

**INFORME EJECUTIVO**

SANTIAGO, MARZO 2007



DESARROLLO  
ASOCIADO AL  
DEPORTE  
FEDERADO

(Proyecto FONDEPORTE 2006, código 0615120649)

---

CONSULTOR  
FERNANDO BUGUÑA MOYA

---



GOBIERNO DE CHILE  
CHILEDEPORTES

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El presente documento corresponde al informe ejecutivo del estudio “Desarrollo asociado al deporte federado”, encargado por el Instituto Nacional de Deportes (IND) al consultor Fernando Buguñá M. y su equipo multidisciplinario, el que fue realizado entre los meses de julio de 2006 y enero de 2007.

La finalidad del estudio consistió -básicamente- en conocer el desarrollo del deporte federado en Chile, y realizar una evaluación crítica y propositiva sobre la realidad actual de las federaciones deportivas chilenas.

## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. OBJETIVOS GENERALES.**

- 1.1. Conocer el desarrollo del deporte federado en Chile.
- 1.2. Realizar una evaluación crítica y propositiva de la realidad actual de las federaciones deportivas chilenas.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

#### **2.1. Objetivos específicos del primer objetivo general.**

- 2.1.1. Mapear las organizaciones deportivas del país que participan del deporte federado.
- 2.1.2. Determinar y comparar los distintos modelos de administración y gestión implementados por las federaciones deportivas.
- 2.1.3. Indagar en los mecanismos de financiamiento y gestión financiera que desarrollan las federaciones.
- 2.1.4. Describir las actividades orientadas al fomento y la promoción de las disciplinas deportivas que realizan las federaciones.
- 2.1.5. Identificar las formas de planificación y programación asociadas al logro de resultados en alto rendimiento.
- 2.1.6. Realizar un perfil profesional de los dirigentes de las distintas federaciones (considerando, entre otros aspectos, su preparación académica y su experiencia asociada al mundo deportivo).

2.1.7. Indagar en las distinciones de género que operan para acceder a cargos directivos del ámbito federativo.

2.1.8. Determinar las instancias de coordinación de las federaciones con sus organizaciones de base, identificando fortalezas y debilidades.

**2.2. Objetivos específicos del segundo objetivo general.**

2.2.1. Comparar la visión desde las organizaciones deportivas, que integran el ámbito federado, con la que entregan las propias federaciones.

2.2.2. Clasificar las federaciones de acuerdo a distintas variables de interés (clubes asociados, monto de financiamiento anual, fuentes de financiamiento, tipo de gestión, resultados en alto rendimiento, etc.).

2.2.3. Evaluar el nivel de desarrollo de las federaciones deportivas, priorizando una perspectiva organizacional.

2.2.4. Proponer líneas de acción orientadas a fortalecer aquellos ámbitos diagnosticados como deficientes por la investigación.

**III. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO.**

La investigación tuvo un carácter exploratorio-descriptivo, operacionalizado mediante una estrategia cuanti-cualitativa de recolección y análisis de la información.

En su ejecución, el estudio se llevó a cabo en cuatro etapas sucesivas y complementarias, las que se describen en la tabla que es presentada a continuación.

ETAPA	RESULTADOS	TÉCNICA	PRODUCTO
Primera etapa: Afinamiento metodológico de la propuesta de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación del estudio a las distintas federaciones.</li> <li>• Diseño de un formulario de encuesta semiestructurado.</li> <li>• Validación de la encuesta mediante jueces y pretest.</li> <li>• Realización de una base de datos para el cuestionario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> </ul>	Informe de avance uno.

