



Ministerio de Desarrollo Social
Fundación Deporte País



TERCER INFORME
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:	6
II. ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
2.1. Selección de los recintos deportivos a estudiar	9
2.2. Recopilación de Información	12
2.3. Aplicación de instrumentos de levantamiento en terreno	16
2.4. Desarrollo de los ámbitos de gestión de los recintos deportivos: Gestión Oferta Programática, Gestión Administrativa-Financiera y Modelo de Negocios.	22
III. ANTECEDENTES DEL SECTOR DEPORTES	23
3.1. Normativa Nacional.....	23
3.1.1. Normativa que establece la infraestructura como instrumento de fomento deportivo.	24
3.1.2. Normativa asociada a la inversión en Infraestructura deportiva con presupuesto IND o del Sector Deportes	25
3.1.3. Normativa sobre la Institucionalidad en torno a la gestión de un recinto deportivo y Actores relevantes: Institucionalidad Pública	25
3.1.4. Normativa sobre Instrumentos y fuentes de Financiamiento Deportivo.....	30
3.1.5. Normativa sobre violencia en los Estadios	37
3.1.6. Normativa sobre Uso de instalaciones pertenecientes a las Fuerzas Armadas y de Orden.....	37
3.1.7. Normativa relativa a Instrumentos de Planificación Deportiva	37
3.2. Fortalezas y Debilidades de la Normativa Nacional.....	38
3.2.1. Respecto a la Institucionalidad y facultades asociadas a la gestión de recintos deportivos públicos	38
3.2.2. Instrumentos de fomento deportivo y de construcción deportiva	40
3.2.3. Respecto de Instrumentos de Planificación	41
IV. HIPÓTESIS DE TRABAJO	43
4.1. Modalidades de Administración de Recintos	43
4.2. La Auto Sostenibilidad Posible en la Gestión de Recintos Deportivos	45
4.3. Polifuncionalidad de un recinto Deportivo	46
V. ANÁLISIS EX POST DE MODELOS DE GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS	47
5.1. Complejo Deportivo Calama	47
5.2. Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	65
5.3. Polideportivo Nicolás Massú	87
5.4. Piscina Temperada. San Felipe.....	108
5.5. Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	126
5.6. Piscina Olímpica Temperada Cubierta Parque O'Higgins.....	142
5.7. Pista Atlético Mario Recordón. Ñuñoa	163
5.8. Polideportivo de Cauquenes.....	180
5.9. Estadio Municipal de Cajón.....	197
5.10. Estadio Amanecer. Temuco	210
VI. EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS	225
6.1. Casos Internacionales	225
6.2. Modelo Nacional de Gestión de Recintos Deportivos: Polideportivo Renato Raggio. Playa Ancha.....	245



VII. RESULTADOS DEL ESTUDIO: BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES PARA MODELOS DE GESTIÓN RECINTOS DEPORTIVOS.....	248
7.1. Respecto a los Servicios Programáticos de los modelos de gestión de recintos.....	248
7.1.1. Respecto a los beneficiarios ex ante y ex post.....	249
7.1.2. Respecto a las horas de uso de los recintos deportivos.....	251
7.1.3. Respecto a las demandas y necesidades de los usuarios	254
7.1.4. Respecto al cambio provocado en la práctica deportiva de los usuarios al asistir a los recintos analizados	257
7.1.5. Conclusiones Preliminares respecto de los Servicios Programáticos de los casos analizados.....	259
7.1.6. Recomendaciones y Buenas Prácticas detectadas para su implementación.....	260
7.2. Respecto a los Procesos Administrativos Financieros.....	263
7.2.1. Recursos implicados en la administración y fuentes de financiamiento.....	264
7.2.2. Conclusiones Preliminares respecto de los proceso administrativo – financiero y el Modelo de Negocios.....	279
7.2.3. Recomendaciones y buenas prácticas	280
VIII. PROCESO ÓPTIMO PARA DESARROLLAR MODELO DE GESTIÓN	284
8.1. Diagrama: Modelo gestión de recintos Deportivos.....	284
8.2. Actores (Ejecutantes del proceso):.....	291
IX. CONCLUSIONES FINALES.....	292
9.1. Diferencias y Recomendaciones por tipo de Infraestructura analizada	292
9.2. Conclusiones respecto a las hipótesis formuladas.....	299
X. BIBLIOGRAFÍA	302
ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO EN TERRENO	



I. PRESENTACIÓN

El presente estudio denominado: “Análisis Ex post del modelo de gestión de recintos deportivos”, ha sido encargado por la Subsecretaría de Desarrollo Social a Fundación Deporte País, para su desarrollo. El objetivo fue “*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*”, conforme a lo señalado en las bases que establecieron los requerimientos del presente estudio.

Para cumplir con dicho objetivo fue necesario realizar en primera instancia, una revisión bibliográfica de la normativa nacional e internacional en torno a la implementación y uso de la infraestructura deportiva, dando así un marco integral de análisis.

Paralelamente fueron seleccionados diez recintos representativos, de una base de cuarenta y tres recintos, aportada por la Subsecretaría de Desarrollo Social, priorizando en la selección, el tipo de administración, magnitud del recinto y la cantidad de disciplinas que es posible practicar en él. En cada uno de estos casos se revisaron, en profundidad, aspectos relacionados con el uso óptimo de la infraestructura deportiva, en cuanto a conocer sus ofertas programáticas, la gestión administrativa y financiera y el modelo de negocio implementado, identificando también en este proceso: fortalezas, debilidades y buenas prácticas en el uso de la infraestructura en estudio.

De acuerdo con lo anterior, la etapa del levantamiento de información en terreno fue especialmente relevante en el proceso de desarrollo del estudio, pues junto con aportar la información esperada conforme con el diseño de los instrumentos, también 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 y aprobado técnicamente no necesariamente coincide con el proyecto implementado.

A lo anterior se suma la revisión de los casos internacionales de Estados Unidos, Canadá, México, Colombia y España, por coincidir de alguna forma con el modelo del sistema deportivo chileno. El propósito fue extraer aprendizajes que pudieran enriquecer el análisis y conclusiones finales.

Finalmente, el total de resultados obtenidos, tanto de los aspectos normativos, estudio de los casos seleccionados en el país, y la revisión de casos internacionales y nacional exitosos, concluye en la generación de recomendaciones, cuyo resultado permita establecer una directriz en el proceso que deben seguir los formuladores de proyectos, a fin de lograr un modelo de gestión óptimo, entregando pautas claras y concretas de los pasos necesarios para la obtención de un modelo de gestión vinculado estrechamente al diseño de la infraestructura en que el Estado invertirá recursos.



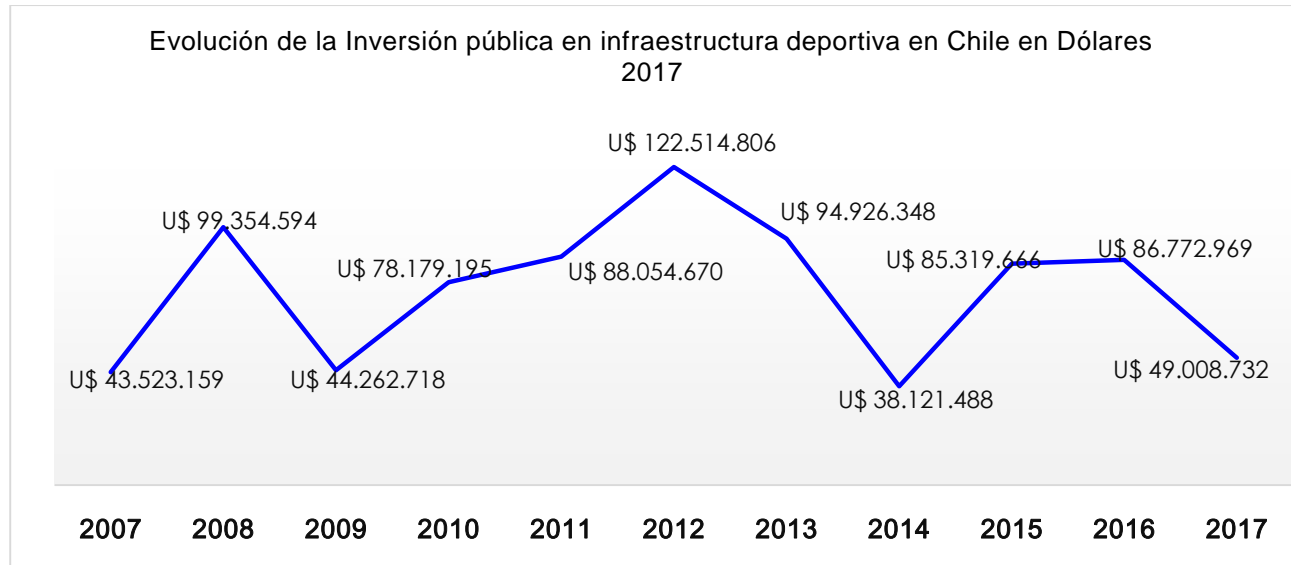
1.1. ANTECEDENTES:

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 una alternativa para convertirse en sede de importantes eventos tales como el Rally Dakar Argentina – Chile 2009, Juegos ODESUR 2014 (ambos comprometidos en 2008) y posteriormente para el año 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:

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

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.

Es interesante comparar estos datos con países del continente, como son Colombia y México, que han invertido en infraestructura deportiva y que han sido referentes para Chile, no sólo porque presentan similitudes normativo - institucionales, como se verá más adelante en el apartado donde se analizan casos internacionales, sino que también porque han demostrado tener mejores resultados deportivos que nuestro país. 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.

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

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>



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. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se expone la metodología de trabajo diseñada e implementada para efectuar la presente evaluación.

De acuerdo con lo anterior, lo primero será explicar la forma de selección de los proyectos que fueron materia de análisis, y para los cuales se diseñó y aplicó los instrumentos de levantamiento en terreno, entre otros procesos utilizados en la obtención de los resultados que permitieron posteriormente realizar el análisis, desarrollar las conclusiones y generar las recomendaciones finales del estudio.

2.1. SELECCIÓN DE LOS RECINTOS DEPORTIVOS A ESTUDIAR

Una de las primeras actividades del estudio consistió en seleccionar los 10 recintos que constituirían la muestra a analizar de un universo de 43 recintos identificados por el Ministerio de Desarrollo Social.

CUADRO 4: Universo de recintos deportivos

Tipo Recinto	Cantidad
Estadio Deporte Amateur	9
Polideportivos	11
Complejo Deportivo	7
Piscina	6
Estadio Fútbol Profesional	5
Gimnasio	4
Pista Atlética	1
Total general	43

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a antecedentes entregados por MIDESO

CUADRO 5: 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	Poli funcional	Polideportivo
9	13	Construcción Piscina Olímpica Temperada Cubierta - Parque O'Higgins	Corporación Municipal	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

2.1.1. Criterios de selección de la muestra

La selección anterior 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, las que se clasifican en: administración directa del Instituto Nacional de Deportes 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 por comodato de recintos municipales; y la concesión de recintos de propiedad del IND⁴.

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



Criterio 2: Complejidad por Magnitud

El universo de recintos considerados en el estudio 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. Por ejemplo, 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 a la multiplicidad de disciplinas que se desarrollen en éste. Por esa razón, y para facilitar el cruce de los diferentes criterios, se incorporó 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, la diversidad de disciplinas que se practican en un recinto; la unifuncionalidad, es decir, la práctica de un deporte, excluyendo al fútbol; y el Fútbol, como una disciplina particular en análisis, dada su masividad y persistencia en proyectos de Estadio.

2.1.2. Aplicación de los criterios

Con el propósito de analizar una diversidad de recintos que diera respuesta a los criterios acordados, se obtuvo la selección de 2 piscinas temperadas, que respondían al criterio de unifuncionalidad en cuanto a las disciplinas que es posible desarrollar en este tipo de recintos; así como, responder a 2 modalidades de administración, como son la administración por la vía de una Corporación, y del municipio por encargo de gestión del IND, esto es: Piscina Temperada del Parque O'Higgins y de San Felipe, respectivamente.

En respuesta a casos de unifuncionalidad asociada al fútbol amateur, se seleccionó el Estadio Municipal de Cajón y Complejo Amanecer de Temuco, con diferentes dimensiones, y a los que se suma el caso del Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, en el fútbol profesional.

En relación a la recintos Polifuncionales, se seleccionó 3 Polideportivos de distinta envergadura: Estación Central, Villa Alemana y Cauquenes, el primero con la particularidad de encontrarse administrado por una Corporación Municipal, y los restantes, por el Municipio directamente. A éstos se suma Complejo Deportivo Alemania, que también es polifuncional pero que no responde al mismo formato de los anteriores.

Finalmente, se completan los 10 recintos con la Pista Atlética Mario Recordón, como caso único respecto a su administración directa por parte del IND.

2.1.3. Propuesta de modelo de gestión exitosa:

Como parte del Estudio se consideró la revisión de un modelo de referencia, para lo cual se acordó el análisis del caso: POLIDEPORTIVO PLAYA ANCHA, VALPARAÍSO, coincidiendo en el amplio uso y cobertura que presenta esta instalación.

2.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

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

A. Evaluación interna

A.1. Recopilación y análisis documental: Teniendo en consideración que los proyectos de inversión en infraestructura deportiva deben presentar en su formulación una estimación de costos de operación y mantención, se revisaron los antecedentes de la evaluación ex-ante de los proyectos seleccionados, para contrastarlos con la realidad de los recintos intervenidos, en esta información se esperó encontrar:

- Demanda estimada.
- Capacidad proyectada a instalar en metros cuadrados o espacios programados y útiles para la práctica deportiva para satisfacer esta demanda; y para espectadores, cuando corresponda.
- Programas de actividades deportivas estimadas en la fase de formulación de proyectos.
- Flujos de ingresos y gastos proyectados.

Con lo anterior fue posible apreciar una brecha importante respecto de diferentes tópicos a analizar. Asimismo, fue posible anticipar ciertos juicios evaluativos respecto de la disparidad de criterios para formular los respectivos proyectos, y que se asocian específicamente a la estimación de usuarios de los recintos, aspecto que se desarrollará en las conclusiones transversales de este documento.

Por otra parte, en el esfuerzo de localizar los recintos y sus administraciones, también fue posible hallar información sobre la dependencia jerárquica a la que se someten, identificando particularidades interesantes para el análisis.

Para la caracterización inicial de cada recinto se elaboró una ficha de levantamiento de información base obtenida con los datos recopilados para identificar las brechas a disminuir en el levantamiento en terreno. Las fichas por recinto se encuentran en las bases de datos correspondientes.

A lo anterior se sumó la recopilación de la normativa nacional que rige el sector deportes y que afecta específicamente la instalación y gestión de recintos deportivos públicos. Se verificó la existencia de instrumentos de financiamiento y de planificación, y las experiencias internacionales replicables en el país.



A.2. Entrevistas

El método de contraste entre lo proyectado y lo real, también consideró el desarrollo de entrevistas semis estructuradas con los administradores de recintos, y en visitas a los recintos deportivos seleccionados. En estas instancias fue posible indagar sobre:

- Actividades que se realizan en los recintos deportivos.
- Calendario y horarios.
- Espacios del recinto donde se localizan las actividades
- Estadísticas y registros de uso de los espacios.
- Origen de las actividades que se realizan en el recinto: Fuente de Financiamiento; Organización a cargo; mecanismo de difusión.

El resultado de las entrevistas aportó información sobre prácticas o procesos que se desarrollan para:

- **Planificar las actividades de cada año o período.** Ello implicó indagar sobre las variables utilizadas para la planificación, tales como: Fuentes de Financiamiento; Encuestas de satisfacción aplicadas; reclamos; opiniones de los participantes, monitores e instructores; organizaciones deportivas; recurso humano disponible; alianzas o arriendos a otras instituciones; programas públicos deportivos; torneos; entre otros.
- **Difundir actividades que se realizan en el recinto deportivo.** Para aumentar participación y/o para informar a la comunidad.
- **Acoger nueva demanda de participantes, cuando los cupos se liberan o no se utilizan.** Métodos de inscripción, requisitos de acceso.
- **Mantener el recinto:** Acciones de limpieza, aseo, mantención de equipamiento y servicios higiénicos; seguridad; reparaciones; bodegaje; áreas verdes; piscina; riego, según corresponda al tipo de recinto. Indagar sobre las actividades que generan mayor costo desde el punto de vista de mantención del recinto.
- **Coordinar y hacer seguimiento a las actividades al interior del recinto.**
- **Evaluar y rendir cuentas sobre lo realizado.**

Las entrevistas fueron testeadas en el Recinto Deportivo La Araucana, ubicado en la comuna de La Florida y en el Polideportivo de Estación Central, donde también se aplicó la pauta de inspección del recinto. Cabe aclarar que las entrevistas son de carácter semi-estructuradas, lo que implica que en la consulta al informante lo esperable era que surgieran otros temas particulares a su realidad, que enriquecieran el levantamiento de información, respecto de su administración.



A.3. Observación / Inspección

Las entrevistas se desarrollaron al Administrador operacional del recinto y a su superior jerárquico, cuando existían ámbitos de la gestión sobre la cual no se encontraba facultado para tomar decisiones. Junto al administrador operacional u otro funcionario designado, se realizó inspección al recinto deportivo para la aplicación de una Pauta que permitiese evaluar visualmente la condición de los espacios. Aspectos que se consideraron:

- Desarrollo de actividades programadas para el día.
- Estado del recinto, de acuerdo a características básicas conforme a su tipología.
- Seguridad, vías de evacuación, condiciones para discapacitados, mujeres, niños y adultos mayores.
- Prácticas de cuidado ambiental y de eficiencia energética.
- Existencia de servicios adicionales al interior del recinto.
- Frecuencia de mantenciones del recinto y buenas prácticas.

B. Evaluación externa

El objetivo central de la evaluación externa fue contar con información de carácter primario de los usuarios de 10 centros deportivos seleccionados.

En ese marco, se utilizó enfoque cualitativo y cuantitativo para capturar información externa sobre el nivel de uso de la capacidad de infraestructura deportiva, las necesidades de actividades deportivas de la comunidad y una medición sobre cuán satisfechos están los usuarios de estos recintos con las instalaciones deportivas.

B.1. Enfoque cualitativo: Grupos Focales de la comunidad beneficiada por los recintos

Este enfoque es empleado habitualmente para formular preguntas y eventualmente hipótesis, antes, durante y después de la recolección y análisis de la información. En este caso se aplicó la técnica del **grupo focal**, la que según Canales (2006)⁵, permite acceder a las vivencias y acciones, recogiendo los sentidos de la acción, por tanto, la experiencia cobra la mayor relevancia. El objetivo de esta técnica es **evaluar** desde la mirada de la sociedad organizada **la funcionalidad y oferta de los recintos deportivos**. Entre las ventajas de este enfoque se hallan la profundidad del análisis y el valor de la experiencia única⁶. En el caso de esta evaluación permitió conocer la brecha existente entre los requerimientos de los usuarios organizados (deportistas, entrenadores, organizaciones comunitarias, entre otros) y la oferta de servicios deportivos como asimismo el nivel de satisfacción de los usuarios con la calidad y disponibilidad de la infraestructura ofertada.

En otras palabras, en la perspectiva del enfoque cualitativo, se aplicaron técnicas de producción de datos, a través la aplicación de grupos focales para: a) identificar las brechas existentes entre lo declarado como parte de la agenda de actividades de cada recinto deportivo, b) como interactúan los grupos de interés organizados (juntas de vecinos, clubes deportivos, establecimientos educacionales,

⁵ Canales, Manuel. (2006). Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago de Chile: Lom Ediciones.

⁶ Hernández, Fernández y Baptista. (2006). Metodología de la investigación social. México: Mac Graw Hill.



entre otros) con esos gestores deportivos en la definición de planes o acciones que potencien el uso de la capacidad de cada recinto de manera de acercar las demandas de los deportistas con lo ofrecido en esos recintos.

Para la selección de informantes se acordó la participación de organizaciones usuarias del recinto, instructores y monitores, representantes de las disciplinas que se practican en el recinto.

La cantidad mínima de participantes se fijó en 5 y un máximo de 8. Esta composición asegura la validez de la información obtenida, en la medida que se busca cumplir el principio de **saturación sociológica**⁷ o redundancia, el cual implica el agotamiento de información no conocida previamente. Esto es factible en tanto que, como esquemas de significación, la información es finita. Por ello la repetición no agrega información (Canales, 2006).

B.2. Enfoque cuantitativo: Encuestas a usuarios

El objetivo de la aplicación de esta técnica es determinar el grado de involucramiento en la definición de la oferta deportiva, en la planificación y gestión del recinto, en cuanto los usuarios reales son aliados estratégicos del administrador para su cuidado y sostenibilidad.

Los resultados esperados de las encuestas son:

- Medir el nivel de satisfacción de los usuarios con las actividades (Deportivas y No Deportivas)
- Medir el nivel de satisfacción de los usuarios con los espacios utilizados, y calidad del recinto en análisis en diversos aspectos, tales como: Seguridad, acceso, equipamiento, higiene.
- Medir la brecha entre las actividades ofertadas y la demanda real de los participantes y grupos familiares.

Alcances metodológicos

- **Población objetivo:** La población objetivo definida para el estudio está conformada por personas de género masculino y femenino, usuarios del centro deportivo que practiquen algún deporte.
- **Muestra encuestada:** 342 encuestados
- **Cuestionario:** El instrumento de recolección de información corresponde a un cuestionario estándar y pre estructurado, con preguntas abiertas y cerradas de opinión, y con utilización de escalas de evaluación. El cuestionario tuvo una duración promedio de 15 minutos.

Se realizó pretest en Piscina Municipal de La Reina, lo que permitió realizar ajustes para mayor comprensión de las preguntas.

⁷ Canales, M. (2006) Metodologías de investigación social. Santiago: LOM Editores

- **Trabajo de campo y supervisión:** Las encuestas se aplicaron por el propio equipo consultor externos creador del cuestionario de preguntas, y apoyo de encuestadores.

La calidad de la información fue verificada a través de una revisión de consistencia edición de los formularios, los cuales fueron distribuidos cruzadamente entre a lo menos dos consultores-encuestadores.

2.3. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO EN TERRENO

El principal objetivo de esta fase del estudio fue el levantamiento de información en cada recinto deportivo intervenido por un proyecto de inversión pública y seleccionado para este estudio, de acuerdo a los criterios descritos precedentemente.

Este levantamiento consideró las siguientes visitas a terreno en las fechas que se detallan:

CUADRO 6: Fechas visitas a terreno por cada recinto

N°	Recinto	Fecha de Visita a Terreno
1	Complejo Alemania. Calama	16 de marzo
2	Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	26 de enero - 3 y 7 de febrero
3	Piscina Temperada. San Felipe	8 de marzo y 26 de abril
4	Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	30 de marzo
5	Piscina Temperada Parque O'Higgins. Santiago	6 de abril
6	Pista Atlética Mario Recordón. Ñuñoa	20 de marzo, 3 y 25 de abril
7	Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	24 de Enero y 22 de marzo
8	Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	4 y 5 de abril
9	Estadio Amanecer. Temuco	14 de marzo
10	Estadio Fiscal Cajón. Vilcún	15 de marzo

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deportes País

a) Entrevistas a informantes relevantes para la gestión del recinto.

Los informantes relevantes se identificaron a partir de los propósitos del estudio, y su rol en el modelo de gestión de un recinto deportivo, de tal manera, que se consideró entrevistar al administrador operacional, es decir, aquel que se desempeña diariamente en el recinto y administra los recursos materiales que dispone para su funcionamiento. Así también se consideró un superior jerárquico, con el objetivo de capturar la información en el ámbito de la toma de decisiones. En algunos casos, ambos roles estaban presentes en el mismo cargo, lo que implicó que no en todos los recintos se entrevistara a 2 personas.

Al respecto señalar que todas las entrevistas previstas para la obtención básica de información de los recintos se realizaron con una duración promedio de 1 hora. De acuerdo con esto es posible realizar una pequeña síntesis respecto a su desarrollo:

CUADRO 7: Resumen entrevistas

N°	Recinto	Observaciones de las Entrevistas
1	Complejo Alemania. Calama	Se entrevistó a Administrador Operacional del recinto. No fue posible entrevistar a informante asociado a la toma de decisiones estratégicas respecto del uso del recinto.
2	Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	Entrevista realizada a Administrador del Estadio.
3	Piscina Temperada. San Felipe	Se realizó entrevista conjunta entre administrador operacional y superior jerárquico, correspondiente al Encargado del Departamento de Deportes subrogante.
4	Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	Se realizó entrevista a Director de Deportes y Encargada de gestionar horarios de uso del recinto. No existe la figura de un administrador operacional, la cual se distribuye en personal de mantención del recinto.
5	Piscina Temperada Parque O'Higgins. Santiago	Se realizó entrevista a Administrador de la Piscina, y al Jefe de Servicios Comunitarios de la Corporación de Desarrollo de Santiago (CORDESAN).
6	Pista Atlética Mario Recordón. Ñuñoa	Se realizó entrevista a Administrador del Estadio Nacional, saliente, y con ello fue posible obtener la información necesaria para identificar el modelo de gestión del recinto.
7	Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	Se entrevistó a Administrador del Polideportivo, pero no fue posible entrevistar al Director de la Corporación de Deportes de Estación Central, del cual depende. No obstante, su doble cargo asociado a Subdirector de la Corporación, permitió obtener la información necesaria y prevista en esta fase.
8	Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	Se entrevistó a Encargado de Deportes Municipal de Cauquenes y al administrador del Polideportivo.
9	Estadio Amanecer. Temuco	Se entrevistó a Encargado de Deportes Municipal de Temuco, encargado de unidad de recintos deportivos y estadísticas y, a uno de los administradores operacional del recinto, ya que funciona con 2 turnos. El Encargado de Deportes nos aclara que el administrador operacional responde a la figura de un Conserje.
10	Estadio Fiscal Cajón. Vilcún	Se entrevistó al administrador operacional y al Encargado de Deportes de Vilcún.

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deportes País

b) Pauta de Inspección al recinto.

Se aplicó Pauta de inspección al recinto, en la mayoría de los casos acompañada por algún funcionario asociado a la operación, o con el mismo administrador.

c) Encuestas a usuarios

Los encuestadores externos, cuando participaron, fueron preparados respecto de cada pregunta, y bajo la lógica de aplicación directa y presencial, asimismo, respecto a la selección de encuestados, procurando diversidad de disciplinas en práctica, edad y sexo, en la medida que los recintos y actividades lo permitieran, entendiendo las características que presentan los distintos tipos de recintos seleccionados.

En tal sentido, cabía comprender que existen preguntas que no les aplica a recintos en los cuales se práctica solo una disciplina, como es el caso del fútbol y las actividades de natación libre y recreativa, en las Piscinas.

El total de encuestas aplicadas por recinto fue la siguiente:

CUADRO 8: Cantidad de encuestas aplicadas por recinto

N°	Recinto	Cantidad de encuestas aplicadas
1	Complejo Alemania. Calama	32
2	Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	31
3	Piscina Temperada. San Felipe	15
4	Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	42
5	Piscina Temperada Parque O'Higgins. Santiago	51
6	Pista Atlética Mario Recordón. Ñuñoa	26
7	Polideportivo Jean Beausejour. Estación Central	50
8	Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	29
9	Estadio Amanecer. Temuco	40
10	Estadio Fiscal Cajón. Vilcún	26
TOTAL		342

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País

En la piscina San Felipe hubo una baja cantidad de encuestados debido a que en el momento de la visita efectuada en los primeros días de marzo fue posible constatar que ésta no era temperada ni techada, y que frente a esta condición el recinto estaba terminando su temporada de uso, por lo que solo se encuestó a los usuarios del día de la visita inspectiva.

Caracterización de los usuarios encuestados

Los usuarios encuestados corresponden a quienes se encontraban en el interior del recinto. La mayoría de éstos eran los que practicaban directamente alguna disciplina deportiva en el lugar, no obstante, existen casos como Polideportivo Nicolás Massú y Complejo Deportivo Amanecer, en que los encuestados correspondían a acompañantes/apoderados de los usuarios menores de edad, por lo que se le solicitó que respondieran por ellos. Asimismo, en el caso de la Pista Atlética Mario Recordón, la mayoría de los encuestados eran espectadores, ya que por las características del espacio, no siempre existió disposición para interrumpir el entrenamiento del deportista a encuestar.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada en cada recinto, es posible identificar algunas características de los usuarios encuestados.

Como se muestra en la tabla siguiente, el 49,7% de los usuarios encuestados es de sexo femenino, mientras que el 50,3 % es masculino. Mayores diferencias se dan en la desagregación por recinto, donde por ejemplo, la piscina del Parque O'Higgins muestra que el 67% de los encuestados es de sexo masculino. En el resto de los recintos se muestra un equilibrio en dicha estratificación.

CUADRO 9: Cantidad de hombre y mujeres por recinto

Recinto	Hombre	Mujer	Total
Complejo Deportivo Alemania	15	17	32
Complejo Deportivo Amanecer	18	22	40
Estadio Municipal de Cajón	12	14	26
Estadio Sánchez Rumoroso	12	19	31
Piscina Olímpica Parque O'Higgins	34	17	51
Piscina Temperada de San Felipe	3	11	14
Pista Atlética Mario Recordón	16	10	26
Polideportivo Aquiles Rodríguez	17	12	29
Polideportivo Jean Beausejour	27	24	51
Polideportivo Nicolás Massú	18	24	42
TOTAL	172	170	342

Fuente: Base de Datos aplicación de encuestas a usuarios

Respecto a la edad de los usuarios encuestados, vemos que el 22% se encuentra en el rango de edad de 15 a 18 años, el 35% se encuentra en el rango de 19 a 29 años, el 37% entre 30 y 59 años y solo el 6% son adultos mayores.

CUADRO 10: Rango de edades de los encuestados

Rango de edad en años	15 - 18	19 - 29	30 - 59	60 y Más	No responde	Total
Encuestados	74	118	126	22	2	342
Porcentaje	21,6%	34,5%	36,8%	6,4%	0,6%	100

Fuente: Base de Datos Aplicación de encuestas a usuarios

En relación a la ocupación de los encuestados, el 45% de ellos son estudiantes, el 39% personas que trabajan, 14% son dueñas de casa, jubilados 2% y cesantes sólo con un 1%.

CUADRO 11: Ocupación de los encuestados

Recinto	Cesante	Dueña de casa	Estudiante	Ocupado	Jubilado/a	Total
Complejo Deportivo Alemania	-	6	10	16	-	32
Complejo Deportivo Amanecer	1	5	11	23	-	40
Estadio Municipal de Cajón	1	3	7	15	-	26
Estadio Sánchez Rumoroso	-	9	16	6	-	31
Piscina Olímpica Parque O'Higgins	-	-	40	11	-	51
Piscina Temperada, San Felipe	-	6	-	3	5	14
Pista Atlética Mario Recordón	-	-	22	4	-	26
Polideportivo Aquiles Rodríguez	-	4	11	14	-	29
Polideportivo Jean Beausejour	1	7	26	16	1	51
Polideportivo Nicolás Massú	-	8	10	24	-	42
TOTAL	3	48	153	132	6	342

Fuente: Base de Datos Aplicación de encuestas a usuarios

La tabla siguiente muestra la disciplina que los encuestados practican en el recinto deportivo respectivo. Con esta información se completa la caracterización de los encuestados, con el propósito de mostrar su diversidad en cuanto a sexo, edad, ocupación y practicas deportivas:

CUADRO 12: Disciplinas que practicaban los encuestados en el momento de la encuesta

ACTIVIDADES EN LAS QUE PARTICIPA EN EL RECINTO	Acondicionamiento Físico									Recreación en el agua Adulto mayor	Spinning	Tenis	Tenis de Mesa	Varias	Voleibol	Total general
	Atletismo	Balonmano	Básquetbol	Danza/Baile	Fútbol	Gimnasia entretenida, aeróbica, zumba	Natación	Otra								
Complejo Deportivo Alemania	4	-	-	2	-	7	5	-	1	-	-	2	1	7	3	32
Complejo Deportivo Amanecer	1	-	-	-	-	31	1	-	2	-	-	-	-	5	-	40
Estadio Municipal de Cajón	1	-	-	-	-	23	1	-	-	-	-	-	-	1	-	26
Estadio Sánchez Rumoroso	-	20	-	-	9	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	31
Piscina Olímpica Parque O'Higgins	-	-	-	-	-	-	-	49	-	-	-	-	-	2	-	51
Piscina Temperada de San Felipe	-	-	-	-	-	-	1	7	-	6	-	-	-	-	-	14
Pista Atlética Mario Recordón	-	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26
Polideportivo Aquiles Rodríguez	22	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	29
Polideportivo Jean Beausejour	12	-	-	9	-	4	1	8	2	-	2	-	-	13	-	51
Polideportivo Nicolás Massú	10	-	1	2	-	-	10	-	6	-	-	-	4	7	2	42
Total general	50	46	2	13	9	65	22	64	12	6	2	2	5	39	5	342

Fuente: Base de Datos Aplicación de encuestas a usuarios

d) Focus Group

Se realizaron todas las reuniones previstas, no obstante, en el Complejo Deportivo Alemania de Calama y en la Pista Atlética Mario Recordón, no se logró la participación mínima deseable (6 participantes) para este tipo de levantamientos, a pesar que las opiniones obtenidas igualmente fueron consideradas en el análisis, en calidad de juicio experto.

Respecto a la participación general obtenida en estas reuniones, se detalla a continuación:

CUADRO 13: Cantidad de participantes en focus group por recinto

N°	Recinto	Cantidad de participantes
1	Complejo Alemania. Calama	5
2	Estadio Francisco Sánchez Rumoroso. Coquimbo	10
3	Piscina Temperada. San Felipe	7
4	Polideportivo Nicolás Massú. Villa Alemana	9
5	Piscina Temperada Parque O'Higgins. Santiago	7
6	Pista Atlética Mario Recordón. Ñuñoa	2
7	Polideportivo Jean Beasejour. Estación Central	6
8	Polideportivo Aquiles Rodríguez. Cauquenes	6
9	Estadio Amanecer. Temuco	9
10	Estadio Fiscal de Cajón. Vilcún	7
Total		66

Fuente: Elaboración propia en base a levantamiento en terreno

e) Solicitud de documentos y registros

Como parte de las entrevistas se previó la necesidad de identificar la documentación que permitiese detectar las prácticas, mecanismos e instrumentos que se utilizan o se tienen como referencia en la gestión de un recinto deportivo, es por tal razón, que la información base solicitada incluía: Información presupuestaria; Programa de Actividades del recinto; Registros o estadísticas de uso; normativa interna; organigrama; ordenanzas sobre tarifas.

La solicitud se acordó en la entrevista y se reiteró por correo electrónico a los entrevistados, sin embargo, en pocos casos se obtuvo información, por lo que fue necesario investigar la información pública disponible, que permitiera recabar mayor cantidad de información para el análisis de los casos y de la evaluación en general, por lo que se consideró en este detalle: estimaciones de los entrevistados, Actas de Concejo publicadas en páginas web de los municipios, portal de Transparencia Activa, cuentas públicas, prensa, redes sociales, entre otros.



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

Los ámbitos de gestión, tanto de la oferta programática como administrativa-financiera, constituyen los aspectos medulares a tener presente para el análisis y resultados esperados. Por esta razón se puso especial énfasis en el levantamiento de dicha información, aun cuando en la mayoría de los casos estudiados 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.

Para levantar la información relativa a la oferta programática se pudo obtener los programas de uso del recinto, en todos los casos, de acuerdo a la realidad de cada uno, mientras que solo en algunos contaban con estadísticas de usuarios. Además se consideraron los antecedentes recabados en los focus group sobre el uso del recinto, el comportamiento de los usuarios a través de las encuestas y también la opinión de los entrevistados en cuanto a su relación con los usuarios del recinto.

En cuanto a los antecedentes administrativos y financieros fue posible recopilar información, a través de la información pública, tanto en las páginas web del recinto, corporación o municipio correspondiente, como en Transparencia Activa, ello atendiendo a que en la mayoría de los casos analizados, esta información no forma parte de los insumos para la toma de decisiones en la gestión de los recintos deportivos.

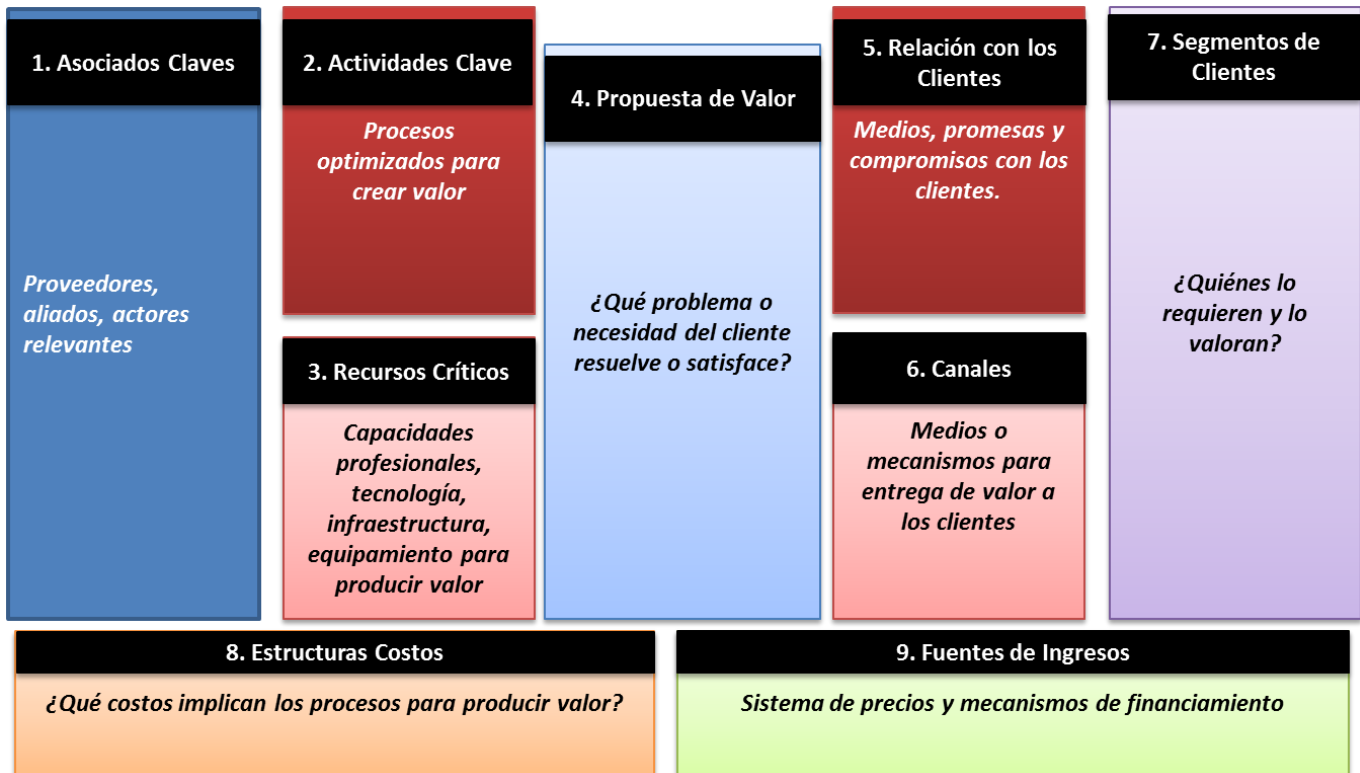
En cuanto al Modelo de Negocio, se determinó la utilización del Modelo CANVAS, metodología de evaluación de modelos de negocios propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en “Business Model Generation”⁸, que permite sistematizar la interrelación de los distintos procesos que confluyen en una organización y que se centran en la propuesta de valor de la institución.

Se trata de una construcción analítica que permite ofrecer la perspectiva de las instancias a cargo de la administración sobre la “puesta en valor” de cada recinto deportivo en este caso. Con el levantamiento de información bibliográfica, el levantamiento en terreno, análisis de resultados, fue posible extraer antecedentes necesarios para describir el modelo de negocios bajo la adaptación de CANVAS.

En consecuencia, para cada caso analizado será posible visualizar la descripción de cada uno de sus componentes del modelo CANVAS al momento del levantamiento de información, y en consideración a que el propósito es aplicar una herramienta que permita visualizar la realidad de cada recinto deportivo bajo los mismos parámetros de análisis respecto de su modelo de negocio. Al respecto, resultará interesante demostrar que éste permite sintetizar la situación que exhibe cada caso, y que su propuesta de valor es el resultado del juicio evaluativo del equipo consultor.

⁸ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010, “Business Model Generation”.

FIGURA 1: Modelo CANVAS



Fuente: Diagrama Modelo CANVAS “Business Model Generation”, 2010

III. ANTECEDENTES DEL SECTOR DEPORTES

3.1. NORMATIVA NACIONAL

Para el estudio es importante señalar y analizar el conjunto de instrumentos jurídicos y legales que dan un marco de acción a la gestión de un recinto deportivo. Para ello, a continuación se desarrolla una breve síntesis del marco normativo e institucional del deporte en Chile.

Lo primero es señalar que el Sector Deportes se constituye en la actualidad por el Ministerio del Deporte y el Instituto Nacional de Deporte (IND), con expresión regional en SEREMIS en todo el país, con excepción de la región Metropolitana, y con Direcciones Regionales del IND. El desarrollo de esta estructura institucional se inicia en febrero del año 2001 con la publicación de la Ley del Deporte N° 19.712, que crea el Instituto Nacional de Deporte (IND) que reemplazó a la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER), dependiente del Ministerio del Defensa. Este cuerpo normativo deroga la ley N°17.276 y sus normas complementarias a través de su artículo N°78, el que contenía las normas para el fomento del deporte desde el año 1970.



La Ley del Deporte establece que “*es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, a través de una política nacional del deporte*”, la que está a cargo del Instituto Nacional del Deporte (IND), servicio público funcionalmente descentralizado, dependiente del Ministerio del Deporte. El Ministerio, por su parte, fue creado a partir de la publicación de la ley N°20.686 de 2013, como el órgano superior de colaboración de la presidencia de la república en materias referidas a la política nacional de deportes, delegando funciones ejecutivas en el IND.

En cumplimiento de la tarea Ministerial, por lo tanto, se formula la política Nacional de actividad física y deporte 2016-2025⁹, señalada como uno de sus ejes transversales la infraestructura y los espacios deportivos, no solo la construcción de nueva infraestructura, sino que prioritariamente la habilitación, mejoramiento y mantención de espacios existentes, además de la articulación de otros recintos para su uso óptimo, incorporando modelos de gestión que aseguren la continuidad en el largo plazo de su operación, mantenimiento y conservación.

3.1.1. NORMATIVA QUE ESTABLECE LA INFRAESTRUCTURA COMO INSTRUMENTO DE FOMENTO DEPORTIVO.

En un nivel de desagregación mayor respecto a la normativa específica que se ha desarrollado en torno a los recintos deportivos públicos, se encuentra el Título IV de la mencionada Ley del Deporte, que se relaciona con el fomento del deporte, y que en su segundo párrafo trata de las alternativas para el desarrollo de la infraestructura deportiva.

En un primer acápite la normativa resguarda que existan espacios para la actividad física y deporte a través del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, quien atendida la densidad de la población, destinará un porcentaje del área orientada a construcciones habitacionales, para recintos deportivos y recreativos.

El marco normativo señala, además, que los planes reguladores comunales e intercomunales y demás instrumentos de planificación y desarrollo urbano deberán contemplar zonas para la práctica del deporte y la recreación. Corresponde a las Municipalidades formular el proyecto de Plan Regulador Comunal o sus modificaciones, someterlo a diversas instancias de participación ciudadana y aprobarlo por acuerdo del Concejo Comunal, conforme a los contenidos y procedimientos establecidos principalmente en los artículos 41 al 43 de la Ley General de Urbanismo y Construcciones y en los artículos 2.1.10. al 2.1.12. de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones. Con ello se regulan los espacios destinados a infraestructura deportiva desde las instancias de planificación.

En el artículo N° 12 de la Ley del Deporte se señala además, en su letra j) “*que es función del IND 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*”.

⁹ <http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2015/05/POLITICA-ULTIMA-VERSI%C3%93N-021116.pdf>



3.1.2. NORMATIVA ASOCIADA A LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA CON PRESUPUESTO IND O DEL SECTOR DEPORTES

En cuanto al marco normativo en el ámbito de la administración financiera del Estado, el Clasificador Presupuestario¹⁰ establece que la infraestructura pública se financia a través de los subtítulos 31 (Iniciativas de Inversión) y 33 (transferencias de Capital)¹¹ del presupuesto aprobado para cada cartera, incluyendo el Ministerio del Deporte. Las iniciativas de inversión corresponden a la clasificación de los gastos en que debe incurrirse para la ejecución de estudios básicos, proyectos y programas de inversión, incluidos los destinados a Inversión Sectorial de Asignación Regional. Los gastos administrativos que se incluyen en cada uno de estos ítems consideran, asimismo, los indicados en el artículo 16 de la Ley N° 18.091, cuando esta norma se aplique. Mientras que las transferencias de capital se refieren a todo desembolso financiero que no supone la contraprestación de bienes o servicios, destinado a gastos de inversión o a la formación de capital, que pueden ser transferidos al sector privado, al gobierno central, a otras entidades públicas, a empresas publicas financieras y no financieras, a gobiernos extranjeros y a organismos internacionales.

El financiamiento vía iniciativas de inversión beneficia a recintos de propiedad del IND, sean estas administradas directamente o por terceros sobre los que se haya delegado su administración. En cuanto al financiamiento por la vía de transferencias de capital considera la intervención en recintos deportivos de propiedad pública o privada.

Las diversas modalidades de administración sujetas a estas alternativas de financiamiento público están definidas en la Ley N°19.712, Art. 12, letra "j", respecto de la administración directa y al Encargo de Gestión y art. 57 y su reglamento N° 139 de junio de 2004, donde se establecen las regulaciones para las concesiones de los recintos del IND (*Ver 3.1.4, letra e; y 4.1, de este documento*).

3.1.3. NORMATIVA SOBRE LA INSTITUCIONALIDAD EN TORNO A LA GESTIÓN DE UN RECINTO DEPORTIVO Y ACTORES RELEVANTES: INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA

El Ministerio del Deporte se crea mediante la Ley 20.686 (28/08/2013), con la aspiración de generar una institucionalidad *"con jerarquía administrativa suficiente para coordinar y promover adecuadamente las políticas deportivas a nivel nacional"*, visualizándose como una barrera para ello que el Instituto Nacional Deportes dependiera de una cartera de Estado como el Ministerio Secretaría General de Gobierno, que *"presenta otros múltiples deberes y mandatos legales"*¹².

El constituirse en Ministerio implica que se constituya en un *"órgano de colaboración directa de la Presidencia de la República, encargado de las funciones de gobierno y administración de su respectivo sector"*¹³.

¹⁰ Conceptos presupuestarios de las Clasificaciones aprobadas por Decreto (H) N°854, del 29 de septiembre del 2004.

¹¹ Las transferencias de capital del Sector Deporte se encuentran en programa presupuestario 01 de operación de IND y programa presupuestario 02 FONDEPORTE

¹² Mensaje Presidencial con el que se inicia el proyecto de Ley que crea el Ministerio. Fecha 08 de noviembre, 2011. Mensaje en Sesión 121. Legislatura 359.

¹³ Artículo 19. Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 18.575.



Por lo tanto, la metodología de formulación de proyectos de inversión para el sector deporte presenta como principal actor y usuario al Ministerio respectivo y ello se materializa además en los siguientes mandatos establecidos por la Ley que lo crea¹⁴:

“Administrar un catastro de infraestructura deportiva a nivel nacional y regional, distinguiendo aquellas cuya construcción, reparación, mantención o administración se financie total o parcialmente con recursos públicos.”

“Informar al Ministerio de Desarrollo Social, a requerimiento de éste, si las iniciativas de inversión en infraestructura deportiva, sometidas a evaluación, son coherentes con la política nacional de infraestructura deportiva, y acerca de la disponibilidad de recintos para la práctica del deporte en el sector territorial de cada una de las referidas iniciativas”.

Las funciones anteriores se complementan y suponen la existencia de un Catastro y una Política de infraestructura deportiva para determinar la pertinencia de nuevas iniciativas de inversión que se presenten a evaluación por parte del Ministerio de Desarrollo Social.

En consecuencia, el Ministerio del Deporte es el primer actor relevante en torno a la definición de un modelo de gestión de recintos deportivos, bajo la premisa que las instalaciones deportivas se constituyen en un soporte indispensable para el desarrollo deportivo del país, y por lo tanto, requieren herramientas de decisión que permitan sostenerla en el tiempo y cumplir con su propósito.

FIGURA 2: Niveles territoriales y funciones del Sistema Nacional



Fuente: Documento Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016 – 2025

¹⁴ Artículo 2, numerales 9 y 10 de la Ley 20.686, que Crea el Ministerio del Deporte.

El Ministerio se desconcentra en las Secretarías Regionales Ministeriales de Deportes, tiene al Instituto Nacional de Deportes, único órgano dependiente, con expresión regional a través de las Direcciones Regionales, con funciones centradas en la ejecución de las políticas, planes y programas que formula el Ministerio.

La institucionalidad deportiva se complementa con los Gobiernos Regionales, que por su parte se constituyen en aliados para el desarrollo de centros de integración local a nivel comunal. Cabe señalar que su Ley Orgánica les asigna una serie de atribuciones y funciones que implica coordinar y armonizar el desarrollo territorial de las comunas en distintos ámbitos de crecimiento económico y social, así como asignar recursos a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Por ello, reconocer en los recintos deportivos una instancia de desarrollo integral de las personas y como unidades estratégicas de encuentro comunitario, de integración y cohesión, constituye una oportunidad para los Gobiernos Regionales y un ámbito sobre el cual tomar decisiones de financiamiento de los modelos de gestión de estas instalaciones.

A nivel comunal, el Municipio es el principal actor que permite acercar a los vecinos a un Recinto Deportivo con objeto no sólo de ofrecer una oportunidad de esparcimiento, recreación y deporte sino también un espacio de integración e identificación, que lo sienta como propio, y con ello contribuya a su seguridad, manutención y cuidado. Para ejemplificar el impacto que genera un recinto deportivo desde una visión multidimensional, destacamos el caso del Estadio San Gregorio de la comuna de La Granja, con el que se pretende graficar la potencia de su significado para un territorio con altos niveles de vulnerabilidad, y por lo tanto, sostener la idea de incorporar en el análisis variables que den cuenta de estos beneficios en la formulación de proyectos de inversión, así como factores que condicionen y revelen las oportunidades que debe aprovechar su modelo de operación.

Estadio San Gregorio, antes del proyecto de intervención del Programa CHILESTADIOS Fútbol-Amateur, implementado por el Instituto Nacional de Deportes, entre los años 2011-2014:





Estadio San Gregorio, después del proyecto:



La consideración de los niveles de Gobierno y Administración regional y local, y su intervención transversal en las demandas de los territorios, necesariamente implican una perspectiva intersectorial del desarrollo deportivo, lo que le impone un desafío a la administración central del deporte. Ello se ve reflejado en el camino emprendido a través del lanzamiento de la Política Nacional de Deportes 2016 – 2025, donde en el mismo acto la Presidenta Bachelet firma el decreto que crea el Comité interministerial de la Actividad Física y el Deporte, *“instancia que permitirá seguir trabajando intersectorialmente los*



beneficios de la práctica deportiva”¹⁵; y en la cual no podría estar ausente el tratamiento de la infraestructura con la misma mirada, con un despliegue hacia los territorios.

Actores sociales y deportivos

En la dinámica del Sistema Nacional de Actividad Física y Deportes, que se identifica en la Política lanzada en noviembre del 2016, se encuentran los actores privados, entre ellos: Las Organizaciones Deportivas Sin fines de Lucro, Empresas Privadas e Instituciones de Educación Superior.

Los actores sociales y deportivos en el ámbito privado tienen directa relación con el principio de intersectorialidad, que conlleva el tratamiento de la política pública en torno al deporte, es decir, junto con reconocer a las organizaciones deportivas, se visualizarán a las organizaciones comunitarias que se relacionan con otros problemas y demandas públicas, entre ellas: juntas de vecinos, centros de padres y apoderados, clubes de adulto mayor, agrupaciones de mujeres, jóvenes, asociaciones gremiales, entre otras, las que además presentan un despliegue territorial y las cuales se encontrarán incorporadas en el análisis de casos de los recintos a analizar. En el documento “Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016-2025” se sintetizan los actores públicos y privados de la siguiente forma:

CUADRO 14: Actores del Sistema Deportivo Nacional

AMBITO PÚBLICO	AMBITO PRIVADO
Ministerio del Deporte	Comité Olímpico de Chile
Secretarías Regionales Ministeriales	Federaciones Deportivas Nacionales, Olímpicas y No Olímpicas
Instituto Nacional de Deportes de Chile	Comité Paralímpico de Chile
Direcciones Regionales IND	Clubes deportivos
Consejo Nacional de Deportes	Asociaciones y Ligas deportivas
Ministerio de Salud	Consejos Locales de Deporte
Ministerio de Educación	Corporaciones Municipales de Deportes
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Instituciones de Educación Parvularia, básica y media
Ministerio de Desarrollo Social	Instituciones de Educación superior
Otros Ministerios y Servicios Públicos	Organizaciones de deporte para personas en situación de discapacidad
Gobiernos Regionales	Organismo promotores de las ciencias de la actividad física y el deporte
Municipalidades	Consejo Académico Nacional de Educación Física
Instituciones de Educación	Organizaciones de deportistas de elite
	Organizaciones sociales con fines u objetivos deportivos (JJVV, adultos mayores, etc.)
	Empresa privada

Fuente: Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016-2025. Ministerio del Deporte

¹⁵ Nota de página: <http://www.mindep.cl/video-lanz-politica-2016-2025/>



En el análisis de estos actores será posible apreciar qué tan determinante es su participación para un mejor modelo de gestión, identificando cuándo se constituyen en aliados efectivos y cuándo en una barrera de ingreso y acceso a los recintos, para lo cual será pertinente promover buenas prácticas y acciones de mitigación de riesgos en este ámbito.

3.1.4. NORMATIVA SOBRE INSTRUMENTOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEPORTIVO

Para el análisis de los casos asociados a los recintos deportivos intervenidos con recursos públicos, es necesario identificar la normativa que dispone los diferentes instrumentos y fuentes de financiamiento que existen en Chile, para determinar aquellas prácticas ya adquiridas por las administraciones y explotadas en la gestión de recintos, así como identificar los casos en los que dichas oportunidades no estén siendo utilizadas.

En esta parte será posible identificar todos aquellos mecanismos de financiamiento que permitan dar vida al recinto deportivo, entendiendo además, que éstos deben armonizar con una planificación coherente y consistente a nivel comunal y regional.

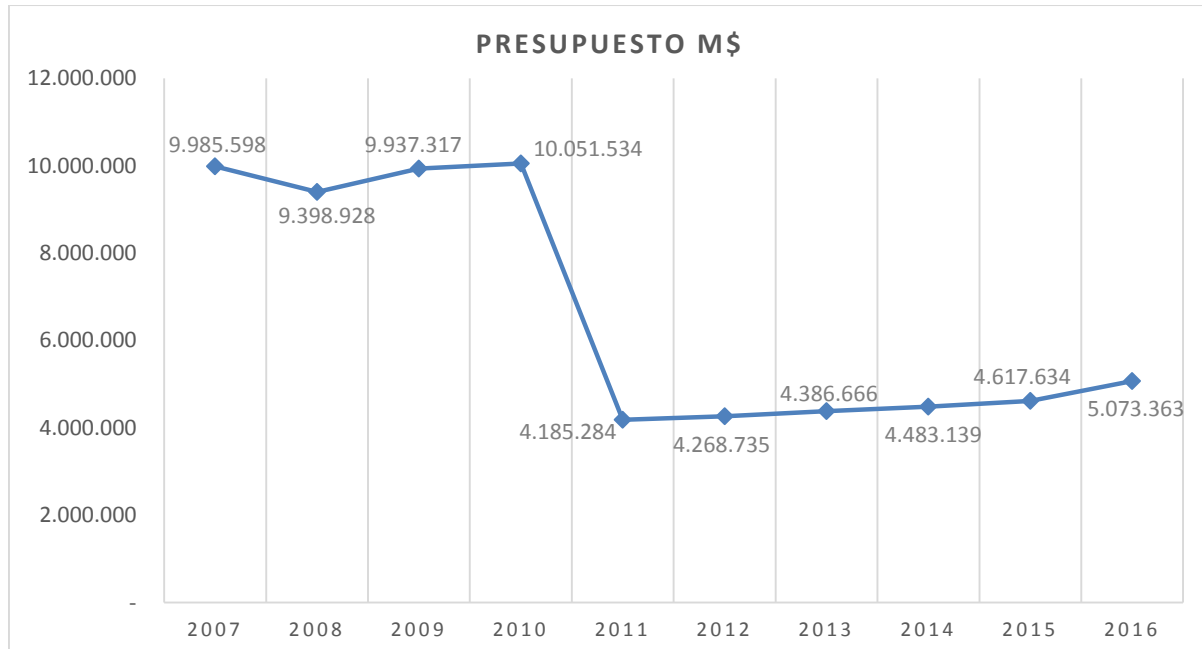
a) Fondo Nacional para el Fomento del Deporte: Descripción

En la Ley del Deporte, Nº 19.712 se crean varios instrumentos de Fomento Deportivo, entre los que destaca el Fondo Nacional para el Fomento del Deporte (FONDEPORTE), que tiene por objeto financiar, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones.

Asimismo, la Ley establece que debe realizarse un concurso anual para la asignación de los recursos y que estos deberán destinarse a los siguientes objetivos:

- a) Financiar, total o parcialmente, planes, programas, actividades y proyectos de fomento de la educación física y de la formación para el deporte, como asimismo, de desarrollo de la ciencia del deporte y de capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos de las organizaciones deportivas;
- b) Fomentar y apoyar, a través de medidas específicas de financiamiento, el deporte escolar y recreativo;
- c) Apoyar financieramente al deporte de competición comunal, provincial, regional y nacional
- d) Apoyar financieramente al deporte de proyección internacional y de alto rendimiento, y
- e) Financiar, total o parcialmente, la adquisición, construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos.

GRÁFICO 2: Presupuestos FONDEPORTE AÑOS 2007-2016



Fuente: Documento Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016 – 2025.

Si bien el FONDEPORTE sufre una disminución importante de sus recursos a partir del 2010, cabe señalar que para los Programas de Administración directa del IND los recursos aumentan en compensación y el FNDR se transforma en la alternativa de mayores opciones para el desarrollo de las organizaciones deportivas.

b) Programas de administración directa del IND: Descripción

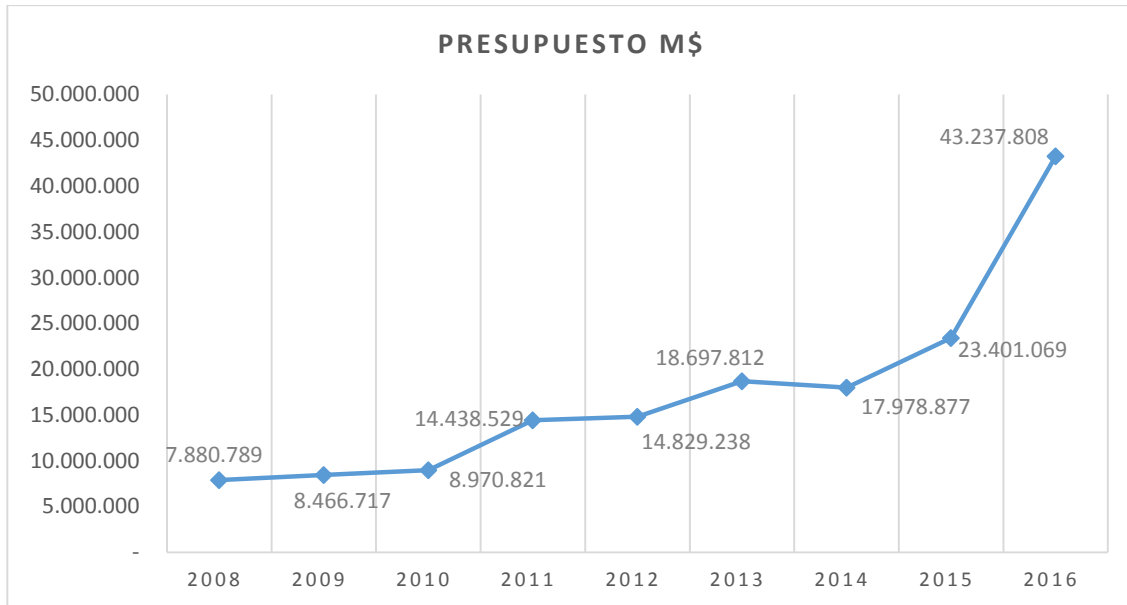
De acuerdo la Ley del Deporte, artículo 12, letra k), entre las funciones del Instituto Nacional de Deportes se encuentra “Transferir recursos en dinero, bienes o servicios para la realización de proyectos relativos a la difusión, fomento y desarrollo de las modalidades deportivas que establece esta ley”, lo que ha permitido que se desarrollen una serie de Programas, lo que implica las transferencia de bienes o servicios cuyo propósito es el fomento de alguna de las modalidades deportivas que también establece la Ley: Formación para el Deporte, Deporte Recreativo, Deporte de Competición, Deporte de Alto Rendimiento y Proyección Internacional.

Resulta importante mencionar esta oferta deportiva, pues ha llegado a suplir la disminución de recursos de FONDEPORTE, como se pudo evidenciar en acápite precedente. De esta manera, el IND puede materializar los programas deportivos que cada Gobierno va proponiendo y concretar sus políticas deportivas.

Los programas se instalan con la contratación del recurso humano, y la adquisición de bienes y servicios, a través de las plataformas y normativa pública, que los regula.

Se componen de recursos de la Ley de Presupuesto de cada año, clasificados en Transferencias Corrientes.

GRÁFICO 3: Presupuestos programas administración directa IND 2008-2016



Fuente: Elaboración Propia Leyes de Presupuesto de cada año, en moneda corriente 2016.

Asociados a estos recursos está la oferta deportiva del IND, la cual debiera considerar sus propios recintos y los municipales, como la red de instalaciones sobre la cual implementarlos, de tal manera de armonizar las inversiones que se desarrollan en este ámbito y dar sentido a los modelos de gestión que se diseñen en la formulación de los proyectos de infraestructura.

Se puede apreciar, por lo tanto, que los recursos destinados al deporte por parte de su entidad rectora, constituyen una fuente de financiamiento de los recintos en los cuales se alberga la actividad deportiva. Los instrumentos de planificación en este ámbito deben generar y promover una oferta en los recintos donde se ha invertido para su construcción y habilitación, y diversificarlos en la medida que los recursos provengan de otras fuentes y sean accesibles para sus administradores.

c) Registro de proyectos susceptibles de donación: Financiamiento privado de infraestructura deportiva

En el párrafo 1º del Título IV de la ley N° 19.712, referido al Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, el artículo 44 establece la concursabilidad del referido Fondo, como asimismo el sistema de donaciones con fines deportivos sujetas a franquicia tributaria. El reglamento aprobado a través de decreto N°46 de 2001, norma los procesos para el funcionamiento del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y de las donaciones con fines deportivos. En este articulado se señala en su numeral 33 que tratándose de donaciones destinadas a financiar proyectos orientados a los objetivos señalados en la letra e) del



artículo 3º del reglamento (adquisición, construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos), que se encuentren incorporados en el Registro a que se refiere el artículo 39, y cuyo costo total no supere las 8.000 Unidades Tributarias Mensuales, el crédito será equivalente a un 50% de la donación.

Lo interesante del instrumento se refiere a recursos privados destinados al deporte que pueden acceder a un beneficio tributario y que es uno de los instrumentos de fomento deportivo que ofrece oportunidades cuando la gestión de un recinto deportivo se encuentra administrado por una organización deportiva o Corporación Municipal de Deportes.

Desde la perspectiva de los recursos invertidos en deporte, traducidos en donaciones franquiciadas, el crecimiento ha sido sostenido desde su instalación en el año 2002, lo que se viene a manifestar con mayor claridad entre el periodo 2010 y 2015:

CUADRO 15: Donaciones efectivas e instituciones beneficiarias

AÑO	MM\$	CANTIDAD
2002	789	10
2003	2.672	30
2004	4.561	33
2005	6.121	40
2006	6.351	36
2007	7.116	38
2008	7.558	34
2009	7.849	39
2010	12.059	30
2011	12.472	61
2012	16.187	69
2013	17.731	79
2014	18.930	81
2015	16.623	69

Fuente: Documento Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016 – 2025.

La oportunidad está dada, además, por la concentración de las donaciones que actualmente existe en pocas organizaciones beneficiarias y administradoras de donaciones (donatarias). Como se puede apreciar, en su mejor momento 81 organizaciones se beneficiaron por estos recursos, por lo tanto, el escenario plantea un desafío en la gestión, ya sea para las Corporaciones Municipales de Deportes existentes o para que éstas sean creadas, en generar mayor involucramiento de los empresarios a nivel local.

El Registro es un Banco de Proyectos susceptibles de donación dependiente de cada Dirección Regional. Los proyectos se incorporan a él previa evaluación por parte del IND.

Respecto de los beneficios para el donante:

- i. Descuento tributario de hasta un 60% del monto donado, ya que el 50% del monto donado constituye descuento directo, considerando ciertos requisitos; y el 50% restante constituye un gasto aceptado para generar la renta, lo que implica que al disminuir la renta líquida imponible, por este efecto, el impuesto será menor.
- ii. Asimismo, los donantes hacen uso de su presencia de marca, lo cual está limitada a que ésta no sea excesiva, lo que se puede estimar como aquella que no implique la presencia de la imagen del IND o Ministerio del Deporte, y la alusión expresa de estar donando a un proyecto sobre el cual se hará uso de la franquicia tributaria dispuesta por la Ley del Deporte.

Con el tiempo, el sistema ha evolucionado en aceptar que las organizaciones donatarias puedan incluir entre un 5% y 10% de administración de los proyectos financiados con donaciones.

Las donaciones con fines deportivos constituyen una fuente de financiamiento sin restricciones para la organización donataria, es decir, podrá administrar la cantidad que sea posible operativamente y que sea capaz de captar de las empresas, en función de la calidad de sus proyectos deportivos, el cumplimiento de la normativa que les aplica, y la confianza que genere tanto en las empresas como en el IND.

El potencial de este instrumento dependerá de la capacidad de gestión de los municipios y administradores, en generar una alianza férrea con el sector privado.

d) Subsidio para el Deporte

El artículo 51 de la Ley del Deporte señala que existirá un sistema estatal de subsidios para la adquisición, construcción y habilitación de recintos deportivos, y para la adquisición de inmuebles destinados a la práctica del deporte y al funcionamiento de las organizaciones deportivas.

Este subsidio consiste en un aporte estatal directo que se otorga por una sola vez al beneficiario, sin cargo de restitución, y que constituye un complemento del ahorro previo que necesariamente deberá tener el beneficiario, para financiar alguna de las acciones señaladas en el inciso precedente.

El Subsidio para el Deporte se otorgará, según la ley, con cargo a los fondos que se destinen al efecto, en el presupuesto del Instituto Nacional de Deportes, sobre quien recaerá además la administración y desarrollo del sistema. Este artículo se encuentra normado en el decreto N° 43 de 2003, el que contiene el procedimiento de postulación y otorgamiento de este subsidio¹⁶.

e) Concesión de Recintos Deportivos y por Encargo de Gestión

La Ley del Deporte dispone entre los instrumentos de fomento deportivo, estas 2 modalidades de administración de recintos de propiedad del IND, y que se traducen en opciones para optimizar su uso y su financiamiento.

La concesión de Recintos Deportivos, corresponde a la modalidad de administración, a través de la cual el IND entrega la administración de un recinto de su propiedad a un tercero, a título oneroso. Esto implica

¹⁶ Revisadas las ejecuciones presupuestarias del IND, no se identifica la entrega de estos subsidios en los últimos años.

un compromiso de inversión y de actividades deportivas para la comunidad, con derecho a hacer uso y goce del recinto, mediando el pago de una tarifa al Estado, por un período a acordar, razonable para la recuperación de la inversión.

La administración por Encargo de Gestión de un recinto, corresponde a la modalidad de administración a través de la cual el IND entrega la administración de un recinto de su propiedad a un tercero, ya sea una organización deportiva o Municipio, a título gratuito, mediante un Convenio que lo obliga a definir un programa de administración del recintos y de actividades. En este caso se encuentra la Piscina Temperada de San Felipe.

f) Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) para el Deporte

El FNDR es un programa de inversiones públicas creado en 1974, a través de Decreto Ley N° 575 con finalidades de desarrollo regional y compensación territorial, destinado al financiamiento de acciones en los distintos ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la región, con el objeto de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo.

A partir del año 2009, por la vía de la Ley de Presupuestos, los Gobiernos Regionales han debido contemplar al menos un 2% del presupuesto del FNDR a actividades de Cultura, Deporte y Seguridad Ciudadana.

Dirigido especialmente a apoyar a Organizaciones Comunitarias, la mayoría de los Gobiernos Regionales realiza sus llamados a concurso anualmente, estableciendo bases administrativas y técnicas con las particularidades de cada Región, igualmente variando en los montos a asignar.

