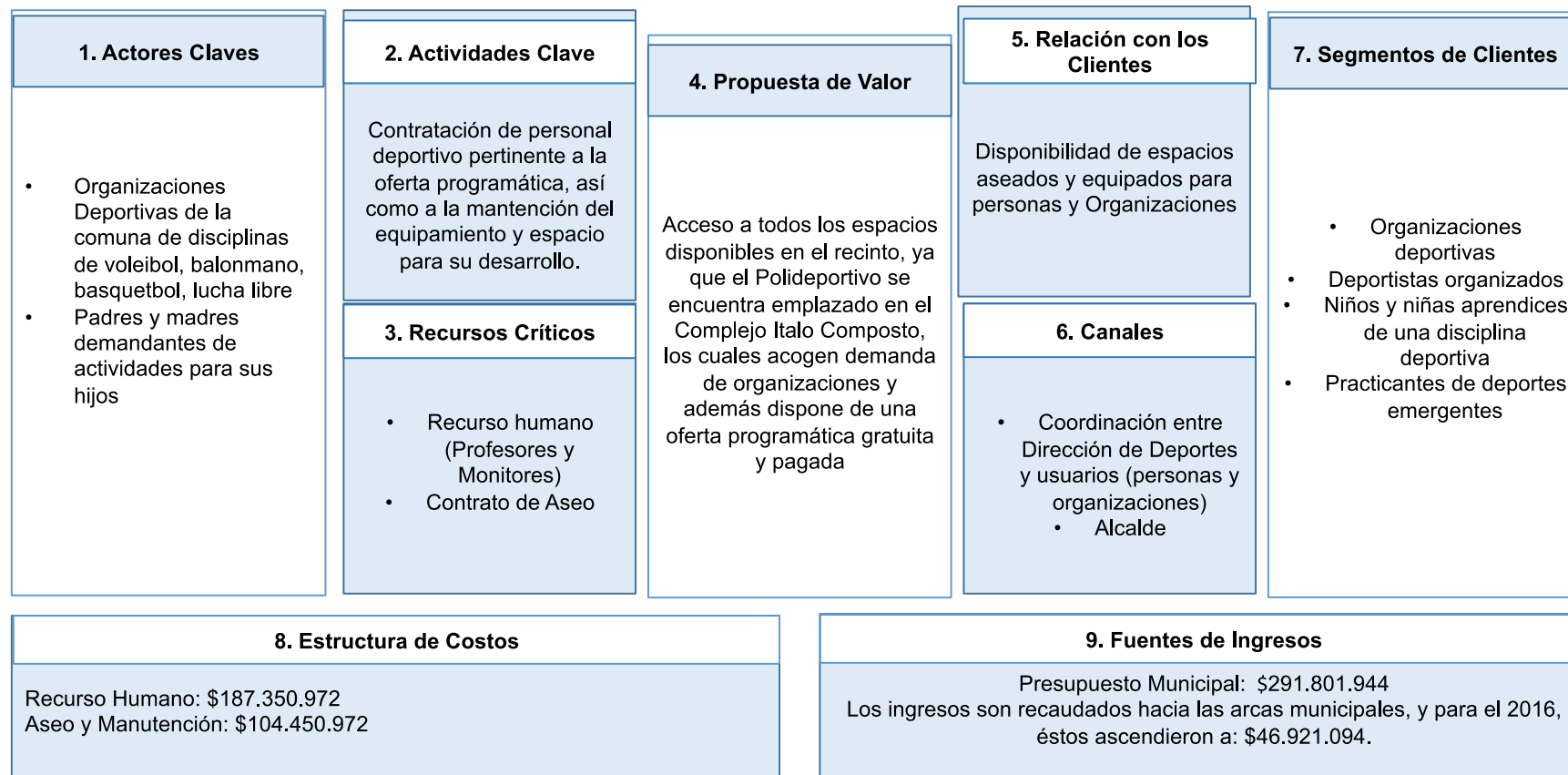
Mientras que las organizaciones solicitan los espacios deportivos para la práctica de voleibol, básquetbol, tenis de mesa, disciplinas urbanas y emergentes, como el break dance, lucha libre, trapezio, debe desarrollar suscribir una suerte convenio de uso con la Unidad de Deportes, a través de formulario, transfiriendo en ellos la disposición del recurso humano e implementación pertinente.

Finalmente, para armonizar estas actividades deportivas en el recinto la administración de las horas es fundamental. En este caso además se ha logrado desarrollar un sistema de monitoreo de uso.

3. **Recursos Críticos:** Los recursos críticos involucrados están centrados principalmente en la coordinación del uso de los espacios así como en la disposición del recurso humano deportivo pertinente a las actividades, que son las personas que dan el motor a la realización de las mismas y por otro lado, la disponibilidad del recinto en condiciones óptimas de aseo y manutención, lo que se logra a través del contrato externo de aseo.
4. **Propuesta de valor:** Frente al masivo, pero concentrado uso del recinto en término de horarios, el elemento diferenciador del Polideportivo es el amplio acceso a cada espacio del recinto, donde confluyen todo tipo de actividades deportivas y emergentes.
5. **Relación con los clientes:** La promesa implica es la disposición de espacios limpios, bien equipados y en condiciones adecuadas para su uso; así como en sintonía con el tiempo programado para cada actividad.

6. **Canales:** La comunicación con las organizaciones es ajustada a protocolos simples pero formales con la Dirección de Deportes, para uso de la multicancha, para lo que deben acudir a esta para las solicitudes. Se debe mencionar que particularmente las organizaciones también recurren directamente al Alcalde, pero igualmente deben seguir con el proceso posterior. En cuanto a los demandantes de las actividades pagadas en sala de musculación y fitness, éstos pueden acudir directamente al polideportivo, ya que estos espacios son atendidos por sus monitores.
7. **Segmento Clientes:** considerando la oferta programática, estos serían las organizaciones y personas naturales principalmente niños y jóvenes que asisten a los talleres ofertados por el municipio u organizaciones que utilizan el recinto para la práctica de su disciplina.
8. **Estructura de costos:** De la información entregada por la administración, se pudo verificar que los principales costos asociados a la oferta programática, y a la manutención del recinto, lo que se traduce en gasto de Recurso Humano, mantención de sala de máquinas y el contrato externo de aseo.
9. **Fuentes de ingreso:** Las fuentes de financiamiento para la operación permanente del recinto provienen del presupuesto municipal. No obstante el cobro que se realiza para competencias y salas de musculación y fitness, permiten cubrir en parte los costos totales del funcionamiento del recinto.

MODELO DE NEGOCIOS: Polideportivo Nicolás Massú



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País, que resume el levantamiento en terreno del caso

A juicio del equipo consultor, la administración muestra un buen desempeño en cuanto a su gestión y a entregar servicio a la comunidad, pues cuenta con una importante cantidad de actividades que se realizan con participación masiva, para las que ha desarrollado procedimientos de inscripción que permiten mantener orden y atención adecuada a la demanda generada. De hecho es el único recinto que presenta estadísticas de uso, y que puede individualizar la cantidad de usuarios frente al monitoreo que realiza.

El Complejo Deportivo en general, se presenta como un espacio deportivo en excelentes condiciones de manutención y equipamiento.

Sin perjuicio de lo anterior, existe una jornada completa en la cual no se utiliza la multicancha del Polideportivo, y para la cual se previó el uso por parte de la población escolar municipal. Considerando que una de las justificaciones de la construcción del recinto fue atender a este segmento, y que en visita a terreno se pudo constatar la existencia de buses en buenas condiciones, entonces corresponde aunar voluntades para que este recinto sea aprovechado de acuerdo a lo previsto y comprometido en el proyecto.

Respecto a la posibilidad de realizar mejoramientos en su modelo de negocio, podemos mencionar como un aspecto importante de abordar, que durante los horarios punta no existe personal administrativo que dé respuesta o información sobre todas las actividades que se están desarrollando en el recinto, considerando que justamente es cuando mayor cantidad de consultas o requerimientos de información se producen. En esos momentos no hay supervisión sobre las actividades.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.4. PISCINA TEMPERADA. SAN FELIPE

Nombre Proyecto	Piscina Temperada de San Felipe
Código Bip	30057914-0
Región/ Comuna	Valparaíso/San Felipe
Dirección del recinto	Bueras#450. San Felipe
Fuente Financiamiento	Sectorial / FNDR
Unid. Técnica / Unid. Financiera	Municipalidad de San Felipe /Gobierno Regional de Valparaíso
Entidad administradora	Departamento de Deportes / Municipalidad de San Felipe
Año inicio operación	2011
Costo Total Ejecutado (M\$)	371.244
Plazo Total Ejecutado	24
Magnitud construida (m²)	500



Esta Piscina semi - olímpica, cuenta con 8 carriles, con 25 metros de largo y 12,5 metros de ancho. Dispone de graderías con capacidad para 200 personas, 6 servicios higiénicos para mujeres, 6 para hombres, y uno para discapacitados; sala de enfermería; camarines para hombres y mujeres, con capacidad para 20 personas aproximadamente en cada uno; una recepción con guardarropía; cocina y bodega. Cabe señalar que no existe mobiliario administrativo. El lugar destinado originalmente a la oficina de administración, está habilitada como dormitorio para que pernocte el nochero.

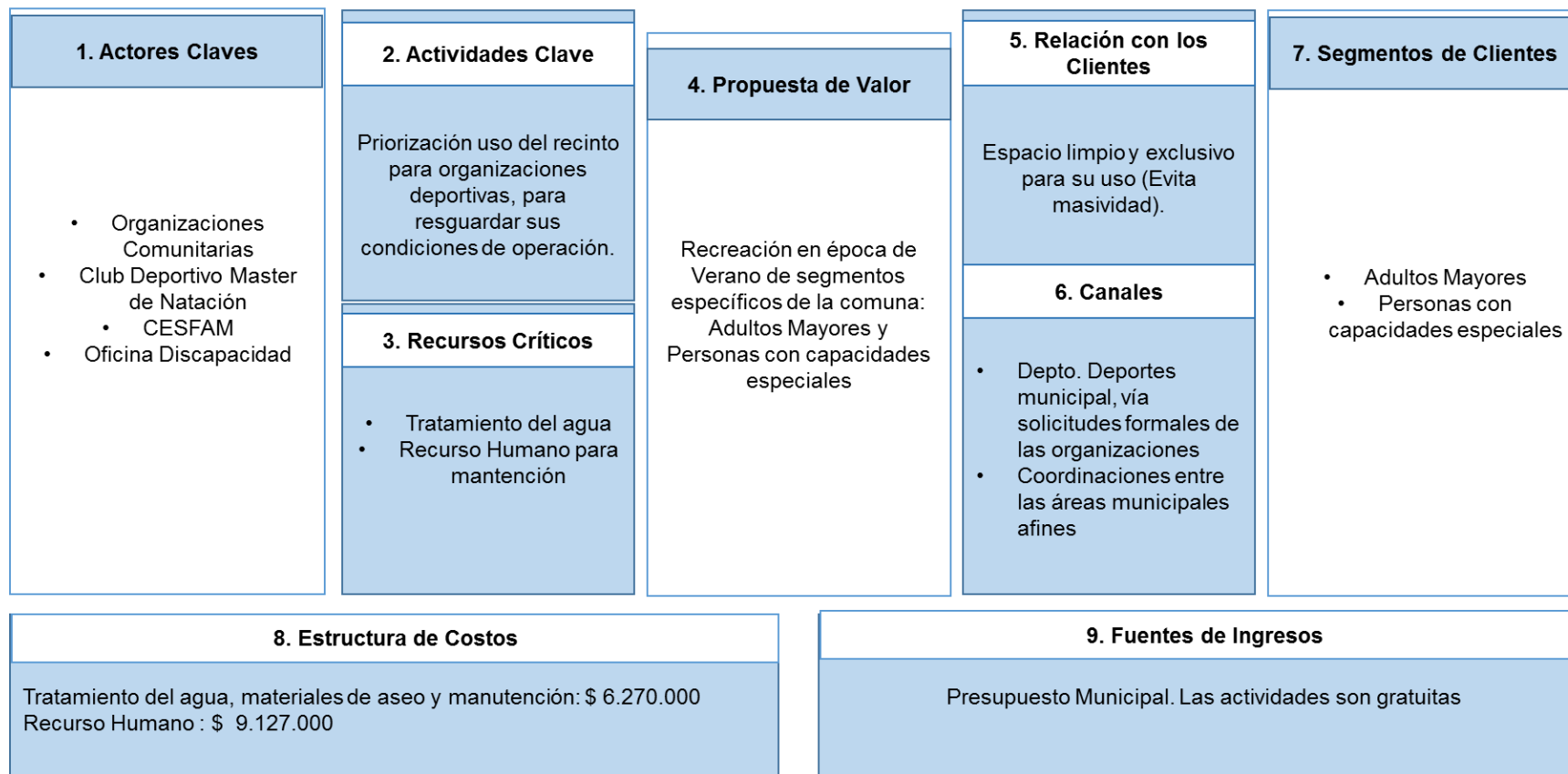
Se debe mencionar que la Evaluación Ex post simple realizada en 2012 no registró un hecho evidente, y es que la construcción de la Piscina no concluyó en los términos propuestos, es decir, se pudo constatar en visita a terreno, que el recinto no estaba techado y la piscina no es temperada.

6.4.1. Modelo de Negocios implementado

Para el presente modelo de negocio podemos destacar que la piscina es prioritariamente de uso recreativo, lo competitivo se plantea como actividad excepcional, así como las clases de natación, que tampoco es el foco del recinto. Sintetizando el caso estudiado, entonces, cabe señalar:

1. **Actores clave:** Se trata sólo a organizaciones comunitarias, especialmente de adultos mayores y personas en situación de discapacidad, como asimismo, el Centro de Salud Familiar (CESFAM) que posee un grupo propio de personas derivadas a los programas de verano en la piscina.
2. **Actividades clave:** Consisten en generar las condiciones higiénicas del recinto para materializar la priorización que se realiza en torno a los adultos mayores y situaciones de discapacidad, entre otras personas agrupadas. Ello implica el tratamiento diario del agua, así como el aseo de sus instalaciones higiénicas. Desde el punto de vista del uso de la piscina, se encuentra disponible 2 salvavidas que también contribuyen a la mantención del recinto.
3. **Recursos críticos:** Están precisamente orientados a que la manutención se encuentre en óptimas condiciones, con especial énfasis en la higiene de la piscina, y el tratamiento del agua, atendiendo la normativa del funcionamiento de piscinas.
4. **Propuesta de valor:** Considerando que la piscina es abierta, y que finalmente no se concretó en techarse y temperarse, la administración la ha destinado a un uso recreativo en época estival, y prioritario para organizaciones comunitarias, traspasando a ellas la responsabilidad sobre la gestión de sus usuarios, así como también esperando que ello contribuya al cuidado del recinto.
5. **Relación con los clientes:** La relación con los clientes se encuentra dada por el uso exclusivo del recinto para las organizaciones y en condiciones de higiene apropiadas.
6. **Canales:** Estos son el Departamento de Deportes y las oficinas y/o áreas internas del municipio, como la oficina de discapacidad y CESFAM. Las organizaciones externas al municipio deben comunicarse vía carta al municipio para solicitar la piscina, y las dependencias municipales se coordinan internamente para su uso.
7. **Segmento de clientes:** Privilegia segmentos específicos de la población como adultos mayores y personas con capacidades especiales o en situación de discapacidad.
8. **Estructura de costos:** Esta dada principalmente por el recurso humano que permite su funcionamiento y los materiales de aseo e higiene para el aseo de la piscina, conforme a la normativa específica.
9. **Fuentes de financiamiento:** las actividades son totalmente gratuitas y en ese contexto las fuentes de financiamiento provienen del municipio.

MODELO DE NEGOCIOS: Piscina “Temperada” San Felipe



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País que resume los datos expuestos en este caso

En conclusión, este recinto si bien no presenta las condiciones para su utilización durante el año, dado que la piscina no es temperada ni techada, durante el período estival en el cual si se utiliza, su funcionamiento cumple una función recreativa importante en el segmento de clientes enunciado precedentemente.

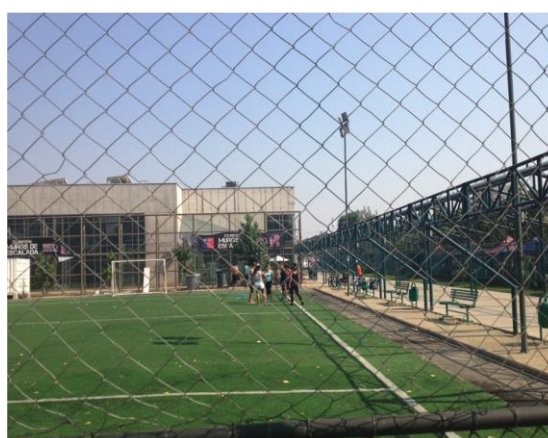
El recinto también tiene potencial para utilización en reuniones comunitarias durante el año, ya que cuenta con espacios cerrados que lo permitirían, incluso se podría contemplar algunas actividades deportivas en ambiente cerrado o áreas verdes, tales como Yoga, Pilates, Tai Chi, otras similares.

Por otra parte, y a partir del análisis de este y otros casos, podemos señalar que es importante tener en consideración la necesidad de generar incentivos para la gestión de un recinto deportivo, ya que la mayor ocupación trae como consecuencia mayores esfuerzos de limpieza y mantención. Aun cuando el municipio tenga los recursos para el pago de insumos y servicios básicos necesarios para la operación, el factor humano puede transformarse en un riesgo para aumentar la oferta deportiva en el recinto, dado el mayor esfuerzo laboral que esto implicaría.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de mantención, entre otros.

6.5. POLIDEPORTIVO JEAN BEAUSEJOUR. ESTACIÓN CENTRAL

Nombre Proyecto	Construcción Polideportivo Estación Central
Código Bip	30107204-0
Región/ Comuna	Metropolitana/ Estación Central
Dirección del recinto	5 de abril # 4577. Estación Central
Fuente Financiamiento	Sectorial / FNDR
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Municipalidad de Estación Central / Gobierno Regional- XIII e Instituto Nacional del Deporte
Entidad administradora	Corporación de Deportes Municipal
Año inicio operación	2013
Costo Total Ejecutado (M\$)	3.140.469
Plazo Total Ejecutado	27
Magnitud construida (m ²)	3.324



El recinto se encuentra ubicado en el límite de tres comunas: Estación Central, Maipú y Cerrillos. Fue construido en tres niveles, en hormigón y acero. Contempla un total de 3.324 metros cuadrados de superficie en los que se distribuyen: recepción con registro de acceso, sala de musculación, sala de atención kinesiológica, oficinas de administración con baño, 2 salas multiusos, sala de spinning, piscina temperada y de hidroterapia con dos camarines que incluyen servicios higiénicos y vestidores, multicancha techada con graderías (265 personas), cuatro camarines asociados a la multicancha con servicios higiénicos para damas, varones y personas en situación de discapacidad, bodega de implementación (4 bodegas), cafetería, áreas verdes, accesibilidad universal, baños y kitchenette para la administración, estacionamientos y cancha de pasto sintético en el exterior, donde también se pueden apreciar juegos infantiles, un muro de escalada y equipamiento para práctica de calistenia. El recinto cuenta con áreas verdes

6.5.1. Modelo de Negocios implementado

Básicamente el modelo se basa en un financiamiento compartido entre usuarios y el municipio. A pesar que el modelo se basa en el pago por membresía, esto no constituye una barrera de acceso para

segmentos más vulnerables, ya que igualmente tienen cabida sin costo. En resumen, el caso estudiado consiste en:

1. **Actores clave:** Corresponde a los deportistas de la comuna, consultorio, instituciones de educación superior y alumnos en práctica, Corporación Municipal de Deportes, IND, presentando la demanda deportiva del sector.
2. **Actividades clave:** Corresponde al conjunto de acciones para materializar la oferta programática del recinto, y que se traduce en la disposición de personal deportivo e implementación adecuada, para el desarrollo de actividades deportivas para la comunidad de Estación Central. Ello ha implicado esfuerzos de optimización de recursos, que incluyen la incorporación de alumnos en práctica, fruto de las alianzas con instituciones de educación superior; tanto para el desarrollo deportivo del recinto como para la incorporación de atención kinesiológica de usuarios, especialmente de los adultos mayores. A ello se suma procesos de evaluación de los usuarios, y asesoría nutricional, lo que surge ante usuarios más exigentes que se constituyen en socios del Polideportivo.
3. **Recursos críticos:** Considerando las dinámicas diarias de este recinto, sus recursos críticos están dados el gasto en personal dedicado a la oferta programática; la mantención de la piscina, y en consecuencia el gasto petroléneo para el funcionamiento de la caldera; la electricidad que alimenta prácticamente todo el equipamiento y finalmente el recurso humano que mantiene operativo el recinto.
4. **Propuesta de valor:** Lo que distingue a este recinto es la entrega de un servicio integral que incluye no sólo lo deportivo, sino también atención de salud pues realiza evaluaciones y rehabilitación mediante atención kinesiológica, al desarrollar alianzas con universidades para contar con estos profesionales y donaciones en equipamiento.
5. **Relación con los clientes:** Existe un compromiso con la calidad de servicio, la mantención apropiada del aseo e higiene para la atención masiva de público; como también por la diversidad de las actividades que se desarrollan en el recinto.
6. **Canales:** Los mecanismos de comunicación son expeditos y simples pues los usuarios deben dirigirse directamente al recinto o también es posible hacerlo vía Facebook. Ello, debido a que la administración radica en la Corporación Municipal de Deportes, y su Subdirector es a la vez administrador del Polideportivo, concentrando gran parte de la oferta deportiva comunal en el Polideportivo.
7. **Segmento de clientes:** Es variado, pasando por adultos mayores, jóvenes, niños, mujeres, organizaciones, vecinos de la comuna y de comunas aledañas.
8. **Estructura de costos:** Está compuesta principalmente por los gastos en recurso humano, consumos básicos y gastos de manutención.
9. **Fuentes de financiamiento:** Principalmente provenientes del municipio, no obstante con una importante participación de recursos obtenidos de las membresías y arriendo de espacios deportivos.