ETAPA	RESULTADOS	TÉCNICA	PRODUCTO
Segunda etapa: Aplicación de la encuesta a federaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta aplicada al 85% de las federaciones.</li> <li>Encuesta digitada y analizada preliminarmente.</li> <li>Proposición de un modelo de clasificación.</li> <li>Selección de 10 federaciones, para validar el modelo propuesto.</li> <li>Construcción de una pauta de entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta.</li> <li>Análisis estadístico preliminar.</li> </ul>	Informe de avance dos.
Tercera etapa: Fase cualitativa e inclusión de nuevos actores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a 10 federaciones.</li> <li>Realización de tres grupos de conversación con dirigentes de clubes y asociaciones.</li> <li>Realización de dos grupos con monitores y técnicos que trabajan con federaciones, en la región metropolitana.</li> <li>Validación muestral telefónica de los registros de clubes y asociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semiestructuradas.</li> <li>Grupos de conversación.</li> <li>Validación telefónica sobre bases de datos de organizaciones deportivas.</li> </ul>	Informe de avance tres.
Cuarta etapa: Integración de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de clasificación de las federaciones.</li> <li>Identificación de las fortalezas y falencias de este tipo de organizaciones.</li> <li>Propuestas para superar las debilidades detectadas por la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo de conversación.</li> <li>Análisis integrado de los resultados.</li> </ul>	Productos finales.

#### IV. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se entrega una síntesis de los principales resultados del estudio, para cuya exposición se privilegia la integración de la información cuantitativa y cualitativa.

## 1. ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PARTICIPANTES DEL DEPORTE FEDERADO.

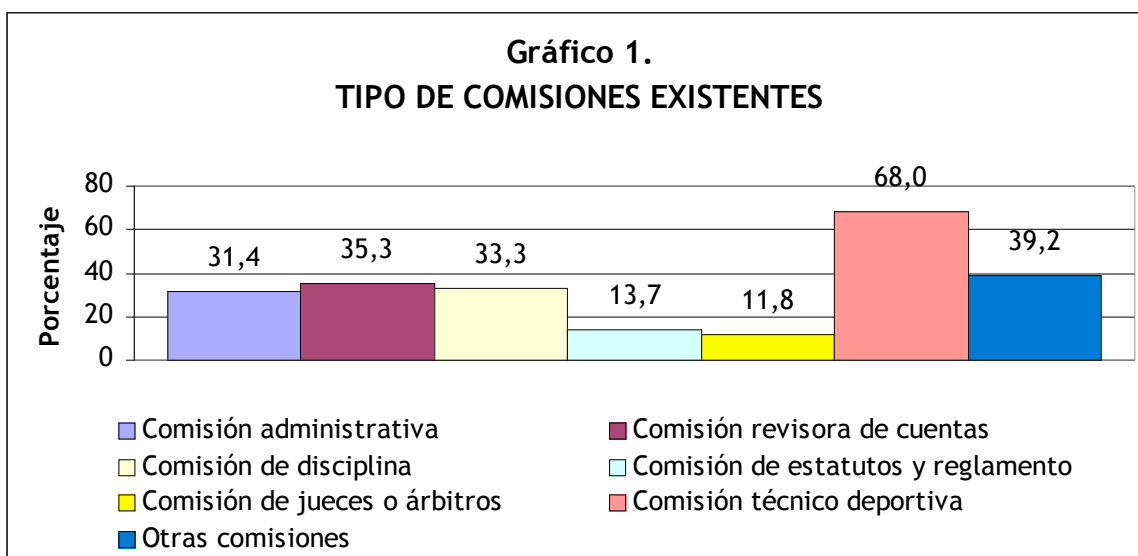
De un total de 57 federaciones, 51 de ellas respondieron la ficha de datos diseñada para conocer antecedentes de estas organizaciones deportivas (las federaciones no encuestadas fueron lucha, handball, biatlón, navegación a vela, judo y paracaidismo).

Considerando las 51 federaciones visitadas, la mayoría tiene más de 50 años de existencia (48.0%), un 28.0% de ellas manifiestan tener representación regional en todo el país y un 52.9% son federaciones que congregan deportes de carácter olímpico. Las distinciones comentadas solo revisten interés descriptivo, ya que al ser utilizadas como variables de segmentación no arrojaron diferencias significativas que contribuyeran a la formación de una tipología del ámbito federado.

Cabe señalar que al intentar recabar información sistematizada de las organizaciones asociadas a las federaciones a lo largo del país, solo 15 de ellas (de un total de 51) brindaron información de contacto verificable de sus organizaciones afiliadas (las que suman un total de 67 asociaciones y 635 clubes deportivos).