Para visualizar los montos totales destinados a estas actividades a nivel nacional, podemos apreciar los siguientes datos:

CUADRO 16: 2% del Presupuesto FNDR 2016 a Deportes, en moneda corriente 2017

Región	Recursos del 2% del FNDR Deportes	Fuente de información datos 2016
Arica y Parinacota	380.256.549	Certificado de aprobación de proyectos FNDR
Tarapacá	431.156.268	Certificado de aprobación de proyectos FNDR
Antofagasta	545.318.498	Comunicado
Atacama	474.834.072	Resolución que adjudica proyectos
Coquimbo	777.650.000	http://www.mindep.cl/aprueba-bases-2/
Región Metropolitana	2.125.776.756	https://www.gobiernosantiago.cl/gobierno-entrega-fondos-del-6-fndr-proyectos-cultura-deporte-seguridad
Maule	396.786.863	Publicación sobre resultados de concurso 2016
Bío-Bío	1.974.398.232	Estadísticas 2016, subvención de actividades deportivas
Araucanía	473.982.310	Cuenta pública 2016-2017
Los Ríos	66.649.592	https://www.goredelosrios.cl/?p=3720
Los Lagos	1.028.770.608	Certificado que aprueba la cartera de proyectos
Magallanes	75.190.000	http://www.coremagallanes.cl/cuenta-publica-2016-core-magallanes-antartica-chilena/
Total	8.750.769.748	

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información recabada según indica la tabla



Estos datos dan cuenta de la incorporación de una fuente de financiamiento para el deporte, para decisión de los Gobiernos Regionales, que se ha transformado en la más importante en consideración a la administrada por el Sector. El 2% del FNDR, específicamente para deportes, es mayor en un 72% respecto de FONDEPORTE, aun cuando los datos recopilados del FNDR no consideran las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Aysén.

Cada Gobierno Regional posee sus propios requisitos para optar a estos fondos, específicamente en el tema deportivo y en la mayoría de ellos pueden participar las siguientes entidades: Municipalidades; Entidades Públicas; Instituciones Privadas sin Fines de Lucro que tengan objetivos Deportivos en sus estatutos aunque no sean deportivas exclusivamente.

g) Ley de Financiamiento Urbano Compartido (FUC) N° 19.865

Esta ley establece y regula el sistema de financiamiento urbano compartido, mediante el cual los Servicios de Vivienda y Urbanización y las Municipalidades podrán celebrar con terceros contratos de participación, destinados a la adquisición de bienes o a la ejecución, operación y mantención de obras urbanas, a cambio de una contraprestación, que podrá consistir en otorgar a aquéllos derechos sobre bienes muebles o inmuebles, la explotación de uno o más inmuebles u obras.

Para estos efectos, los Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU), deberán ceñirse a las políticas, planes y programas del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, y las Municipalidades deberán actuar de conformidad a lo establecido en los respectivos planes de desarrollo comunal. Asimismo, estos contratos se celebran vía licitación.

La importancia de señalar esta normativa, se traduce en un instrumento que se encuentra disponible para todo tipo de obras urbanas, incluyendo las de carácter deportivo, donde es el privado el que desarrolla la inversión en un espacio del Estado, pero con derecho a su explotación.

h) Otras fuentes de financiamiento del Estado

El Estado ha creado instrumentos que no solo se reflejan en la Ley del Deporte o en el Fondo Desarrollo Regional, sino en una serie de fondos cuyo fin no es el desarrollo deportivo, pero comprenden el fomento de la actividad física y el deporte como una herramienta de intervención en problemas sociales de diversa índole, por ejemplo: Fondos de SENAMA, destinados al Adulto Mayor y que promueven la actividad Física, la recreación y uso del tiempo libre; Fondo Nacional de proyectos inclusivos del Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS); Fondos concursables de SENDA, que considera actividades deportivas como prevención del consumo de drogas y estupefacientes, entre otros.

Estos recursos, unidos a los demás instrumentos, armonizados en el territorio, permiten dinamizar la gestión de los recintos deportivos.



3.1.5. NORMATIVA SOBRE VIOLENCIA EN LOS ESTADIOS

Considerando que en el alcance del estudio se ha incorporado el análisis del Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, resulta pertinente mencionar la Ley N°19.327 de 1994, que fija normas para prevención y sanción de hechos de violencia en recintos deportivos, con ocasión de espectáculos de fútbol profesional y que establece, entre otros, los requisitos de los estadios en los que se juegan los encuentros, las obligaciones de las entidades del fútbol profesional, de los organizadores y de los administradores de los recintos, aspectos que se deben considerar al momento de planificar este tipo de infraestructura y considerarlos en su modelo de gestión.

3.1.6. NORMATIVA SOBRE USO DE INSTALACIONES PERTENECIENTES A LAS FUERZAS ARMADAS Y DE ORDEN

Otra ley relativa al funcionamiento de las instalaciones es la Ley N° 20.887, la que en su artículo único, faculta a las instituciones que forman parte de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública para permitir el uso de su infraestructura y equipamiento deportivo a organizaciones deportivas legalmente constituidas, a establecimientos educacionales en todos sus niveles y a personas jurídicas sin fines de lucro que determine el reglamento, todo ello, en el ejercicio de la misión institucional y de fortalecimiento de las relaciones cívico militares.

3.1.7. NORMATIVA RELATIVA A INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

Un aspecto relevante para contextualizar los modelos de gestión de un recinto deportivo, es identificar la normativa que dispone la existencia de una planificación en torno a lo deportivo. Al respecto la Ley del Deporte y la Ley que crea el Ministerio del Deporte, aluden a la existencia de Políticas, Planes y Programas para el desarrollo de las Modalidades Deportivas: Formación para el Deporte, Deporte Recreativo, Deporte de Competición, Deporte de Alto Rendimiento y de Proyección Internacional. La creación del Ministerio del Deporte establece la separación de las funciones de diseño de políticas de las ejecutoras, radicando la primera en el Ministerio y las segunda en el IND.

Para el cumplimiento de este mandato, el Ministerio ya formuló la Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016-2025; se encuentra desarrollando las Políticas deportivas regionales, el Plan Estratégico de Actividad Física y Deportes, y Planes Estratégicos Regionales. Asimismo, para el año 2017 se ha contemplado elaborar y validar técnicamente 30 Planes Comunales de Actividad Física¹⁷.

Lo anterior se desarrolla en un contexto en el que cada región dispone de una Estrategia Regional de Desarrollo, y las comunas disponen de Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), lo que ha implicado que el Ministerio haya previsto empalmar las políticas y planes, con los instrumentos de planificación existentes.

¹⁷ Balance de Gestión Integral Subsecretaría de Deportes 2016.



3.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA NORMATIVA NACIONAL

Para abordar este análisis y realizar una síntesis que permita mostrar los aspectos relevantes de la normativa nacional pertinentes para el propósito del Estudio, se hará referencia a 3 ámbitos sobre las diferentes referencias legales que impactan en la gestión de recintos deportivos. Esto es:

1. Institucionalidad y facultades asociadas a la gestión de recintos deportivos públicos
2. Instrumentos de fomento deportivo y de construcción deportiva
3. Instrumentos de Planificación

Lo anterior, bajo la consideración que representan ámbitos normativos que impactan en los modelos de gestión implementados en los recintos deportivos analizados y en las futuras inversiones en este sector.

3.2.1. RESPECTO A LA INSTITUCIONALIDAD Y FACULTADES ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS PÚBLICOS

FORTALEZAS

Existe una institucionalidad nacional que favorece el fomento deportivo y todas las acciones que tiendan a este propósito en el territorio. Lo anterior se materializa en diferentes niveles de la administración, desde el nivel local hasta el central, con una Ley Orgánica de Municipalidades que le asigna funciones específicas al área de Desarrollo Comunitario de *“Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública... deporte y recreación...”*¹⁸. Asimismo, esta ley permite la creación de Corporaciones o Fundaciones: *“Una o más municipalidades podrán constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte, o el fomento de obras de comunal y productivo”*¹⁹. Esta última opción abre nuevas rutas de financiamiento para el desarrollo deportivo comunal.

Adicionalmente, el país dispone de una Ley Orgánica de Gobiernos Regionales administrada por los gobiernos regionales (GORE) cuyo objetivo central es *“participar, en coordinación con las autoridades competentes, en acciones destinadas a facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados, a beneficios y programas en el ámbito de la salud, educación y cultura, vivienda, seguridad social, deportes y recreación...”*²⁰.

Por su parte, la Ley del Deporte, N°19.712 -en su versión original (2001)- generó una institucionalidad descentralizada a nivel funcional y desconcentrada a nivel territorial basada en la creación del Instituto Nacional de Deportes (IND) y sus Direcciones Regionales, cuya función es *“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*

¹⁸ Artículo 22, letra c), LEY N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

¹⁹ Artículo 129, LEY N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

²⁰ Artículo 19, letra b), LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.



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”²¹

Esta institucionalidad se perfecciona con la creación del Ministerio del Deporte y las Secretarías Regionales Ministeriales. Con ello, se amplía la función del IND en los siguientes términos “Actuar como unidad técnica mandataria de otros organismos públicos en la construcción de recintos e instalaciones deportivo”. “Le corresponderá, asimismo, **fomentar la modernización y el desarrollo de la infraestructura deportiva nacional, así como la gestión eficiente de la capacidad instalada**”²².

DEBILIDADES

Considerando que en este capítulo se pretende hacer referencia al marco normativo institucional y como resultado, la existencia de una estructura pública que favorece la instalación y gestión de recintos deportivos, es posible identificar una carencia en la creación del Ministerio del Deporte, en cuanto a que esta nueva instancia no ha sido suficientemente efectiva en generar un mayor y mejor posicionamiento del sector, y no ha logrado instalar una dinámica de trabajo que armonice con el rol del IND, y genere orientaciones, coordinaciones y supervisiones a su quehacer, juicio que es posible establecer al evidenciar la situación pública que la ha afectado, y que se ha agudizado por la alta rotación de los Directores Nacionales (6 Directores en 3 años, 2 nombrados por Sistema de Alta Dirección Pública; uno Transitorio y Provisorio, y 3 Subrogantes).

Actualmente, es posible visualizar que internamente se ha generado una dinámica organizacional de baja colaboración entre ambas instituciones, que ha tenido como consecuencia la duplicidad de funciones, sobre todo en el ámbito del estudio, diseño y monitoreo de programas, que son tareas que actualmente deberían recaer en el Ministerio.

Desde la perspectiva del rol que se le pretendió asignar al Ministerio, y en consideración a las consecuencias señaladas, a juicio del Equipo Consultor existe una carencia de normativa interna que aporte mayor grado de claridad respecto de la distinción de funciones, que además favorezcan el desenvolvimiento de las SEREMIS como instancias de control u orientación del quehacer de las respectivas Direcciones Regionales del IND, y de este modo garantizar el monitoreo de las funciones asociadas a fomentar la gestión eficiente de la capacidad instalada de los recintos deportivos, que correspondería al rol ejecutivo al que debe enfocarse el IND.

Por otra parte, cabe señalar que a nivel municipal existe una institucionalidad muy precaria respecto a garantizar el uso óptimo de los recintos deportivos. El marco normativo favorece la creación de Corporaciones, pero las comunas que optan por esta figura conviven con los Encargados de Deporte comunal, generando un costo mayor para la administración del deporte comuna, como es el caso de las comunas de Temuco y Santiago. Asimismo, las comunas más pobres y con bajo desarrollo empresarial, no tienen opciones ni visualizan la ventaja de constituirse en Corporaciones, como es el caso de la comuna de Cauquenes.

²¹ Artículo 12, letra j), Ley N°19.712, del Deporte.

²² Artículo 12, letra h), Ley N°19.712, del Deporte.



3.2.2. INSTRUMENTOS DE FOMENTO DEPORTIVO Y DE CONSTRUCCIÓN DEPORTIVA

FORTALEZAS

La existencia de diferentes instrumentos de fomento y financiamiento deportivo que se generaron a partir de la promulgación de la Ley del Deporte permiten generar una oferta deportiva en los recintos del país, aumentando las oportunidades de financiamiento para sus administradores.

Entre estos instrumentos, la Ley del Deporte crea el Fondo Nacional para el Fomento del Deporte (FONDEPORTE), el Registro de proyectos deportivos susceptibles de donación, las Concesiones de recintos deportivos y el Subsidio para el Deporte. Asimismo, reconoce la función del IND de transferir bienes, servicios y recursos para el desarrollo deportivo, lo que implica que esta institución puede instalar Programas Deportivos, a través de la contratación de personal y la compra de implementación, para ofrecer actividad física y deportiva a la comunidad.

Junto con la anterior, surge a partir del año 2009, el 2% para el deporte del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), administrado por los Gobiernos Regionales, el cual se transformó en la principal fuente de financiamiento para el deporte en regiones, debido a la disminución presupuestaria que sufrió del FONDEPORTE, a partir del año 2011.

Por otra parte, y a nivel de fomento a la instalación de infraestructura deportiva el mismo FNDR ya se constituía en una fuente de financiamiento, así como el presupuesto sectorial del que dispone el IND.

Asimismo, existe la Ley de Financiamiento Urbano Compartido (FUC) y su Reglamento, que dispone que cualquier persona natural o jurídica pueda proponer proyectos de obras y acciones relacionadas con la adquisición de bienes o la ejecución, operación y mantención de obras urbanas, a cambio de una contraprestación, que puede consistir en la explotación de los mismos. Estas iniciativas pueden ser propuestas, a los SERVIU o Municipios. Muy similar a las Concesiones de recintos deportivos, donde las propuestas se hacen ante el IND, respecto de recintos de su propiedad. La Ley FUC se constituye en una oportunidad para que privados generen proyectos de intervención en espacios públicos, para satisfacer una demanda social, y junto con ello generar beneficios económicos.

DEBILIDADES

Algunos instrumentos de fomento deportivo no se han implementado por las instituciones a cargo, como es el caso de las Concesiones de recintos deportivos y el Subsidio para el Deporte. La primera requiere un esfuerzo administrativo mayor, en términos de definiciones respecto a aquellos recintos que presentan un potencial económico atractivo para inversión privada, pero que a la vez permitan resolver problemas deportivos y sociales; ello también requiere romper con ciertas barreras ideológicas que se han instalado respecto de la entrega de los recintos a privados.

Por otra parte el Subsidio para el deporte no se encuentra implementado debido a que el legislador no previó la incapacidad de las organizaciones deportivas de generar ahorros previos, para acceder a un subsidio, lo que plantea la necesidad de modificar este instrumento transformándolo en un subsidio directo para el desarrollo de infraestructura deportiva.



La Ley FUC, por su parte, no ha presentado la suficiente difusión respecto a sus beneficios, y no se han generado los incentivos por las propias instituciones públicas a cargo de gestionar con los privados el uso de este instrumento, y en beneficio del deporte. Los escasos casos de éxito existentes, ha tenido relación con el ámbito habitacional, donde el incentivo de urbanización por parte de los privados ha sido transferir espacios para el desarrollo habitacional. Actualmente, este instrumento es una oportunidad ante el proyecto de construcción Villa Olímpica planteado para la organización de los Juegos Panamericanos 2023, el cual será desarrollado en un espacio de propiedad del Estado en la comuna de Cerrillos.

En el caso de FONDEPORTE, cabe señalar como debilidad la disminución presupuestaria que ha presentado este fondo, el que iba en directo beneficio de las organizaciones deportivas.

Por otra parte, las Bases de Concursabilidad de FONDEPORTE²³ señalan que los postulantes propietarios o comodatarios de un recinto no pueden incluir concepto de arriendos del mismo; pero sin embargo, tampoco explicitan la posibilidad de financiar los gastos de operación del recinto por uso en la actividad deportiva financiada, eso implica que un Municipio, como propietario de un recinto no podría cubrir tales costos en tanto fuese beneficiario de FONDEPORTE, por lo que no se constituiría en una opción de financiamiento para este fin.

Por último, cabe señalar que las donaciones con fines deportivos no generan suficiente incentivo para la inversión de privados en infraestructura deportiva, y la excesiva limitación a la presencia de publicidad de los donantes, que se establece en las Bases de Concursabilidad, no favorece la idea de generar infraestructura financiada por empresas que constituyan en una plataforma publicitaria, que aumente el incentivo en las donaciones con este fin.

3.2.3. RESPECTO DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

FORTALEZAS

Considerando el rol concedido al Ministerio del Deporte, respecto a proponer y evaluar la Política Nacional de Deportes al Presidente/a de la República²⁴, en noviembre del año 2016 se lanzó la Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016 – 2025 que ofrece una plataforma sobre la cual enmarcar las acciones deportivas del país. Esto ofrece una oportunidad respecto al desarrollo de infraestructura deportiva en sintonía con definiciones estratégicas deportivas, que permitan optimizar su uso.

Asimismo, la misma política nacional ha planteado un desafío respecto a la generación de Políticas Deportivas Regionales y Planes Comunales de Actividad Física y Deportes; lo que queda plasmado en Líneas de acción en la Dimensión de “Institucionalidad”, que se expresa en:

“Promover y asesorar técnicamente el diseño, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de Planes Comunales de Actividad Física y Deporte.

²³ Capítulo: “Otras Consideraciones”; 28.4. Bases Generales de Postulación a Concurso FONDEPORTE 2017.

²⁴ Artículo 2, letra 1) de la Ley N°26.686, que crea el Ministerio del Deporte.



Asesorar técnicamente el diseño, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de Políticas Regionales de Actividad Física y Deporte en coordinación con los Gobiernos Regionales.

Vincular las Políticas y Planes Regionales de Actividad Física y Deporte con los diversos instrumentos de gestión regional (Estrategia Regional de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial y Fondo Nacional de Desarrollo Regional) y comunal (Planes de Desarrollo Comunal)”.

Con esta línea de acción comprometida, y considerando un efectivo monitoreo y gestión para su cumplimiento, se funda una base para que las definiciones estratégicas deportivas establecidas en diferentes niveles territoriales y en armonía con objetivos establecidos para el Sector, también contribuyan a un mejor y mayor direccionamiento de la instalación de infraestructura deportiva, en torno a una planificación que garantice su uso óptimo.

Por otra parte, a nivel de definiciones estratégicas del IND, cabe señalar el objetivo estratégico número 3, *“Mejorar la infraestructura deportiva del país, acordes a las demandas ciudadanas y a estándares internacionales, que incorporen perspectiva local, diseños sustentables y modelos de gestión establecidos participativamente con los vecinos e instituciones sociales y deportivas”*.

DEBILIDADES

La Política Nacional de Deportes establece líneas de acción en el ámbito de la Infraestructura y espacios deportivos para el cumplimiento del propósito *“Ampliar la participación de la población a nivel local, regional y nacional en la práctica sistemática de actividad física y deporte durante todo el curso de vida”*, que en su mayoría no contribuyen a direccionar el tipo de infraestructura sobre la cual se priorizará su desarrollo en los próximos años.

En el ámbito de la Infraestructura, a nuestro juicio, será necesario plantear a un nivel de planificación más operativo, acciones que sean un reflejo de decisiones respecto de aquellas instalaciones que el país requiere para el logro del propósito señalado precedentemente, ya que las líneas de acción de la Política establece funciones que ya se encuentran establecidas en la normativa deportiva y pública, y no proponen un direccionamiento, focalización o priorización, que son los beneficios de disponer de esta carta de navegación. Ejemplos:

“Promover que, en toda iniciativa de inversión en recintos e infraestructura deportiva, la entidad patrocinadora defina la o las fuentes de financiamiento y el plan de gestión con que se compromete a sustentar la operación y mantención de las iniciativas”.

“Promover y fomentar que las inversiones y gastos de recursos beneficien a recintos e infraestructura que cumplan estándares de aptitud territorial, accesibilidad universal y conectividad”.

“Promover que las iniciativas de inversión en recintos e infraestructura pública consideren el uso y ahorro de energías limpias, renovables y reciclables.

“Proponer estándares técnicos para la planificación urbanística y arquitectónica de recintos, junto con normas técnicas de diseño y construcción de infraestructura deportiva que complementen la normativa vigente”.



“Generar y mantener un catastro nacional de instalaciones deportivas del sector público y privado, que permita la planificación de la inversión en el sector”.

La Política Nacional de Actividad Física y Deportes, en torno a constituirse en una herramienta que contribuya a direccionar la instalación de infraestructura deportiva en el país²⁵, presenta líneas de acción que establecen una serie de tareas al IND o al Ministerio del Deporte, pero no contribuyen a esclarecer las acciones y rol de los actores que conforman el Sistema Nacional de Actividad Física y Deportes al que aluden, entre los que se encuentran los Gobiernos Regionales y Municipios, que son las instancias que invierten y desarrollan el deporte a nivel regional y local.

Por otra parte, no es posible visualizar que existan los incentivos para que cada región y comuna se alinee con la Política Nacional, esto resulta de mayor riesgo ante la autonomía de las comunas, y las propuestas de descentralización que se orientan a aumentar la autonomía de los Gobiernos Regionales. Ello implica que se desarrollen mecanismos vinculantes entre los instrumentos de planificación en los distintos niveles territoriales.

IV. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Teniendo presente los objetivos del estudio, el análisis del Sector, y los instrumentos a aplicar en terreno para evaluar los modelos de gestión de recintos deportivo, se acordó establecer algunas hipótesis de trabajo que permitieron orientar la indagación ante la posibilidad de detectar nuevas variables relevantes a tener en consideración en el proceso de definición de modelos de gestión en futuras inversiones.

En efecto, y considerando que las inversiones en infraestructura deportiva se desarrollan en recintos de propiedad del IND y municipales, se hace necesario retomar y sintetizar las modalidades de administración de recintos deportivos existentes, esto es: Administración Directa, Administración por Encargo de Gestión y Concesión de Recintos Deportivos. Esto con el propósito de iniciar el planteamiento de la primera hipótesis.

4.1. 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, como se mencionara en 3.1.4. letra e), de este documento.

²⁵ *“Esperamos que esta nueva política sea un material de referencia para quienes trabajan cotidianamente con la población nacional en la actividad física y el deporte, así como también en el desarrollo de las ciencias del deporte”. Presentación de la Subsecretaria del Deporte, Nicole Sáez Pañero, de la Política Nacional de Actividad Física y Deportes.*



Lo anterior, permite señalar que la normativa deportiva explicita la existencia de diferentes modalidades de administración de recintos deportivos, las que se suman a las que el Código Civil establece para toda *especie, mueble o raíz*, las que se resumen a continuación:

Administración Directa: Corresponde a la administración que realiza directamente el IND o el Municipio respecto del recinto deportivo, según quien sea el propietario. Por ejemplo: el IND administra directamente la Pista Atlética del Estadio Nacional, que es un recinto de su propiedad, y por lo tanto, los recursos para su administración provienen del presupuesto del sector, así como el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, que se construyó en un recinto de propiedad municipal y el mismo municipio lo administra.

En este nivel, además, será posible visualizar una subcategoría, como es la participación de una Corporación Deportiva Municipal, la que podría tener delegada la tarea de administrar el recinto deportivo.

Administración por Encargo de Gestión: Corresponde a la modalidad de administración, a través de la cual el IND entrega un recinto deportivo de su propiedad para la administración de un tercero, el cual puede ser una organización deportiva o Municipio, a título gratuito, mediante un Convenio que lo obliga a definir un programa de administración del recintos y de actividades. En este caso encontramos a la Piscina Temperada de San Felipe, que se encuentra al interior del Estadio Fiscal de San Felipe de propiedad del IND, y que fue entregado para la administración de la Municipalidad.

Concesión de Recintos Deportivos: Corresponde a la modalidad de administración, a través de la cual el IND entrega la administración de un recinto de su propiedad a un tercero, a título oneroso.

Esta modalidad nunca se ha utilizado desde que existe el instrumento, a excepción de la concesión de la Cúpula del Parque O'Higgins, actualmente MOVISTAR Arena, que se realizó por la vía del Reglamento de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas.

Comodato: De acuerdo al Código Civil²⁶; “el comodato o préstamo de uso es un contrato en que una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie, mueble o raíz, para que haga uso de ella, y con cargo a restituir la misma especie después de terminado el uso”.

Por lo tanto, a las modalidades de administración reconocida por la Ley del Deporte indicadas precedentemente, se suma el comodato, al cual puede recurrir el Municipio respecto de los recintos de su propiedad municipal, para su entrega en administración de organizaciones deportivas locales.

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.**

Lo anterior, basado en que la modalidad de administración podría constituirse en una variable que facilita o no la gestión, pues ello está acompañado de oportunidades y/o barreras que la normativa vigente establece para cada una.

²⁶ Art. 2174. Código Civil



4.2. 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 construido²⁷, problema que están evidenciando otros países, como Brasil, a pesar de su desarrollo deportivo²⁸.

Al respecto, los recintos deportivos construidos con motivo de la realización de 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, que era posible de prever dada la baja práctica o cantidad de competencias deportivas existentes en algunas disciplinas.

Es el caso del Velódromo del Parque Peñalolén, el más moderno de Sudamérica a la fecha de construcción, que alberga una disciplina cuya práctica no tiene la masividad suficiente para asegurar una utilización permanente, más allá de los entrenamientos para los cuales pudiese ser facilitado. Su administración terminó siendo delegada en el IND, a pesar de estar emplazado en un recinto municipal, precisamente para resolver la problemática sobre su mantenimiento y los costos asociados.

En consecuencia, las metodologías de formulación de los 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 materializan ya que la realidad deportiva del país, los recursos destinados para la administración (municipales o sectoriales) y el recurso humano destinado para ello, no se condicen con las formulaciones originales, situación 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.

Un dato relevante que aporta el documento “Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016 – 2025”, es el estado general de conservación de los recintos públicos, que señala que el 53% de las superficies de juego se encontraba en buen estado, el 33% en estado regular y el 14% en malas condiciones. En tanto que, en el sector privado, el resultado indica que el 70% se encontraba en buen estado, el 23% en estado regular y el 7% en malas condiciones. Ello, permite demostrar que las diferencias entre los modelos de gestión públicos y privados son determinantes en la conservación de los recintos.

El desafío por lo tanto, 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,**

²⁷ <http://www.latercera.com/noticia/los-elefantes-blancos-que-dejo-la-copa-del-mundo-de-brasil-2014/>

²⁸ <http://radio.uchile.cl/2014/03/17/juegos-suramericanos-legado-deportivo-o-elefantes-blancos/>



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.

4.3. POLIFUNCIONALIDAD DE UN RECINTO DEPORTIVO

El Instituto Nacional de Deportes se encuentra desarrollando una iniciativa innovadora que permita resolver las bajas tasas de ocupación que exhiben recintos deportivos²⁹.

Asimismo, y en consideración a las conclusiones a las que arribó 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*”³⁰, 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. El mismo estudio comprobó además 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 los usuarios estimados en el proyecto de Inversión y los reales. Sin embargo, a juicio del Equipo Consultor, el “usuario deportivo”³¹ no es una variable necesariamente determinante para la decisión de invertir en un recinto deportivo ni en la definición de su modelo de gestión, por lo que esto llevó a plantear una nueva y tercera hipótesis, a saber: **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. Ello, 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 las autoridades locales o centrales de turno.

²⁹ Información proporcionada por el Jefe del Departamento de Gestión de Recintos del IND, en reunión del día martes 20 de diciembre de 2016.

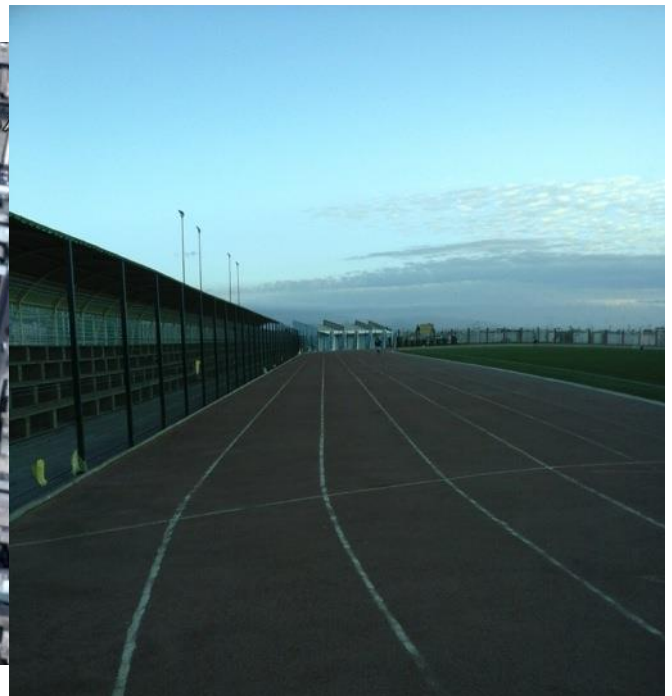
³⁰ Informe Final Estudio “Evaluación ex post de mediano plazo a proyectos de gimnasios de deporte recreativo y polideportivos”, 2015. Página 301. División de Evaluación Social de Inversiones, Departamento de Metodologías y Estudios.

³¹ 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.

V. ANÁLISIS EX POST DE MODELOS DE GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS

5.1. COMPLEJO DEPORTIVO 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 (m ²)	3.565





5.1.1. Descripción del Proyecto:

De acuerdo a lo señalado en Ficha IDI, el proyecto asociado al complejo deportivo contempló la construcción de una cancha de fútbol de pasto natural, 2 canchas de futbolito formativas de pasto sintético con iluminación; 2 canchas de tenis de pavimento sintético exterior con iluminación; una pista atlética de pavimento sintético exterior y gimnasio techado con superficie sintética interior y capacidad para 600 personas.

La construcción del complejo deportivo Alemania, responde a una necesidad planteada por la comunidad. Se proyectó un lugar que estaría a disposición de la comunidad para desarrollar actividades deportivas en instalaciones adecuadas, estas pueden ser de carácter recreativo, formativo y competitivo.

5.1.2. Oferta Programática:

5.1.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: El Complejo deportivo tiene carácter de polifuncional, por lo que está acondicionado para el desarrollo de diversas disciplinas deportivas. No obstante, no existe información sobre las actividades previstas en el proyecto, aunque se estimaron actividades recreativas, formativas y competitivas que la comunidad demandaba.

Información ex post: Al respecto señalar que en visita en terreno se levantó una oferta incipiente que desarrollaría el Municipio, a través del Sub-Departamento Juventud, Deportes y Recreación, que implicaba la contratación de 2 monitores, para ofrecer taller de zumba y de fútbol. Al momento de la entrevista, el administrador estaba a la espera de la llegada de los monitores y de la instalación de estas



actividades. Todas las demás actividades son demandadas por la comunidad y conviven con las que solicitan las organizaciones deportivas, es decir, la actividad deportiva que se imparte en el recinto se caracteriza por estar impulsada por la demanda.

Sumada a la propuesta de oferta que se instalaría para el año en curso, fue posible obtener información en el Facebook del Departamento Juventud y Deportes, respecto del año 2016, para el cual se programó la Escuela de Fútbol Municipal³² que se realiza los lunes, miércoles y viernes de 17 a 19 horas, considerando entrenamientos de las tres categorías: mini infantil, infantil y juvenil de la escuela. Asisten niños de 6 a los 17 años de edad, principalmente varones, pero también damas que son parte de estas categorías. Como requisito se les solicita a los asistentes que les guste el fútbol y la disciplina deportiva, además que sean responsables con sus estudios, y deben asistir los días que se realizan los entrenamientos con su apoderado.

Asimismo, se desarrollaron talleres deportivos los días martes, jueves, viernes a las 18 horas, y miércoles a las 10:00 y a las 19:00 horas, de Zumba. Mientras que los martes a las 10:00 horas se realizaba el taller de acondicionamiento físico. Finalmente, la incorporación de Tenis los viernes y sábado, entre las 16:00 y 19:00 horas. Todas estas actividades se encontraban en el marco del impulso de la vida sana, a través del deporte y la recreación, por parte del Municipio, entregando estos talleres de manera gratuita.

Cabe destacar la gestión que desarrolló el Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación, en postular proyectos FONDEPORTE, para ofrecer actividades en el Polideportivo. Aunque esto no constituye una oferta permanente, ya que responden a la postulación a fondos para el año 2017, se desarrollará:

- **“Escuela de Psicomotricidad Semillitas del Loa”**, tiene como objetivo entregar a los niños y niñas en edad preescolar la oportunidad de realizar actividad física en forma gratuita. “Semillitas del Loa” pretende entregar a los niños (as) las herramientas necesarias para su desarrollo psicomotriz, además de convertirse en una oportunidad de participación y de inclusión para jóvenes con algún grado de discapacidad, fomentando hábitos de vida saludables.

Las clases se realizarán los días jueves y sábado de cada semana desde mayo a noviembre para niños y niñas de 5 a 7 años, finalizando con una presentación del trabajo realizado durante el año y en la cual se entregará a los niños y niñas una colación saludable.

- **“Actívate y Muévete con el Deporte, talleres de vóleibol”**, contempla la realización de un taller deportivo recreativo en la disciplina del vóleibol, enfocado en las mujeres adolescentes, jóvenes y adultos (15 a 29 años) del sector más vulnerable de la ciudad de Calama. Con el fin de potenciar el crecimiento y conocimiento de esta disciplina deportiva en la ciudad, permitiendo la práctica deportiva sistemática evitando así el sedentarismo, estrés y otras enfermedades asociadas a la falta de ejercicio. Esto proporcionará una continuidad por parte de las jóvenes e incorpora adultos que practican vóleibol.

³² <http://radiocalamadecalama.cl/wp/?p=1576>



Este taller se realizará en dos sesiones semanales, los días martes y jueves de 19:00 a 20:30 horas. Cada sesión se dividirá en calentamiento, trabajo técnico táctico, juego y retroalimentación que será demostrado en una muestra final.

- **“Actívate y muévete con el Deporte, talleres de básquetbol”** contempla la realización de un taller deportivo recreativo en la disciplina del basquetbol, enfocado en los adolescentes, jóvenes y adultos (15 a 50 años) del sector más vulnerable de la ciudad de Calama. Con el fin de potenciar el crecimiento y conocimiento de esta disciplina deportiva en la ciudad, permitiendo la práctica deportiva sistemática evitando así el sedentarismo, estrés y otras enfermedades asociadas la falta ejercicio.

Este taller se realizará en dos sesiones semanales, lunes y miércoles de 20:00 a 21:30 horas. Cada sesión se dividirá en calentamiento, trabajo técnico táctico, juego y retroalimentación que será demostrado en una muestra final.

También con el patrocinio del IND, se realizó Copa Mujer Loina, de fútbol 7, entre los días 22, 23, 29 y 30 de abril del 2017.

Entre las actividades que dan cuenta de la demanda de las organizaciones, se encuentra el Torneo Abierto de Tenis en conmemoración de los 137 años de anexión a territorio nacional de Calama, que se desarrolló en marzo del 2016³³. Así también, es importante, también destacar que el año 2014, la División Chuquicamata de Codelco³⁴, organizó la Zumba Concert, actividad que se desarrolló en dos horarios, logrando convocar a cerca de mil personas, con 5 instructores y un animador a cargo. Esta actividad muestra un potencial respecto a la participación de otros actores relevantes de la zona, para apoyar el desarrollo deportivo local, junto con evidenciar un marcado interés por la zumba como actividad deportiva de la zona, ya que durante el verano del 2017, en la Fiesta Calameña, también congregó a cerca de 500 personas³⁵.

También se han desarrollado torneos de atletismo, por parte de la Asociación Atlética de Calama, y mini-torneo de baby fútbol para jóvenes sordos y con hipoacusia.

Las actividades deportivas financiadas por FONDEPORTE y que van surgiendo para realizarse en el recinto, se encuentran en página de Facebook, localizada en internet: <https://www.facebook.com/jdrcalama2016/>, y que administra el Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación (JDR) de Calama. Sin embargo, no existe difusión de una programación de actividades permanentes en el recinto. En visita a terreno al Complejo Deportivo también se comprobó que no existe una programación o calendarización de actividades que se difunda al interior de éste.

Lo anterior, es consistente con lo declarado por el informante entrevistado, quien señaló que la forma de trabajar consiste en administrar la demanda de las actividades deportivas, y evitar el tope de horarios. No obstante ello, igualmente se realizaron los contactos para solicitar programación, para descartar o comprobar su existencia, lo que a la fecha de este informe no fue recibida.

³³ <http://www.soychile.cl/Calama/Deportes/2016/03/12/380655/Partio-torneo-de-tenis-en-el-Polideportivo-Alemania.aspx>

³⁴ https://www.codelco.com/cerca-de-dos-mil-vecinos-participaron-en-zumba-concert-organizada-por/prontus_codelco/2014-10-30/103525.html

³⁵ <http://municipalidadcalama.cl/web/mas-de-600-personas-participaron-de-zumba-en-polideportivo/>

5.1.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: La información disponible en Ficha IDI, es la siguiente:

Beneficiarios directos:	275.361
Magnitud del proyecto (mts ²):	3.464
Espacios deportivos:	2 canchas de tenis
	Pista Atlética
	Gimnasio Techado
	2 canchas de futbolito pasto sintético
	1 cancha de futbol pasto natural

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a datos ficha IDI

No existe carpeta con información adicional a la Ficha IDI.

Información ex post: Respecto a la información ex ante, señalar que la población total proyectada para el año 2015 de la comuna de Calama es de 176.419 (Censo 2012, INE). Si se considera la cantidad de beneficiarios directos estimada en el año 2006, en Ficha IDI del proyecto, es posible señalar sobre-estimación de beneficiarios.

Respecto a evaluación ex post simple proceso año 2012 realizada por Ministerio de Desarrollo Social, la magnitud ejecutada corresponde a 3.465 mts², es decir, 1 metro² adicional a lo proyectado. Asimismo, la cancha de futbol es de pasto sintético y no natural como se previó.

Con estos antecedentes, las brechas de ocupación se estimarán respecto de: Uso de horarios disponibles en los espacios deportivos proyectados, y cantidad de usuarios.

Teniendo presente que esta información no fue proporcionada, se utilizarán datos aportados en Cuenta Pública 2015, donde el Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación, indica que hubo 3.000 beneficiarios de actividades gratuitas asociadas a: Clases gratuitas de zumba, yoga, acondicionamiento físico, ejercicio localizado, fútbol, tenis y rugby. A ello se sumarán 200 beneficiarias que también se señalan en la cuenta pública, Torneo de fútbol Copa mujer Loina, es decir, **3.200** beneficiarios al año. Aun cuando se contabilizaran 5.430 beneficiarios, que considera la totalidad de beneficiarios sobre los que da cuenta el municipio respecto de toda la comuna, en su área de deportes, la brecha respecto a los beneficiarios originalmente considerados en el proyecto, es 170.986 beneficiarios.

Por otra parte, al considerar los espacios deportivos existentes y su capacidad de uso, existe una brecha significativa por cubrir, frente a los datos que se indican en la Cuenta Pública.

Capacidad de uso:

Espacios deportivos existentes	Beneficiarios por hora	Beneficiarios horario punta	Beneficiarios fin de semana
2 canchas de tenis	4	16	64
Pista Atlética	8	32	128
2 canchas de futbolito	32	128	256
1 cancha de futbol	22	88	352
Gimnasio	25	100	400
Total	91	364	1200

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a datos de la Cuenta Pública 2015

Considerando sólo los horarios punta (19:00 a 23:00 horas), y bajo el uso mínimo de participantes de acuerdo a la disciplina y el espacio disponible, se estima que es posible llegar a beneficiar a 364 personas diarias, ello considerando partidos en canchas de futbol o escuelas de la disciplina; singles en las cancha de tenis, uso de un deportista por andarivel en la pista atlética, y 25 beneficiarias de zumba. A la semana, es posible llegar a beneficiar al menos a 1.564 personas, sin considerar torneos y eventos deportivos que se realizan esporádicamente. Desde la perspectiva de la capacidad de uso del recinto, existe un margen de crecimiento asociado a la rotación de usuarios.

Se hace presente, no obstante, que Calama dispone 11 complejos deportivos, 50 multicanchas un gimnasio y un estadio techado³⁶, por lo tanto, un aspecto a analizar es la espacio disponible, y otro, la población a la que se destina, y el margen de crecimiento que existe respecto de su población potencial.

En este caso en particular, el recinto estuvo destinado específicamente a la población Nueva Alemania, sector de Calama que presenta una población estimada 39.232 habitantes³⁷, con características de vulnerabilidad importantes que la situaban en el año 2008, como una de las 97 villas y poblaciones del país con altos niveles de delitos graves, gráfico y microtráfico de drogas³⁸. Por lo tanto, el desarrollo de proyectos de mejoramiento urbano y la instalación del recinto deportivo, se suman a una serie de iniciativas para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, donde cabe una planificación en torno a generar interés por la práctica deportiva en el Complejo Deportivo Alemania.

5.1.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

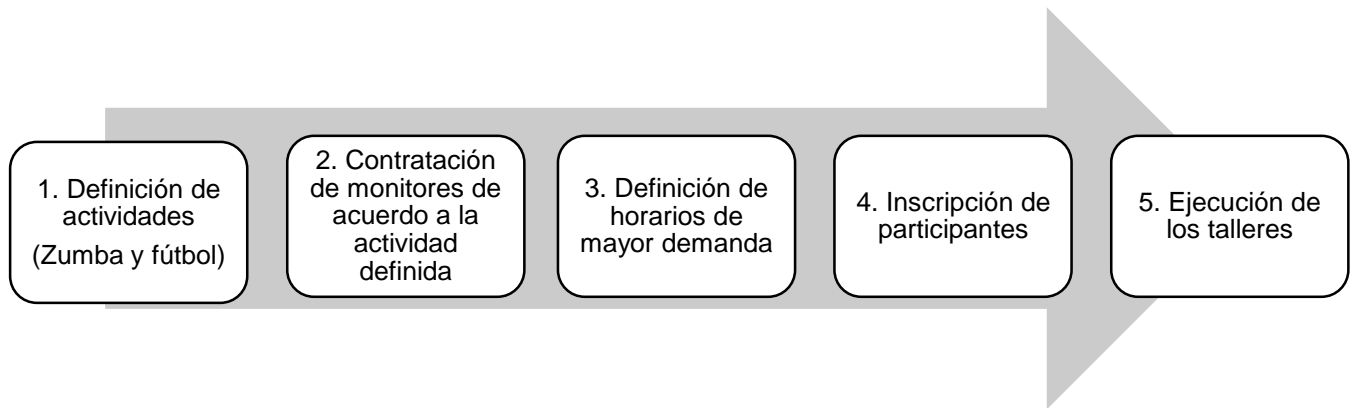
La oferta del recinto se traduce en la instalación de Talleres de zumba con 4 horas semanales, asignadas, y que las desarrolla una monitora asignada por el Departamento Juventud, Deporte y Recreación municipal. También se programa implementar 2 talleres de fútbol con 6 horas semanales, de acuerdo a lo señalado por el entrevistado, desde el 20 de marzo.

³⁶ <http://calamatransparencia.insico.cl/clientes/1/datos/PLADECO%202010%20-%202017.pdf>, página 20.

³⁷ De acuerdo a datos de población asignada a CESFAM de la población Alemania, Corporación de Desarrollo Municipal – Área Salud, Cuenta Pública 2015, página 88.

³⁸ Estudio de la Oficina de Fiscalización contra el Delito, año 2008, Ángel Valencia y Alberto Espina.

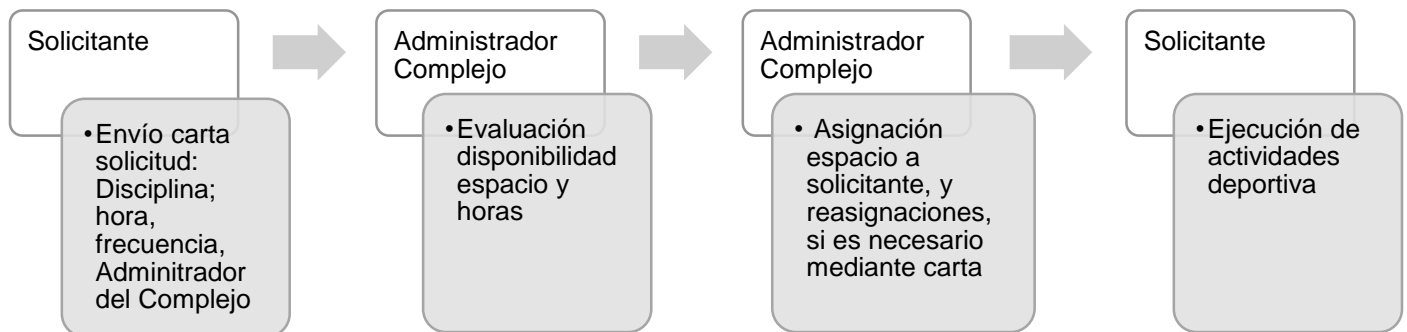
a) Respeto a la oferta propia del recinto



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

b) Utilización de Espacios disponibles por demanda

El resto de las actividades, como se ha señalado, se desarrolla en base a la demanda de los espacios del recinto, ya sea por personas, colegios u organizaciones, y que realizan directamente a la administración del recinto.



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

Este mapa muestra la solicitud formal de un espacio en horario de alta ocupación, es decir, de 19:00 a 23:00, de acuerdo a lo señalado por el entrevistado. En los horarios de baja ocupación (todos los restantes), las solicitudes pueden ser presenciales o por teléfono, es decir, las personas ven que los espacios están disponibles y lo solicitan.

El Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación del Municipio, cumple un rol de solicitante, en la lógica descrita, teniendo prioridad respecto de las actividades que gestiona, en relación al resto de la comunidad.



5.1.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: En consideración a que el recinto basa su quehacer en la demanda de sus espacios, lo que además fue previsto en el proyecto, es flexible para acoger cualquier solicitud de la comunidad, sin que ello implique una apropiación exclusiva por una disciplina o agrupación.

Debilidades: No existe una oferta programática permanente en cada espacio que dé cuenta de una planificación y que promueva el pleno uso del recinto. Se constata que no existe gestión para generar una oferta, por lo mismo, existe una baja difusión de las actividades en los medios de difusión señalados por el informante³⁹.

Esto también trae como consecuencia, una falta de definición de prioridades respecto del uso del recinto, que afecta el entrenamiento de deportistas de nivel competitivo. En el focus group realizado, se plantea que debe existir una administración que permita distinguir los espacios y horarios para el trabajo deportivo sistemático, de aquel que es solo de carácter recreativo.

5.1.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

A) Respetto a la programación y difusión de las actividades

Es recomendable que la administración genere un programa de uso del recinto, en conjunto con el Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación del Municipio, ello permitirá evitar topes de horarios, y generar una oferta en aquellos espacios de menor ocupación. Aun cuando el municipio no disponga de recursos para generar una oferta permanente, se ha verificado que dispone de las competencias para postular a fondos que permitan generarla, por lo tanto, esto debe ser incorporado a la planificación, la que además debe ser difundida.

Por otra parte, difundir las actividades del recinto, sean oferta propia o inducida, permiten evitar la frustración respecto a la falta de información, cuando existen usuarios interesados en ocupar el recinto.

B) Respetto a la relación con los usuarios

Las consultas, reclamos y sugerencias, se realizan en un 95% mediante la relación directa entre el usuario y el administrador, en conversaciones, según declara el informante. Se dispone de un libro de reclamos, con uso menor, así como reuniones realizadas.

³⁹ Ver <https://www.facebook.com/pages/Complejo-Deportivo-Nueva-Alemania/364756943599598?fref=ts>. Allí solo aparecen entrenamientos recreativos de jóvenes y adultos, y no se muestra lo que ofrece el recinto; así como el Facebook municipal, donde se revisó un año de noticias, y no aparece información alguna de lo realizado en el Polideportivo Alemania, como es conocido en Calama este Complejo. La página <https://www.facebook.com/jdrcalama2016/>, fue localizada solo en la búsqueda de información en internet, y es la que ofrece mayor información de actividades deportivas de Calama, entre ellas, las que se localizan en el Complejo polideportivo Alemania.

5.1.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.1.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: Respecto de la información proyectada para la administración del recinto, no se pudo acceder a dichos antecedentes, pues la carpeta de evaluación no se encontraba disponible.

Información ex post: En cuanto a la información sobre recursos implicados actualmente en la administración del recinto, no fue posible tener acceso a información presupuestaria, sin embargo, en base a las estimaciones del informante entrevistado, e información publicada en transparencia activa, es posible señalar lo siguiente:

Gastos en Personal:

Concepto	Monto Mensual (\$)	Monto Anual (\$)
Administrador	820.000	9.840.000
Auxiliares de Aseo (3)	1.206.000	14.472.000
Operarios Mantención (2)	971.232	11.654.784
Administrativo	378.157	4.537.884
Monitores	190.920	2.291.040
Total	3.566.309	42.795.708

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País. Fuente: Transparencia Activa (Moneda Corriente 2017)

El Gasto en personal se calculó con información disponible en Transparencia Activa del Municipio, y considerando la dotación y cargo, señalada por el informante. El valor de los monitores, se calculó en base al sueldo bruto disponible, y el valor hora asociado a éste.

Gastos en Manutención: De acuerdo a información disponible en página web municipal, y publicación de Acta de Concejo N°261, de diciembre 2015. El costo anual asignado por concepto de Aseo, materiales de construcción, herramientas y material eléctrico, ascienden a \$3.800.000.

Se advierte en la misma acta, que estos gastos los absorbe el presupuesto municipal, es decir, no existe un centro de costo específico asociado. Para el año 2017 no existe información respecto a este programa.

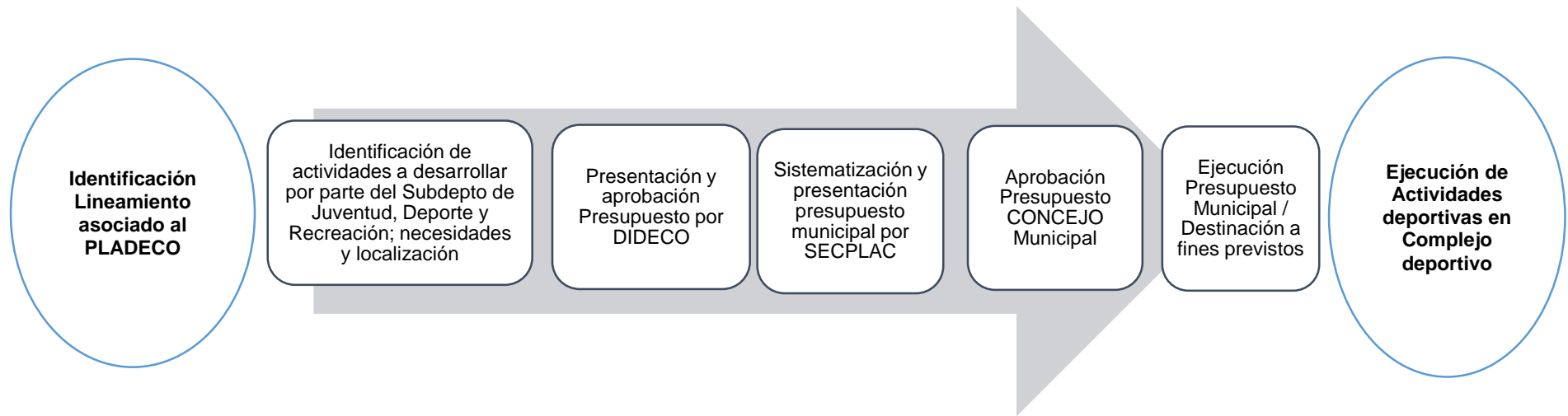
Respecto a los costos variables, no es posible identificar los gastos que varían en relación al uso del recinto, ya que no existe información de servicios básicos (agua, luz y gas), u otros que permitan analizar la variación. Al revisar la información presupuestaria, el Municipio no desarrolla este concepto a nivel de dependencias.

5.1.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

La operación y la oferta programática, asociada a zumba y fútbol, es financiada por el Municipio, como fuente interna de financiamiento. A ello se suman recursos que son obtenidos por postulación a FONDEPORTE.

5.1.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos

A) Obtención de recursos municipales

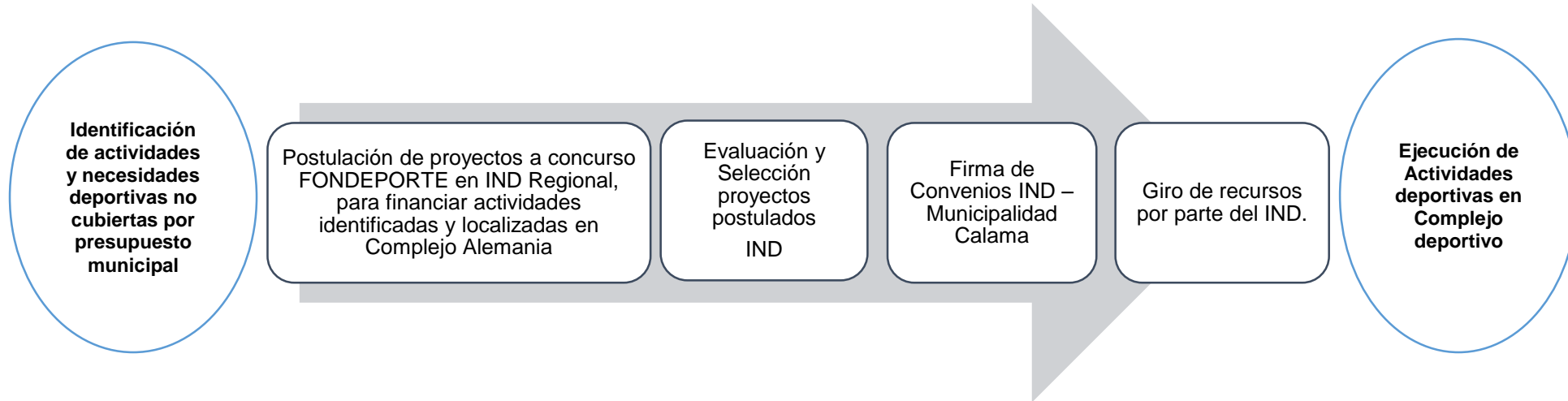


Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a levantamiento en terreno

En este proceso, existe una buena práctica, respecto a que se realiza un ejercicio de alineamiento al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de Calama. En los presupuestos analizados desde los años 2015 al 2017 es posible verificar que la planificación presupuestaria se realiza en torno al PLADECO.

5.1.4. Obtención de recursos vía postulación a FONDEPORTE

B) Obtención de recursos FONDEPORTE



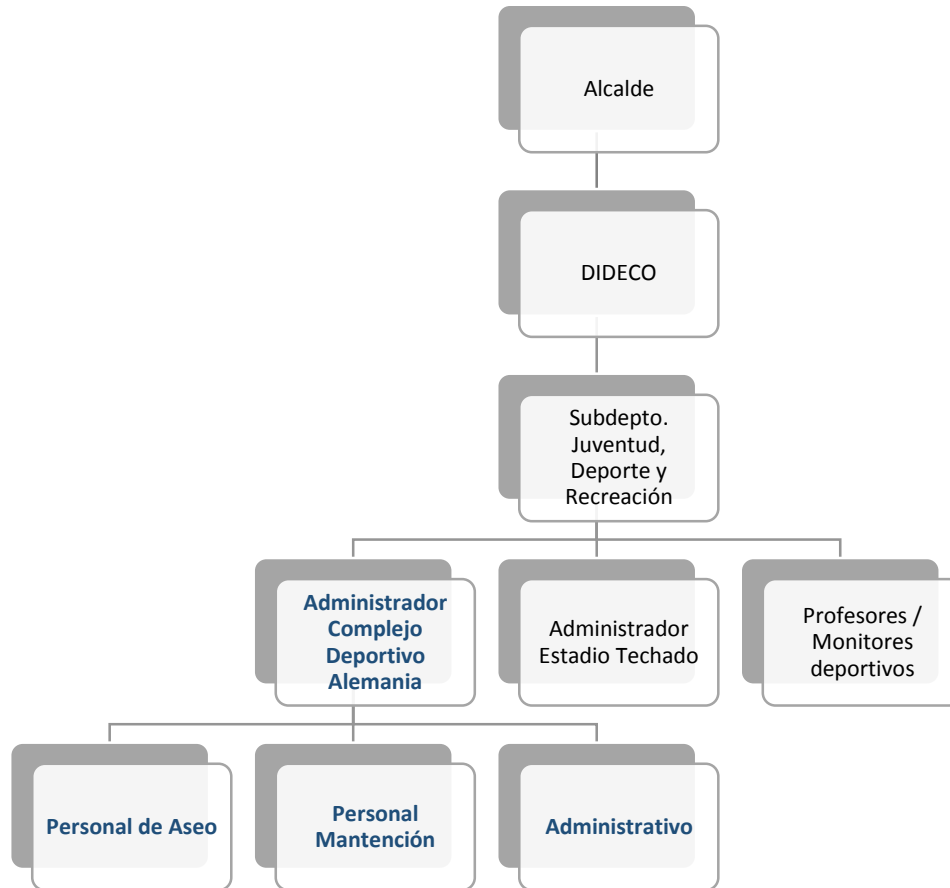
Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a levantamiento en terreno

En este proceso también se expresa una buena práctica asociada a que el municipio, a través del Sub-departamento de Juventud, Deporte y Recreativo, obtenga recursos adicionales a través de los fondos disponibles en el ámbito del deporte.

5.1.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

El Complejo Deportivo Alemania es administrado por la Municipalidad a través de la DIDECO y su Sub-Departamento de Juventud, Deportes y Recreación.

Organigrama



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

En este organigrama se han destacado las áreas relevantes y pertinentes a la administración del Complejo Deportivo Alemania, en el contexto organizacional completo municipal, para dimensionar el tamaño del área de Deportes de la cual depende.

El año 2016 se creó la Corporación Municipal de Deportes de Calama, la que a partir del año 2017 tendría a su cargo la administración de recintos deportivos municipales. Según lo informado por el entrevistado, esto no se ha materializado debido al cambio de autoridades comunales.

Dotación

Área	Cantidad RRHH
Administrador	1
Mantención	2
Administrativo	1
Aseo	3
Monitores deportivos	2
Total	9

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas

Los monitores deportivos corresponden a personal a honorarios de dedicación a tiempo parcial, que dependen del Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación, con horas asignadas al Complejo Deportivo. Todos los demás funcionarios son permanentes.

5.1.3.5. Procesos de mantención del recinto

Este recinto se encuentra emplazado en la población Alemania de Calama, sector donde se encuentra el campamento más grande de la ciudad, iniciada en los años 80.

El Complejo totalmente cerrado por un robusto cierre perimetral de hormigón y fierro, contempla diversos espacios deportivos en una superficie total de 3.464 metros cuadrados, en el que se incluyen: un gimnasio techado, una cancha para la práctica del fútbol con medidas reglamentarias con graderías cubiertas (cubierta 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 luminarias de cableado subterráneo. Al ingreso también se encuentra una edificación de un piso donde se encuentran las oficinas administrativas, bodega para implementación, enfermería, baños y camarines para damas y varones, pero no cuenta con baños para personas en situación de discapacidad.

El recinto es mantenido por un equipo de 3 personas dedicadas al aseo y 2 al mantenimiento, que son funcionarios municipales, por lo que al igual que el administrador, sus funciones terminan a las 17.30 horas. En adelante, el recinto solo cuenta con guardias en la entrada del complejo, los que permanecen en el lugar hasta la media noche.

La mantención del recinto es atendida totalmente por los funcionarios destinados al aseo y mantención y gran parte de los recursos con los que cuenta, son destinados a la compra de materiales eléctricos o de construcción, necesarios para refacciones, lo que incluye la compra de herramientas.

Al tratarse de intervenciones mayores o compras, estas son reportadas o derivadas a través de la jefatura, a las áreas correspondientes en el municipio, como Administración y Finanzas o Compras, para el desarrollo procesos de adquisición propios del Estado.

En general el recinto se encuentra limpio, ordenado y sus instalaciones se pueden ver en buen estado de conservación, lo que es confirmado por los encuestados considerando que frente a la consulta sobre “orden y limpieza del recinto en general”, el 75% señaló que lo consideraba bueno, el 22% regular y solo el 3% consideró que era malo. Mientras que respecto del estado de los servicios higiénicos y camarines, el 56% lo consideró bueno, el 37% regular y sólo un 3% malo.

Todas sus instalaciones se encuentran disponibles y aseadas para la práctica durante todo el horario de funcionamiento del recinto, ya que es esta característica la que predomina en la operación del recinto.

5.1.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

El uso óptimo de las instalaciones se entiende como la utilización plena de sus espacios y en los horarios disponibles. Se ha definido por la misma administración que existe un amplio horario de baja ocupación, desde la 08:30 horas hasta las 19:00 horas.

Para el uso óptimo, por lo tanto, es necesario generar una oferta programática que permita crecer gradualmente en participación de la comunidad en actividades deportivas y recreativas, asociadas a grupos de adultos mayores, mujeres y comunidad escolar. Al visualizar la georreferenciación del Complejo, es posible constatar que en las cercanías al recinto se encuentra el Consultorio de la población Alemania; la Escuela básica Pedro Vergara Keller; Escuela Básica 21 de mayo; Colegio Calama; Liceo Jorge Alessandri, e INACAP. Todas instituciones ofrecen una población potencial con la cual desarrollar alianzas para el uso de los distintos espacios del recinto, y así activar deportivamente sus espacios.

Al respecto, es posible realizar una estimación que permita generar una oferta programática permanente en horario A.M., para mujeres y adultos mayores que corresponde al segmento que es posible convocar en horario no hábil. En este sentido, las actividades a desarrollar se calculan sobre la base de 3 horas a la semana, por taller, para el año.

Oferta	Valor Recurso Humano ⁴⁰	Valor Anual
Talleres Recreativos Mujeres (2)	(120*2)*\$10.000	2.400.000
Talleres Recreativos Adultos Mayores (2)	(120*2)*\$10.000	2.400.000
Total		4.800.000

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a valor del recurso humano establecido según proceso asignación directa Concurso FONDEPORTE 2017.

⁴⁰ Considera valor recurso humano de tipo Monitor, considerado en Bases del postulación a Asignación Directa FONDEPORTE 2017.



Lo anterior, considerando una oferta inicial, a extender con el tiempo, en la medida que los recursos sean incorporados al presupuesto del área, o se obtengan de otras fuentes de financiamiento público, tales como: FONDEPORTE Regional o FNDR.

Asimismo, en lo anterior no se consideran las actividades que los colegios cercanos podrían realizar, cuyos costos los absorbería la Corporación Municipal de Desarrollo Social, de la cual depende el área de Educación Municipal.

5.1.4. Modelo de Negocios implementado

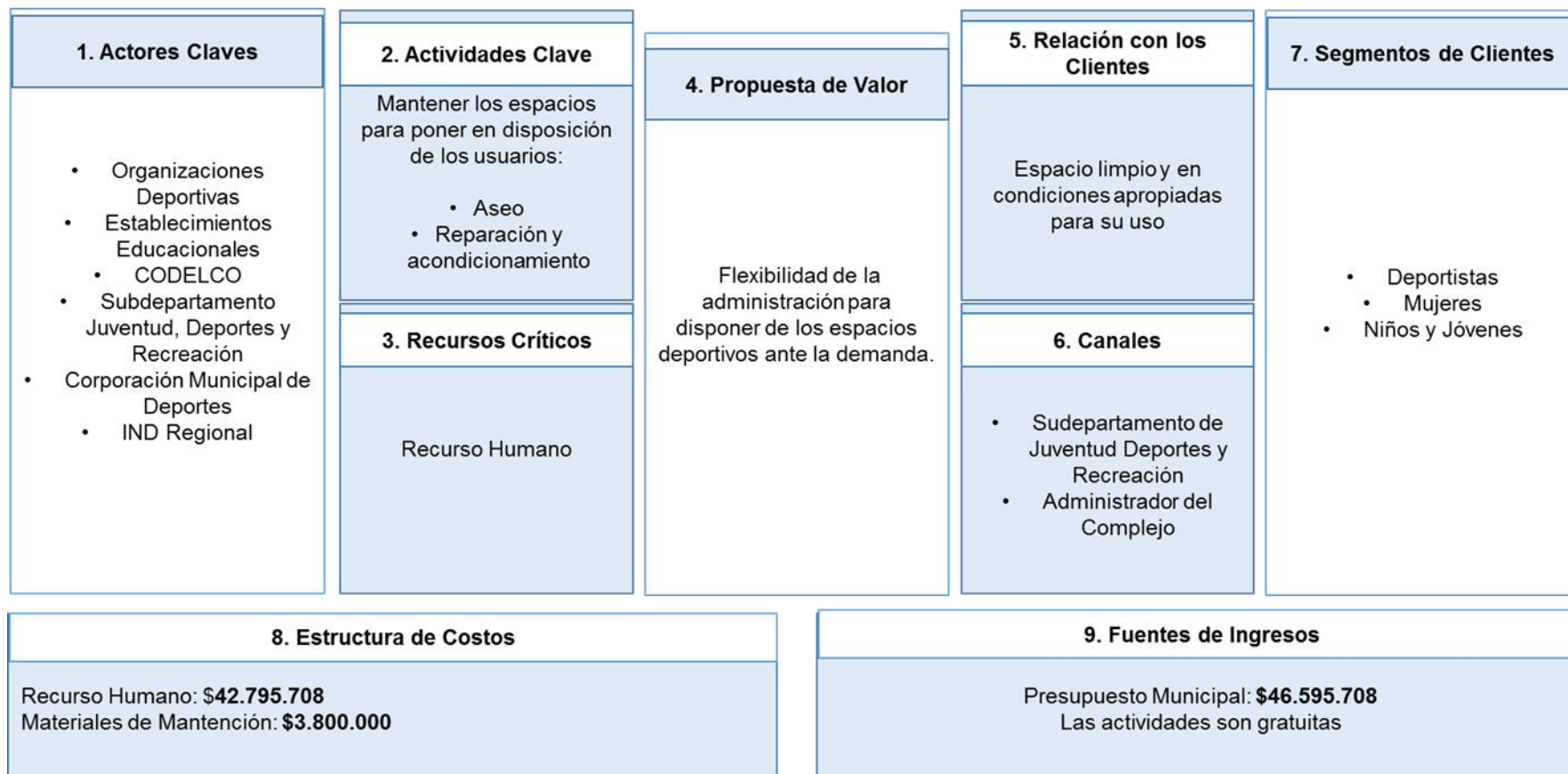
El modelo de gestión del Complejo Deportivo Alemania se caracteriza por generar las condiciones mínimas para su ocupación, cualquiera sea el demandante. Es así que de acuerdo al esquema CANVAS es posible sintetizar lo expuesto anteriormente como sigue:

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, esta dada en el contexto de mantener los espacios limpios y en condiciones adecuadas para su uso.



6. **Canales:** La comunicación con los usuarios se traduce 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 dados por el Recurso Humano y los materiales usados en las labores de aseo y manutención.
9. **Fuentes de Ingreso:** Como se ha mencionado en componentes 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 de



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País



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 esté 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 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.

5.2. 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





5.2.1. Descripción del Proyecto:

De acuerdo al Informe Final de Evaluación Ex Post a Estadios Mundialistas⁴¹ se indica que la información del proyecto planteaba que el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, emplazado en el sector El Llano de la ciudad de Coquimbo, es la principal infraestructura deportiva de la comuna de Coquimbo. Brinda un espacio importante para la práctica de diversas actividades, tanto deportivas como artísticas recreacionales, además de servir de campo local al Club Coquimbo Unido, cuyo equipo se desempeñaba y se desempeña en la actualidad en la división “B” del Campeonato Nacional de Fútbol. Cuenta con una pista atlética de 400 m de material sintético (con óvalo de 6 andariveles y recta principal con 8 andariveles), que cumple con todas las normas vigentes para competencias nacionales e internacionales y que permite la realización de competencias de carrera en pista, salto largo, salto alto, salto triple, salto con garrocha, lanzamiento del disco, lanzamiento del martillo, lanzamiento de la jabalina y lanzamiento de la bala.

Según el Catastro de infraestructura del Estadio Francisco Sánchez Rumoroso revisado como antecedente en el estudio ex post, éste no cumplía con los requerimientos exigidos por FIFA para la práctica del fútbol, en cuanto a capacidad del estadio, acceso, iluminación e infraestructura general. Tampoco se garantizaban las condiciones de confort y seguridad para los espectadores.

La ficha IDI, del proyecto señala que, dentro del Plan de Mejoramiento de Estadios existente en el momento de la formulación, el estadio de Coquimbo es sede del mundial femenino sub 20 2008, para lo cual se requiere mejorar sus instalaciones con objeto de cumplir con los estándares internacionales y los requerimientos FIFA.

⁴¹ Estudio de Evaluación Ex post a Estadios Mundialistas 2012- Capablanca Ltda.



5.2.2. Oferta Programática:

5.2.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: La información de la FICHA IDI solo consideró los espacios para el fútbol. Considerando el momento de la formulación, el proyecto se centró en habilitar el recinto para el mundial de fútbol femenino Sub 20, donde el número de beneficiarios coincide con el aforo del estadio con un total de 18.000 espectadores.

No obstante, la evaluación ex post anterior, consignó que la formulación consideró una estimación de partidos de fútbol basados en el Campeonato Nacional del Fútbol profesional, algunos torneos internacionales, incluido el mundial, y torneos del atletismo.

Información ex post: La administración no presenta una oferta programática más allá del fútbol profesional, donde el Club Deportivo Coquimbo Unido actúa periódicamente.

No obstante, el recinto es administrado con enfoque de acceso libre y gratuito, para todos los espacios disponibles, esto es la pista atlética, incluyendo camarines, mezanina (espacio de circulación debajo de las graderías) o salas del edificio administrativo. De esta forma, si se presentan dos grupos que practican la misma disciplina, se entrega a ambos la opción de utilización del recinto, si existiere el espacio disponible, administrando los horarios para armonizar su uso.

Respecto de su diseño original, se debe señalar que la práctica del fútbol profesional es la actividad deportiva que menos se practica en el recinto, traducido en horas o días. Lo anterior ocurre ya que el uso de la cancha de pasto natural requiere de condiciones especiales de cuidado, tanto para el entrenamiento, como para los partidos oficiales del equipo local Coquimbo Unido. Es decir, si solo se practicaran las disciplinas originales para las cuales fue diseñado el recinto, esto tendría muy poco uso, ya que por su parte, la pista atlética, por su deteriorado estado de manutención, no ofrece las condiciones óptimas para este deporte, permitiendo un uso restringido al deporte escolar, algunos grupos de atletismo para entrenamiento, o para personas naturales (runners) preparando su participación en alguna competencia individual.