MODELO DE NEGOCIOS: Polideportivo Jean Beausejour

1. Actores Claves • Consultorio • Instituciones de Educación Superior • Corporación Municipal de Deportes Estación Central • IND • Alumnos en práctica	2. Actividades Clave • Inscripción de socios del Polideportivo (Membresía) • Gestión de usos de espacios • Instalación Oferta programática 3. Recursos Críticos • Recurso Humano disponible para la oferta deportiva • Petróleo • Electricidad	4. Propuesta de Valor Servicio Integral de salud, deporte, evaluación y rehabilitación a sus usuarios	5. Relación con los Clientes • Diversidad de oferta deportiva • Calidad de servicios 6. Canales • Directamente en el Polideportivo • Facebook	7. Segmentos de Clientes • Adultos Mayores • Adolescentes desde 15 años y adultos • Niños • Mujeres dueñas de casa • Deportistas • Vecinos residentes Estación Central • Vecinos Otras comunas aledañas
8. Estructura de Costos Recurso Humano: \$216.000.000 Gastos Básicos: \$72.000.000 Gastos en Mantención: \$48.000.000 TOTAL: \$336.000.000			9. Fuentes de Ingresos Recaudación por membresía: \$150.000.000 Presupuesto Municipal: \$186.000.000	

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País, que resume el levantamiento en terreno del caso

En conclusión y a juicio del equipo consultor, el recinto cuenta con un óptimo funcionamiento, ya que la administración no sólo ha logrado generar una oferta programática satisfactoria para la diversidad de sus usuarios, sino que también ha cumplido con el objetivo de impacto social por el cual fueron construidos los recintos del Programa CHILENTRENA, puesto que ha contribuido a la disminución del sedentarismo al generar demanda a partir de su implementación. Junto con esto ha logrado apalancar recursos a partir de alianzas con universidades y otras instituciones de educación superior, como también ha obtenido implementación y generado una oferta de prácticas para estudiantes de diversas carreras afines a los objetivos del Polideportivo.

El incorporar un área kinesiológica, ha generado un espacio para desarrollar prácticas profesionales, lo que ha contribuido al ahorro, y avanzar en la implementación de una atención integral a los usuarios.

Los usuarios con acceso gratuito conviven con los que pagan. No existe una oferta diferenciada dada esta condición, y de hecho, la piscina temperada, que es la que presenta mayor demanda, tiene una amplia participación de adultos mayores. Sólo la atención kinesiológica debe ser cancelada por este segmento, y a un bajo costo, pues son derivados desde el consultorio.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.6. PISCINA OLÍMPICA TEMPERADA CUBIERTA PARQUE O´HIGGINS

Nombre Proyecto	Construcción Piscina Olímpica Temperada Cubierta - Parque O´Higgins
Código Bip	30079216-0
Región/ Comuna	Metropolitana / Santiago
Dirección del recinto	Av. Viel esquina El Parque, Santiago
Fuente Financiamiento	FNDR
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Gobierno Regional - Región Metropolitana
Entidad administradora	Corporación de Desarrollo de Santiago - Municipal
Año inicio operación	2014
Costo Total Ejecutado (M\$)	3.978.539
Plazo Total Ejecutado	14
Magnitud construida (m²)	3.500



La piscina olímpica temperada y techada se encuentra emplazada al interior del Parque O´Higgins, en un área bien definida por un cierre perimetral. En el nivel menos uno, cuenta con camarines que incluyen vestidores y servicios higiénicos para damas, varones y personas en situación de discapacidad; guardarropía, oficinas administrativas con espacio para mesa de reuniones en una planta abierta; baños, camarines (50m2 aprox.) y cocina con comedor para la administración. Existe un área restringida (subestación) en la que se encuentran los dos deshumidificadores de funcionamiento eléctrico, con circuitos electrónicos y computarizados, conectados vía satelital con el centro de mantenimiento en España; cuenta con un tubo de 1,2 metros de diámetro que traslada la humedad capturada en el sector piscina, hasta los deshumidificadores. El funcionamiento de este equipamiento

corresponde a la solución técnica que el Administrador, en su condición de Ingeniero en Climatización, encontró para abordar el problema de la humedad relativa del ambiente, que generaba descompensaciones en los usuarios. La solución que éste profesional desarrolló, se basa en instalar una serie de rejillas en la cubierta, que capturan la humedad y la trasladan hasta los deshumidificadores. En la tenso estructura también se instalaron 4 extractores de humedad con capacidad para retirar cada uno, 12.000 m³ hacia el exterior.

En la Subestación también se encuentran los dos filtros más grandes instalados en Chile, los que contienen 7 cubos de cuarzo cada uno; 2 compresores frigoríficos; filtro, bomba y dosificador por pileta; estanque de compensación que recibe el agua de rebalse de la piscina y cuyas dimensiones de 2,5 por 25 por 2 metros de altura, permite la cloración del agua indirectamente, sin interrupciones para los usuarios.

En el primer nivel se encuentra la piscina olímpica propiamente tal, de 50 por 25 metros (medidas reglamentarias), con 10 andariveles y con ascensor de ingreso al agua, para personas en situación de discapacidad; por uno de los costados se encuentran tres piscinas redondas con hidromasaje; la cubierta de tenso estructura y lona semi-transparente que permite gran luminosidad del área; graderías para 340 personas; cafetería (que se encuentra concesionada a un externo), recepción con control de acceso y sala de primeros auxilios en la entrada al recinto, en la que se encuentra permanentemente un paramédico durante todo el horario de funcionamiento.

6.6.1. Modelo de Negocios implementado

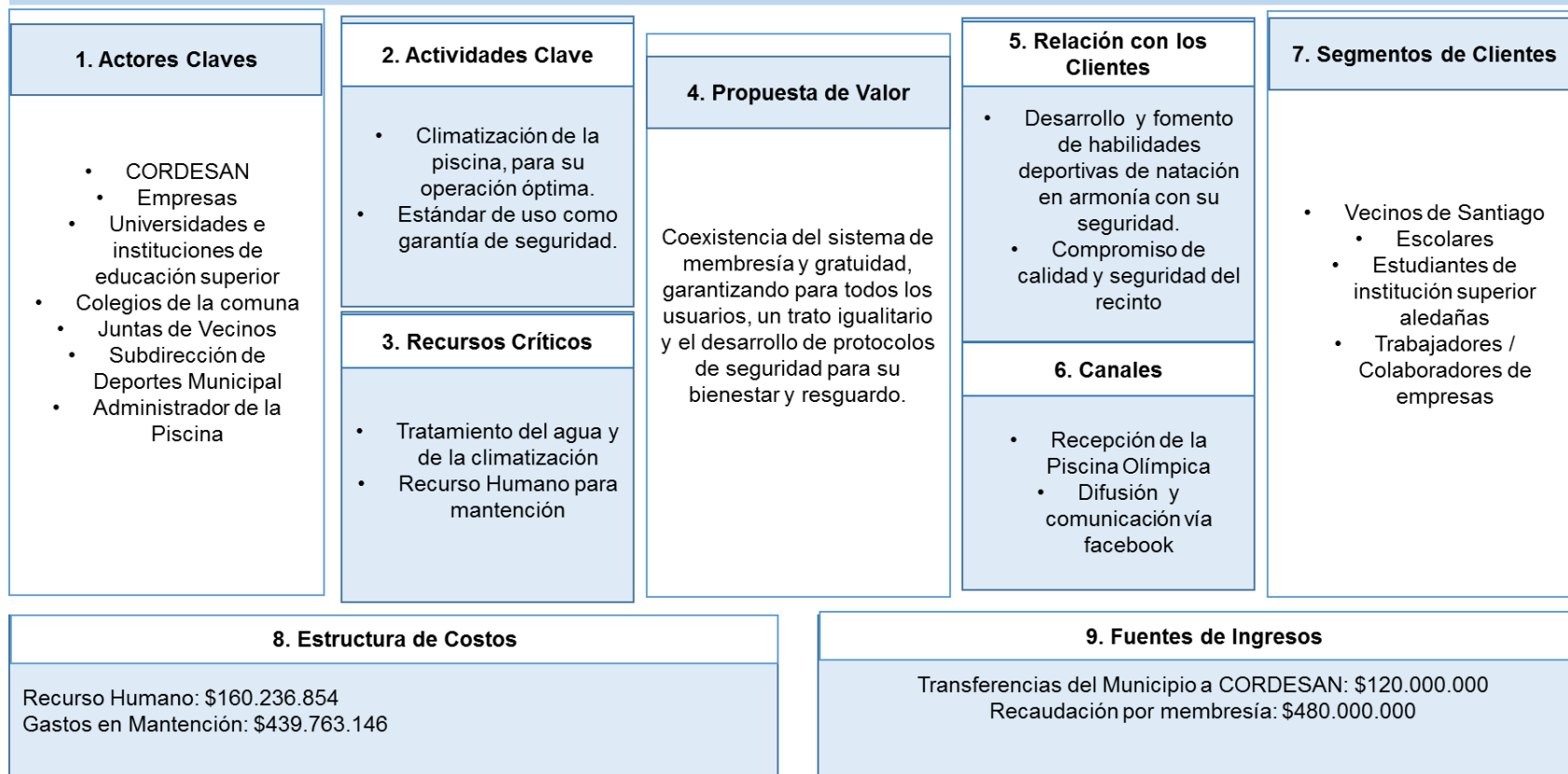
El modelo de negocios de la Piscina Olímpica, basa su financiamiento en las membresías, inscripciones y convenios que han logrado desarrollar con empresas. Esto ha sido posible por su dependencia administrativa, ya que al ser parte de la Corporación de Desarrollo de Santiago (CORDESAN), pueden generar gestiones comerciales con privados para generar ingresos de explotación del recinto.

1. **Actores claves:** Se reconoce como actor principal, a CORDESAN y la Subdirección de Deportes municipal, ambas se complementan para el desarrollo deportivo de la comuna, ya que la primera no solo se encuentra a cargo del deporte comunal. También se identifican las instituciones sobre las cuales pueden generar una relación comercial, específicamente empresas de la comuna de Santiago; colegios municipales, así como con aquellas organizaciones comunitarias con las cuales generan un soporte para sus actividades deportivas, sociales, recreativas y de integración.
2. **Actividades clave:** Entre ellas está el mantener la climatización del recinto ya que las condiciones de humedad del mismo, resulta ser crítico para el bienestar de los usuarios. Asimismo, se suma a las actividades que garantizan uso seguro de la Piscina, el mantener un estándar de aprendizaje del nado que se inicia con una evaluación, y frente a sus resultados se desarrollan cursos de natación, para luego dar acceso al nado libre en los carriles disponibles. Para ello también se cumple protocolo de uso de la piscina, la disposición permanente de un paramédico, salvavidas y coordinador de pistas.
3. **Recursos críticos:** En la misma lógica de seguridad de los usuarios, existen otros factores de resguardo, y que se reflejan en su oferta programática y en el estándar de atención. Por una parte,

se les exige a los usuarios una evaluación que garantice sus condiciones para practicar el nado libre; y por otra, la operación de las pistas se ciñe a un estándar que implica la asistencia permanente del salvavidas, paramédico, y coordinador de pista. Por esta razón, los recursos críticos se relación al recurso humano involucrado.

4. **Propuesta de valor:** la administración ha generado que coexistan los usuarios adscritos al sistema de membresías y los adscritos a gratuidad, garantizando para todos ellos un trato igualitario, junto con el desarrollo de protocolos de seguridad para su bienestar y resguardo.
5. **Relación con los clientes:** se encuentra básicamente dado por el compromiso de seguridad y calidad del servicio, junto con el desarrollo y fomento de habilidades deportivas en la natación, para la propia seguridad del usuario.
6. **Canales:** son simples, pero formales y las inscripciones se realizan directamente en la administración, como asimismo a través de facebook para informarse.
7. **Segmento de clientes:** son básicamente vecinos del sector, alumnos de las universidades aledañas, escolares y trabajadores de empresas que tengan convenio.
8. **Estructura de costos:** recurso humano, manutención y actividades deportivas de natación.
9. **Fuentes de ingreso:** principalmente recaudación de membresías y convenios, pero también aportes del municipio a través de la corporación.

MODELO DE NEGOCIOS: Piscina Olímpica Temperada Parque O'Higgins



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País que resume los datos expuestos en este caso

A juicio del equipo consultor, el modelo de negocio implementado en la Piscina, se vio afectado en relación a cualquier tipo de estimación de costos de un modelo original, frente al problema estructural que presentó el funcionamiento conjunto de la piscina temperada con la cubierta tenso-estructura instalada, al generar niveles de humedad relativa del ambiente que impactaron en problemas de desestabilización en algunas personas, especialmente adultos mayores. La forma de resolver dicho problema, fue la instalación de equipamiento adicional que genera mayores consumos de servicios básicos, también fue necesario la contratación de un experto climatizador, quien actualmente es el administrador, pues su contratación fue desarrollada muy asertivamente dada su vasta experiencia profesional en sistemas de climatización y refrigeración, pero es quien opera prácticamente todo el equipamiento asociado a temperar la piscina, es decir, deshumidificadores, compresores, y otras soluciones complementarias, generando una dependencia a su disponibilidad, lo que además representa un ahorro en términos de la contratación de un servicio que lo supla.

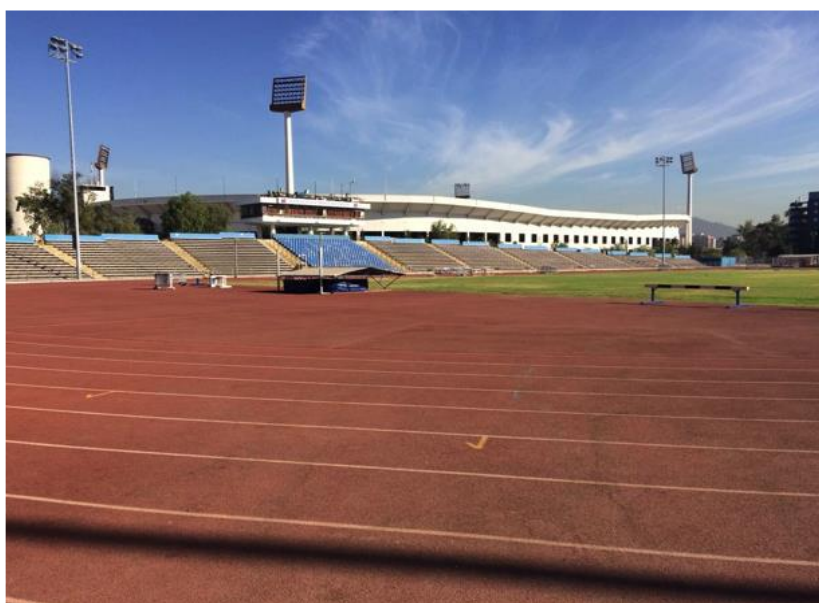
Este mayor costo asociado a la mantención del recinto, es cubierto, no obstante, exitosamente por el cobro a sus beneficiarios, lo que además permite que igualmente se ofrezca uso gratuito a organizaciones comunitarias en horario valle.

Es importante destacar el modelo de uso de la instalaciones, desde el punto de vista de seguridad, ya que resulta indispensable tratándose de una piscina olímpica.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.7. PISTA ATLÉTICA MARIO RECORDÓN. ÑUÑO A

Nombre Proyecto	Reposición Pista Atlética Mario Recordón
Código Bip	30083425-0
Región/ Comuna	Metropolitana/ Ñuñoa
Dirección del recinto	Avenida Grecia 2001. Ñuñoa
Fuente Financiamiento	Sectorial
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Instituto Nacional del Deporte
Entidad administradora	Instituto Nacional del Deporte / Estadio Nacional
Año inicio operación	2010
Costo Total Ejecutado (M\$)	1.134.346
Plazo Total Ejecutado	13
Magnitud construida (m ²)	20.000



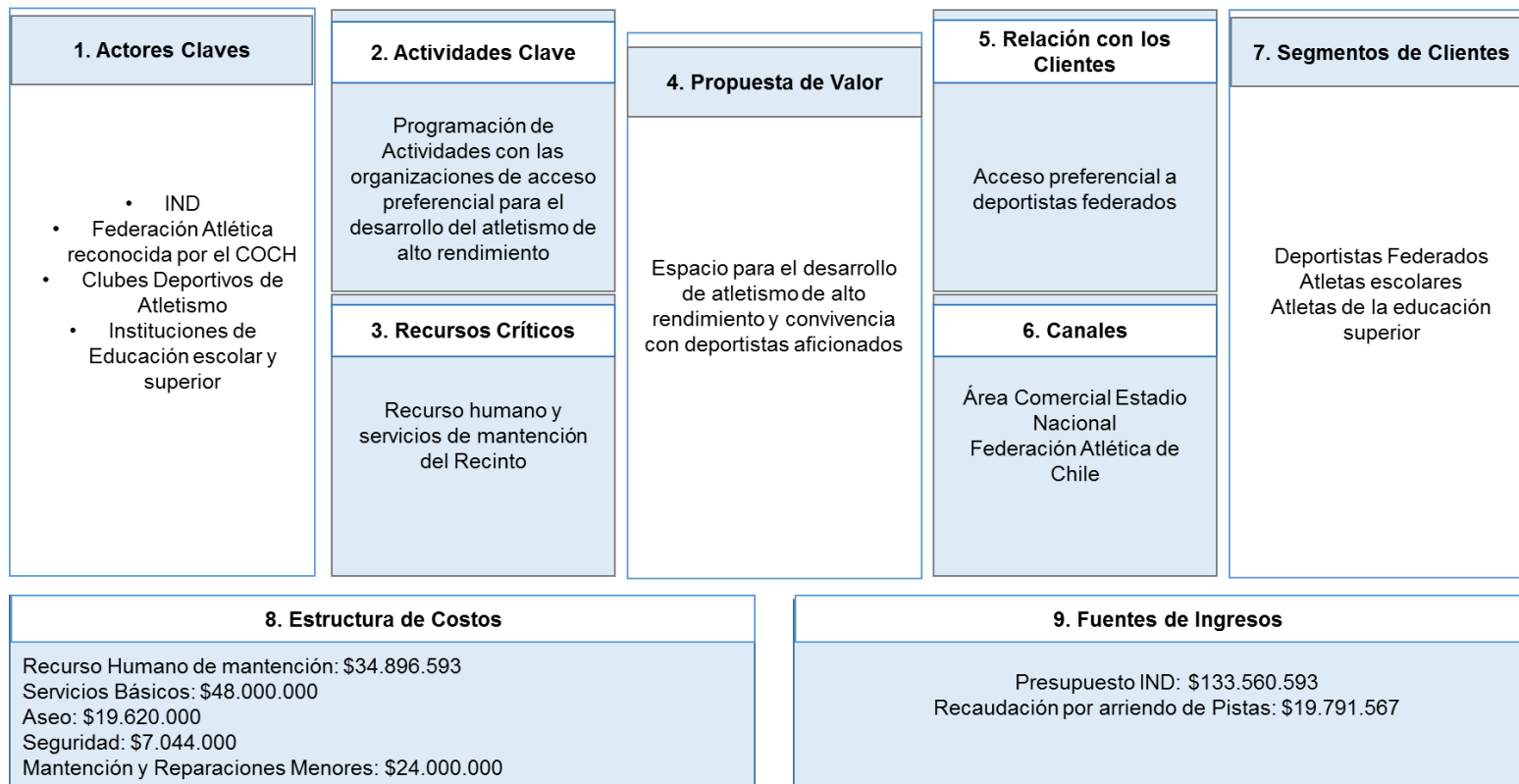
El Estadio Atlético es uno de los 10 recintos al interior del Estadio Nacional, en 62 hectáreas de superficie destinadas a la práctica deportiva. Cuenta con pista de recortan de 8 carriles de 1 metro de ancho, en 400 metros de diámetro total, que varía en centímetros su largo, desde el tercer hasta el octavo carril; áreas verdes al interior del óvalo, habilitadas para la práctica de lanzamiento de disco, bala, jabalina, martillo y salto con garrocha, y también con una capacidad en sus graderías para 4.000 espectadores. Tiene vías de acceso por Pedro de Valdivia, y por el Polideportivo de Básquetbol, donde existen cerca de 100 estacionamientos que pueden ser utilizados por los usuarios de la pista. También cuenta con baños y camarines para damas, varones y personas en situación de discapacidad.