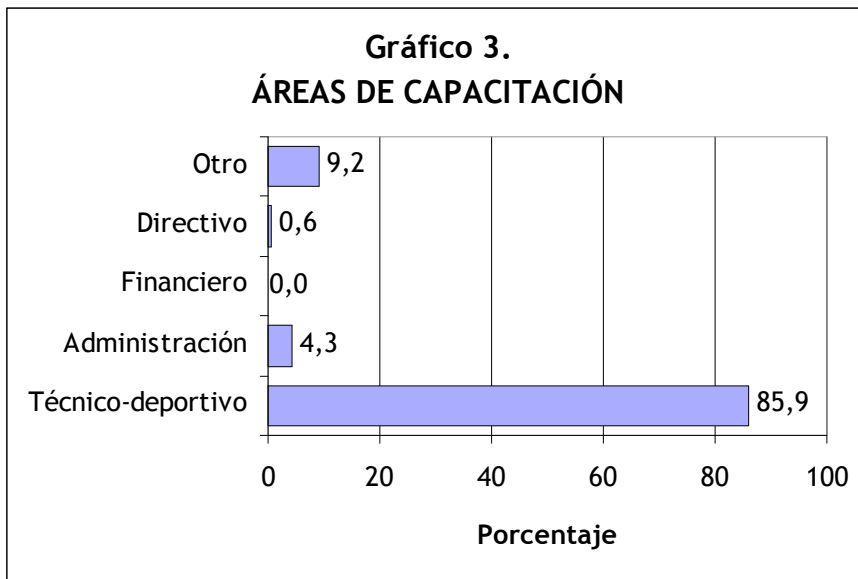
## 2. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS.

La información cuantitativa, recogida a partir de la ficha aplicada a representantes de las federaciones, permite señalar que la mayoría de las directivas de las federaciones son elegidas directamente por las asociaciones afiliadas (62.7%). Los períodos de ejercicio de estas directivas se concentran en una duración de cuatro años (62.7%) y en general se componen de 7 cargos (43.1%).



En relación a la estructura interna (gráfico 1), se puede comentar que tienen -en promedio- 2.3 comisiones o áreas. Entre las áreas más reiteradas pueden identificarse la comisión técnico deportiva (68.0%), la comisión revisora de cuentas (35.3%) y la comisión de disciplina (33.3%).

Respecto a las modalidades de planificación que llevan a cabo las federaciones, puede destacarse la existencia de planes de desarrollo en 43 de ellas (84.3%), tal como lo destaca el gráfico 2. En materia de evaluaciones, se observan dos mecanismos: evaluaciones internas y externas. Las evaluaciones internas parecen ser prácticas regulares en el ámbito administrativo (78.0%), financiero (96.1%) y técnico (94.1%); no obstante, resulta difícil identificar modalidades concretas para los procesos evaluativos, resaltando a nivel general las asambleas, la revisión de cuentas y el análisis de resultados deportivos, respectivamente. Por otra parte, solo una minoría de las federaciones (19.6%) señala el desarrollo de algún tipo de evaluación externa durante los últimos tres años.



En el tema de capacitaciones, la mayoría de ellas se encuentra dirigida al ámbito técnico-deportivo, que acumula el 85.9% de las respuestas. Es decir, se hace patente que las áreas financiera, administrativa y direccional no son objeto real de perfeccionamiento en las federaciones.