Como resultado el edificio construido en las graderías Pacífico, se ha transformado en un nuevo espacio deportivo de permanente uso y que de forma casi natural ha sido la forma de atender las demandas de la comunidad.

Como lo señalara el administrador operacional del recinto, su política, en concordancia con el lineamiento entregado por el Alcalde saliente y el nuevo, es un recinto de puertas abiertas, que permite congregarse a la comunidad en torno al deporte, a la cultura, o reunirse en el lugar en caso de catástrofe o estados de excepción. En este sentido, el recinto se constituye en un lugar de encuentro para todos los fines de interés comunitario, pues los espacios permiten albergar una importante cantidad de personas y la superficie descubierta de la cancha incluso permite el aterrizaje de helicópteros, para salvataje que ocurren en las playas de la zona, por su cercanía con el Hospital de Coquimbo. Por esta

razón, el recinto se encuentra abierto las 24 horas, por la disposición permanente de guardias, y en uso prácticamente 16 horas diarias.

Respecto a la [programación de actividades](#), los horarios están organizados de acuerdo a los espacios que utilizan dentro del edificio, por ejemplo: de 17:00 a 18:00 Kung Fu Camarín 3 y 4.

En concordancia con esto, las disciplinas que han tenido cabida en los espacios disponibles del recinto, además del fútbol profesional y el Atletismo, son:

- Karate, en camarines
- Kung Fu, en camarines
- Taekwondo, en camarines
- Lucha libre, en camarines
- Zumba, en mezanina de circulación
- Crazy danza, en túnel subterráneo de ingreso a cancha

En otros temas y relacionados a atender demandas comunitarias, el recinto permite realizar:

- Capacitación, en salones VIP
- Espectáculos artístico (al menos dos al año)

La Cancha, es utilizada para el entrenamiento exclusivo de Coquimbo Unido, máximo 2 veces a la semana, y para el fútbol profesional los fines de semana, prioritariamente para el mismo equipo, durante 17 fechas en las que juega de local.

La Pista Atlética, es utilizada de lunes a viernes por 25 colegios de la comuna con un total de 600 niños semanalmente, en horario escolar. Durante las tardes y hasta media noche, es utilizada por Clubes de Atletismo y personas naturales para entrenamiento, sin más restricción que registrarse en el ingreso.

5.2.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: Conforme a los antecedentes aportados en la carpeta del proyecto, la utilización del recinto se proyectó a 41 partidos asociados a los siguientes eventos cada 4 años:

Disciplina	Evento	N° eventos cada 4 años	Demanda Espectadores
Fútbol	Campeonato Nacional	4	8.536
Fútbol	Coquimbo Unido V/S Colo-Colo	4	20.000
Fútbol	Final de Campeonato Nacional	1	25.000
Fútbol cadetes	Campeonato Nacional	4	2.000
Fútbol Amateur	Campeonato Interregional	4	8.000
Fútbol Amateur	Campeonato Selección adulta	4	9.000
Fútbol Amateur	Campeonato Sub-15	4	8.000
Fútbol	Preolímpico	1	25.000
Fútbol	Libertadores	1	20.000

Fútbol	Sudamericana	1	20.000
Fútbol	Mundial Femenino	1	20.000
Atletismo	Campeonato Orlando Gaita	4	20.000
Atletismo	Final Colegio Municipales	4	7.000
Atletismo	Copa Natur	4	2.500

Fuente: Evaluación Ex Post a Estadios Mundialistas-Informe Final

Información ex post: En comparación a lo proyectado, la capacidad instalada se encuentra utilizada a su totalidad, ya que esto significaría que en 4 años se jugarían en promedio 10,25 partidos al año, es decir, menos de un partido al mes. Como ya se señalado, la utilización del recinto cancha, es prácticamente de uso exclusivo del equipo local Coquimbo Unido, el que juega a lo menos 2 veces por mes y realiza sus entrenamientos a lo menos 1 vez por semana. Conforme a esto, tenemos una utilización promedio anual de 72 veces, considerando un uso promedio de 6 veces al mes.

Desde la perspectiva de los usuarios que utilizan el recinto, la administración no desarrolla estadísticas que den cuenta de los usuarios diferentes que han ocupado el recinto, ya que sólo consideran registros de veces en las que asisten como se podrá visualizar a continuación:

Total de visitas por talleres realizados 2016	52.848	Personas.
Partidos oficiales campeonato nacional 2016	47.133	Personas.
Visitas no registradas de eventos sociales, privados y otros 2016.	80.000	Personas.
Total de visitas del año 2016	179.981	Personas.
Total de visitas del año 2015	134.985	Personas.
Total de visitas del año 2014	121.487	Personas.
Total de visitas del año 2013	109.338	Personas.

Fuente: Información proporcionada por la Administración del Estadio Sánchez Rumoroso

Al examinar el dato de 52.848 personas en talleres es posible estimar que en 365 días del año, circularon 144 personas diarias, las que parte importante se repiten, puesto que los talleres son destinados a grupos de personas que practican una disciplina en forma sistemática.

Unido a lo anterior, se exhiben datos de cantidad de eventos realizados:

Eventos realizados el año 2016	1.440
Eventos realizados el año 2015	1.080
Eventos realizados el año 2014	972
Eventos realizados el año 2013	874

Lo anterior surge de un promedio de eventos realizados en el estadio de 5 diarios, que contempla capacitaciones que se realizan en los salones o espacios no deportivos habilitados, los talleres deportivos y culturales, entre otros.



Para una estimación que se acerque a los usuarios individuales del recinto, cabe señalar datos extraídos de la estadísticas del Programa Estadio Seguro⁴² que considera 3.326 espectadores, que surge del promedio de espectadores por 4 partidos jugados en el primer semestre del 2014, lo cual se encuentra distante del uso de la capacidad instalada en aforo, lo que correspondería a un 18%.

Respecto a la pista atlética, en los antecedentes originales del proyecto nada se señala sobre su utilización e incluso sobre su existencia. Sin embargo, pese a sus precarias condiciones de manutención, en la actualidad atiende a 25 colegios con un promedio mensual de 600 alumnos y deportistas atletas que la utilizan para entrenamiento.

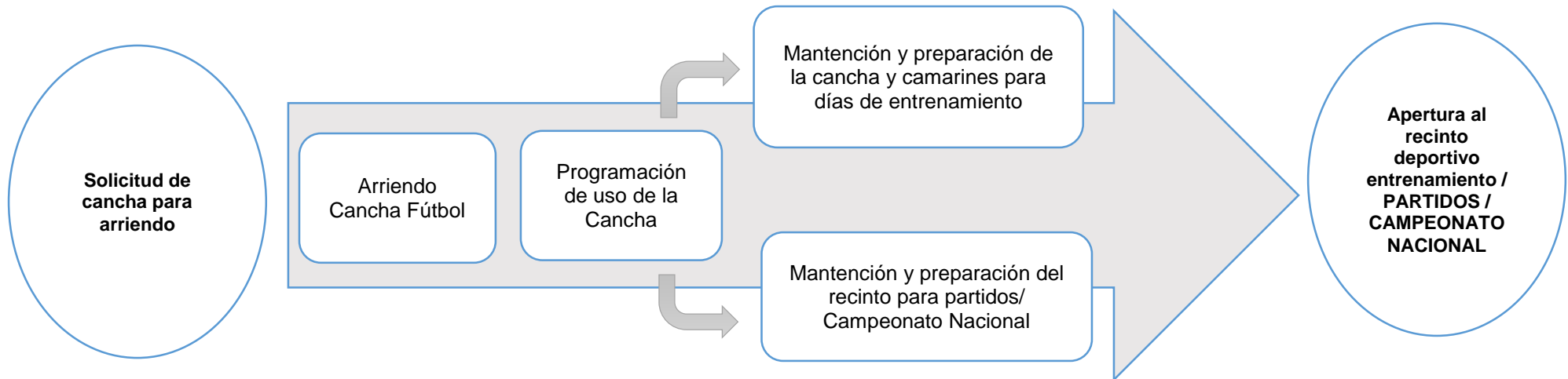
5.2.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Existen 2 formas de implementar la oferta del recinto, una relativa a poner en disposición el recinto propiamente tal (coliseo y pista atlética) y la otra es la que se ha ido construyendo en torno a la demanda por los espacios disponibles, que no son originalmente deportivos y que forman parte del recinto. Esta distinción, se hace para destacar que la comunidad organizada es la que demanda, forzando la implementación de una oferta programática no visualizada cuando se proyectó este recinto.

a) Respecto de la Cancha

Como se señaló, tiene uso restringido, pues su preparación y cuidado se centran en el partido del fin de semana para el equipo local especialmente, o bien alguna fecha del Campeonato Nacional o un partido amistoso que eventualmente se juegue en el recinto para el uso de otros equipos de fútbol profesional. En este sentido, su ocupación no permite más allá de dos entrenamientos semanales, pero no en semanas seguidas, si se considera una de las fechas oficiales del fútbol profesional.

⁴² http://www.estadioseguro.gob.cl/sites/default/files/documento/publico_1deg_boletin_1er_semestre_2014.pdf



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

El diagrama refleja el uso ante el arriendo para cualquier grupo que lo requiera, entendiendo que el Club Deportivo Coquimbo tiene la prioridad, y que bajo este enfoque, la programación de uso estará dada por la ANFP y el calendario del fútbol profesional.

b) Respecto de la Pista Atlética

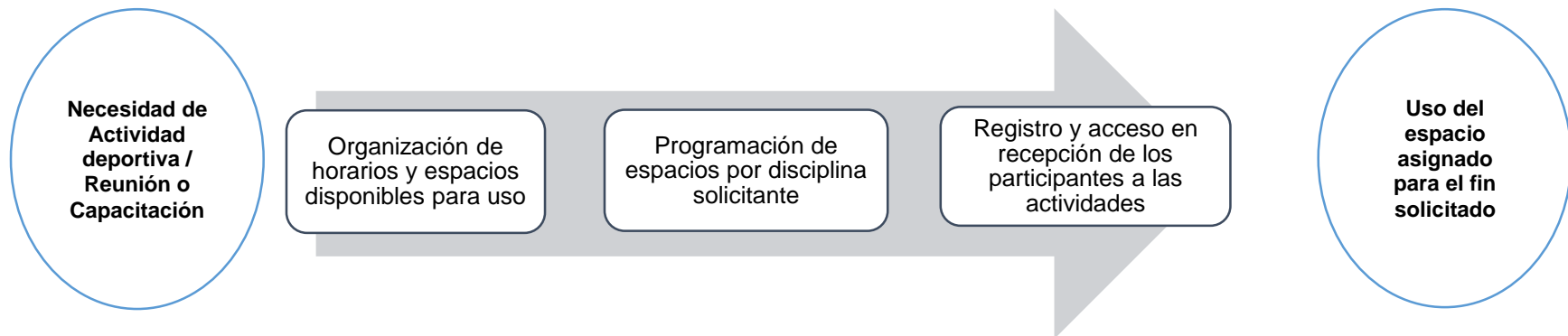
Su uso mantiene una programación de mayor habitualidad durante el año, desde marzo a diciembre, pues durante la jornada escolar es principalmente utilizada por 25 colegios, mientras que en las tardes por grupos organizados de atletismo.



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

c) Respecto del edificio

En este caso también se podrían hacer dos distinciones. Primero, los espacios de uso regular, como los camarines y dos salas más; y por otro, el uso de espacios solicitados a pedido, como el sector del túnel y el área de las mezaninas de circulación, donde se practica zumba con grupos masivos.



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



5.2.2.4. Fortalezas y debilidades de la Oferta Programática:

Fortaleza: El uso abierto a la comunidad, como asimismo su utilización para diversas actividades de concurrencia social, permite dar vida al recinto y obliga a la autoridad local a mantenerlo en buen estado de conservación y manutención.

Debilidades: Si bien la comunidad evalúa positivamente el acceso a espacios no deportivos del recinto, y que se lo atribuyen a la gestión personal del administrador⁴³, esto revela, a nuestro juicio, la carencia de espacios alternativos que existen a nivel comunal para acoger el desarrollo de diversas disciplinas, debiendo utilizar aquellos que no están acondicionados para la práctica deportiva, en el Estadio, para dar respuesta a la demanda.

Lo anterior, también refleja, en nuestra opinión, un problema de planificación respecto al desarrollo deportivo en la comuna, que debería dar respuesta a una priorización, de tal manera de entregar un criterio de selección de disciplinas que el recinto podría favorecer en sus espacios, si es que se persiste en mantener los espacios no deportivos, para su uso.

Mantener la situación actual presenta 2 riesgos: Insatisfacción por la práctica deportiva en espacios no acondicionados para su uso, y que se ven obligados a suspender actividades ante entrenamientos o partidos del campeonato nacional; y apropiación de los espacios por las mismas disciplinas, con la consecuente y latente insatisfacción de otras organizaciones que también podrían estar demandando su uso, y que no lo hacen por desconocimiento.

5.2.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

a) Condiciones de la infraestructura:

Frente a la oferta forzada por la demanda, es decir, aquella que se instala por efecto de la solicitud de espacios deportivos, y de no haber una respuesta alternativa por parte del Municipio a las necesidades deportivas de los grupos acogidos por el Estadio, resulta necesario acondicionar las áreas que actualmente se han puesto en disposición como espacios regulares para la práctica deportiva, pero que no son originalmente de uso deportivo. Esto implicaría asumir la doble función (tanto para el fútbol profesional como para la práctica del karate, Taekwondo, zumba, por ejemplo) e invertir en adecuar estos espacios para su correcto uso y aprovechamiento. Tal es el caso de los camarines, túnel, mezanina de circulaciones, salón vip.

Para un mayor uso de la Pista Atlética, necesariamente se requiere su reconstrucción, de tal manera de mejorar las condiciones para el entrenamiento.

b) Oferta propia en espacios no deportivos

Frente a una definición respecto al uso de los espacios no deportivos; y la priorización de disciplinas que se desea favorecer en la comuna, se recomienda que el Estadio genere una oferta propia, mediante el Municipio o la Corporación Municipal de Deportes, que se localiza administrativamente en el mismo

⁴³ Focus Group realizado con organizaciones usuarias

edificio, de tal manera de equilibrar su uso en otras disciplinas que no están lideradas por organizaciones deportivas; entregando una opción de uso gratuito sin ningún tipo de barreras de entrada, como sería el pertenecer a alguna agrupación o Club.

5.2.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.2.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: De acuerdo con la información obtenida en los antecedentes originales de este proyecto y la información obtenida del Informe Final de la Evaluación Ex post Estadios Mundialistas, los costos de operación proyectados se componían de la siguiente forma:

Ítem	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)
A. Costos Operación	222.461.891	163.180.242	128.926.198
A.1 Costos Fijos Estadios Consumos			
1. Electricidad	42.797.435	50.131.356	S/I
2. Agua	11.719.895	17.441.534	S/I
3. Grupo electrógeno	0	0	0
4. Teléfono e internet	49.483.999	4.707.577	6.120.000
5. Otros	19.557.857	7.025.297	17.942.113
A.2 Costos Fijos Estadio Personal			
1. Personal administración	64.345.802	46.817.084	52.126.497
2. Personal aseo y mantención	34.556.903	37.057.395	52.737.588
B. Costos mantención Estadio	4.453.055	20.229.330	23.924.030
1. Graderías reposición de butacas	0	0	0
2. Baños	0	0	0
3. Pintura muros	0	0	0
4. Mantención canchas	3.858.398	5.013.136	6.000.000
5. Mantención eléctrica	0	13.958.441	16.800.000
6. Mantención ascensor	594.658	1.257.754	1.124.030
Total Operación y Mantención	226.914.947	183.409.573	152.850.228

Fuente: Evaluación Ex Post a Estadios Mundialistas-Informe Final

Si consideramos el promedio de los tres años proyectados, tenemos un monto total de \$ 187.724.916, sin embargo, para realizar adecuadamente las comparaciones correspondientes debemos actualizar dicho monto, por lo que tendremos un valor final de \$ 233.886.473.

Información ex post:

Recurso Humano: Con dependencia directa del Administrador Operacional, el recurso humano de este recinto lo componen 35 personas, las que en su mayoría se encuentran contratadas a honorarios directamente por el municipio.

De acuerdo a la información obtenida desde el portal transparencia activa el costo total anual en recursos humanos es el siguiente:

Costo fijo	Cant.	Costo Mensual	Costo Anual
Administrador	1	1.300.000	15.600.000
Jefes (Operaciones y Proyectos)	2	900.000	21.600.000
Personal de aseo	12	320.000	46.080.000
Guardias	7	344.000	28.896.000
Personal de Manutención	7	333.000	27.972.000
Administrativos	4	400.000	19.200.000
Locutor	1	250.000	3.000.000
Canchero	1	420.000	5.040.000
Total	35	4.267.000	167.388.000

Fuente: Portal Transparencia Activa (Moneda Corriente 2017)

Costos de Manutención: Los montos más relevantes señalados por el Administrador fueron los que se muestran en la tabla:

ITEM	Costos totales
Manutención ascensor	2.600.000
Compra de pintura y materiales	6.000.000
Manutención ups	1.500.000
Manutención pantallas led	8.000.000
Manutención equipos de audio	3.600.000
Manutención eléctrica estadio	30.000.000
Mantenimiento y reparación tractores	2.000.000
Manutención circuito cerrado de tv	4.000.000
Manutención pista atlética	10.000.000
Manutención generador	12.000.000
Manutención cancha pasto natural	36.000.000
Caja chica	1.200.000
Adquisición termo	2.500.000
Manutención y reparación de aire acondicionado	6.400.000
Manutención equipo de transmisión televisiva.	3.500.000
TOTAL	129.300.000

Fuente: Información entregada por la Administración (Moneda corriente 2017)

Gastos en servicios básicos no están disponibles, ya que los absorbe directamente el municipio, por lo que los montos informados, involucrados en la administración, serían en total, de **\$296.688.000**.

5.2.3.2. Identificación fuentes de financiamiento

En cuanto a las fuentes de financiamiento, provienen en su totalidad de los recursos municipales, aun cuando generan ingresos por concepto de arriendo del recinto para el espectáculo deportivo periódico (fútbol profesional) y cultural que eventualmente se realiza, estos recursos ingresan al presupuesto municipal.

La información presupuestaria y de recaudación, informada por la administración es la siguiente para el año 2016:

Organización requirente	Ingresos 2016
COQUIMBO UNIDO S.A.D.P.	14.242.698
FEG S.A.	3.508.227
IGLESIA ADVENTISTA DEL 7° DIA	60.497
SOFOFA	251.143
CARREÑO LOBOS PATRICIO ARIEL	45.000
TOTAL INGRESOS 2016	18.107.565

Fuente: Información entregada por la Administración (Moneda Corriente 2017)

Considerando, que el costo de operación del Estadio es de alrededor de MM\$ 297, los cobros por explotación del recinto alcanzarían a cubrir cerca de un 6% del total anual.

Respecto a la recaudación por arriendo, cabe señalar que existe una ordenanza que establece las tarifas⁴⁴, y que por acuerdo del Concejo anterior al del 2016, se definió entregar el beneficio de descuento al equipo local, que se traduce en la cancelación de solo 5% de la tarifa normal, situación que se está re-evaluando en el actual Concejo, ante la necesidad de financiar la resiembra de la cancha, y dado el bajo monto que cancela el equipo de fútbol profesional⁴⁵.

En el mismo decreto de cobros, se establecen tarifas para todos los espacios, sin embargo, el informante declara que éstos no son sujeto de cobros.

Derechos de uso	Tarifa UTM ⁴⁶	Tarifa \$
a) Para encuentros de fútbol profesional (Valor por partido)		
Horario Diurno	160,35	7.494.759
Horario Nocturno	187,08	8.744.119
b) Espectáculos artísticos incluido cancha y graderías - valor día por evento		
Internacionales	187,08	8.744.119
Nacionales	160,35	7.494.759
c) Solo graderías - valor día por evento		
Internacionales	160,35	7.494.759
Nacionales	106,9	4.996.506
Horario Diurno	0,67	31.316
Horario Nocturno	5,35	250.059
d) Cancha sin público (con camarín y agua caliente) por partido		
Valor diurno	6,68	312.223
valor nocturno	9,35	437.019
e) Salón Auditorio		
Valor por día	4,01	187.427
Valor por medio día	2,14	100.024

⁴⁴ Decreto N°4910, 28 de octubre 2010.

⁴⁵ Acta Sesión Ordinaria N°10 del Concejo Municipal de Coquimbo, marzo 2017.

⁴⁶ Valor UTM Junio 2017: \$46.740



Ministerio de Desarrollo Social
Fundación Deporte País



Derechos de uso	Tarifa UTM	Tarifa \$
f) Sala de conferencias (50 personas)		
Valor por día	3,00	140.220
Valor por medio día	1,50	70.110
g) Salón VIP		
Valor por día	5,00	233.700
Valor por día	3,00	140.220
h) Sala de reuniones segundo piso (15 a 20 personas)		
Valor por hora	0,80	37.392
i) Melanina (Espacios libres para exposiciones, ferias y eventos)		
	2,67	124.796

Fuente: Información entregada por la Administración del Estadio Francisco Sánchez Rumoroso

5.2.3.3. Mapa de proceso obtención de recursos financieros

A) Obtención de recursos por la vía del aporte municipal



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

El proceso refleja la operación presupuestaria municipal, esto es: Formulación Presupuestaria – Aprobación – Ejecución presupuestaria. Esta última, no implica que el recinto tenga acceso autonomía presupuestaria, si no que todos los gastos en los que incurra o que requiera para la operación del recinto, se someten al proceso administrativo municipal, que implica las compras y pagos necesarios para su operación.

B) Obtención de recursos por la vía arriendo



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

De acuerdo a la ordenanza que establece los cobros por derecho de uso del Estadio, se indica que cuando el arriendo supere el 10,69 UTM, se deberá suscribir un contrato.

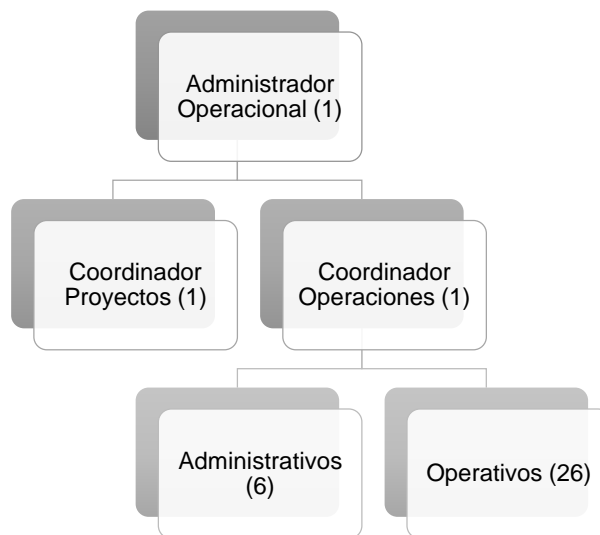
Asimismo, esta normativa establece que el Concejo podrá aprobar con la mayoría de sus miembros rebajas “por razones de utilidad pública o necesidades manifiestas”, y por el tiempo que ellos determinen.

5.2.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

El Estadio es de propiedad del Municipio y dada su relevancia depende directamente del Alcalde, sin embargo, en términos prácticos rinde cuentas ante él o ante el Administrador Municipal.

No obstante, al no presentar autonomía financiera, se relaciona con el área de administración y finanzas del municipio, para la administración de los recursos y recaudación, y con todas las áreas de apoyo, del municipio, según la temática que le afecte, por ejemplo: SECPLAC, para proyecto de mejoramiento del recinto.

Respecto a la organización de la administración del Estadio, su organigrama y dotación, es el siguiente:



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

Dotación Total:35

La coordinación de proyectos consiste en la administración de los contratos de mantención del Estadio, ya señalados precedentemente. La coordinación de operaciones considera las funciones de aseo, guardias, locutor, canchero y administrativos.

5.2.3.5. Procesos de mantención y administración del recinto

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. Se encuentra en excelente estado de conservación y mantención. Posee un sistema de riego y cuenta con drenaje perimetral; 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 los que se mantienen con aseo permanente y revisiones constantes sobre su funcionamiento. 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, como también algunas oficinas provisorias del Municipio que debieron trasladarse al lugar, luego de un incendio que afectó sus dependencias originales. Parte de los desafíos que se plantean, a raíz de los espacios disponibles, es la habilitación de un museo futbolístico, como punto de referencia para el turismo local.

El proceso de mantenimiento se encuentra apoyado por dos profesionales técnicos, Coordinador de Operaciones y Coordinador de Proyectos, que acompañaron la visita al recinto. En ellos se encuentra soportado el grueso de la operación, ya que entre ambos abarcan parte importante del mantenimiento técnico de los equipos, tanto electrónicos como eléctricos.

El Coordinador de Operaciones se encuentra a cargo del mantenimiento de los equipos especializados como pantalla, megafonía, casetas de transmisión, equipos electrónicos, ascensor. Para ello cuenta con personal operativo de mantenimiento como también de aseo. Por su lado, el Coordinador de Proyectos actúa de contraparte técnica con los contratos externos de mantenimiento de cancha y sistema eléctrico. Ambos contratos, se licitan anualmente, ajustándose a la normativa de compras públicas. Respecto de la cancha, esta es regada y repasada a diario. El sistema eléctrico incluye la revisión trimestral de la iluminación, actualmente adecuada para televisión de alta definición HD.

Respecto del aforo, sus butacas individuales son utilizadas a la capacidad total de 18.750, las que fueron recientemente pintadas por Sherwin Williams durante 2016. Este proceso no se realizaba desde su entrega original, por lo que su pintura se encontraba deteriorada, debido a la exposición al clima costero.

La tenso-estructura que constituye la cubierta requiere mantenimiento especial ya que los desechos que dejan las gaviotas provocan daños de distinta índole, incluso en la materialidad. Por lo que su limpieza también debe ser contratada a lo menos una vez al año.

El recinto cuenta con accesibilidad universal y servicios higiénicos para discapacitados, en excelente estado de conservación, que son mantenidos a diario.

En términos generales el recinto se encuentra limpio, bien mantenido, lo que es ratificado por los encuestados, considerando que en la pregunta sobre “orden y limpieza del recinto en general”, el 61% de ellos consideró que era bueno y el 39% regular. Sin embargo, respecto del estado de conservación

de servicios higiénicos y camarines, el 10% consideró que su estado era malo, mientras que el 90% restante consideró bueno y regular en iguales porcentajes.

Se exime de esta buena evaluación la pista atlética, la que se encuentra en condiciones de deterioro importantes, lo que también fue señalado por los participantes del focus group. Su reposición total se encuentra en espera de recursos, como lo señalara el Administrador en su entrevista, pues el deterioro que presenta, no permite reparaciones menores o retopping.

En cuanto a sus equipos eléctricos y electrónicos, estos reciben manutención preventiva.

5.2.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

De acuerdo a lo expuesto, el uso óptimo de las instalaciones consideraría una inversión en la reconstrucción de la pista atlética y en acondicionar los espacios no deportivos. Esto considera equipar de extractores de aire los espacios no ventilados, instalar pisos antideslizantes, mejorar circuitos de iluminación, instalación de lockers, otros menores (pinturas y terminaciones).

Por otro lado, si esta inversión se concretara el disponer de los espacios adecuados permitiría que la administración considerara ofertar actividades deportivas en horarios valle, dentro del edificio. Todas las demás condiciones deberían mantenerse constantes.

Sumado a lo anterior, se hace necesario la reconstrucción de la cancha, según lo informado por el Administrador ante el Concejo municipal, lo que actualmente se está afrontando solo con la resiembra, sin embargo, en un escenario óptimo se plantean las siguientes inversiones:

Ítem	Monto Inversión
Reconstrucción Pista Atlética	280.000.000
Nueva Cancha	350.000.000
Adecuación espacios no deportivos	45.000.000
TOTAL	675.000.000

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, estimaciones basadas en precios de mercado en Moneda corriente

A esta inversión, se recomienda sumar la instalación de 1 taller deportivo y 1 escuela deportiva de 3 horas cada uno, a la semana, que se constituyan en una oferta base del recinto, para lo cual se estimará en base a valor hora recurso humano establecido por Bases FONDEPORTE 2017.

Actividad	Total Horas	Valor Actividad anual moneda corriente
Taller / Escuela (Horas al año*2)	(120* 2)*\$10.000	\$2.400.000

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, basado en precios Bases FONDEPORTE 2017

Por lo tanto, el costo en base a nueva oferta, sería la siguiente:

Ítem	Monto Anual estimado para uso óptimo
Oferta propia del recinto	2.400.000
Costos operación y manutención	129.616.202
Manutención pista reconstruida	6.000.000
Recurso Humano (mantenimiento y operación del recinto)	167.388.000
Total	305.404.202

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, basado en precios de mercado, moneda corriente

5.2.4. 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 que ha generado su apertura a necesidades de grupos organizados facilitándose espacios no deportivos para satisfacerlas en el desarrollo de disciplinas deportivas diferentes al fútbol tales como taekwondo, kung fu, karate, baile.

1. **Actores Claves:** 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 61⁴⁷, 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 o 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 mantenimiento de la cancha y aseo representan 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.⁴⁸ 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.

⁴⁷ <http://web.directemar.cl/estadisticas/playas/2016/conclu.pdf>

⁴⁸ <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

<p>1. Actores Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coquimbo Unido • Organizaciones Comunitarias • Clubes deportivos <ul style="list-style-type: none"> • Atletas • Administrador municipal 	<p>2. Actividades Clave</p> <p>Manutención del recinto, con especial énfasis en la mantención del pasto natural, el aseo e higiene de camarines y áreas administrativas</p> <hr/> <p>3. Recursos Críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano para la manutención • Manutención de cancha de pasto natural • Manutención sistema eléctrico 	<p>4. Propuesta de Valor</p> <p>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.</p>	<p>5. Relación con los Clientes</p> <p>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</p> <hr/> <p>6. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud directa al administrador • Solicitud directa al Alcalde 	<p>7. Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos del fútbol profesional <ul style="list-style-type: none"> • Atletas • Niños • Jóvenes • Adultos • Comunidad (estados de emergencia)
<p>8. Estructura de Costos</p> <p>Manutención de Cancha: 36.000.000 Manutención Sistema Eléctrico: 24.000.000 Mantenciones varias: \$63.300.000 Recurso Humano: 167.388.000</p>		<p>9. Fuentes de Ingresos</p> <p>Presupuesto Municipal: \$296.688.000 Los ingresos son recaudados hacia las arcas municipales, y para el 2016, éstos ascendieron a: \$18.107.565.</p>		

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.

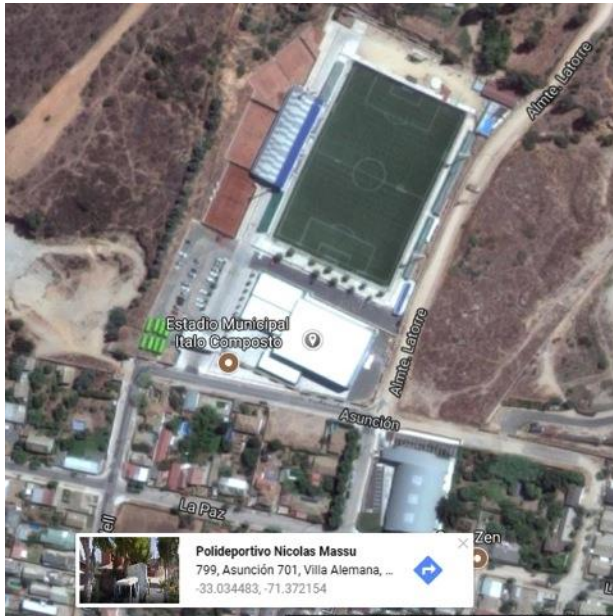
Por lo anterior, la utilización polifuncional lograda y de acogida a otras actividades deportivas, se percibe como una práctica lógica para este tipo de recintos, considerando su dependencia municipal, y la necesidad de optimizar recursos disponibles; donde además se ha constituido en un espacio de identificación 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.

5.3. 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	2013
Costo Total Ejecutado (M\$)	1.621.214
Plazo Total Ejecutado	11
Magnitud construida (m ²)	2.768





5.3.1. Descripción del Proyecto:

El proyecto contempló la construcción de un polideportivo de 2.769 m². El recinto cuenta con una superficie principal que corresponde a la multicancha central con trazado normativo y equipado para las disciplinas de basquetbol, voleibol, hándbol y futbolito. Cuenta además con dos superficies deportivas secundarias correspondiente a una sala de musculación de 119 m² equipada y una sala de multiuso de 226 m², con sus respectivas zonas de administración, bodega, camarines y baños públicos. La construcción de este recinto estaba destinado a contribuir en la promoción y práctica del deporte de forma sistemática y continua. Además, permitiría satisfacer la gran parte de la demanda existente, por practicar deporte en un recinto adecuado en términos de infraestructura y equipamiento.

5.3.2. Oferta Programática:

5.3.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: El Complejo deportivo tiene carácter de polifuncional, por lo que está acondicionado para el desarrollo de diversas disciplinas deportivas. De acuerdo con los antecedentes del proyecto la Unidad de Deportes elaboró un programa deportivo anual en el Gimnasio Municipal, estas actividades se planifican en dos periodos: periodo estival (Enero – Febrero), y programa anual, el cual consiste en la implementación de actividades Deportivas – Recreativas tales como; talleres comunitarios, talleres formativos deportivos dirigidos a los niños desde los 8 años, eventos deportivos como olimpiadas deportivas para los establecimientos educacionales, y competencias deportivas para jóvenes.

El ámbito de acción comprende el área social desde una política institucional donde el deporte, la recreación y la promoción de conductas de vida saludable son un servicio garantizado por parte del municipio.

La programación descrita por espacio deportivo es la siguiente:

Horario Polideportivo Cancha Principal Plan Anual Municipal

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00 – 08:30	Aeróbica	Taller de Gimnasia	Aeróbica	Taller de Gimnasia	Aeróbica		
08:30 – 09:00	Taller Municipal Gratuito	Adulto Mayor	Taller Municipal Gratuito	Adulto Mayor	Taller Municipal Gratuito	Club Deportivo	Club Deportivo
09:00 – 09:30	Balonmano	Balonmano	Balonmano	Balonmano	Balonmano	Italiano de Balonmano	De Vóleybol
09:30 – 10:00	Taller Municipal	Taller Municipal	Taller Municipal	Taller Municipal	Taller Municipal	Desde las 09:00 hrs	De Villa Alemana
10:00 – 10:30	Damas infantil y	Varones infantil y	Damas infantil y	Varones infantil y	Varones infantil y	A 14:00 horas	Competencia Regional
10:30 – 11:00	Cadetes	Cadetes	Cadetes	Cadetes	Cadetes		09:00 a
11:00 – 11:30	Desde las 09:00	Desde las 09:00	Desde las 09:00	Desde las 09:00	Desde las 09:00		12:00 horas
11:30 – 12:00	A 12:00 horas	A 12:00 horas	A 12:00 horas	A 12:00 horas	A 12:00 horas		
12:00 – 12:30							
12:30 – 13:00	Baby Fútbol	Baby Fútbol	Baby Fútbol	Baby Fútbol	Baby Fútbol		
13:00 – 13:30							
13:30 – 14:00							
14:00 – 14:30	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia		
14:30 – 15:00	Comunal	Comunal	Comunal	Comunal	Comunal		
15:00 – 15:30	Olimpiadas Escolares	Olimpiadas Escolares	Olimpiadas Escolares	Olimpiadas Escolares	Olimpiadas Escolares		
15:30 – 16:00	Desde las 14:00	Desde las 14:00	Desde las 14:00	Desde las 14:00	Desde las 14:00		
16:00 – 16:30	A 18:00 horas	A 18:00 horas	A 18:00 horas	A 18:00 horas	A 18:00 horas		
16:30 – 17:00							
17:00 – 17:30							
17:30 – 18:00							
18:00 – 18:30	Gimnasia Laboral	Gimnasia Laboral	Gimnasia Laboral	Gimnasia Laboral	Gimnasia Laboral		
18:30 – 19:00	Funcionarios Fútbol	Funcionarios Fútbol	Funcionarios Fútbol	Funcionarios Fútbol	Funcionarios Fútbol		
19:00 – 19:30	Aeróbica	Baby Fútbol	Aeróbica	Baby Fútbol	Aeróbica		
19:30 – 20:00	Taller Municipal Gratuito		Taller Municipal Gratuito		Taller Municipal Gratuito		
20:00 – 20:30	Club Deportivo	Entrenamiento	Entrenamiento de	Club Deportivo	Entrenamiento		
20:30 – 21:00	De Voleibol Villa Alemana	Adulto Damas Balonmano	Basquetbol Comunal	De Voleibol Villa Alemana	Adulto Varones Balonmano		
21:00 – 21:30							
21:30 – 22:00	De 20:00 a 23:00 horas	De 20:00 a 23:00 horas	De 20:00 a 23:00 horas	De 20:00 a 23:00 horas	De 20:00 a 23:00 horas		
22:00 – 22:30							
22:30 – 23:00							

Observación: Olimpiadas Escolares (voleibol damas y Varones, Taekwondo damas y varones, Tenis de Mesa, Gimnasia Artística, Gimnasia rítmica y balonmano Damas y varones).

Horario Polideportivo Salón Musculación Plan Anual Municipal

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00 – 08:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa
08:30 – 09:00	Deportistas	Deportistas	Deportistas	Deportistas	Deportistas	Deportistas	Deportistas
09:00 – 09:30	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público
09:30 – 10:00	En General	En General	En General	En General	En General	En General	En General
10:00 – 10:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa
10:30 – 11:00	Deportistas	En General	Deportistas	En General	Deportistas	En General	En General
11:00 – 11:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa
11:30 – 12:00	Rehabilitación	Deportistas	Rehabilitación	Deportistas	Rehabilitación	Deportistas	Deportistas
12:00 – 12:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa
12:30 – 13:00	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	
13:00 – 13:30							
13:30 – 14:00							
14:00 – 14:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	
14:30 – 15:00	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	Rehabilitación	
15:00 – 15:30	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público		
15:30 – 16:00	En General	En General	En General	En General	En General		
16:00 – 16:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa		
16:30 – 17:00	Deportistas	Deportistas	Deportistas	Deportistas	Deportistas		
17:00 – 17:30	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público		
17:30 – 18:00	En General	En General	En General	En General	En General		
18:00 – 18:30	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa		
18:30 – 19:00	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral		
19:00 – 19:30	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público		
19:30 – 20:00	En General	En General	En General	En General	En General		
20:00 – 20:30	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público		
20:30 – 21:00	En General	En General	En General	En General	En General		
21:00 – 21:30	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público	Programa Público		
21:30 – 22:00	En General	En General	En General	En General	En General		

Horario Polideportivo Salón Multiuso Plan Anual Municipal

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00 – 08:30	Gimnasia	Gimnasia	Gimnasia	Gimnasia	Gimnasia	Gimnasia	Gimnasia
08:30 – 09:00	Entretención	Entretención	Entretención	Entretención	Entretención	Entretención	Entretención
09:00 – 09:30	Plan Social	Plan Social	Plan Social	Plan Social	Plan Social	Plan Social	Plan Social
09:30 – 10:00	Yoga Plan	Sumba	Yoga Plan	Sumba	Yoga Plan	Sumba	Sumba
10:00 – 10:30	Social		Social		Social		
10:30 – 11:00	Aerobox	Aerobox	Aerobox	Aerobox	Aerobox	Aerobox	Aerobox
11:00 – 11:30	Plan Social		Plan Social		Plan Social		
11:30 – 12:00	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat
12:00 – 12:30							
12:30 – 13:00	Body Pump	Body Pump	Body Pump	Body Pump	Body Pump	Body Pump	
13:00 – 13:30	Fit Ball	Fit Ball	Fit Ball	Fit Ball	Fit Ball	Fit Ball	
13:30 – 14:00							
14:00 – 14:30	Fit Pilates	Fit Pilates	Fit Pilates	Fit Pilates	Fit Pilates	Fit Pilates	
14:30 – 15:00							
15:00 – 15:30	Body Jump	Body Jump	Body Jump	Body Jump	Body Jump		
15:30 – 16:00							
16:00 – 16:30	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi		
16:30 – 17:00							
17:00 – 17:30	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates		
17:30 – 18:00							
18:00 – 18:30	Body Combat	Spinning	Body Combat	Spinning	Body Combat		
18:30 – 19:00							
19:00 – 19:30	Body Pump	Body Pump	Body Pump	Body Pump	Body Pump		
19:30 – 20:00							
20:00 – 20:30	Aerobox	Aerobox	Aerobox	Aerobox	Aerobox		
20:30 – 21:00							
21:00 – 21:30	Sumba	Sumba	Sumba	Sumba	Sumba		
21:30 – 22:00							

Fuente: Plan de Gestión presentado con el proyecto

Información ex post: La administración presenta una oferta programática que se puede agrupar según gratuidad o cobro:

a) Sin cobro

Se trata de [talleres gratuitos](#) desarrollados en la multicancha, para la práctica del voleibol, básquetbol, balonmano, gimnasia artística, telas y trapecio, escalada deportiva, cheerleaders, tenis de mesa.

También se ofrecen en los espacios no deportivos, para la práctica de patinaje artístico, gimnasia urbana, acrobacia y break dance.

Otra forma de oferta gratuita es la entrega del espacio multicancha para el uso de las organizaciones que requieren practicar su disciplina, al menos dos veces a la semana, horarios que igualmente presentan gran demanda, pues coinciden con las horas en que la mayoría de las personas terminan sus jornadas laborales o de estudios.

b) Con cobro

Son [talleres con cobro](#) realizados en la Sala de Spinning, donde se ofrece la práctica de: zumba, Pilates, baile, combat, cycling, yoga, salsa, y entrenamiento funcional.

Como se puede apreciar en ambos casos existen horarios valle entre las 13:00 y las 17:00 horas. Cabe señalar que el recinto se cierra durante el horario de almuerzo entre las 14:00 y 15:00 horas.

Otra forma de oferta con cobro, es la de poner a disposición el espacio deportivo, como es el caso de la sala de musculación, donde las personas asisten sin límite de tiempo, ni horario, generando excesiva demanda por su uso, hasta el horario de cierre. En este caso se paga una cuota mensual por el uso de la sala, como se pagaría en un gimnasio.

5.3.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: De acuerdo a lo señalado en los antecedentes tenidos a la vista respecto a la evaluación ex ante, por un lado se determinó la ocupación del recinto en base al déficit de horas de actividad deportiva que no estaban cubiertas frente a la demanda de la comunidad. Estas horas (de déficit) fueron calculadas en base a la ocupación y oferta del resto de los recintos deportivos disponibles en la comuna. De esta forma la demanda y la oferta dieron origen al siguiente cuadro:

Balance de Oferta y Demanda Semanal:

Tabla: Comparación entre la oferta y la demanda comunal			
Instalación - Recinto	Oferta	Demanda	Superávit - Déficit
Sala Multiuso	96	217	-121
Gimnasio	90	224	-134
Total	186	441	-255

Fuente: Plan de Gestión información ex ante

Se suma a lo anterior y de acuerdo a los antecedentes ex ante, que existe un número niños de la población escolar que no cuenta con gimnasio propio y que se resume en las siguientes tablas:

Talleres deportivos Unidad de deportes.

Taller	Horario Solicitado	Cantidad de Beneficiarios	Rango etario
Gimnasia Aeróbica	Lunes, miércoles y viernes de 08:30 a 09:30	70	Mujeres de 18 a 59 años
Gimnasia Aeróbica	Lunes, Miércoles y Viernes de 09:30 a 10:30 horas	70	Mujeres de 18 a 59 años
Gimnasia Aeróbica	Lunes, Miércoles y Jueves de 19:00 a 20:00 horas	30	Mujeres de 18 A 59 Años
Gimnasia para el Adulto Mayor	Lunes, Miércoles y Viernes de 10:30 a 11:30 horas	40	Adultos Mayores de 60 y más años
Gimnasia para discapacitados	Martes y Jueves de 10:00 a 11:30 horas	20	Ambos sexos de 18 en adelante
Total		230 alumnos sin Gimnasio	

Eventos deportivos Unidad de deportes Gimnasio Luis Cruz Martinez.

Taller	Horario Solicitado	Cantidad de Beneficiarios	Rango etario
Olimpiadas Escolares	Martes, jueves y viernes de 15:00 a 18:00 horas	4000 escolares	Ambos sexos de 11 a 18 años.
Total		4000 alumnos sin Gimnasio	

Fuente: Perfil de Evaluación ex ante

Sin embargo lo anterior, el número de beneficiarios señalados en la ficha IDI del proyecto, no muestra como beneficiarios a los 4.230 resultantes de la tabla anterior, sino a los 131.938 habitantes de la Comuna.

Información ex post: El funcionamiento del recinto comienza a las 8:30 y hasta las 22:30 horas. Conforme a los antecedentes aportados en la carpeta del proyecto y la información levantada en terreno, la brecha de ocupación estaría centrada en las horas que no se utiliza el espacio deportivo multicancha principalmente, ya que como se puede apreciar en el detalle de los programas, aquellos que se ofrecen en este espacio, se encuentran programados desde las 17:00 horas en adelante, a diferencia de lo proyectado, donde el programa original contemplaba que el gimnasio estaría utilizado todo el día, especialmente con población escolar.

Si pensamos que las actividades en la multicancha se pudieran iniciar a las 9:00 horas manteniendo el cierre en horario de almuerzo (14:00 a 15:00 P.M.), esto significaría que tenemos 5 horas disponibles de dicha capacidad instalada durante la mañana y dos horas de la tarde, entre las 15:00 y las 17:00 horas, es decir 7 horas diarias.



Los horarios descritos coinciden con las actividades escolares, académicas o laborales de la mayoría del público que asiste al recinto, por lo que la brecha de ocupación podría zanjarse, generando oferta para un público que no esté sometido a tales actividades, como podrían ser las dueñas de casa y adultos mayores, o bien, abordarlo como se había proyectado, es decir, atendiendo a la población escolar demandante que no cuenta con gimnasio.

En el primer caso, de atención a adultos mayores, y haciendo una simulación que considere que la multicancha se divide en 4 espacios simultáneos, como ocurre con la oferta actual, significa que la brecha de ocupación sería de 28 horas diarias (7 horas por los 4 espacios simultáneos). En el caso de entregarlo para el uso escolar, los espacios solo podrían dividirse en dos, conforme al equipamiento del lugar, pues tratándose de clases simultaneas, los arcos retráctiles permitirían esta opción, es así como la brecha ocupacional en esta caso sería de 14 horas diarias (7 horas por los 2 espacios simultáneos).

Existe también una brecha de 2 horas diarias en la sala de spinning.

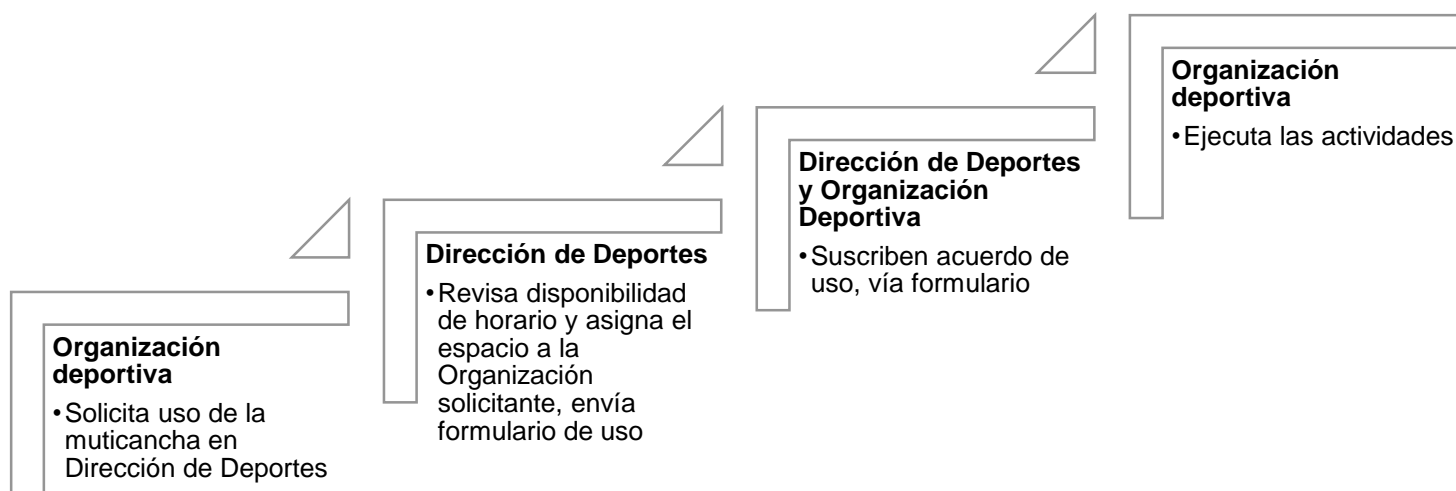
Respecto a la cantidad de usuarios, resulta importante destacar que es el único recinto que desarrolla estadísticas sobre usuarios individuales, y que para el año 2016, se contabilizan 446.

5.3.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Existen 2 formas de implementar la oferta del recinto, la primera correspondiente a las actividades y talleres que ofrece la administración, tanto gratuitas como con cobro. La segunda es poner a disposición de las personas u organizaciones, los espacios deportivos. Como el caso de la sala de musculación, donde las personas asisten de la misma forma que se hace a un gimnasio, pagando una cuota mensual.

a) Respeto de la Multicancha

Este espacio es utilizado a capacidad completa a partir de las 18:00 horas, momento en el cual [se divide en cuatro espacios](#) y se desarrollan actividades paralelas, ya sea ofertadas por la administración (talleres) o a solicitud de las organizaciones (ejemplo: tenis de mesa o básquetbol). En cualquier caso las solicitudes tanto de inscripción en los talleres como la utilización del espacio, se realizan en la administración.



Fuente: Información obtenida en entrevistas

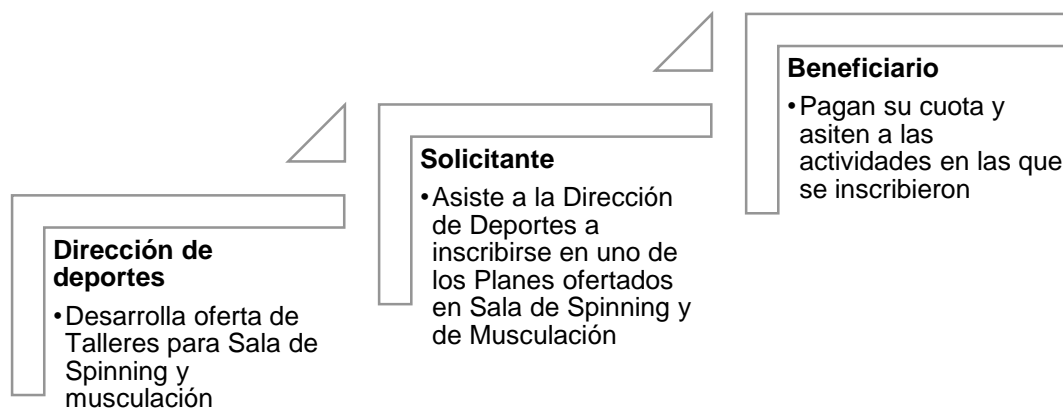
El formulario al que se alude funciona como una suerte de convenio, el cual además se utiliza para el arriendo de la multicancha, la diferencia es que las organizaciones deportivas quedan exentas de pago.

b) Respetto de la Sala de spinning

Su uso se encuentra totalmente asignado a las actividades ofertadas por la administración, por lo que las personas deben inscribirse en la dirección de deportes, pagando la cuota correspondiente.

c) Respetto de la sala de musculación / Spinning

Este espacio funciona como un gimnasio o sala de máquinas, por lo que las personas pagan una cuota mensual en la administración y asisten en cualquier horario sin límite de tiempo.



Fuente: Información obtenida en entrevistas

Para la modalidad de uso de sala de spinning y musculación, funciona el mismo proceso.

5.3.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: El hecho que la administración desarrolle una oferta en torno a actividades de deportes emergentes y posteriormente evalúe su desempeño, congrega a muchos niños, adolescentes y mujeres, dando gran vida al recinto, a la vez que mantiene el número de usuarios.

Debilidades: una de las debilidades detectadas es la falta de oferta durante los horarios de 8:30 a 17:00 en la multicancha, desaprovechando los recursos disponibles.

Por otro lado también existe una debilidad en torno a la supervisión de las actividades fuera del horario de funcionamiento del municipio, justamente en el cual se genera la mayor afluencia de público.

5.3.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

La oferta programática actual presenta evidente éxito, pues como se pudo constatar en terreno, el total de las actividades contaba con muchos participantes. En este sentido, la recomendación apunta a extender esta oferta a los horarios en que no se utiliza el recinto y dirigirla al público que tiene disponibilidad de asistir en dichos horarios como es el caso de adultos mayores y dueñas de casa y/o cubrir la desocupación del recinto con la población escolar que no cuenta con gimnasio, como se señala en los antecedentes del proyecto.

5.3.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.3.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: De acuerdo a los antecedentes que contiene la carpeta de evaluación de este proyecto, los costos de operación y manutención anual proyectados son los siguientes:

Costos de Operación	Mensual	Anual
Personal Administrativo	3.720.373	44.644.476
Energía eléctrica	2.499.078	29.988.936
Agua	557.104	6.685.248
Gas	908.187	10.898.244
Telefonía	373.865	4.486.380
Costos Operación Total	8.058.607	96.703.284

Fuente: Perfil de Evaluación ex ante (Moneda corriente 2011)

Costos de Mantenimiento Anual	Anual
Materiales de aseo	6.300.000
Materiales gasfitería electricidad	1.800.000
Mantenimiento máquinas (equipamiento deportivo)	535.000
Mantenimiento piso madera	12.932.920
Pintura (cada 10 años)	3.712.800
Mantenimiento equipamiento y sistemas informáticos	780.000
Total	26.060.720
Total Funcionamiento	122.764.004

Fuente: Perfil de Evaluación ex ante (Moneda corriente 2011)

Este monto es de **\$152.951.673** en moneda corriente 2017, con el fin de realizar los análisis correspondientes.

Información ex post: La Dirección de Deportes administra un presupuesto de 700 millones de pesos anuales. El Director estima que aproximadamente el 36% de dicho presupuesto está destinado al polideportivo, aun cuando señala que los gastos no se encuentran diferenciados por recinto.

Gastos en Personal:

Respecto del Recursos Humano dependiente de la Dirección de Deportes, se ha identificado al Director, 3 Coordinadores, 4 Auxiliares, 3 Guardias, 78 profesores e instrumentos a honorarios para el desarrollo de talleres y escuelas.

El detalle de gastos en Recursos Humanos solo por la Administración del recinto, considera la información proporcionada por la Dirección de Deportes respecto de honorarios; el costo de las remuneraciones obtenidas en Transparencia Activa 2017, de: Director; promedio de pago a los coordinadores y el encargado de mantención de recintos, considerando como factor de estimación por efecto de dedicación parcial al Polideportivo, el que resulta del presupuesto estimado para el Polideportivo, respecto del presupuesto para el desarrollo del deporte comunal, de acuerdo a lo declarado por los informantes.⁴⁹

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Director de deportes	1.386.120	16.633.436
Coordinadores (3)	833.333	9.999.990
Honorarios Profesores de las Escuelas Deportivas	2.198.950	26.387.400
1 Auxiliar: personal de planta grado 15 de 8:30 a 23:00 horas	1.387.265	16.647.180
Honorarios Profesionales Sala de maquinas y fitness	5.992.844	71.914.128
Encargado Reparación y Mantención de Recintos Deportivos	517.118	6.205.414
Guardia (3)	1.098.984	39.563.424
Total	13.414.613	187.350.972

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base información proporcionada por la Unidad de Deportes Municipal de Villa Alemana y Portal Transparencia Activa, en moneda corriente 2017

⁴⁹ La estimación obtenida por los informantes entrevistados considera que el presupuesto para el Polideportivo es de \$250.000.000, y del Deporte Comunal es de \$700.000.000, lo que se traduce en un 36% de dedicación a la administración del Polideportivo.

Gastos en Manutención: El detalle de los gastos de manutención entregado por la administración fueron los que se muestran en la tabla. En este caso, el consumo básico informado, corresponde al Complejo Ítalo Composto, por lo que se ha asignado un porcentaje al polideportivo:

Item	Costo fijo mensual	Costo fijo anual
Manutención máquinas Sala Musculación	1.666.667	20.568.296
Reemplazo luces Gimnasio	-	2.500.000
Servicios Básicos y contrato de aseo	-	80.463.778
Otros Gastos de Administración (tarjetones para inscritos, talonarios, toner impresora, otros)	-	918.898
Total	-	104.450.972

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País, en base a información Dirección de Deportes de Villa Alemana, en moneda corriente 2017

5.3.3.2. Identificación Fuentes de Financiamiento

En cuanto a las fuentes de financiamiento, provienen principalmente de los recursos municipales, aun cuando generan ingresos por concepto de arriendo para campeonatos y también por el cobro por el uso de la sala de musculación y spinning.

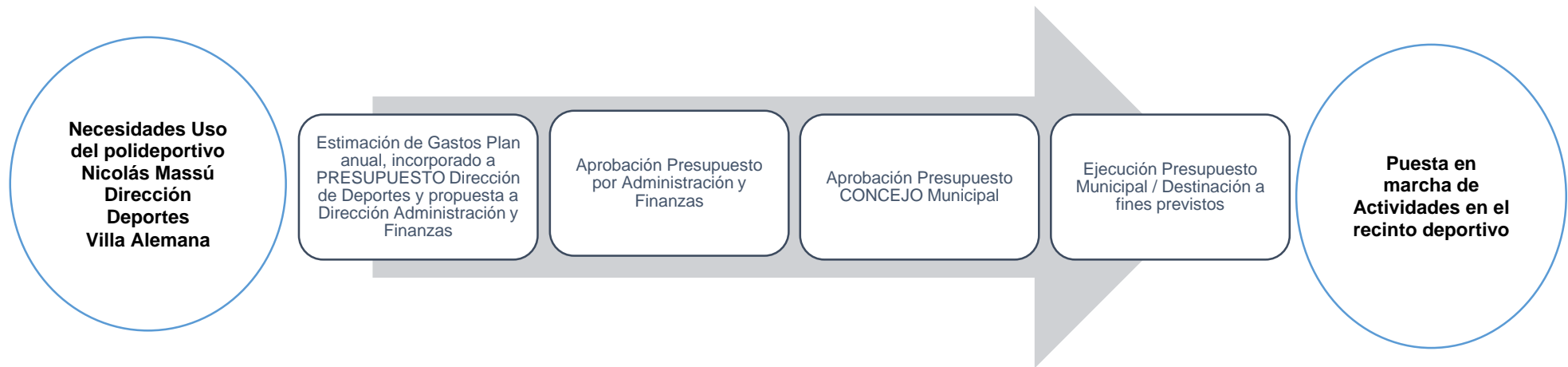
Los cobros por arriendo del recinto ingresan directamente al municipio, pasando a formar parte del total de ingresos municipales, aun cuando son destinados a los propios recintos deportivos.

De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, al estar construido el polideportivo, se realizó una marcha blanca para ponerlo en uso, momento en el cual se realizó un estudio de mercado a fin de cobrar una cuota social para los usuarios. Conforme a lo anterior lo que se pudo establecer fue una cuota que se cobra a quienes utilizan la sala de musculación, la que se fija anualmente por Ordenanza Municipal reajustada por la variación del IPC. Para 2017 es de 12 mil pesos mensuales.

Complementariamente, otro cobro es el que se efectúa por el arriendo del recinto para Campeonatos, valores que también se encuentran en la Ordenanza Municipal. El resto de las actividades es gratuita para personas naturales y Organizaciones deportivas. El total recaudado durante el año 2016 por dichos conceptos es de **\$46.921.024 (moneda corriente 2017)**.

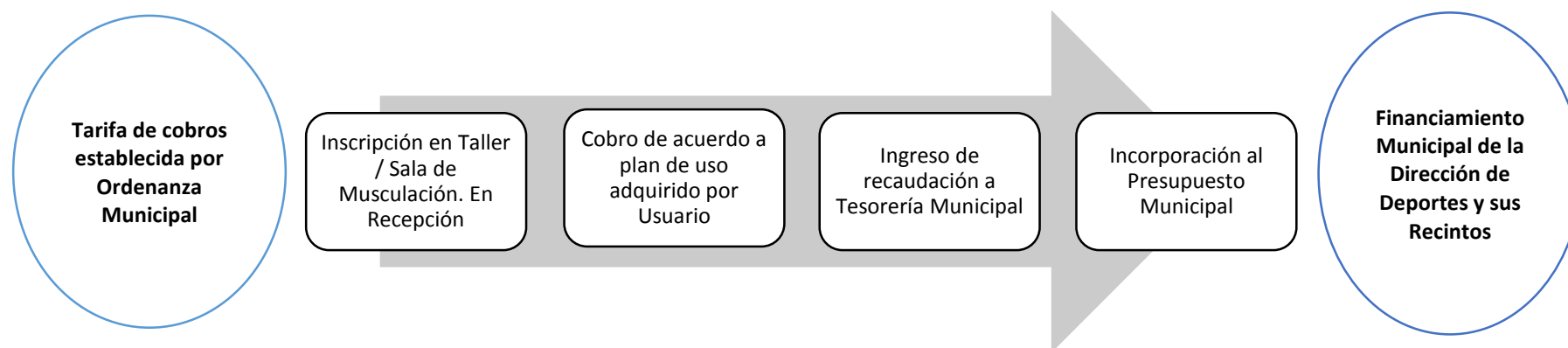
5.3.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos

a) Obtención de recursos por la vía del aporte municipales



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País, en base a Entrevistas

b) Obtención de recursos por la vía cobro de cuotas

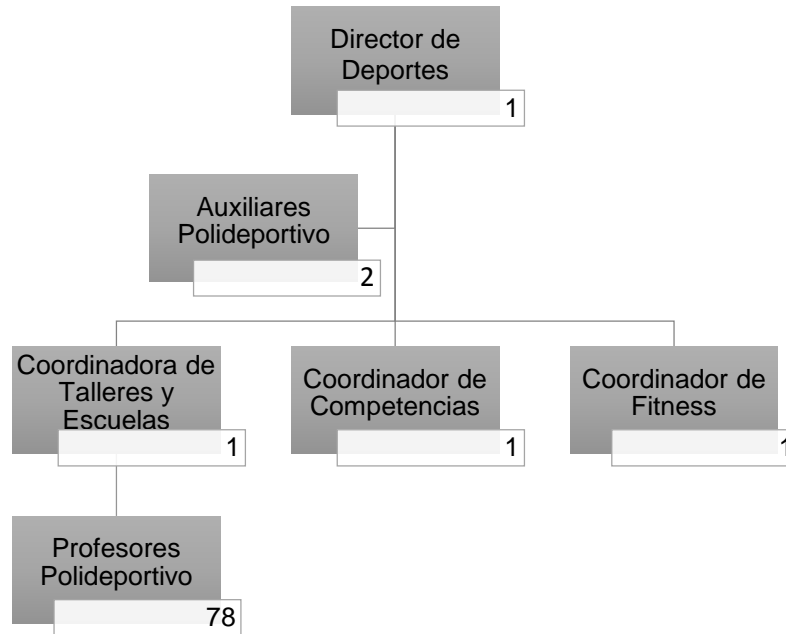


Fuente: Información entregada por la Administración – Entrevistas

5.3.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

El Polideportivo es de propiedad del Municipio y su administración depende de la Dirección de Deportes Municipal.

Respecto de su organigrama y dotación:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información entregada por la Administración

Dotación Total: 84.

Es importante considerar que los profesores para talleres y escuelas que se realizan en polideportivo, es personal contratado a honorarios con dedicación parcial.

Asimismo, dado que no existe un administrador/a de dedicación exclusiva al Polideportivo, se considera dedicación parcial del Director de Deportes y Coordinadores, puesto que ellos administran el deporte comunal.

Por otra parte, los auxiliares trabajan en turnos, para su disposición durante el horario de apertura del recinto.

5.3.3.5. Procesos de manutención del recinto

Como se indicara precedentemente, formalmente la administración del recinto recae en el Director de Deportes municipal. En este caso, no existe la figura del Administrador Operacional, y lo que se hace desde la Dirección de Deportes es administrar el uso deportivo de los recintos, es decir, generar la oferta, implementarla, organizar las actividades, mantener la relación con las organizaciones y usuarios, y reportar sobre los desperfectos de manutención al área de Administración de Recintos Municipales,



unidad encargada de mantener la infraestructura de los recintos municipales operativos de forma transversal.

La particularidad de este recinto radica en su emplazamiento al interior de un complejo deportivo mayor que corresponde a un estadio de fútbol con graderías, completamente equipado para la práctica de esta disciplina, razón por la cual fue escogido dentro de la muestra. 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. Todas las instalaciones descritas se aprecian en buen estado de conservación y mantenimiento.

El Polideportivo cuenta con un gimnasio con multicancha y graderías retractiles (para 300 personas), completamente equipado, con dos pares 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. Todas estas dependencias se encuentran en buen estado de conservación ya que son aseadas tres veces al día y los desperfectos que se presentan en sus instalaciones con bastante frecuencia, son atendidos a requerimiento, dado que el gran número de personas que asiste diariamente al recinto.

Existen dos espacios no deportivos, que han sido solicitados por la comunidad para la práctica de disciplinas que se encuentran en boga entre niños y adolescentes. Se trata del espacio ubicado al [ingreso del recinto](#), que por ser una planicie pavimentada permite la práctica del patinaje, para niños. El [otro espacio](#) solicitado es el sector trasero del recinto, utilizado para la práctica de break dance, lucha libre y otras disciplinas urbanas. Ambos sectores han debido sumarse al alcance de la administración tanto deportiva como del estado de manutención.

Por su parte, la Dirección de Deportes contrata anualmente, vía licitación y con presupuesto propio, el aseo de todo el complejo deportivo, contrato al cual le ha asignado un 60% de participación para el polideportivo Nicolás Massú, según lo señalado por los entrevistados. Asimismo se contrata la manutención de las máquinas de la sala de musculación y el cambio de luminarias del gimnasio.

El recinto cuenta con accesibilidad universal, y también con servicios higiénicos para discapacitados, en excelente estado de conservación.

En términos generales, el recinto se encuentra limpio, ordenado y recibe manutención permanente a requerimiento de los auxiliares quienes reportan a su jefatura, las fallas de cualquier tipo en el funcionamiento. El aseo se realiza 3 veces al día por la empresa externa y la multicancha debe lavarse dos veces durante el mes, para su mejor conservación, debido a las resinas que desprenden las pelotas de hándbol, momento en el cual se suspenden las actividades.

En términos generales el recinto se encuentra limpio y bien mantenido, lo que es confirmado por los usuarios encuestados, quienes frente a la consulta sobre “orden y limpieza del recinto en general”, consideraron en un 93% que era bueno y solo un 7% regular. Respecto de los servicios higiénicos y

camarines, los usuarios consideraron en un 81% que se encontraban en buen estado, mientras que el 19% restante consideraron que estaban en regular estado de manutención.

El recinto mantiene un uso constante durante el día, pero con gran afluencia de público después de las 18:00 horas, donde organizaciones y personas comparten los espacios deportivos y no deportivos.

5.3.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

De acuerdo a lo expuesto, el uso óptimo de las instalaciones consideraría una inversión mínima en habilitar los espacios no deportivos en los cuales se están desarrollando talleres que presentan gran demanda, como el caso del patinaje artístico y disciplinas urbanas, lucha libre, break dance. Esto implica pavimentar el espacio trasero del recinto obteniendo una planicie allanada para el deslizamiento de las ruedas.

Por otro lado, el uso óptimo implicaría utilizar la capacidad instalada en su totalidad, generando actividades en los horarios valle, lo que implicaría la contratación de horas monitor/a y aumento de costos de servicios básicos.

Una estimación sobre estos recursos se muestra en la siguiente tabla:

Ítem	Total Horas anuales x \$	Valor Actividad anual en moneda corriente
RRHH para cubrir brechas de ocupación	$(28 \times 4 \times 12) \times 12.000$	16.128.000

Valor hora recurso humano (profesor Ed. Física) establecido por Bases de Concurso 2017 IND

Ítem	Monto de Inversión en moneda corriente
Radier para patinaje	6.250.000

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, basado en precios de mercado

Ítem	Monto Anual estimado para uso óptimo en moneda corriente
Contrato Aseo	43.200.000
Manutención máquinas	20.568.296
Manutención luminarias	2.500.000
Recurso Humano	179.856.679
RRHH para cubrir brechas de ocupación al año	16.128.000
Servicios básicos	80.463.778
Otros Gastos de Administración (tarjetones para inscritos, talonarios, toner impresora, otros)	918.898
Total	343.635.651

Fuente: Elaboración Propia Fundación Deporte País, basado en datos expuestos anteriormente

5.3.4. 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, trapecio, 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.