6.7.1. Modelo de Negocios implementado

Básicamente el modelo se basa en un financiamiento proveniente, principalmente del presupuesto del Instituto Nacional de Deportes. La recaudación que se logra anualmente, aun cuando no permite cubrir los costos de operación, colabora en parte a generar los ingresos que anualmente se consideran en el presupuesto del Instituto.

1. **Actores clave:** En consideración al énfasis en el desarrollo de alto rendimiento del atletismo, que se le ha pretendido impregnar al recinto los actores que se identifican, son el propio IND, la Federación Atlética reconocida por el COCH, Clubes Deportivos de Atletismo e Instituciones de Educación escolar y superior, así como grupos de usuarios como Carabineros y PDI.
2. **Actividades clave:** Teniendo presente los actores clave señalados, las actividades corresponden a la programación del uso preferente que los deportistas de Alto Rendimiento tengan del recinto, lo que se asegura entregando dicha programación a la Federación Atlética, quien se preocupa de distribuir las horas disponibles entre sus asociados, tanto deportistas como agrupaciones menores, para luego dar cabida a otro tipo de usuarios que deseen arrendar una pista. Por otra parte, resulta indispensable, para el desarrollo de la disciplina, la mantención de la pista atlética.
3. **Recursos críticos:** Considerando que la Pista Atlética no dispone de una oferta propia del Estadio Nacional o del IND, y que ésta es desarrollada a través de las organizaciones deportivas especializadas en atletismo; los recursos están destinados a la mantención de las instalaciones.
4. **Propuesta de valor:** Se basa en otorgar un espacio para el uso privilegiado del deportista de Alto Rendimiento, los que además con deportistas aficionados.
5. **Relación con los clientes:** Contempla la atención preferente para los deportistas de Alto Rendimiento a través de la Federación Atlética de Chile y sus clubes asociados.
6. **Canales:** Esto se desarrolla a través del Área Comercial del Estadio Nacional para efectos de mantener vigente los convenios con la Federación y clubes afiliados, y de arrendamiento para otro tipo de organizaciones usuarias. Por otro lado, las personas pueden acceder directamente a la pista, para lo cual solo deben registrarse en la entrada, en la eventualidad que ésta tenga bajo uso.
7. **Segmento de clientes:** Corresponde a los atletas del Alto Rendimiento, a deportistas escolares, de instituciones de educación superior, deportistas amateur.
8. **Estructura de costos:** Está compuesta principalmente por los costos de mantención y reparaciones menores, como también los gastos de aseo, seguridad y servicios básicos.
9. **Fuentes de ingreso:** La operación se financia principalmente con presupuesto del Instituto Nacional de Deportes, aunque igualmente se contempla una recaudación por el uso de las pistas, la que ingresa al presupuesto total de la institución y no necesariamente se destina a la pista o al presupuesto del Estadio Nacional.

MODELO DE NEGOCIOS: Pista Atlética Mario Recordón



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País que resume los datos expuestos en este caso

En conclusión y a juicio del equipo consultor, este recinto presenta un potencial de uso que no es explotado, a la vez que no se toma una decisión sobre su uso exclusivo para los fines que fue construido, generando, por una parte insatisfacción en los deportistas de Alto Rendimiento, al no contar con esta facilidad, y por otra, expectativas en los deportistas amateur, lo que genera un estado latente de conflicto entre ambos clientes.

La escasa dotación de personal destinada al Estadio Atlético, como asimismo la inexistencia de contratos de aseo y manutención exclusivos para este espacio deportivo, sumado a la restricción de recursos financieros, no permite resguardar la seguridad, el acceso o bien mantener en mejores condiciones los espacios deportivos.

Tener la posibilidad de publicitar marcas asociadas al deporte en este recinto o en el Estadio completo, permitiría contar con ingresos que fueran destinados a mantener en óptimas condiciones las instalaciones para la práctica del Alto Rendimiento.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.8. POLIDEPORTIVO DE CAUQUENES

Nombre Proyecto	Polideportivo Aquiles Rodríguez Sandoval
Código Bip	30113421-0
Región/ Comuna	Maule / Cauquenes
Dirección del recinto	San Francisco S/N esquina de Maipú, Cauquenes, VII Región
Fuente Financiamiento	Sectorial / FNDR
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Municipalidad de Cauquenes / Instituto Nacional de Deportes
Entidad administradora	Departamento de Deportes Municipal
Año inicio operación	2013
Costo Total Ejecutado (M\$)	1.269.217
Plazo Total Ejecutado	13
Magnitud construida (m²)	1.875,7



Este recinto [colinda en su límite Norte y Oeste con el Liceo Antonio Varas](#), sin cierres divisorios por lo que ha pasado a ser parte de la actividad diaria de este recinto escolar. El uso exclusivo del gimnasio es para el Liceo, entre las 8:00 y las 17:00 horas. Cuenta con un gimnasio con multicancha que permite separar en forma perpendicular dos canchas de entrenamiento; graderías retráctiles (para 300 personas), arcos retráctiles, pantalla electrónica y caseta de transmisión; servicios higiénicos para damas, varones y personas en situación de discapacidad; camarines que incluyen servicios higiénicos para discapacitados, sala de musculación, enfermería, oficinas para la administración con baños, camarines y servicios higiénicos para el personal, cocina, bodega de implementación y otra para insumos. Existe una caldera, que nunca se ha podido utilizar, ya que es imposible el acceso de vehículos de combustible con mangueras

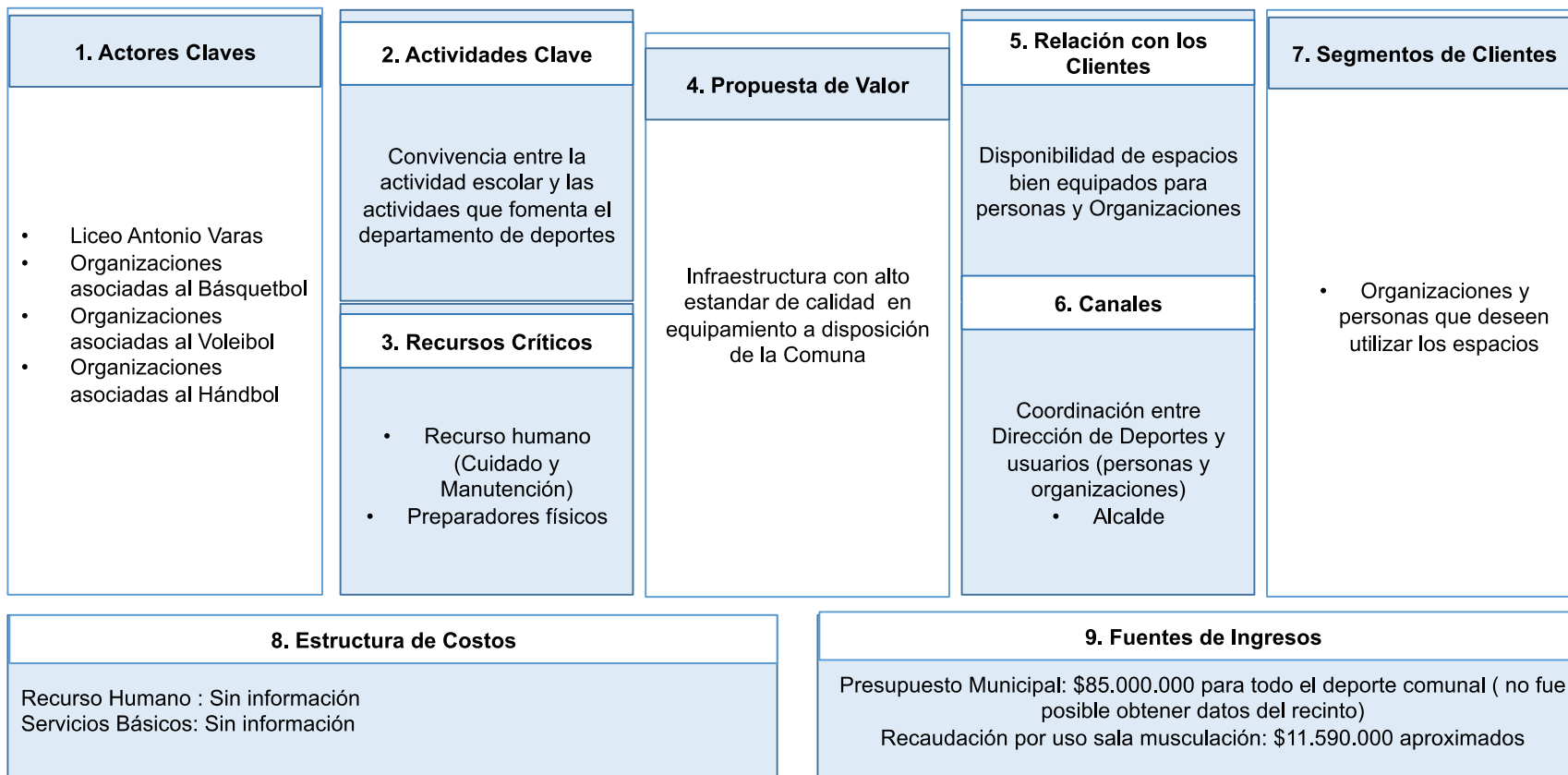
hasta el lugar donde fue ubicada. El recinto cuenta con accesibilidad universal, y también con 30 estacionamientos.

6.8.1. Modelo de Negocios implementado

En el modelo de negocio adoptado para este recinto, podemos destacar que el recinto está completamente disponible para el uso del Liceo Antonio Varas, sólo permitiendo el uso de éste a las Organizaciones una vez que ha terminado la jornada escolar. De esta manera, se logra mantener permanentemente programado su uso.

1. **Actores clave:** Liceo Antonio Varas y las Organizaciones deportivas asociadas al básquetbol, vóleybol y hándbol, así como también las personas que hacen uso de la sala de musculación, la que mantiene uso intenso diariamente, desde las 08:00 horas y hasta las 23:00 horas.
2. **Actividades clave:** Desde el punto de vista de la oferta programática, solo la sala de musculación representa una intervención permanente y directa de la Coordinación de Deportes de Cauquenes, al disponer de profesores a cargo, y mantención de las máquinas. Para el uso escolar y de organizaciones deportivas demandantes, solo cabe la mantención adecuada del recinto.
3. **Recursos críticos:** En este caso se trata de aquellos que permiten la operación del recinto como son el recurso humano que abre, cierra y asea el recinto y los preparadores físicos que atienden la sala de musculación.
4. **Propuesta de valor:** Considerando la comuna donde está emplazado el polideportivo, la sola existencia de un recinto de esta naturaleza con un alto estándar de calidad y equipamiento, agrega valor a la calidad de vida de los vecinos de la comuna.
5. **Relación con los clientes:** La promesa es de apertura a la comunidad, desde las 17:00 horas en adelante; y con uso pagado de la sala musculación, para la cual se debe programar hora de uso, que permita la rotación de usuarios, frente a la alta demanda. Para el uso de la multicancha existe una clara priorización en los deportes y actividades competitivas, que consideran el desarrollo del basquetbol como una disciplina estratégica para su desarrollo.
6. **Canales:** Los canales de comunicación con la comunidad y sus usuarios, es a través de la Coordinación de Deportes, pero se debe cumplir igualmente la formalidad de solicitar el espacio vía carta.
7. **Segmento de clientes:** Organizaciones principalmente del básquetbol, voleibol y hándbol como asimismo personas que deseen utilizar la sala de musculación.
8. **Estructura de costo:** Lo constituyen principalmente el gasto en recurso humano y servicios básicos. Sin embargo, es el único recinto que no aportó el detalle de esta información.
9. **Fuentes de Ingreso:** Si bien el financiamiento proviene del presupuesto municipal, existe recaudación que ingresa directamente a la tesorería del municipio, por concepto de pago asociado a la sala de musculación y por arriendos del gimnasio para eventos deportivos.

MODELO DE NEGOCIOS: Polideportivo Aquiles Rodríguez Sandoval



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País que resume los datos expuestos en este caso

El modelo de negocio adoptado en este recinto, a juicio del equipo consultor, muestra algunas debilidades en la gestión, como por ejemplo la indefinición que se produce en el horario en que el recinto es entregado al Liceo para su uso, pues no existe supervisión por parte del municipio, y/o los profesores, por lo que los escolares generan daños en las instalaciones de los servicios higiénicos. El daño no tiene costo para el colegio, y el municipio tampoco cuenta con gran cantidad de recursos para reparar de forma inmediata los desperfectos que se van presentando. Así pueden pasar meses antes de poner en servicio nuevamente un baño clausurado.

La dotación es precaria para realizar una adecuada gestión en el recinto, ya que el Coordinador de Deportes tiene a su cargo cinco recintos en total. En el recinto se encuentran 3 personas desde las 8:00 hasta las 16:00 y solo 2 desde las 16:00 hasta las 23:00, que se hacen cargo del aseo y manutención, a diferencia de otros recintos similares donde existen contratos de aseo y/o guardias.

Tanto el Administrador como el Coordinador, desconocen datos importantes sobre el funcionamiento del recinto, como: cuantas personas asisten a la sala de musculación, el pago mensual, y la recaudación estimada, ello aun cuando este es uno de los pocos recintos que cuenta con un sistema de control de acceso con huellero y en funcionamiento.

Considerando el uso privilegiado del recinto para las organizaciones deportivas asociadas al basquetbol, resulta un riesgo que quienes administran el recinto, empleados municipales, sean además dirigentes de esta disciplina, ello, en términos de garantizar acceso igualitario a otras organizaciones o para uso de otras disciplinas demandantes.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.9. ESTADIO MUNICIPAL DE CAJÓN.

Nombre Proyecto	Construcción Estadio Municipal Localidad de Cajón
Código Bip	30071978-0
Región/ Comuna	Araucanía/Vilcún
Dirección del recinto	Callejón S/N, Localidad de Cajón, Vilcún
Fuente Financiamiento	FNDR
Unid. Técnica / Unid. Financiera	Municipalidad de Vilcún /Gobierno Regional de La Araucanía
Entidad administradora	Departamento de Deportes / Municipalidad de Vilcún
Año inicio operación	2011
Costo Total Ejecutado (M\$)	412.006
Plazo Total Ejecutado	15
Magnitud construida (m²)	13.000



Este recinto cuenta con dos espacios deportivos, uno de ellos forma parte de su diseño original: cancha de fútbol de pasto natural para el fútbol amateur y que se encuentra en estado de evidente deterioro. No posee sistema de riego tecnificado, sino solo manual, y cuenta con graderías (tablones pintados) para 600 personas en perfecto estado de conservación, las que además se encuentran cubiertas por una estructura metálica. El segundo espacio es una cancha de futbolito de pasto sintético, que cuenta con sistema de drenaje adecuado y cierre perimetral que bordea exclusivamente este espacio. Por fuera de ese cierre individual se encuentran una pequeña gradería para máximo 20 personas.

La edificación de un piso alberga servicios higiénicos para el público, camarines con servicios higiénicos para cuatro equipos, camarines para árbitros y servicios higiénicos para personas en situación de discapacidad - los que se mantienen con aseo permanente y revisiones constantes sobre su funcionamiento- bodega compartida para implementación y para insumos del recinto.

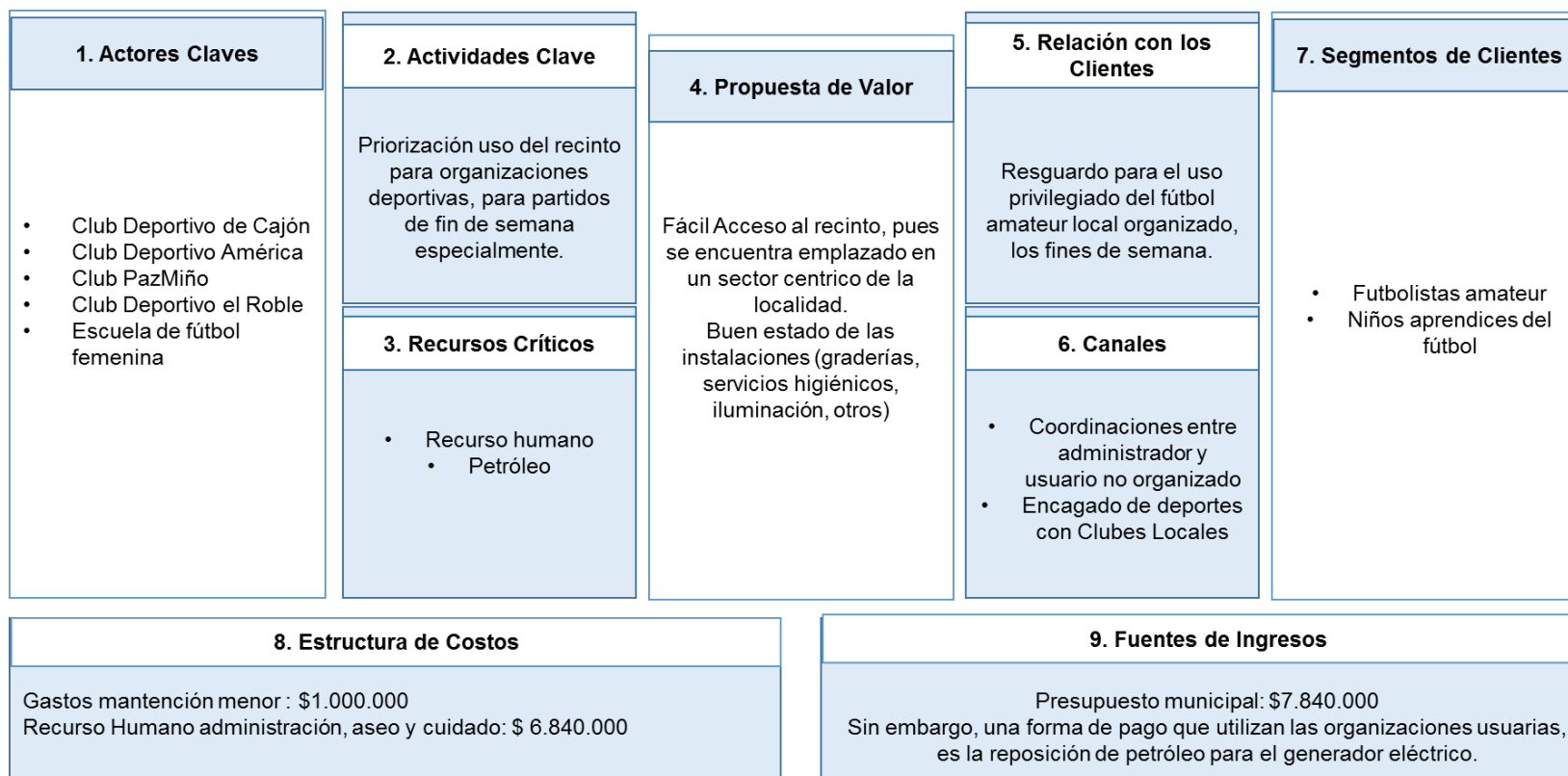
Existe otra edificación de un piso, ubicada también al frente del recinto, que de acuerdo a los antecedentes del proyecto, sería para la administración, pues cuenta con baño y cocina. Este espacio ha sido entregado como vivienda al administrador operacional.