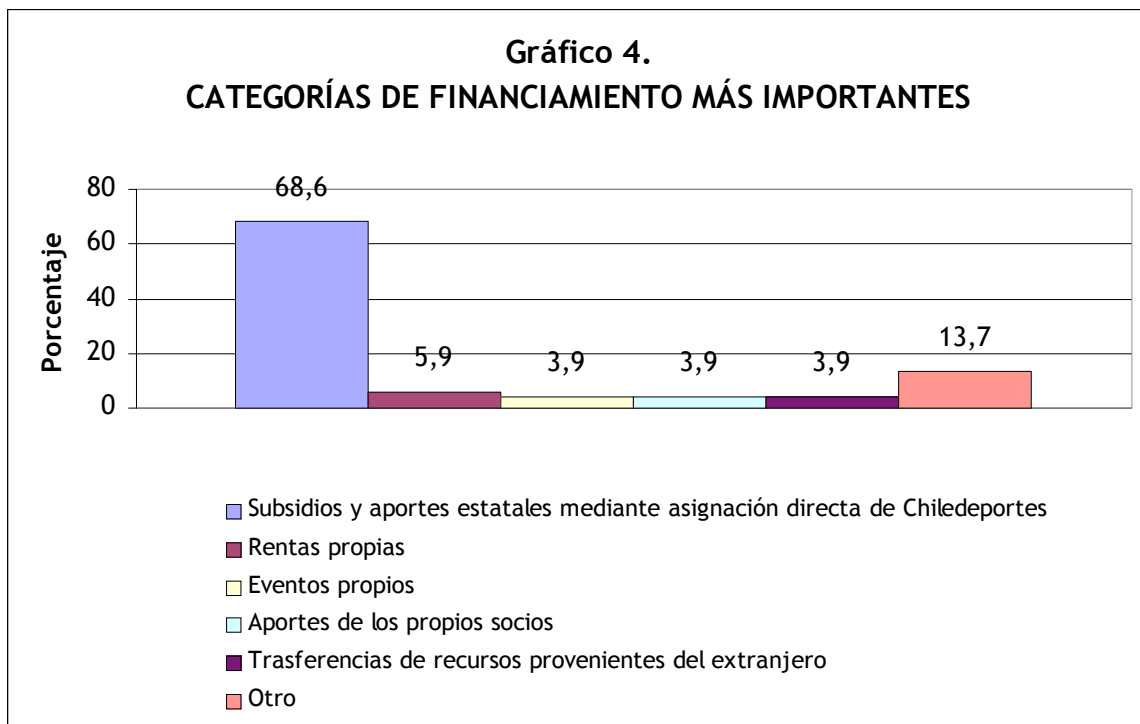
De manera complementaria, las entrevistas con dirigentes federativos permitieron profundizar en el carácter voluntario de los cargos, con una gran limitación del tiempo de dedicación, en horarios comúnmente desplegados después, o entremedio, de su ocupación laboral rentable.

También es importante mencionar que los mecanismos de evaluación no se inscriben en una estructura formal, más bien las evaluaciones se desencadenan según las circunstancias dentro del desarrollo federativo. Excepcionalmente, se puede encontrar algún tipo de estructura formal en la evaluación realizada al área técnica y financiera.

### 3. MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO Y GESTIÓN FINANCIERA QUE DESARROLLAN LAS FEDERACIONES.

La encuesta constató, en primer término, un presupuesto mínimo -para el año 2005- de \$500.000, un máximo de \$1.000.000.000 y un promedio de \$122.934.367.

Por otra parte, las principales fuentes que alimentan el presupuesto de las federaciones corresponden a los subsidios y aportes de asignación directa de Chiledeportes (68.6%), rentas propias (5.9%) y otras categorías de menor importancia, que se detallan en el gráfico 4.



La estructura de gastos de las federaciones identifica como los más relevantes los ítems de administración (94.0%), participación en torneos internacionales (78.0%) y la cancelación de los honorarios de los técnicos (72.0%).

Desde una perspectiva cualitativa, los dirigentes federativos explicaron que los intentos por obtener apoyo financiero desde la empresa privada se han

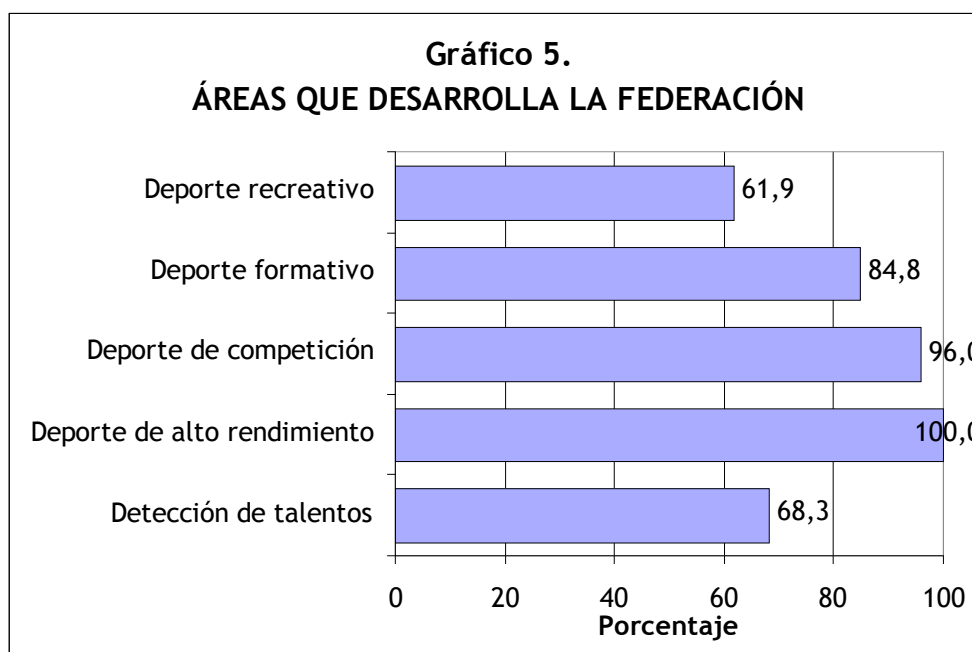
encontrado con su escaso interés por apoyar disciplinas deportivas que no tienen mucha difusión en la población, y más aún si no son olímpicas.