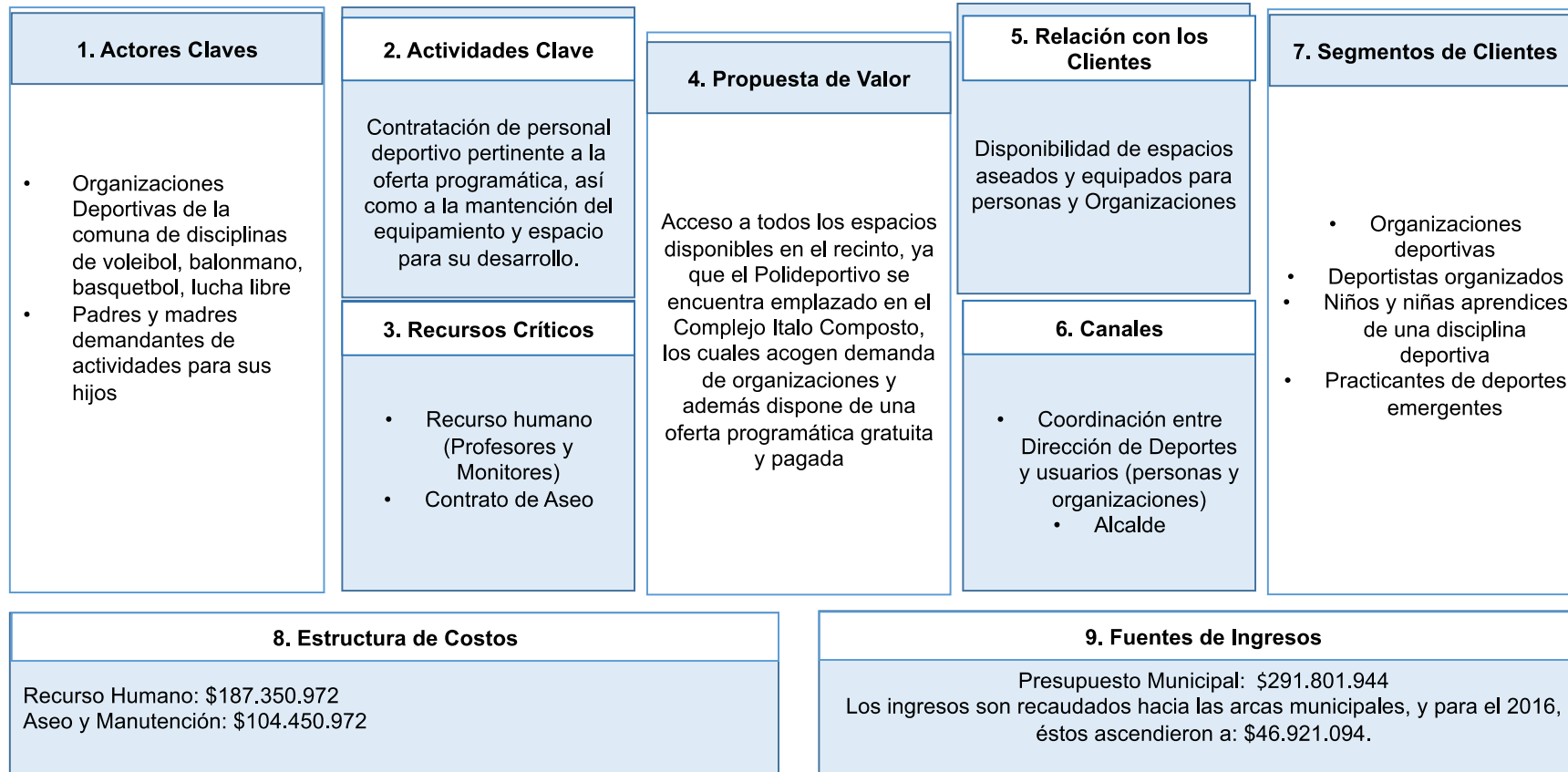
Finalmente, para armonizar estas actividades deportivas en el recinto la administración de las horas es fundamental. En este caso además se ha logrado desarrollar un sistema de monitoreo de uso.

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 mantenimiento, 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, manutención 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.

5.4. PISCINA TEMPERADA. SAN FELIPE

Nombre Proyecto	Piscina Templada 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 (m ²)	500





5.4.1. Descripción del Proyecto:

El proyecto consistió en la reposición de la piscina temperada debido a las malas condiciones que se encontraba la piscina anterior, la cual no se podía temperar, sufriendo además, pérdidas importantes de agua, puesto que el hormigón de los muros se encontraba en mal estado.

Este proyecto se desarrolló al interior del Estadio Fiscal de San Felipe, el cual es de propiedad del Instituto Nacional de Deportes IND. Este recinto fue entregado por Encargo de Gestión a la Municipalidad, mediante al Convenio aprobado por Resolución Ex.N°001845 de 04/11/2008 y de vigencia indefinida.

5.4.2. Oferta Programática:

5.4.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: Por sus dimensiones, la piscina semi-olímpica se encuentra destinada principalmente al entrenamiento y al uso recreativo. No obstante, no existe información sobre las actividades previstas de realizar en el proyecto, es decir, sobre actividades recreativas, formativas y/o competitivas que la comunidad demandara.



Información ex post: Al respecto señalar que en visita en terreno se levantó una oferta con los antecedentes aportados por los entrevistados, de la que es posible visualizar que la oferta se basa, principalmente, en la planificación de otras áreas del municipio, es decir, se ponen a disposición actividades a grupos específicos que atienden el CESFAM y la Oficina de Discapacidad del Municipio; y que las demás actividades se desarrollan por demanda, esto es, son las organizaciones las que solicitan su uso, y éstas las que ofrecen las actividades a los grupos que representan o les interesa. Incluso la “Estación Piscina”, responde a su integración con actividades polideportivas programadas en la lógica de Plan “Verano Entretenido”, pero no como una oferta específica de la piscina.

Debido a que la piscina no dispone de techumbre ni es temperada, solo se utiliza en temporada de verano, es decir desde diciembre a marzo de cada año, además, con un uso focalizado para el apoyo a organizaciones deportivas, y de soporte a actividades polideportivas que se desarrollan en el Estadio Fiscal de San Felipe.

Este recinto no se abre al público general, sino a través de las organizaciones y a través de alianzas con otras áreas del municipio, como son Salud y la Oficina de Discapacidad. Asimismo, se alberga el programa Seguridad en el Agua organizado por el Instituto Nacional de Deportes (IND). Otra de las actividades importantes es el Campeonato de Natación, todo competidor, organizado por el Club Master de Natación.

Por otra parte, la piscina no se utiliza los lunes, por mantenimiento, ni tampoco en horario entre las 12:00 y 14:00 horas.

Solo la clase de natación para adultos cabría en la oferta específica del municipio a través del recinto, pero que también se difunde a través de la Piscina Fiscal, como le denominan a aquella que es abierta al público, y a la cual se accede vía pago.

En anexos, se adjunta el programa de actividades en su semana de mayor afluencia de público, y la menor, asociada al término de la temporada.

Cabe señalar que la programación de uso del recinto, no da cuenta de actividades, o excepcionalmente lo hace, sino más bien de los grupos que la utilizarán, evidenciando la escasa oferta propia de la Piscina y del municipio, sino de una respuesta a la demanda.

Por lo anterior, en las horas programadas, es posible identificar:

- Adultos Mayores CESFAM San Felipe El Real.
- Adultos Mayores “Segismundo Iturra”, Centro Diurno.
- Vida Sana “Segismundo Iturra” niños
- María Ayuda
- Luz Crepuscular. Niños con capacidades especiales
- Oficina Discapacidad
- Programa Seguridad en el agua IND
- Escuela de Fútbol Municipal Nelson Herrera
- Taller Polideportivo Municipal (Estación Piscina)
- Centro Rehabilitación Esperanza Juvenil

- Junta de Vecinos Padre Hurtado
- Water Line.
- Clases de Natación Adulto

5.4.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: La información disponible en Ficha IDI, es la siguiente:

Beneficiarios directos:	18.432
Magnitud del proyecto (m²):	500
Espacios deportivos:	Piscina Semi olímpica Temperada

Fuente: Ficha IDI del proyecto

No existe carpeta con información adicional a la Ficha IDI.

Información ex post: Se calcula que en promedio la piscina fue utilizada diariamente por 130 personas, y en sus momentos de mayor ocupación, por 160. El proyecto contempló 18.432 beneficiarios, pero considerando su uso en toda época del año.

La brecha es claramente explicada porque el proyecto original no se ajusta a lo ejecutado.

Adicionalmente, cabe indicar que si se considera el uso promedio diario, y 11 horas de disponibilidad diaria en 8 carriles, tenemos que la ocupación por hora fue de 11,8 usuarios promedio por hora, con 1,4 usuarios por carril/hora. En períodos de mayor afluencia el promedio de uso fue de 14,5 usuarios en promedio por hora, con 1,8 usuarios por carril/hora.

Asimismo, es posible visualizar que en 5 horas a la semana, en la de mayor ocupación de la temporada, confluyen 2 grupos en un mismo horario. Caso de adultos mayores, y de capacidades especiales. Suponiendo un promedio de 20 personas en ambos grupos, es posible estimar una ocupación en este período de 5 personas por carril, lo cual se ajusta a una ocupación promedio en pista lenta, de 5 a 8 personas por carril, de acuerdo a fuentes expertas consultadas en Piscina Olímpica Parque O'Higgins.

Lo anterior, plantea un desafío de generar oferta para uso por hora, de 40 personas.

5.4.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Se distinguen 2 formas de implementar la oferta del recinto, una asociada a la oferta deportiva municipal que pone a disposición de la comunidad en forma directa; y otra que tiene que ver con poner en oferta el recinto. Se hace la distinción, para destacar el hecho que es la comunidad organizada la que demanda en este último caso.

En ambos casos, las acciones se traducen en una calendarización que es actualizada por el Departamento de Deportes Municipal, y que se envía a la Piscina, para el control de acceso del administrador.



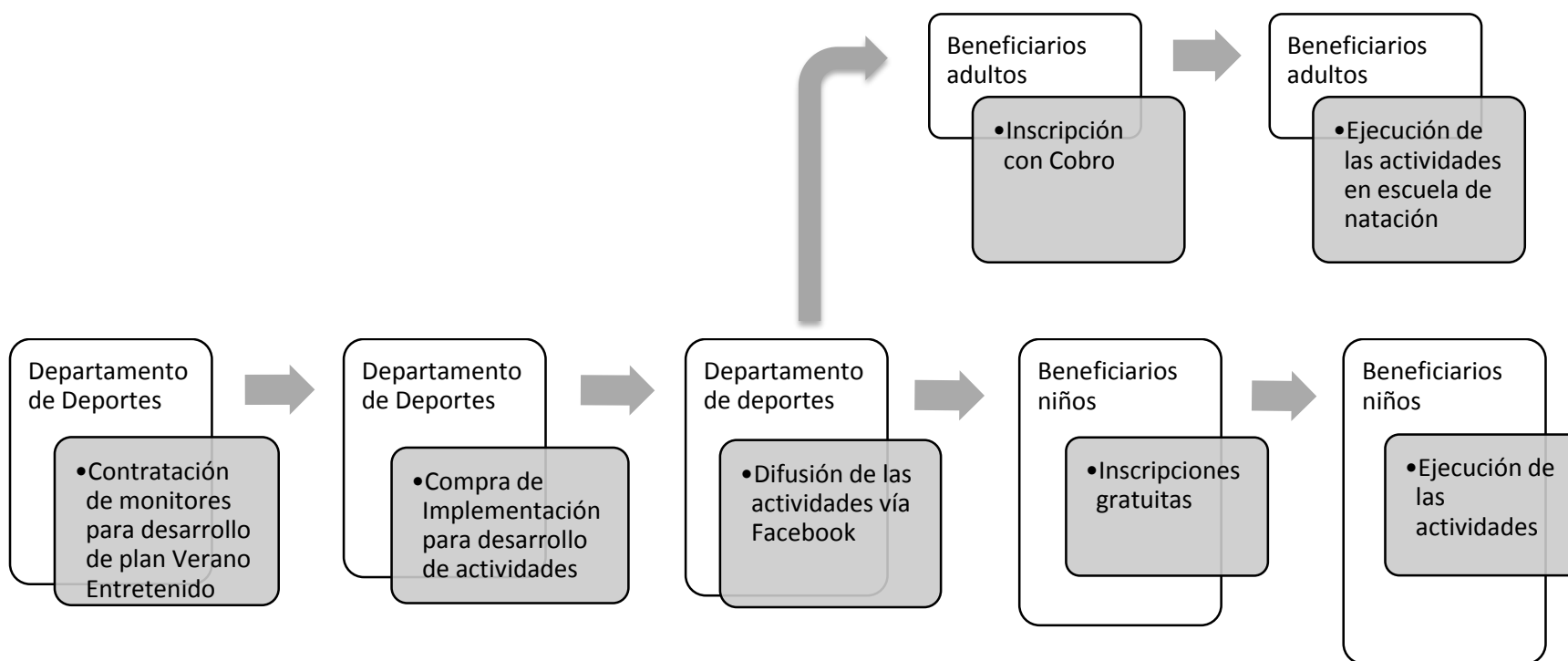
a) Respecto a la Oferta deportiva municipal directa

El Estadio Fiscal pone a disposición una serie de actividades deportivas en el contexto del Plan “Verano Entretenido”⁵⁰, donde niños y niñas participan en un polideportivo consistente en el desarrollo de basketbol, fútbol, voleibol y que considera una Estación en la Piscina; así también se dan clases de natación para adultos.

En este caso, el proceso implica, principalmente la contratación de profesores o monitores, y la provisión de implementación deportiva. Su difusión se hace vía Facebook (<https://www.facebook.com/deptodeportessanfelipe/>). En el caso del Polideportivo, que es gratuito, las inscripciones se realizan directamente con el monitor a cargo, mientras que para las clases de natación para adultos se paga directamente en la piscina fiscal, un cobro de \$12.000 por 10 sesiones. Ambas actividades se desarrollaron entre el 3 de enero y el 10 de febrero.

Para el caso del polideportivo, las actividades se realizaban entre las 09:00 y las 13:00 horas, y las clases de natación, a las 20:00 horas.

⁵⁰ El Plan Verano Entretenido consiste en las acciones que el Departamento de Deportes implementa a través de diferentes centros de atención comunal, en período estival, para las vecinas de San Felipe, uno de esos Centros es el Estadio Fiscal de San Felipe, que entre sus espacios se encuentra la Piscina “Temperada”.



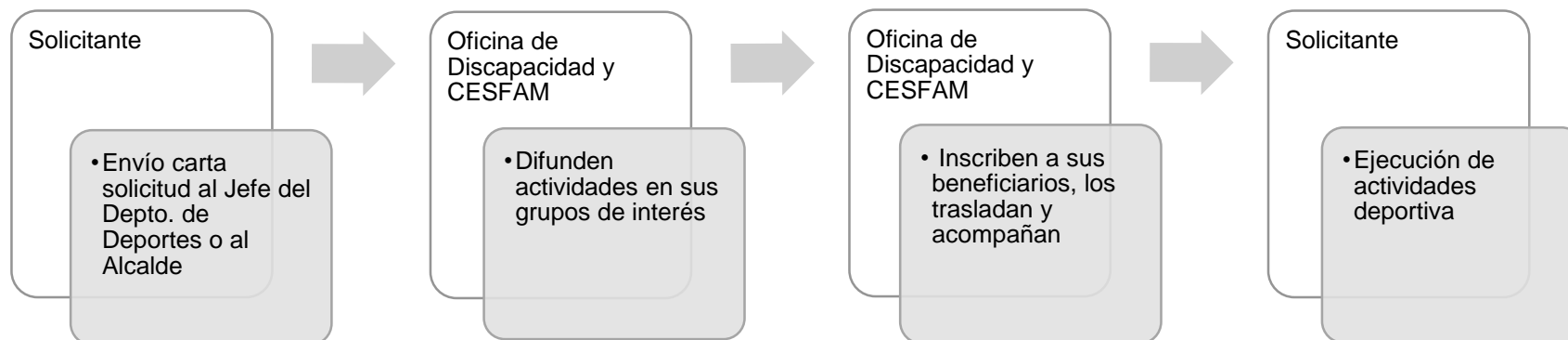
Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a Información obtenida del levantamiento en terreno

b) Respecto a la Oferta de la Piscina para uso de organizaciones y áreas municipales

Para el uso de las organizaciones esto se realiza por petición al Jefe del Departamento de Deportes o al Alcalde, por carta. En el caso del uso de áreas internas del Municipio, se realiza por comunicación interna, para disponibilidad de la Oficina de Discapacidad y del Centro de Salud Familiar (CESFAM).

Estas áreas inscriben a sus beneficiarios, y se hacen cargo de su traslado y/o atención en el recinto, en las cuales son acompañados por 2 monitora/es y/o kinesióloga/os.

En ambos casos, las actividades son gratuitas y su difusión se realiza mediante las mismas áreas intervinientes con sus grupos de atención.



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

5.4.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: El uso controlado y restringido enfocado en organizaciones comunitarias asegura que el estado de la Piscina se encuentre en buenas condiciones, y que todos sus servicios operen con regularidad, limpieza y orden.

Debilidades: Existe una brecha de ocupación del recinto, que tiene relación con la falta de oferta programada por el Municipio, y que además no visualiza otros espacios disponibles en el mismo recinto, para el desarrollo de otras actividades deportivas.

5.4.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

Fue posible apreciar que si bien el recinto no presenta las condiciones para su utilización durante el año, dado que la piscina es al aire libre, presenta instalaciones que podrían tener uso comunitario, es decir, tiene potencial para utilización en reuniones comunitarias, incluso en algunas actividades deportivas en ambiente cerrado o áreas verdes, tales como Yoga, Pilates, Tai Chi.

Por otra parte, 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.

5.4.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.4.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: Respecto de la información ex ante, proyectada para la administración del recinto, no se pudo acceder a dichos antecedentes, pues la carpeta de evaluación no se encontraba disponible.

Información ex post: En relación a la estimación de costos ex post del recinto durante la temporada estival, la información entregada por el Departamento de Deportes, los conceptos identificados se asocian al tratamiento del agua, insumos de aseo, y costo en recursos humanos:

Gastos en Personal: Respecto al costo en personal, se extrajo información de transparencia activa de la municipalidad de San Felipe, además de la entregada por el Departamento de Deportes, que no consideraba costos como el asociado al Encargado de Deportes y al Técnico Asistente. Al respecto se puede señalar lo siguiente:

Recurso Humano	Costo Mensual en moneda corriente	Costo Anual (**)
Encargado de Deportes Municipal (*)	269.176	807.528
Técnico Asistente del Departamento de Deportes Municipal (*)	57.451	172.350
Coordinador /profesor piscina (***)	418000	836.000
2 Profesores de natación (***)	780.000	1.560.000
Administrador de la Piscina	442.882	1.328.646
Salvavidas	442.882	1.328.646
Salvavidas/Mantención	442.882	1.328.646
Nochero (****)	256.381	769.143
Mantención durante el año	110.720	996.485
TOTAL	3.220.374	9.127.444

Fuente: Información Departamento de Deportes y Portal Transparencia Activa, en Moneda corriente 2017

(*) Para el caso del Encargado de Deportes Municipal y el Técnico Asistente, se ha realizado un cálculo a un tiempo estimado de 25% de dedicación a la Piscina.

(**) El Costo anual considera 3 meses de uso en temporada de verano.

Según lo indicado por los entrevistados, los salvavidas cumplirían también funciones de mantención del recinto.

(***) El costo se calcula solo por dos meses

(****) El monto asociado al nochero se asoció a Auxiliar también asignado a Estadio Fiscal, que se informa en sitio de Transparencia Activa del Municipio.

Gastos en Manutención:

Concepto de Gasto	Costo Mensual	Costo Anual
Cloro, pinturas, papel higiénico, ceras, gas, fumigación, reparación de baños	1.254.000	6.270.000

Fuente: Información entregada por el Departamento de Deportes. Valores en moneda corriente 2017

5.4.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

Para el desarrollo de las fuentes de financiamiento hay que distinguir entre aquellas que permiten solventar la operación de la Piscina, y aquellas que permiten generar oferta deportiva a la comunidad. Al respecto el financiamiento de la operación del recinto proviene del presupuesto municipal.

La oferta deportiva, como ya se ha descrito, se realiza con cargo a costos que asumen las mismas organizaciones comunitarias u otras áreas municipales. El único cobro identificado es por las clases de natación para adultos, cuyos recursos ingresan al presupuesto municipal, por lo tanto, no es posible concluir que esta recaudación se constituya en una fuente de financiamiento para la operación de la Piscina, asimismo, desde la administración se desconoce el monto de recaudación que ello implica.



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País

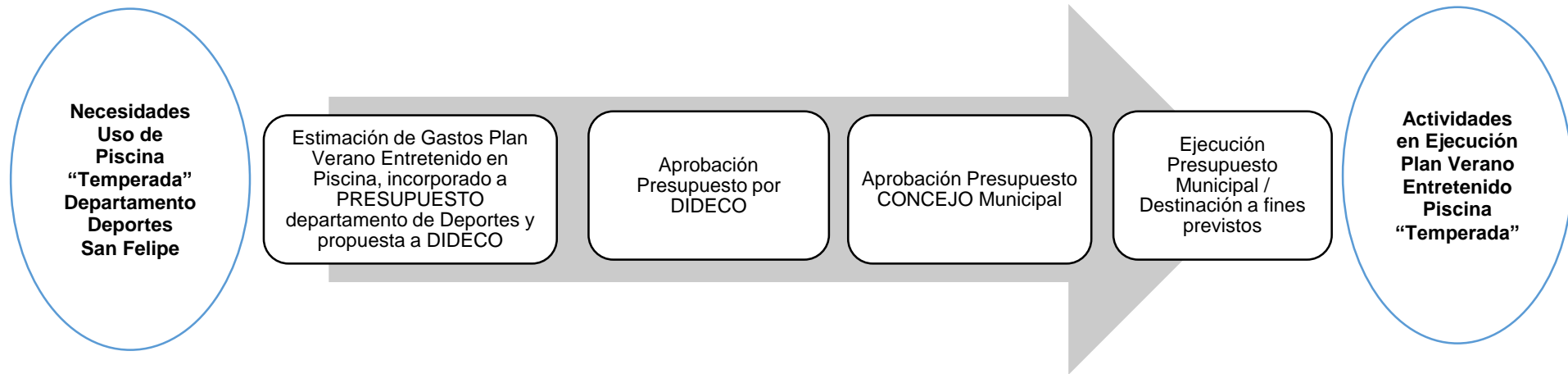


También es posible identificar la oferta que realiza el IND, a través del Programa Seguridad en el Agua, cuyo financiamiento proviene de este servicio.

Respecto de los montos involucrados, solo fue posible identificar que el Plan completo de “Verano Entretenido”, el municipio destina \$14 millones.

5.4.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos

a) Obtención de recursos municipales



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

b) En relación a recursos que se obtiene por cursos de natación

En este caso se grafica la recaudación por cursos de natación que se imparten en la Piscina “Temperada”, y cuyo cobro se realiza en el Estadio de la piscina fiscal, y que es aquella que al estar abierta al público se encuentra autorizada a recaudar recursos, y a través de ella se realizan las inscripciones.



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

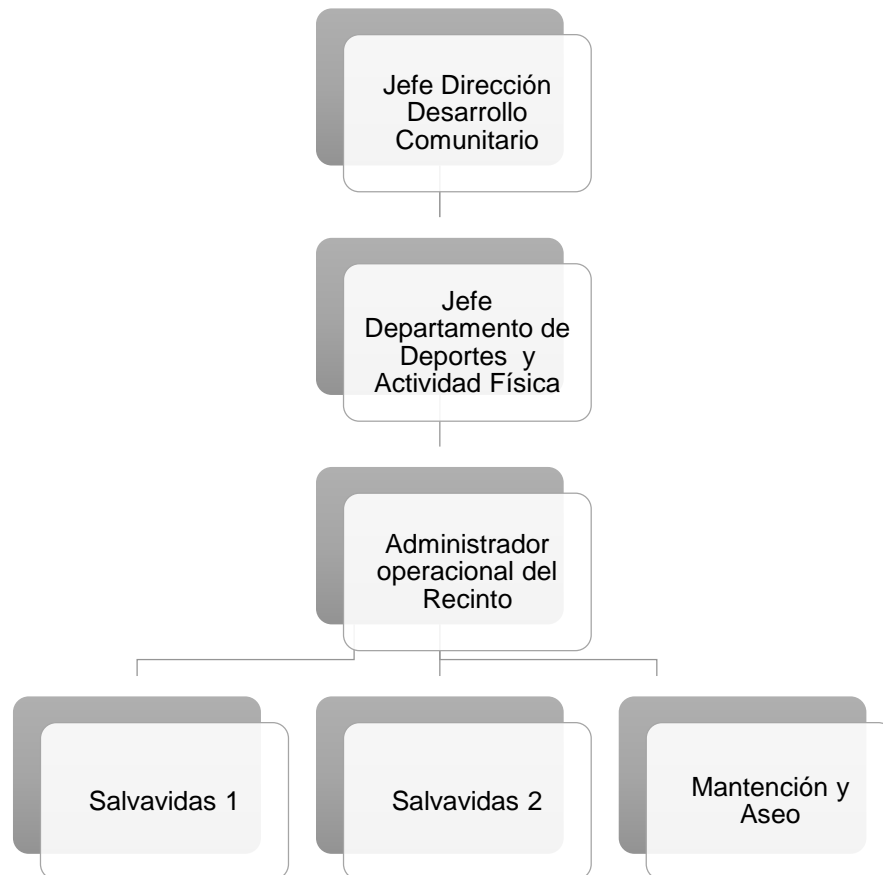
5.4.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

La piscina es administrada por el Departamento de Deportes Municipal. Esta administración se ajusta a encargo de gestión delegada por el Instituto Nacional de Deportes, por Resolución Exenta N°1845, que aprueba Convenio (4/11/2008).

Su administrador cumple funciones operativas de cuidado y seguridad del recinto pero no está facultado para tomar decisiones y gestionar sobre un mejor uso del recinto. Este rol lo cumple el Encargado de Deportes Municipal, así como también tiene por funciones administrar el resto de los recintos de la comuna de San Felipe. En esta tarea también lo apoya Asistente Técnico.

El organigrama refleja la línea de dependencia del recinto y las funciones que se cumplen, bajo la dependencia del administrador operacional de la Piscina, ya que son los salvavidas cumplen labores de mantención.

Organigrama:



Fuente: Información entregada por el Departamento de Deportes

Dotación:

Área	Cantidad RRHH
Administrador	1
Salvavidas/Mantención	2
Guardia	1
Monitores deportivos (*)	3
Total	7

Fuente: Información entregada por el Departamento de Deportes

Los monitores deportivos corresponden a personal a honorarios que se desempeñan solo por dos meses impartiendo las clases o desarrollando la actividad específica.

5.4.3.5. Procesos de mantención del recinto

Esta Piscina semi - olímpica, cuenta con 8 carriles, con 25 metros de largo y 12,5 metros de ancho. Asimismo, 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, área de administración que no es utilizada para tal fin; cocina y bodega. Cabe señalar que no existe mobiliario administrativo, lo que incluso llevó a que la entrevista se realizara en la recepción del recinto. 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 efectuada el día 8 de marzo, que el recinto no estaba techado y la piscina no es temperada. Esto desvía significativamente los objetivos originales para los que fue previsto el recinto, afectando los procesos de administración y mantención entre otros.

En cuanto a la mantención y el aseo del recinto, son realizadas por dos de los funcionarios que trabajan en la piscina en época de verano, los que además se encuentran habilitados para desempeñarse como salvavidas, de esta forma se cubren funciones y actividades elementales para el funcionamiento del recinto, aprovechando al máximo el recurso humano destinado a él.

Las tareas específicas en el ámbito de la mantención de la Piscina consideran la revisión diaria de las instalaciones y la constatación de los aspectos de seguridad. La revisión diaria del PH y cloración de la piscina; el aseo del recinto; y la atención de público.

Respecto a otros temas de funcionamiento del recinto, creemos que disponer de un nochero es de especial relevancia en este caso, ya que el recinto se encuentra emplazado en un sector de riesgo y han sido víctimas de robo (implementos de la enfermería) y deterioro de las instalaciones (rotura de protecciones para ingresar a las dependencias). El costo del nochero, como asimismo el mantenimiento

de las áreas verdes y las reparaciones menores que se producen por el uso, son labores asumidas por el área de manutención de la municipalidad.

Por otra parte, al funcionar solo en la temporada estival y especialmente en temporada de piscinas, implica que la administración funciona solo por ese período de tiempo. Durante el año se hacen mantenimientos periódicos y se revisan las instalaciones, lo que se refuerza al aproximarse la fecha de apertura, momento en el cual además de las revisiones también se pinta el vaso, por lo que la Piscina permanece sin agua.

A pesar de que la Piscina no se encuentra temperada es posible ver que la sala de máquinas se encuentra muy bien aseada y que el estado de los equipos e instalaciones dan el aspecto de estar nuevas, aun con el tiempo que ha transcurrido desde su puesta en marcha. Es decir, existe preocupación por parte de la administración de mantener este sector en condiciones óptimas de aseo, y no ocuparla como bodega por ejemplo. En relación al tema de la manutención del recinto, el 100% de los usuarios encuestados, señalaron en cuanto a la consulta por “orden y limpieza del recinto en general”, que era bueno, mientras que a la consulta por el estado de manutención de servicios higiénicos y camarines, un 86% señalaron que se encontraban en buen estado, y el resto consideró que estaban en regular estado.

5.4.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

El caso de este recinto requiere considerar dos alternativas de evaluación, la primera de ellas referida a la posibilidad de temperar la piscina y junto con ello, techarla, como se proyectó originalmente. Sin embargo, en este caso también se debe contemplar la operación del recinto durante todo el año, generando una nueva estructura de administración acorde a la nueva inversión, situación que requiere un análisis mayor.

La segunda alternativa se refiere a aumentar la oferta del recinto en las condiciones actuales, lo que es consistente con las recomendaciones para una oferta programática exitosa, pues aquí se propone generar oferta en los espacios que aunque no son deportivos pueden acoger actividades como talleres. Asimismo, podemos considerar también el uso de la recepción como sede comunitaria durante el año.

Ítem	Gasto Mensual	Gasto Anual
Gastos operacionales del recinto	1.254.000	15.048.000
Gasto Operacional adicional	1.254.000	15.048.000
Gasto en Recurso Humano	3.220.374	38.644.488
Gasto adicional en Recurso Humano	576.000	6.912.000
Total	6.304.374	75.652.488

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a estimaciones y precios de mercado, en moneda corriente

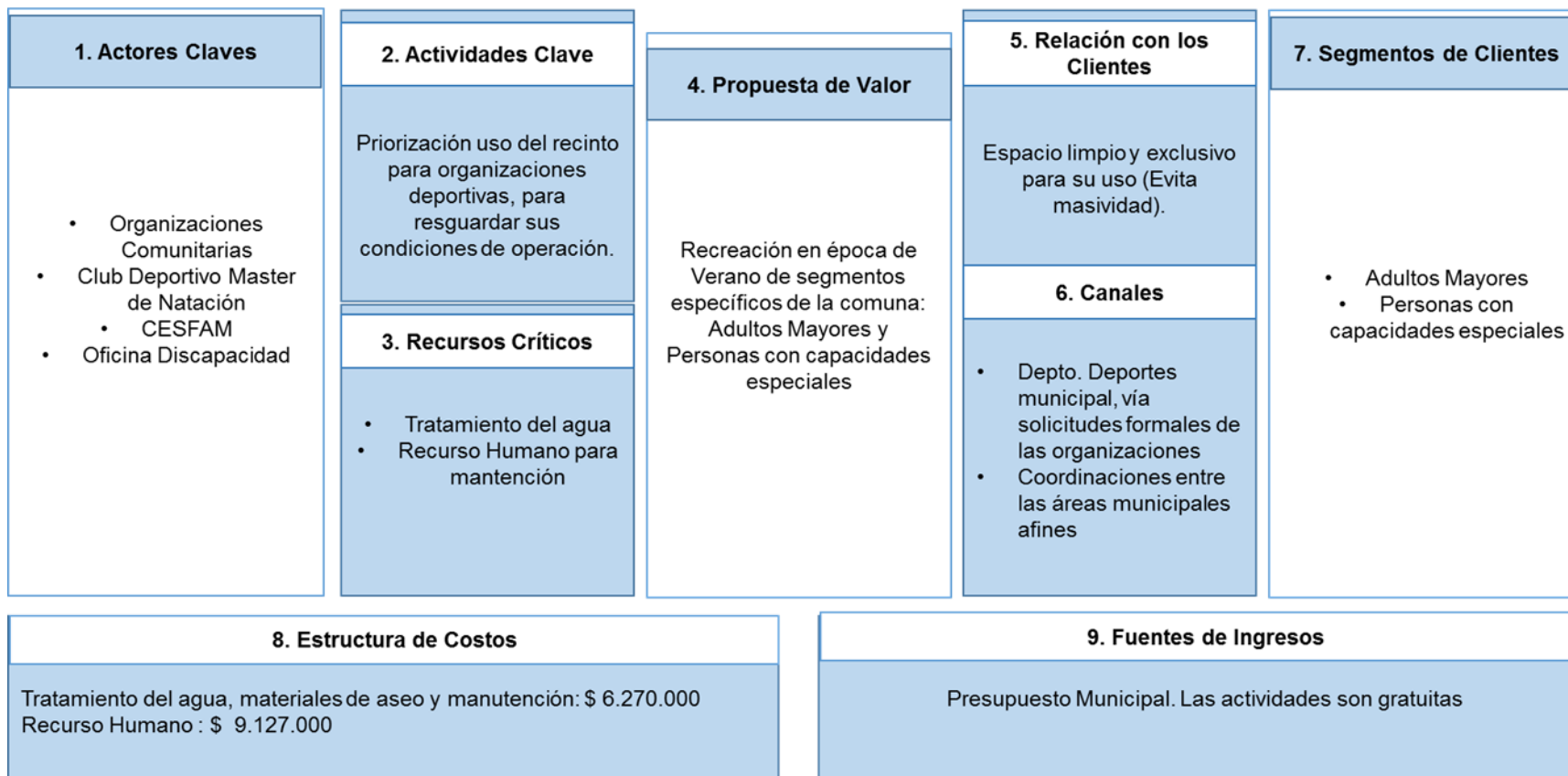
Al considerar la segunda alternativa aumenta en 87% el presupuesto anual, es decir, cerca de 65 millones más que el monto actual contemplado para la operación del recinto.

5.4.4. 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 de la perspectiva de uso de la piscina, se encuentran disponibles 2 salvavidas que también contribuyen a la mantención del recinto.
3. **Recursos críticos:** Están precisamente orientados a que la mantención 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



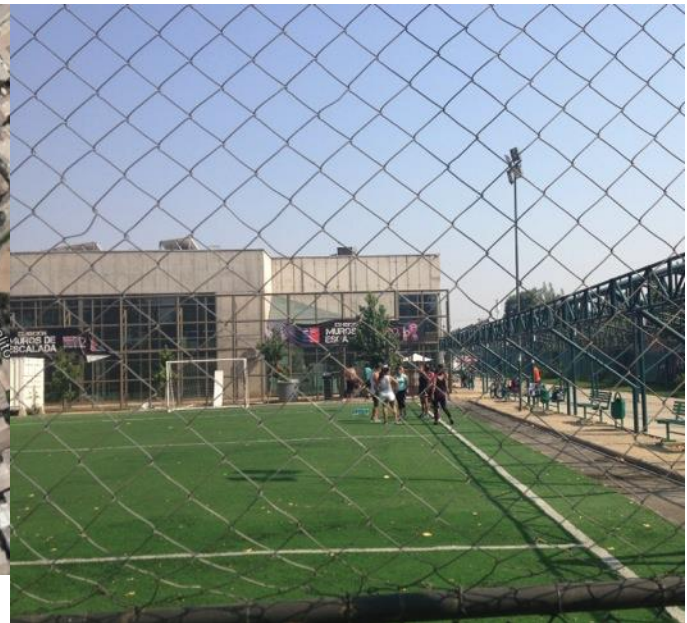
En conclusión, este recinto si bien no presenta las condiciones para su utilización durante el año, dado que la piscina no es temperada ni techada, durante el período estival en el cual si se utiliza, su funcionamiento cumple una función recreativa importante en el segmento de clientes enunciado precedentemente.

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.

5.5. 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 (m²)	3.324





5.5.1. Descripción del Proyecto:

El proyecto consideró la construcción de un polideportivo en la comuna de Estación Central Ubicado en avenida 5 de abril # 4577. El centro deportivo contempló: salas multiusos, piscina temperada y de hidroterapia, sala de máquinas, multicancha techada con graderías, canchas de Pasto sintético, camarines y servicios higiénicos, recintos administrativos y cafetería, áreas verdes, y estacionamientos. Lo anterior en una superficie de 3.324 metros cuadrados repartidos en tres niveles, de materialidad mixta de hormigón y acero. La recepción de la obra fue el 28 de octubre del 2013.

Los espacios previstos en el proyecto son:

- Cancha cubierta
- Sala de fitness
- Sala evaluación
- Piscina nado
- Piscina terapéutica
- Sala multiuso 1

- Sala multiuso 2
- Cancha pasto sintético

Las disciplinas que se estimaron desarrollar son: Spinning; gimnasia; baile entretenido; fittball; capoeira; taekwondo; natación; hándbol; futbol; yoga; karate; voleibol; basquetbol y Pilates.

5.5.2. Oferta Programática:

5.5.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: De acuerdo a lo señalado en los antecedentes tenidos a la vista respecto a la evaluación ex ante, no se configuró un programa de actividades propiamente tal, sino que se determinó la ocupación del recinto en base a las horas de déficit demandadas por la comunidad, las cuales fueron calculadas en base a encuestas y espacios deportivos existentes en la comuna. Es así que el resultado corresponde a un programa con el horario de funcionamiento del recinto que corresponde al siguiente:

Horario Funcionamiento del Complejo Deportivo

Días Hábiles			Fin de Semana y Festivos		
Jornada	Nº Horas	Horario	Jornada	Nº Horas	Horario
Mañana	4	08:00 – 12:00	Mañana	4	08:00 – 12:00
Tarde	4	12:00 – 16:00	Tarde	4	12:00 – 16:00
Vespertino	4	16:00 – 20:00	Vespertino	4	16:00 – 20:00
Noche	1	20:00 – 21:00	Noche	2	20:00 – 22:00

Fuente: Modelo de Gestión presentado para evaluación ex ante del proyecto

Se señala en torno a esta programación de espacios, que los beneficios esperados con la operación del proyecto tienen relación con mejorar la infraestructura y el equipamiento existente, convirtiendo el polideportivo en un espacio de calidad, que mejorará la calidad de vida de la comunidad deportiva y la de la población de la comuna, enfatizando el hecho que este nuevo recinto podrá ser un incentivo para elevar los niveles de interés en la práctica del deporte, al poseer un espacio más adecuado para el desarrollo educativo y recreativo.

Información ex post: Frente a las condiciones del recinto, la oferta es diversa y muy cercana a la programación realizada en el proyecto. En ésta se puede visualizar que todas las disciplinas previstas se encuentran en desarrollo, ya que corresponde a una Oferta propia del recinto que se materializa en actividades financiadas por la Corporación de Deportes Municipal.

Cabe señalar, no obstante, que estas actividades se ofrecen mediando un pago por membresía. Sin embargo, para los adultos mayores de 50 años las actividades son gratuitas.

El programa de actividades actualizado se publica periódicamente en redes sociales⁵¹ y respecto del [mes de abril](#) del 2017, es posible señalar que éstas se asocian a la oferta permanente existente en la

⁵¹ Ver <https://www.facebook.com/polideportivoEC/?fref=ts>,

sala de cycling, sala de uso múltiple 1 y 2, y multicancha. Adicionalmente, se publica el horario de uso de sala de musculación y de la Piscina.

En estos 4 espacios, la programación considera 13 horas de uso, de 08:00 a 21 horas, siendo una de ellas destinada a mantención, esto es, de: 13:00 a 14:00 horas.

Al respecto, señalar que de acuerdo a lo constatado en visita a terreno; focus group y entrevista realizada, el espacio con mayor demanda es la Sala de Musculación. Así también es posible indicar que la Piscina está a pleno uso, con todos los horarios programados, equivalentes a 69 horas de uso a la semana, 12 horas en días hábiles, y 9, el día sábado.

Respecto a la programación del resto de los espacios con oferta permanente, la situación semanal es la siguiente:

Espacios Oferta permanente	Horas programadas	Horas Libres	Horas disponibles
Sala Cycling	29	39	68
Sala 1	35	33	68
Sala 2	29	39	68
Multicancha	24	48	72
Total horas	117	159	276

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información existente en los antecedentes del proyecto

En efecto, la disciplina que ofrece más horas es Spinning o Cycling, y zumba, la primera con 29 horas y la segunda con 18 horas a la semana.

Por otra parte, cabe señalar que existen actividades que se ofrecen esporádicamente, y que no aparecen calendarizadas, como por ejemplo el Muay Tai. Por ello, se debe resaltar que esta programación exhibe la oferta permanente, y no necesariamente implica una desocupación permanente en el resto de las horas.

5.5.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante:

La información disponible en los antecedentes del proyecto es la siguiente:

Infraestructura	Demanda de horas por espacio deportivo	Capacidad instalada en horas
Piscina	39,6	194,0
Gimnasio	198,0	194,0
Sala multiuso 1 y sala de pesas	31,7	182,0
Sala multiuso 2	43,1	91,0
Total	312,4	661,0

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información existente en antecedentes del proyecto

La capacidad instalada se encuentra proyectada en torno a las horas demandadas por la Comunidad, de acuerdo a la encuesta llevada a cabo con el fin de conseguir la participación ciudadana para el desarrollo de este proyecto.



De acuerdo a lo señalado en la Ficha IDI, y en el perfil de evaluación ex ante, los beneficiarios de este proyecto eran 72.025, correspondientes a los adultos mayores, población escolar y personas mayores de 15 años residentes en la comuna de Estación Central.

Información ex post: Respecto a la cantidad de usuarios del Polideportivo, de acuerdo a lo señalado en Memoria del recinto, éstos ascendieron a 2.276 durante el año 2016. Lo que plantea una brecha importante respecto de lo estimado ex ante.

siguiendo con el análisis de la programación de actividades por espacio respecto del mes de abril, es posible señalar relativo a las horas disponibles por espacio, existe una brecha por cubrir, que se traduce en 159 horas.

En tal sentido, se hace necesario distinguir dos indicadores a considerar en el modelo de gestión, esto es: Uso de la hora en términos de oferta por espacio; y uso de la hora en términos de participación. Para el primer caso, es un dato medible y disponible para la gestión del Polideportivo, asimismo, en memoria 2016, también es posible evaluar las participaciones. Sin embargo, lo que no está medido, son los usuarios por espacio. Aun cuando este dato se pueda calcular en un ejercicio de simulación, no es monitoreado a este nivel.

Con esta información, por lo tanto, queda evidencia que aún queda un margen de crecimiento en ocupación por cada espacio.

En esta brecha, es posible además señalar que en relación a los días de la semana, el sábado es el que presenta menor oferta presenta en términos de actividades programadas:

Días	Horas Ocupadas con oferta permanente
Lunes	21
Martes	23
Miércoles	19
Jueves	23
Viernes	22

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la oferta programática

El sábado es el día que presenta mayor cantidad de horas sin oferta, reflejado principalmente en la multicancha, lo que se explica que es un espacio para acoger torneos y partidos propios de las disciplinas para las que se diseñó, es decir, arriendos y solicitudes de variada procedencia. Por lo tanto, no cabe concluir que se encuentre en desuso. Si se dejara fuera del análisis este espacio, es posible señalar que la distribución horaria en los demás espacios es equilibrada.

Respecto a las horas de menor oferta, se encuentra: 12:00 y 16:00 horas, con 23 horas sin oferta a la semana; 15:00 horas con 20 horas sin oferta, y a las 17:00 horas, con 19 horas sin oferta disponible. El promedio de horas sin programación de actividades, a la semana, es de 13,25 horas. Entre las 18:00 y las 21 horas, existe 5,75 horas acumuladas en promedio a la semana, sin oferta, dando respuesta al

tiempo libre de las personas⁵². La hora en la que existe oferta para todos los espacios y durante todos los días es a las 20:00 horas.

Frente a lo anterior, existen brechas de ocupación en horarios y espacios, en los que plantean un desafío de crecimiento.

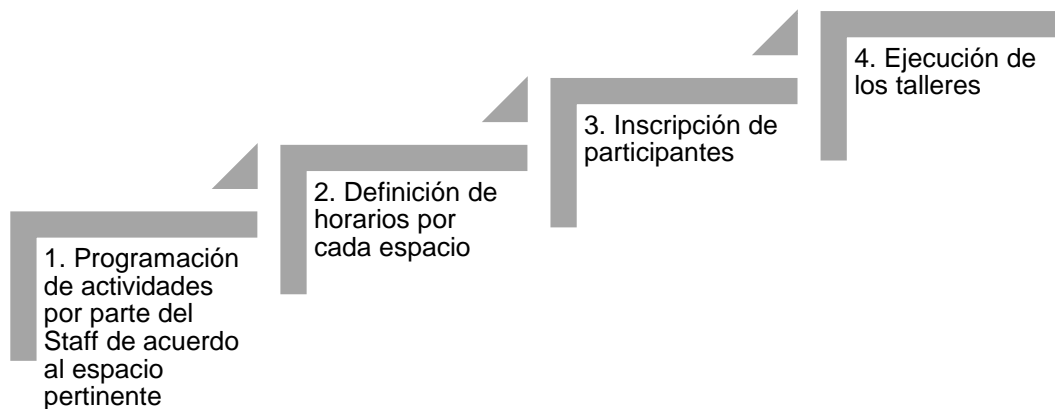
5.5.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Se distinguen 2 formas de implementar la oferta. La primera dice relación con su proyección original, y que implica que el recinto ha generado oferta respecto de las disciplinas proyectadas en los espacios previstos.

Existe también la oferta impulsada por la demanda, donde exponentes de alguna disciplina o representantes de alguna organización requieren el uso de un espacio deportivo.

a) Respecto a la oferta propia del recinto

En este proceso, el recinto dispone de un staff de personal encabezado por el Administrador, para generar la oferta en los espacios y horarios pertinentes.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

b) Utilización de Espacios solicitado por externos

En esta lógica, es posible enmarcar, entre otros, al Instituto Nacional de Deportes, que para implementar sus programas deportivos requiere de los espacios municipales.

Esta modalidad, como lo señalara el Administrador, siempre es sujeto de cobro, aunque en el caso específico del Instituto Nacional de Deportes, se da la lógica de colaboración entre servicios⁵³.

⁵²La Encuesta de Hábitos en Actividad Física y Deportes 2016, del Ministerio del Deporte, señala que “El tiempo libre hace referencia a horarios fuera de la jornada laboral, de estudio, o fuera de los quehaceres del hogar”

⁵³ En el origen del Programa CHILENTRENA, se contempló un convenio de uso de las instalaciones para el Instituto Nacional de Deportes, el que acompañaba el convenio de transferencia de recursos por parte de esta institución al municipio correspondiente. Ninguno de los Municipios que recibió los recursos para la construcción de los polideportivos firmó dicho convenio, no obstante, en la totalidad de ellos no se cobra al IND por su uso, en una especie de acuerdo tácito.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevista al Administrador

5.5.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: El recinto refleja una intensa actividad deportiva, apreciable a la vista en las 2 visitas a terreno realizada, incluso en período de verano. Por otra parte, los asistentes al focus group señalaron que la demanda excede la oferta en la sala de musculación y en la piscina. Se reconoce que el Polideportivo presenta una alta afluencia de usuarios, los que incluso han hecho fila para el ingreso.

También destaca la difusión que el Polideportivo realiza sobre su oferta. Su Facebook demuestra además una permanente actualización de lo que está ocurriendo en el recinto.

Cabe destacar, entre las buenas prácticas, el vínculo que ha generado el Polideportivo con el área de salud del Municipio, donde se ha desarrollado una red de apoyo a vecinos con problemas neurológicos, a través de terapias de rehabilitación, para lo cual se dispuso y se ha equipado un espacio de evaluación kinesiológica, sumadas a diversas actividades físicas de recuperación. Esto, además fue posible por la incorporación de alumnos en práctica de kinesiológica.

Adicionalmente, se ha desarrollado una metodología de trabajo con estudiantes de las carreras: Técnico en Deporte, Preparador Físico y Personal Trainer; logrando vincular estudiantes de diferentes instituciones tales como UDLA, DUOC, AIEP, entre otras, para que desarrollen diferentes tipos de prácticas que son observaciones, intermedias y profesionales. Se ha logrado trabajar en dos turnos con alrededor de 15 alumnos, llegando a un total en el año 2016, de unos 50 alumnos en Práctica.

Debilidades: No se visualizan en este ámbito de análisis. Aun cuando existen márgenes de crecimiento respecto del uso del recinto, no es posible identificar la brecha sin tener datos de la demanda que existe por ocupar los espacios en los horarios en que los que no existe una oferta permanente.

5.5.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

La oferta programática es exitosa, considerando el nivel de ocupación existente, la calidad de las instalaciones, y la existencia de personal permanente para el desarrollo de la oferta deportiva.

A nivel de potencialidades, es pertinente plantear la necesidad de inversión en equipamiento para generar nuevos espacios para la instalación de máquinas de musculación. Frente a esta necesidad, es necesario señalar la experiencia desarrollada en el Polideportivo de Cauquenes como parámetro, que para dar cabida a la alta demanda, evitar la congestión y la espera, se implementó un sistema de uso de la sala de musculación, restringida por hora, es decir, los usuarios deben inscribirse previamente en un horario, y si esto no asisten en los primeros 15 minutos de iniciada la hora, ésta es cedida a quien haya optado por esperar.

5.5.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.5.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: Respecto de los antecedentes aportados en la carpeta de este proyectos, se consideró dos costos de operación anual, según alternativas de evaluación, sin embargo para este análisis se considera el mayor de ellos, en atención a que en la totalidad de los casos los gastos proyectados han terminado siendo menores que los efectivamente desembolsados. Conforme a esto tenemos:

Costos Operación (Anual)	
Remuneraciones	\$86.280.000
Consumo electricidad	\$25.000.000
Consumo agua	\$15.000.000
Consumo petróleo	\$3.600.000
Teléfono	\$2.400.000
Total	\$132.280.000

Para realizar las comparaciones y análisis correspondientes, dicho monto es ajustado en moneda 2017, teniendo finalmente un total de **\$ 170.389.868.-**

Información ex post: En relación a estimación de costos del recinto, el informante señala que la administración del presupuesto se realiza para todos los recintos y actividades, y que no se monitorea a nivel de un recinto en particular, por lo que requeriría un ejercicio de análisis administrativo – contable adicional. Por tal razón, los gastos que se indican a continuación dicen relación con una estimación proveniente de la experiencia desarrollada por el Administrador.

Conceptos de Gastos	Monto en \$
Recursos Humanos	216.000.000
Gastos básicos	72.000.000
Gastos en mantención	48.000.000
Total	336.000.000

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador, en moneda corriente 2017



Estos valores corresponden a montos anuales, y entre los gastos básicos se considera agua, luz, teléfono, internet, TV Cable, petróleo. En entrevista se señaló que los consumos que generan mayor gasto son el petróleo, con un gasto aproximado de \$1.500.000 mensual, y la electricidad con \$2.000.000.

5.5.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

Al respecto señalar que existen 2 fuentes de financiamiento: la municipal y la recaudación por membresía. También existe un aporte en implementación que han recibido de universidades e instituciones de educación superior con las que han generado alianzas, equivalentes a \$7.000.000.

La recaudación por membresía al año es alrededor de \$150.000.000, por lo que el financiamiento de la operación del recinto, se completa con un aporte de \$186.000.000 provenientes del municipio. Para la Corporación el presupuesto es de \$500.000.000 aproximadamente.

El recinto recurre al cobro como una fuente de financiamiento, pero también como una medida de descongestión de los espacios. No obstante, se ofrece gratuidad para los adultos mayores de 50 años.

Valores Polideportivo Estación Central	
Tercera edad	GRATIS
Adolescentes y adultos	\$10.000
Valores Otras Comunas	
Básico 1 (4 días al mes)	\$10.000
Básico 2(8 días al mes)	\$13.000
Básico 3 (12 días al mes)	\$18.000
Adulto mayor	\$10.000
Full GYM (sala de pesas & clases)	\$23.000
Full Piscina (nado libre & clases)	\$25.000
Full acceso	\$28.000
Full controlado (de 7:30 a 17:00)	\$19.000

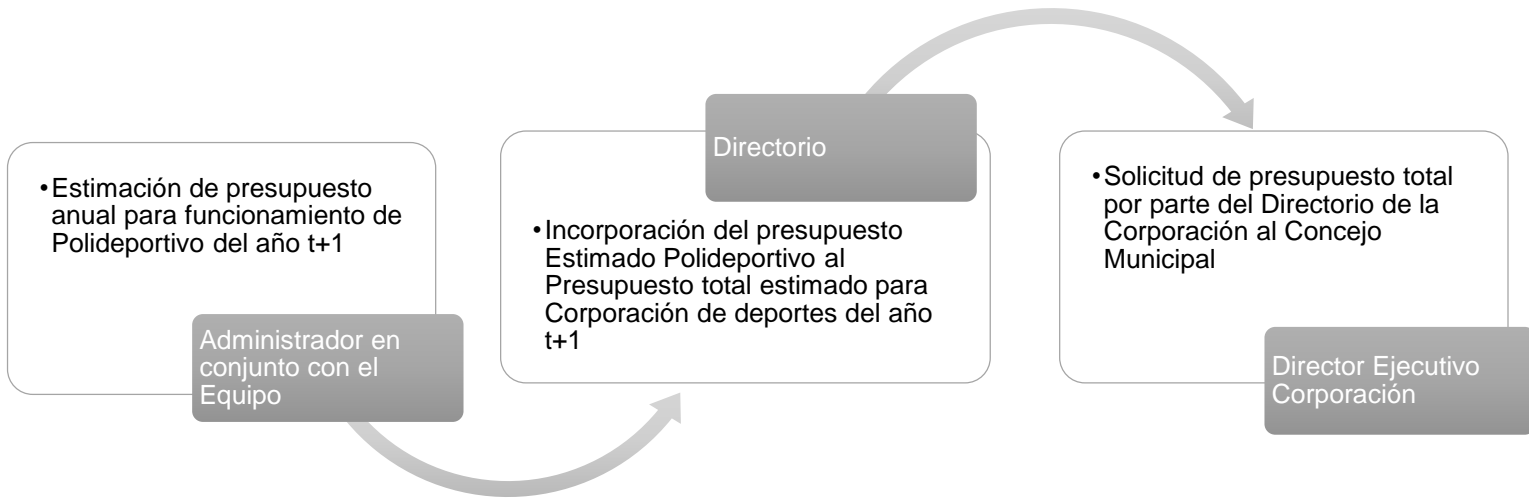
Fuente: Tarifas publicadas en página web municipal

Para acreditar que se vive en la comuna y acceder a gratuidad o a pagar \$10.000 mensuales, se debe presentar fotocopia de cédula de identidad o certificado de nacimiento; y certificado de residencia.

5.5.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos financieros

a) Obtención de recursos municipales:

Los requerimientos anuales del Directorio de la Corporación de Deportes se establecen en el proceso presupuestario anual que se alinea al municipal, y corresponden a las necesidades de funcionamiento del Polideportivo, incluyendo nuevas actividades que se demanden. Igualmente, los recursos municipales serán asignados en relación a la capacidad de recaudación de ingresos que el recinto presente, es decir, el aporte municipal se ajustará al saldo faltante para su operación, no recaudado por la vía de los cobros.

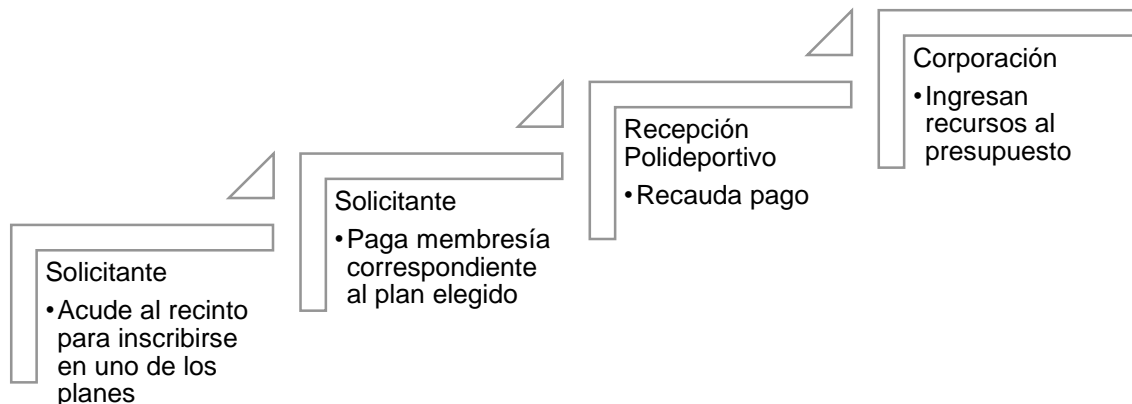


Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información recabada en entrevista

b) Obtención de recursos vía cobro membresías

Para el caso de los ingresos obtenidos por el cobro de las membresías, existe la distinción entre las personas que son habitantes de la comuna y las que pertenecen a otras comunas, pues tienen cobros diferenciados.

La acreditación para los habitantes de Estación Central se realiza por medio de un certificado de residencia, mientras que los adultos mayores, quienes tienen acceso gratuito al recinto, deben acreditarlo mediante copia de su Cédula de Identidad. En cualquier caso, todos quienes deseen participar de las actividades del recinto deben, en primera instancia, inscribirse en recepción, luego pagar o acogerse a gratuidad con los requisitos correspondientes y asistir a las actividades.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información recabada en entrevista

5.5.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

La modalidad de administración corresponde a una Corporación Municipal de Deportes, en la cual la municipalidad delegó la tarea de administrar los recintos deportivos de la comuna. Ello, implica que el administrador además es el Subdirector de la Corporación, frente a la relevancia e impacto que tiene el Polideportivo a nivel comunal.

Esta modalidad resultaría la más flexible para administrar recursos, en desarrollar una gestión comercial en torno al Polideportivo, así como generar alianzas con el sector privado.

El Polideportivo ha desarrollado una estructura donde el administrador es la instancia donde se toman las decisiones, y las demás áreas se han ido desarrollando en la medida que han generado una atención integral a los usuarios que incorpora aspectos de salud y nutrición.

A continuación se presenta organigrama que el mismo administrador ha delineado:



Fuente: Información aportada por el Administrador Polideportivo

Dotación

La particularidad del recinto, y que precisamente se vincula al tipo de administración al que adscribe, es la dotación que dispone:

Área	Dotación
Salud y Rehabilitación	2
Coordinación Deportes y Actividad Física	9
Mantenimiento	7
Administrador	1
Recepción y Cajas	3
Total	22

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

Esta dotación no incluye profesores IND y honorarios, así como la empresa de aseo que apoya la labor de mantenimiento.

5.5.3.5. Procesos de manutención del recinto

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

En relación a la forma de administrar las instalaciones, existe el área de manutención dentro de la estructura organizacional (tal como se señala en organigrama detallado más adelante) en el cual se desempeñan un maestro de primera, un gasfiter y un técnico en construcción orientado a manutención en electricidad, que se encuentran a cargo de atender los desperfectos y fallas reportadas a diario por el intenso uso de las instalaciones. No obstante lo anterior, las manutenciones preventivas y periódicas de los equipos e instalaciones que deben cumplir con normativas específicas como calderas, bombas, generador eléctrico, sistema eléctrico, luminarias, ascensor, son contratadas externamente y se realizan en forma mensual o bimensual. Lo mismo ocurre con las máquinas de ejercicio que se revisan mensualmente por un proveedor externo, debido a su incesante uso diario.

Respecto de otro tipo de equipamiento como aros, arcos y mallas, deben ser repuestos en promedio cada dos meses.

Dentro del equipo de manutención también se cuenta con un operador de caldera y piscina certificado, a cargo de la revisión constante de estas instalaciones, tanto en las mediciones reglamentarias relativas a medición de PH y cloración, humedad relativa del recinto, extracción de aire, revisión de filtros, como también a prever las necesidades mayores que se van generando en torno al mantenimiento.



El equipo también cuenta con un encargado de seguridad, a cargo de los accesos, cierre perimetral y cámaras de seguridad, las que son repuestas cada vez que fallan, pero en general no reciben mayores revisiones.

Respecto del aseo del recinto, este es realizado por una empresa externa que se contrata anualmente, y dadas las condiciones de uso, el recinto es aseado cuatro o más veces al día, de acuerdo a la necesidad que se presente y durante todo el horario de funcionamiento desde las 8:00 a 23:00 horas, especialmente los camarines asociados a la piscina, la que recibe un promedio de 700 personas a diario.

Por último señalar en cuanto a la manutención de las áreas verdes, que estas son atendidas por la municipalidad, destinando personal para dichas tareas dos veces por semana.

En general el recinto se ve muy limpio, ordenado y en pleno funcionamiento, ya que contar con personal destinado específicamente al tema de manutención, les permite atender los eventos de falla o desperfectos de forma oportuna y sin interrupciones para los usuarios. No obstante lo anterior, el 70% de los usuarios encuestados opinaron que los servicios higiénicos y camarines se encuentran en buen estado de manutención, en regular estado un 24% y solo un 6% en mal estado. En cuanto a la consulta “orden y limpieza del recinto en general” el 72% de los encuestados lo considera bueno, el 24% regular y el 4% malo.

5.5.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

Los recursos óptimos se relacionan con la posibilidad de generar una oferta que tienda al pleno uso de los espacios de cycling, y las 2 salas multiuso, es decir 111 horas, en la cuales el principal gasto a asumir es el de Recurso Humano.

Dado que el costo del recurso humano es informado como un total anual, tomaremos como referencia el valor por hora de un profesional Profesor de Educación Física, establecido por el Instituto Nacional de Deportes en sus bases de concursos 2017, que es de \$12.000, de acuerdo con esto los recursos involucrados serían: **\$1.332.000.**

5.5.4. 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:

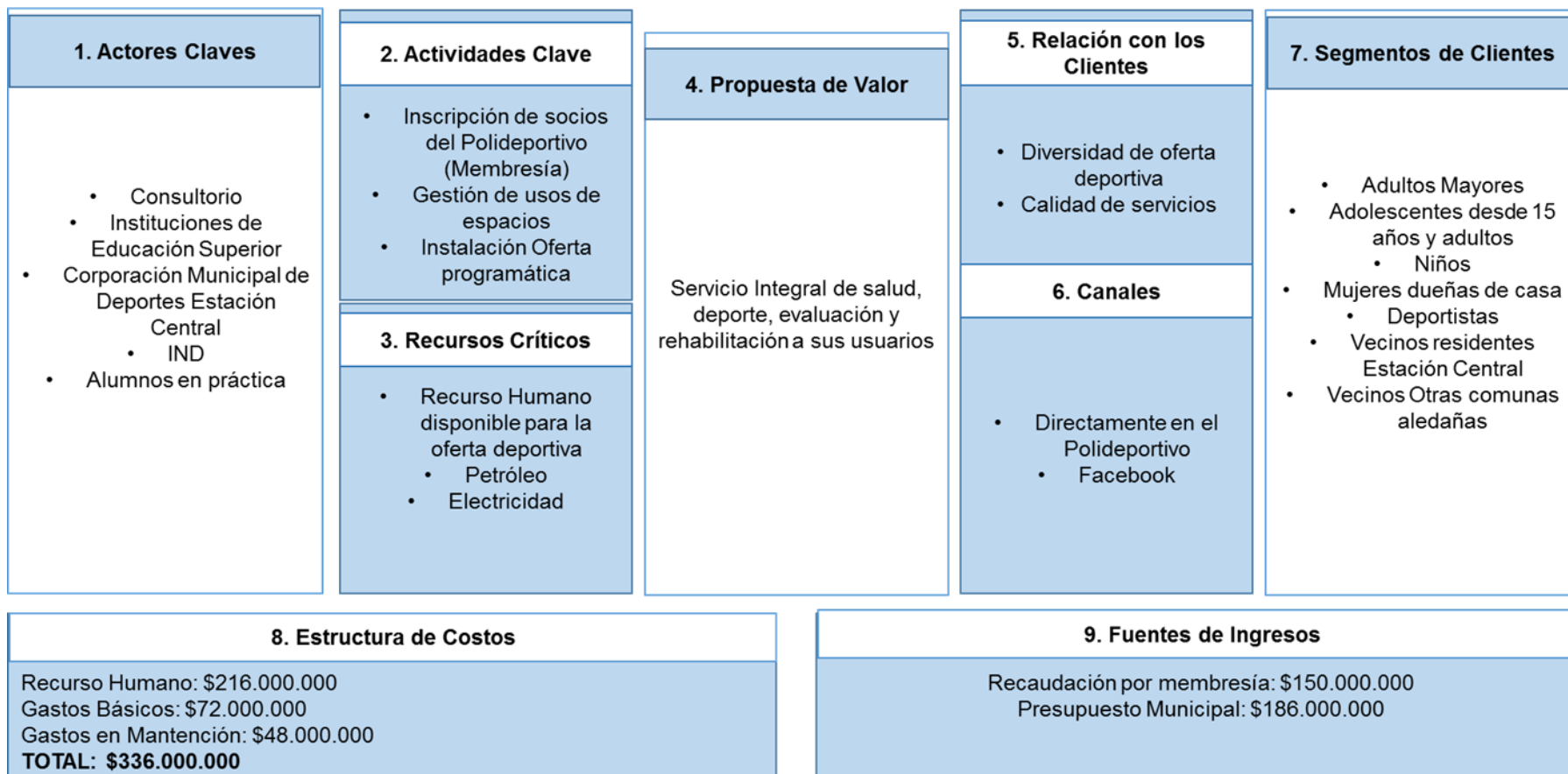
1. **Actores clave:** Corresponde a los deportistas de la comuna, consultorio, instituciones de educación superior y alumnos en practica, Corporación Municipal de Deportes, IND, presentando la demanda deportiva del sector.
2. **Actividades clave:** Corresponde al conjunto de acciones para materializar la oferta programática del recinto, y que se traduce en la disposición de personal deportivo e implementación adecuada, para el desarrolla 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 petroléico 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 canales 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:** esta 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



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



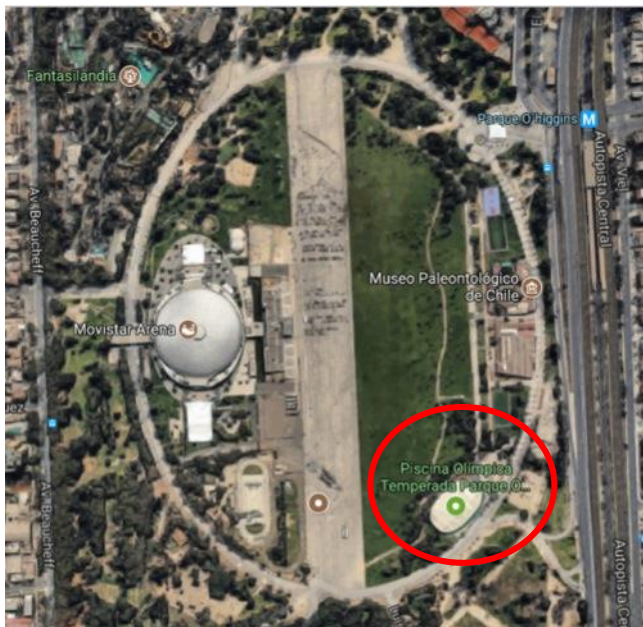
En conclusión y a juicio del equipo consultor, el recinto cuenta con un óptimo funcionamiento, ya que la administración no sólo ha logrado generar una oferta programática satisfactoria para la diversidad de sus usuarios, sino que también ha cumplido con el objetivo de impacto social por el cual fueron 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.

5.6. 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 (m ²)	3.500





5.6.1. Descripción del Proyecto:

El proyecto consistía en la construcción de una piscina olímpica, temperada y con una cubierta definitiva, con todo el equipamiento requerido para el uso público durante todo el año, y con una vida útil de 20 años.

Las obras propuestas consideraron: Construcción y habilitación de Camarines (600 mts²); construcción de piscina Olímpica (50 m x 25 m) de profundidad variable, con un máximo de 1,45 m en ambos cabezales, apta para competencias de nivel local y nacional, y para actividades formativas; instalación estructura Cubierta definitiva; adquisición e instalación de equipos de calefacción de agua, y adquisición e instalación de equipos de calefacción de aire.⁵⁴

El proyecto considero camarines, sala de máquinas, sala de calderas, bodegas, sala de musculación o múltiple, graderías para un público aproximado de 200 personas y tres piscinas de juego.⁵⁵

5.6.2. Oferta Programática:

5.6.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: El proyecto estimó entre los servicios a ofrecer por la Piscina, el arriendo de carriles de entrenamiento y prácticas de natación; arriendo de piscina completa a instituciones (solo lunes); escuela de natación; uso continuo durante todo el año como Piscina Recreativa.

⁵⁴ Memoria Piscina Olímpica Temperada Cubierta. Carpeta del proyecto, disponible en Ministerio de Desarrollo Social.

⁵⁵ Ficha Técnica para Pertinencia, emitida por Departamento de Inversiones del Instituto Nacional de Deportes.

Lo anterior, se basó en una proyección del comportamiento de los usuarios que consideró el desarrollo de convenios para el uso frecuente de la piscina con universidades, institutos profesionales, colegios particulares y municipalizados, empresas e instituciones en general.

Durante el primer año de operación se esperaba:

Arriendo de carriles: con proyección de uso martes a viernes, 5 horas diarias (12:00 a 14:00 horas, y 19:00 a 22:00 horas), y sábado y domingo, 6 horas diarias de (08:00 a 14:00 horas), a una tarifa de \$22.000 hora/carril, y una proyección de uso de todo el año.