6.9.1. Modelo de Negocios implementado

Considerando que el Estadio Municipal de Cajón es un recinto con una cancha pasto natural para el fútbol amateur, y una de pasto sintético para el baby fútbol, el modelo es restringido y basado en generar un espacio para la práctica limitada de esta disciplina. Al respecto señalar:

1. **Actores clave:** Actualmente los actores clave son los Clubes deportivos de la localidad de Cajón, entre ellos, el CD de cajón, Deportivo América, Pazmiño y El Roble, como también las escuela femenina de fútbol, así como clubes deportivos visitantes.
2. **Actividades clave:** Se basan en el control de acceso a la cancha principal, puesto que al tratarse de un espacio con pasto natural, se debe restringir su uso.
3. **Recursos críticos:** Actualmente el recurso crítico se asocia al cuidador del recinto, y al consumo de petróleo para activar las torres de iluminación.
4. **Propuesta de valor:** El elemento diferenciador del recinto es la accesibilidad a los espacios del recinto, por encontrarse situado en un sector central de la localidad, con acceso muy próximo a cualquier tipo de usuario, tanto organizado como no organizados. En tal sentido, el acceso solo depende del administrador del Estadio.
5. **Relación con los clientes:** Uso privilegiado del fútbol amateur local organizado durante los fines de semana.
6. **Canales:** Mientras que el usuario no organizado se contacta directamente con el administrador en el mismo recinto, el usuario organizado (Club o Escuelas) lo hace a través del Departamento de Deportes con quienes mantienen una activa comunicación con reuniones trimestrales.
7. **Segmento clientes:** La única disciplina que se practica en el recinto es el fútbol por lo que el este segmento esta dado por practicantes del fútbol amateur, niños beneficiarios de escuelas que se desarrollan en la cancha de pasto sintético.
8. **Estructura de costos:** Está compuesta por los gastos en administración, recurso humano, aseo y manutención.
9. **Fuentes de ingreso:** Es financiado en su totalidad por aporte municipal. Sin embargo, una forma de recaudación o ahorro ha sido el “cobro” asociado a la reposición del petróleo.

MODELO DE NEGOCIOS: Estadio Municipal Localidad Cajón



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País que resume los datos expuestos en este caso

Las conclusiones a las que ha arribado el equipo respecto al modelo de negocio y por ende sobre la gestión de este recinto están influidas por el restringido uso de la cancha. La apreciación respecto de una gestión inadecuada no sería precisa, por cuanto no hay objeto de gestión. Por más cómodos, funcionales o de apropiado diseño que presente el resto de las instalaciones como: butacas, servicios higiénicos, torres de iluminación, generador, cierres, etc., su existencia tiene sentido en función del espacio deportivo que es la cancha de fútbol. Si ésta no se puede utilizar, tampoco tiene sentido contar con mayor cantidad de recurso humano e incluso podría generar desincentivo para su supervisión, mientras las condiciones no cambien. En este contexto es posible valorar incluso, que el resto de las instalaciones se encuentren bien cuidadas y no se abandonaran como consecuencia de la falta de utilización. En la misma lógica, que el administrador operacional resida en el lugar, tiene como consecuencia el esmero con que se mantiene.

Por otro lado, y como punto relevante de señalar, la localidad de Cajón geográficamente se encuentra aislada de Vilcún, Comuna a la que pertenece, pero no así de Temuco. Lo anterior se suma al hecho que el área de deportes, cuente con una restringida dotación, encargándose de la administración de cuatro recintos adicionales (lo que implica también atender las demandas de las organizaciones usuarias) con un presupuesto austero a repartir.

La gestión más relevante en este momento sería la de obtener recursos adicionales para la inversión necesaria y demandada por todos los actores que participaron del levantamiento en terreno de forma unánime, consistente en el cambio del pasto natural por sintético.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

6.10. ESTADIO AMANECER. TEMUCO

Nombre Proyecto	Construcción Complejo Deportivo Amanecer
Código Bip	30107204-0
Región/ Comuna	Araucanía / Temuco
Dirección del recinto	Franklin #2480. Población Amanecer. Temuco
Fuente Financiamiento	FNDR
Unidad Técnica / Unidad Financiera	Municipalidad de Temuco / Gobierno Regional de La Araucanía, IX Región
Entidad administradora	Departamento de Deportes Municipal
Año inicio operación	2012
Costo Total Ejecutado (M\$)	1.431.411
Plazo Total Ejecutado	6
Magnitud construida (m ²)	24.422



Este recinto de 24.422m², ubicado en el macro sector de Amanecer, cuenta con una cancha de fútbol con medidas oficiales de pasto sintético como espacio deportivo central, área de precalentamiento, graderías para 600 personas en tabloncillos con cubierta en estructura de acero. Cuenta también con una edificación de un piso en la que se distribuyen baños de damas, varones y personas en situación de discapacidad, para el público en general, 5 camarines (2 para damas, 2 para varones, 1 para árbitros); Oficina de administración con baño y cocina; sala de primeros auxilios; bodega (donde es posible guardar un mini tractor que se usa para el mantenimiento), áreas verdes en superficie aproximada a los 12.000 m²; y accesibilidad universal. También cuenta

con estacionamientos para 37 vehículos que incluiría minusválidos y buses; área de equipamiento en una superficie de 490 m².

6.10.1. Modelo de Negocio

Sintetizando lo expuesto en los acápites anteriores, el modelo de negocios se expresa de la siguiente forma:

1. **Actores Claves:** El Complejo Deportivo Amanecer surge por el desarrollo planificado de macro sectores, y de la gestión realizada por los dirigentes de la población Amanecer para disponer de una cancha para para el fútbol amateur. Actualmente, 2 de los principales dirigentes que fueron parte de la gestión son conserjes del Complejo.

Otros actores relevantes corresponde a aquellas instancias comunales que promueven y participan del uso del Complejo, como es el caso del Departamento de Educación municipal, y el Departamento de Deportes.

Los Clubes deportivos de fútbol amateur son los principales gestores del desarrollo de la disciplina, y a través de las cuales se práctica a nivel competitivo.

2. **Actividades Claves:** Frente a la demanda existente es clave una gestión adecuada de los horarios, para evitar topes entre los usuarios.

Asimismo, cabe señalar que el mayor atractivo del recinto es su excelente estado, las condiciones higiénicas y de los servicios, los que al disponer de agua caliente, lo hace incluso apropiado y requerido por Deportes Temuco, para su entrenamiento. En consecuencia las acciones de mantención son clave para generar adhesión a las actividades que se realizan en este Complejo.

3. **Recursos Críticos:** Para lograr la mantención del recinto resulta fundamental el recurso humano. El cuidado del pasto sintético y las graderías es desarrollado por personal municipal, así como el de las áreas verdes.

4. **Propuesta de Valor:** El Complejo deportivo se construyó bajo la lógica de desarrollo de macro sectores de la comuna de Temuco. Esto surge de lineamiento plasmados en el Plan de Desarrollo Comunal, y que orientan la acción municipal a desarrollar un estándar de servicios a instalar en cada macro sector, como por ejemplo, un parque con equipamiento deportivo, un consultorio y un estadio para el desarrollo del fútbol amateur.

En efecto, la propuesta de valor se basa en ofrecer un espacio para el desarrollo de la disciplina del fútbol amateur, desde lo formativo hasta lo competitivo.

5. **Relación con los Clientes:** Existe un compromiso implícito de privilegiar a los habitantes de la Población Amanecer, puesto que el proyecto es concebido para mejorar la calidad de vida de este sector.

-
6. **Canales:** Las decisiones sobre el uso del Complejo recae en el Departamento de Deportes Municipal, y es esta área la que planifica su uso. Esto se traduce en un programa de utilización que se actualiza periódicamente y es enviado a Conserjería para el control de acceso.
 7. **Segmentos de Clientes:** Los beneficiarios naturales del recinto son los niños en edad escolar que participan en escuelas de fútbol que se desarrollan en el Estadio; y los practicantes de fútbol amateur. A ello se suma un usuario emergente, que se relaciona al Rugby y al Hockey Césped, de las universidades.
 8. **Estructura de Costos:** La Estructura de costos se basa en la mantención del recinto, siendo el recurso humano el que más gasto genera, considerando su criticidad para su cuidado y protección.
 9. **Fuentes de Ingresos:** Los recursos provienen del presupuesto municipal, no existe recaudación por cobro, a pesar que existen Escuelas que se desarrollan en el recinto cuyos gestores cobran a sus beneficiarios.

MODELO DE NEGOCIOS: Complejo Deportivo Amanecer

1. Actores Claves - Dirigentes comunitarios de la población Amanecer - Departamento de Educación Municipal - Departamento de Deportes - Conserjes de Complejo - Clubes Deportivos de fútbol amateur de la Población Amanecer y de la Comuna	2. Actividades Clave Administrar horarios para uso equilibrado de organizaciones deportivas asociadas al fútbol amateur de la población Amanecer	4. Propuesta de Valor Espacio para el desarrollo de fútbol amateur, desde el ámbito formativo hasta el competitivo	5. Relación con los Clientes Focalización en deportistas de Población Amanecer	7. Segmentos de Clientes - Niños en edad escolar - Practicantes del fútbol amateur - Practicantes de Rugby y Hockey Césped - Universitarios
8. Estructura de Costos Recurso Humano: \$10.340.028 Mantenión: \$ 1.553.000		9. Fuentes de Ingresos Presupuesto Municipal: \$11.893.028		
3. Recursos Críticos - Recursos humanos - Mantenión	6. Canales Departamento de Deportes municipal, vía solicitudes formales de las organizaciones			

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País que resume los datos expuestos en este caso

En relación al modelo adoptado por la administración del Complejo Deportivo Alemania, el Equipo Consultor opina que representa un ejemplo adecuado de gestión unida a una planificación de la comuna y el territorio, puesto que éste surge como parte del desarrollo de los macro sectores en los que se ha subdividido para efectos de proveer de un estándar de calidad de vida a sus habitantes. Asimismo, es un recinto que surge de la planificación participativa, lo que ha generado una apropiación comunitaria que incluso se expresa en que el cuidado se encuentra a cargo de dirigentes de la población Amanecer y gestores del proyecto. Esto presenta beneficios, pero también un riesgo para las autoridades en cuanto a generar dependencia respecto de sus cuidadores y a la adhesión comunitaria que ellos producen.

Por otra parte, cabe señalar que existe una demanda detectada en la aplicación de encuestas en el recinto, que permite advertir la necesidad de implementar otras actividades diferentes al fútbol, ya que el recinto fue concebido como un Complejo, presentando extensas áreas verdes que ofrecen la oportunidad de desarrollo de disciplinas deportivas recreativas.

Por lo tanto, el recinto presenta una gestión adecuada con uso razonable de los recursos en relación a la magnitud del recinto; con un impacto importante en la comunidad donde se emplaza, y con un margen de crecimiento que no requiere un gran despliegue de recursos si la administración opta por transferir el desarrollo de actividades deportivas en organizaciones de la población Amanecer.

En la versión completa se puede revisar detalles de este caso analizado, en cuanto a su oferta programática, administración financiera, procesos de manutención, entre otros.

VII. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONAL

7.1. CASOS INTERNACIONALES: CONTEXTUALIZACIÓN

Respecto a los modelos de gestión aplicados en el extranjero, el detalle de cada caso analizado se puede revisar en la versión completa del estudio, no obstante podemos señalar que destacamos los casos de España y Colombia, usualmente considerados como parámetros para el caso chileno. El vínculo de España con Chile no solo es cultural proveniente de aspectos lingüísticos, sino también históricos y sociológicos en común que nos hacen reflejarnos en el desarrollo y devenir de ese país, ya que existe similitud en la problemática que enfrentan los Ayuntamientos en comparación con los Municipios, así como las diferentes modalidades de administración existentes, con la idea de enfrentar los problemas presupuestarios.

Colombia y México presenta similitudes normativo - institucionales con Chile, y han demostrado tener mejores resultados deportivos. Se toma como caso de estudio también, los casos estadounidense y canadiense que aunque sus realidades económicas, culturales e institucionales son absolutamente diferentes, se rescata en el primer caso la visión absolutamente liberal, respecto a la provisión de infraestructura deportiva y el deporte en general, y para el segundo, la importancia de las asociaciones público-privadas y el rol que juegan las organizaciones comunitarias.

Tanto Colombia, México como España, proporcionan algunas lecciones asociadas al desarrollo deportivo a partir de una planificación efectiva evidenciada en sus logros; y el desarrollo de una industria deportiva en evolución, a partir de los grandes eventos deportivos que se propuso España desarrollar desde su fracaso como anfitrión en la organización del mundial de fútbol de 1982; Colombia, con su perspectiva del deporte como vehículo de construcción de la paz¹¹.

7.2. SÍNTESIS DE LA REVISIÓN DE CASOS

De la revisión de las normativas y experiencias internacionales respecto de la provisión y financiamiento de instalaciones deportivas, surge una primera conclusión que refleja la complejidad que genera el entendimiento del deporte y el lugar que este ocupa en el bienestar de la comunidad, es que no existe un enfoque único en lo que respecta a la provisión y financiamiento de las instalaciones deportivas y que estas dependen no sólo de factores económicos sino también de factores culturales y políticos.

En análisis desarrollado en extenso en la versión completa se podrá visualizar que entre las experiencias implementadas, corre con ventaja para ser replicada en Chile, el sistema de concesiones, que además ya se ha implementado con éxito en el país en materia de obras públicas y el cual podría ampliarse a la gestión de recintos deportivos en donde la mantención, conservación y mejoramiento de los recintos es con cargo del concesionario.

A la luz de algunas experiencias internacionales observadas, otra conclusión que puede alcanzarse es el hecho de que independiente del rol más o menos activo que pueda tener el Estado respecto de la provisión y financiamiento de las instalaciones deportivas, existe una tendencia a delegar la gestión de estas instalaciones a organismos externos al gobierno local (municipios, gobiernos provinciales o federales) con el objeto de relevar los costos de mantención de los presupuestos públicos respectivos en las distintas figuras que los diversos países objeto de la revisión han adoptado, tales como los gestores privados o las agencias especiales independientes en Estados Unidos, las instalaciones comunitarias en Canadá, el modelo de concesiones en España, o los esquemas de inversión mixta público-privada en México; todas ellas con distintos sistemas de incentivos pero con un mismo objetivo: gestionar eficientemente las instalaciones deportivas para el uso de las comunidades respectivas.

Al comparar la experiencia internacional respecto de Chile, es posible señalar que en el modelo chileno prima la intervención del Estado como gestor de recintos deportivos públicos.

¹¹ Ver <http://colombia2020.elspectador.com/opinion/el-deporte-como-constructor-de-paz>

CUADRO 6: Instalaciones Propiedad de IND y Tipos de Administración

Cantidad de instalaciones IND ¹²	Entregadas a Municipio	Gestores Privados
365	120	33
	33%	9%

Fuente: Elaboración propia en base a Directorio de Instalaciones Deportivas

En la tabla precedente se constata que solo un 9% de los recintos de propiedad del Instituto Nacional de Deportes son entregados a gestores privados, donde es posible considerar principalmente organizaciones deportivas, comunitarias y algunos casos de empresas, entre las que se encuentra el Consorcio Arena Santiago, como la única concesión de recintos desarrollada hasta ahora. Esto se puede explicar por las implicancias de algunas barreras que se describen en la versión completa del estudio.

7.3. MODELO NACIONAL DE GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS: POLIDEPORTIVO RENATO RAGGIO. PLAYA ANCHA.

7.3.1. PRESENTACIÓN

Este caso fue elegido por la percepción de masividad de uso y su condición polifuncional, es decir, no solo ha cumplido con un propósito deportivo, sino también social, al convertirse en albergue en situaciones de emergencia. Su revisión se basa en que al ser administrado por el IND, y siendo esta entidad la que diseñó planes de gestión para los recintos CHILENTRENA, era posible suponer su materialización basada en sus propios supuestos y estimaciones de operación, a diferencia de un municipio, donde la brecha entre el modelo propuesto por el IND y lo implementado por los municipios, podría justificarse por condiciones presupuestarias.

Este es uno de los recintos del Complejo Alejo Barrios, que además considera el Estadio para el fútbol profesional Elías Figueroa. Su particularidad, es que es de propiedad del IND, y su administración es directa, a través de su Dirección Regional localizada en Valparaíso.

El polideportivo se construye a partir del Programa CHILENTRENA, implementado entre 2012 – 2014, cuyo objetivo era masificar la práctica deportiva, abarcar el mayor rango etario, practicar una amplia gama de disciplinas orientadas al deporte masivo, y que tuvo la particularidad de generar prototipos sobre los cuales los municipios podían ajustarse, ahorrándose la fase de diseño, lo que resultó muy beneficioso para aquellos con menos recursos.

Este recinto se construyó bajo el prototipo más grande diseñado, que consideró 4 salas de uso múltiple; piscina temperada semi-olímpica de 6 pistas; multicancha con área de juego de 1.508, 88

¹² Directorio de Instalaciones Deportivas: <http://www.ind.cl/infraestructura/directorio-de-recintos-deportivos/> . El listado incluye todos los recintos a cargo del IND, estén inscritos o no en el Conservador de Bienes Raíces respectivo.

metros². Fue el primero en ponerse en marcha, con un alto nivel de uso de sus dependencias desde su inauguración en el año 2013.

7.3.2. RESPECTO A LA OFERTA PROGRAMÁTICA DEL POLIDEPORTIVO RENATO RAGGIO

Las condiciones que favorecen su exitosa oferta programática, es que los programas deportivos que implementa el IND, y que responden al programa de Gobierno, y que se justifican bajo una planificación en consistencia, se desarrollan en este recinto, incorporándose a la línea de producción de los productos estratégicos del IND.

La premisa que se cumple en los programas del IND, es que para su implementación debe existir: una definición programática gubernamental; orientaciones técnico-deportivas para su implementación; recurso humano apropiado; implementación básica; y recintos deportivos pertinentes. Todos estos aspectos se desarrollan con recursos del IND, y forman parte de su quehacer; sin embargo, respecto de la infraestructura, el Servicio se vale de las alianzas con los municipios, ya que los recintos de su propiedad no logran cubrir todos los sectores donde se implementan los programas deportivos. En este caso, el recinto deportivo es un factor productivo propio, garantizando su uso por los programas diseñados e implementados en forma directa:

CUADRO 7: Usuarios por programas o demanda espontánea

Tipos de Usuarios de la Oferta Polideportivo	N° de Actividades	N° de Usos
Usuarios Programas IND	580	9.212
Otros Usuarios Demanda espontánea	323	5.145
Total	903	14.357

Fuente: Elaboración Propia, en base a datos proporcionados por la Dirección Regional de Valparaíso para el IV Trimestre del año 2016

En este cuadro se evidencia que la oferta generada a través de los programas deportivos, equivale al 64% del total, es decir, el IND regional como administrador del recinto en cuestión, resulta ser el gestor principal de sus actividades.

Cabe destacar que el éxito de la ocupación óptima del recinto deportivo, en cuanto a su capacidad dependerá de la oferta gestionada por la instancia técnico-deportiva, y no de su administrador operacional. Es así que en consulta con el equipo de administración, se plantea que el propósito de la administración es mantener el recinto en condiciones óptimas, y generar el tránsito de sus usuarios de manera eficiente y satisfactoria para la práctica deportiva. No es su objetivo aumentar la afluencia de público o aumentar la oferta.

7.3.3. RESPECTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL POLIDEPORTIVO

El Polideportivo es administrado en conjunto con el Estadio Elías Figueroa, que componen el Complejo Alejo Barrios. Dispone de una de una estructura que depende del IND Regional de

Valparaíso, ya que su administración es directa. El administrador depende de la Dirección Regional, y en particular del Departamento de Planificación y Desarrollo, que es el homólogo del nivel central, respecto a la División de Desarrollo, de la cual también depende el Departamento de Gestión de Recintos.

La dotación es de 25 trabajadores, financiada por el programa “Recintos en Movimiento”, (recepcionista, auxiliares, encargado de mantención y paramédicos) el que en 2016, dispuso de \$.69.661.000., para el Polideportivo. Este Programa ha resultado un gran acierto para solventar gastos que el presupuesto operacional del IND permite, en relación a los recintos de los que dispone, y que permite generar una activación en los primeros años de operación, que con el tiempo deberían solventar las administraciones con la explotación de sus espacios.

Otro aspecto a destacar es la autonomía presupuestaria, ya que el presupuesto destinado a su operación se asigna internamente, en forma independiente al de la Dirección Regional.

Si bien el Polideportivo cumple una función estratégica respecto a dar cabida a su utilización como albergue, este genera un gasto adicional a la Dirección Regional, porque para mantener la continuidad de los programas deportivos, se deben arrendar otros espacios en suplencia. Asimismo, cuando el recinto se transforma en albergue la administración queda en manos de la Gobernación, para enfrentar el estado de emergencia del territorio.

Como conclusión, en el modelo de referencia se reconocen las siguientes buenas prácticas:

- La infraestructura como medio de cumplimiento de la planificación de la oferta deportiva regional.
- Oferta programática basada en esta planificación, y alineada a los objetivos del IND.
- Autonomía presupuestaria de la administración.
- Apoyo en gastos operacionales, a través del programa “Recintos Deportivos en Movimiento”.
- Claridad del rol y propósito de la administración del recinto, en relación a los objetivos deportivos regionales.

VIII. RESULTADOS DEL ESTUDIO: BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES PARA MODELOS DE GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS

El propósito de este capítulo fue identificar las buenas prácticas en el uso de la infraestructura deportiva, proceso administrativo, financiero y de negocio; así como proponer alternativas de modelo de gestión para recintos deportivos. Para ello, es necesario mostrar previamente los resultados transversales del análisis de los casos en estudio, que permita identificar los patrones asociados a la gestión en cada ámbito requerido: **Servicios Programáticos y Proceso Administrativo – Financiero**, para luego formular las recomendaciones y buenas prácticas pertinentes, que además, dan cuenta del **Modelo de Negocios** implementado en cada recinto.

8.1. RESPECTO A LOS SERVICIOS PROGRAMÁTICOS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECINTOS

El análisis transversal de este aspecto se realizó en base a la siguiente información recopilada y que da cuenta de su comparación con datos ex ante.

CUADRO 8: Resumen usuarios ex ante y ex post y horas anuales disponibles y programadas en cada recinto

Recinto	Cantidad Beneficiarios		Horas anuales	
	Ex ante	Ex Post	Horas disponibles	Horas Uso
Complejo Deportivo Alemania. Calama	275.361	3.200	32.928	1.116
Estadio Francisco Sánchez Rumoroso	18.000	3.326	18.144	1.400
Piscina Temperada de San Felipe	18.432	160	792	528
Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	4.230	446	14.112	6.129
Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	72.025	2.276	28.560	4.680
Pista Atlética Mario Recordón*	2.640	34.378	4.704	4.678
Piscina Olímpica Parque O'higgins. Santiago	500.000	17.970	39.840	19.488
Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	10.478	1.356	7.680	6.802
Estadio Municipal de Cajón, Viñón	2.092	200	8.496	1.968
Complejo Deportivo Amanecer. Temuco*	8.952	3.146	5.040	3.680

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a Fichas IDI de los proyectos y levantamiento en terreno

Lo primero que resulta interesante es señalar la disparidad de criterios que presentan los proyectos para estimar sus beneficiarios.

En relación a la información obtenida en terreno respecto de los usuarios, se consigna que no existen prácticas sobre registro de usuarios individuales. En la mayoría de los casos, las estadísticas de uso permiten medir cantidad de veces que los deportistas acudieron al recinto, medido en horas para la práctica deportiva. Solo un recinto cuenta con estadísticas de usuarios y asistencia, como se podrá consignar en el estudio completo.

Se introdujo como elemento de análisis las horas de uso del recinto, que pretendió realizar una comparación bajo un parámetro medible y comparable entre los diferentes casos analizados, dada su diversidad.

Al respecto se desprenden 2 situaciones a tener en consideración: La primera, es que en algunos recintos, a pesar de no estar calendarizado el uso o en algún horario específico, el espacio ha sido reservado o es utilizado de manera espontánea por los usuarios, es decir, es solicitado en el momento en que éste asiste al recinto; como ocurre en Polideportivo Jean Beausejour o Complejo Alemania. La segunda situación es que, existiendo una reserva de la hora que aparece calendarizada para el uso del espacio, ésta no se utilice con la frecuencia programada o en la cantidad de personas proyectadas por la organización solicitante, como es lo que ocurre en el Polideportivo Nicolás Massú, Complejo Deportivo Amanecer y la Pista Atlética Mario Recordón. Para mayor ilustración, si bien la Pista Atlética presenta un uso del 99% de las horas disponibles, ello no da cuenta del uso pleno de sus andariveles.

Por lo anterior, es que ameritó incorporar un índice, que reflejara cuántos usuarios en promedio es posible convocar o gestionar por cada hora y espacio disponible del recinto. Ello llevó igualmente a plantear la necesidad que las administraciones logren el desarrollo de estadísticas de usuarios individuales y nivel de rotación de los mismos, con el objeto de establecer estándares que permitan identificar las actividades que presentan mayor rotación y los factores que las afectan, en la definición de la oferta programática de un recinto.

Solo por sentido común es posible señalar que las actividades deportivas recreativas generan mayor rotación, ya que el tipo de beneficiario está dando respuesta a una intervención que promueve la disminución del sedentarismo; es un usuario en búsqueda de la disciplina que más se acomode a su condición física, a su gusto, y también a su disponibilidad de tiempo. Distinto es el comportamiento de un deportista, que es persistente en la actividad deportiva que practica, con un hábito adquirido, y que se encuentra unido a una actividad competitiva. Esta distinción es relevante pues no solo la cantidad de usuarios que convoca un recinto es un factor de éxito en la gestión, sino que también dependerá del propósito para el cuál fue diseñado.

Se concluyó, producto de los análisis que la oferta programática permanente no siempre es garantía del uso óptimo de la capacidad del recinto, considerando que generar dicha oferta depende de los recursos de que disponga la administración. El Complejo Deportivo Alemania y el Polideportivo de Cauquenes no cuentan con oferta programática, o es de muy bajo desarrollo, no obstante su índice de ocupación es superior al de los recintos que cuentan con ella.

A los antecedentes de uso del recinto se sumaron elementos que dan cuenta de las demandas deportivas que presentan los usuarios. La encuesta realizada a los usuarios contribuye a la comprensión de sus necesidades y por tanto, las posibilidades de desarrollo de una nueva oferta programática que satisfaga sus gustos deportivos. En tal sentido, se consultó a los usuarios sobre otras actividades deportivas que estarían dispuestos a desarrollar en el recinto, distintas a las que ya realizan. Frente a este tema, se excluyen los recintos que desarrollan solo una disciplina deportiva, como serían los estadios de fútbol amateur y las piscinas. Se incorporó el Estadio

Sánchez Rumoroso debido a que en la actualidad se realizan actividades deportivas en espacios no deportivos.

De 184 encuestados correspondientes a recintos que ofrecen diversidad de actividades deportivas, esto es Polideportivos y Estadio Sánchez Rumoroso, el **51%** gustaría de participar en otras actividades deportivas distintas a las que ya participan. **15%** declaró no conocer las otras actividades deportivas que se realizan en sus respectivos recintos, por lo que también constituye un potencial de participación en otras actividades deportivas, ya que su preferencia se asocia al desconocimiento de lo que ocurre en las instalaciones, pero no a su falta de interés.

En este análisis destaca el Complejo Deportivo Alemania de Calama, donde el **59%** de sus encuestados señalan que gustaría de participar de otras actividades deportivas. Así también resaltar el Polideportivo Aquiles Rodríguez de Cauquenes, donde el **31%** de sus encuestados señala que desconoce el resto de las actividades que se realizan en sus instalaciones.

La principal razón a la que aluden las personas que gustaría de practicar otra actividad del recinto, pero no lo hacen (158 encuestados), es la “Falta de Tiempo” con un **28%**.

También es relevante consignar que la actividad que congrega mayor interés, como actividad adicional a la que ya practican los encuestados, es Natación con un **23%** de las preferencias, le siguen acondicionamiento físico con **20%**; y Gimnasia entretenida, aeróbica, zumba y similar, **17%**.

Asimismo, en la pregunta respecto a la oferta del recinto, el **64%** del total encuestado (342), señala que se ofrecen todas las actividades que le interesan.

El Estadio Fiscal de Cajón destaca porque el **54%** de sus encuestados señalan que el recinto NO ofrece las actividades que le interesan. En contraposición con el Polideportivo Jean Beausejour, donde el **90%** de sus encuestados indican que este recinto ofrece todas las actividades que le interesan. En esta pregunta es posible visualizar una calificación directa a la oferta programática de los recintos.

Nuevamente aparece Natación como la actividad que mayor demanda presenta, con un **22%** de las preferencias, de un total de 54 respuestas en torno a la pregunta sobre aquella actividad que le gustaría que se impartiera en el recinto.

Respecto al tratamiento de las consultas, sugerencias y reclamos de los usuarios, la encuesta revela que los usuarios tienen una baja disposición a tratar con la administración operacional, sus inquietudes. Al respecto, señalar que solo el **14%** del total de encuestados declaró haber realizado alguna consulta, reclamo o sugerencia ante la administración del recinto deportivo. De este grupo, el **33%** planteó reclamo por algún aspecto de las condiciones recinto y/o de su equipamiento; **14%** hizo alguna consulta sobre los horarios de funcionamiento. El medio de comunicación mayormente utilizado fue “Conversación directa con el administrador del recinto” con un **76%** de las preferencias.

Finalmente, cabe destacar que el **48%** de los encuestados señaló una evaluación regular y mala de la “Difusión que proporciona el recinto respecto de sus actividades”, lo que además se une a las respuestas a la pregunta “Cómo se enteró de las actividades del recinto deportivo?”, donde el **73%** de las preferencias aluden a medios desvinculados de la gestión de la administración, esto es: **38%** de los encuestados señala que se enteró por “Recomendación de un amigo o familiar”; **20%** respondió “Vine a consultar directamente”; y un **18%**, se enteró por “Profesor/a o Instructor/a que imparte clases”.

En este último aspecto, el Estadio Fiscal de Cajón es el recinto con peor evaluación respecto a la difusión de las actividades, donde el **85%** de sus encuestados evaluó de regular a malo, con un **31%** malo. Le sigue la Pista Atlética Mario Recordón, con un **69%** de evaluación regular a malo, y un **27%** malo; y Complejo Deportivo Alemania, con **63%** de regular a malo, y **22%** malo, en este aspecto.

8.1.5. CONCLUSIONES PRELIMINARES RESPECTO DE LOS SERVICIOS PROGRAMÁTICOS DE LOS CASOS ANALIZADOS

- a) Existe una desvinculación entre los datos de beneficiarios proyectados (ex - ante) para el uso de los recintos deportivos respecto de los efectivos, los que en todos los casos fueron sobre-estimados, por la diversidad de criterio para la proyección.
 - b) Existe una carencia respecto a las estadísticas de la gestión de uso de los recintos deportivos, que se traduce en la falta o inexistencia de registros y datos de usuarios.
 - c) Por lo señalado anteriormente, a nivel transversal, y considerando que la cantidades de usuarios de cada instalación deportiva no son un elemento de comparación dada la diversidad de magnitudes; las brechas en la ocupación de los recintos deportivos se traducen en la capacidad de las administraciones de convocar a sus usuarios en el uso de las horas disponibles para las actividades deportivas que se realizan en sus espacios.
 - d) Existe una carencia respecto a la programación del uso de los recintos, no sólo respecto de la oferta programática si no del uso espontáneo o por demanda, lo que limita dimensionar el uso completo de sus espacios deportivos, y por lo mismo, realizar un análisis del uso de las franjas horarias.
- a) Solo 3 recintos presentan ofertas programáticas permanentes para una parte de las horas disponibles para su uso, y 2 presentan ofertas parciales.
 - b) Existen recintos que no presentan ofertas programáticas, pero que convocan la misma o más cantidad de usuarios de los que sí la tienen, de acuerdo a la medición señalada en la letra c) precedente.

- c) Por lo anterior, el hecho que un recinto deportivo solo responda a la demanda, podría constituirse en una medida de optimización de recursos para la administración, ya que transfiere a un tercero la responsabilidad de convocar a los usuarios y proveerle actividad deportiva.
- d) La cantidad de usuarios que se convocan en un recinto deportivo no es el único indicador que permite medir su desempeño, ya que se debe incorporar la variable “Propósito” para el cual fue construido. Por ejemplo, la Pista Atlética Mario Recordón es concebida como espacio para el desarrollo del deporte de alto rendimiento, por lo que aumentar su uso en relación a la cantidad de beneficiarios podría ser un objetivo no deseado.
- e) Existe un déficit de información a la comunidad de lo que ocurre en los recintos deportivos, lo que fue argumentado por las administraciones, por el riesgo de colapsar el recinto ante una mayor difusión de las actividades deportivas que se están realizando en éste.
- f) En general, existe una evaluación positiva de los usuarios respecto de la oferta del recinto del cual es beneficiario. Asimismo, se evidencia un margen de actividades posibles de implementar, a las que los usuarios estarían dispuestos a participar.
- g) Los recintos deportivos instalados provocan un cambio en el comportamiento deportivo en las comunidades, pero prevalece como beneficiario mayoritario el usuario que ya era deportista antes de su instalación.

8.1.6. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS DETECTADAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- a) Se recomienda estandarizar el método para calcular los usuarios proyectados de un recinto. A juicio del equipo consultor esto debe calcularse sobre estimación de las actividades que se implementarán en sus espacios deportivos.

Lo anterior, implica revisar la utilidad del mecanismo asociado al “usuario equivalente”, en la metodología de formulación de proyectos de inversión en el sector deportes, ya que ello distorsiona la evaluación de su rentabilidad social. Para ilustrar lo señalado: No es lo mismo decir que 1000 usuarios asistirán 80 horas al año, a decir que 400 usuarios asistirán 200 horas al año; en ambos casos se tendrán 80.000 horas de uso. Por lo tanto, el proyecto debe esclarecer si la inversión se realizará para 1000 o para 400 usuarios.

- b) Por lo anterior, las administraciones deben tomar medidas que permitan desarrollar estadísticas no solo de uso de las horas, franjas horarias, y veces en las que participa o asisten los usuarios; si no de la individualización y rotación de los usuarios. Al respecto cabe mencionar una buena práctica implementada por el único recinto que presenta mayor desarrollo en este ámbito, como fue el Polideportivo Nicolás Massú, y que se traduce en transferir la responsabilidad de

mantener el registro de participantes y su asistencia, al instructor o entrenador de la actividad respectiva, la cual es exigida periódicamente por la administración para su sistematización.

- c) Para efectos de evaluación ex ante y ex post, se recomienda el desarrollo de estándares respecto al promedio de usuarios por el total de horas disponibles para un recinto, como un Indicador de Desempeño en la Gestión de usuarios. Ello, porque las magnitudes de los recintos no son determinantes para calificar el uso óptimo de la capacidad instalada.

El modelo de gestión diseñado para el Centro Deportivo Integral de San José de la Mariquina establece una propuesta de oferta programática donde la actividad que mayor cantidad de beneficiarios congrega es para la cancha principal, con 37 participantes. Por lo tanto, lo que determina esta cantidad no es la magnitud del espacio, si no el tipo de actividad que se realiza en él.

- d) Unido a lo anterior, se recomienda que las instancias pertinentes del sector deportes, definan estándares de usuarios máximos para los diversos tipos de actividades deportivas recreativas; puesto que tal definición no solo tendrá relación con la magnitud de los espacios, sino con la calidad de la práctica que se pretende inculcar en los beneficiarios. Esto en un símil a lo que ocurre en Educación por ejemplo, donde en una sala de clases no debería superar los 45 alumnos para su aprendizaje.
- e) En relación a la difusión de las actividades, se recomienda que las administraciones desarrollen mecanismos de información respecto a lo que ocurre en el recinto, para el acceso de la comunidad. En tal sentido, se sugiere hacer público las organizaciones usuarias del recinto; las reservas de espacios y la oferta programática permanente. Esta medida, no requiere importantes recursos frente a la existencia de las redes sociales. Una buena práctica levantada, la constituye la Piscina Olímpica de Parque O'Higgins, donde permanentemente difunde en su Facebook, la programación y disposición de uso de los carriles para nado libre. Lo anterior surge ante los casos detectados de desinformación, para evitar la congestión de los recintos, lo que pone en riesgo una mala percepción de la comunidad, en cuanto a la exclusión respecto a su uso.
- f) Para evitar que exista un riesgo de colapso de los espacios por alta demanda de la comunidad, es posible recurrir a criterios o requisitos de acceso, o generar políticas de rotación de organizaciones para el acceso igualitario. El cobro es el criterio de exclusión básico, pero frente a la promesa de gratuidad que existe en la construcción de infraestructura deportiva; se puede recurrir a requisitos, tales como: pertenecer a una organización deportiva o comunitaria de la comuna; contribuir al cumplimiento de normas de uso; pertenecer a cierto segmento de la población, por ejemplo: personas mayores; capacidades especiales; prescripción médica, entre otras.

- g) La planificación del uso del recinto puede incorporar Oferta Programática permanente y disposición de espacios por demanda. Ambas situaciones son alternativas a considerar en las proyecciones que se realizan en la formulación de proyectos deportivos. Transferir el uso a otras organizaciones, puede implicar un ahorro para las administraciones.

Por lo anterior, resulta fundamental incorporar mecanismos de participación en la fase de diseño de infraestructura deportiva, que no solo apunten a detectar las actividades deportivas que demanda la comunidad; si no a detectar los criterios de acceso; disposición de pago; organizaciones deportivas que desean desarrollar sus actividades, y criterios para distribución igualitaria; compromiso intersectorial y necesidades de otras instancias públicas del territorio.

- h) El principal criterio de definición de actividades deportivas que se realizan en un recinto debe, a juicio del equipo consultor, ajustarse al propósito que persiguen sus administraciones. Si se considera que una administración puede ser municipal o sectorial (IND), directa o indirectamente; los propósitos se asocian a la planificación comunal, regional y nacional.

Resulta una oportunidad, en este aspecto, la existencia de una Política Nacional de Actividad Física y Deportes; el proceso de construcción de políticas regionales y comunales de deportes; las que además, consideran un componente intersectorial, es decir, que el deporte se transforme en una herramienta de intervención social para otros sectores, lo que incorpora otros aliados para su fomento. La recomendación, por lo tanto, es que la planificación de la gestión de un recinto deportivo, se enmarque en una planificación de sus administraciones, planteando objetivos que se traduzcan en una oferta deportiva (provista directamente o por terceros) coherente con las objetivos comunales, regionales y nacionales. Por ejemplo, si la planificación deportiva nacional plantea el desarrollo de Escuelas Deportivas Integrales, y la región ha definido deportes prioritarios para su fomento en el territorio, entonces, la comuna en adherencia a estas definiciones, debería implementar escuelas deportivas en las disciplinas prioritarias en sus recintos deportivos habilitados para ello, o instalar nueva infraestructura ajustada a esta lógica.

- i) Como efecto del punto anterior, se recomienda garantizar el despliegue de la planificación nacional hasta la comunal, mediante la intervención del Ministerio del Deporte, como garante del desarrollo y monitoreo de las políticas deportivas en el país, a través de la incorporación al proceso de formulación de proyectos de infraestructura deportiva, no solo la certificación de la pertinencia constructiva¹³ de las inversiones en el sector deportes, sino también una certificación programática, de tal forma que esta instancia permita hacer vinculante los modelos de gestión de los recintos deportivos, con el modelo de gestión deportiva nacional.

¹³ Actualmente los proyectos de inversión deportiva deben disponer de un certificado de pertinencia del sector, en la fase de diseño, pero que solo se refiere a aspectos técnicos constructivos.