Piscina Recreativa: Basados en la demanda de uso de la piscina descubierta municipal, se estimó uso durante las tardes de martes a viernes, durante 5 hora (14:00 a 19:00 horas), y sábados y domingos, durante 8 horas (14:00 a 22:00 horas) con una atención aproximada a las 15.000 personas al año, a una tarifa promedio por persona de \$2.000 (se consulta gratuidad para los clubes de adulto mayor y otras instituciones de ayuda social a la comunidad).

Escuela de Natación: Se consulta su uso todas las mañanas, de martes a viernes, 4 horas diarias, (08:00 a 12:00 horas), con una atención de 1.500 alumnos, con tarifa gratuita para todos los estudiantes de colegios municipales de la comuna.

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
08:00 a 09:00	MANTECIÓN	Escuela de Natación	Escuela de Natación	Escuela de Natación	Escuela de Natación	Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	
09:00 a 10:00								
10:00 a 11:00								
11:00 a 12:00								
12:00 a 13:00		Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa	
13:00 a 14:00								
14:00 a 15:00								
15:00 a 16:00								
16:00 a 17:00		Piscina Recreativa	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa
17:00 a 18:00								
18:00 a 19:00								
19:00 a 20:00								
20:00 a 21:00	Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	Arriendo Carriles	Piscina Recreativa	Piscina Recreativa		
21:00 a 22:00								

Información ex post: La oferta programática de la Piscina se traduce en las siguientes modalidades:

1. Membresía y planes de ocupación con cobro por uso
2. Cursos de Natación
3. Talleres de Hidrogimnasia, Hidrofitness, Rehabilitación

1.- La modalidad de socio, permite acceso 5 días por semana, de una hora cada vez. Los planes consideran valores que varían en relación a la residencia de los usuarios en la comuna de Santiago, o calidad de socio del Club Barrio Santiago⁵⁶.

Socio General	\$46.500 valor mensual
Socio Residente	\$41.500 valor mensual
Socio Barrio Santiago	\$36.500 valor mensual
Plan Económico	\$36.500 valor mensual / 3 días por semana
Pase diario antes de las 18:00 horas	5000
Pase diario antes de las 18:00 horas	7000

Fuente: Información obtenida de <http://www.piscinatemperadasantiago.cl/home/precios/>

Esta modalidad consiste en uso de carriles para nado libre, cuyos horarios se van actualizando en forma permanente, a través de Facebook⁵⁷. Esto permite su convivencia con actividades gratuitas que ofrece el recinto, para algunos segmentos de la comunidad; y con clases de natación. Por ejemplo: Para el viernes 5 de mayo, se publicó la siguiente actualización, y disponibilidad para nado libre (NL):

Hora	PISTAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07:00 - 08:00	NL	NL	NL	NL	NL	NL		NL	NL	NL
08:00-09:00	NL	NL	NL	NL	NL	NL		NL	NL	NL
09:00-10:00			NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL
10:00-11:00	NL	NL	NL	NL		NL	NL	NL		
11:00-12:00	NL	NL	NL	NL				NL		
12:00-13:00	NL	NL	NL	NL	NL			NL	NL	NL
13:00-14:00		NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	
14:00-15:00			NL	NL	NL		NL	NL		
15:00-16:00			NL	NL	NL	NL	NL			
16:00-17:00	NL	NL	NL							
17:00-18:00		NL	NL							
18:00-19:00			NL					NL		
19:00-20:00								NL		
20:00-21:00						NL	NL	NL		
21:00-22:00			NL	NL		NL	NL	NL		

Fuente: Información obtenida de <http://www.piscinatemperadasantiago.cl/home/precios/>

⁵⁶ Club Barrio Santiago es un espacio de comunidad para vecinos y usuarios de la comuna de Santiago. Quienes son parte de ella tienen acceso a múltiples beneficios, los cuales se obtienen al poseer una tarjeta que provee CORDESAN, previo llenado y envío de formulario.

⁵⁷

<https://www.facebook.com/PiscinaTemperadaOlimpicaDeSantiago/photos/rpp.711844535572476/1365860103504246/?type=3&theater>

2.- Cursos de Natación

Los cursos se desarrollan en forma permanente, ya que su desarrollo es requisito para practicar el nado libre. Esto se explica porque todos los usuarios deben someterse a evaluación para verificar que pueden practicar el nado libre, y de esta manera permitir que el uso de los carriles sea fluido.

No obstante, los usuarios pueden inscribirse en los cursos sin que ello los comprometa a tomar un Plan de uso.

Los cursos de natación están destinados a 3 segmentos: Matronatación (6 meses a 2 años); Natación para niños; jóvenes y adultos.

3.- Talleres: Con el tiempo se han incorporado otro tipo de actividades como la hidrogimnasia, hidrofitness e hidroterapia, dando uso a las 3 piletas existentes en la Piscina. El taller de hidrogimnasia se ha realizado lunes, miércoles y viernes de 10:00 a 11:00 horas. El hidrofitness se ha programado para martes y jueves a las 20:00 horas.

5.6.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: De acuerdo a Ficha IDI del proyecto, los beneficiarios proyectados son 500.000. Esta estimación estaría basada en el área de influencia considerada que sería la comuna, con sus 231.000 habitantes estimados, sumando usuarios provenientes de universidades, institutos, comercio, oficinas, colegios, y comunas aledañas.

La estimación de la demanda para el primer año de operación estimó que como Piscina Recreativa podría albergar a 15.000 personas al año. Asimismo, las escuelas de natación podrían atender a 1.500 alumnos.

Información ex post: El recinto está habilitado con 10 pistas, para ser usadas en 15 horas diarias. Cada pista puede ser usada por 10 a 15 usuarios. Asimismo, existen 3 piletas de uso recreativo, cuya capacidad máxima es 10 usuarios. Bajo un escenario de uso pleno del recinto en un día, podría beneficiarse a 1.500 usuarios. No obstante, el recinto presenta una mayor ocupación entre las 18:00 y 22:00 horas, y de acuerdo a lo señalado por entrevistado, se atiende en promedio a 300 usuarios diarios. Por otra parte, en la Cuenta Pública del 2014 de la Alcaldesa de Santiago, se señala que se entregaron 32.618 atenciones. En Cuenta Pública del 2015 se precisa que CORDESAN desarrolló un Programa de inscripción de socios, con los siguientes resultados:

Modalidad de Socios/Beneficiarios	Inscritos
Cursos	9.137
Socios general	406
Socio residente	1.635
Socio Barrio Santiago	2.312
Socio Económico	7.374
Pase Diario	701
Arriendo pistas	2.542
Total	24.107

Fuente: Cuenta Pública 2015 CORDESAN

Del cuadro anterior, y considerando el proceso por el cual pasa un usuario, en términos de su aprendizaje de la natación, a través de clases, para luego practicar el nado libre, no es posible aseverar que el total de inscritos correspondan a usuarios diferentes, es decir, podría ocurrir que los participantes en cursos también estén contabilizados en calidad de socios.

En el mismo informe de gestión, para el año 2015, se señala que el Plan de Natación benefició a cerca 3.000 estudiantes, programa que buscaba entregar a los estudiantes de la comuna las herramientas básicas para desenvolverse en el medio acuático⁵⁸. Para el año 2016, en esta misma línea, el entrevistado señaló la atención de 1.100 alumnos provenientes de 26 colegios.

Si se considera los datos de socios del año 2015 y los estudiantes atendidos, los usuarios alcanzaron a 27.107. Sin embargo, para una estimación más ajustada, se mantendrá el supuesto que todos los inscritos en los cursos se incorporaron a alguna calidad de socio. Ello, fundado en que los cursos de natación son requisito para la práctica del Nado Libre, y por lo tanto eliminar la duplicidad en el conteo de usuarios, lo que daría un total de 17.970, lo que implica 374 usuarios a la semana en promedio (48 semanas al año). En consecuencia, es posible señalar que hubo sobre-estimación de beneficiarios si se considera como fuente de comparación la ficha IDI. Sin embargo, la estimación asociada al uso recreativo y por parte de los estudiantes, respecto del primer año de operación, se ajusta a lo proyectado, considerando que el año 2015 sería el segundo año de operación, que ya reporta un aumento de al menos de un 64%. Respecto al año 2014, los datos dan cuenta de atenciones, y no de usuarios.

Respecto a la capacidad instalada, queda un margen de crecimiento en horarios de baja ocupación, que sería entre las 07:00 y las 18:00 horas, donde va aumentando el uso en la medida que transcurre el día. Si se toma como referencia la última actualización de disponibilidad de la piscina, del 5 de mayo, para nado libre, la situación es la siguiente:

HORA	Pistas disponibles Nado libre	HORA	Pistas disponibles Nado libre
07:00 a 08:00	9	15:00 a 16:00	5
08:00 a 09:00	9	16:00 a 17:00	5
09:00 a 10:00	8	17:00 a 18:00	2
10:00 a 11:00	7	18:00 a 19:00	2
11:00 a 12:00	5	19:00 a 20:00	1
12:00 a 13:00	8	20:00 a 21:00	3
13:00 a 14:00	8	21:00 a 22:00	5
14:00 a 15:00	5	Total	82

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a Información recabada

⁵⁸ Plan iniciado como respuesta a los Claustros del 2013 para estudiantes de nuestros Liceos. Se dio inicio en Marzo del 2014 hasta el año 2015. En la cuenta pública se señala que no se obtuvo una respuesta adecuada por parte de los Liceos, por lo que se ha hecho extensiva la invitación a estudiantes de escuelas básicas de 7° y 8° básico, funcionando con estos cursos con, asistencia completa.

El 55% de las pistas se encuentra disponible, porque precisamente la oferta es que las personas asistan, de acuerdo a su plan, en el momento que lo estimen.

Asimismo, el calendario refleja la disposición de las pistas, pero no su uso exclusivo, es decir, no da cuenta que la pista no tenga uso, sino que tiene cabida para más nadadores, dado que pueden practicar entre 10 a 15 usuarios por pista.

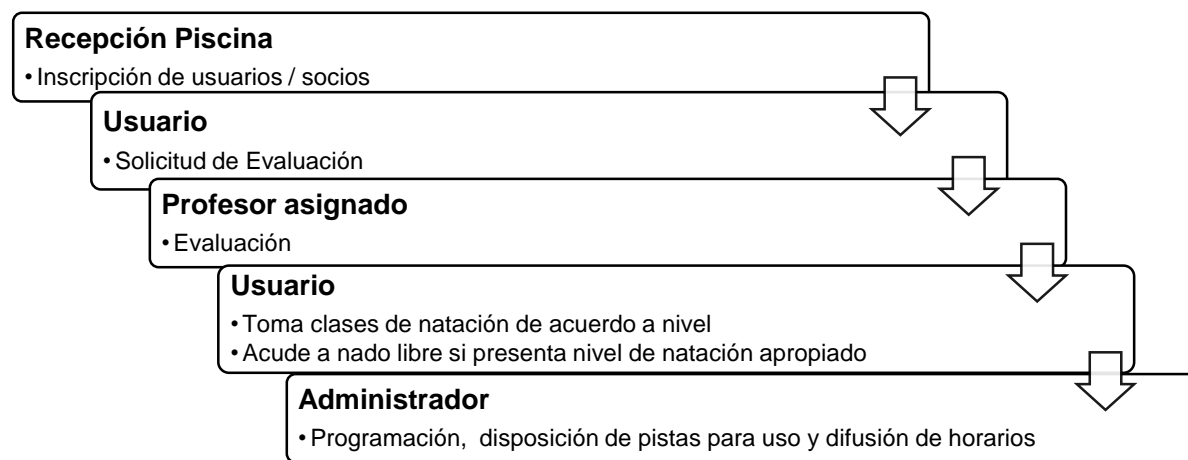
Considerando que los datos no permiten aseverar la cantidad de usuarios efectivos, ya que tampoco es posible concluir que los usuarios rotan durante el año, se plantea el siguiente cálculo, para aproximarse a su cuantificación:

Ingresos mensuales aproximados: entre \$40.000.000 – \$42.000.000

Pago Promedio por usuario mensual: \$41.500

Por lo tanto, los usuarios inscritos y que pagan mensualmente fluctúan entre: 964 a 1.012, dada las estimaciones de ingresos.

5.6.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática



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

Se grafica el proceso genérico de la Piscina, considerando que las actividades posibles se traducen al uso del mismo espacio, y que lo que varía, en términos de proceso es las modalidades de acceso a un cobro privilegiado.

Al respecto cabe señalar que todos los usuarios están obligados a presentar certificado médico que acredite no tener impedimentos para hacer actividad física y someterse a una evaluación respecto a sus habilidades para nadar, de esta manera se resguardan 2 aspectos: seguridad y optimización del uso de la pista, es decir, una persona que no sabe nadar hará un uso recreativo, y para eso existen las piletas; la que nada poco, hará que la pista sea más lenta, por lo que interferirá con el nado de otros. Si la persona no sabe nadar, deberá someterse a un curso, que tiene el mismo valor que un mes de nado libre.

Respecto a la forma de acceder, las personas acuden directamente a recepción de la Piscina y se inscriben. Si desean acceder a valores privilegiados deberán presentar su tarjeta de Club Barrio Santiago o Certificado de residencia (sólo para socios residentes).

Por otra parte, existen los convenios con empresas, las cuales deben enviar solicitud de cotización a administración de la piscina para recibir una propuesta de Convenio, el cual debe ser suscrito por ambas partes. Posteriormente, la empresa debe enviar listado de beneficiarios, para control de acceso y aplicación del proceso descrito previamente.

Finalmente, existen los usuarios que acceden a gratuidad, sean estudiantes, adultos mayores de la comuna, beneficiarios de consultorios, beneficiarios de programas de la Subdirección de Deportes municipal, y juntas de vecinos. Los que accederán de acuerdo a su vínculo con organizaciones e instituciones de la comuna, y condiciones de vulnerabilidad por las que han sido priorizados.

5.6.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: La piscina presenta una oferta propia que se materializa en la disposición de personal especializado, profesores/monitores disponibles para el desarrollo de las clases de natación, así como la disposición de un estándar de uso que garantiza la seguridad de sus usuarios. En tal sentido, para que las personas usen la piscina, deberá estar presente el paramédico, el salvavidas y el profesor que administra las pistas; si alguno de ellos faltare, se suspenden las actividades.

Junto con lo anterior, se destacan los servicios de apoyo disponibles, como el acceso a un gimnasio, guardarropía y cafetería.

Debilidad: De acuerdo a lo señalado por el informante entrevistado, existe un potencial para las competencias que desarrollar. El recinto tiende a privilegiar el nado libre, con actividades esporádicas de higr гимнасия o hidrofitness; pero esta misma actividad podría derivar en la participación de torneos internos, que vayan motivando la participación de sus propios usuarios, para dar sentido a su entrenamiento cotidiano.

5.6.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

a) Relación con los usuarios

Se recomienda realizar reuniones periódicas con grupos de usuarios u otro mecanismo de consulta, que permita recoger ideas para mejorar la oferta. Considerando que el recinto cobra, y la difusión de sus servicios está basada en este cobro, enfrenta un usuario más exigente, que demanda información y atención de calidad.

b) Planificación y financiamiento

Considerando los altos costos que representa el recinto, lo que implica que el cobro es la manera de sustentarse, se requiere una planificación que tienda a aumentar los ingresos de explotación, y que permita coexistir con la gratuidad de algunos de sus horarios. Incluso, en los espacios de gratuidad, es posible gestionar que su financiamiento pueda ser realizado por la vía de las donaciones con fines deportivos, considerando que la Piscina depende de la Corporación.

Por otra parte, también es posible incentivar un mayor uso de las empresas con las que se desarrollan convenios, para la realización de Torneos interempresas, actividad que también es posible financiar por la vía de las donaciones con derecho a beneficio tributario.

c) Oferta optimizada

Se recomienda poner en marcha la idea de actividades competitivas con los usuarios del recinto; para generar una motivación adicional en los practicantes habituales del nado libre, la que incluso puede ir asociada a premios asociadas al mismo uso de la piscina (invitar usuario familiar en forma gratuita; acceso a descuentos o beca por un periodo).

5.6.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.6.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: De acuerdo a la carpeta del proyecto, y cálculo del CAE, se estimó gasto operacional de \$165.048.000. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Piscina Olímpica Cubierta				
Años	INVERSIÓN OBRAS CIVILES			
	0	1	2	3
OBRAS CIVILES	3.226.802			
Operación y Mantención		165.048	165.048	165.048
Factor		1,06	1,2826	1,4109
Costo Hoy	3.226.802	155.706	128.682	116.984

Fuente: Estimaciones costos operación y CAE carpeta de evaluación

Este monto debe ser ajustado a moneda actual para realizar las comparaciones y análisis correspondientes, con lo que obtenemos el monto de \$ 205.633.303.-

Información ex post: A la fecha de emisión de este informe, no fue posible tener acceso a información disponible en administración de la Piscina, a la espera de autorización para su provisión. Al respecto señalar que los gastos operacionales se estiman a \$600.000.000, de acuerdo a lo declarado por entrevistados.

Se indicó que entre los principales gastos se encuentra: Gas, agua, químicos para el tratamiento del agua, limpieza piscina, aseo. Entre los contratos externos relevantes, se encuentra el mantenimiento preventivo de ascensor, seguridad, sensores de humo, calderas, hidráulico.

No fue posible acceder a información actualizada de gasto del recurso humano, debido que el personal de la Piscina, depende de CORDESAN, que al constituirse en una entidad privada, no se encuentra obligada a cumplir las normas de transparencia. La última información disponible corresponde al año 2014, y que contiene la siguiente información:

Cargo/Funciones	Honorario total bruto	Honorario Anual
Guardarropía	391.230	4.694.760
Habilitación recintos de la piscina (3)	1.173.690	14.084.280
Realización de cursos de natación	419.175	5.030.100
Habilitación camarines	435.942	5.231.304
Habilitación de los espacios	456.565	5.478.785
Diseñar y ejecutar un programa de ingreso de los antecedentes de las personas que asisten a los programas	503.010	6.036.120
Profesor de Natación	782.460	9.389.520
Salvavidas	782.460	9.389.520
Enfermería (2)	1.616.339	19.396.066
Realización de cursos de natación (3)	2.424.508	29.094.098
Habilitación de calderas	838.350	10.060.200
Ejecución del Proyecto deportivo de Operaciones	905.418	10.865.016
Calderero	1.229.580	14.754.960
Mantenimiento y operación	1.394.344	16.732.125
Total		160.236.854

Fuente: Transparencia Activa, en moneda corriente 2017.

Este monto se aproxima a lo que debió ser el primer año de operación de la piscina⁵⁹, respecto a gastos en personal. No considera el sueldo del administrador de la piscina.

Gastos de Mantención

No fue posible tener acceso a detalles de los gastos de mantención de la Piscina, pero frente a las estimaciones del informante entrevistado, que identificó \$600.000.000 de presupuesto para operación, **\$439.763.146**, estarían destinados a pagos de servicios de mantención, climatización y tratamiento de la piscina, químicos, entre otros.

5.6.3.2. Identificación fuentes de financiamiento

Información Ex ante: De acuerdo al Reporte RATE (Resultado de Análisis Técnico – Económico) del proyecto, que contiene historial del proyecto, con fecha 18 de octubre de 2010, se indica que el Municipio compromete \$158.700.000 para gasto operacional de la piscina, monto asegurado por compromiso establecido por Concejo Municipal.

Asimismo, en memoria del proyecto se indica una estructura tarifaria para la piscina:

⁵⁹ <http://transparencia.munistgo.cl/web2/articles.php?lng=es&pg=295>



- a) Tarifa carril promedio: 1 UF/hora
- b) Tarifa arriendo total piscina: 1,33 UF/hora/persona
- c) Tarifa Uso Diario Recreativo: 0,1 UF/Persona (Salvo Gratuidad)
- d) Valor Curso Natación: 0,16 UF/alumno (salvo gratuidad)

Información ex post: Una parte de los recursos provienen de transferencias del municipio, a través de CORDESAN, así como gastos directos que cancela el municipio, como los servicios básicos.

Otra fuente de ingresos, pero que se incorporan al presupuesto de CORDESAN, como ingresos de operación, es la recaudación por incorporación de socios y convenios con empresas.

Bajo estas 2 modalidades, el monto de operación se financia de la siguiente manera:

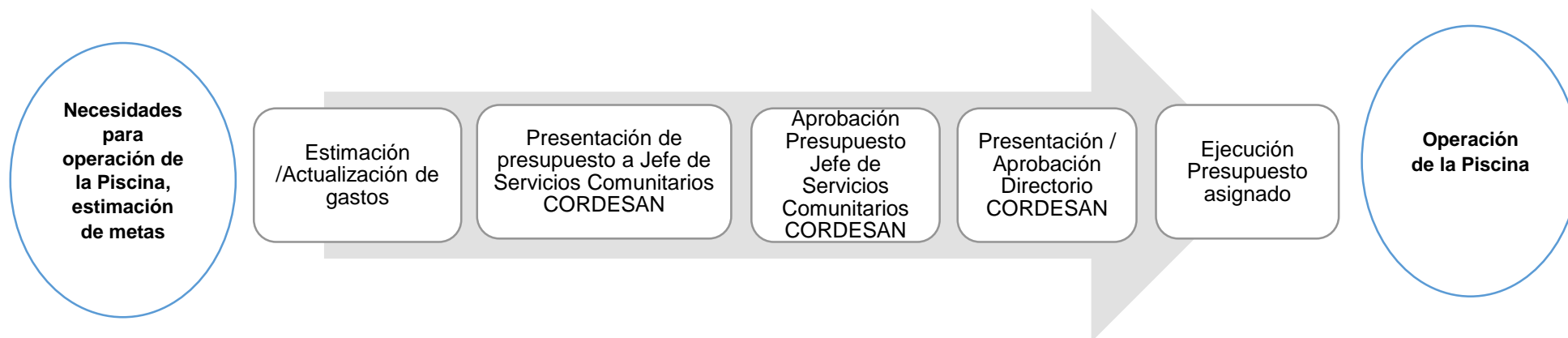
Fuente de Financiamiento	Monto Anual
Transferencias Municipales	120.000.000
Recaudación por explotación Piscina	480.000.000
TOTAL	600.000.000

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas, moneda corriente 2017

El monto total no presenta desagregación respecto de su uso, ya que solo constituye un monto global estimado de gasto de operación, así como los montos de recaudación, sobre los cuales coincidieron los informantes entrevistados. Al respecto destacar que el monto de financiamiento municipal es menor o se aproxima al compromiso de aporte adquirido por el Concejo Municipal, en la fase de formulación del proyecto.

5.6.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos

a) Financiamiento interno, presupuesto CORDESAN

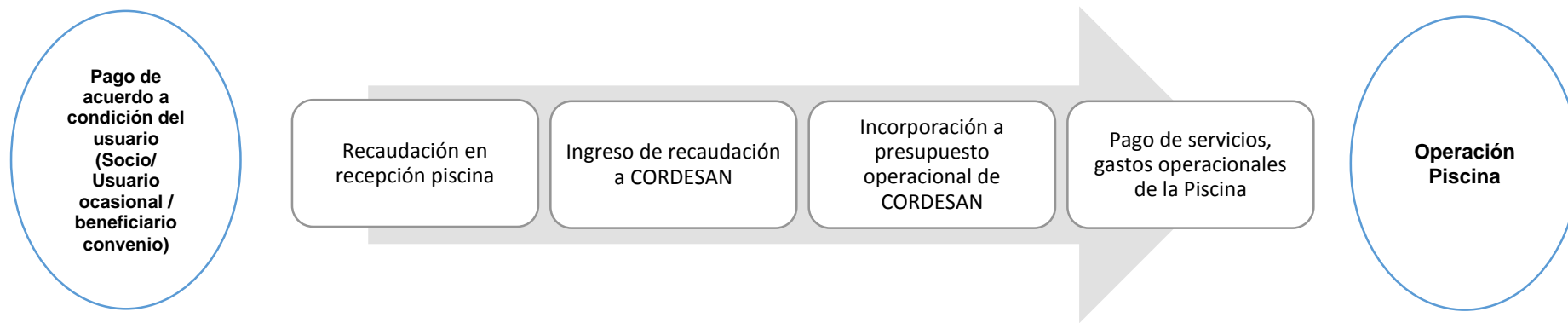


Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas

El proceso de formulación presupuestaria se realiza en la Corporación de Desarrollo de Santiago, el que se ajusta al período de estimaciones a nivel municipal, porque sus ingresos de operación provienen de esta fuente.

Asimismo, el proceso refleja la estructura actual, a pesar que aún no desarrollan su primer proceso presupuestario bajo la nueva administración que surge del cambio de autoridades locales. De acuerdo a lo señalado por entrevistado, en la administración anterior se funcionaba bajo cargos gerenciales, pero al ser una entidad privada, no existen antecedentes respecto de la estructura formal anterior y vigente.

b) Financiamiento Externo – Inscripción de Socios/Convenios



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Los recursos que recauda la piscina se incorporan al presupuesto de CORDESAN, que es la instancia pagadora de los bienes y servicios que requiera el recinto para funcionar.

5.6.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

La Piscina se encuentra bajo la administración de la Corporación para el Desarrollo de Santiago (CORDESAN), que es una entidad privada con personalidad jurídica sin fines de lucro, creada en 1985. Su objetivo es promover el desarrollo social y urbano de Santiago, fomentando la colaboración entre la Municipalidad de Santiago, el sector privado y la comunidad. Además, de la piscina, CORDESAN administra 6 recintos deportivos municipales, entregados en comodato.

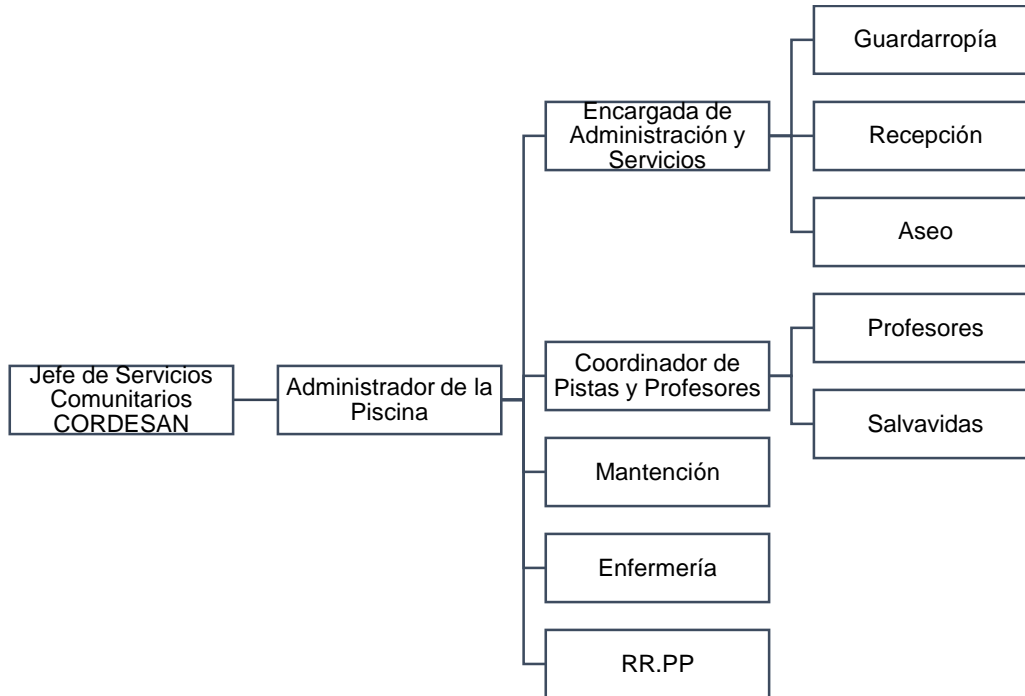
Adicionalmente, existe la Subdirección de Deportes y Recreación dependiente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), que tiene entre sus dependencias al Departamento de Infraestructura Deportiva, cuya función es administrar y mantener los recintos deportivos y piscinas municipales⁶⁰.

Ambas instancias señaladas se relacionan para administrar los recintos municipales, donde ha existido una definición de distribución de aquellos donde CORDESAN tiene la facultad y la flexibilidad, de realizar una gestión comercial, que el Municipio no tiene. Sin embargo, los recintos deportivos que administra CORDESAN se alinean al desarrollo deportivo comunal.

De acuerdo a lo señalado por entrevistado, CORDESAN nace con la reconstrucción de Santiago a partir del terremoto del año 1985, con el propósito de ejecutar las acciones y proyectos con la agilidad que los municipios no pueden, frente a la normativa y procesos administrativos a los que deben someterse, por lo tanto, esta corporación se ha transformado en el brazo ejecutor de las definiciones municipales, donde además es posible obtener recursos del sector privado. Esto explica que la Piscina tenga un marco de acción que le permita generar recursos a través de la gestión comercial de sus servicios.

⁶⁰ Reglamento interno municipal N°476, 31 de mayo de 2013, artículo 46.

Organigrama y Dotación



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas

De acuerdo a información obtenida en Transparencia Activa del año 2014, respecto al personal honorarios se identifica una dotación de 20 personas, constituidos de administrativos, auxiliares, profesionales, salvavidas, paramédicos, personal de aseo.

5.6.3.5. Procesos de mantención del recinto

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, el recinto cuenta con camarines que incluyen vestidores y servicios higiénicos para damas, varones y personas en situación de discapacidad, con amplitud y comodidad de espacio; 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. Es del caso señalar que la presencia de un profesional de tal especialización garantiza el funcionamiento óptimo de la instalación, la que originalmente, en las condiciones en que se entregó la construcción, presentaba los problemas descritos.

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, pues funcionan con dos turnos diarios (parte de sus protocolos señalan que las actividades no se inician hasta que el paramédico se encuentra en el recinto).

Respecto de la manutención de la piscina (vaso), el aseo se realiza durante la noche por medio de un robot de origen israelí, programado para ocho horas de trabajo, el que retira los sedimentos que se acumulan en el fondo, avanzando de forma lineal hasta cubrir toda la superficie, continuando posteriormente por las paredes, lo anterior ocurre una vez aplicados los químicos que se utilizan para limpieza del agua y manutención de los niveles de PH y cloro normativos.

Todo el sistema eléctrico, generador (de 300 KVA y autonomía de 12 horas) y calderas se encuentra en el primer nivel por fuera del recinto para un fácil y accesible ingreso. La accesibilidad universal se asegura por la existencia de un ascensor que recibe manutención mensual.

Las cámaras de seguridad son mantenidas por externos mensualmente.

Cuenta con espacio para estacionamientos para los usuarios y caseta de vigilancia en el perímetro.

Tanto el aseo como las manutenciones mayores tanto a equipos como instalaciones, se contratan externamente, mientras que los equipos ubicados en la subestación y que se relacionan directamente con la piscina y las piletas, son monitoreados y mantenidos por el Administrador y su equipo de apoyo.

El lugar se ve limpio, ordenado y de aspecto muy moderno, particularmente el área de la piscina olímpica, ya que la tenso estructura más uno de sus muros vidriados otorgan luminosidad, a la vez que todo el equipamiento del área se encuentra en perfecto estado de conservación.

Respecto de la encuesta a usuarios y atendiendo que este es uno de los pocos recintos pagados - lo que podría suponer un usuario más exigente – frente a la consulta sobre “orden y limpieza del recinto en general”, el 82% de los encuestados señalaron que era bueno, el 12% regular y solo el 2% lo consideró malo, mientras que respecto de la mantención de los servicios higiénicos y camarines, el 67% lo consideró bueno, el 31% regular y el 2% malo.

5.6.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

Este recinto tiene una operación que presenta organización y planificación rigurosas, y como se pudo constatar en visita a terreno y entrevistas al mismo, la mayoría de sus procedimientos y protocolos están escritos y son respetados por los usuarios y personal del mismo recinto. No obstante lo anterior y teniendo en consideración lo señalado por los informantes entrevistados, resulta importante resolver un problema de congestión tanto en recepción como en guardarropía.

En relación a esto, la forma de abordar este tema consistiría en incorporar tecnología que permita el ahorro de tiempo en los procesos descritos, especialmente en los horarios peak señalados anteriormente.

Las alternativas en este tema son de diversa complejidad y precio y en ese sentido, una de las alternativas interesantes de última generación para el funcionamiento de un recinto que debe atender a un promedio de 300 personas diariamente, es un Sistema de Asistencia geo-referenciada que permite establecer un canal de comunicación con el usuario, a través del cual la Administración no sólo sabrá en que días asistió el usuario, sino a qué hora entró y salió del recinto. Asimismo podrá conocer la satisfacción del usuario a través de breves encuestas sobre el servicio entregado y también que el usuario pueda informar a la administración de situaciones que le parezcan denunciabiles o plausibles.

La instalación de este sistema y el servicio tiene un valor promedio mensual que varía entre los 1,5 y 2 millones de pesos mensuales, dependiendo de la cantidad de información a analizar, lo que se constituiría en un costo de operación.

De esta forma la operación óptima considera lo siguiente:

Ítem	Gasto anual
Gastos operacionales del recinto	456.649.800
Gasto en Recurso Humano	143.350.200
Sistema de asistencia georreferenciada	24.000.000
Total	624.000.000

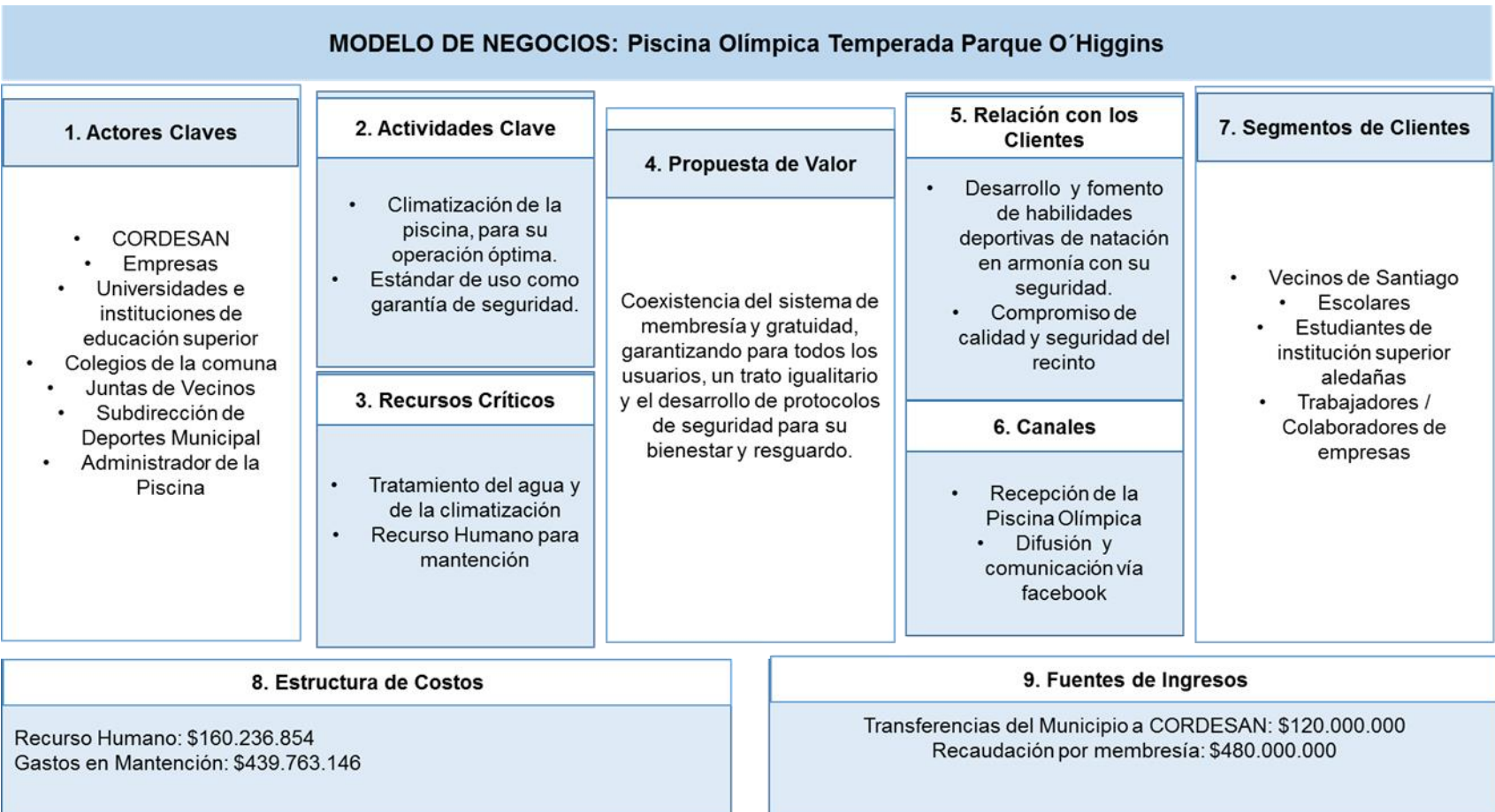
Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a precios de mercado, en moneda corriente 2017

5.6.4. 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:** Considerando lo expuesto previamente, los costos se concentran en manutención asociada a las condiciones ambientales e higiene de la Piscina y en el recurso humano especializado que contribuye con ello, así como el personal técnico-deportivo y de apoyo, que permite resguardar la práctica del nado en condiciones seguras.
9. **Fuentes de ingreso:** principalmente recaudación de membresías y convenios, pero también aportes del municipio a través de la corporación.



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 tensoestructura 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.

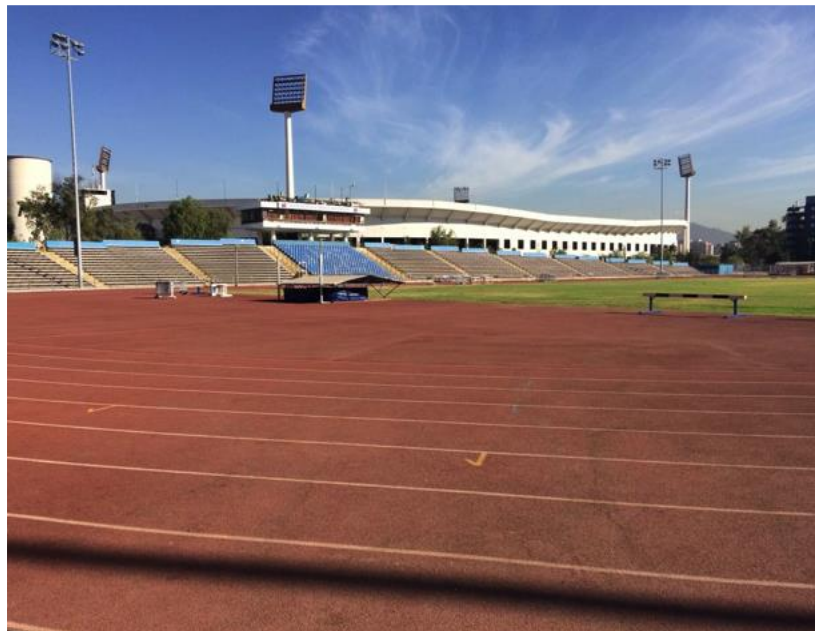
Este mayor costo asociado a la mantención del recinto, es cubierto, no obstante, exitosamente por el cobro a sus beneficiarios, lo que además permite que igualmente se ofrezca uso gratuito a organizaciones comunitarias en horario valle.

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

5.7. PISTA ATLÉTICA MARIO RECORDÓN. ÑUÑOA

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





5.7.1. Descripción del Proyecto:

La Pista Atlética es uno de los 10 recintos deportivos que se encuentran al interior del Estadio Nacional Julio Martínez Pradanos, en 62 hectáreas. Cuenta con una pista de 400 m. de ocho carriles y capacidad para 4.000 espectadores.

El proyecto original, consistió en la reposición de la Pista sintética con su equipamiento, su sistema de cronometraje, reja y otros, en el año 2011, sin embargo, actualmente se encuentra con obras de conservación para el II Juegos Juveniles Suramericanos 2017.

La Pista Atlética tiene vía de acceso por Pedro de Valdivia, entre Grecia y Guillermo Mann, en la comuna de Ñuñoa, a través del ingreso hacia el Centro de Alto Rendimiento (CAR), y por el Polideportivo de Básquetbol.

5.7.2. Oferta Programática:

5.7.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: El Estadio Atlético Mario Recordón, estuvo destinado originalmente a la práctica del Alto Rendimiento, particularmente al entrenamiento de los deportistas,. No obstante, entre los antecedentes iniciales no existe información sobre las actividades previstas en el proyecto, solo se señala que espera beneficiar a 2.640 deportistas.

Información ex post: La oferta se basa en poner en disposición la pista preferencialmente para la Federación Atlética de Chile, reconocida por el COCH, y sus deportistas; sus clubes afiliados. Cualquier otro club puede hacer uso de la Pista, pero debe ser consultado y acordado con la Federación.

Esto responde al énfasis que presenta el Estadio Nacional, respecto al deporte de Alto Rendimiento, esto es que sus recintos presentan un soporte preferencial para el desarrollo del deporte a este nivel. Por lo que todos sus espacios presentan este modo de relación con las Federaciones afines.

En los espacios y tiempos disponibles que quedan de esta programación de uso por la Federación, se pone a disposición de otras organizaciones y usuarios, mediando un pago por uso.

Al revisar el [Programa de Actividades](#), se observa un uso bastante cercano a su capacidad plena. No obstante, éste no refleja el uso de los deportistas federados.

En visita a terreno, se pudo constatar que entrenan deportistas de Alto Rendimiento, y que esto sería consistente con el acceso preferencial, aun cuando no esté calendarizado su ingreso. Es el caso de Natalia Ducó, que estaba haciendo uso de la zona de lanzamiento de la bala, al momento de la inspección del recinto.

Por otra parte, el auxiliar acompañante en la inspección del recinto, señaló que la pista que presenta mayor uso es la número 1, por lo que se da acceso a cualquier persona, si están disponibles las demás pistas, sin cobro. Solo debe anotarse en la hoja de registro que tenía para control de acceso.

Se puede observar, también, menor actividad el fin de semana, sin embargo, en tales días donde se presentan torneos de la disciplina, los que no se encuentran en el programa, porque de acuerdo a lo señalado por el entrevistado, el calendario se construye con las organizaciones que han demandado su uso sistemático, y con las cuales se generan contratos a título gratuito y oneroso, según sea el caso.

5.7.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: Conforme a los antecedentes aportados en la carpeta del proyecto, la utilización del recinto se proyectó para atender a 2.640 deportistas anualmente. Aunque la carpeta no aporta mayores antecedentes, los datos sobre la capacidad son los siguientes:

Beneficiarios directos:	2.640
Magnitud del proyecto (m²):	20.000
Espacios deportivos:	Pista de recortán de 8 carriles

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información existente en antecedentes del proyecto

Información ex post: La Administración aportó antecedentes estadísticos del año 2016, sobre el uso de la pista atlética y del resto de los recintos que se encuentran emplazados en el Estadio Nacional, cuya Administración es centralizada.



En el cuadro siguiente se resume el número de asistencias a la pista y al resto de los recintos, pero la información disponible aportada, no da cuenta del número de usuarios, es decir, que si el total es de 34.378, esto podría significar que 343 usuarios asistieron 100 veces en el año por ejemplo.

RECINTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	SEMESTRE
Estadio Atlético	1.814	1.663	4.386	3.103	3.774	4.303	19.043
Resto de los Recintos	23.564	26.639	29.326	53.826	57.102	54.148	244.605
TOTALES	25.378	28.302	33.712	56.929	60.876	58.451	263.648

RECINTO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	SEMESTRE
Estadio Atlético	2.758	5.413	2.703	2.368	274	1.819	15.335
Resto de los Recintos	47.864	50.638	24.337	42.094	29.975	20.509	215.417
TOTALES	50.622	56.051	27.040	44.462	30.249	22.328	230.752
						TOTAL	494.400

Fuente: Datos de usuarios entregados por la Administración del Estadio Nacional

Considerando que en total existen 10 de recintos al interior del Estadio Nacional, el porcentaje de uso que representa la pista atlética respecto del resto, es de un 7%.

En visita al recinto, se pudo verificar la asistencia de distintos grupos de deportistas que ocupaban indistintamente la pista y otros espacios, como el lanzamiento de la bala. Sin embargo, de acuerdo a lo señalado en entrevistas, la prioridad de uso es otorgada a la Federación Atlética de Chile FEDACHI, quienes tienen a su cargo realizar la promoción de uso de este espacio deportivo entre sus afiliados. Respecto a esto no fue posible acceder a la programación o datos de usuarios de dicha organización o saber cuántos de los clubes asociados actualmente hacen uso de él, en atención a esta priorización.

En este caso, la brecha de ocupación en cuanto a cantidad de usuarios utilizan el recinto pasa a segundo lugar frente al hecho que no se sabe cuántos de los usuarios para los que fue desarrollado el proyecto, es decir, los de Alto rendimiento están haciendo uso de él.

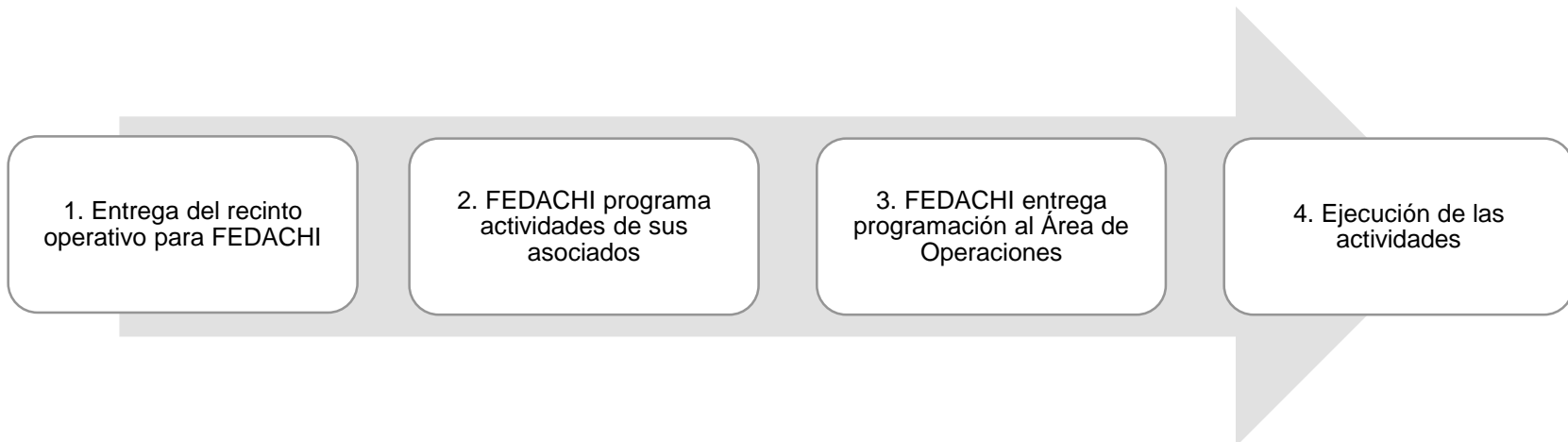
A lo anterior se suma el hecho de que cualquier usuario puede ingresar a la pista y utilizarlo, además del usuario priorizado, pues no existe control de acceso al recinto, es decir, en un entrenamiento de Alto Rendimiento podría estar paralelamente entrenando un usuario amateur, con las consiguientes complicaciones que esto implica, pues podrían estar practicando el lanzamiento de la bala o jabalina, mientras un usuario amateur corre por la pista 1. En el focus group, este fue señalado como el principal conflicto que tienen los Clubes para utilizar la pista, ya que existe el peligro latente de accidentes.

5.7.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Si se consideran las características de esta oferta, en términos del espacio que se pone a disposición de los deportistas federados y no federados, es posible distinguir 2 tipos de procesos: Acceso a deportistas Federados; Acceso a organizaciones y usuarios no federados.

a) Respecto a la oferta a deportistas federados

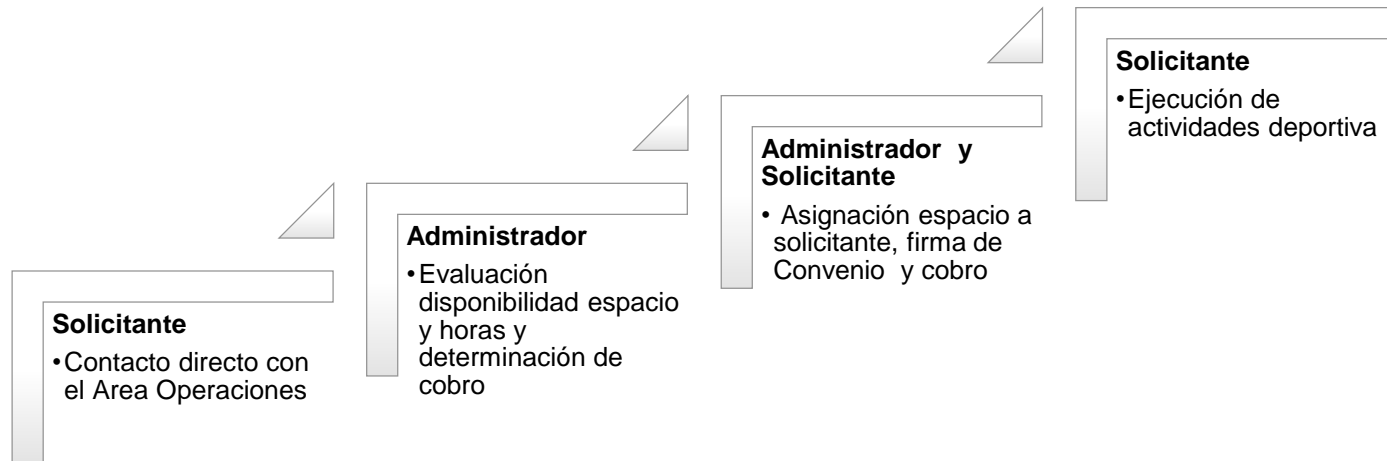
En este proceso, el recinto es priorizado a la Federación Atlética y a los Clubes asociados a dicha organización.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información levantada en visita a terreno

b) Respecto del acceso para Organizaciones y otros usuarios

El resto de las Organizaciones que solicita el recinto de manera exclusiva, deben firmar un convenio de uso, por el cual pagan. Existen otros usuarios (deportistas aficionados) que asisten al recinto para hacer uso de este, pero no se inscriben, ni pagan y frente a esto, no existe una medida de control o filtro que les pida retirarse mientras entrenan otros deportistas



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas

5.7.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: La Pista Atlética es un recinto emblemático que aun permite su uso para entrenamiento de alto rendimiento. Asimismo, existe acceso favorable a la comunidad que lo demande, es decir, convive con el uso por parte de los deportistas federados, lo cual puede ser valorado por deportistas aficionados.

Debilidades: En general, las dependencias del IND, incluyendo sus recintos deportivos, no poseen un espacio de difusión permanente y autónoma, que permitan relevar las actividades que se realizan en éstos, y que permita transparentar la forma de acceder a éstas.

Se comprobó que existe un funpage en Facebook⁶¹, que no es administrado por el IND, ni por el Estadio, sin embargo, sus seguidores demandan información de horarios de uso.

5.7.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

En efecto, se recomienda generar medios de difusión permanentes respecto de la oferta existente en el Estadio, y en la Pista Atlética, lo que además permitiría mostrar el soporte que reciben los deportistas de alto rendimiento, en cuanto a instalaciones deportivas, y permite generar demanda respecto de momentos de menor uso del recinto.

5.7.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.7.3.1. Recursos implicados en la administración.

Información ex ante: Respecto de la información ex ante, proyectada para la administración del recinto, no se pudo acceder a dichos antecedentes, pues la carpeta de evaluación no se encontraba disponible.

Información ex post: Como se señalara anteriormente, el Estadio Atlético es uno más de los recintos emplazados en el gran centro deportivo Estadio Nacional, declarado Monumento histórico. Por esta razón la información entregada ha sido prorrateada asignando una cantidad a cada recinto. De esta forma la información asociada a la pista atlética es la siguiente:

Gasto en Personal

Salvo el personal de guardias y manutención de áreas verdes, las demás personas que se desempeñan en el recinto son funcionarios del instituto Nacional de Deportes. Los costos en Recurso Humano son los siguientes:

⁶¹ <https://www.facebook.com/pages/Estadio-Atl%C3%A9tico-Mario-Recordon/348221265237659?fref=ts>

RRHH	Costo mensual	Costo anual
Jefe de Operaciones	107.614	1.291.367
Supervisor	1.034.453	12.413.430
Auxiliares	1.765.983	21.191.796
Total	2.908.050	34.896.593

Fuente: Datos obtenidos desde Transparencia Activa, en moneda corriente 2017

El costo del Jefe de Operaciones y del Supervisor se estimaron en proporción a la dedicación de tiempo al recinto, considerando que no son administradores de dedicación exclusiva. Para el primero, se consideró que administra 10 recintos del Estadio Nacional, y para el Supervisor, que cubre 2 recintos.

Gastos de Manutención

Los gastos de manutención y servicios básicos se resumen en la siguiente tabla, los que fueron prorrateados de acuerdo a porcentajes que la Administración ha asignado a cada recinto respecto del total del gasto del Estadio Nacional:

Conceptos de Gastos	Promedio Mensual en moneda corriente	Monto Anual
Electricidad	\$2.800.000	\$33.600.000
Agua	\$1.000.000	\$12.000.000
Gas	\$200.000	\$2.400.000
Seguridad	\$587.000	\$7.044.000
Aseo	\$665.000	\$7.980.000
Aseo dependencias	\$970.000	\$11.640.000
Mantenciones y Reparaciones	\$2.000.000	\$24.000.000
TOTAL	\$8.222.000	\$98.664.000

Fuente: Información entregada por la Administración, moneda corriente 2017

Con los antecedentes expuestos, el Costo de funcionamiento del recinto asciende a: **\$133.560.593**

5.7.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

La fuente de financiamiento de la pista es el presupuesto asignado por el Estadio Nacional como centro de costo del Instituto Nacional de Deportes.

Por otra parte, existe recaudación por cobro, por el uso de las pistas, las que se materializan en arriendos a diversas organizaciones.

Al respecto, la recaudación del año 2016, se comportó de la siguiente manera (\$):

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
612.466	-	7.549.601	428.800	6.603.300	-	657.800	1.101.100	815.100	897.600	-	1.125.800	19.791.567

Fuente: Información entregada por la Administración, en moneda corriente 2017



Lo recaudado no alcanza a cubrir el 20% de los gastos en los que se incurre para la operación de la pista (sin considerar gasto en personal).

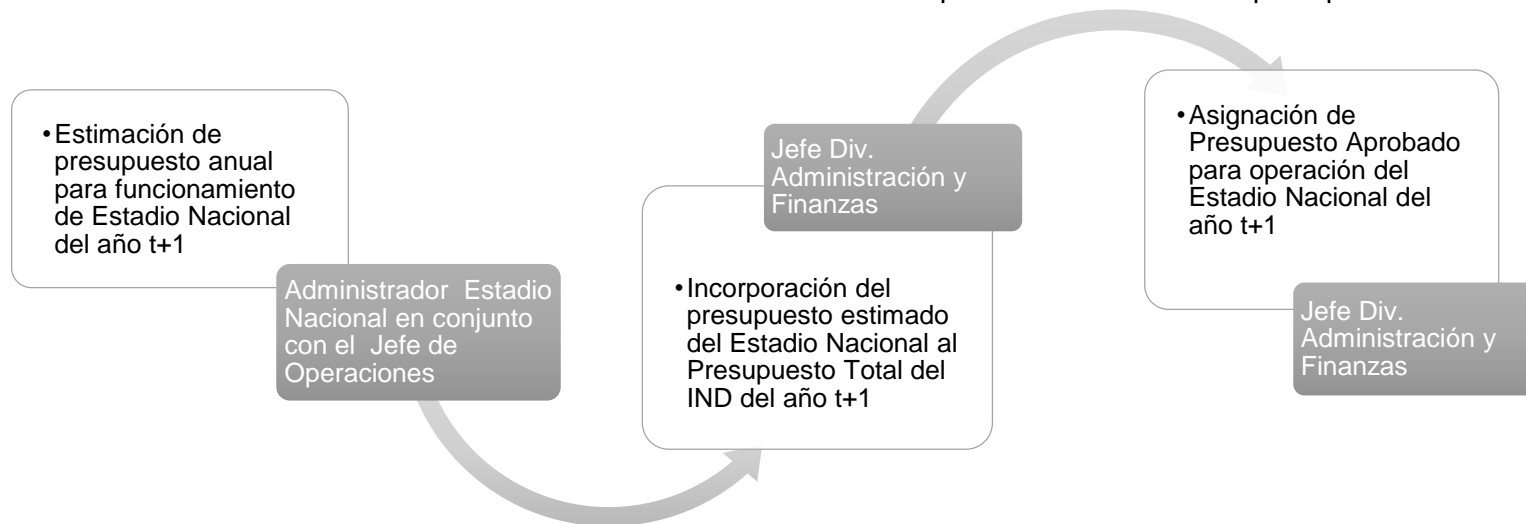
El recinto recurre al cobro de la pista atlética como una fuente de financiamiento, así como arriendo para eventos artísticos. Lo que es menos habitual en este espacio.

El arriendo por pista es de \$14.000 por hora. Asimismo, un evento artístico puede implicar la recaudación de \$10.000.000 como monto fijo y de 5% a 7% de la recaudación de la productora por corte de ticket.

5.7.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos financieros

a) Obtención de recursos del Instituto Nacional de Deportes

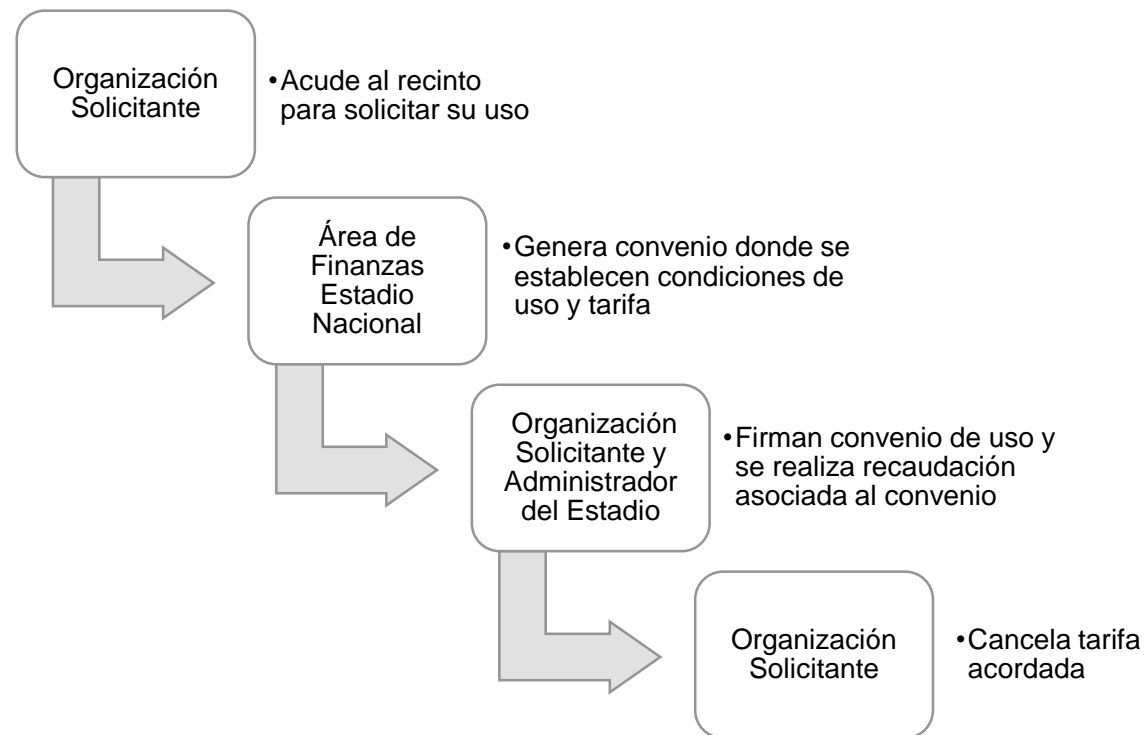
Dado que este es uno más de los centros de costo del Instituto Nacional de Deportes, la forma de obtener sus recursos, es incorporando las necesidades que se estimen para su operación anual del año siguiente, de tal manera que el nivel central de la institución lo sume al total de los recursos solicitados cada año en el proceso de formulación presupuestaria.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información recabada en entrevista

b) Obtención de recursos vía cobro

Para esta modalidad, se firma un convenio entre la organización solicitante y el área de Finanzas del Estadio Nacional, donde se establecen las condiciones de uso y la tarifa.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información recabada en entrevista

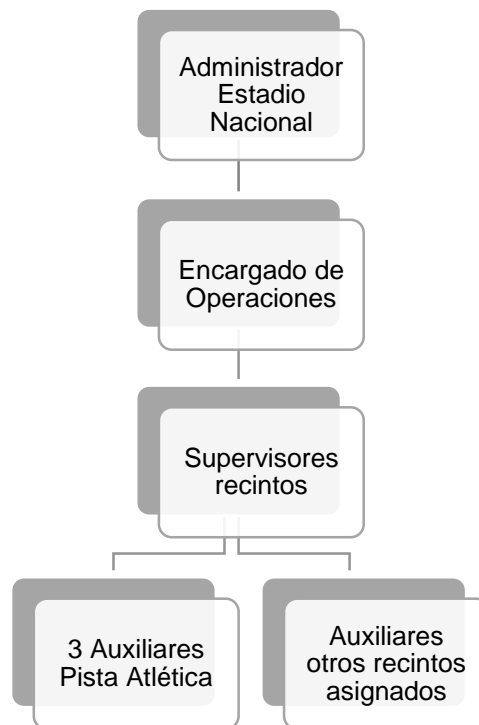
5.7.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

El Estadio Nacional es un recinto administrado directamente por el IND, tiene un carácter emblemático al constituirse en un monumento histórico. Por lo mismo, no presenta autonomía en su gestión, puesto que su presupuesto corresponde al de este Servicio, y las decisiones estratégicas se consultan o se toman en la Dirección Nacional.

Esta modalidad da cuenta de la facultada asignada al IND, de administrar los recintos de su patrimonio.

El Estadio y la pista presentan la siguiente estructura, en lo que respecta a su administración:

Organigrama:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

Dotación:

Esta dotación no incluye guardias y/o empresa de manutención de áreas verdes por tratarse de personal externo que atiende todo el Estadio Nacional:

RRHH	Cantidad
Jefe de Operaciones	1
Supervisor	1
Auxiliares	3

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

5.7.3.5. Procesos de manutención del recinto

La Administración del Estadio Atlético se encuentra en manos del Administrador del Estadio Nacional. Su manutención y operación radica específicamente en el Área de Operaciones, quienes se encargan de mantenerlo en condiciones operativas de uso. No obstante lo anterior, esta área no administra su uso deportivo, en el entendido que éste recinto se encuentra destinado a la práctica del Alto Rendimiento, razón por la cual es entregado a la Federación Atlética, para su uso prioritario.

El Estadio Atlético Mario Recordón es uno de los 10 recintos deportivos que se encuentran al interior del Estadio Nacional Julio Martínez Pradanos, en 62 hectáreas de superficie destinadas a la práctica deportiva en la Comuna de Ñuñoa. Cuenta con una pista de recortan de 8 carriles de 1 metro de ancho, en 400 metros de diámetro total, la que varía en centímetros su largo, desde el tercer hasta el octavo carril. Cuenta con áreas verdes al interior del óvalo, las que están 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.

La Pista Atlética tiene vías de acceso por Pedro de Valdivia, a través del ingreso hacia el Centro de Alto Rendimiento (CAR), y por el Polideportivo de Básquetbol. En este último existen cerca de 100 estacionamientos disponibles que pueden ser utilizados tanto para el polideportivo como para la pista, por encontrarse muy próximos a ambos espacios deportivos.

Entre sus dependencias e instalaciones también cuenta con baños y camarines para damas, varones y discapacitados. 4 baños y 8 duchas cada camarín y un tamaño aproximado de 25 metros cuadrados de espacio para vestidores. En los camarines de varones también existe 3 urinarios y tanto en camarines de varones como de damas existe un baño y ducha para discapacitados. Los espacios son cómodos y se encuentran limpios y en buen estado de manutención, ya que estas instalaciones específicas fueron remodeladas en noviembre de 2016.

Cuenta con una bodega para la implementación de usuarios y otra bastante amplia para implementación del recinto. Dicha implementación ya se encuentra deteriorada por su uso constante, según constató el entrevistado. También cuenta con oficina para el mayordomo con baño, una cafetería en buen estado, pero sin uso y un sector destinado recientemente a la posta médica, ubicada al lado de la administración.

El Estadio Atlético cuenta también con torres de iluminación, cabina de transmisión y cierre perimetral. Respecto a la pista propiamente tal y a los sectores donde se practican las disciplinas, el mayordomo ha señalado que la pista es reparada (retapada) por él mismo, cuando se muestran sectores con daño, ya que esta no ha sido repasada desde hace cinco años y tampoco cuenta con la marcación adecuada en la actualidad, por lo que no se encuentra certificada por la IAAF (International Association of Athletics Federations). Los fosos de salto requieren mayor cantidad de arena y algunas tapas de registro de cámaras de agua o electricidad, fueron dañadas en la realización de recitales, pero no han sido repuestas a posterior. Respecto de las áreas verdes, el riego tecnificado sufre desperfectos desde hace ya siete meses, lo que obliga a activar los aspersores en forma manual, aun cuando estas áreas son mantenidas por una empresa externa.

Existen cámaras de seguridad en el recinto, pero el mayordomo ha señalado que no se utilizan, sin embargo desconoce si se encuentran dañadas. En cuanto a la seguridad del recinto, existe un contrato que abarca todo el Estadio Nacional, pero el área del Estadio Atlético no cuenta con vigilancia permanente.

En general las instalaciones se ven aseadas, pero su manutención, salvo camarines y servicios higiénicos recientemente remodelados, no ha sido suficiente para el uso competitivo internacional y de Alto Rendimiento al que está destinado, toda vez que no cuenta con las certificaciones correspondientes.

Ante la consulta de la encuesta a usuarios sobre “orden y limpieza del recinto en general”, el 65% de los encuestados lo consideraron bueno, el 27% regular y el 8% malo, mientras que a la consulta sobre el estado y manutención de servicios higiénicos y camarines, sólo el 31% de los encuestados consideró que este fuera bueno, el 54% regular y finalmente un 15% lo consideró malo.

5.7.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

En este aspecto el tema a tratar nace del conflicto de cómo interfiere el usuario recreativo o amateur con el usuario del Alto Rendimiento. Parte de las solicitudes que plantearan los usuarios en el focus group era la posibilidad de habilitar la antigua pista, denominada como pista 3 por los deportistas. Se trata de una pista pequeña de 270 metros aproximadamente, de cinco carriles cuya solera permanece y que se encuentra abandonada e incluso con el paso del tiempo no se distingue, pues ha sido cubierta por la vegetación. Este espacio deportivo no es reglamentario, pero en la antigüedad fue utilizada por la Federación Atlética para fines formativos y recreativos. Sin embargo lo anterior, esto implicaría una planificación de la disciplina y un compromiso de uso.

Lo anterior contemplaría recuperar el espacio, retirando la vegetación, la reposición de las soleras dañadas o evaluar las alternativas de materialidad para su superficie. Por último, se deben instalar a lo menos luminarias para el uso vespertino, pero todo esto implica una inversión.

Otra alternativa que se puede visualizar en torno a la operación óptima, tiene relación con la capacidad de gestionar el recinto, al igual que el resto de los recintos que se encuentran en el Estadio Nacional, es decir, contar con una instancia de gestión de los espacios deportivos, que se haga cargo de velar por el uso, por la programación y por los usuarios, ya que en la actualidad, la política de la administración es la de entregar al servicio los espacios deportivos en condiciones de operación.

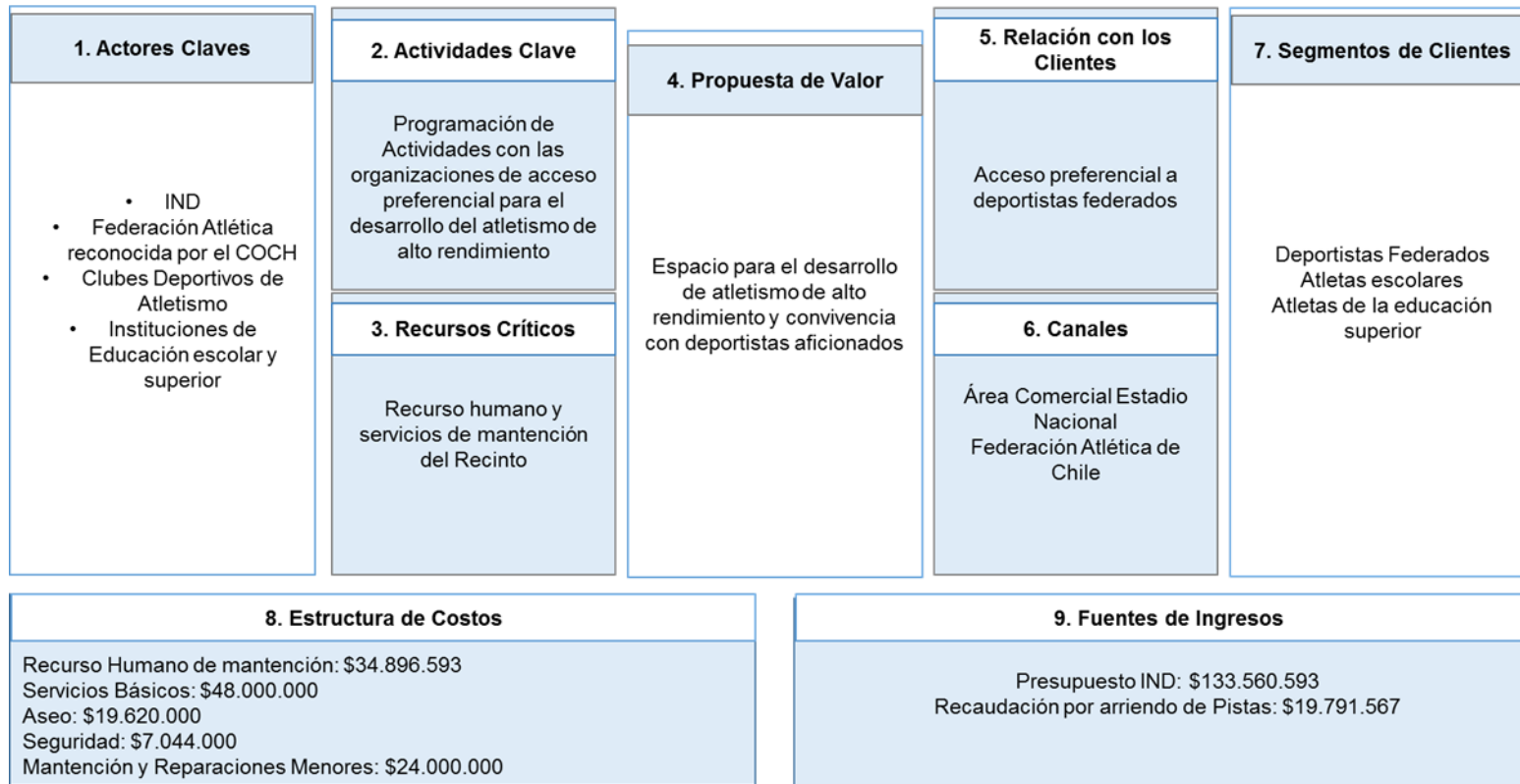
Esta última alternativa sin embargo, pasa por una definición superior a la del Administrador del recinto.