FIGURA 2: Relación entre Niveles de Gestión, Instrumentos de Planificación y Actores del Modelo de Inversión del Sector Deportes



8.2. RESPECTO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS

8.2.1. RECURSOS IMPLICADOS EN LA ADMINISTRACIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

A. Costos

Para el análisis de este aspecto, es necesario tener en consideración las modalidades de administración involucradas en los casos de estudio:

CUADRO 9 : Modalidades de administración por recinto

Modalidad de Administración	Recinto
Administración Directa Municipal. Propiedad Municipal	1. Complejo Deportivo Alemania. Calama
	2. Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo
	3. Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana
	4. Polideportivo Aquiles Rodríguez, Cauquenes.
	5. Estadio Municipal de Cajón, de Vilcún
	6. Complejo Deportivo Amanecer, de Temuco.
Administración Indirecta Municipal. Corporaciones Municipales. Propiedad Municipal.	7. Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central.
	8. Piscina Olímpica Parque O'Higgins
Administración por encargo de Gestión a la Municipalidad de San Felipe. Propiedad IND.	9. Piscina Temperada San Felipe
Administración Directa IND. Propiedad IND.	10. Pista Atlética Mario Recordón del Estadio Nacional

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a levantamiento en terreno

Lo anterior es importante, porque permite mostrar una situación general para todos los recintos administrados por el IND o por el Municipio, directamente o por encargo de gestión, que se relaciona a la inexistencia de autonomía financiera para la mayoría de los administradores de recintos deportivos. Asimismo, las Corporaciones Municipales involucradas en la administración de recintos deportivos, presenta como principal fuente de financiamiento la subvención o transferencia municipal, pero los ingresos de operación que se generan por la explotación de los recintos deportivos, favorecen el presupuesto de la Corporación y no el del Municipio. Por otra parte, cada modalidad presenta ventajas y desventajas respecto a la gestión de recursos, las que se irán desarrollando en vista de los siguientes datos:

CUADRO 10: Costos de operación ex ante y ex post, ingresos de explotación y dotación

Recinto	Costo Operación del Recinto (\$)		Ingresos de Explotación	Dotación
	Costo total Ex ante	Costo total Ex post		
Complejo Deportivo Alemania. Calama	Sin Información	46.595.708	No hay	9
Estadio Francisco Sánchez Rumoroso	233.886.473	296.688.000	18.107.565	35
Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	152.951.673	291.801.944	46.921.024	86
Piscina Temperada de San Felipe	Sin Información	15.397.444	No hay	7
Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	170.389.868	336.000.000	150.000.000	22
Piscina Olímpica Parque O'Higgins. Santiago	205.633.303	600.000.000	480.000.000	20
Pista Atlética Mario Recordón	Sin información	133.560.593	19.791.567	5
Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	58.171.071	Sin información	11.590.000	7
Estadio Municipal de Cajón, Vilcún	7.126.548	7.840.000	No hay	3
Complejo Deportivo Amanecer. Temuco	sin información	29.952.000	No hay	3

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en Base a levantamiento en terreno (Moneda Corriente 2017)

Para efectos comparativos se utilizó información ex ante de los costos de operación y manutención solo de los recintos donde fue posible obtenerla. Asimismo, tenemos el caso particular de la comuna de Cauquenes, donde no fue posible obtener la información financiera del recinto, frente a la alta dependencia que existe en esta materia, respecto del Municipio.

Al analizar los costos de operación y manutención de un recinto deportivo, apareció la dificultad de desagregar los montos por concepto de gastos, debido nuevamente a la falta de información de las administraciones por su dependencia financiera del Municipio. Los costos, por tanto, resultan de la estimación propia de los entrevistados y de la búsqueda de información en Transparencia Activa de los Municipios, y cuentas públicas.

CUADRO 11: Gastos en recurso humano y manutención

Recinto Deportivo	Gastos en Recurso Humano	Costos de Manutención	Total	% Gasto RRHH
Complejo Deportivo Alemania. Calama	42.795.708	3.800.000	46.595.708	91,8%
Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	167.388.000	129.300.000	296.688.000	56,4%
Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	187.350.972	104.450.972	291.801.944	64,2%
Piscina Temperada de San Felipe	9.127.444	6.270.000	15.397.444	59,3%
Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	216.000.000	120.000.000	264.000.000	81,8%
Piscina Olímpica Parque O'Higgins. Santiago	160.236.854	439.763.146	600.000.000	26,7%
Pista Atlética Mario Recordón	34.896.593	98.664.000	133.560.593	26,1%
Estadio Municipal de Cajón, Vilcún	6.840.000	1.000.000	7.840.000	87,2%
Complejo Deportivo Amanecer. Temuco	10.650.229	1.599.590	12.249.819	86,9%

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a levantamiento en terreno (Moneda corriente 2017)

La primera conclusión es que en la mayoría de los recintos, el gasto en recurso humano es el más relevante. Solo el Polideportivo Jean Beausejour, Aquiles Rodríguez y Piscina Parque O'Higgins, presentan personal asociado a la implementación de oferta deportiva. En los demás casos, que presentan oferta programática permanente, se trata de recurso humano temporal para los talleres y escuelas, como sería el caso del Polideportivo Nicolás Massú y Complejo Deportivo Amanecer.

Por otra parte, existen prácticas que permiten financiar los costos de operación y mantenimiento de los recintos que no es posible calcular o estimar por las administraciones, debido a que éstos los absorben otras áreas municipales o institucionales (caso IND). Los municipios, o el IND en su caso, amplían contratos de servicios adquiridos para todos los recintos de su dependencia. Lo anterior queda ejemplificado en el documento del estudio.

B. Fuentes de Financiamiento

En cuanto a las fuentes de financiamiento, los recintos deportivos municipales donde no existe cobro, dependen del presupuesto municipal para su funcionamiento y operación, donde además se desarrollan gestiones que permiten acceder a recursos para el desarrollo de actividades deportivas en los recintos. Es el caso del Complejo Deportivo Alemania, Polideportivo Aquiles Rodríguez, donde sus administraciones postulan al Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, ya sea para administrar recursos directamente, como es el caso del Deportes de Juventud, Deporte y Recreación de Calama; o para que lo administren organizaciones deportivas de la comuna que implementarán actividades en el Polideportivo, como es la experiencia del Departamento de Deportes de Cauquenes, donde se asesora en la postulación, pero la organización beneficiaria es la responsable de administrar los recursos.

Otro mecanismo para gestionar recursos, es la transferencia del costo de implementar una actividad deportiva a un tercero, cuando una organización deportiva o un grupo organizado solicita

un espacio, está liberando a la administración, de generar oferta deportiva, con el costo asociado al personal a cargo, y a convocar a sus beneficiarios. Revisar ejemplos en el documento del estudio.

Los casos cuya fuente complementaria de financiamiento proviene del cobro por membresía, arriendo de espacios, clases, se presentan a continuación:

CUADRO 12: Ingresos de explotación

Recinto	Costo total Ex post (\$)	Ingresos de Explotación	Porcentaje
Estadio Francisco Sánchez Rumoroso	296.688.000	18.107.565	6%
Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	291.801.944	46.921.024	16%
Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	336.000.000	150.000.000	45%
Pista Atlética Mario Recordón	133.560.593	19.791.567	15%
Piscina Olímpica Parque O'Higgins. Santiago	600.000.000	480.000.000	80%

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a levantamiento en terreno (Moneda corriente 2017)

Se visualiza que en la Piscina Olímpica Parque O'Higgins, el **80%** de los costos es financiado por la recaudación. En contraposición, el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso financia el **6%** de su operación, con los arriendos de la cancha.

Con estos antecedentes, es posible señalar que los recintos deportivos se encuentran distantes de autofinanciarse, y pese a ello las administraciones igualmente asumen el financiamiento de su operación.

La capacidad que tengan las administraciones de sostener los gastos de un recinto deportivo, finalmente, dependerá de la gestión global de los ingresos del municipio o del IND, en su caso, porque lo que se ha observado en este estudio y evidenciado a través de los datos, es que ninguno de los recintos analizados se encuentran en abandono, o que éstos no funcionen por falta de recursos. Revisar detalle del estado de los recintos en el documento del estudio.

C. Gestión de Recursos Humanos y Dotaciones

Existe un importante gasto de los recintos deportivos en Recurso Humano, por lo que amerita revisar los hallazgos en este aspecto:

CUADRO 13: Gasto en recurso humano y dotación ex post

Recinto	Gasto en Recurso Humano	Dotación
Complejo Deportivo Alemania. Calama	42.795.708	9
Estadio Francisco Sánchez Rumoroso	167.388.000	35
Piscina Temperada de San Felipe	9.127.444	7
Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	187.350.972	86
Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	216.000.000	22

Pista Atlética Mario Recordón	34.896.593	5
Piscina Olímpica Parque O'Higgins. Santiago	160.236.854	20
Estadio Municipal de Cajón, Vilcún	6.840.000	3
Complejo Deportivo Amanecer. Temuco	10.650.229	3

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a levantamiento en terreno

Para hacer comparativo el análisis, se consideraron casos similares. Primero, en relación al Polideportivo Jean Beausejour y Complejo Deportivo Alemania, los que ambos presentan 7 espacios que administrar. El caso que genera mayor gasto en recursos humanos es el Polideportivo Jean Beausejour, lo que se explica por la manutención de una oferta programática permanente. De los 4 recintos que presentan oferta programática, este es el que más horas ocupa para su instalación, por lo que requiere un staff de profesores permanentes y supervisión. Asimismo, ha logrado instalar una serie de servicios que en otros recintos deportivos no existe, tales como apoyo kinesiológico, rehabilitación y apoyo nutricional. Para esto no solo se ha valido del personal disponible, sino que además se han desarrollado alianzas con instituciones de educación superior para acoger a alumnos en práctica, en forma periódica, lo que también ha significado que estas casas de estudios hayan donado implementación.

En comparación, el Complejo Deportivo Alemania, presenta una escasa oferta programática y que se desarrolla en forma temporal. El municipio financia básicamente monitores para zumba y escuelas de fútbol; y el Subdepartamento de Juventud, Deporte y Recreación postula a recursos del FONDEPORTE regional, lo cual no asegura continuidad en el tiempo. Por esta razón, el gasto en personal de este recinto representa el 20% de lo que gasta el Polideportivo de Estación Central.

Al comparar las piscinas, se presentan dos casos excepcionales, la Piscina Temperada de San Felipe que no es temperada, y la Piscina Parque O'Higgins, que dispone de una tenso-estructura como cubierta, que generó un problema en la climatización del recinto. En el primer caso, los gastos en personal se concentran en los 3 meses de verano en los que es utilizada; y en el segundo, el alto costo que ha implicado su condición, que incluso se tradujo en la contratación de un ingeniero en climatización.

Adicionalmente, cabe resaltar que en la Piscina Parque O'Higgins existe un modelo de atención a los usuarios, centrado en mantener su seguridad tanto en la práctica deportiva, como en las condiciones del espacio asignado. Esto se traduce en un protocolo que parte por asegurar que los usuarios tengan un nivel de práctica de nado que les permita usar libremente los carriles, y por otra parte, se establecen condiciones de seguridad que implica la permanencia del salvavidas, un paramédico y el supervisor de carriles. Ello, significa necesariamente mantener un staff de profesionales acordes a este estándar. Por lo tanto, la diferencia de costos, mantiene la misma lógica que los casos anteriores en los que la calidad de la atención y los servicios involucrados en ésta conllevan mayor inversión en recurso humano pertinente.

Es interesante señalar lo que ocurre en los Estadios de Fútbol Amateur, en ambos casos la dotación es baja, y lo que hace la diferencia entre el Estadio de Cajón y el de la población

Amanecer, es un turno de conserje adicional en este último caso. En ambos casos, el recinto se mantiene abierto de lunes a domingo, pero el ahorro más importante que obtiene Cajón, se explica también por una particularidad y es que su administrador operacional reside en el Estadio.

Los gastos en personal en los restantes recintos, presentan cada uno por si solo una particularidad, partiendo por el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, donde el recinto presenta una alta dotación para mantener en buen estado cada espacio deportivo y no deportivo; ya que además es utilizado para alojar las oficinas de la Corporación Municipal de Deportes, y algunas áreas del Municipio.

La Pista Atlética Mario Recordón cuya administración recae en el área de Operaciones del Estadio Nacional, y la cual debe administrar 9 espacios adicionales, incluyendo el Coliseo, para ello además dispone de un supervisor que administra 2 recintos, solo 3 auxiliares están asignados de manera permanente a la Pista. Al no tener asociada una oferta propia permanente, el gasto en recurso humano se asocia a su mantenimiento.

Se suma, además, el análisis del promedio del gasto en recurso humano del gráfico siguiente. Al respecto señalar que los casos del Polideportivo Estación Central y la Piscina del Parque O'Higgins presentan el mayor valor promedio del recurso humano, lo que es consistente con la oferta permanente existente en estos recintos. En el extremo de menor valor se encuentra el Polideportivo Nicolás Massú donde habrá que precisar que existe una gran cantidad de profesores y monitores considerados para su oferta deportiva, lo que lleva a plantear un nuevo análisis, y que se relaciona con el Costo asociado al recurso humano por hora de uso programado del recinto y que será posible visualizar en detalle en Informe completo del estudio.

GRÁFICO 2: Valor promedio del recurso humano

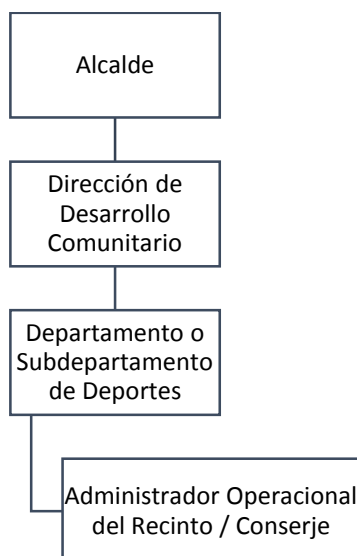


Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información levantamiento en terreno

D. Organigrama recurrente

El tratamiento de este aspecto, considera el análisis Modalidad de Administración, tamaño del recinto, dotación y propósito. La primera variable es crucial para entender el organigrama recurrente, pues se relaciona con el tipo de administración al que adscribe un recinto deportivo. Para el estudio de los 10 casos, se analizaron 6 con administración directa del municipio; 2 administración a través de la corporación municipal; 1 de administración municipal encargo de gestión del IND, y 1 por administración directa del IND. En los casos de administración municipal directa y por encargo de gestión, el organigrama recurrente, es el siguiente:

FIGURA 3 : Organigrama recurrente



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información analizada

En 6 de los 7 casos analizados bajo estas 2 modalidades (Administración municipal directa y por encargo de gestión), el área de Deportes depende de la Dirección de Desarrollo Comunitario, y a su cargo, entre otras funciones, se encuentra delegada la función de administrar los recintos deportivos municipales.

Lo que prevalece es una administración que gestiona las actividades del recinto como parte de la Gestión del Deporte comunal, es decir, las instalaciones deportivas se constituyen en los espacios donde se implementa la oferta deportiva, pero el foco no es generar un modelo de gestión específico para cada recinto. La manutención de registros de usuarios, la atención de sus necesidades, la gestión de los recursos, la generación de ahorros, y la gestión de costos, son ámbitos que aparecen desarticulados.

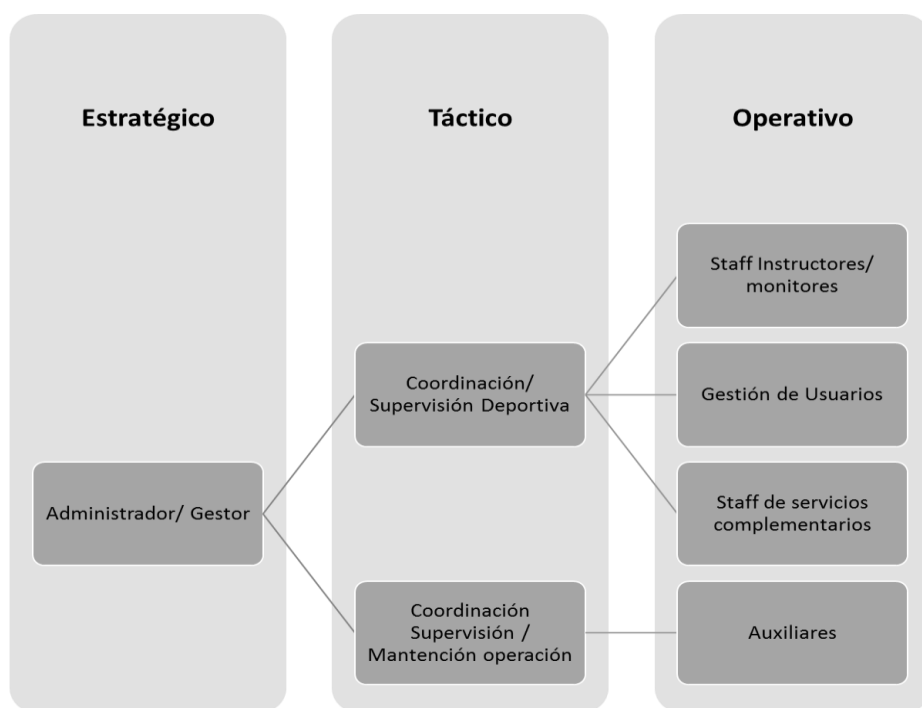
Respecto a la modalidad de administración por la vía de Corporaciones Municipales, esto es: Polideportivo Jean Beausejour y Piscina Temperada del Parque O'Higgins; la estructura difiere

significativamente, primero porque en ambos casos sus administradores presentan autonomía para gestionar diversos aspectos del recinto que administran, incluyendo los aspectos financieros. En ambos casos participan de la formulación presupuestaria, y estrategias de recaudación por la vía del cobro por membresías, toman decisiones respecto de los gastos y definen la oferta programática del recinto. Las dotaciones definidas, tal como se señalara en el punto anterior, se asocia a la generación de una oferta permanente, la manutención de un estándar de atención, que además se vincula a un usuario que paga, y por lo tanto es más demandante; la complejidad del recinto en cuanto a la cantidad de espacios por un lado, y por otro, en cuanto a su climatización.

Por último, nuevamente la Pista Atlética, que presenta una dotación asociada principalmente a la manutención de sus espacios, y la supervisión de este aspecto, ya que las decisiones respecto de la oferta o disposición de uso, es transferida a la Federación Atlética de Chile, frente a su condición de espacio destinado al atletismo de alto rendimiento. La gestión financiera se encuentra concentrada en el Administrador del Estadio Nacional, pero aun a este nivel no posee autonomía para la gestión de los ingresos, puesto que tales recursos se incorporan al presupuesto del IND.

Por todo lo expuesto, lo que es posible concluir en este punto, es un organigrama recurrente a nivel municipal, pero el ideal para todas las modalidades deberá tener en consideración algunos roles fundamentales para la gestión óptima del recinto, que se relacionan con las funciones y que se describen en detalle en el documento del estudio, no obstante son las que se muestran en la siguiente figura:

FIGURA 4: Roles implicados en el Organigrama Ideal



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a análisis de casos

8.2.2. CONCLUSIONES PRELIMINARES RESPECTO DE LOS PROCESO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y EL MODELO DE NEGOCIOS

- Considerando la información ex ante relativa a los costos de operación y manutención, señalar que en la mayoría de los casos, éstos fueron subestimados. Solo la Piscina San Felipe se acerca a lo proyectado, pero considerando que ésta no concluyó en el proyecto previsto. No es techada ni temperada.
- Se aprecia falta de incentivo a la gestión de ingresos de operación de un recinto, cuando su dependencia directa es municipal o del IND, ya que los recursos recaudados ingresan al presupuesto de la institución administradora, y no se garantiza que estos sean reinvertidos en el recinto que los generó.
- La mayoría de las administraciones tiene una baja autonomía para la toma de decisiones en el ámbito financiero, ya que los recintos se favorecen de una serie de apoyos que reciben de otras áreas en las cuales no tienen incidencia; desconocen los gastos que generan, y no deciden sobre los recursos que obtienen por explotación, cuando esto ocurre.
- Todas las administraciones presentan algún déficit de información respecto información financiera que afecta la operación o manutención de los recintos, lo que se explica por la dependencia del área de gestión financiera de la institución administradora (Municipio o IND).
- Las administraciones vinculadas a una Corporación presentan ciertas características distintivas: Recaudan recursos por membresía, y ello contribuye significativamente al financiamiento de la operación; generan una oferta programática para un usuario que es exigente porque paga, y la complementan con otros servicios de apoyo. Generan alianzas con otras entidades para mejorar los servicios, y aumentar la ocupación de las instalaciones, por lo tanto, ello va indicando que la explotación del recinto, va generando un incentivo mayor a la gestión, para mejorar sus condiciones.
- Existen prácticas de búsqueda y gestión de financiamiento externo para las actividades deportivas al interior de los recintos, pero no en todos los casos se recurre a otras fuentes de financiamiento, identificadas para el sector deportes, existiendo oportunidades para ello. Por ejemplo: En la Piscina Parque O'Higgins tienen convenios con empresas usuarias, además, presentan un potencial para generar actividad competitiva que estimule a sus usuarios permanentes; dependen de una Corporación, y desconocen los beneficios de las donaciones con fines deportivos, como una herramienta para el financiamiento de actividades competitivas inter-empresas, que favorece todas las condiciones descritas.
- Los recintos que recaudan recursos no logran financiar su operación y manutención. Pese a ello, y considerando todos los recintos analizados que presentan costos superiores a los proyectados, es posible señalar que la capacidad que tienen las administraciones de sostener los gastos de

un recinto deportivo, dependerá de la gestión global de los ingresos del municipio o del IND, en su caso, porque lo que se ha observado en este estudio y evidenciado a través de los datos, es que ninguno de los recintos analizados se encuentran en abandono, o que éstos se encuentran paralizados por falta de recursos.

- El mayor gasto en el que incurre un recinto deportivo es en recurso humano. Este aumenta en la medida que aumenta la oferta programática permanente, lo que va unido a una mayor dotación para su implementación.
- El gasto promedio por Usuario de los recintos analizados, y que disponen de información de costos y de usuarios, es de: **\$164.213**. Donde el más alto se presenta el Polideportivo Nicolás Massú con **\$654.264**. En este caso se debe consignar que es el que presentó una mayor depuración de los datos de usuarios.
- Respecto al organigrama recurrente, éste se visualiza tanto en la modalidad de administración directa municipal como del IND, que existe una desarticulación de las tareas relativas a las actividades deportivas y de operación del recinto, con la planificación del desarrollo deportivo al cual apunta. Aun cuando las actividades sean provistas por el administrador o por un tercero (institución pública, deportiva o comunitaria), éstas deben dar respuesta a un objetivo común acordado en la fase de planificación deportiva de la comuna, territorio o disciplina que se pretende desarrollar.
- Por otra parte, la estructura de las Corporaciones Municipales considera áreas asociadas a una oferta programática estandarizada y permanente, con staff de profesionales en el ámbito deportivo y complementario, que dan respuesta a un usuario más exigente que paga.

8.2.3. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

Para nuevos proyectos de inversión, y dependiendo de la envergadura del mismo, se recomienda resguardar, en la fase de diseño, la estructura operativa que permitirá su financiamiento vía cobro, cuando este sea un mecanismo complementario. Así, la modalidad que mayor margen de negociación y comercialización presenta a sus administraciones, es la Corporación Municipal Deportiva o con fines deportivos, como instancia de desarrollo de recintos deportivos, lo que igualmente requiere un staff administrativo, y por lo tanto, un costo permanente.

A fin de disminuir el riesgo de subestimación de costos de operación en la fase de formulación del proyecto; se debe orientar una valoración más exhaustiva de los bienes y servicios que demanda la operación y manutención de un recinto. Al respecto, es posible señalar alternativas de financiamiento y formas de absorber el gasto, que se asocian a su incorporación al presupuesto de otras áreas de las instituciones administradoras.

Respecto al análisis de la normativa nacional, existe una modalidad de administración no explorada, y cuya potencialidad está latente, en consideración a la experiencia desarrollada en otros ámbitos de la provisión de bienes públicos, como han sido las Concesiones, las que también

tienen amplio desarrollo en los ayuntamientos Españoles, como una forma de liberar al Estado de la carga financiera que implica la administración de un recinto.

Si se quisiera desarrollar la modalidad de las concesiones de recintos deportivos, se recomienda al Sector Deportes, realizar un Estudio Básico de Inversiones, respecto de las propiedades del Instituto Nacional de Deportes IND, que permita identificar espacios donde no existe infraestructura y que presentan un potencial comercial. La ventaja de esta modalidad, es que junto con aumentar el valor del patrimonio del Estado, al ser un privado el que invierte en la infraestructura; parte de los recursos que recauda el concesionario, ingresan al presupuesto del servicio, pudiendo destinarse a otras necesidades deportivas alineadas a la planificación deportiva nacional.

Se destacan las prácticas asociadas a transferir a las organizaciones, el desarrollo de la actividad deportiva que se instala en los recintos, ya que resulta ser una forma de externalizar su difusión, convocatoria e implementación, liberándose del costo y desgaste administrativo que ello implica. La intervención de terceros o de “gestores” es una práctica utilizada en Estados Unidos y España, a fin de entregar a actores más eficaces y eficientes, la gestión de los recintos.

Con el propósito de subsanar el déficit de información financiera, evidenciado en el desarrollo de este estudio, se recomienda hacer exigible en la evaluación de proyectos de inversión, el compromiso asociado a la activación de los recintos deportivos como centros de costos, pues contribuye a llevar un control de ingresos y gastos autónomo del resto de los centros de costos del Municipio, para su monitoreo.

Se recomienda al sector deportes la capacitación y difusión permanente a las administraciones, sobre instrumentos de financiamiento para la oferta deportiva en los recintos; sean éstos del IND o de otras fuentes de financiamiento público. Por lo mismo, eliminar barreras que impidan la postulación a recursos o al registro de proyectos de donaciones con fines deportivos, a las administraciones de recintos deportivos, cualquiera sea el propietario de éstos.

Una buena práctica identificada se relaciona a la existencia del Programa Recintos en Movimiento, que financia la operación de recintos deportivos de propiedad del IND. Si se considera que es el Ministerio del Deporte el que administra el sector, se sugiere que sea dicha instancia la que administre un fondo con similar propósito para los recintos deportivos administrados por los Municipios (cualquiera sea su propietario), privilegiando a aquellos que generen actividad deportiva alineada con las políticas deportivas nacionales, generando otro mecanismo vinculante con estas definiciones estratégicas.

Para asegurar que los Municipios o el formulador de proyectos presente las condiciones mínimas para la manutención y operación de las instalaciones que proyecta construir, se recomienda la exigencia de un informe financiero sobre la gestión de los subítulos de Gastos en Personal y Bienes y Servicios, para identificar el nivel de riesgo financiero que presenta la institución. Esto, a ser presentado en la fase de diseño.

Se recomienda la incorporación del “costo promedio por usuario” como un Indicador a ser incorporado en el sistema de evaluación pública, ya que esto permite comparar la intervención pública con la privada.

Se sugiere la definición de roles que se implementarán, para conformar la estructura asociada a los niveles estratégicos, tácticos y operativos de un recinto. Ello no implica dotación de dedicación exclusiva, al menos para los 2 primeros niveles, y dependerá de las características del proyecto, que en este caso, se asocia a la diversidad de disciplinas que se espera implementar en el recinto.

El IND se encuentra generando un modelo de gestión específico para los Centros Deportivos Integrales, para lo cual ha generado información específica, valiosa y referencial para la estimación de costos de modelos de gestión ex ante a la instalación de infraestructura deportiva, por lo que se recomienda la difusión de: datos de beneficiarios por espacio deportivo; tiempo sugerido por tipo de actividad; frecuencia de manutención sugerida por tipo de espacio deportivo, rango de costos por consumo de servicios básicos, de acuerdo al territorio; rangos de precios respecto a servicios tipificados de manutención de calderas y tratamiento de aguas, para Piscinas Temperadas; tratamiento de pasto natural y pasto sintético, manutención de máquinas de salas de musculación, entre otros.

Finalmente, es necesario recomendar una revisión de la metodología de deportes para la formulación de proyectos de inversión, respecto de la fase de diseño, cuyas exigencias han transformado, a juicio del equipo consultor, los requisitos: 1) formulación y evaluación de proyectos y 3) plan de gestión, en una fase declarativa, lo que queda demostrado a través de este estudio, por la subestimación de costos y la sobrestimación de beneficiarios observados en los casos analizados.

Por otra parte, el requisito 2) “Antecedentes técnicos y legales del proyecto” desvía la atención de lo relevante que es conocer en detalle las razones por las que se desea invertir en un recinto deportivo, si dichas razones están en sintonía con las directrices deportivas nacionales, regionales y comunales; si la cantidad de usuarios estimados constituye una cifra real para la cual implementar un recinto (considerando el impacto social, urbano y financiero que esto involucra), y si la entidad sobre la cual recaerá la administración, se encuentra en condiciones de solvencia que le permitan cubrir los costos de la operación.

Al centrar la etapa de diseño en los antecedentes técnicos y legales, se produce un gasto en que las instituciones formuladoras deben incurrir para cumplir dichos requisitos, el que igualmente se debe asumir en la etapa de ejecución, pues en ella no sólo deben ser actualizados y completados, sino también certificados por las entidades pertinentes (como por ejemplo: el permiso de edificación, el que sólo será obtenido al cumplirse todos los requisitos constructivos correspondientes, desde la mecánica de suelos y topografía, hasta el revisor independiente de arquitectura y cálculo).

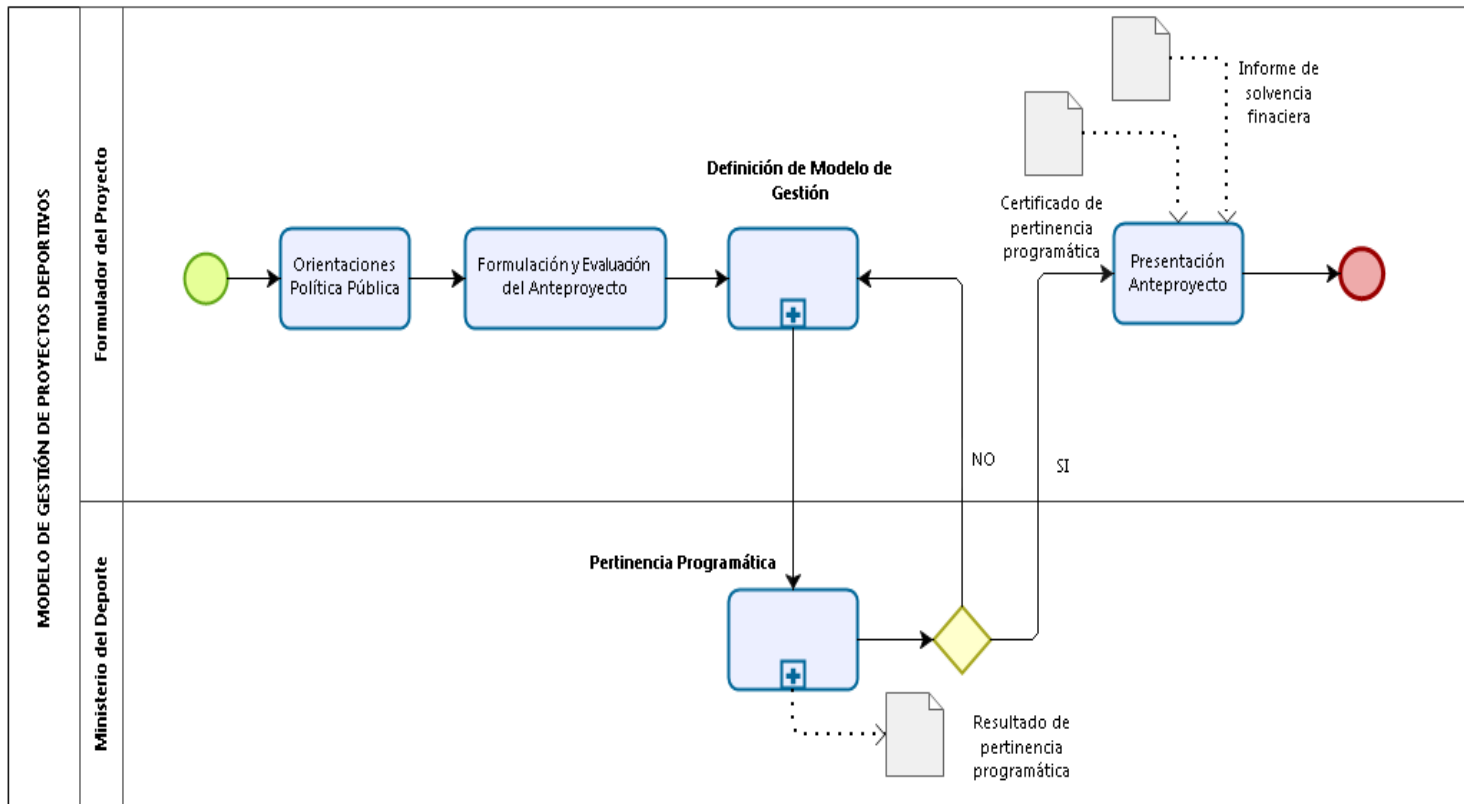
Así entonces, existen requisitos que pueden postergarse, con el fin de obtener un argumento sustantivo para la implementación de la infraestructura, lo que por cierto incluye el modelo de gestión. Esto también contribuiría a disminuir el tiempo total destinado al proceso de evaluación ex ante. La fase de diseño se transformaría en una fase de anteproyecto y los requisitos técnicos y legales formarían parte de la fase de ejecución.

Atendiendo lo anterior, se privilegia un acceso equitativo a las instituciones formuladoras que no cuentan con recursos suficientes para contratar profesionales que se dediquen exclusivamente a

esta etapa del proceso, pues como es sabido, muchos municipios presentan escasos de profesionales y estos a la vez deben cubrir varias áreas de trabajo (como arquitectos, topógrafos, otros). Los recursos que el sistema obliga a destinar a la fase de diseño, sólo retribuirán si se concreta la inversión, lo que en esa etapa del proceso es aún incierto.

IX. PROCESO ÓPTIMO PARA DESARROLLAR MODELO DE GESTIÓN

9.1. DIAGRAMA: MODELO GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS



El proceso propuesto incorpora, principalmente, la idea de anticipar la definición del Modelo de Gestión a implementar en la formulación de un anteproyecto, es decir, antes que las instituciones formuladoras inviertan recursos en el diseño y el cumplimiento normativo que exige actualmente, la primera fase de formulación, y que se propone, constituya la fase de ejecución. En esta etapa de anteproyecto es que se propone la evaluación de la pertinencia programática por parte del Sector Deportes, en términos de verificar que la oferta programática que se implementará en el

recinto a construir, se alinea a la planificación deportiva nacional y territorial. Asimismo, se recomienda la exigencia de un informe de solvencia financiera, especialmente importante, cuando se trata de los Municipios como administradores de recintos deportivos; de tal manera de resguardar su futura sostenibilidad.

X. CONCLUSIONES FINALES

Para finalizar el estudio, y considerando que se han identificado buenas prácticas, se han formulado conclusiones y recomendaciones en el ámbito de los servicios programáticos y la gestión financiera y operativa de los recintos deportivos, se expondrán 2 puntos relevantes que permiten sumar una perspectiva transversal a las conclusiones específicas desarrolladas, esto es: Diferencias y Recomendaciones por tipo de Infraestructura analizada; y cierre de las hipótesis planteadas al inicio del estudio como un insumo para el levantamiento en terreno realizado.

Para finalizar el estudio, y considerando que se han identificado buenas prácticas, se han formulado conclusiones y recomendaciones en el ámbito de los servicios programáticos y la gestión financiera y operativa de los recintos deportivos, se expondrán 2 puntos relevantes que permiten sumar una perspectiva transversal a la conclusiones específicas desarrolladas, esto es: Diferencias y Recomendaciones por tipo de Infraestructura analizada; y cierre de las hipótesis planteadas al inicio del estudio como un insumo para el levantamiento en terreno realizado.

10.1. DIFERENCIAS Y RECOMENDACIONES POR TIPO DE INFRAESTRUCTURA ANALIZADA

Para el desarrollo de este análisis corresponderá retomar la siguiente tipología considerada en el estudio, y que dio pie a uno de los criterios de selección de los recintos:

Tipo de Infraestructura	Subtipo	Recinto
Estadio	Fútbol Amateur	Estadio Fiscal de Cajón, Vilcún Complejo Deportivo Amanecer de Temuco
	Fútbol Profesional	Estadio Francisco Sánchez Rumoroso
Polideportivos	Grande con Piscina	Polideportivo Jean Beausejour, Estación Central
	Grande sin Piscina	Complejo Deportivo Alemania, Calama.
	Mediano	Polideportivo Nicolás Massú, Villa Alemana
	Pequeño	Polideportivo Aquiles Rodríguez, Cauquenes
Piscina Temperada	Olímpica	Parque O'Higgins
	Semi-Olímpica	San Felipe
Pista Atlética	No aplica	Mario Recordón, Ñuñoa

10.1.1. Estadios

10.1.1.1. Respecto de la Oferta Programática:

Existe un elemento común en este tipo de infraestructura y es que su propósito es la competencia deportiva y el espectáculo, es decir, que es capaz de albergar espectadores. Al respecto, el Estadio

Sánchez Rumoroso se encuentra limitado respecto de su uso, puesto que el propósito se enfoca al espectáculo en el ámbito del fútbol profesional, y su condición de cancha pasto natural, restringe incluso la posibilidad del uso para fines formativos. Desde esta perspectiva, la situación no es diferente respecto del Estadio Fiscal de Cajón, donde esta misma condición de la cancha limita el uso aun cuando sea utilizada para fútbol amateur. En ambos casos la oferta se encuentra restringida, y debe estar disponible solo para una programación enfocada a la liga deportiva de la cual es parte.

Lo que ha ocurrido en la práctica en estos casos, es que se ha dispuesto una diversificación de actividades deportivas que han surgido de manera espontánea por parte de la comunidad, para el uso de espacios no deportivos.

No ocurre lo mismo con una cancha de pasto sintético, como es el caso del Complejo Deportivo Amanecer de Temuco, en el cual existe un mejor aprovechamiento de su uso, y que implica su disposición permanente, y en la cual no solo se desarrollan actividades competitivas sino también de carácter formativo, a través de la implementación de Escuelas de Fútbol.

En relación al análisis de recintos para el fútbol amateur, y considerando que corresponde a recintos administrados por Municipios, resulta pertinente recomendar que en futuras inversiones para este tipo de infraestructura y disciplina, se instalen canchas de pasto sintético, evitando de esta forma las limitantes del pasto natural, y permitiendo generar una mayor oferta programática tanto a nivel competitivo como formativo.

El caso del Estadio Sánchez Rumoroso es representativo de la particularidad de los Estadios para el fútbol profesional, donde la restricción de uso será persistente, y donde la rentabilidad de su existencia se asocia al beneficio económico que proporciona el mercado del fútbol profesional. Desde la mirada de la intervención pública, y en opinión de los consultores, la inversión en este tipo de infraestructura va unida a propósitos que exceden lo meramente deportivo, por lo que resulta pertinente analizarlas desde una perspectiva estratégica para la imagen del país en la organización de eventos deportivos internacionales; en la generación de adhesión a un espectáculo deportivo que incluso va unido a la identidad del país, y por tanto a la cultura; y en su potencial polifuncional, como ha sido la experiencia internacional desarrollada en recintos de similar naturaleza donde igualmente se desarrollan eventos extradeportivos (Ver caso Estados Unidos), como convenciones, eventos y espectáculos musicales.

10.1.1.2. Respetto de la Gestión Financiera y Operativa

Unido a la gestión programática de los Estadios se encuentra las opciones financieras respecto de sus ingresos y gastos. Mientras estos recintos sean administrados por una instancia estatal sin posibilidad de generar ingresos que se reinviertan en su mantención, es el Municipio o el Instituto Nacional de Deportes el responsable de su financiamiento con la consecuente carga para el Estado.

El hecho que sea el Estado quien se haga cargo de la administración de los Estadios, no es por sí sólo un problema, puesto que no existe una limitante normativa para el cobro por el uso de estos

recintos, sino más bien es la falta de incentivos para las administraciones de aumentar los ingresos por su explotación, puesto que éstos no se traducen en reinvertirlos en su mejoramiento o en la generación de mejores remuneraciones para sus gestores, ya que los ingresos se incorporan al presupuesto de la institución administradora.