5.7.4. Modelo de Negocios implementado

Básicamente el modelo se basa en un financiamiento principalmente por parte 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



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País



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.

5.8. 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 (m ²)	1.875,7





5.8.1. Descripción del Proyecto:

En el Perfil del proyecto, que forma parte de los antecedentes de la carpeta tenida a la vista se señala que el Plan de Desarrollo Comunal de Cauquenes 2008-2012 en su Lineamiento Estratégico N° 3, establece lo siguiente: “Fortalecer el capital humano, social e institucional para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Cauquenes” destacando como objetivo Estratégico N° 7 el; “Generar las condiciones para un progresivo desarrollo en las áreas de deporte, cultura y recreación”.

De lo anterior, se consideró como eje fundamental de la gestión municipal, mejorar la calidad de vida de los habitantes, entre otras iniciativas, a través del mejoramiento de los espacios públicos y actividades recreativas y deportivas. Lo anterior exige a las autoridades recuperar sus espacios deportivos como asimismo diversificar la oferta de recintos disponibles para la comunidad.

A nivel regional, la comuna de Cauquenes presentaba una tasa de sedentarismo de 86,7% lo que supera la tasa nacional de 76,3%, siendo superior en 10,4 puntos porcentuales a dato nacional según la encuesta de hábitos en actividad física y deportiva.

En consideración a lo anterior la “Red de Polideportivos CHILENTRENA”, Programa de carácter social llevado a cabo por el Instituto Nacional de Deportes y que consideraba la ejecución de 30 polideportivos a nivel país, dentro de los cuales se contempla la ejecución del Polideportivo de Cauquenes, daba solución a esta necesidad.

La iniciativa contempló la construcción de un polideportivo de estructura de acero en la comuna de cauquenes de 1.876 m.2 con una multicanal, graderías, sala multiuso, camarines, área para la administración, servicios higiénicos y camarines de acuerdo a planos y especificaciones técnicas. Además, se contempla su equipamiento.

5.8.2. Oferta Programática:

5.8.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: De acuerdo a lo señalado en los antecedentes de la evaluación ex ante, no se desarrolló una oferta programática proyectada, aun cuando en los antecedentes de la evaluación ex ante existía información que permitía haber desarrollado dicho programa.

En el perfil del proyecto se obtuvo el siguiente cuadro que refleja las horas de demanda semanal insatisfecha según disciplina, horario y género:

Distribución Semanal Periodicidad Balance Oferta Demanda						
N°	Actividad	Mañana (08:00 a 12:00)	Tarde (12:00 a 16:00)	Vespertino (16:00 a 20:00)	Noche (20:00 a 24:00)	Total
1	Hándboll	1,5	-0,5	-5	0-	4
	Hombres	1	-1	-1	0-	1
	Mujeres	0,5	0,5	-4	0-	3
2	Baby futbol	-2	-3	-63	-70-	138
	Hombres	0	3	-44	-68-	109
	Mujeres	-2	-6	-19	-2-	29
3	Basquetbol - Voleibol	-3	-22	6	-10-	29
	Hombres	-3	-2	2	2-	1
	Mujeres	0	-20	4	-12-	28
4	Aerobica	-10	-7	-20	-22-	59
	Hombres	0	0	-2	0-	2
	Mujeres	-10	-7	-18	-22-	57
5	Gimnasia Adulto Mayor	-12	-14	-12	0-	38
	Hombres	-6	-6	-6	0-	18
	Mujeres	-6	-8	-6	0-	20
6	Tenis	-22	-43	-17	0-	82
	Hombres	-21	-40	-12	0-	73
	Mujeres	-1	-3	-5	0-	9
7	Tenis de Mesa	-19	-11	-4	-12-	46
	Hombres	-5	-5	2	2-	6
	Mujeres	-14	-6	-6	-14-	40
8	Acondicionamiento fisico	-5	-2	2	-8-	13
	Hombres	3	2	4	2	11
	Mujeres	-8	-4	-2	-10-	24
	TOTAL	- 72	- 103	- 113	- 122	- 409

Fuente: Perfil Polideportivo de Cauquenes

Por otro lado, la programación de uso declarada en modelo de gestión para la Red de Polideportivos es el siguiente:

7:30							
8:30	Reservado Colegios						
9:30					Entrenamiento Equipos	Competencias	
10:30	Reservado Jardines Infantiles					Clases Grupales	Competencias
11:30	Reservado Colegios					Clases Grupales	Competencias
12:30					Competencias	Competencias	
13:30					Competencias		
14:30							
15:30							
16:30	Entrenamiento Equipos						
17:30	Entrenamiento Equipos						
18:30	Clases Grupales						
19:30	Entrenamiento Equipos						
20:30							
21:30							

Fuente: Modelo de Gestión Polideportivos Red CHILENTRENA

Información ex post: La oferta programática que entrega la administración está basada en el uso por horas de la sala de musculación, por la cual se cobra una cuota que ingresa directo al municipio, pues se paga en la tesorería directamente. En este espacio deportivo la administración dispone de dos preparadores físicos que reciben a las personas, las registran, las evalúan cuando son nuevas y entregan rutinas de entrenamiento según su condición. La sala de musculación funciona desde las 8:00 hasta las 13.00 y de 14:30 a 23:00 horas.

Por otro lado, el uso de la multicancha está destinada desde las 8:30 a las 17:00 horas al Liceo. A partir de las 17:00 horas y hasta las 22:00, la administración pone a disposición el espacio para el uso de organizaciones deportivas que practican hándbol, básquetbol y voleibol. Esto implica que se puede arrendar o entregar gratuitamente, según sea la solicitud, que se haga al alcalde o directamente al administrador.

5.8.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: La información disponible en los antecedentes del perfil presentado para la evaluación es ante, contiene información del cálculo de oferta y demanda sobre el cual se determinó un total de horas demandadas e insatisfechas que dieron origen a la necesidad de construir un nuevo recinto que permitiera dar respuesta a dicha demanda y cumplir a la vez, con los lineamientos del Plan de Desarrollo Comunal 2008-2012. Es así como se determinó la siguiente información:



Disciplina	Mañana	Tarde	Vespertino	Noche	Total horas demandadas
	08:00 - 12:00	12:00 - 16:00	16:00 - 20:00	20:00 - 24:00	
Hándbol	2	-1	-5	0	-4
Babyfutbol	-2	-3	-63	-70	-138
Básquetbol-voleibol	-3	-22	6	-10	-29
Aeróbica	-10	-7	-20	-22	-59
Gimnasia Adulto mayor	-12	-14	-12	0	-38
Tenis de mesa	-19	-11	-4	-12	-46
Acondicionamiento Físico	-5	-2	2	-8	-13
Déficit de Horas semanales por disciplina					-327

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información existente en antecedentes del proyecto

Este cuadro resume el número de horas demandadas por la práctica de cada disciplina y en los diversos horarios.

En los antecedentes de este proyecto, tanto en su perfil para evaluación ex ante como en su Ficha IDI, el número de beneficiarios a los que pretende atender este proyecto es de 10.478.-

Información ex post: Conforme a los antecedentes aportados en la carpeta del proyecto y a la información levantada en terreno, no existiría brecha de ocupación en este polideportivo, a lo menos en cuanto a cantidad de horas, pues contar con el Liceo Antonio Varas en el mismo terreno, permite que la multicancha sea utilizada durante todo el horario escolar.

No obstante lo anterior, esto implica que cualquier otra actividad que desee efectuarse en la multicancha sólo disponga del horario vespertino (17:00 a 22:00), para el total de organizaciones o grupos que practican el básquetbol, voleibol y hándbol (Ligas, Organizaciones Deportivas, Servicios Públicos, grupos informales, escuelas y talleres), disciplinas que de acuerdo a los antecedentes, no eran los mayormente demandados, como si lo serían la Aeróbica, Gimnasia Adulto mayor y Tenis de mesa, que de acuerdo a la oferta actual, no se están considerando, dejando a lo menos dos grupos de interés bien identificados como mujeres y adultos mayores.

Por su parte, la sala de musculación funciona con inscripciones por horas y por lo que se pudo constatar en terreno, se encuentra utilizada a su máxima capacidad, dejando una demanda insatisfecha, aun cuando se ha extendido su horario en una hora de lunes a viernes atendiendo hasta las 23:00 horas.

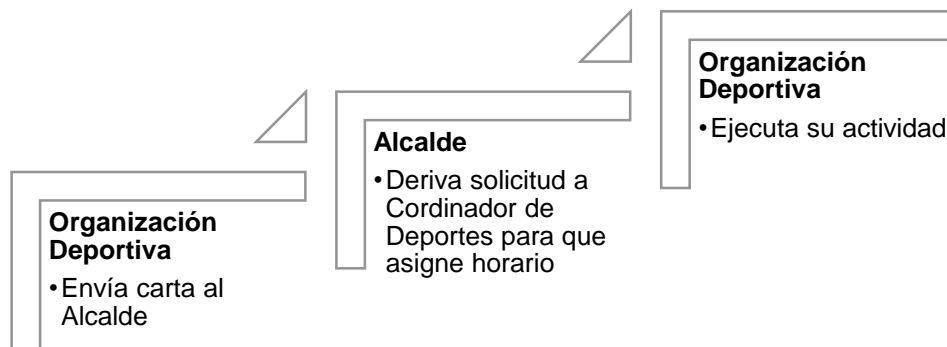
Considerando la cantidad de usuarios, fue posible acceder a la información de inscritos para uso de la sala de musculación de 122 personas. Sumado a la matrícula total del Liceo Antonio Varas, de 1.234, se estiman 1.356 usuarios del Polideportivo, con lo cual también se concluye en una brecha significativa respecto de lo estimado en la evaluación ex ante.

5.8.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Existen 2 formas de implementar la oferta del recinto, la primera correspondiente a las instalaciones de la sala de musculación, las que son acompañadas por preparadores físicos permanentes que guían y supervisan la actividad. La segunda es poner a disposición de las organizaciones, la multicancha tanto de forma gratuita o arriendo.

a) Respecto de la Multicancha

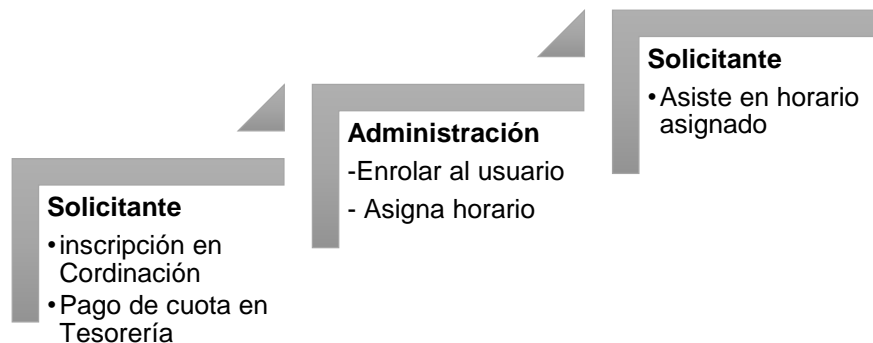
Este espacio se encuentra utilizado durante toda la jornada, desde las 8:30 hasta las 17:00 horas se entrega al Liceo para su uso. Luego, desde las 17:00 hasta las 22:00 por las organizaciones, servicios o grupos que las reservan para la práctica de su disciplina. Las organizaciones hacen su petición al Alcalde directamente a través de carta, y este la deriva al Coordinador de Deportes para que asigne un horario a título gratuito, cuando se trata de una organización, o bien arrendamiento cuando se trata de una empresa por ejemplo.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas realizadas

b) Respecto de la sala de musculación

Este espacio funciona como un gimnasio, donde las personas se inscriben en un horario y se pagan una cuota mensual directamente en la tesorería de la municipalidad.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas realizadas



5.8.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: El hecho que el polideportivo se encuentre al lado de un liceo permite que su capacidad instalada sea aprovechada al máximo.

Debilidades: No existe oferta programática, solo la puesta en oferta del espacio multicancha, para la práctica de algunas de las disciplinas específicas proyectadas en el recinto. El uso exclusivo en horario escolar para el liceo, impide que se cumpla el propósito original de este polideportivo, destinado a la comunidad en general. Frente a esta realidad, no quedan cubiertas las necesidades que pudieran tener otros segmentos de la población como mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad.

5.8.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

En entrevista con el administrador, éste señaló que dado el bajo presupuesto con el que cuenta el área de Deportes y las permanentes demandas de las organizaciones por recursos, ellos mismo asesoran a sus dirigentes en las postulaciones a fondos concursables para fines deportivos. Considerando que esa capacidad existe al interior de la administración, la recomendación sería que se postulen proyectos para ser implementados en el recinto, generando de esta forma una oferta programática más inclusiva para otros grupos de interés (mujeres y adultos mayores como se señalara en el 2.4.), ajustándose así a lo señalado en el origen del proyecto ([plan original](#)).

5.8.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.8.3.1. Recursos implicados en la administración

Información Ex ante: De acuerdo con los datos obtenidos de los antecedentes aportados los montos de operación y *manutención proyectados se componían de la siguiente forma:*

Costos de Mantenimiento y operación	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Total Anual
Costos de operación				
01 Administrador	12	Sueldo/mes	380.000	4.560.000
01 Secretaría	12	Sueldo/mes	250.000	3.000.000
01 Auxiliar	12	Sueldo/mes	180.750	2.169.000
01 Profesor de Educación Física	12	Sueldo/mes	450.000	5.400.000
Agua	12	\$/mes	950.000	11.400.000
Electricidad	12	\$/mes	198.000	2.376.000
Gas	12	\$/mes	460.000	5.520.000
teléfono	12	\$/mes	180.000	2.160.000
Insumos de aseo	1	global	1.705.000	1.705.000
Costos de mantención				
Mantención de equipamientos	1	global	2.500.000	2.500.000
Reposición Pintura	1	global	2.200.000	2.200.000
Reparaciones Menores	1	global	1.900.000	1.900.000
Otros gastos generales	1	global	1.800.000	1.800.000
Total Costos				46.690.000

Fuente: Perfil de Evaluación ex ante

Este monto ha sido ajustado a moneda actual para realizar los análisis correspondientes, obteniendo un valor de \$ 58.171.071.-

Información Ex post: La Dirección de Deportes administra anualmente un presupuesto de \$85 millones aproximados, según lo señalara entrevistado, sin embargo él desconoce la información en detalle, por lo que fue solicitada al área correspondiente. Finalmente, al término del estudio ésta no fue provista.

Respecto del Recursos Humano dependiente del Departamento de Deportes, se identifica al Director; a quien ejerce de Administrador (aun cuando no tiene dedicación exclusiva al Polideportivo), 3 Cuidadores y Manutención (Auxiliares), 2 Preparadores Físicos de la sala de musculación y 3 Profesores transitorios que organizan las ligas escolares en los 5 recintos que administra la Municipalidad, por lo tanto tampoco son asimilables a la gestión exclusiva del Polideportivo. Sin embargo, los costos asociados a ellos no fueron posibles de obtener ni aun en indagación en portal transparencia activa.



5.8.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

En cuanto a las fuentes de financiamiento, provienen principalmente de los recursos municipales, aun cuando generan ingresos por concepto de arriendo por el gimnasio y también por el cobro por el uso de la sala de musculación.

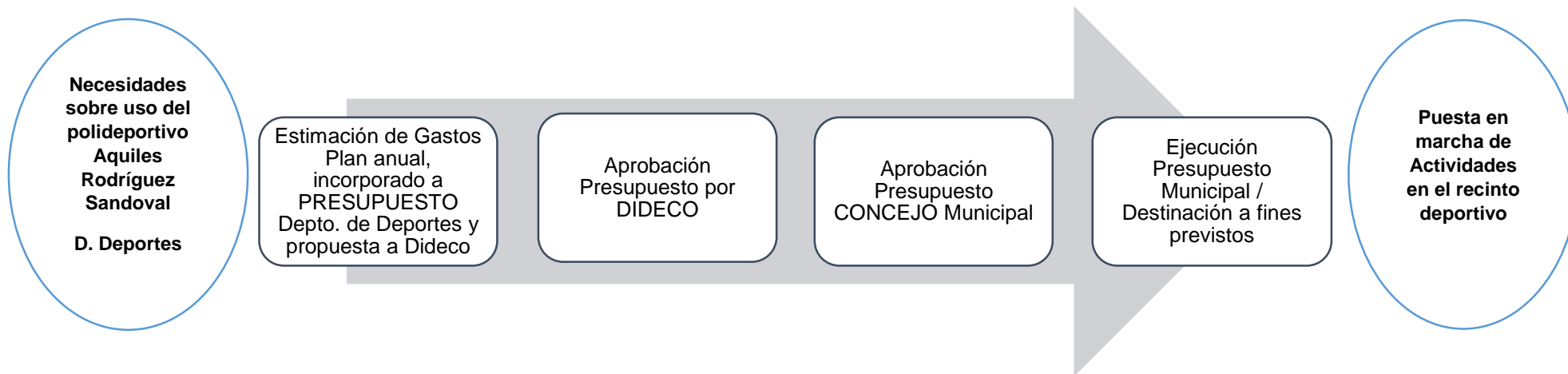
Los cobros por arriendo del recinto ingresan directamente al municipio, pasando a formar parte del total de ingresos municipales y están estipulados en Ordenanza Municipal.

Sobre el detalle del total de ingresos por la vía de los cobros, no fue posible tener acceso al término del estudio, por lo que a continuación se realiza una simulación respecto de los datos recopilados.

Respecto del cobro por la sala de musculación, de acuerdo a lo señalado por informante entrevistado, la cuota es de \$7.500 por dos veces a la semana y \$11.500 por 5 veces semanales. Al realizar una simulación respecto de los 122 inscritos, registrados al momento de la visita en terreno, y bajo el supuesto que constituyen una representación promedio mensual de inscritos, y un pago promedio de \$9.500, por 10 meses de operación, se estima un ingreso por concepto de recaudación de la sala de musculación: \$11.590.000.

5.8.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos financieros

a) Obtención de recursos municipales:



Fuente: Elaboración propia en torno a la información recabada en entrevista

b) Obtención de recursos por la vía cobro de cuotas y arriendos

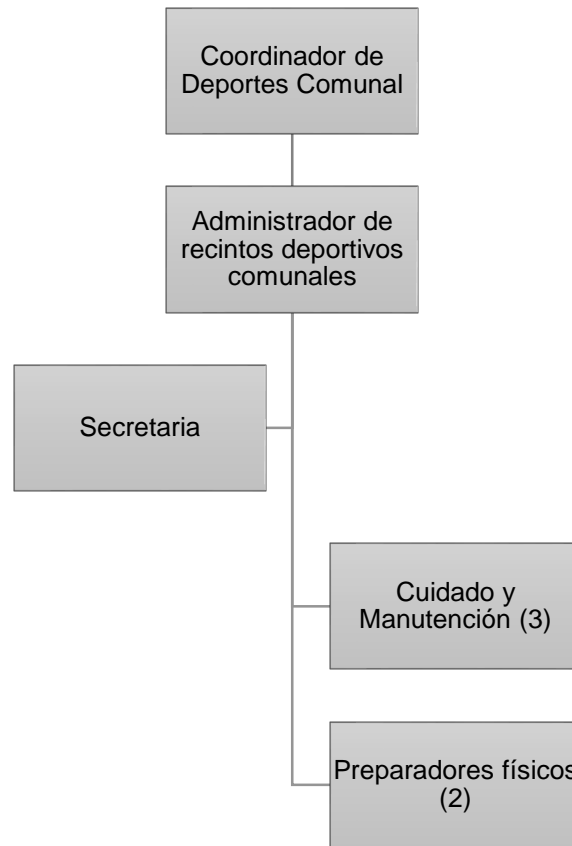


Fuente: Elaboración propia en torno a la información recabada en entrevista

5.8.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

El Polideportivo es de propiedad del Municipio y su administración depende de la Coordinación de Deportes y Recreación Municipal, que se encuentra bajo la dependencia de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cauquenes.

Organigrama:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

Dotación:

Esta dotación considera que el Administrador y Secretaria no solo trabajan para este recinto, sino para el desarrollo del deporte en la comuna, y para todos sus recintos. Se señalan dentro de la dotación, pues administrativamente es el cargo responsable del recinto.

RRHH	Dotación
Administrador recinto	1
Secretaria	1
Preparadores físicos Sala Musculación	2
Cuidado y manutención	3
Total	7

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

5.8.3.5. Procesos de manutención del recinto

El polideportivo de Cauquenes [colinda en su límite Norte y Oeste con el Liceo Antonio Varas](#), por lo que de forma natural 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.

El Recinto cuenta con un gimnasio con multicancha que permite separar en forma perpendicular dos canchas de entrenamiento; graderías retractiles (para 300 personas), completamente equipado, con 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. Las instalaciones deportivas se encuentran en buen estado de conservación ya que son aseadas por el personal de Cuidado y Manutención (Auxiliares) varias veces al día, sin embargo, los servicios higiénicos y camarines presentan desperfectos y daños en su mobiliario y equipamiento, por el uso permanente y descuidado que los escolares le dan.

Se debe señalar que si bien existe una caldera, esta nunca se ha podido utilizar, ya que es imposible el acceso de vehículos o carga de combustible con mangueras hasta el lugar donde fue ubicada.

El recinto cuenta con accesibilidad universal, y también con 30 estacionamientos. No cuenta con un cerco divisorio que lo separe del Liceo por lo que los escolares transitan libremente.

Respecto al recurso humano destinado a la manutención y administración diaria del recinto, solo cuenta con los auxiliares del área Cuidado y Manutención, que cumplen turnos, pero no son especialistas que puedan reparar los equipos o instalaciones. Solo los reportan a su jefatura quedando a la espera que sea abordado desde las áreas correspondientes en el municipio, como Administración y Finanzas o Adquisiciones.

Durante el año 2015 el gimnasio sufrió filtraciones importantes de aguas lluvia, por las precipitaciones de gran intensidad que se dan en la zona. Afortunadamente las garantías sobre la construcción aún se encontraban vigentes y se logró reparar el techo del gimnasio totalmente.

En términos generales, el recinto se encuentra limpio y ordenado, pero como se señalara anteriormente el uso exclusivo entregado al Liceo sin la supervisión adecuada por parte de la administración o de personal del mismo establecimiento escolar, genera que el uso que los niños le dan a las instalaciones, provoque permanentes desperfectos en las instalaciones, las que no son abordadas inmediatamente por la administración, pues no cuenta con los recursos necesarios para atender la frecuencia de dichos eventos. No obstante lo anterior, el 76% de los usuarios encuestados consideraron bueno el estado de manutención de baños y camarines, el 17% regular y solo el 7% lo consideró malo, mientras que sobre la pregunta "orden y limpieza del recinto en general", el 72% lo consideró bueno, el 21 regular y el 7% malo.

5.8.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

En este caso en particular hay una indefinición clara respecto a la orientación que se le quiere dar al recinto, pues no se define si es de soporte al Plan Deportivo Comunal, es decir, para el desarrollo deportivo de la comunidad como se señalara en los antecedentes o bien es para el uso escolar del Liceo Antonio Varas, debido a su emplazamiento.

Conforme con lo anterior, y en las condiciones actuales, es inviable determinar recursos para el uso óptimo, pues si se tratara de definir su funcionamiento para el uso escolar, estos deberían ser asumidos por la Dirección de Educación, atendiendo principalmente los problemas de mantención asociados a los destrozos que generan los escolares principalmente.

Los recursos óptimos para su funcionamiento como soporte del plan deportivo comunal, en cambio, están asociados a otro tipo de inversión y gasto, ya que por ejemplo, se deben cambiar las máquinas de la sala de musculación, volver a construir la caldera en un lugar accesible para la reposición de combustible, implementar talleres para grupos de interés que no son atendidos en la actualidad, pero que de acuerdo a la información original, son los que mayor cantidad de horas demandan.

5.8.4. Modelo de Negocios implementado

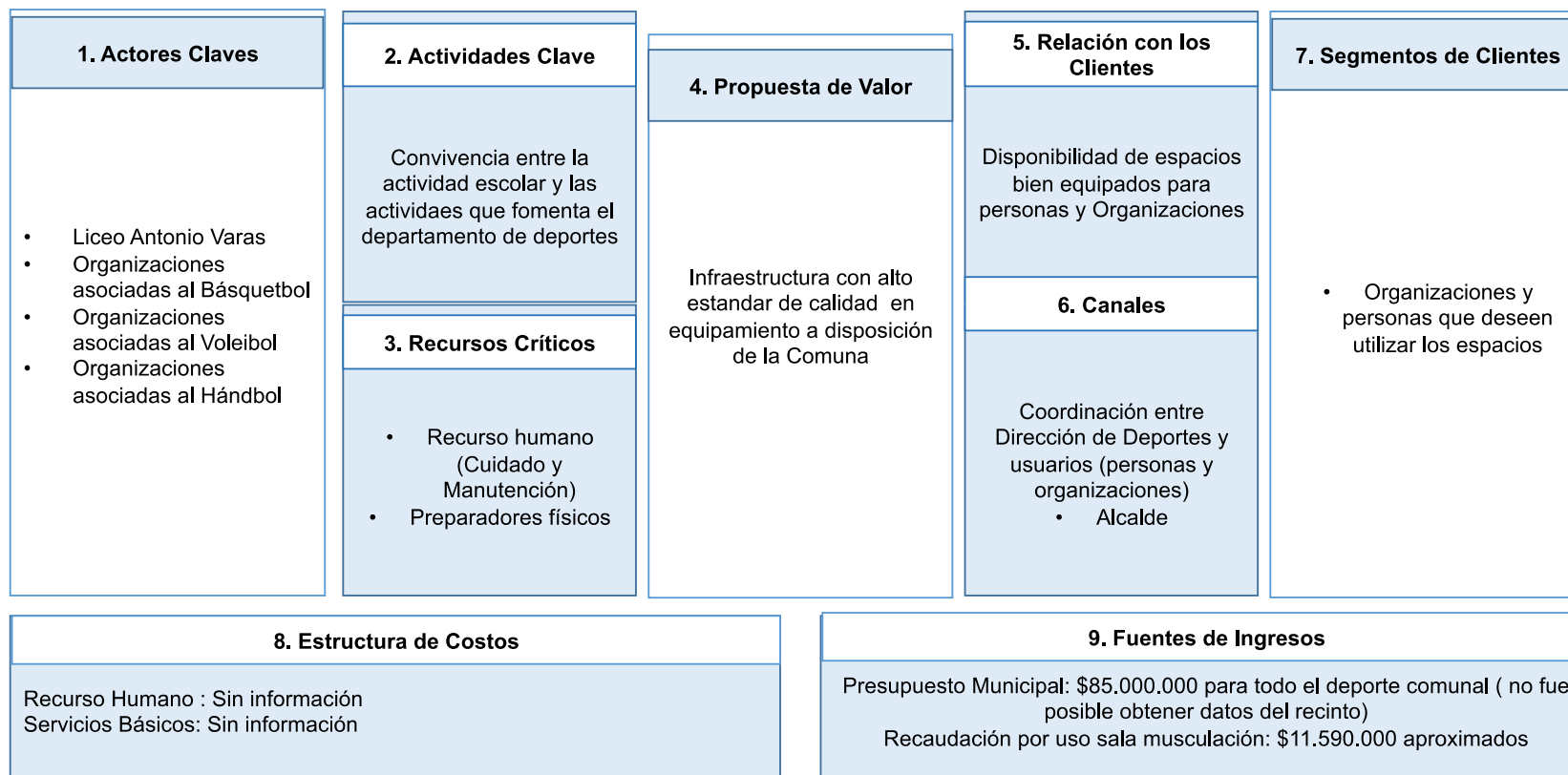
En el modelo de negocio adoptado para este recinto, podemos destacar que el recinto está completamente disponible para el uso del Liceo Antonio Varas, sólo permitiendo el uso de éste a las Organizaciones una vez que ha terminado la jornada escolar. De esta manera, se logra mantener permanentemente programado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

1. **Actores clave:** Liceo Antonio Varas y las Organizaciones deportivas asociadas al básquetbol, vóleibol 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.

5.9. 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, Vicún
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 (m ²)	13.000





5.9.1. Descripción del Proyecto:

Este proyecto consistió en la construcción de una cancha de fútbol de pasto natural, con una superficie aproximada de 7.000 m² la que cuenta con un cierre perimetral; construcción de camarines, baños públicos y oficinas para la administración con una superficie aproximada de 237,43 m²; implementación de un sistema de iluminación de cancha autónomo de 4 torres con 6 focos cada una. Incluye la construcción de graderías para albergar a los espectadores de las competencias deportivas y eventos artísticos y/o culturales realizados al interior del recinto. El diseño corresponde a una gradería tipo del Instituto Nacional de Deportes. Se consultó el cierre del recinto estadio municipal en los perímetros sur, oriente y poniente, el que sería de panderetas micro- vibradas de hormigón de altura 2,00 metros.

La fecha de recepción del proyecto fue el 5 de octubre de 2012. La localidad de Cajón se encuentra en la Comuna de Vilcún. El recinto depende de la unidad de deportes, dependiente de la dirección de desarrollo comunitario

5.9.2. Oferta Programática:

5.9.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: En la carpeta existente no se detalla una oferta programática proyectada para el uso de este recinto, sino que sólo se da cuenta de la necesidad de contar con un espacio deportivo que esté dentro de la localidad de cajón, toda vez que esta se encuentra alejada del resto de las localidades de la Comuna de Vilcún y, por tal razón, sus habitantes presentan una barrera acceso a instalaciones para la práctica deportiva de la comuna.



Información ex post: La administración no presenta una oferta programática más allá del fútbol amateur en la cancha de pasto natural que es utilizada a solicitud por Clubes Deportivos, y futbolito en la cancha de pasto sintética, que se practica principalmente por niños que asisten a escuelas de fútbol o talleres.

El Administrador trabaja prácticamente solo en el cuidado de la cancha (corte, riego y rayado), aseo de los servicios, operación del generador que alimenta las cuatro torres de iluminación (fue capacitado en esta labor técnica) y del recinto en general, por lo que comienza sus labores a las 8:30 y hasta las 22:00 horas de lunes a viernes, mientras que los fines de semana su horario se extiende hasta media noche. Sin embargo, el recinto presenta acceso restringido, ya que el deteriorado estado de la cancha por su parte, no permite que sea posible realizar más de tres partidos de lunes a viernes, si se quiere contar con ella para el fin de semana. Por lo tanto, no existe una oferta programática, sino la puesta en oferta del recinto la cantidad de veces que es posible utilizarla. El Administrador Operacional, que en este caso más bien tiene la categoría de Mayordomo según lo señalado por su superior jerárquico, mantiene una buena relación con los Clubes Deportivos que requieren el recinto y en este sentido es importante señalar que él mismo es dirigente de uno de ellos.

Existe un sector pavimentado, al ingreso del recinto inmediatamente luego del cierre perimetral, donde se encuentra la boletería, que en algunas oportunidades se ha destinado a la práctica de zumba, solamente a solicitud del grupo que lo practica durante el verano.

Por último señalar que una vez al año este recinto es utilizado para la celebración del aniversario de Cajón, fecha en la cual se realizan espectáculos artísticos.

En la página web de la Municipalidad de Vilcún es posible revisar la programación de los partidos que se jugarán durante los días siguientes y los equipos que lo harán. Los horarios utilizados se concentran durante el fin de semana.

En este sentido se debe señalar que los Clubes que actualmente participan en la práctica del fútbol amateur en el recinto son:

- Club Deportivo de Cajón
- Club Deportivo América
- Club Pazmiño
- Club Deportivo el Roble
- Escuela de Fútbol Femenino Newen

Otras demandas comunitarias en el recinto:

- Escuelas de fútbol, en Cancha de futbolito pasto sintético (no pertenece al proyecto original)
- Zumba, en entrada pavimentada del Estadio (espacio no deportivo con superficie aproximada 80 m²)
- Show artístico para aniversario de Cajón (una vez al año)

5.9.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: Conforme a los antecedentes aportados en la carpeta del proyecto, la utilización del recinto se proyectó para atender a 2.092 beneficiarios anuales, que correspondían a los habitantes de la localidad. Al respecto los datos ex ante son los siguientes:

Beneficiarios directos:	2.092
Magnitud del proyecto (m ²):	13.000
Espacios deportivos:	Cancha de pasto natural para fútbol

Fuente: Carpeta de Proyecto Ministerio de Desarrollo Social

Información ex post: Considerando la condición de deterioro actual de la cancha de pasto natural, no es posible de cumplir lo proyectado, pues si sabemos que actualmente se atiende a cinco Clubes de Fútbol Amateur con 8 equipos, cuyos participantes no superan los 40 por Club, tendríamos un total de 200 beneficiarios atendidos, pero con riesgos de lesiones permanentes.

Es claro que la brecha de ocupación es un problema detectado a través de todos los instrumentos de levantamiento de información en terreno aplicados, llegando a 90% si comparamos el número de beneficiarios atendidos respecto de los proyectados. Todos los informantes señalaron como principal problema, el no poder utilizar la cancha con la regularidad que lo requieren. La solución y demanda para todos ellos es el reemplazo por pasto sintético.

5.9.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Como se señaló, la forma de implementar la oferta del recinto, tiene que ver con ponerlo en oferta, la cantidad de veces que el estado de la cancha lo permita.

a) Respecto de la cancha de pasto natural

Su uso se encuentra bastante restringido por el deterioro que presenta. Su preparación y cuidado se centran en la posibilidad de ser utilizada el fin de semana. Una vez al año se instala sobre la cancha una escenografía para el show artístico que se realiza con motivo del aniversario de Cajón.

b) Respecto de la cancha de pasto sintético para el futbolito

Este espacio deportivo fue construido posteriormente al proyecto en estudio, pero no se pudo precisar la fecha. Se encuentra ubicado entre el cierre perimetral del estadio y la edificación de un piso, donde originalmente se proyectó estacionamientos. Su uso mantiene una programación de habitualidad durante el año, pues es utilizada principalmente por niños que asisten a las escuelas de fútbol o talleres, aunque también se utiliza para uso libre por grupos de niños del barrio que entran a jugar. Se presentan en el lugar y si se encuentra disponible la utilizan.

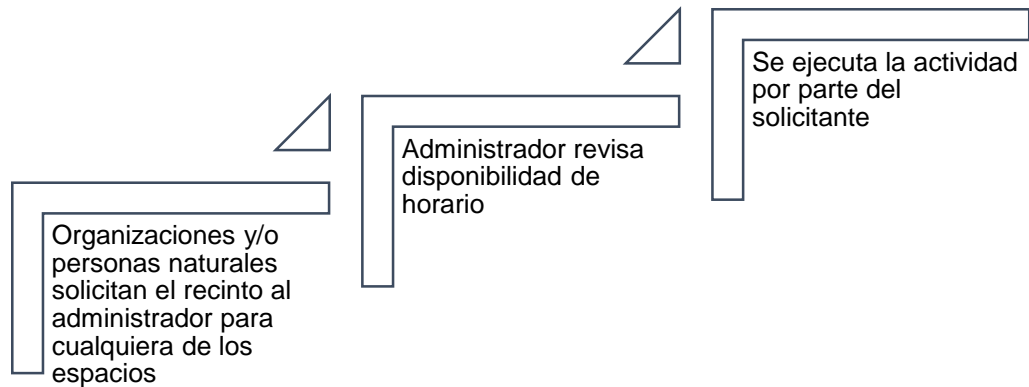
La demanda de este espacio bien mantenido refuerza la idea de reemplazar la cancha de pasto natural.

c) Respetto del espacio pavimentado al ingreso del recinto

Este espacio no deportivo es utilizado para la práctica de zumba, pero al no ser techado, solo es solicitado en temporada estival.

Esta planicie pavimentada se presenta como un espacio apropiado para practicar dichas actividades, ya que también cuenta con los servicios higiénicos y camarines.

Proceso General, para cualquier opción de uso:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información recabada en entrevistas

5.9.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: El recinto cuenta con instalaciones adecuadas (cantidad y comodidad de camarines, servicios higiénicos, bodegas, graderías cubiertas, luminarias, generador que permite independencia, etc.) y bien mantenidas para el fútbol amateur, además de encontrarse emplazado en un lugar de fácil acceso para la comunidad.

Debilidades: Principalmente el deterioro de la cancha de pasto natural el que si fuera reemplazado por una nueva, también revelaría la falta de recurso humano necesario para su manutención.

5.9.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

La recomendación obvia sería el reemplazo de la cancha de pasto natural, por una carpeta de pasto sintético, con drenaje que resista el clima lluvioso de la zona y permita dar uso permanente al recinto, de acuerdo a la demanda existente, ya que en la actualidad los clubes se trasladan hacia otro recinto ubicado en Temuco, para el desarrollo de sus campeonatos. Lo anterior se acompaña a la necesidad de contar con mayor cantidad de recurso humano (capacitado en el uso del generador) que trabajen en la manutención y orden del recinto.

5.9.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.9.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: De acuerdo con los antecedentes presentados para la evaluación de este proyecto, los costos de operación y manutención son de \$ 5.720.000. Este monto se ajustará a moneda actual para realizar los análisis pertinentes, por lo que el monto actual es de **\$7.126.548**.

Información ex post: La administración de los recursos financieros de este recinto es realizada por el Departamento de Deportes del Municipio, donde se desempeña el Superior Jerárquico del administrador operacional. En entrevista con él, señaló que haría llegar la información detallada solicitada. A la fecha de este informe no se ha obtenido dicha información.

Gastos en Personal:

En el recinto sólo se desempeña el administrador operacional, quien además reside en el lugar.

Durante la visita al recinto se pudo observar la presencia de dos personas que se encontraban trabajando; una de ellas aseaba los camarines y el segundo rayaba la cancha. Consultado el administrador operacional, señaló que las dos personas lo ayudaban eventualmente y que el costo por sus servicios era asumido por él. Señaló que los requería dos veces al mes y que les pagaba \$40 mil en total de sus propios ingresos.

Respecto del superior jerárquico, quien administrativamente se encuentra a cargo de todos los recintos deportivos del municipio, también debe ser considerado. En atención al total de 5 recintos existentes en la comuna, consideraremos en el resumen un quinto de su remuneración.

Los datos fueron obtenidos de transparencia activa, pues su detalle no fue posible de obtener a la fecha de este informe

Cargo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Administrador operacional	1	360.000	4.320.000
Ayudante aseo	1	20.000	240.000
Ayudante cancha	1	20.000	240.000
Superior jerárquico	1	170.000	2.040.000
Total	4	570.000	6.840.000

Fuente: Portal Transparencia Activa, moneda corriente 2017

Gastos en Manutención:

Esta información fue solicitada en entrevista con el superior jerárquico, pero a la fecha de este informe no ha sido entregada. Sin embargo señaló que las necesidades del recinto, que tenían que ver con reparaciones, manutención o compras, eran atendidas centralizadamente desde los departamentos de Administración y Finanzas y/o Compras, según fuera la necesidad.

Señaló además, que el total de recursos destinados a los recintos deportivos en total, era de \$140 millones anuales, lo que involucra pagos a monitores, compras o inversión. La priorización sobre el destino de dichos recursos, se va revisando periódicamente según el avance del año.

Respecto de estos gastos el entrevistado señaló que el monto aproximado destinado a la administración del recinto era de entre \$800 mil y 1 millón anuales. Estos recursos forman parte del total de 140 millones anuales destinado al total de 5 recintos. Esto da cuenta de la prioridad que tiene el recinto dentro del universo de recintos de la comuna.

Costo fijo	mensual	anual
Gastos de mantención	\$83.333	\$1.000.000

Fuente: Información Entregada en entrevista a Superior Jerárquico, moneda corriente 2017

Esto considera materiales de aseo e insumos para la mantención de servicios higiénicos y camarines.

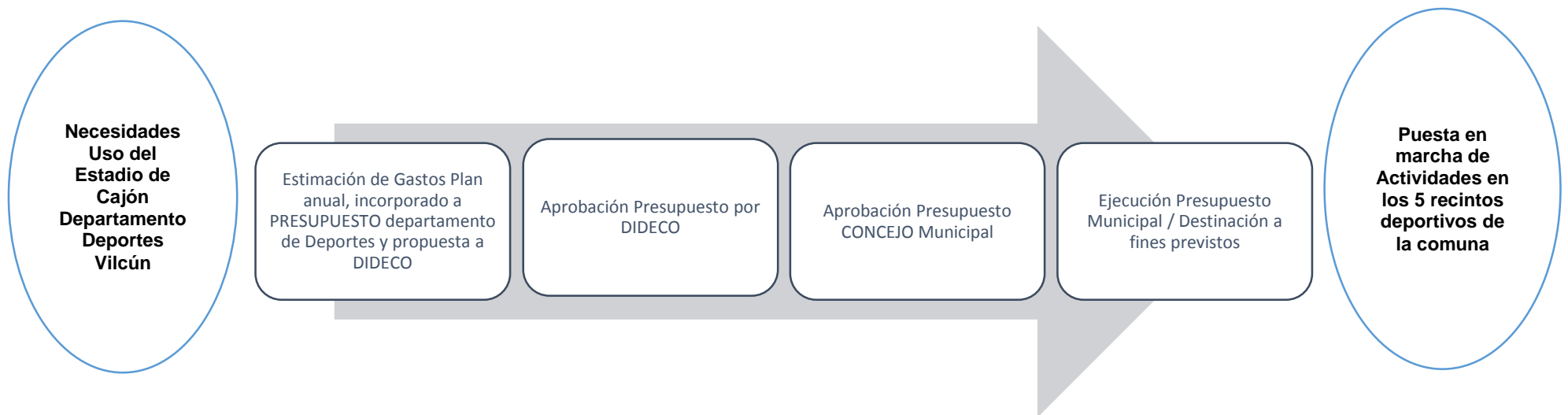
5.9.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

Las fuentes de financiamiento del recinto provienen en su totalidad de las arcas municipales. No existe información detallada y disponible sobre este recinto en particular. El entrevistado señaló que sería necesario construirla por recinto, ya que como se mencionó, la totalidad de los recintos cuenta con 140 millones de pesos anuales y que las necesidades se atienden desde la administración central.

Esta información ha sido solicitada, pero a la fecha de este informe no ha sido posible contar con ella.

5.9.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos

a) Obtención de recursos municipales

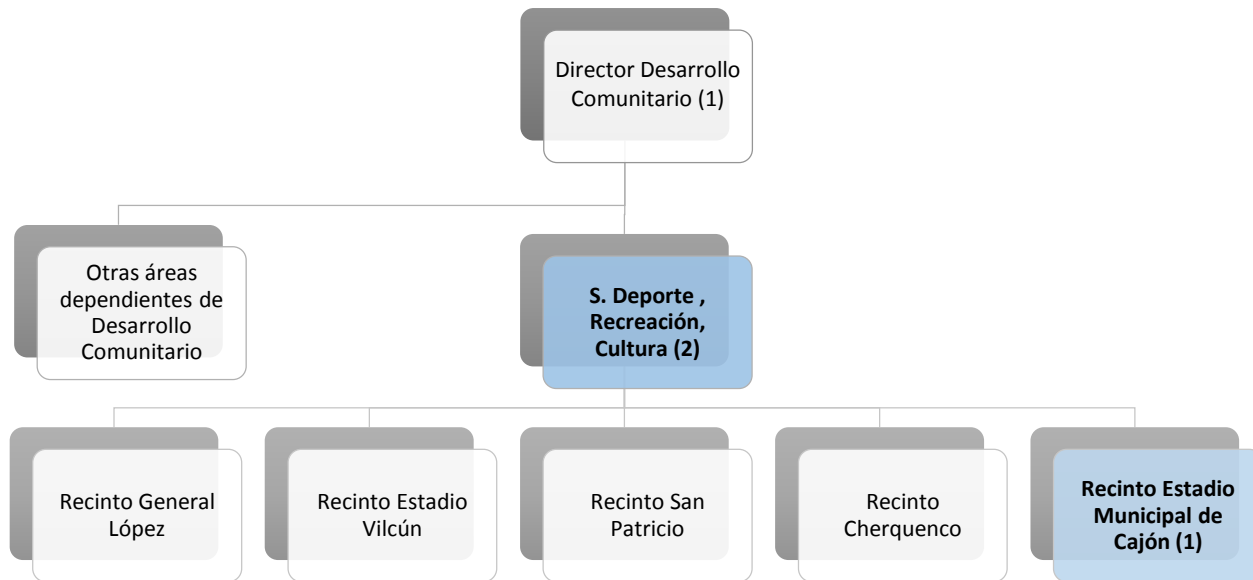


Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información recabada en entrevistas

5.9.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

El Estadio de propiedad del Municipio es administrado por el área de Deportes del mismo.

Organigrama:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a información recabada en entrevistas

Dotación

Área	Cantidad RRHH
Depto. Deportes	2
Administrador	1
Total	3

Fuente: Información entregada por el Departamento de Deportes

La dotación considera la dedicación parcial para la gestión del recinto, por parte del Departamento de Deportes de la comuna de Vilcún.

5.9.3.5. Procesos de mantenimiento del recinto

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.

El recinto completo tiene un excelente aspecto desde la entrada, pues tanto su cierre perimetral, graderías, cubierta, torres de iluminación y edificación de un piso (donde se ubican los servicios higiénicos y camarines, entre otros) se aprecian en buen estado, tanto la pintura como el orden del lugar.

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. Las dimensiones de los camarines disponibles, brindan comodidad de espacio.

Existe otra edificación de un piso, separada de la anterior, ubicada también al frente del recinto, que de acuerdo a los antecedentes del proyecto, sería para la administración, pues cuenta con baño y cocina. Por fuera se han instalado máquinas de ejercicio para exteriores, en excelente condición. Este espacio ha sido entregado como vivienda al administrador operacional del recinto, él que llegó a ese cargo por promoción luego de tres años de desempeño como trabajador del recinto, según lo señalado en entrevista.

Este proceso se encuentra a cargo del Administrador Operacional del recinto, quien reporta a su superior las necesidades de apoyo o manutención que eventualmente se requieran. Dichas necesidades son atendidas centralizadamente desde las áreas correspondientes en el municipio, Administración y Finanzas, Compras o Mantenimiento.

Los equipos que mayor necesidad de revisiones y manutención presentan, es el generador y las torres de iluminación, los que son revisados mensualmente por personal de mantenimiento del municipio.

En términos generales, el recinto recibe manutención periódica y preventiva en cuanto a sus equipos mientras que todas las instalaciones se encuentran limpias, bien mantenidas, con excepción de la cancha de fútbol natural, que es el espacio central del recinto y por el cual se justificó el total de la inversión, es decir, cuenta con un recinto para el fútbol amateur cuyas instalaciones son de primera categoría, pero que sin embargo, no permite su práctica sistemática.

Esta condición podría estar incidiendo en la respuesta de los usuarios encuestados, quienes frente a la consulta sobre "orden y limpieza del recinto en general" sólo el 27% lo consideró bueno, el 62% regular y el 12% malo, mientras que sobre el estado de manutención de los servicios higiénicos y camarines, solo el 31% lo consideró bueno, el 31% regular y el 38% malo, aun cuando como se señalara anteriormente, se podían apreciar en buen estado, de acuerdo a la ficha de inspección en terreno. En este aspecto se debe señalar que la condición de la cancha es materia de malestar para los usuario, tal como lo señalaron los participantes del focus group.

5.9.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

La actual condición de la cancha, solo permitiría por el momento establecer cuál sería la inversión necesaria, para volver a utilizar el recinto en plena capacidad, ya que lo que ocurriría de generarse esta inversión, estaría basado en diversos supuestos y proyecciones de los que no se puede dar certeza.

Una estimación de dicha inversión sería la siguiente:

Concepto de Inversión	Monto Inversión
Reemplazo cancha de pasto natural por cancha de pasto sintético	\$350.000.000

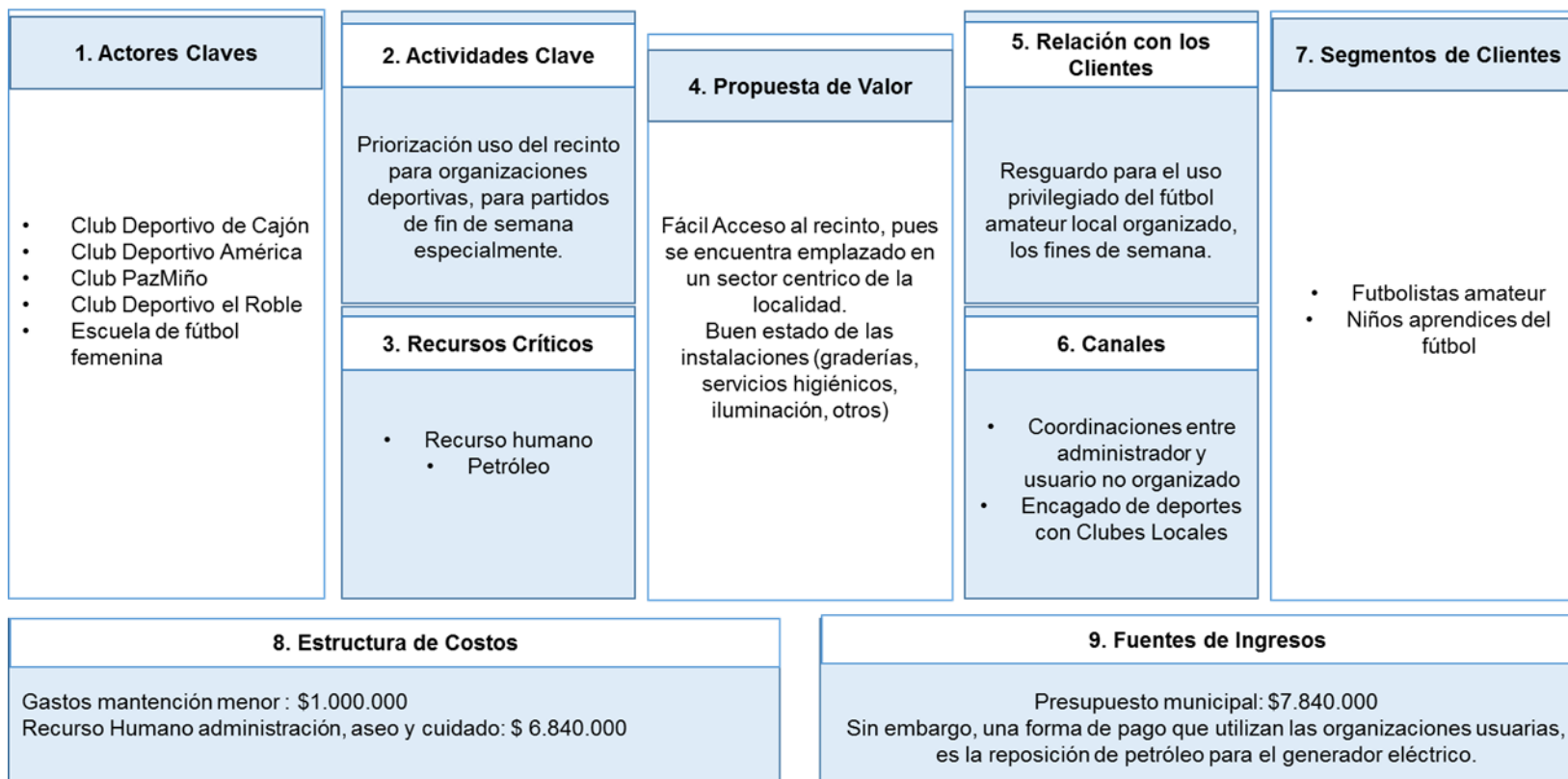
Fuente: Precios de mercado en moneda corriente 2017

5.9.4. 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 babyfútbol, 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 (Clubes 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 aspecto 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.

5.10. 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





5.10.1. Descripción del Proyecto:

El proyecto consideró espacios para un Complejo Deportivo que incluiría cancha de fútbol con medidas oficiales en pasto sintético, graderías para 600 personas, estacionamientos para 37 vehículos que incluiría minusválidos y buses; área de equipamiento en una superficie de 490 m², que comprendería 5 camarines (2 para hombres, 2 para mujeres, 1 para árbitros); baños públicos; zona de administración; sala de primeros auxilios; áreas verdes en superficie aproximada a los 12.000 m²; dependencias que consideren el acceso a minusválidos. Todo ello para atender la demanda de un macro-sector de 40.000 habitantes y 9.000 futbolistas.

Fue posible constatar la construcción de Complejo Deportivo de 24.422m², ubicado en el macro sector de Amanecer con dirección en calle Franklin N°2480. El recinto fue inaugurado en octubre del año 2012, y fue financiado con recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

5.10.2. Oferta Programática:

5.10.2.1. Descripción de la Oferta Programática

Información ex ante: Por sus características y equipamiento, el Estadio Amanecer, se encuentra destinado a la práctica del fútbol amateur. No obstante, no existe información sobre las actividades previstas de realizar en el proyecto, es decir, sobre actividades recreativas, formativas y/o competitivas que la comunidad demandara.

Información ex post: La oferta programática se enfoca al desarrollo del fútbol, para lo cual se imparten escuelas y se desarrolla liga local. Asimismo, existen otras disciplinas que demandan uso, como ha sido el Rugby, Hockey Césped y Palín.

La oferta es gratuita, y está disponible para grupos organizados. Toda ella referida a la ocupación de la cancha de pasto sintético.

El recinto deportivo se enmarca en una lógica de planificación territorial, en la cual se pretende el desarrollo de los macro sectores en los que se subdivide la comuna, y sobre las cuales se ha planteado un estándar de equipamiento e infraestructura para una mejor calidad de vida de sus vecinos. En este marco, la existencia de un gimnasio y un estadio por macro sector, es un propósito que presenta el Departamento de Deportes de la comuna.

La programación de actividades, se realiza en relación a las solicitudes que recibe el Departamento de Deportes, y éstas se materializan en un calendario mensual de uso, para los 7 días de la semana, organizados en 16 horas diarias, desde las 08:00 horas hasta las 24:00 horas. En abril del presente año, se puede visualizar una [programación](#) hasta la hora 15 en días hábiles, que corresponde a las 22:00 – 23:00 horas; y el fin de semana, uso por 16 horas.

En este calendario, es posible verificar que entre los días lunes y jueves, desde las 13:00 y 14:00 horas, no hay uso, lo que coincide con horario habitual de almuerzo. Asimismo, existen 4 horas, de los días martes y jueves, de 14:00 a 16:00 horas, en que tampoco hay uso. En tal sentido, es necesario advertir que es un horario que solo podría ser utilizado por un establecimiento educacional, en consideración a que es un tramo en el que habitualmente no se reúnen deportistas u organizaciones, debido a que es horario laboral o escolar.

Si se considera esta programación como un patrón, basado en que durante el año 2016, es el segundo mes con mayor uso en el año, como se podrá apreciar en el siguiente cuadro, y considerando la forma en que se [registra el uso del recinto](#), pareciera ser que se encuentra está muy cercano al 100% de ocupación. Sin embargo, se debe tener presente que esta programación opera como una suerte de “reserva” de la hora, donde puede ocurrir que no siempre se utilice por la agrupación o actividad calendarizada.

INSTITUCIÓN	HORA TOTAL	HORA OCUPADA	HORA LIBRE	DEPORTISTAS	PÚBLICO
ENERO	161	108(67%)	53(33%)	1.382	1.413
FEBRERO	219	158(72%)	61(28%)	1.719	2.434
MARZO	277	170(61%)	107(39%)	3.988	2.476
ABRIL	382	246(64%)	136(36%)	4.166	2.453
MAYO	413	257(62%)	155(38%)	4.522	2.737
JUNIO	150	111(74%)	39(26%)	1.806	1.093
JULIO	280	167(60%)	113(40%)	2.593	2.674
AGOSTO	245	245(100%)	0(0%)	3.527	2.112
SEPTIEMBRE	208	144(69%)	64(31%)	2.374	1.588
OCTUBRE	236	207(88%)	29(12%)	3.916	3.317
NOVIEMBRE	264	202(77%)	62(23%)	4.049	2.899
DICIEMBRE	198	162(82%)	36(18%)	3.714	2.783
TOTAL MES	3.033	2.177(72%)	855(28%)	37.756	27.979

Fuente: Departamento de Deportes de la Municipalidad de Temuco

Este cuadro se explica de la siguiente forma: “Hora Total” corresponde a las programadas para alguna agrupación o actividad; “Hora Ocupada”, es la que efectivamente utilizó conforme se programó. Se verá, por lo tanto, que en el mes de julio se produjo un mayor índice de ausentismo respecto de las actividades programadas.

Como se puede observar, el dato de deportistas es un dato que refleja atenciones y no usuarios individuales. Esto se pudo constatar al revisar la hoja de registro diaria que utilizan para contabilizar a quienes ingresan al recinto. Ahora bien, si se considera la columna “Deportistas”, y los 37.656 registros del año, es posible establecer un promedio de 3.146 registros de asistencia de deportistas al año.

5.10.2.2. Identificación de brechas de ocupación: Capacidad instalada; Capacidad Utilizada.

Información ex ante: La información disponible en los antecedentes del proyecto es la siguiente:

Beneficiarios directos:	8.952
Magnitud del proyecto (m²):	24.422
Espacios deportivos	Cancha de fútbol con medidas oficiales en pasto sintético
	Zona precalentamiento
Otros espacios y complementos	Graderías 600 personas
	5 Camarines (2 damas, 2 varones, 1 árbitros)
	Baños públicos
	Oficina administración
	Sala primeros auxilios
	Bodega

Fuente: Ficha IDI del proyecto

No existe carpeta con información adicional a la Ficha IDI.

Información ex post: Para el análisis se utilizará el cuadro expuesto anteriormente, y que corresponde al reporte que utiliza el Departamento de Deportes municipal para su gestión. En este cuadro, lo que no se puede apreciar es el estándar de horas disponibles para el uso de la cancha, si se considera que la mantención del pasto es mensual, y que involucra una jornada de 4 horas, es posible señalar que un mes de 30 días debería haber 476 horas disponibles para programar actividades, por lo que el mes de mayo del 2016, fue el más cercano a la programación del pleno uso del recinto.

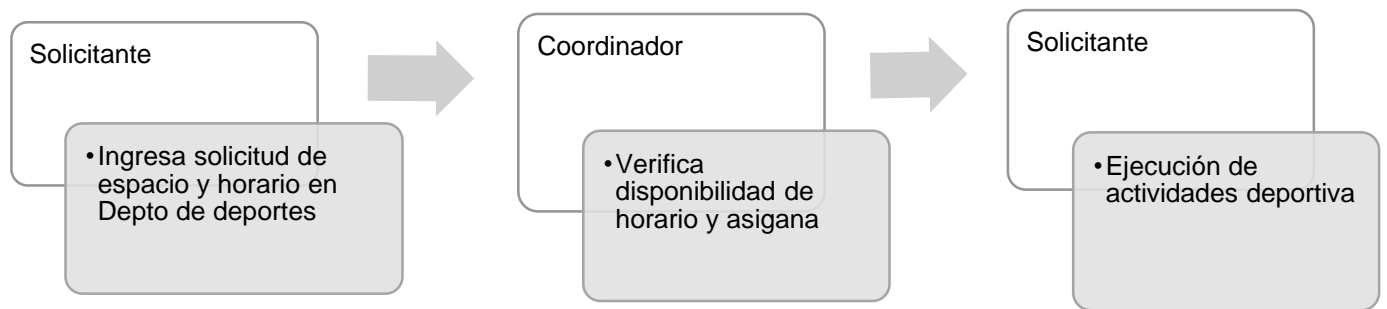
Bajo la premisa anterior, entonces, y considerando un promedio de 253 horas mensuales programadas durante el año, es que existe una brecha de ocupación aun por disminuir. Sin embargo, se debe tener en consideración, tal como se ha expuesto, que el margen de crecimiento está dado por el horario laboral y escolar.

5.10.2.3. Procesos de Implementación de Oferta Programática

Existen dos formas de realizar la implementación. La primera tiene que ver con ofertar el recinto y la segunda con implementar una oferta específica del Municipio.

a) Ofertar el recinto

La mayoría de las actividades que se realizan en el Estadio se inician con la solicitud de uso al Departamento de Deportes municipal de Temuco, con la cual se verifica disponibilidad de uso, habiendo comprometido los espacios con el Departamento de Educación Municipal u otra oferta municipal, con excepción de las escuelas de fútbol que desarrolla el municipio y que se describen más adelante.



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

b) Oferta Municipal

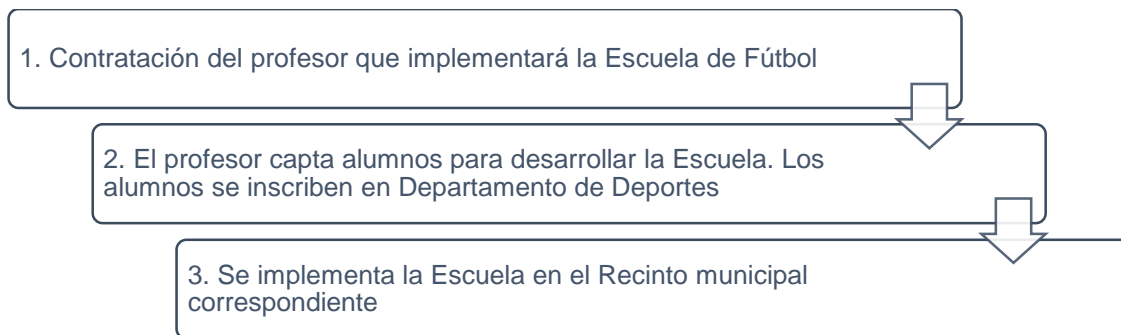
El Estadio amanecer cuenta con 4 Escuelas de fútbol, 1 por cada categoría: sub - 8, sub - 11, sub - 14 y sub – 17. Para la apertura de una Escuela se debe tener al menos 18 alumnos inscritos en el programa, dicha inscripción se realiza en las oficinas del Departamento de Deportes en el Estadio Germán Becker.

La captación de los alumnos se realiza a través del monitor que está solicitando la apertura de Escuela, él es el encargado de buscar a los alumnos en el sector donde va a trabajar.

Estas Escuelas tienen una cobertura de 126 alumnos correctamente inscritos.

Para Inscribirse a ellas lo único que se pide son 2 fotos tamaño carnet con nombre y Rut y completar una ficha de inscripción que debe firmar un apoderado. No existe cobro alguno ni para los alumnos ni para los apoderados.

Las escuelas se implementan con material deportivo facilitado por el programa y también por gestiones personales de los monitores, mientras que el material deportivo se compra a través de la plataforma de compras públicas. Para la Contratación de los monitores, se deben pasar diferentes etapas que consisten en:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a entrevistas y visita a terreno

Si bien estas escuelas no constituyen una oferta propia del recinto, es una oferta del Departamento de Deportes que implementa en sus propios recintos.

5.10.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Oferta Programática

Fortaleza: El recinto se encuentra en perfectas condiciones de mantención, lo que se debe al uso restringido y al compromiso generado por sus Conserjes, los cuales pertenecen a la dirigencia de la población Amanecer. Ellos, a través de su liderazgo, han logrado un respeto natural en la comunidad para el buen cuidado del Complejo.

El pasto sintético permite un mayor uso del recinto que una cancha de pasto natural, como se pudo ver en contraste con el Estadio Fiscal de Cajón. Asimismo, el acceso a agua caliente lo convierte en un recinto atractivo para el entrenamiento de equipos de fútbol profesional, lo que genera mayor interés por parte de la comunidad.

Debilidades: Existe una brecha de ocupación del Complejo Deportivo en general. Existen áreas verdes que podrían ser habilitadas y utilizadas para actividades recreativas y deportivas al aire libre.

Por otra parte existe una inconsistencia en lo declarado en entrevistas, respecto a las metas que busca cumplir el Departamento de Deportes, respecto a aumentar la cobertura de la oferta deportiva, cuando en la práctica las estadísticas no dan cuenta de la cantidad de usuarios reales del recinto, por lo que no resultaría posible medir la cobertura, en términos de la participación de los habitantes de la población Amanecer en las actividades deportivas.

Existe una oferta entregada por Escuelas de Fútbol que se imparten vía pago de una mensualidad a sus ejecutores, sin embargo, esta recaudación no presenta ningún tipo de retorno al recinto o al Municipio, lo que afecta la percepción de los usuarios respecto a la gratuidad efectiva del uso del recinto. Es gratis para la agrupación, pero no así para el beneficiario final.

5.10.2.5. Recomendaciones para una Oferta Programática exitosa

Considerando que el recinto presenta espacios no utilizados para fines deportivos, es recomendable generar oferta diversificada a nivel de recreativo. Por ejemplo, en el mismo horario en la que se imparten las escuelas de fútbol se pudo apreciar la cantidad de acompañantes y apoderados que asisten, los cuales podrían tener la opción de utilizar la zona de precalentamiento. De la misma forma existe en la zona del parque con mismo potencial.

Adicionalmente, se sugiere transparentar los criterios de uso del recinto, y los procedimientos. Si bien, los informantes han planteado el riesgo en aumentar la difusión de lo que se realiza en el Estadio, al generar una demanda inabordable, es importante que la comunidad comprenda las restricciones de uso, de tal manera de disminuir la percepción de apropiación privilegiada de alguna organización en particular, considerando que ambos Conserjes son dirigentes de agrupación usuaria del recinto.

5.10.3. Gestión Administrativa y Financiera

5.10.3.1. Recursos implicados en la administración

Información ex ante: Respecto de la información ex ante, proyectada para la administración del recinto, no se pudo acceder a dichos antecedentes, pues la carpeta de evaluación no se encontraba disponible.

Información ex post: En relación a la estimación de costos del recinto, el Departamento de Deportes Municipal entregó la siguiente información:

Conceptos de Gastos	2014	2015	2016
Recursos Humanos	10.493.714	11.528.179	10.650.229
Materiales para mantención	1.117.800	1.071.200	1.066.050
Mantenimiento mano de obra	-	-	533.54
Total	11.613.528	12.601.394	12.251.835

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador, moneda corriente 2017

Cabe hacer presente que este gasto representa el 11% del total destinado a la administración de los recintos deportivos de la comuna, lo cual muestra una distribución equilibrada respecto de los 9 recintos que administra el Municipio, de similares características, ya que en este análisis no aparece el Estadio Germán Becker y Gimnasios bajo la administración municipal.

5.10.3.2. Identificación fuentes de financiamiento:

La fuente de financiamiento es exclusivamente municipal, lo cual se desarrolla bajo la dinámica presupuestaria propia de un Municipio, y a través del presupuesto asignado al Departamento de Deportes. Al respecto es posible señalar que para el año 2017, de acuerdo a Acta de sesión ordinaria del Concejo, se aprobó presupuesto para “Programas Recreacionales”: M\$1.460.456, donde se explicita un presupuesto para el Complejo Amanecer de: M\$29.952, significativamente mayor a los gastos informados respecto de años anteriores como se puede apreciar a continuación:

Recintos deportivos	2014	2015	2016
Estadio El Bajo	\$ 6.853.188	\$ 7.042.753	\$ 6.717.310
Complejo Pueblo Nuevo	\$ 9.010.364	\$ 8.729.094	\$ 13.392.782
Complejo Campos Deportivos	\$ 23.182.413	\$ 10.115.621	\$ 13.920.215
Complejo Deportivo Labranza	\$ 4.045.054	\$ 1.019.235	\$ 16.846.614
Complejo Parque Costanera	\$ 5.878.018	\$ 5.283.519	\$ 13.766.824
Complejo Parque Amanecer	\$ 11.611.514	\$ 12.599.379	\$ 12.249.819
Complejo Tegalda	\$ 8.356.867	\$ 6.142.356	\$ 8.404.254
Complejo Estadio Ribera Venecia	\$ 6.829.386	\$ 8.740.085	\$ 10.768.315
Complejo Turingia	\$ 9.363.300	\$ 9.105.514	\$ 11.788.256
TOTAL ANUAL	\$ 85.130.105	\$ 68.777.557	\$ 107.854.390

Fuente: Departamento de Deportes de Temuco, moneda corriente 2017

Respecto del cobro, las Escuelas de Fútbol recaudan por efecto del cobro directo a sus beneficiarios, y sobre esta tarifa no existe intervención del municipio, pues no se beneficia de estos recursos.

5.10.3.3. Mapa de proceso de obtención de recursos financieros

Se grafica el funcionamiento para la estimación del presupuesto, como una dinámica estándar de un Municipio, cuyo proceso se inicia en julio de cada año, y que termina por ratificarse antes del 15 de diciembre de cada año⁶², para el inicio del año presupuestario del año siguiente.

a) Obtención de recursos municipales:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información recabada en entrevista

⁶² Artículo 82, letra a) Ley de 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

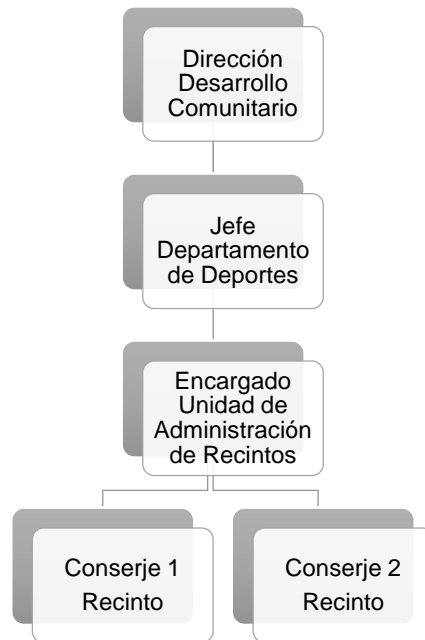
5.10.3.4. Modalidad de Administración, Organigrama y dotación

La modalidad corresponde a administración directa por parte de la Municipalidad a través del Departamento de Deportes.

En entrevista el informante señaló que el cargo de Jefe de Departamento de Deportes, es de confianza del Alcalde, y que asiste a las reuniones de Coordinación con él, sin embargo, el organigrama publicado en el sitio web del municipio se muestra la dependencia de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

En el recinto funcionan de manera permanentemente 2 funcionarios municipales en el rol de Conserjes. Son apoyados por la empresa de aseo que dispone de 2 personas, y un guardia. A ello, se debe agregar al Encargado de la Unidad de Recintos Deportivos, en el rol de monitoreo de uso, y el Encargado de Deportes Municipal, a cargo de tomar decisiones de uso, y en consistencia la planificación del deporte comunal.

Organigrama:



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a la información entregada por el Administrador

5.10.3.5. Procesos de mantenimiento del recinto

Este recinto de 24.422m², ubicado en el macro sector de Amanecer con dirección en calle Franklin N°2480, cuenta con una cancha de fútbol con medidas oficiales de pasto sintético como espacio deportivo central, área de precalentamiento, graderías para 600 personas en tablones 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.

La manutención del recinto se encuentra a cargo de los Conserjes, apoyada por una empresa de aseo y guardias de seguridad, ambas externas.

Una vez al mes el recinto es cerrado a la práctica deportiva, para realizar la manutención de la carpeta de pasto sintético, con el equipamiento propio que cuenta el recinto y que es guardado en bodega.

La limpieza del área de administración donde se encuentran todas las dependencias complementarias descritas anteriormente se encuentra a cargo del personal de aseo y el conserje de turno.

En visita a terreno se pudo constatar que las instalaciones se encuentran en perfecto estado de manutención, el lugar se ve aseado y limpio. Lo anterior es ratificado por los usuarios encuestados que frente a la pregunta “orden y limpieza del recinto en general”, el 82% de ellos considera que es bueno y el 18% considera que es regular. En cuanto a la manutención de servicios higiénicos y camarines, el 93% opinó que era bueno y solo el 7% que era regular.

5.10.3.6. Recursos requeridos para efectuar uso óptimo de las instalaciones

El funcionamiento óptimo tiene relación con utilizar las instalaciones en horario valle en las áreas verdes existentes, las que además, cuentan con máquinas de ejercicio en excelente estado de conservación y también en la zona de precalentamiento que contempla 490 m², una superficie amplia para la práctica diversas disciplinas entregadas en formato Taller, para de esta forma generar una oferta propia del municipio, ya que hasta hoy sólo funciona en atención a la demanda del espacio deportivo para la práctica del fútbol.

Si consideramos generar una oferta en estos espacios, solo pueden utilizarse por un grupo a la vez y dado que son descubiertos, los meses en que se puede practicar serían a lo menos desde octubre a marzo.

En una estimación simple y austera de recursos municipales, se podrían implementar dos talleres en las mañanas y dos en las tardes, tres veces por semana en los meses señalados. Esto es: (2 horas mañana + 2 horas tarde) * 3 días*4 semanas*6 meses= 288 horas de Talleres

Si se considera el valor hora del RRHH, profesor de Educación Física establecido en bases de Concursos IND 2017= \$12.000.

Esto implicaría: 288 horas de Talleres* 12.000 hora profesor
Valor total = \$3.456.000

Por lo tanto un uso óptimo consideraría lo siguiente:

Conceptos de Gastos	Monto \$
Recursos Humanos	10.340.028
Materiales para mantención	1.035.000
Mantenimiento mano de obra	518.000
Talleres Oferta Propia del Municipio	3.456.000
Total	15.351.044

Fuente: Estimación en base a precios de mercado, moneda corriente 2017

5.10.4. Modelo de Negocios implementado

Sintetizando lo expuesto en los acápite 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 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.

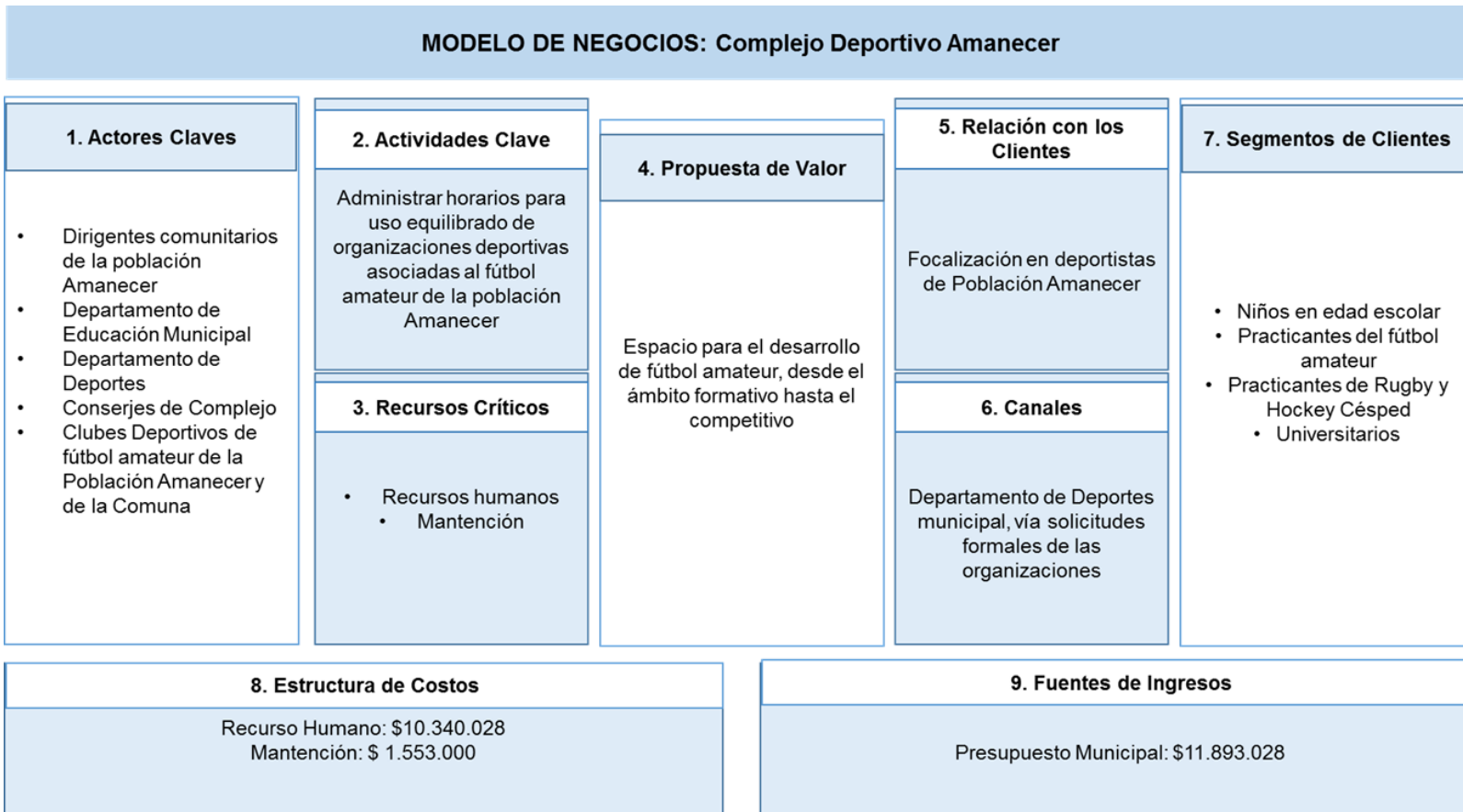
Asimismo, cabe señalar que el mayor atractivo del recinto es su excelente estado, las condiciones higiénicas y de los servicios, los que al disponer de agua caliente, lo hace incluso apropiado y requerido por Deportes Temuco, para su entrenamiento. En consecuencia las acciones de mantención son clave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



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.

VI. EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

6.1. CASOS INTERNACIONALES

6.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

Los modelos de gestión orientan de manera racional y sistemática a las organizaciones, lo que permite tomar decisiones apropiadas que la lleven a lograr los objetivos propuestos por sus inversionistas. También se puede afirmar que un modelo es una representación simplificada de la realidad que se elabora para facilitar su comprensión y estudio⁶³, mientras que la gestión permite formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirían a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión se puede estructurar en un marco de referencia para la administración de una entidad, que se fundamenta en aspectos básicos como: a) regulación y normas asociadas; b) objetivos predeterminados, c) procesos básicos de operación; d) estructura y organización pertinente, flexible y dinámica; e) competencias del talento humano y por último, f) la planificación estratégica ajustada a la realidad del entorno.

Con el propósito de afrontar los retos y necesidades que plantea el entorno social y deportivo, una organización deportiva, pública o privada, debería definir su modelo de gestión. La gestión deportiva es la manera organizada de combinar los recursos, donde se tenga misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos y que a través de estrategias, se logre el cumplimiento de las metas propuestas en materia deportiva; se deben identificar las oportunidades para que este servicio llegue a toda la comunidad en igualdad de condiciones (Sánchez y Santamaría, 2005⁶⁴). Si bien es cierto que la gestión deportiva tiene algunos aspectos que la diferencian de la organización tradicional, no se distancia en gran medida de lo relevante que son las herramientas de gestión para el éxito de una organización. En efecto, Peter Drucker⁶⁵ plantea que las organizaciones con finalidad social tienen que pensar y actuar como si fuesen negocios, aunque su misión sea “cambiar vidas” y no sea hacer beneficios económicos (rentabilidad). Al respecto, de dicho tipo de actividades señaló que la herramienta más importante de gestión es un método que ayude a pensar qué se está haciendo, por qué se está haciendo y qué se debe hacer.

La organización deportiva en el mundo está absolutamente ligada a la gestión, la administración y la gerencia,⁶⁶ y por ello se proponen procesos de planificación, organización, ejecución y control (principios básicos de la gestión). Incluye, además, voluntad y empoderamiento de las personas involucradas en buscar formas de organizar el trabajo y hacerlo más eficiente.

En lo que respecta a los modelos de gestión aplicados en el extranjero, destacamos aquellos de España y Colombia, que son usualmente considerados como parámetros para el caso chileno,

⁶³ Dionisio Del Río Sadorni, UNDED Cuadernos 2013. Diccionario – Glosario de Metodología de la Investigación Social

⁶⁴ SANCHEZ, Javier y SANTAMARÍA, Diana (2005). Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo. Lecturas: Educación Física y Deportes. Buenos Aires, N° 88, año 10. Septiembre.

⁶⁵ DRUCKER Peter F. (1996), Dirección de instituciones sin ánimo de lucro, Buenos Aires. El Ateneo

⁶⁶ “Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010”. Zapata, Zapata y Gómez. Revista Politécnica ISSN 1900-2351, Año 6, Número 11, 2010.

así como el modelo estadounidense debido a la enorme penetración cultural que Estados Unidos tiene en el mundo, y por aplicar y representar un modelo de carácter liberal que lleva al extremo el principio de subsidiaridad, así como el modelo Mexicano por poseer características económicas y culturales muy similares a nuestro país.

En el caso de España, el vínculo con Chile no solo es un nexo cultural proveniente de aspectos lingüísticos sino que también históricos y sociológicos en común que nos hacen reflejarnos en el desarrollo y devenir de ese país. A pesar de la existencia de diferencias político – administrativa con Chile, 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.

Otra referencia respecto a Colombia y México es que, aun cuando presenta similitudes normativo-institucionales, han demostrado tener mejores resultados deportivos que Chile. Se toma como caso de estudio también, el caso canadiense que aunque sus realidad económica, cultural e institucional, también es absolutamente diferente al caso chileno, al igual que el estadounidense, se rescata la importancia de las asociaciones público-privadas y el rol que juegan las organizaciones comunitarias.

Tanto Colombia, México como España, proporcionan algunas lecciones asociadas el 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 paz⁶⁷.

6.1.2. CASOS

a) El Caso Estadounidense.

Como punto de partida para una adecuada comprensión del caso norteamericano, no se puede olvidar que se trata del país más industrializado del mundo, la mayor potencia económica con un PIB de 18,04 billones de dólares, el tercero más extenso con 9.372.614 kilómetros cuadrados y el cuarto más poblado con 321 millones de personas.

Su forma de gobierno es un estado federal que agrupa a 50 estados, en los que de acuerdo a la distribución de competencias entre estos y el Gobierno Federal establecida en la 10° Enmienda (“los poderes que la Constitución no delega a los Estados Unidos ni prohíbe a los Estados Unidos quedan reservados a los Estados respectivamente o al pueblo”) hace que cada Estado cuente con su propia Constitución, su Asamblea Legislativa, Tribunales propios y a la cabeza del Ejecutivo de cada uno de los Estados hay un Gobernador.

Para tener un acercamiento a la gestión de las instalaciones deportivas en el caso norteamericano, que puede ser tan diverso como lo es su estructura administrativa y normativa,

⁶⁷ Ver <http://colombia2020.elespectador.com/opinion/el-deporte-como-constructor-de-paz>



es necesario primero comprender como se estructura la actividad deportiva en EEUU y luego tener en cuenta algunas consideraciones generales respecto del entendimiento del derecho del deporte y la intervención de los poderes públicos.

Administrativamente el deporte en los Estados Unidos no tiene una organización formal dentro de la burocracia de ese país, pero desde el año 1968 el organismo encargado de promover el deporte es el Consejo del Presidente sobre Fitness, Deporte y Nutrición el cual depende de la Oficina de Salud Pública y Ciencia y esta a su vez del Departamento de Salud y Servicios Humanos, organismo que no controla directamente ni el deporte ni su provisión de infraestructura.

En términos generales, de acuerdo a datos recolectados mediante la encuesta BRFSS, que mide la participación de la práctica deportiva de acuerdo a su intensidad y que es conducida por el Centro Nacional de Prevención de Enfermedades Crónicas y Promoción de la Salud (CDC por sus siglas en inglés) agencia dependiente del Departamento de Salud y Servicios Humanos cuya responsabilidad a nivel nacional radica en el desarrollo y la aplicación de la prevención y control de enfermedades, salud ambiental y la realización de actividades de educación y promoción de la salud, se estima que la cantidad de personas que realiza actividad deportiva de mediana-alta intensidad se sitúa en una media de 125,7 millones de personas⁶⁸, las cuales son usuarios intensivos de diversas instalaciones deportivas.

Por otro lado la organización del deporte en Estados Unidos se asemeja a una pirámide, en donde la base deportiva es llevada por el sistema educativo, que es provisto de la infraestructura deportiva por el condado (el símil a un Municipio) si es un colegio público o por financiamiento privado para el caso de la educación privada. Si el deportista aspira a competir en un nivel mayor pasa al deporte universitario, el cual se rige bajo los estatutos de la NCAA, la Asociación Nacional Atlética Universitaria, asociación compuesta de 1281 instituciones, conferencias, organizaciones e individuos que organizan la mayoría de los programas deportivos universitarios en los Estados Unidos de América⁶⁹. para recalar finalmente en un equipo profesional, es en este punto en donde surge una primera distinción con el deporte europeo y sudamericano en donde los propios clubes deportivos se encargan de la formación de los jóvenes que aspiran a competir profesionalmente.

Otra nota distintiva del modelo deportivo estadounidense, es la de su completa privacidad, pues al materializarse el sistema liberal como principio de actuación de los poderes públicos, se carece a nivel federal de una administración pública que ordene y controle el fenómeno deportivo, de igual modo su régimen jurídico salvo en materias muy específicas, no cuenta con un cuerpo legislativo cohesionado que haga exclusiva referencia al deporte. Tal ausencia es debida a que el deporte se considera una cuestión netamente privada a la que, como tal, le afectará el ordenamiento jurídico en su conjunto; y en lo que al deporte profesional se refiere, se constata una notable reticencia del legislativo a implicarse directamente en la regulación y control de un negocio privado ya que se considera que atentaría incluso contra el modelo económico norteamericano de libre mercado. Lo anterior se refrenda en el hecho de que reconociéndose la

⁶⁸ Estimated Sport Participants, 2000 Based on BRFSS Survey. CDC

⁶⁹ www.ncaa.com

peculiaridad del fenómeno deportivo, junto con la gran proyección social que proporciona el deporte, son casi nulas las intervenciones del legislativo norteamericano en el fenómeno, salvo algunos proyectos de ley que nunca llegaron a fructificar sobre la conveniencia de crear una agencia federal que regule la actividad deportiva, la intervención pública en el deporte es la excepción de la regla.

En lo que respecta a la infraestructura de instalaciones deportivas estas en términos generales se pueden dividir en cuanto a su propiedad en Privadas, cuya provisión, administración y mantenimiento corresponden a su dueño (personas naturales o empresas) o a gestores privados cuyo negocio radica en la gestión integral del recinto, creando nuevas oportunidades de utilización de las instalaciones que muchas veces trascienden la esfera deportiva, como la reconstrucción y rediseño de instalaciones, gestionar alianzas para generar ingresos (arriendo de espacios y búsqueda de sponsors), ejemplos de estos gestores privados son SMG – Stadium Management Company – o AEG - Anschutz Entertainment Group empresas gestoras de varias instalaciones deportivas.

Las instalaciones deportivas también puede ser de propiedad de la ciudad, es decir que la provisión de estas son realizadas directamente por la ciudad y que están bajo el control directo de la administración local, en este caso la gestión de los recintos recae directamente en la ciudad, como en el caso de Los Angeles Coliseum Commission, comisión encargada de la administración de Los Angeles Memorial Sport Arena o la administración del Charlotte Coliseum que recae íntegramente en ciudad de Charlotte; o bien es realizada por la ciudad indirectamente a través de asociaciones públicas, como el caso de la administración de Dick's Sporting Goods Park un estadio multipropósito en Colorado cuyo propietario es el Commerce City o el Arizona Veterans Memorial Coliseum administrado por la Comisión de la Feria Estatal de Arizona (Exposition and State Fair Board).

Un caso especial es la gestión mediante agencias especiales independientes, que son creadas bajo leyes particulares de cada Estado y que generalmente están exentas del pago de impuestos estatales y no reciben ingresos federales, el objetivo de estas agencias es el de planificar, desarrollar y mantener las instalaciones deportivas. Como ejemplo de este tipo de organización podemos citar a la TSA (Tampa Sport Authority) que entre otras dependencias administra el Raymond James Stadium y el Amalia Arena, a la AZSTA (Arizona Sport & Tourism Authority) que administra el Estadio de la Universidad de Phoenix y todas sus dependencias deportivas y a ISFA (Illinois Sports Facilities Authority) que administra el estadio de baseball de la ciudad de Chicago el Guaranteed Rate Field por nombrar algunos.

Las Universidades debido a su importante rol en el deporte amateur y como proveedoras directas de deportistas profesionales tienen un papel fundamental en la provisión y administración de recintos deportivos, en efecto, las universidades contribuyen con una alta proporción de la infraestructura deportiva, y de hecho muchas de las instalaciones utilizadas en deportes profesionales son propiedad de universidades, como es el caso del Estadio de la Universidad de Phoenix utilizado por el equipo de fútbol americano profesional Arizona Cardinals de la NFL, el de la Universidad de Indiana (Carroll Stadium) utilizado por el equipo de fútbol profesional (soccer)



Indy Eleven, llama la atención el caso de Ohio Stadium de la Universidad Estatal de Ohio, el cual tiene capacidad para 104.000 espectadores y es utilizado para albergar las competencias de sus equipos en las competencias universitarias organizadas por la NCAA. Respecto de lo anterior cabe precisar que las instalaciones deportivas universitarias no solo son utilizadas en el deporte profesional sino que también albergan las competencias deportivas secundarias y universitarias de la NCAA.

Respecto de la gestión de estos recintos estos pueden ser administrados directamente por las universidades a través de corporaciones privadas sin fines de lucro o por gestores privados de instalaciones, los cuales buscan dar usos extradeporativos a las instalaciones tales como conferencias, convenciones e incluso eventos musicales de alta convocatoria.

Respecto del financiamiento de las instalaciones, la norma general es que la mantención no es financiada por el presupuesto de la ciudad (en el caso de la infraestructura de propiedad pública) sino que esta depende íntegramente de los ingresos provenientes de la explotación de los recintos.

En términos generales el financiamiento de las instalaciones deportivas se puede clasificar de la siguiente manera:

Financiamiento público: Para el caso de pequeñas instalaciones deportivas, generalmente incluidas en espacios públicos como plazas y parques, con cargo al presupuesto de la ciudad, como ejemplo se puede destacar el Rucker Park, ubicado en el barrio de Harlem en Nueva York, famoso por la gran cantidad de jugadores profesionales de la NBA que han jugado allí.

Donaciones: Es común en EEUU que personas que han alcanzado fama o fortuna retribuyan a la ciudad o a la Universidad que los formó haciendo importantes donaciones para la mantención e incluso remodelación de instalaciones deportivas, como ejemplo se puede nombrar el Alex Rodríguez Park and Mark Light Field, estadio de baseball de la ciudad de Miami que fue renovado gracias a la contribución de 3,9 millones de dólares por el jugador profesional de las grandes ligas Alex Rodríguez⁷⁰.

Aportes Privados: Parte de las funciones que deben realizar ya sea los gestores privados, las agencias especiales independientes o los organismos ligados a la administración de la ciudad es el de levantar aportes de empresas privadas o personas naturales para financiar las instalaciones deportivas. La diferencia con la fuente de financiamiento anterior radica en que los aportes privados buscan un financiamiento estable y constante a través del tiempo a través de cuotas (cuotas de aportación) a diferencia de las donaciones que pueden ser montos considerables pero realizados una (o pocas) veces en un horizonte de tiempo.

Explotación: Se refiere a los diversos ingresos que perciben los administradores de las instalaciones por el uso de los recintos como el arriendo para diversos equipos profesionales,

⁷⁰ <http://web.archive.org/web/http://hurricanesports.cstv.com/facilities/mifl-arod-park-future.html>



venta de derechos de espacios publicitarios, venta de nombre del estadio, arriendo de las instalaciones deportivas subyacentes, eventos, convenciones.

El caso norteamericano es único por su concepción extremadamente liberal respecto del deporte llevando que la concepción de subsidiariedad tenga aquí su máxima expresión minimizando la esfera del estado respecto de la participación privada, lo que sumado a una concepción del deporte también como espectáculo (en todos sus niveles), hace que se generen una serie de conexiones económicas en torno al deporte y sus instalaciones. Una de estas conexiones que podría ser interesante de analizar para adaptarla al entorno y marco normativo chileno es el de las agencias especiales independientes estas, como se definieron en este mismo capítulo, son organizaciones público-privados con exenciones tributarias y creadas bajo leyes especiales que tienen como objetivo planificar, desarrollar y mantener las instalaciones deportivas, estas agencias tienen una estructura similar a una empresa y al tener que generar sus propios ingresos evitan el costo administrativo de que los gobiernos locales se hagan cargo de la mantención y gestión de la infraestructura deportiva.

b) Consideraciones del caso Canadiense.

Canadá con un PIB de 1,88 billones de dólares, un ingreso per cápita de 51.958 USD y una población de 35,16 millones de personas de acuerdo a datos del Banco Mundial, presenta un caso intermedio al compararlo con su vecino del Sur, lo anterior debido a que el Estado a través de sus organismos federales y provinciales efectúa un rol mucho más activo en la provisión y mantención de la infraestructura deportiva, que para el caso canadiense se encuentra unida a la de recreación.

Durante la primera mitad de la última década tanto los gobiernos federales y provinciales (F/P) como asociaciones sin fines de lucro realizaron estudios y evaluaron la condición de la infraestructura deportiva en todo Canadá. El resultado arrojado fue que era necesaria una inversión de capital de 15 mil millones de dólares para reparar o reemplazar las instalaciones deportivas y de recreación.

En 2006, los Ministros (F/P) responsables del Deporte, la Actividad Física y la Recreación utilizaron esta información como base para solicitar un programa de infraestructura nacional que ayudaría a aumentar las oportunidades para los canadienses de participar en deportes, recreación y actividad física dentro de sus comunidades. Reconociendo que los sectores de recreación, parques y deportes representan el mayor sector de participación ciudadana en el país, los Ministros (F/P) instaron a todos los niveles de gobierno a trabajar colectivamente dentro de un mandato compartido para resolver con éxito el déficit de infraestructura deportiva y recreativa a tiempo para la celebración Del 150 aniversario de Canadá en 2017.

Al respecto cabe hacer notar, como un punto de diferenciación con el modelo estadounidense, que el Estado se hace participe activamente en el financiamiento de la infraestructura deportiva, de ese modo desde la Conferencia de Ministros de 2006 varios programas han financiado la infraestructura deportiva y recreativa. Por ejemplo, en 2009, el Gobierno de Canadá lanzó su Plan

de Acción Económica, que incluyó un Fondo de Estímulo a la Infraestructura de \$ 4 mil millones de dólares, que durante dos años financió proyectos de infraestructura provincial, territorial y municipal. Además, como parte del Plan de Acción Económica, el Gobierno de Canadá estableció el Programa de Infraestructura de Recreación (RIC) de dos años y medio y de 500 millones de dólares con el objetivo de proporcionar estímulos económicos temporales al renovar, mejorar y ampliar la infraestructura recreativa en Canadá. Por otro lado en su anuncio del presupuesto de 2013, el Gobierno de Canadá se comprometió a mejorar el Fondo para el Impuesto sobre el Gas ampliando el número de categorías elegibles para que los municipios tengan mayor flexibilidad al planificar e invertir en proyectos de infraestructura, lo anterior significa que las municipalidades pueden ser capaces de invertir los Fondos del Impuesto sobre el Gas en instalaciones de cultura, turismo, deporte y recreación, esto último de gran importancia ya que sugiere que los municipios son capaces de determinar sus prioridades locales de infraestructura y que todos los tipos de infraestructura municipal contribuyen a la calidad de vida y la productividad económica de las comunidades locales.

Respecto de la provisión y gestión de la infraestructura deportiva, esta se puede clasificar en privada, municipal e instalaciones comunitarias. En el primer caso la provisión y gestión de los recintos recae íntegramente en el dueño, como ejemplo se pueden contar los clubes e instalaciones privadas de deporte, tal como se conocen en cualquier parte del mundo. Para el caso municipal, la expresión local de los gobiernos provinciales, la ciudad es la encargada de financiar y administrar los recintos muchas veces con ayuda del gobierno federal a través de programas de inversión nacional como los ejemplos del párrafo precedente. Aquí se puede visualizar otra diferencia importante respecto de Estados Unidos, que es el rol que tiene el gobierno federal en el financiamiento de las instalaciones deportivas inexistente para el caso estadounidense y bastante activo en el caso canadiense.

Las instalaciones comunitarias (Community Facility) es la particularidad del caso canadiense, estas instalaciones son propiedad o bien son operadas por sociedades agrícolas u organizaciones comunitarias sin fines de lucro, las cuales administran las instalaciones deportivas ofreciéndolas a la comunidad sobre la base de tarifas diferenciadas, como es el caso de Drummoynne Oval Community Facility , instalación deportiva en Canada Bay o las instalaciones comunitarias de Gander complejo deportivo que se compone de una variedad de instalaciones recreativas, incluyendo tres campos de softbol, un diamante de béisbol, dos pistas de tenis y un parque de skate.

El caso canadiense reviste tintes especiales, respecto del estadounidense, tanto por el rol mucho más activo del Estado en la provisión y gestión de la infraestructura mediante sus gobiernos federales, provinciales y municipales como también por la participación de la ciudadanía a través de las instalaciones comunitarias (community facilities) que se encuentran en todas las ciudades canadienses y grafican un rol mucho más participativo de la comunidad en la elección, provisión y gestión de las instalaciones que afectan la calidad de vida de los canadienses. Es justamente este punto el cual es interesante para la realidad nacional, dado que el mayor esfuerzo de



descentralización llevado a cabo por los últimos gobiernos y por el cada vez mayor empoderamiento de la sociedad civil en las decisiones que afectan la calidad de vida de las personas torna relevante el rol que estas instalaciones comunitarias pueden tener no solo en la gestión de la infraestructura deportiva nacional sino también en la definición de prioridades de infraestructura local.

c) El caso Español⁷¹

España quien tiene un PIB de 1,20 billones, un PIB per cápita de USD 25.830 y una población de 46,6 millones de personas de acuerdo a datos elaborados por el Banco Mundial ha tenido un salto exponencial en sus rendimientos deportivos a partir de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, al punto que el 82,4% de su medallero histórico ha sido obtenido a partir de dichos juegos.

La infraestructura deportiva provista en forma exclusiva por el Estado revirtió para siempre el paisaje deportivo español, lo que junto a políticas de inversión y desarrollo deportivo y una masificación de la actividad física hace de España un ejemplo a seguir en materia deportiva.

El Censo Nacional de Instalaciones Deportivas realizado en 2005 por el Consejo Superior de Deportes con la colaboración de las unidades competentes en la materia de las comunidades y ciudades autónomas, permitió estimar el número total de instalaciones deportivas en 79.059, incrementándose en un 19% desde el año 1979⁷², lo que evidencia el incremento en inversión en este aspecto y el incremento en la demanda por estos servicios.

Históricamente tanto la provisión como gestión de los recintos deportivos estuvo en manos del Estado, de hecho apenas unas décadas atrás el deporte en general y las instalaciones deportivas en particular, no se encontraban dentro de los ámbitos de gerenciamiento, simplemente su cuidado quedaba en manos de la figura del “encargado administrativo”, que era el responsable principal del mantenimiento del centro. Pero a partir de los años 80, irrumpieron nuevos conceptos dentro de la gestión deportiva: el de dirección – y director deportivo – y pocos años después apareció el de gestión del deporte y, como consecuencia, del gestor deportivo, tal y como se conoce hoy en España. Como consecuencia, en la actualidad resulta impensable separar los conceptos de instalación deportiva y gestión.

En consecuencia, durante los últimos años ha comenzado a coexistir junto a la gestión del Estado la industria de los recintos deportivos en España, la cual ha evolucionado mucho en los últimos años. Un estudio realizado por la Universidad de Alcalá y Management Around Sports (MAS++) el año 2015⁷³, señala que el sector de las instalaciones deportivas de gestión privada en España ha tenido un crecimiento en los ingresos por cuotas respecto a 2013 del 8,6%, para el año 2014 este crecimiento llegó al 10,8%.

⁷¹ MÁS Servicios Integrales (2015), Informe Global de las Instalaciones Deportivas Españolas 2014.

⁷² MECD/ Anuario de Estadísticas Deportivas 2016

⁷³ MAS++/ Informe Global de las Instalaciones Deportivas Españolas 2014.

En España hay que diferenciar dos modalidades de gestión de las instalaciones deportivas: pública (las que son gestionadas directamente por la administración pública) y privadas. Aunque a medida que ha pasado el tiempo la coordinación entre las entidades públicas y privadas ha sido fundamental para el desarrollo de este sector.

En el caso analizado la muestra del estudio hace referencia a 4.700⁷⁴ instalaciones deportivas existentes en España en el año 2014, (según el Global Report IHRS (International Health & Racquet Sports Association), para las cuales se analizaron tres modelos de gestión; concesión administrativa, instalaciones deportivas privadas “low cost” e instalaciones deportivas privadas no “low cost”.

El modelo de concesión administrativa, es aquel en que la administración local (entidad pública) en virtud de un contrato, transfiere y otorga a un particular (concesionario) la explotación⁷⁵ de la instalación deportiva, por un periodo determinado de tiempo, bajo determinadas condiciones.

El modelo Low Cost, se refiere a instalaciones deportivas privadas con una cuota mensual baja en contraposición al modelo clasificado como No Low Cost, donde se consideró todos los centros deportivos españoles de gestión privada que no se han calificado de cuota baja.

En referencia a la superficie de las instalaciones deportivas, el modelo de la concesión administrativa es el modelo que mayor superficie edificada tiene, con 6.404 m² en promedio; en segundo lugar se encuentra el modelo de las instalaciones deportivas privadas no “low cost” con 2.083 m²; y en tercer lugar se posiciona el modelo de las instalaciones deportivas privadas “low cost” con un promedio de 1.613 m².

Resulta importante destacar que desde la última encuesta de hábitos deportivos realizada por la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Española, con referencia a 2010, se observa un notable crecimiento en las tasas de práctica deportiva, superior en las mujeres y en los más jóvenes.

Concretamente, los resultados obtenidos para 2015 estiman que el 46,2% de la población de 15 años en adelante practicaba algún tipo de deporte semanalmente, cifra que indica un crecimiento de 9,2 puntos porcentuales en relación al último periodo quinquenal disponible.

En el caso español, la gestión de la infraestructura pública está dividida en administración directa y la administración indirecta. Dentro de la primera se encuentra la gestión propia de la entidad local; en el caso de los municipios, la que puede dividirse en aquella que se realiza con los recursos del presupuesto corriente del municipio (gestión sin órgano especial de administración) y el modelo de un consejo de administración (gestión con órgano especial de administración) con

⁷⁴ En esta población de estudio no se tienen en cuenta las instalaciones deportivas públicas gestionadas de forma directa. Asimismo, también han quedado fuera de esta población las instalaciones deportivas que ofrecen exclusivamente servicios deportivos de pádel y los clubes deportivos sin ánimo de lucro

⁷⁵ También se considera como concesión las destinadas a la construcción y explotación de instalaciones deportivas.

presupuesto diferenciado del municipal. Además, se cuenta con el modelo de organismo autónomo local en donde la gestión se realiza por organizaciones con presupuesto propio y diferenciado del municipal, como: fundaciones públicas de deportes, institutos municipales de deportes y patronatos municipales de deportes.

En la gestión indirecta el modelo predominante es el de la concesión administrativa, la que se comparó en el estudio con las otras formas de administración privada. Además, se utiliza un modelo mixto en que determinadas prestaciones del ámbito deportivo municipal, van a ser llevadas a cabo por particulares o empresas (concesión administrativa).

El crecimiento de la industria Española trajo consigo, la aparición de varios modelos de negocio, entre los que figuran los centros muy especializados en el servicios que ofrecen, como los boutique clubs, o los orientados a poblaciones muy específicas, que atraen a aquellos usuarios que difícilmente podrían o querrían acceder a un recinto tradicional. Son alternativas de inversión que en otros países han sido muy exitosas y que en España también han dado buen resultado.

Al igual que en Chile, Colombia presenta la Ley N° 181 de 1995, mediante la cual se dictan disposiciones para el fomento al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física. Asimismo, crea el sistema nacional del deporte colombiano. Esta establece entre sus objetivos el velar porque los municipios expidan normas urbanísticas que incluyan la reserva de espacios suficientes e infraestructuras mínimas para cubrir las necesidades sociales y colectivas de carácter deportivo y recreativo.

Los niveles de las organizaciones integrantes del Sistema Nacional del Deporte colombiano se estructuran de la siguiente manera:

CUADRO 17: Estructura sistema nacional del deporte colombiano

Nivel Según su Jurisdicción	Organismos de Derecho Público	Organismos de Derecho Privado
Nivel Nacional	COLDEPORTES	Comité Olímpico, Comité Paralímpico, Comité Sordolímpico; Federaciones Deportivas y Organizaciones Nacionales de Fomento y Desarrollo
Nivel departamental y Distrito Capital	Entes Deportivos Departamentales y el Ente Deportivo de Bogotá D.C.	Ligas Deportivas y de Distrito Capital y Organizaciones Departamentales y del Distrito Capital de Fomento y Desarrollo
Nivel Municipal	Entes Deportivos Municipales o Distritales o quienes hagan sus veces	Clubes Deportivos, Clubes de Entidades No Deportivas, Clubes promotores, Clubes Profesionales y Organizaciones Municipales de Fomento y Desarrollo.

En el nivel nacional se encuentra COLDEPORTES como ente rector del deporte y la recreación en Colombia, encargado de la política pública, entre otros de la construcción, la adecuación, el mantenimiento, la rehabilitación y la administración de los escenarios deportivos y recreativos



públicos de todo nivel, a los cuales deberán concurrir todas las entidades y operadores que propendan por el desarrollo de proyectos de inversión destinadas a escenarios deportivos y recreativos, y brindará la asistencia técnica correspondiente.

Los municipios, en cumplimiento de la Ley 12 de 1986, el Decreto 77 de 1986 y la Ley 60 de 1993, tienen a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos, según lo detallado en la tabla sobre niveles organizacionales. Mediante acuerdo N° 0013 del 18 de noviembre de 2009, fue aprobado por el Consejo Directivo de COLDEPORTES el Plan Decenal de Deporte, la Educación Física y la Actividad Física 2009-2019, que pone énfasis en la práctica deportiva y está compuesto por las siguientes líneas: Organización y fortalecimiento institucional (financiamiento del deporte); Promoción y fomento (que busca contribuir al desarrollo humano, la salud, la convivencia y la paz) y, por último, el Posicionamiento y Liderazgo Deportivo, que debe brindar las condiciones para que Colombia se convierta en potencia mundial deportiva. La similitud con Chile es evidente, al constatar que el IND presenta un programa para el desarrollo del Alto Rendimiento, que se denomina “Liderazgo Deportivo Nacional”; el financiamiento del deporte vía FONDEPORTE, y la Promoción y Fomento a través de los Programas que administra directamente el IND.

El financiamiento en el nivel municipal, para la infraestructura pública, se otorga en base al cumplimiento de metas de gestión que da paso a una certificación. De esta forma se intenta asegurar que los recursos que provengan del SGP (sistema general de participaciones), del impuesto del tabaco, de la telefonía móvil, de los recursos de cofinanciación, o los provenientes de regalías, sean correctamente utilizados.

En el desarrollo y la inversión en infraestructura, a partir del año 2000 se apuntó a la construcción, adecuación y dotación de escenarios deportivos para competencias nacionales e internacionales. Entre los años 2006 al 2013 más del 90% de los recursos se destina a los proyectos de inversión, especialmente los de infraestructura, y tienen mayor porcentaje de participación los escenarios para eventos deportivos como: Juegos Nacionales, Paranales, Juegos Suramericanos, Juegos Centroamericanos y del Caribe, Juegos Mundiales, entre otros.

La nueva propuesta de Ley del deporte colombiano, que se encuentra en elaboración, contempla la creación de un fondo nacional de infraestructura deportiva y recreativa como ente encargado de coordinar la inversión de recursos de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en infraestructura deportiva y recreativa, siendo COLDEPORTES la entidad encargada de reglamentar las funciones, competencias, requisitos y demás aspectos relacionados con el Fondo Nacional de Infraestructura Deportiva y Recreativa.

En una revisión más detallada de esta experiencia, dada las similitudes con Chile y los cambios en la Ley del Deporte colombiana, se espera verificar lecciones aprendidas y prácticas en gestión de recintos deportivos que presenta esta experiencia.

d) Marco normativo Mexicano

México con un PIB de 1,26 billones de dólares, un PIB per cápita de 10.307 USD de acuerdo a datos económicos elaborados por el Banco Mundial fue el primer país latinoamericano en ingresar al OCDE, México tiene una población de 122,3 millones de personas y su organización política administrativa es la de una república federal que cuenta con 32 entidades federativas.

La organización encargada de desarrollar el deporte a nivel nacional es la Comisión Nacional de Deportes (CONADE) cuya misión es la de “desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte”⁷⁶.

Este organismo público fue creado por decreto nacional en Diciembre de 1988 por Decreto Presidencial, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública encargado de la promoción y el fomento del deporte y la cultura física, para más adelante, en 1990 promulgar la ley de Estímulo y Fomento de Deporte que constituyó la primera ley en materia deportiva en México, situando a la Comisión Nacional del Deporte como su entidad rectora, pero con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública.

Respecto de la infraestructura deportiva, el Programa de Infraestructura Deportiva, impulsa la aplicación de programas que propicien un mayor aprovechamiento de las instalaciones orientadas a la práctica del deporte popular, estudiantil y de alto rendimiento.

Este programa ha tenido una serie de hitos a lo largo de los últimos 28 años, de este modo entre los años 1989 y 1994 el programa apoyó la creación y el mejoramiento de las instalaciones deportivas a través de la emisión de las normas necesarias para ayudar en la elaboración de proyectos de construcción, rehabilitación y adaptación de infraestructura deportiva.

Entre los años 1995 y 2000 el programa de Infraestructura Deportiva impulsó la aplicación de programas que propiciaron un mayor aprovechamiento de las instalaciones orientadas a la práctica del deporte popular, estudiantil y de alto rendimiento y trabajó en la elaboración de proyectos, manuales, reglamentos, así como marco normativo para la conservación, operación y mantenimiento de la infraestructura deportiva, además de proporcionar la asesoría técnica necesaria para diferentes proyectos municipales de construcción, rehabilitación y conservación de estos espacios.

Para los años 2001 al presente la CONADE, conjuntamente con los gobiernos de los Estados apoyó el desarrollo de proyectos de infraestructura deportiva con base en un fondo especial y

⁷⁶ Behavioral Risk Factor Surveillance System. Encuesta Telefonica realizada a más de 400.000 personas. www.cdc.gov



bajo un esquema de inversión mixta, redireccionados hacia la remodelación y rehabilitación de instalaciones ya existentes, por otro lado, el proyecto también consideró apoyar el fortalecimiento de la infraestructura de la propia CONADE, a fin de contar con instalaciones administrativas y operativas propias.

Participación Social en Deportes.

La Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señaló que 29.2% de la población mayor de 12 años práctica algún deporte y ocupa 4,6 horas a la semana para esta actividad, por otra parte la misma encuesta muestra que cuatro de cada cinco mujeres, 62.5% de hombres y 70% de la población con más de 12 años no realizan alguna actividad física.

Encuestas privadas como la llevada a cabo por el Centro de Opinión Pública de la Universidad del Valle de México, Estudio de Gestión Deportiva en México del 27 de junio de 2012 muestran que el 36% de las personas que realizan actividad física lo hacen en Instalaciones Públicas o en la calle, un 30% en Instalaciones Privadas y un 22% en las escuelas.

Respecto de la infraestructura deportiva en México y de acuerdo a datos del Censo Nacional de Infraestructura Deportiva realizados el año 2012 por los distintos Centros Estatal de Información y Documentación (CIED) base de datos a cargo del Registro Nacional de Cultura Física y Deporte (RENADE) quien a su vez depende de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte las instalaciones deportivas en los distintos estados mexicanos es de 24.565 instalaciones, en donde resaltan, por su número, las instalaciones del Estado de Aguascalientes con 3.805 instalaciones, Guanajuato con 2.750; Chiapas 1.525; Hidalgo 1.489 y Querétaro con 1.281. Por otro lado los estados con menos instalaciones fueron: Distrito Federal (75); Coahuila (70); Nuevo León (59); Guerrero (25) y Tamaulipas (6).

El Registro Nacional de Cultura Física y Deporte (RENADE) tiene como principal objetivo el de generar un acervo de información que proporcione un soporte para el planteamiento de estrategias que permitan implementar acciones, financiamiento y programas necesarios para la coordinación, fomento, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte.

Desde el año 2001 se ha fomentado en México un esquema de inversión mixta público-privada que financie la infraestructura deportiva así como también una política de financiamiento y colaboración entre el Gobierno Federal y los municipios que se expresa mediante convenios de coordinación y colaboración, convenios de concertación y colaboración y acuerdos de coordinación en Materia de Infraestructura y/o Equipamiento Deportivo.

e) Síntesis

De la revisión de las normativas y experiencias internacionales respecto de la provisión y financiamiento de instalaciones deportivas surge una primera conclusión que puede parecer evidente a primera vista, pero refleja la complejidad que genera el entendimiento del deporte y el



lugar que este ocupa en el bienestar de la comunidad, esta es el hecho que no existe un enfoque único en lo que respecta a la provisión y financiamiento de las instalaciones deportivas y que estas dependen no solo de factores económicos sino que también de factores culturales y políticos.

De esta manera revisamos el caso norteamericano en donde la visión liberal de la economía y del rol del individuo frente al Estado es llevado a su máxima expresión y donde tanto el deporte como la provisión y financiamiento de las instalaciones deportivas se visualizan como algo absolutamente individual (el caso del deporte) y como una esfera esencialmente privada para el segundo caso; las instalaciones deportivas dependen principalmente de instituciones privadas y en el caso de ser públicas, estas se radican en la esfera más cercana a la comunidad que es la ciudad (o el condado), el Estado a través del gobierno federal no tiene incidencia alguna en la gestión de estas instalaciones (ni tampoco en la regulación del deporte).

Por otro lado la gestión de estas instalaciones radica principalmente - independientemente si estas ostentan un carácter público o privado – en agentes externos (gestores privados de instalaciones o agencias especiales independientes) no siendo mayoritarios los casos en los cuales esta gestión recae en la ciudad, respecto a esto último incluso en el caso en que esto ocurra nunca es la ciudad quien administra directamente sino que lo hace mediante comisiones externas en donde siempre hay una participación de la sociedad civil. El financiamiento de estos recintos proviene casi en forma exclusiva tanto de las distintas formas de explotación de estos recintos como de las donaciones realizadas por el sector privado, respecto de esta última esta se materializa a través de aportes privados (cuotas de aportación) y filantropía. Las donaciones son en Estados Unidos una fuente de financiamiento mucho más potente que en cualquier otra parte del mundo, de hecho gran parte de los ingresos de Universidades e instituciones de distinto ámbito son aportados por donaciones privadas, siendo estas además un elemento distintivo de la relación existente entre las personas y sus diversas organizaciones y en donde desde la génesis de la sociedad norteamericana la sociedad civil aporta activamente en la provisión de bienes públicos.

El caso canadiense es un punto intermedio respecto de la visión liberal en extremo de Estados Unidos, ya que los gobiernos federales realizan un rol importante en la provisión y financiamiento de las instalaciones deportivas mediante planes de acción económicos, los cuales son estructurados mediante leyes y participación de la administración pública tanto federal como provincial. La comunidad organizada también participa activamente en la definición, provisión y financiación de la infraestructura deportiva a través de las instalaciones comunitarias.

Del caso español cercano a nosotros por los profundos lazos culturales que compartimos, llama la atención dos tipos de gestión para administrar las instalaciones deportivas, la administración directa que es la gestión propia realizada por la entidad local (municipios) que puede ser realizada con recursos del presupuesto corriente o mediante un presupuesto diferenciado del municipal, o como una segunda corriente de administración directa, la del modelo de organismo autónomo

cuya gestión se realiza mediante organizaciones sin fines de lucro con presupuesto propio. Por otro lado, la administración indirecta cuenta con el modelo de concesión administrativa o con un modelo mixto.

Como experiencia a tener en cuenta para potenciales implementaciones en Chile corre con ventaja el sistema de concesiones, que por otro parte ya se ha implementado en Chile con éxito 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.

Finalmente, a la luz de algunas experiencias internacionales observadas, otra conclusión a plantear es el hecho 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 transferir 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.

CUADRO 18: Instalaciones Propiedad de IND y Tipos de Administración

Cantidad de instalaciones IND ⁷⁷	Entregadas a Municipio	Gestores Privados
365	120	33
	33%	9%

Fuente: Elaboración propia en base a Directorio de Instalaciones Deportivas: <http://www.ind.cl/infraestructura/directorio-de-recintos-deportivos/>

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.

⁷⁷ El listado incluye todos los recintos a cargo del IND, estén inscritos o no en el Conservador de Bienes Raíces respectivo.



Lo anterior se puede explicar por las implicancias de obtener el encargo de gestión de un recinto deportivo para un solicitante, esto es:

- Plan de Inversión Anual a ejecutar en el recinto, con desglose trimestral.
- Calendario de Uso y Ocupación del Recinto por parte de la entidad Administradora y Organizaciones Usuarias.
- Declaración de Prestaciones Complementarias.

La sola consideración de un plan de inversión para una organización deportiva o comunitaria podría constituir una barrera de entrada, no así para una empresa, la cual podría tener mayor interés por la concesión de un recinto deportivo que permite la explotación así como también lo admite la Ley de Financiamiento Urbano Compartido, en el caso de un recinto municipal.

La decisión de disponer los recintos deportivos públicos para administración privada, también se circunscribe en el ámbito de las decisiones estratégicas en torno al desarrollo deportivo nacional, en cuanto a definir el rol que le corresponde al sector privado en la consecución de los propósitos en esta materia.

CUADRO 19: Síntesis Experiencias Internacionales de modelos de gestión de recintos deportivos

Caso	Entidad a cargo del Deporte/infraestructura deportiva	Estructura Normativa / Institucional Provisión y financiamiento de instalaciones	Experiencia probable de ser replicada	Ventajas / Desventajas
Estados Unidos	Desde 1968 el organismo encargado de promover el deporte es el Consejo del Presidente sobre Fitness, Deporte y Nutrición el cual depende de la Oficina de Salud Pública y Ciencia. La organización del deporte en Estados Unidos se asemeja a una pirámide, en donde la base deportiva es llevada por el sistema educativo, que es provisto de la infraestructura deportiva por el condado (el símil a un Municipio) si es un colegio público o por financiamiento privado para el caso de la educación privada	Inexistente. Su régimen jurídico, no cuenta con un cuerpo legislativo cohesionado que haga exclusiva referencia al deporte. debido a que el deporte se considera una cuestión netamente privada a la que, como tal, le afectará el ordenamiento jurídico en su conjunto; y en lo que al deporte profesional se refiere.	Agencias Independientes. que están exentas del pago de impuestos estatales y no reciben ingresos federales, el objetivo de estas agencias es planificar, desarrollar y mantener las instalaciones deportivas.	Ventajas
				Traspasa carga administrativa y financiera de la gestión de los recintos deportivos del nivel central a un tercero.
				Incentiva uso alternativo de recintos evitando “elefantes blancos”.
			Donaciones y Aportes permanente. El primero se realiza por una vez y el segundo es permanente	Desventajas
				Marco Normativo inadecuado para figura legal.
				Sistema poco atractivo para el ingreso de un participante privado.
Ventaja				
Sistema de financiamiento de carácter voluntario donde los donantes eligen el problema público o social al cual prefieren aportar.				
Desventaja				
Sistema altamente inestable. No asegura continuidad en el financiamiento.				

Caso	Entidad a cargo del Deporte/infraestructura deportiva	Estructura Normativa / Institucional Provisión y financiamiento de instalaciones	Experiencia probable de ser replicada	Ventajas / Desventajas
			<p>Universidades: las universidades contribuyen con una alta proporción de la infraestructura deportiva, debido a su importante rol en el deporte amateur y como proveedoras directas de deportistas profesionales</p>	<p>Ventajas:</p> <p>Pueden ser administrados directamente por las universidades a través de corporaciones privadas sin fines de lucro o por gestores privados de instalaciones, los cuales buscan dar usos extradeporativos a las instalaciones tales como conferencias, convenciones e incluso eventos musicales de alta convocatoria</p> <p>Desventajas</p> <p>Probablemente presentaría problemas de acceso a otros beneficiarios que no fuesen sus alumnos</p>
Canadá	El Estado se hace partícipe activamente en el financiamiento y gestión de la infraestructura deportiva, a través de sus gobiernos federales, provinciales y municipales, de ese modo desde la Conferencia de Ministros de 2006 varios programas han financiado la infraestructura deportiva y recreativa del país	Federal - provincial y municipal	<p>Las instalaciones comunitarias (Community Facility) es la particularidad del caso canadiense, éstas son operadas por sociedades agrícolas u organizaciones comunitarias sin fines de lucro, las cuales administran las instalaciones deportivas ofreciéndolas a la comunidad sobre la base de tarifas diferenciadas, como es el caso de Drummoynne Oval Community Facility , instalación deportiva en Canada Bay, o las instalaciones comunitarias de Gander complejo deportivo que se compone de una variedad de espacios recreativos, incluyendo tres campos de softbol, un diamante de</p>	<p>Ventajas</p> <p>Grafican un rol mucho más participativo de la comunidad en la elección, provisión y gestión de las instalaciones que afectan la calidad de vida de los ciudadanos</p> <p>Gestión centrada en incrementar el uso de las instalaciones deportivas por parte de la comunidad por sobre las utilidades.</p> <p>Desventajas</p> <p>Escaso nivel de participación y asociatividad de la sociedad chilena.</p>

Caso	Entidad a cargo del Deporte/infraestructura deportiva	Estructura Normativa / Institucional Provisión y financiamiento de instalaciones	Experiencia probable de ser replicada	Ventajas / Desventajas
España	La infraestructura deportiva es provista en forma exclusiva por el Estado	Estatal – Provincial y Municipal	<p>Concesiones Administrativas : es aquel en que la administración local (entidad pública) en virtud de un contrato, transfiere y otorga a un particular (concesionario) la explotación de la instalación deportiva, por un periodo determinado de tiempo, bajo determinadas condiciones</p>	<p>Ventajas</p> <p>Modelo conocido y replicado con éxito en otras áreas (Concesiones de Obras Públicas).</p> <p>Desventaja</p> <p>Inclinación actual de autoridades a disminuir sistema de concesiones por una mayor participación directa del Estado.</p>
Colombia	COLDEPORTES ente rector del deporte y la recreación, encargado de la política pública, entre otros de la construcción, la adecuación, el mantenimiento, la rehabilitación y la administración de los escenarios deportivos y recreativos públicos de todo nivel,	Nacional – Departamental y Municipal	<p>Aspectos Normativos: Velar para que Municipios provean de espacios e infraestructura para el deporte. Asignación de fuentes especiales de ingreso para asegurar financiamiento (similar al caso Canadiense). Vincular el financiamiento municipal para infraestructura deportiva a metas de gestión para posterior acreditación.</p>	<p>Ventajas</p> <p>Define un marco normativo para el desarrollo y financiamiento de proyectos e infraestructura deportiva a nivel base de la comunidad (municipios).</p> <p>Desventaja</p> <p>Requiere de modificaciones legales que podrían implicar altos quorum para su aprobación (Leyes Orgánicas Constitucionales)</p>



Caso	Entidad a cargo del Deporte/infraestructura deportiva	Estructura Normativa / Institucional Provisión y financiamiento de instalaciones	Experiencia probable de ser replicada	Ventajas / Desventajas
México	CONADE es la Comisión Nacional de Deportes, encargada de desarrollar el deporte a nivel nacional cuya misión es la de desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas	Estatal - Municipal	Desarrollar convenios permanentes de financiamiento y colaboración entre Nivel Central y Municipios Velar para que Municipios provean de espacios e infraestructura para el deporte. Asignación de fuentes especiales de ingreso para asegurar financiamiento (similar al caso Canadiense). Vincular el financiamiento municipal para infraestructura deportiva a metas de gestión para posterior acreditación.	Ventajas Descentralizar la provisión y gestión de infraestructura deportiva al nivel más cercano de la comunidad Desventaja: "Desacople político" entre autoridad central y municipios podría generar vías de financiamiento inequitativas entre distintas Municipalidades.

Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en bases a Casos analizados

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



6.2.1. INTRODUCCIÓN

Este caso es elegido por la percepción de masividad de uso por parte del Equipo Consultor y por su condición polifuncional, es decir, no solo ha cumplido con un propósito deportivo, sino también social, al convertirse en albergue en situaciones de emergencia en la comuna de Valparaíso.

Por otra parte, 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 efectivamente implementado por los municipios, podría justificarse por diferencias presupuestarias.

6.2.2. PRESENTACIÓN

El Polideportivo Renato Raggio, del sector Playa Ancha de Valparaíso, es uno de los recintos del Complejo Alejo Barrios, que además considera el Estadio para el fútbol profesional Elías Figueroa. La particularidad de este recinto, es que es de propiedad del Instituto Nacional de Deportes, y su administración es directa, es decir la misma institución la asume, a través de su Dirección Regional localizada en Valparaíso.

El polideportivo surge a partir del Programa CHILENTRENA, que se implementó entre los años 2012 – 2014, con el objetivo de impulsar, promover y masificar la práctica de actividad física, abarcar el mayor rango etario, practicar una amplia gama de disciplinas y actividades deportivas orientadas al desarrollo del deporte masivo. Este programa tuvo la particularidad de generar

prototipos sobre los cuales los municipios podían ajustarse, ahorrándose de esta forma la fase de diseño, lo que resultaba especialmente beneficioso para aquellos con menos recursos.

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

6.2.3. RESPECTO A LA OFERTA PROGRAMÁTICA DEL POLIDEPORTIVO RENATO RAGGIO

Las condiciones que favorecen una oferta programática exitosa en este recinto, es que éste se transforma en el soporte de las definiciones estratégicas del Servicio, y de las prioridades establecidas por las administraciones de turno. En otras palabras, 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 20: 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, por lo tanto, 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.

6.2.4. 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 disponible es de 25 trabajadores, donde una parte importante es financiada por el programa “Recintos en Movimiento”, entre ellos, recepcionista, auxiliares, encargado de mantención y paramédicos del Polideportivo. Este programa, durante el año 2016, dispuso de un presupuesto total de M\$519.290⁷⁸, para a costear los gastos en operación de 3 recintos, a saber: Polideportivo Rufino Bernedo en Temuco, Polideportivo Renato Raggio en Valparaíso y el Parque Peñalolén. El Polideportivo de Playa Ancha en particular, dispuso de \$69.661.000.

Este Programa ha resultado un gran acierto para solventar gastos que el presupuesto operacional del IND no es capaz de solventar, en relación a los recintos deportivos 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 en la administración del Complejo Alejo Barrios, es la autonomía presupuestaria que actualmente presenta, es decir, el presupuesto destinado a su operación se asigna internamente, en forma independiente al de la Dirección Regional. En tal sentido, los recursos están asegurados para su operación, y solo en caso de gastos superiores a \$1.000.000 y que se relacionan a reparaciones, pasan por visación del área de infraestructura regional.

El presupuesto para operación, sin considerar recurso humano, es de \$682.000.000 para todo el Complejo, donde el concepto que genera mayores gastos en el servicio de guardias, de \$144.000.000 al año; y la mantención de calderas y climatización, de \$40.000.000 anuales.

Es importante señalar, en relación a la administración de los recursos, que si bien el Polideportivo cumple una función estratégica respecto a dar cabida a su utilización como albergue, éste 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 respecto al modelo de referencia, en él se reconocen las siguientes buenas prácticas:

⁷⁸ Balance de Gestión Integral 2016, del Instituto Nacional de Deportes, disponible en www.dipres.cl

- 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 de programa “Recintos Deportivos en Movimiento”.
- Claridad del rol y propósito de la administración del recinto, en relación a los objetivos deportivos regionales.

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

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

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

En el transcurso del estudio se identificó la existencia de una oferta programática, su proceso de implementación, así como aquellos que posibilitan el acceso al recinto a solicitud de usuarios organizados, en torno a la actividad deportiva. Se hace esta distinción porque no todos los recintos deportivos presentaban una oferta programática permanente, y en la mayoría de los casos la actividad deportiva es provista por las organizaciones deportivas, comunitarias u otra instancia municipal. Específicamente, solo los Polideportivos Nicolás Massú de Villa Alemana; Jean Beausejour de Estación Central y la Piscina Temperada del Parque O’Higgins presentan una oferta de actividades deportivas permanentes disponibles para la comunidad, e implementadas desde sus administraciones. El Complejo Deportivo Amanecer de Temuco lo hace parcialmente respecto a una parte de las Escuelas de Fútbol que se imparten en el recinto; y el Polideportivo Aquiles Rodríguez de Cauquenes, respecto de la Sala de Musculación.

A pesar de lo anterior, la mayoría de los recintos dispone de una calendarización de uso del recinto, es decir, aunque no representa su oferta propia, existe claridad de lo que está ocurriendo en los espacios del recinto. Solo el Complejo Deportivo Alemania de Calama y Estadio Fiscal de Cajón, de Vilcún, carecen de este mecanismo.

En relación a los procesos de implementación de la oferta programática permanente, y frente a que solo 3 recintos la desarrollan y 2 parcialmente, cabe indicar que todos realizan las actividades previstas en la formulación de proyectos, aun cuando en el caso del Polideportivo Nicolás Massú no se dispuso su ocupación para los Colegios, y que el Polideportivo Aquiles Rodríguez centra el

uso de la multicancha al uso del Liceo donde se encuentra emplazado. El resto de los recintos, desarrolla las actividades deportivas previstas aun cuando éstas se encuentran principalmente a cargo de otras organizaciones de la comunidad, o se desarrollan por demanda de los usuarios, siendo un caso excepcional, la Piscina de San Felipe que al no ser temperada sus actividades se limitan al período estival.

7.1.1. RESPECTO A LOS BENEFICIARIOS EX ANTE Y EX POST

En cuanto al uso de los recintos para la práctica deportiva, independiente de la forma en la acceden a ésta, se presentan los siguientes datos recopilados:

CUADRO 21: 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, Vilcún	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 señalar, es la disparidad de criterios que presentan los proyectos para estimar sus beneficiarios. En el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, la cantidad de beneficiarios corresponde al aforo. En la Piscina Olímpica Parque O'Higgins y Polideportivo Nicolás Massú, los beneficiarios directos corresponden a la población comunal; mismo criterio se utilizó para el proyecto de Estadio Fiscal de Cajón, pero en relación a los habitantes de la Localidad de Cajón. En el caso de los Polideportivos de Estación Central y de Cauquenes, los beneficiarios proyectados corresponden a la población objetivo que se definió en cada proyecto, estimaciones basadas en datos de sedentarismo y de deportistas potenciales.

Lo anterior, explicaría la brecha existente entre los beneficiarios efectivos y los programados. En esta lógica, se excluye a la piscina de San Felipe, que al presentar el excepcional caso de no ser temperada ni techada, la restricción de uso está dada por sus condiciones actuales, por lo que el dato de referencia sobre sus beneficiarios ya no resultaría un parámetro, considerando que las estimaciones se realizaron bajo el supuesto de instalar el proyecto original diseñado.



En relación a la información obtenida en terreno respecto de los usuarios, se consigna que no existen prácticas sobre registro de usuarios individuales o diferentes, es decir, en la mayoría de los casos, las estadísticas de uso permiten medir cantidad de veces en las que los deportistas acudieron al recinto medido en horas utilizadas para la práctica deportiva, pero no es posible individualizar al usuario, independiente de las veces que utilizó el recinto. Solo la administración del Polideportivo Nicolás Massú, Villa Alemana, desarrolla estadísticas de usuarios y asistencia.

Para el Estadio Sánchez Rumoroso se utilizó el mismo parámetro del proyecto, es decir, la cantidad de espectadores promedio que congregan los partidos de Coquimbo Unido, de acuerdo a información disponible en estadísticas del Programa Estadio Seguro⁷⁹. Para los casos de la Complejo Deportivo Amanecer, y Pista Atlética Mario Recordón no fue posible acceder a datos de usuarios diferentes (*), y para el caso de la Piscina Parque O'Higgins se realizó una estimación en base a socios inscritos.

Lo anterior se explica por una causa ex ante y ex post a la instalación de la infraestructura. La primera, porque la metodología de evaluación de proyectos de inversión considera como Indicador la estimación de usuarios equivalentes, que se mide por la contabilización de horas de uso del recinto, lo que es llevado a la lógica de beneficiarios del proyecto. La segunda, porque al entrar en operación el recinto, el objetivo de sus administradores operacionales se asocia a poner en disposición la instalación cualquiera sea la condición de los usuarios, por lo que no resulta relevante llevar un registro que permita dar cuenta de la rotación de la personas en su utilización.

En consecuencia, a juicio del equipo consultor, el indicador de usuario equivalente, podría incidir en la desvinculación entre estadísticas que se desarrollan en el recinto en uso y los objetivos propuestos para justificar su implementación, ya que su medición no resulta un aspecto que permita direccionar la gestión del uso del recinto, puesto que sólo constituye un método de evaluación ex ante que además, se aleja de la planificación que realiza el formulador del proyecto, en torno a la identificación del problema público, y los objetivos consecuentes.

Dentro de los antecedentes de los proyectos, las justificaciones y metas planteadas en los perfiles para llevarlos a cabo, están basadas en la disminución del sedentarismo, aumento de la práctica deportiva, esparcimiento, recreación, y en el segmento de la población que será beneficiado por su implementación. En la práctica esto no resulta medible, por las razones mencionadas.

Así también cabe señalar que la formulación del proyecto radica en la Secretaría de Planificación Comunal (SECPLAC), área que no es la misma que deberá poner en marcha el modelo de gestión del recinto deportivo.

⁷⁹http://www.estadioseguro.gob.cl/sites/default/files/documento/publico_1deq_boletin_1er_semestre_2014.pdf

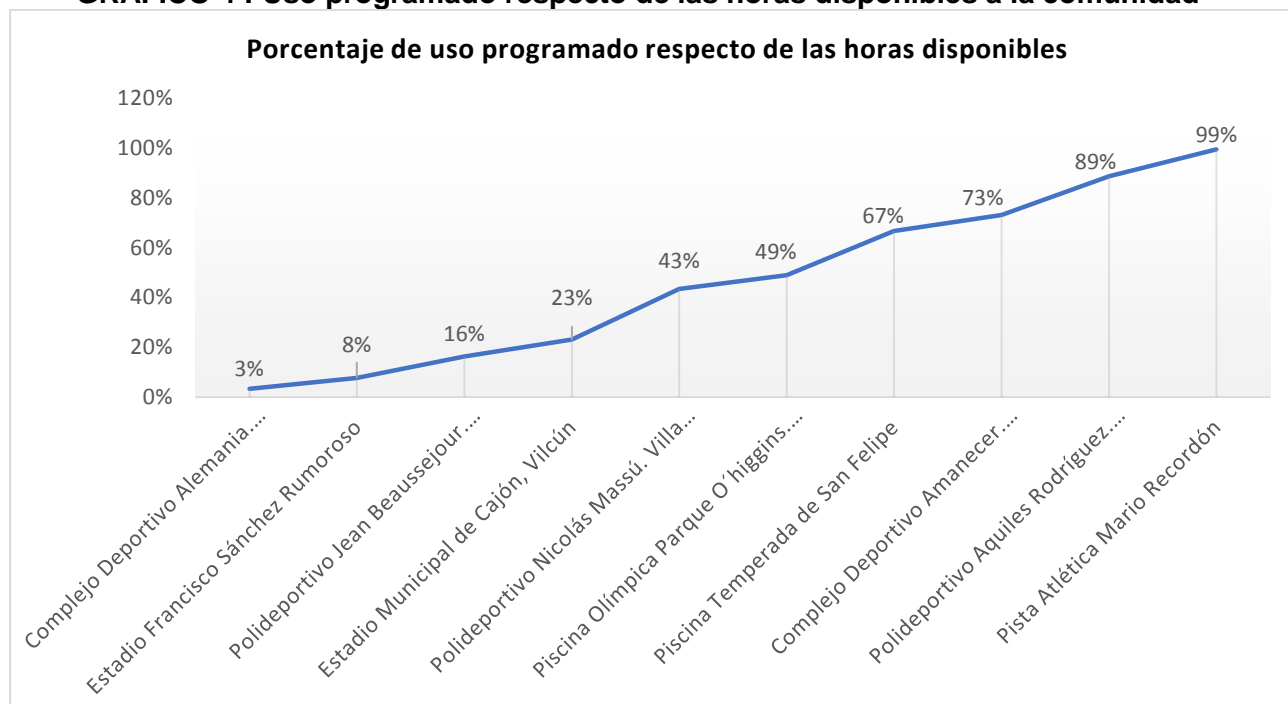
7.1.2. RESPECTO A LAS HORAS DE USO DE LOS RECINTOS DEPORTIVOS

Al introducir como elemento de análisis las horas de uso del recinto, lo que se pretende es realizar una comparación bajo un parámetro medible en cada uno de ellos, ya que aunque las estadísticas de usuarios estuvieran disponibles para todos recintos deportivos, no sería posible comparar cantidades entre unos y otros dada la diversidad de tamaño y funcionalidad de la muestra.

Al respecto señalar que las horas disponibles se han calculado en relación a la hora de apertura y cierre del recinto, por cada espacio deportivo. Por ejemplo: Si un polideportivo atiende de 9:00 a 23:00 horas, esto da un rango de 14 horas de utilización. Si a lo anterior agregamos que el recinto cuenta con 7 espacios deportivos, el total de horas disponibles para su uso serán las 14 horas de atención, multiplicadas por los 7 espacios disponibles, dando un total de 98 horas diarias para su uso.