Al respecto resulta recomendable que estas instalaciones sean administradas por Gestores privados, sean éstos con o sin fines de lucro, ya sea por la vía de la administración de una corporación municipal, una organización deportiva, o una empresa dispuesta a acceder a las condiciones de una concesión, como lo establece la normativa vigente, analizada en este estudio. Esto contribuiría a generar mayor inversión, actividad deportiva e incentivos para sus administradores.

Desde el punto de vista de los gastos de los estadios, y como se señalara en el ámbito programático, lo que hace la diferencia es la condición del pasto, siendo de pasto sintético la inversión es alta, pero su uso y manutención permiten rentabilizarla, en relación al pasto natural con amplias restricciones para su utilización, lo que además implica mayor gasto en manutención y personal especializado permanente para ello. En efecto, es persistente la recomendación de privilegiar en futuras inversiones la instalación del pasto sintético.

10.1.2. Polideportivos

10.1.2.1. Respecto de la Oferta Programática:

Las mayores diferencias que se identifican en los Polideportivos consiste en la posibilidad de instalar una oferta deportiva permanente en sus espacios y unido a una planificación deportiva del territorio donde se sitúan. En esta oferta deportiva, así como en cualquier tipo de recinto, es interesante instalar el concepto del proveedor interno o externo, es decir, el primero corresponderá a la oferta de la administración y el externo, a organizaciones que instalan actividad deportiva en los recintos. En tal sentido, la oferta programática directa aparece unida a las salas de musculación, como fue la situación común identificada en todos los Polideportivos analizados, con excepción del Polideportivo Alemania de Calama, que no dispone de ésta.

En los Polideportivos Jean Beausejour y Nicolás Massú fue posible, además, constatar una oferta diversificada, con una amplia participación. No así en el Complejo Deportivo Alemania y Polideportivo Aquiles Rodríguez, donde la participación de los usuarios se basa en la demanda del recinto; lo que no necesariamente afecta la cantidad de usuarios beneficiados, pero sí la sistematicidad de la práctica deportiva impartida. En el caso del Polideportivo Aquiles Rodríguez cabe hacer presente que la actividad deportiva, distinta a la que se desarrolla en la sala de musculación, solo es posible a partir de las 17:00 horas, puesto que el resto del día la multicancha está disponible exclusivamente para uso del Liceo en el que se encuentra emplazado.

El desafío que presentan los polideportivos, dada la polifuncionalidad deportiva que los caracteriza, es crear oferta deportiva de provisión directa o indirecta en las franjas horarias de baja ocupación, como se evidencia en el Polideportivo Alemania y Nicolás Massú. En este último caso, la administración municipal debe hacerse cargo del compromiso adquirido en la formulación del

proyecto, de disponerlo para uso escolar, lo que explica en gran parte su subutilización en las jornadas de las mañanas. Así como el Polideportivo Alemania presenta una oportunidad importante de generar una oferta permanente para grupos específicos de la Población donde se sitúa, en horarios de baja ocupación.

Para el análisis de la utilización del recinto y el diseño de la oferta, se recomienda su alineamiento a la planificación deportiva del territorio o de la instancia rectora del deporte, como es el Instituto Nacional de Deportes. Así como también se recomienda para futuras inversiones, incorporar la pertinencia programática como la instancia para validar la oferta deportiva e sintonía con la planificación deportiva nacional.

10.1.2.2. Respetto de la Gestión Financiera y Operativa

Respetto a los Gastos que demandan los polideportivos, estos se diferencian por su magnitud y espacios, lo que implica la consideración especial cuando existe equipamiento y piscina, que demandan un gasto permanente, específicamente de manutención de máquinas por una parte, y del tratamiento del agua por otra, así como los asociados a la caldera y consumos básicos. El resto de los espacios se asocia a aseo y manutención de los servicios higiénicos, para acoger a la cantidad de usuarios previstos en cada franja horaria. Por lo mismo, la oferta permanente programada resulta una mejor opción respecto de estimar los consumos asociados a los servicios básicos, no así cuando la actividad deportiva surge de la demanda espontánea.

Para gastos permanentes se demandan ingresos permanentes, es así que en los casos analizados estos los absorben las administraciones, y no se financian directamente de la explotación de los recintos, aun cuando el Polideportivo Jean Beassejour, Nicolás Massú y Aquiles Rodríguez recaudan recursos por cobros.

Los ingresos o las fuentes de financiamiento asociadas, están sostenidas, por lo tanto, por la recaudación por cobros y por los Municipios. En el caso del Complejo Deportivo Alemania, se gestionan recursos a través de la postulación a recursos de FONDEPORTE, modalidad que no es utilizada directamente por la administración del resto de los recintos, pero sí por las organizaciones usuarias.

En efecto, existe una oportunidad de financiamiento de las actividades deportivas que se desarrollan en los recintos, asociada al acceso de recursos provenientes del FONDEPORTE, FNDR, y donaciones con fines deportivos, donde se recomienda avanzar en la capacitación y difusión de éstos y otros instrumentos de financiamiento.

10.1.3. Piscinas Temperadas

10.1.3.1. Respetto de la Oferta Programática

Las Piscinas analizadas presentan grandes diferencias puesto que en la práctica la Piscina de San Felipe no es temperada ni techada, asimismo es semi-olímpica, por lo tanto su carácter es recreativo. Desde este punto de partida, la oferta programática se concentra en el período de verano, y se destina a grupos prioritarios definidos por la municipalidad, para garantizar un mejor

cuidado, esto considera gratuidad principalmente, con espacio para clases de natación para adultos, cuya recaudación no beneficia al recinto.

Distinta es la situación de la Piscina Olímpica del Parque O'Higgins, en la cual su oferta programática se basa en el fomento de la natación, con especial énfasis en mantener condiciones de seguridad en su práctica. Asimismo, el hecho que sea temperada asegura su funcionamiento y demanda permanente, lo que permite desarrollar una gestión comercial para optimizar su uso y generar recursos para su financiamiento.

La oferta de las Piscinas para fines deportivos, también se basa en la cantidad de carriles disponibles, y la circulación posible en éstas, en base al nivel de nado que exhiben sus practicantes, clasificando las pistas en lentas o rápidas. De esta lógica parte la oferta que diseña la Piscina Olímpica del Parque O'Higgins, al procurar que todos los usuarios se sometan a una evaluación del nivel de nado con que comienzan, para luego definir cursos de nivelación, como requisito para la práctica de nado libre. Esto permitirá, a su vez, un uso óptimo de los carriles cuando se genere concentración de practicantes del nado libre.

Por lo expuesto, dada la experiencia, resulta recomendable replicar estas prácticas de uso de piscinas, dando pie incluso para otro tipo de disciplinas, tales como el Nado Sincronizado o el Polo Acuático, en la eventualidad que estos recintos cumplan un rol en el desarrollo deportivo en este ámbito.

10.1.3.2. Respecto de la Gestión Financiera y Operativa

Las oportunidades que ofrece una Piscina Temperada, en el plano financiero, están asociadas a la posibilidad de explotación del recinto, frente al interés que genera la práctica de la natación, lo que ha unido a una modalidad de administración autónoma, facilita una gestión comercial que redunde en beneficios para su mantenimiento, como ocurre con la Piscina del Parque O'Higgins, al encontrarse bajo la administración de la Corporación de Desarrollo de Santiago (CORDESAN). Ello también ofrece una oportunidad aun no aprovechada, que trata del financiamiento de actividades por la vía de las donaciones sujetas a franquicia tributaria, ya que entre los usuarios se encuentran empresas que podrían desarrollar campeonatos interempresas para el desarrollo de la Categoría Deporte Laboral.

No obstante lo anterior, la Piscina del Parque O'Higgins ha logrado financiar su funcionamiento con los ingresos que genera, teniendo presente que el delta no cubierto, corresponde al compromiso adquirido por el Concejo municipal, en la formulación del proyecto, de financiar un piso de los gastos de operación del recinto.

En relación a los gastos, el principal concepto permanente a asumir es el tratamiento del agua, en cumplimiento de la normativa vigente, respecto a aspectos sanitarios que se deben resguardar¹⁴. En una piscina temperada, el gasto de climatización y control de las condiciones de deshumidificación, constituyen conceptos de base a mantener financiados, para garantizar la

¹⁴ Decreto 209, 2002, sobre uso de Piscinas Públicas. del Ministerio de Salud

seguridad de los usuarios. En tal sentido, el diseño de este tipo de infraestructura debe considerar los especialistas que tomen en consideración aspectos técnicos específicos asociados al acondicionamiento, puesto que la Piscina Temperada del Parque O'Higgins, sufrió un problema debido a que con la instalación de una tenso-estructura como cubierta de la piscina, se generó un problema de climatización que debió ser resuelto con la contratación de un ingeniero experto, y con un gasto no previsto en el desarrollo de una solución alternativa para bajar la humedad ambiente.

10.1.4. Pista Atlética

10.1.4.1. Respetto de la Oferta Programática

En relación a las Pistas Atléticas, se considera principalmente la del Estadio Nacional, Mario Recordón, la que es posible compararla con el uso entregado a las pistas del Complejo Deportivo Alemania y la del Estadio Francisco Sánchez Rumoroso.

Al respecto cabe destacar que en el Estadio Sánchez Rumoroso la pista atlética se encuentra disponible para su libre, tanto para grupos organizados y para el desarrollo del Centro de Entrenamiento Regional (CER)¹⁵ de la disciplina, que administra el IND de la Región de Coquimbo. Por otra parte, la Pista Atlética Mario Recordón dispone de uso privilegiado para la Federación Atlética de Chile, ya que los espacios del Estadio Nacional se han definido como soporte a los procesos del alto rendimiento conforme a lo señalado por informante entrevistado. Estas 2 experiencias evidencian un aspecto particular respecto a las definiciones que se recomienda formular para el diseño de la oferta deportiva, y que dice relación con su alineamiento a procesos estratégicos en torno al deporte, específicamente en recintos construidos para la práctica sistemática y competitiva de una disciplina deportiva. Es precisamente la demanda que formulan las organizaciones en torno a estos espacios; su priorización para el entrenamiento competitivo por sobre el recreativo, por los problemas de coexistencia con los usuarios deportistas amateur. Por ejemplo, en el caso de Mario Recordón se practican otras pruebas de atletismo, tales como: lanzamiento del disco, la bala, jabalina; lo que además genera un problema de convivencia con deportistas amateur en el uso de los andariveles, por los peligros que ello implica.

Por otra parte, y sosteniendo la sugerencia de formular lineamientos estratégicos en torno a la infraestructura propia para los procesos del alto rendimiento, resulta importante considerar el monitoreo sobre la certificación a la que deben someterse las pistas atléticas por parte de IAAF (Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo). De acuerdo al reglamento¹⁶, "Las

¹⁵ Los CER corresponde a una línea de intervención del Programa Liderazgo Deportivo Nacional, que administra el IND, y que tiene como objetivo el desarrollo técnico-metodológico y científico de los procesos de Alto Rendimiento Regional. Aquí es donde se deben seleccionar y preparar los niños y/o niñas que presenten cualidades especiales y sobresalientes para el Alto Rendimiento, de tal manera de aportar deportistas a las selecciones nacionales y regionales de las disciplinas deportivas que forman parte de este programa. El objetivo fundamental del Programa es desarrollar, conforme a la Política Nacional de Deportes, una estrategia orientada al perfeccionamiento de los talentos de niños y niñas con condiciones especiales para la práctica deportiva. (<http://www.ind.cl/rendimiento-deportivo/programas-de-rendimiento-deportivo/>)

¹⁶ Reglamento de Competición 2016-2017. Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF)

competiciones al aire libre desarrolladas según el Artículo 1.1.(a) (Competiciones incluidas en las Series de Atletismo Mundial y Programa de Atletismo de los Juegos Olímpicos), sólo pueden tener lugar en Instalaciones que dispongan de un Certificado de Instalaciones IAAF Clase 1. Esto plantea un tema interesante respecto de la preparación de los atletas, puesto que el cumplimiento de estos estándares permite asegurar que el nivel de logro que puedan obtener en Chile, al menos sea bajo condiciones similares en materia de infraestructura, a los que pueda tener o proponerse en competencias internacionales. En otras palabras, si un atleta logra un record en Chile en una pista que no dispone de la certificación, deberá enfrentarse a competencias en el extranjero bajo condiciones diferentes, que pueden perjudicar su desempeño.

Por lo anterior, resulta recomendable que el Sector Deportes adopte medidas de monitoreo y resguardo del cumplimiento de las certificaciones de toda infraestructura cuyo destino sea el desarrollo de deportistas de alto rendimiento, puesto que resulta pertinente que una entidad independiente al Sistema Federado, haga exigible estándares para el desarrollo deportivo en esta ámbito, que garanticen que la inversión sea eficaz en preparar a los atletas para un desenvolvimiento de alto nivel.

10.1.4.2. Respecto de la Gestión Financiera y Operativa

El principal gasto a asumir en la Pista Atlética es la mantención del recortán, que implica aseo, retopong, pintura y rayado; ya que ello va unido al desgaste por uso; así como la mantención de la megafonía y sistema eléctrico para el desarrollo de actividades competitivas; y la mantención de áreas verdes y espacios para la práctica de otras ramas del atletismo.

La gestión financiera en este tipo de espacios estará unido a las definiciones de uso que se establezcan, es decir, si cumplen un propósito formativo con miras a lo competitivo y al desarrollo de talentos deportivos, la fuente de financiamiento tenderá a ser estatal. Si el uso se complementa con lo recreativo, es posible establecer una barrera restrictiva a través del cobro; y si el propósito es exclusivo para exponentes de la disciplina a nivel federado, entonces, se recomienda transferir la carga financiera a la Federación Deportiva, para su administración y la obtención de los beneficios que esto le reporte. Esto nuevamente, será en respuesta a una definición estratégica que establezca la administración en virtud de una planificación deportiva en coordinación con los actores relevantes para el logro de los propósitos.

10.2. CONCLUSIONES RESPECTO A LAS HIPÓTESIS FORMULADAS

Con el propósito de hacer un cierre de las hipótesis señaladas al inicio del estudio, y que se plantearan para apoyar el levantamiento de la información en terreno, se expone lo siguiente:

Hipótesis 1: La modalidad de administración del recinto, será determinante para levantar prácticas que faciliten su operación y financiamiento, así como barreras y riesgos, según sea el caso.

Frente al hecho que solo 3 modalidades de administración fueron analizadas: Administración Directa Municipal (6) y del IND (1); por encargo de gestión del IND al municipio (1); Administración

indirecta municipal, encomendada a Corporaciones Municipales (2). Fue posible constatar una diferencia positiva respecto de las oportunidades que genera la administración por la vía de una Corporación; así como barreras comunes que se presentan en la administración de los municipios, sea por encargo de gestión o por responsabilidad directa, y por el IND.

Las Corporaciones Municipales involucradas en la gestión del Polideportivo Jean Beassejour y Piscina Olímpica del Parque O'Higgins, presentan en común una gestión exitosa en el ámbito programático y de uso del recinto; así como la capacidad de recaudar un porcentaje importante de recursos para su financiamiento, esto es un: 45% y 80%, respectivamente. Ambas presentan prácticas de gestión comercial y de generación de alianzas estratégicas que impactan en un mejoramiento del servicio prestado.

Respecto a las barreras que presentan las modalidades de administración municipal e IND, se traducen en la falta de autonomía financiera, la que impacta en la falta de incentivo en explotar los recintos, ya que los recursos se incorporan al presupuesto municipal e institucional; esto también implica un bajo control sobre los gastos, puesto que los absorben éstas instancias, lo que a su vez genera un riesgo asociado a la realidad financiera de los recintos deportivos, en cuanto a constituirse en unidades de negocio que generen déficit.

Frente a estas 2 situaciones, cabe concluir que la modalidad de administración es determinante, si se distingue que en ello la autonomía financiera es el factor que distingue y favorece a aquella que la propicie.

Hipótesis 2: Existen oportunidades consistentes con la voluntad de los actores públicos y privados, en torno al deporte, así como las estructuras, dotaciones y competencias en torno a las opciones de sostenibilidad, que incluso permitan plantear una polifuncionalidad, no sólo deportiva, a este tipo de instalaciones y con ello entregar nuevas alternativas de uso a sus administradores.

Esta hipótesis se planteó unida a las diferentes modalidades de administración existentes, y al respecto profundizar en la operación que ofrece cada una. En tal sentido, señalar que en torno a las Corporaciones existen voluntades que se congregan en torno a actores privados y públicos, puesto que los casos analizados muestran que junto con generar relaciones con empresas e instituciones de educación superior, tanto para la explotación del recinto como para ofrecer un espacio de prácticas, y allegar donaciones en especies; es posible mantener el apoyo y coordinación con otras instancias públicas y municipales, tales como el IND, consultorios, Departamentos de Educación y áreas de deporte municipal, cuando ésta subsiste a pesar de la existencia de la corporación.

Fue posible constatar además que las estructuras de las Corporaciones permiten generar un staff permanente para la administración de la oferta programática que desarrollan, lo que además coincide con el desarrollo de las competencias que favorecen la calidad del servicio, como es el caso de la disposición de equipos multidisciplinarios en el Polideportivo Jean Beausejour y la Piscina del Parque O'Higgins.

No obstante, no fue posible constatar que la polifuncionalidad extradeportiva se constituya en una opción, es decir, que los recintos alberguen actividades lucrativas en beneficio de su sostenibilidad puesto que todos tienden a cumplir un propósito deportivo, y excepcionalmente, uno artístico. Tanto las administraciones como sus usuarios no se mostraron favorables a esta posibilidad.

Hipótesis 3: Los recintos pueden constituirse en un espacio polifuncional a nivel social, cultural y estratégico.

La hipótesis respecto de que inversión en infraestructura deportiva y su modelo de gestión aumenta su valor en tanto pueda constituirse en un espacio polifuncional a nivel social, cultural y estratégico, no resultó un ámbito que pudiese comprobarse o que sea valorado por las administraciones. Aun cuando se pudo apreciar, en el contexto de los recintos, que existe un valor no identificado en los proyectos de inversión en deportes, y es que los beneficios que proporcionan las instalaciones deportivas no solo se asocian a la práctica deportiva de los habitantes. Por un lado, cada caso analizado presenta un potencial no analizado en la evaluación de proyectos, y por otro, el impacto de una infraestructura de los tipos analizados es incluso comparable al impacto que tiene un parque o un proyecto cultural.

En cuanto al potencial no analizado en la evaluación ex ante, es posible señalar los casos de la Piscina San Felipe y Complejo Deportivo Amanecer, que disponen de espacios no deportivos para reunir a las organizaciones comunitarias que incluso pueden ser utilizadas para capacitaciones; o como el caso del Complejo Alemania que fue emplazado en un campamento, con un impacto social relevante para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En la misma línea se encuentra el Estadio Sánchez Rumoroso, que se constituye en espacio para capacitación, reunión de autoridades del Concejo municipal y para enfrentar situaciones de emergencia.

Por lo expuesto, es opinión del equipo consultor que la inversión involucrada se asocia a la generación de un patrimonio, las instalaciones deportivas se transforman en un espacio que aporta a la identidad de una comuna o un sector, mejoran la percepción del entorno, disminuyen las inequidades y generan sentido de inclusión, aspectos que no están incorporados en la evaluación social y económica de este tipo de inversiones. Esto permitiría que las futuras inversiones, se orientaran a generar una valoración extradeportiva, para incorporar una mirada polifuncional a este tipo de recintos.

Finalmente, y en cuanto a las 2 preguntas que resulta necesario responder como resultado del estudio: ¿Falta financiamiento para la operación del recinto?, ¿Es la falta de recursos financieros el factor que impide una mejor gestión de un recinto deportivo?. Cabe señalar que la escasez de recursos afectan la oferta, pero no la operación, en cuyo caso son las organizaciones deportivas y comunitarias las llamadas a proveerla; sumado a esta idea y a juicio del equipo consultor, la mejor gestión de un recinto deportivo se basa en la coherencia que éste tenga con la planificación deportiva nacional y territorial; su recurso humano gestor, sus competencias, y su capacidad de incorporar a la comunidad y actores relevantes en su desarrollo; por lo que una mayor inyección de recursos financieros será el resultado de esta articulación.