Como se señaló, existen 4 recintos con una oferta programática permanente, otros 4 presentan sólo horas calendarizadas para el uso de la comunidad y en los 2 restantes (Complejo Deportivo Alemania y Estadio Fiscal de Cajón) se hizo una estimación de su uso en base a lo señalado por el administrador y/o información obtenida en redes sociales y sitios asociados. Dicha información permitió verificar que en la práctica, existe aún un amplio margen de crecimiento para crear oferta o aumentarla.

GRÁFICO 4 : Uso programado respecto de las horas disponibles a la comunidad



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

En el gráfico anterior se puede ver que el Complejo Deportivo Alemania es el que menos horas ha utilizado para instalar una oferta deportiva o para reservar su uso por alguna organización solicitante, mientras que en contraposición la Pista Atlética Mario Recordón presenta uso programado para el 99% de las horas disponibles para su utilización.

Del análisis anterior 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 amerita incorporar un índice, que refleje cuántos usuarios en promedio es posible convocar o gestionar por cada hora y espacio disponible del recinto.

GRÁFICO 5: Usuarios promedio por hora disponible



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a antecedentes recabados

En este gráfico se excluyen los casos Pista Atlética Mario Recordón y Complejo Deportivo Amanecer por no disponer de datos de usuarios; y Piscina de San Felipe, porque los horarios disponibles solo corresponden a 3 meses del año, por lo que no resulta comparable con el resto



de los recintos, cuya operación es continua y anual. Asimismo, los datos del Estadio Francisco Sánchez Rumoroso da cuenta de los espectadores al fútbol, por lo que tampoco resulta comparable.

Los datos del gráfico anterior estarían mostrando un Indicador de uso de la Capacidad del Recinto, medido en el uso de la hora disponible por una cantidad de usuarios, lo que arroja un promedio de usuarios que circularon en el recinto en la totalidad de horas disponibles para un año de utilización del mismo. Así, lo que se muestra es el uso de la disponibilidad completa en el recinto y sus espacios, permitiendo que nos acerquemos a realizar una medición de su uso óptimo, para determinar el número máximo de usuarios al que se puede atender con calidad, de forma regular en un período determinado⁸⁰.

Para comprender el resultado de este Indicador, se debe considerar que mientras más cercano a 1, mejor será el uso de la hora disponible del recinto. Se podrá ver, que con la gestión de la oferta programática o de la disponibilidad del recinto a la comunidad, el Estadio Municipal de Cajón es el que menos usuarios convoca para el uso del recinto, lo que se explica por las condiciones en que se encuentra la cancha de pasto natural. Esto viene a plantear si requiere una apertura horaria tan amplia al menos para este espacio deportivo. Así también se visualiza que la Piscina Olímpica del Parque O'Higgins es el que genera una mayor cantidad de usuarios por cada hora, lo que se explica por la gestión de membresías asociadas a las óptimas condiciones en las que se encuentra el recinto. Le sigue Polideportivo Aquiles Rodríguez, cuyo uso del espacio está asociado a los alumnos del Liceo en el que se encuentra localizado, y para el cual está disponible toda la jornada escolar. En un punto medio se encontraría el Polideportivo Jean Beausejour y Complejo Deportivo Alemania, donde el desafío de aumentar la participación se asocia al uso de los 7 espacios disponibles.

Sumado a lo expuesto, resulta necesario incorporar otro antecedente a lo visualizado en los casos en alcance del estudio, y que se asocia al uso de las franjas horarias, ya que lo anterior nos muestra la distribución lineal en cada hora del día, sin embargo, el comportamiento de los usuarios demuestra que la actividad deportiva se concentra en la tarde y noche.

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, es relevante que las administraciones logren el desarrollo de estadísticas de usuarios individuales y nivel de rotación de los mismos.

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

⁸⁰ <http://www.atlas-sport.com/pdf/345528281090705.pdf>



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.

Respecto a lo anterior, es del caso señalar que si bien el Complejo Deportivo Alemania de Calama presenta un mejor índice de ocupación del recinto, en cuanto a beneficiarios por horas disponibles al año versus el Polideportivo Jean Beausejour - ambos con similares características - este dato no toma en consideración la fidelización del usuario o su condición de deportista permanente.

Lo señalado precedentemente, se relaciona con la demanda comunitaria por definiciones respecto de las prioridades en el uso de los espacios deportivos, conforme lo manifestaran los participantes de los focus group. Por ejemplo, en el caso del Polideportivo Nicolás Massú y del Complejo Deportivo Alemania, señalaron su preocupación por la prioridad que se le da al desarrollo de las actividades deportivas recreativas por sobre las competitivas. Algo similar plantea el representante de uno de los principales Clubes usuarios de la Pista Atlética Mario Recordón, respecto al entrenamiento de deportistas de alto rendimiento en convivencia permanente con deportistas amateur. Asimismo, los participantes del Estadio Sánchez Rumoroso, señalaron que el uso de espacios no deportivos es consecuencia de una falta de planificación y de priorización del deporte en la comuna.

Por último, es importante señalar que la oferta programática permanente no siempre es garantía del uso óptimo de la capacidad del recinto, considerando también 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.

7.1.3. RESPECTO A LAS DEMANDAS Y NECESIDADES DE LOS USUARIOS

A los antecedentes de uso del recinto se sumarán los elementos que dan cuenta de las demandas deportivas que presentan los usuarios, desde la mirada de su participación en las actividades deportivas que se imparten en los recintos y la capacidad de gestión para convocarlos.

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.

GRÁFICO 6: Actividad en la que le gustaría participar en el recinto que asiste, pero no lo hace



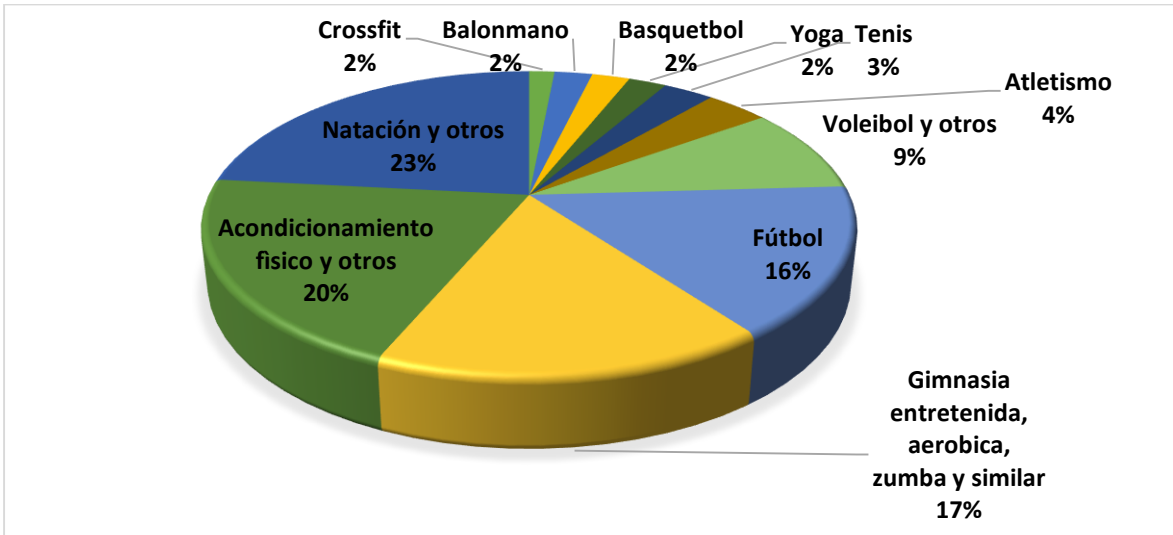
De 184 encuestados correspondientes a recintos que ofrecen diversidad de actividades deportivas, esto es Polideportivos y Estadio Sánchez Rumoroso, el **51%** gustaría de participar en otras actividades deportivas distintas a las que ya participan. **15%** declaró no conocer las otras actividades deportivas 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, donde el **59%** de sus encuestados señalan que gustarían 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 gustarían 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%**.

GRAFICO 7: Disciplina que practica



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.

GRÁFICO 8: El recinto ofrece 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.

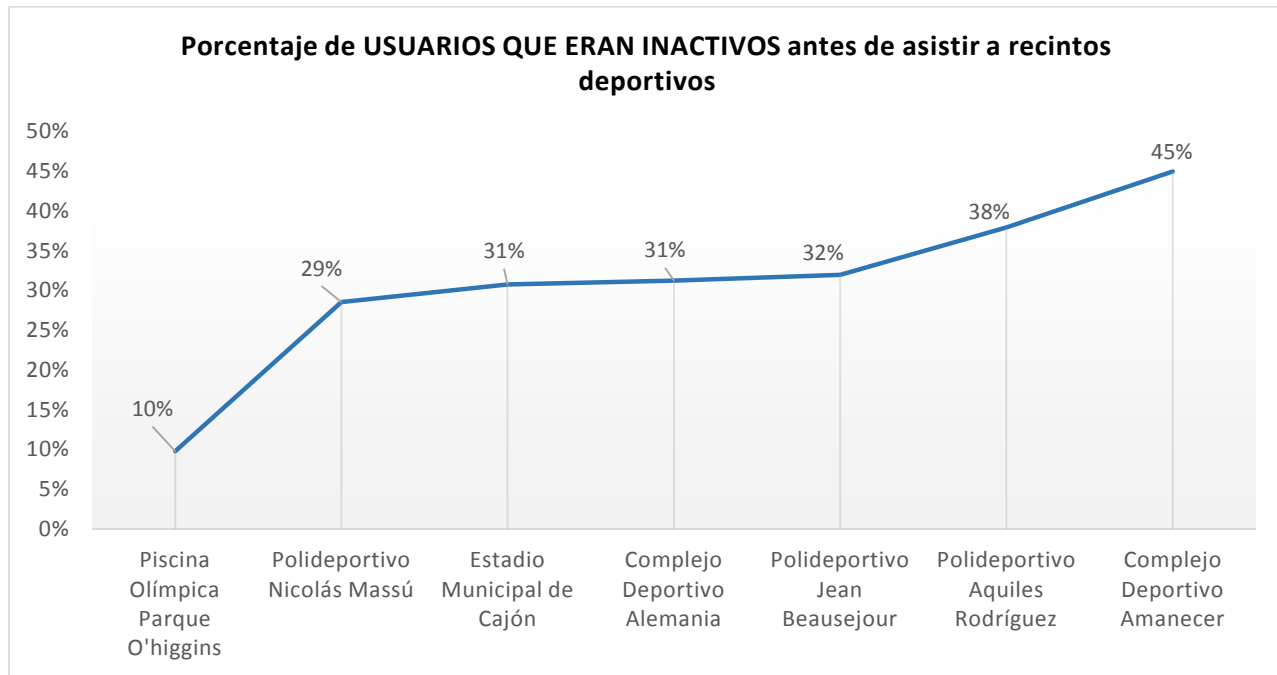
Finalmente, cabe destacar que el **48%** de los encuestados señaló una evaluación regular y mala de la “Difusión que proporciona el recinto respecto de sus actividades”, lo que además se une a las respuestas a la pregunta “Cómo se enteró de las actividades del recinto deportivo?”, donde el **73%** de 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 Atlético 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.

7.1.4. RESPECTO AL CAMBIO PROVOCADO EN LA PRÁCTICA DEPORTIVA DE LOS USUARIOS AL ASISTIR A LOS RECINTOS ANALIZADOS

El análisis en este aspecto se relaciona con lo declarado por los encuestados respecto a la práctica deportiva, antes de su asistencia al recinto respectivo. Lo que se expone en el gráfico que viene a continuación, trata la respuesta asociada a la “No practica”, la que también se denomina “Inactividad”, de la pregunta: “Antes de venir regularmente a este recinto deportivo ¿Cuántas veces a la semana practicaba deporte o actividad física con duración de más de media hora cada vez?”

GRÁFICO 9: Porcentaje de usuarios que eran inactivos antes de asistir a este recinto



Fuente: Elaboración propia Fundación Deporte País en base a encuestas aplicadas a usuarios

Se excluyen el Estadio Sánchez Rumoroso, Piscina de San Felipe y Pista Atlética Mario Recordón, debido a que esta pregunta fue incorporada con posterioridad a la aplicación de las encuestas en estos recintos.

En consecuencia, se visualiza que el Complejo Deportivo Amanecer es el que generó un mayor cambio en la conducta de sus usuarios, debido a que el 45% encuestado señaló que antes de asistir a este recinto, no practicaba actividad alguna. En contraposición, la Piscina Olímpica Parque O`Higgins, solo el 10% encuestado declaró que anterior a su asistencia a esta instalación, no practicaba deportes.

En términos generales, el 30% de los encuestados (270) en este ámbito, se declaró inactivo antes de asistir a los recintos de la muestra analizada.



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

Frente a lo expuesto, y considerando lo visualizado en el levantamiento realizado durante el estudio, es posible señalar lo siguiente:

- 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 sobreestimados, 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.
- e) Solo 3 recintos presentan ofertas programáticas permanentes para una parte de las horas disponibles para su uso, y 2 presentan ofertas parciales.
- f) 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.
- g) 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.
- h) 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.

- i) 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.
- j) 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.
- k) 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.

7.1.6. 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 constructiva⁸¹ 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.

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



7.2. RESPECTO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS

En este ámbito, y para el tratamiento de las buenas prácticas y recomendaciones, se aplicarán dos criterios que permitan facilitar la comprensión de los resultados obtenidos en el levantamiento en terreno, y que contribuyen a mostrar la panorámica de los modelos de gestión de recintos deportivos implementados en cada proyecto analizado. Al respecto, se tendrá en consideración:

- Hipótesis de Trabajo propuesta en la primera fase del estudio
- Reflexiones subyacentes que han acompañado el estudio

El primer criterio consiste en incorporar al levantamiento en terreno, algunos supuestos que podrían incidir en los modelos de gestión; y que ayudarían a una indagación más exhaustiva y focalizada en aspectos claves para identificar oportunidades y buenas prácticas. Con este propósito, las hipótesis propuestas son:

- 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.
- Existen oportunidades de financiamiento que son 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 de un recinto deportivo, 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.

- La 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.

En cuanto al segundo criterio se han incorporado 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?.

7.2.1. 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 22: 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 Atlético 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.

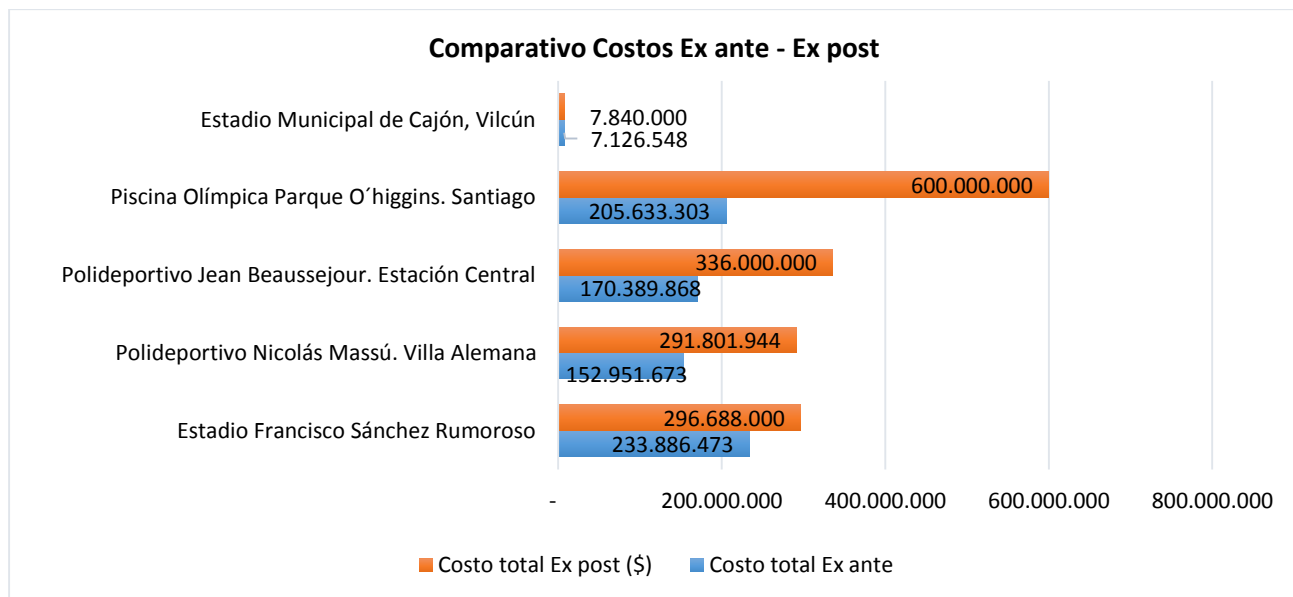
Asimismo, las Corporaciones Municipales involucradas en la administración de recintos deportivos, presenta como principal fuente de financiamiento la subvención o transferencia municipal, pero los ingresos de operación que se generan por la explotación de los recintos deportivos, favorecen el presupuesto 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 23 : 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

Para efectos comparativos se utilizará información ex ante de los costos de operación y mantenimiento 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.

GRÁFICO 10: Comparativo costos de operación ex ante y ex post en moneda corriente 2017



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



En referencia al gráfico expuesto, y con los casos que disponen de datos ex ante y ex post, se visualiza que solo el Estadio Fiscal de Cajón se ajusta a lo proyectado con una desviación del 10% respecto del monto estimado ex ante. En contraposición se encuentra la Piscina Olímpica del Parque O'Higgins donde la desviación respecto de lo estimado alcanza el **192%**, y con promedio de desviación de un **83,3%**, es decir, de los casos analizados en promedio los costos ex post casi duplican el costo ex ante.

Al sumar al análisis la información de ingresos de explotación, en el caso de la Piscina Olímpica Parque O'Higgins, se hace presente el cobro para sostener el recinto ya proyectado en la evaluación ex ante. En la práctica, la subvención municipal alcanza a **\$120.000.000**, y lo restante es obtenido por la recaudación por cobros. Lo mismo ocurre con el Polideportivo Jean Beausejour de Estación Central. En ambos casos es una Corporación Municipal la responsable de la administración.

En consecuencia, destaca el incentivo que genera en la administración de los recintos el hecho que las recaudaciones beneficien sus propios ingresos, que es lo que ocurre en el caso de las Corporaciones. Incentivo que se asocia a la posibilidad de reinvertir estos recursos en la gestión de los recintos.

En los casos de Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, Polideportivo Nicolás Massú, y Aquiles Rodríguez, los recursos recaudados ingresan al presupuesto municipal, lo cual no garantiza la reinversión en actividades o mejoramiento de las condiciones del recinto. Tanto así, que en el caso de Cauquenes, su administrador desconocía el monto de inscripción para el uso de la sala de musculación y el monto recaudado, lo que finalmente fue calculado en base a lo señalado por Coordinador de Deportes y registro de inscritos revisado en visita a terreno. Lo interesante, a juicio del equipo, es que no existen impedimentos normativos para el cobro por el parte del Municipio para el uso de sus recintos municipales, si no que la barrera se vincula a la falta de incentivo para las administraciones.

Al analizar los costos de operación y manutención de un recinto deportivo, aparece la dificultad de desagregar los montos por concepto de gastos, debido nuevamente a la falta de información que presentan las administraciones por su dependencia financiera del Municipio.

Los costos, por lo 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 24: 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)

En este análisis se excluye al Polideportivo Aquiles Rodríguez de Cauquenes, por falta de información. Asimismo, se debe tener en consideración que solo algunos recintos presentan información de gastos en servicios básicos (Estadio Sánchez Rumoroso, Polideportivo Nicolás Massú, Polideportivo Jean Beausejour, Pista Atlética Mario Recordón), y que surgen de un ejercicio de estimación solo para satisfacer los requerimientos del estudio, ya que las administraciones no controlan el gasto a este nivel.

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 expresado, por ejemplo, en Villa Alemana, donde existe un área de manutención municipal, que incluye la manutención del polideportivo, al igual que en Cauquenes. En el Estadio San Felipe, Estadio Fiscal de Cajón, Complejo Deportivo Amanecer, Polideportivo Jean Beausejour, y Pista Atlética Mario Recordón, la manutención de áreas verdes es desarrollada por el municipio o por servicios adquiridos para todas las áreas de la comuna, o el Estadio Nacional, en el caso de la Pista. Lo mismo ocurre con los servicios de guardias, en este último caso y en el Polideportivo Nicolás Massú.

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, es decir, cuando una organización deportiva o un grupo organizado solicita un espacio de un recinto deportivo, está liberando a la administración, de proveer directamente oferta deportiva, con el costo asociado al personal a cargo, y a convocar a sus beneficiarios. Ejemplos: Piscina San Felipe, acuden organizaciones con personal especializado para la atención de sus beneficiarios adultos mayores y con capacidades especiales. En el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso y Complejo Deportivo Amanecer, cada grupo o escuela recauda recursos para pagar a sus instructores. En el Estadio Fiscal de Cajón, se transfiere el pago por utilización del generador eléctrico para el uso nocturno de la cancha, a través de la exigencia de 30 litros de petróleo como medio de pago a sus equipos participantes.

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

CUADRO 25: 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:

Estado de los recintos analizados

- 100% de los espacios deportivos se usa para su fin original
- 93% de los espacios deportivos se encuentran en buen estado de conservación
- El Total de los recintos cuenta con bodega para implementación
- 7 de 10 recintos cuenta con implementación propia y en buen estado de conservación
- 9 de 10 recintos la bodega de implementación está en buen estado
- El Total de los recintos cuenta con oficina administrativa con baño y en buen estado de conservación aunque solo el 8 de 10 se usa como tal (San Felipe lo usa para el nochero y Cajón como casa habitación)
- El Total de los recintos cuenta con baños para personas en situación de discapacidad y se encuentran en buen estado de conservación
- El Total de los recintos cuenta con graderías en buen estado de conservación
- 9 de 10 recintos realiza aseo diario a sus servicios higiénicos y camarines, mientras que 1 realiza a lo menos 3 veces por semana
- 4 de 10 recintos realiza mantenimiento de las instalaciones sanitarias a requerimiento, mientras que 2 presentan atención diaria, 2 presentan atención, 1 mensual y 1 semestral.
- El Total de los recintos son utilizados para su fin deportivo y entregan mantenimiento al total de sus instalaciones a lo menos una vez al año
- El Total de los recintos cuenta con accesibilidad universal y en buen estado de conservación.
- 4 de 10 recintos mantiene su sistema eléctrico mensualmente, solo 2 lo hace anualmente, 1 semestral y 2 lo hacen entre 1 y dos semanas. Existe 1 caso que lo atiende a requerimiento.
- 7 de 10 recintos mantiene su sistema eléctrico a lo menos semestralmente
- 4 de 10 recintos cuenta con generador para autonomía de uso en caso de corte eléctrico
- 4 de 10 recintos cuenta con megafonía
- 5 de 10 recintos pantalla o tablero electrónico
- 6 y 10 recintos cuenta con maquinas
- El Total de los recintos cuenta con vías de evacuación en buen estado
- 4 de 10 recintos cuenta con cámaras de seguridad
- 9 de 10 recintos cuenta con señalética en buen estado
- El Total cuenta con cierre perimetral en buen estado de conservación y mantenimiento anual
- 7 de 10 recintos utiliza su sala de primeros auxilios y se encuentra en buen estado
- 9 de 10 recintos cuenta con control de acceso de los usuarios
- El total de los recintos cuenta con estacionamientos en buen estado
- El total de los recintos cuenta con un adecuado sistema de extracción de la basura
- El total de los recintos cuenta con expendio de alimentos en buen estado
- 7 de 10 recintos mantiene adecuadamente sus áreas verdes, 1 regular y 2 no contempla

C. Gestión de Recursos Humanos y Dotaciones

Como se mencionara en precedentemente, existe un importante gasto de los recintos deportivos asociado al Recurso Humano, por lo que amerita revisar los hallazgos en este aspecto:

CUADRO 26: 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 (Moneda Corriente 2017)

Para hacer comparativo el análisis, se considerarán 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 Polideportivo 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.

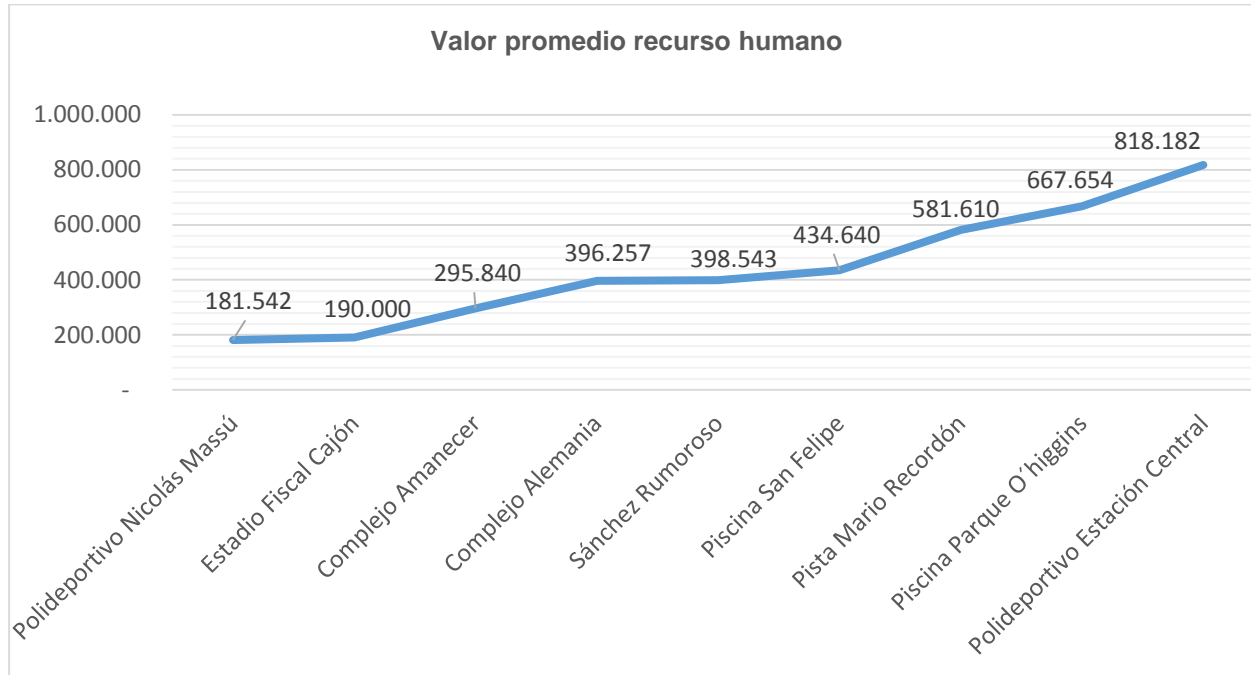
Es interesante señalar lo que ocurre en los Estadios de Fútbol Amateur, en ambos casos la dotación es baja, y lo que hace la diferencia entre el Estadio de Cajón y el de la población Amanecer, es un turno de conserje adicional en este último caso. En ambos casos, el recinto se mantiene abierto de lunes 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, que se señala a continuación:

GRÁFICO 11: Valor promedio del recurso humano



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

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.

GRÁFICO 12: Costo promedio mensual del recurso humano por hora de uso del recinto (\$)



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

Lo anterior muestra una perspectiva diferente, en el cual sitúa al Polideportivo Nicolás Massú con valor promedio por recurso humano de cada hora de actividad programada en el recinto, por debajo del monto promedio de todos los recintos analizados (\$3.017). Cabe señalar que la hora analizada corresponde a aquella que presenta alguna actividad deportiva prevista y que es la sumatoria mensual, independiente que ésta sea ofrecida por la administración o por una organización, por tal razón es que el valor del Estadio Sánchez Rumoroso es más alto, ya que se asocia a la mantención del recinto solo respecto del uso de los espacios no deportivos, y donde corresponde advertir la apertura permanente del recinto para ser visitado o para el uso libre de la pista atlética.

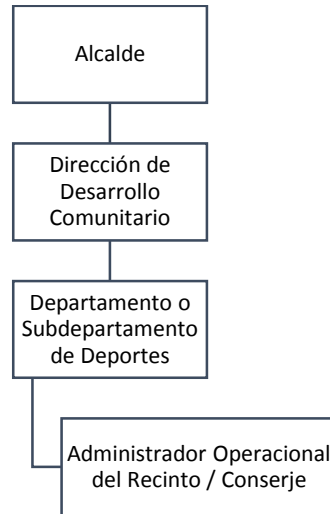
D. Organigrama recurrente

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, ya que 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 4 : 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.

A este nivel se visualizan diferentes casos de administración de los recintos, y que se relacionan con el nivel de autonomía para la toma de decisiones del administrador que se desempeña a diario en el recinto deportivo. Para mayor comprensión, también resulta necesario aclarar que solo el Estadio Francisco Sánchez Rumoroso, presenta un nivel de autonomía mayor, a la lógica del organigrama recurrente, porque su administración depende directamente del Administrador Municipal, y presenta autonomía para tomar decisiones respecto a las actividades que se desarrollan en los espacios deportivos del recinto, e implementados para la práctica deportiva.

Por otra parte, en la mayoría de los recintos, el administrador operacional no posee autonomía respecto a decisiones que afectan a las actividades que se realizan en el recinto, por lo tanto, en tales casos se consultó con su superior jerárquico, al que se denominará Administrador/Gestor para hacer la distinción, que en la mayoría de los casos recae en el Encargado de Deportes o funcionario del Departamento de Deportes.

Se suma, entonces, al caso del Estadio Sánchez Rumoroso, el del Complejo Deportivo Alemania, donde su administrador operacional decide sobre el acceso al recinto, a requerimiento, en todos los espacios donde no existe una actividad programada. Ello, convive con las decisiones del Encargado del Subdepartamento de Juventud, Deporte y Recreación, respecto a las actividades que se van implementando paulatinamente a lo largo del año. Este caso es particular, además, porque se encuentra en un proceso de definición respecto de su dependencia, ya que hasta el



año 2016 se tenía previsto que estuviese bajo la Corporación Municipal de Deportes de Calama, creada en el año 2015, decisión que aún no se materializa, considerando el cambio de autoridades de la comuna.

El Polideportivo Nicolás Massú y Cauquenes, por su parte, no tienen administrador operacional. No existe en el recinto una persona que dé respuesta sobre el funcionamiento general del recinto, para ello se debe consultar a los Encargados de Deportes y profesionales asistentes, los que no tienen presencia permanente en el recinto, pero definen su oferta programática o la disposición de su uso.

En la Piscina de San Felipe, Complejo Deportivo Amanecer y Estadio Municipal de Cajón, los administradores operacionales cumplen funciones de conserjes, es decir, se encuentran a cargo del cuidado, de facilitar el acceso, supervisar las acciones de aseo y manutención, pero lo que se desarrolla en sus espacios es decisión de su superior jerárquico, que recae en el Encargado de Deportes de la comuna. Estos casos tienen en común, que son recintos en los cuales se desarrolla solo una disciplina, y los usuarios son grupos organizados. No existe el usuario espontáneo e individual.

Lo que prevalece, en consecuencia, 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 desarrollar 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.

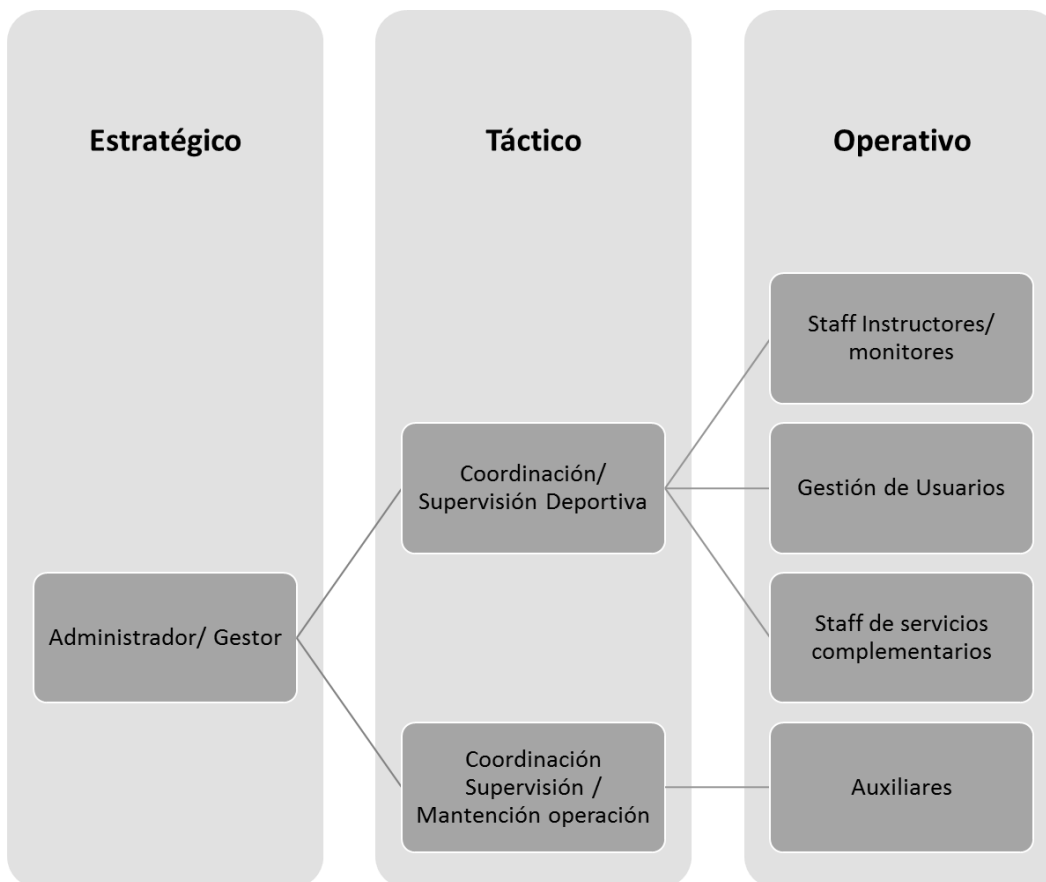
Como se ha mencionado, los recintos no poseen autonomía financiera, y por lo mismo, en la mayoría de los casos, los administradores/gestores desconocen los costos involucrados en la gestión de los recintos, porque dependen de la información disponible en las áreas de finanzas del municipio. Por tal razón, las decisiones que se adoptan respecto de las actividades deportivas no consideran la variable asociada a los costos.

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 anteriormente, 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; así como también se asocia a la complejidad del recinto en cuanto a la cantidad de espacios por un lado (Polideportivo), y por otro, en cuanto a su climatización (Piscina).

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 y sus organizaciones afiliadas, ya que es esta organización la que presenta prioridad en su uso, 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 ámbito, 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 identificadas en el levantamiento en terreno.

FIGURA 5: Roles implicados en el Organigrama Ideal



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



Nivel Estratégico: Administrador/ Gestor

En este nivel se encuentra el responsable del desarrollo deportivo de la comuna o del ámbito territorial del cual depende el recinto, en el caso del IND, y el Estadio Nacional, su dependencia es centralizada, pero dada sus características y su énfasis en rendimiento deportivo, ésta debería radicar en el área de Actividad Física y Deportes.

Lo anterior se fundamenta en lo señalado en última recomendación formulada en el numeral 5.1.6., es decir, a este nivel se debe resguardar el cumplimiento de definiciones estratégicas respecto al desarrollo deportivo que se pretende para la comuna o para la disciplina que justificó la inversión.

A este nivel también se requieren competencias y capacidades para la gestión de los recursos destinados al deporte, en los que se incluyen los necesarios para el funcionamiento de los recintos deportivos. Esto implica que al menos tenga acceso a información sobre los gastos que genera el recinto, y según sea el caso, los recursos que recauda, de tal manera que pueda evaluar permanentemente los resultados de la gestión en relación a los recursos invertidos.

De acuerdo a la envergadura del recinto, se requiere apoyo para el control de gestión, o deberá ejercer la función directamente.

Nivel Táctico: Coordinación / Supervisión

En este nivel se encuentran las áreas responsables de resguardar el cumplimiento de las definiciones estratégicas deportivas y las relativas al uso óptimo de los recintos deportivos, para su materialización en el nivel operativo; por tal razón se reconocen 2 áreas básicas: Coordinación Supervisión/Deportiva y Coordinación/Supervisión de la Manutención y Operación del recinto.

Coordinación Supervisión/Deportiva: Implica funciones de coordinación, implementación y supervisión de las actividades deportivas en el recinto. En este ámbito se requiere que la persona a cargo no solo supervise las actividades que conforman la oferta programática del recinto, si no también aquellas que se implementan por otras organizaciones. En tal sentido, lo óptimo es mantener un estándar de funcionamiento de las actividades, que incluye reglas de cumplimiento de horario, registro de participantes y asistencia, resguardo de condiciones sanitarias, mecanismos de evaluación de los beneficiarios; mecanismos de difusión de las actividades que se realizan en el recinto.

De acuerdo al tamaño del recinto, y los recursos disponibles, monitorea el desarrollo de servicios complementarios a lo deportivo, tales como: enfermería, nutrición, kinesiología y rehabilitación.

Debe mantener coordinación permanente con el área de operaciones y manutención, para generar las condiciones óptimas para la ejecución de las actividades deportivas.

Coordinación Supervisión/ Operación y Manutención: Implica funciones de coordinación y control de los servicios externalizados, provistos por otras áreas de apoyo, y por personal interno destinado a la manutención del recinto. La persona a cargo debe procurar que los espacios



deportivos estén disponibles para el acceso de los usuarios de acuerdo a programación establecida por el área de supervisión deportiva; así como supervisar que los servicios de soporte a la actividad deportiva, funcionen de acuerdo a las normas sanitarias y de seguridad de los recintos públicos.

Nivel Operativo:

Staff Instructores/Monitores: Considera el conjunto de instructores / monitores / profesores que implementan las actividades deportivas del recinto, sean estos internos o externos al recinto. Mantienen registro de asistencia de los participantes.

Staff de Servicios Complementarios: Considera el conjunto de profesionales de apoyo a la actividad deportiva, esto es: paramédicos, salvavidas, kinesiólogos, nutricionistas. Mantienen registro de asistencia de los beneficiarios atendidos.

Gestión de Usuarios: Se considera éste ámbito como función, la cual puede ser desarrollada por la Supervisión Deportiva u otra área de apoyo transversal existente en el municipio o en el IND. Se trata de la comunicación con los usuarios, y de mantenerlos informados de las actividades del recinto. También implica la coordinación con las organizaciones usuarias, y lograr el cumplimiento de las normas de uso del recinto, de las políticas que se establezcan para su ocupación, y de la colaboración que se requiere para mantener un funcionamiento óptimo. En esta área puede ser implementada la sistematización de los registros de usuarios, que deberían administrar los instructores / monitores de las actividades, y el Staff de Servicios complementarios.

Auxiliares: Se trata del apoyo básico que aporta el personal de cuidado del recinto, que puede traducirse en personal de aseo, conserje, jardinero, gasfiter. Todo aquel que, por envergadura del recinto, se incorpora al staff permanente de apoyo o es provisto por otra área del municipio o IND. Se entiende que convive con los servicios que prestan empresas externas, por ejemplo: guardias, personal de aseo, tratamiento de agua, áreas verdes, calderas, entre otros.

Considerando los recursos disponibles, cada uno de estos niveles puede tener personal exclusivo para su desarrollo, o personal que tenga otras funciones, pero deben reconocerse y aplicarse cualquiera sea su forma de implementación.

7.2.2. 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 de otra área de gestión financiera de la institución a la que pertenecen (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.

7.2.3. 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 mantenimiento 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 subtítulos 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



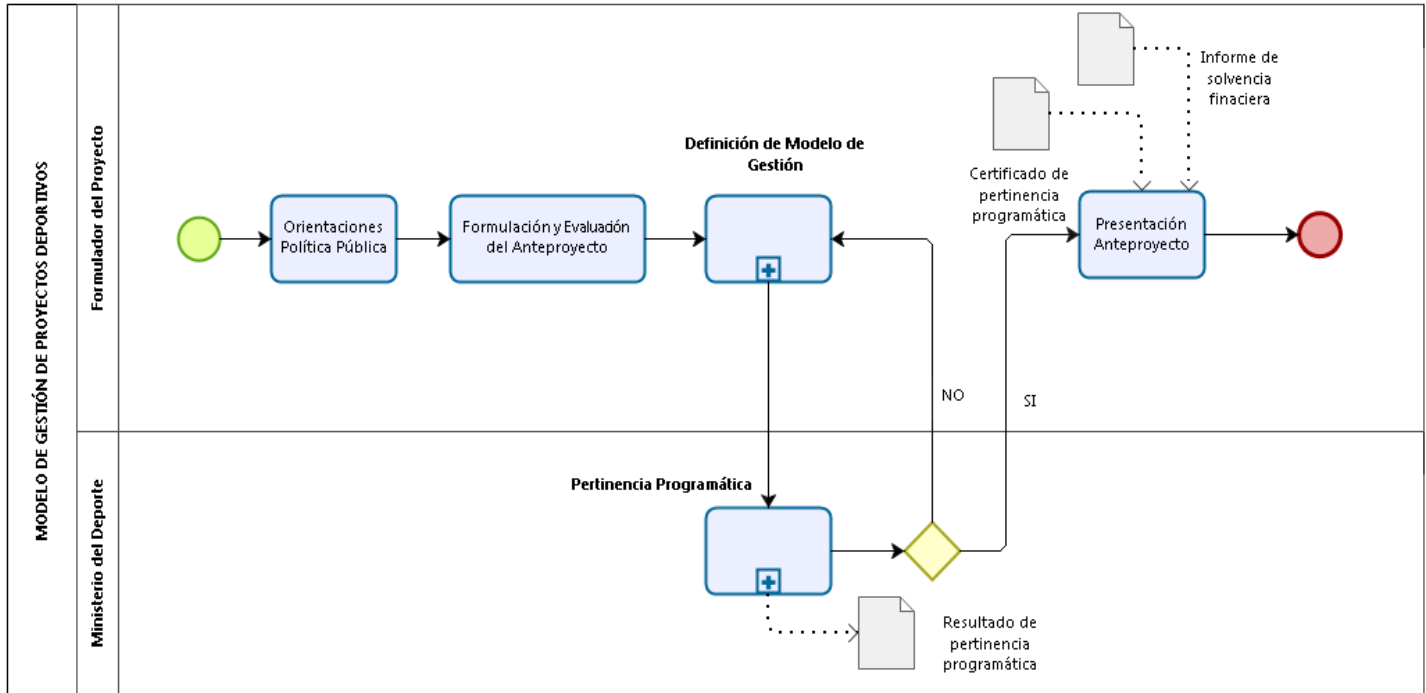
debe asumir en la etapa de ejecución, pues en ella no sólo deben ser actualizados y completados, sino también certificados por las entidades pertinentes (como por ejemplo: el permiso de edificación, el que sólo será obtenido al cumplirse todos los requisitos constructivos correspondientes, desde la mecánica 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 escasez 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 reeditúan si se concreta la inversión, lo que en esa etapa del proceso es aun incierto.

VIII. PROCESO ÓPTIMO PARA DESARROLLAR MODELO DE GESTIÓN

8.1. DIAGRAMA: MODELO GESTIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS



1. Elementos del Macro proceso

1.1. Orientaciones Política Pública

Descripción

En esta etapa existe una formulación estratégica en torno al desarrollo deportivo que se propone en el territorio, lo que se expresa en una declaración asociada a una política pública o plan que prioriza acciones en torno al deporte, y direcciona la oferta deportiva.

Ejecutantes

Ministerio del Deporte / SEREMI DE DEPORTES/ Municipio



1.2. Formulación y Evaluación del Anteproyecto

Descripción

Esta fase comprende la materialización de una idea de proyecto deportivo, cualquiera sea el tipo, y que implica definir los nuevos espacios deportivos y el tipo de recinto que los albergará.

Ejecutantes: Institución formuladora del proyecto

1.3. Definición de Modelo de Gestión (Proceso 1)

[Ver detalles](#)

Descripción

Consiste en el centro del proceso, y que específico las acciones para el funcionamiento del recinto, orientado a propósitos deportivos y la optimización en el uso de los recursos.

Ejecutantes

Administrador/Gestor, Formulador/a Proyecto

1.4. Pertinencia Programática (Proceso 2)

[Ver detalles](#)

Descripción

Comprende los pasos a realizar por la administración del sector deportes, para asegurarse que las nuevas inversiones sean consistentes con las políticas deportivas que se han formulado.

Ejecutantes

Ministerio del Deporte / SEREMI DE DEPORTES/ Municipio

Resultado: Resultado de pertinencia programática / Certificado de pertinencia programática

1.5. Presentación Anteproyecto

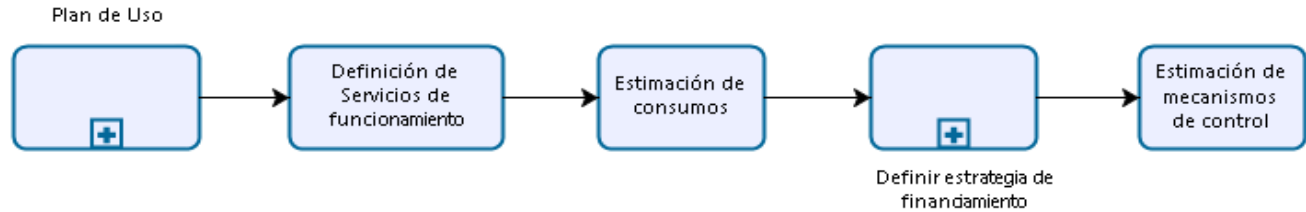
Descripción

Consiste en la justificación del proyecto, el modelo de gestión deportivo a implementar en la infraestructura deportiva a diseñar. A este nivel de definición, el diseño es aun bosquejo general del proyecto que se diseñará a nivel arquitectónico, y con los detalles técnicos y legales que amerite. Junto al Anteproyecto se adjunta: Certificado de pertinencia programática e informe de solvencia financiera de la institución formuladora.

Ejecutantes

Formulador/a Proyecto

Proceso 1: Definición de modelo de gestión del nuevo recinto deportivo



ELEMENTOS DEL PROCESO 1

1.1. Plan de Uso (Subproceso 1)

[Ver detalles](#)

Descripción

Este subproceso considera la definición de la oferta del recinto, en consistencia con los objetivos para los que se implementa el proyecto.

Ejecutantes

Administrador/Gestor

1.2. Definición de Servicios de funcionamiento

Descripción

A partir de los espacios deportivos, magnitud del recinto y materialidad, se definen los servicios para funcionamiento óptimo.

Ejecutantes

Administrador/Gestor, Formulator/a Proyecto

1.3. Estimación de consumos

Descripción

En consideración al Plan de Uso, se estiman los consumos asociados a los diferentes servicios que deben considerar el recinto y sus espacios estimados, en cuanto a suministros; mantenciones, su periodicidad, frecuencia. Ello considera variable cantidad de usuarios, frecuencia de uso en períodos punta y valle.

Ejecutantes

Administrador/Gestor

1.4. Definir estrategia de financiamiento (Subproceso 2)

[Ver detalles](#)

Descripción

Consiste en los pasos para identificar el uso óptimo de los recursos para financiar el funcionamiento del nuevo recinto deportivo.

Ejecutantes

Administrador/Gestor, Formulator/a Proyecto

1.5. Estimación de mecanismos de control

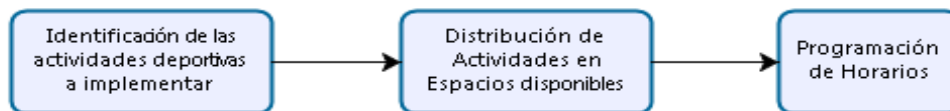
Descripción

Comprende la identificación de Indicadores para medir el uso del recinto y el cumplimiento de sus propósitos, para ello se deben establecer registros, procesos y responsables de mantener y sistematizar: los registros de usuarios, espectadores, uso de franjas horarias, rotación de usuarios, fichas de usuarios; registros financieros, inventario, consumos.

Ejecutantes

Administrador/Gestor, Formulator/a Proyecto

Subproceso 1.1. Plan de Uso



Powered by
bizagi
Modeler

ELEMENTOS DEL SUBPROCESO 1.1.

1.1.1. Identificación de las actividades deportivas a implementar

Descripción

Se trata de identificar en conformidad a los espacios, las actividades deportivas que se implementarán, teniendo en consideración 3 variables: lo que demandan las personas; lo que demandan las organizaciones, y el direccionamiento de la planificación deportiva nacional.



A nivel comunal, la oferta debería definirse en base a una priorización comunal de disciplinas o modalidades deportivas a privilegiar, que debería establecerse en su Plan Deportivo Comunal, o en suplencia, alinearse a al Plan Estratégico Deportivo Regional, escalando hasta el nivel de Planificación que exista.

Ejecutantes

Administrador/Gestor

1.1.2. Distribución de Actividades Deportivas en Espacios disponibles

Descripción

En el análisis de las demanda, y de la planificación deportiva, se establece una aproximación de uso de los espacios, para lo cual deberá considerar la cantidad de beneficiarios por cada actividad. Dependiendo del tipo de actividad se define el tiempo de dedicación y número de beneficiarios, estándar que deberá definir el sector deportes.

Para el análisis de la demanda se sugiere desarrollar instancias de participación comunitaria en aquellos aspectos que no se hayan abordado en la planificación deportiva del territorio, si existiese, en los que se incluye: preferencia de horarios, disposición de pago o de contribución al cuidado del recinto, requisitos sugeridos para rotar a los usuarios y priorizar uso, ante situaciones de alta demanda.

Ejecutantes

Administrador/Gestor

1.1.3. Programación de Horarios

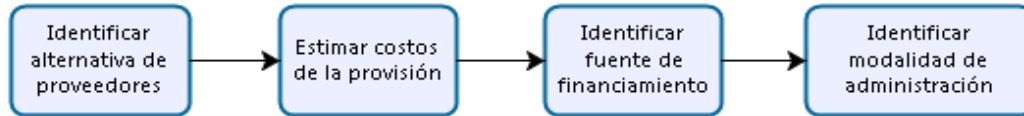
Descripción

Considerando las actividades y el uso del tiempo, del espacio, y las preferencias en términos de horario, se estima el uso de las franjas horarias y frecuencia de las actividades.

Ejecutantes

Administrador/Gestor

Subproceso 1.2.: Definir estrategia de financiamiento



Powered by
bizagi
Modeler

ELEMENTOS DEL SUBPROCESO 1.2.

1.2.1. Identificar alternativa de proveedores

Descripción

Esta actividad se desarrolla en 2 ámbitos: en lo deportivo y en la provisión de bienes y servicios para la mantención de bienes y servicios.

Las alternativas de provisión son internas y/o externas, es decir, se debe definir si el personal que implementará las actividades deportivas serán nuevas contrataciones o ampliaciones de contratos de instructores/monitores que se desempeñan en otros recintos; lo mismo ocurre para el caso de la administración/gestión del recinto, ya que por en consideración a su envergadura, ésta puede radicar en el Encargado de Deportes del territorio, o puede implicar una nueva contratación.

Respecto de la mantención del recinto, también puede implicar ampliaciones de contratos de servicios de mantención de otros recintos; tratamiento de áreas verdes; servicios de seguridad; o la contratación de servicios exclusivos para el nuevo recinto.

Ejecutantes

Formulador/a Proyecto

1.2.2. Estimar costos de la provisión

Descripción

Una vez identificadas y analizadas estas alternativas se estiman los costos asociados al uso del recinto, el cual estará estimado en el Plan de Uso.

Ejecutantes

Formulador/a Proyecto

1.2.3. Identificar fuente de financiamiento

Descripción

La forma de financiar la provisión de los servicios, será una consecuencia de la elección del tipo de provisión, ya que ello puede implicar solo presupuesto municipal, asignación de recursos específicos para el recinto, supuestos de acceso a fuentes de financiamiento externo (FNDR, FONDEPORTE, Donaciones); externalización de actividades deportivas, a través de organizaciones ejecutoras, o cobro, finalmente, opción que puede surgir producto del análisis de la demanda.

En esta actividad se recomienda la participación del Encargado de Compras y Finanzas de la institución formuladora.

Ejecutantes

Administrador/Gestor, Formulator/a Proyecto, Encargado de Compras y Finanzas

1.2.4. Identificar modalidad de administración

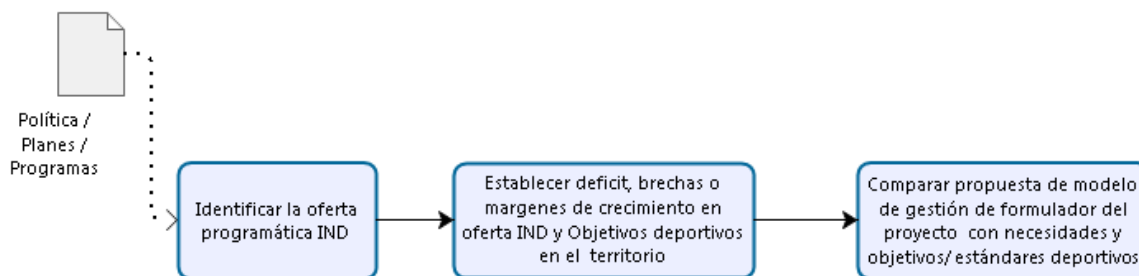
Descripción

Esta actividad dependerá de las fuentes de financiamiento que se estimen. Cuando un recinto proyecta sustentar el uso del recinto mediante el cobro, principalmente, y acceder a donaciones con franquicia tributaria, es recomendable una administración por encargo de gestión a una Corporación Municipal de Deportes o a otra organización deportiva sin fines de lucro.

Ejecutantes

Administrador/Gestor, Formulator/a Proyecto

Proceso 2: Pertinencia Programática





ELEMENTOS DEL PROCESO 2

2.1. Identificar la oferta programática IND

Descripción

Se trata del análisis de la oferta en el territorio donde se emplaza el recinto. Ello supone que esta oferta da cuenta de una priorización establecida en la planificación deportiva.

Ejecutantes

Ministerio del Deporte / SEREMI DE DEPORTES/ Municipio

2.2. Establecer déficit, brechas o márgenes de crecimiento en oferta IND y Objetivos deportivos en el territorio

Descripción

Se trata del conjunto de estándares del punto de vista programático deportivo que se requiere en las nuevas inversiones, para que estas contribuyan a la planificación deportiva nacional.

Ejecutantes

Ministerio del Deporte / SEREMI DE DEPORTES/ Municipio

2.3. Comparar propuesta de modelo de gestión de formulador del proyecto con necesidades y objetivos/ estándares deportivos

Descripción

Determinar el grado en que las actividades programadas a implementar en la nueva infraestructura deportiva se enmarcan en la planificación deportiva nacional, de tal manera de hacer vinculante las nuevas inversiones con las prioridades en este ámbito.

Ejecutantes

Ministerio del Deporte / SEREMI DE DEPORTES/ Municipio

8.2. ACTORES (EJECUTANTES DEL PROCESO):

1. Ministerio del Deporte / SEREMI DE DEPORTES/ Municipio (Entidad)

Descripción

Es la instancia que formula la planificación deportiva a nivel nacional, regional y comunal

2. Institución formuladora del proyecto (Entidad)

Descripción

Recae en el IND o Municipio, dependiendo donde se desarrollará el proyecto, en cuanto a la propiedad del terreno donde se emplazará.

3. Administrador/Gestor (Rol) Descripción

Representa el rol que desempeña el Encargado de Deportes del territorio correspondiente. Este actor debe participar activamente en la formulación del proyecto deportivo.

4. Formulador/a Proyecto (Rol) Descripción

Equipo formulador al interior de la institución formuladora del proyecto, que para efectos prácticos cumple con los requisitos de presentación. Considera al Administrador/Gestor; Encargados de Compras y Finanzas.

IX . 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.

9.1. 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:

CUADRO 27: Tipos de Infraestructura

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
Piscina Templada	Pequeño	Polideportivo Aquiles Rodríguez, Cauquenes
	Olímpica	Parque O'Higgins
Pista Atlética	Semi-Olímpica	San Felipe
	No aplica	Mario Recordón, Ñuñoa

9.1.1. Estadios

9.1.1.1. Respeto 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 donde no solo se desarrollan actividades competitivas, si no 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 desarrollar 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. En efecto, resulta recomendable que la metodología de evaluación económica y social de este tipo de infraestructura, incorpore el análisis de beneficios extradeportivo.



9.1.1.2. Respeto 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 manutención, 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 si sólo un problema en cuanto a la recaudación por cobro, puesto que no existe una limitante normativa para ello por el uso de estos recintos, si no 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 un aumento en las 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.

9.1.2. Polideportivos

9.1.2.1. Respeto 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 si la



sistematicidad de la practica 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 matinales. 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 verificación de la pertinencia programática como la instancia para validar la oferta deportiva en sintonía con la planificación deportiva nacional.

9.1.2.2. 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 si 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.

9.1.3. Piscinas Temperadas

9.1.3.1. Respeto 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 semiolímpica, 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 obtener 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 éstos, 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.

9.1.3.2. Respeto 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 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 aún 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 recauda, 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 resguardar⁸². 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 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.

9.1.4. Pista Atlética

9.1.4.1. Respeto 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 uso libre, tanto para grupos organizados y para el desarrollo del Centro de Entrenamiento Regional (CER)⁸³ 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

⁸² Decreto 209, 2002, sobre uso de Piscinas Públicas. del Ministerio de Salud.

⁸³ 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/>)



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 presenta 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 reglamento⁸⁴, “Las competencias 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.

9.1.4.2. Respetto de la Gestión Financiera y Operativa

El principal gasto a asumir en la Pista Atlética es la mantención del recortán, que implica aseo, retopig, 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.

⁸⁴ *Reglamento de Competición 2016-2017. Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF)*

9.2. 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 Beausejour 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 provoca 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.



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País



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.

X. BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas:

1. Plan estadístico del Instituto Colombiano COLDEPORTES. Colombia. DIRPEN (2009).
2. Dirección de instituciones sin ánimo de lucro, Buenos Aires. El Ateneo. DRUCKER Peter F. (1996).
3. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. España Editorial: ESIC. GIL ESTALLO, María de los Ángeles (2010).
4. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. España Tercera Edición. KAPLAN Y NORTON (2009).
5. Interpretación del modelo EFQM de excelencia 2013 para las administraciones públicas: caso práctico. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013).
6. Informe Global de las Instalaciones Deportivas Españolas 2014. MÁS Servicios Integrales (2015).
7. Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo. Lecturas: Educación Física y Deportes. Buenos Aires, N° 88, año 10. Septiembre. SÁNCHEZ, Javier y SANTAMARÍA, Diana (2005).
8. Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025. Santiago, primera edición. MINDEP (2016).
9. Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago de Chile: Lom Ediciones. Canales, Manuel (2006).
10. Metodología de la investigación social. México: Mac Graw Hill. Hernández, Fernández y Batista. (2006).
11. "Business Model Generation". Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010.
12. Balance de Gestión Integral (BGI), Subsecretaría de Deportes 2016.
13. Bases Generales de Postulación a Concurso FONDEPORTE 2017.
14. Informe Final Estudio "Evaluación ex post de mediano plazo a proyectos de gimnasios de deporte recreativo y polideportivos", 2015. División de Evaluación Social de Inversiones, Departamento de Metodologías y Estudios.
15. Censo 2012, Instituto Nacional de Estadísticas.
16. Cuenta Pública 2015, Municipalidad de Calama, Sub-Departamento de Juventud, Deporte y Recreación.
17. Estudio de la Oficina de Fiscalización contra el Delito, 2008, Ángel Valencia y Alberto Espina.
18. Acta Sesión Ordinaria N°10 del Concejo Municipal de Coquimbo, marzo 2017.
19. Acta de Concejo Municipal de Calama N°261, diciembre 2015.
20. Estudio de Evaluación Ex post a Estadios Mundialistas 2012. Consultora Capablanca Ltda.
21. Perfiles de evaluación Ex ante y Fichas IDI de los proyectos seleccionados y analizados en el presente estudio. Ministerio de Desarrollo Social
22. Resolución Ex.N°001845 del 4 de noviembre de 2008 que aprueba Convenio de vigencia indefinida. Que entrega recinto Piscina de San Felipe en Encargo de Gestión a la Municipalidad de San Felipe.

23. Encuesta de Hábitos en Actividad Física y Deportes 2016, Ministerio del Deporte.
24. Ficha Técnica para Pertinencia, emitida por Departamento de Inversiones del Instituto Nacional de Deportes
25. Reglamento interno municipal N°476, 31 de mayo de 2013, Municipalidad de Santiago.
26. Plan de Desarrollo Comunal de Cauquenes 2008-2012.
27. Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. Zapata, Zapata y Gómez. Revista Politécnica ISSN 1900-2351, Año 6, Número 11, 2010.
28. Diccionario – Glosario de Metodología de la Investigación Social. Dionisio Del Río Sadorni, UNDED Cuadernos 2013.
29. Estimated Sport Participants, 2000 Based on BRFSS Survey. CDC
30. MÁS Servicios Integrales (2015), Informe Global de las Instalaciones Deportivas Españolas 2014.
31. MECD/ Anuario de Estadísticas Deportivas 2016.
32. MAS++/ Informe Global de las Instalaciones Deportivas Españolas 2014.
33. Behavioral Risk Factor Surveillance System. Encuesta Telefónica realizada a más de 400.000 personas. www.cdc.gov
34. Balance de Gestión Integral 2016, del Instituto Nacional de Deportes.

Referencias Electrónicas:

35. BCN (Biblioteca del Congreso Nacional), Leyes y Decretos <http://www.bcn.cl/> visitado enero 2017.
36. Directorio de Instalaciones Deportivas: <http://www.ind.cl/infraestructura/directorio-de-recintos-deportivos/>
37. http://www.elcolombiano.com/historico/primer_record_suramericanos_van_en_-376000_millones-AWEC_81661
38. <http://www.proceso.com.mx/414402/presume-pena-inversion-de-870-9-mdp-para-infraestructura-deportiva>
39. COLDEPORTES, <http://www.coldeportes.gov.co/> visitado enero 2017.
40. CSD (Consejo Superior de Deportes), <http://www.csd.gob.es/csd/informacion/2EstCSD/> visitado enero 2017.
41. IND (Instituto Nacional de Deporte), <http://www.ind.cl/> visitado enero 2017.
42. Planes de Desarrollo Comunal (PLADECOS):
 - 1) <http://calamatransparencia.insico.cl/clientes/1/datos/PLADECO%202010%20-%202017.pdf>
 - 2) <http://www.telecauquenes.cl/2016/05/el-deporte-en-cauquenes-tiene-un.html>
 - 3) <http://www.municoquimbo.cl/Portal/Transparencia/>
 - 4) http://municipalidadestacioncentral.cl/?page_id=8589

- 5) http://www.nunoa.cl/images/pdf/secpla/pladeco/Informe_pladeco_2016-2021.pdf
- 6) [http://sanfelipedeaconcagua.cl/planoregulador/Informes/PRC_SAN%20FELIPE_ESTUDIO DE EQUIPAMIENTO COMUNAL \(2012 10 19\) \(o\).pdf](http://sanfelipedeaconcagua.cl/planoregulador/Informes/PRC_SAN%20FELIPE_ESTUDIO DE EQUIPAMIENTO COMUNAL (2012 10 19) (o).pdf)
- 7) <http://www.observatoriosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/09/PLADECO-2014-2020.pdf>
- 8) http://www.temucochile.com/theinfo/pladeco2012/PLADECO%20TEMUCO%202012_2017_Final.pdf
- 9) <http://www.vilcuntransparente.cl/inicio/index.php/todos-los-documentos/category/671-plan-de-desarrollo-comunal>
- 10) <http://190.208.62.211/portalfoto/PLADECO/FINAL.pdf>

43. http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/P%C3%A1gina_principal
44. <http://amarillas.emol.com/asociaciones-gremiales>
45. Centro de Estudios MINEDUC. 2015:
<http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96&i=2&cc=2519&tm=2>
46. Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda: Leyes de Presupuesto años 2007 a 2017: <http://www.dipres.cl>
47. Banco Central de Chile:
http://www.bcentral.cl/es/faces/home.jsessionid=qhp7XFMtUYMCYkq2TytzsQQ5I9GOAr cCDbV aCtBfBstL8ormtND!-691213609!NONE?_afLoop=1913581489718316&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D1913581489718316%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D16f0bqf8r4_4
48. <http://www.latercera.com/noticia/los-elefantes-blancos-que-dejo-la-copa-del-mundo-de-brasil-2014/>
49. <http://radio.uchile.cl/2014/03/17/juegos-suramericanos-legado-deportivo-o-elefantes-blancos/>
50. <http://radiocalamadecalama.cl/wp/?p=1576>
51. <http://www.soychile.cl/Calama/Deportes/2016/03/12/380655/Partio-torneo-de-tenis-en-el-Polideportivo-Alemania.aspx>
52. https://www.codelco.com/cerca-de-dos-mil-vecinos-participaron-en-zumba-concert-organizada-por/prontus_codelco/2014-10-30/103525.html
53. <http://municipalidadcalama.cl/web/mas-de-600-personas-participaron-de-zumba-en-polideportivo/>
54. <http://calamatransparencia.insico.cl/clientes/1/datos/PLADECO%202010%20-%202017.pdf>, página 20.
55. <https://www.facebook.com/pages/Complejo-Deportivo-Nueva-Alemania/364756943599598?fref=ts>
56. <https://www.facebook.com/jdr calama2016/>
57. <http://www.anfp.cl/documentos/1430340517-licencia-de-clubes-de-futbol-profesionales-para-competencias-nacionales-sin-logos.pdf>. Las exigencias asociadas al Criterio Infraestructura.
58. <https://www.facebook.com/deptodeportessanfelipe/>

59. <https://www.facebook.com/polideportivoEC/?fref=ts>,
60. <http://www.piscinatemperadasantiago.cl/home/precios/>
61. <https://www.facebook.com/PiscinaTemperadaOlimpicadeSantiago/photos/rpp.711844535572476/1365860103504246/?type=3&theater>
62. Portales de Transparencia Activa de los administradores de los recintos en estudio
63. <https://www.facebook.com/pages/Estadio-Atl%C3%A9tico-Mario-Recordon/348221265237659?fref=ts>
64. www.vilcun.cl
65. <http://colombia2020.elespectador.com/opinion/el-deporte-como-constructor-de-paz>
66. www.ncaa.com
67. <http://web.archive.org/web/http://hurricanesports.cstv.com/facilities/mifl-arod-park-future.html>
68. http://www.estadioseguro.gob.cl/sites/default/files/documento/publico__1deg_boletin_1er_semestre_2014.pdf
69. http://www.atlas-sport.com/_pdf/345528281090705.pdf

Normativa:

70. Ley 20.887, 8 de enero 2016, "Facilita infraestructura y equipamiento deportivo de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública a organizaciones deportivas establecimientos educacionales y personas jurídicas sin fines de lucro. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.
71. Código Civil chileno.
72. Ley 20.686, 28 de agosto 2013, "Crea el Ministerio del Deporte". Ministerio Secretaría General de Gobierno.
73. Ley 20.019, 7 de mayo 2005, "Regula las sociedades anónimas deportivas profesionales". Ministerio Secretaría General de Gobierno.
74. Ley 19.712, 9 de febrero 2001, "Ley del Deporte". Ministerio del Interior, Subsecretaría del Interior.
75. Ley 19.327, 31 de agosto 1994, "Fija normas para prevención y sanción de hechos de violencia en recintos deportivos con ocasión de espectáculos de fútbol profesional". Ministerio de Justicia.
76. Decreto 4, 11 de noviembre 2015, Deroga Decreto N° 29 de 2012 y aprueba nuevo reglamento del programa de becas para deportistas de Alto Rendimiento del Ministerio del Deporte. Ministerio del Deporte.
77. Decreto 65, 3 de agosto 2006, Reglamento sobre organizaciones deportivas profesionales. Ministerio Secretaría General de Gobierno.
78. Decreto 139, 2 de junio 2004, Reglamento para la concesión de recintos e instalaciones que forman parte del patrimonio del Instituto Nacional de Deportes de Chile. Ministerio Secretaría General de Gobierno
79. Decreto 43, 30 de septiembre 2003, Reglamento del subsidio para el deporte. Ministerio Secretaría General de Gobierno.
80. Decreto 59, 5 de abril 2002, Reglamento de organizaciones deportivas. Ministerio Secretaría General de Gobierno.



81. Decreto 46, 10 septiembre 2001, Reglamento del fondo nacional para el fomento del deporte y de las donaciones con fines deportivos sujetas a franquicia tributaria. Ministerio Secretaría General de Gobierno.
82. Decreto 209, 5 de julio de 2002, Reglamento de piscinas de uso público, Ministerio de Salud.
83. Decreto 396, 3 de agosto 1971, Reglamento relativo a los consejos provinciales y locales de deportes. Ministerio de Defensa Nacional, Subsecretaría de Guerra.
84. Ley 21.014, 26 de mayo 2017, Nueva Ley General de Urbanismo y Construcciones. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
85. Decreto 37, 21 de marzo 2016, Nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y construcciones, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
86. Decreto (H) N°854, del 29 de septiembre 2004, Clasificaciones Presupuestarias, Ministerio de Hacienda.
87. Ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
88. Decreto Ley 575, 10 de julio 1974, Regionalización del país. Ministerio del Interior.
89. Ley 19.865, 1 de abril de 2003. Ley de Financiamiento Urbano Compartido (FUC). Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
90. Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
91. Ley 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.
92. Decreto N°4910, 28 de octubre de 2010. Ordenanza de Cobros de Derechos Municipales, por Servicios, Concesiones y Permisos, Municipalidad de Coquimbo.
93. Reglamento de Competición 2016 – 2017, Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF).



Ministerio de Desarrollo Social

Fundación Deporte País



ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO EN TERRENO

Considera los formatos utilizados para el levantamiento de información en terreno tales como, Fichas de inspección, Entrevistas semi estructuradas, Encuestas, Pauta de orientación para realización del Focus Group, Solicitud de información adicional.