Con respecto a ADO-Chile, para la mayoría de los dirigentes aparece como una excelente iniciativa de apoyo a la preparación de los deportistas de alto rendimiento, no obstante excluir a una gran masa de deportistas que tiene proyecciones, pero que aún no ha obtenido resultados como para acceder a un financiamiento de esta naturaleza.

#### 4. ACTIVIDADES ORIENTADAS AL FOMENTO Y LA PROMOCIÓN DE LAS DISCIPLINAS DEPORTIVAS QUE REALIZAN LAS FEDERACIONES.

Los datos recabados por el cuestionario, sobre las acciones de fomento deportivo de las federaciones, señalan que las actividades en el ámbito del deporte de competición están presentes en casi la totalidad de las federaciones (96.0%); el 100.0% de ellas indica ejecutar actividades relacionadas al deporte de alto rendimiento (competencias, torneos y entrenamiento deportivo); y en cuanto a las actividades destinadas a la detección de talentos, son realizadas por un 68.3% de las federaciones.

Por otro lado, en deporte recreativo o de nivel masivo, más de un tercio de las federaciones (38.1%) no realiza actividades, en cambio, en deporte formativo, la mayoría de las federaciones lleva a cabo algún tipo de actividad (39 federaciones, 84.8%).



Complementario a esta información, las entrevistas sostenidas con los dirigentes de las federaciones, potenciaron el rol de asociaciones y clubes en la cobertura y

expansión de la disciplina deportiva, ya que incide sustancialmente en la consolidación del deporte federado. Incluso se plantea como importante la conformación de nuevos clubes en regiones y comunas donde la disciplina aún no se ha afianzado. Así como la realización de torneos y campeonatos regionales, a modo de ir consolidando las organizaciones afiliadas en regiones y la disciplina deportiva en su especificidad.

Dentro de los grupos de conversación -cuyos participantes eran dirigentes y técnicos de asociaciones y clubes deportivos- las estrategias de fomento deportivo parten del reconocimiento de su ausencia, por lo cual proponen difusión a través de la red internet; penetración de nichos estratégicos (escuelas, universidades, etc), asociando el deporte a actividades no deportivas y difusión directa de las actividades por medio de prácticas en espacios públicos.

## **5. MECANISMOS DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN ASOCIADOS AL LOGRO DE RESULTADOS EN ALTO RENDIMIENTO.**

Como ya se mencionó, los datos cuantitativos indican que más de la mitad de las federaciones presenta una comisión técnico deportiva (68.0%), entre cuyas funciones se encuentra la dirección técnica de la federación (52.9%), preocuparse del perfeccionamiento y la capacitación de los deportistas (26.5%) y la coordinación de las actividades y competencias (20.6%).

Además, un 94.1% de las federaciones señala la existencia de prácticas evaluativas de carácter regular en el área técnico deportiva, centrándose éstas en el análisis de los resultados deportivos (80.4%).

Desde otra perspectiva, y considerando solo a las federaciones de carácter olímpico, es posible comentar la existencia de registros de resultados deportivos en la mayoría de estas instancias (92.6%), las que -en un 70.4%- elaboran pronósticos deportivos a partir de estos datos.

Los entrevistados hacen un análisis desde los resultados, los que son entendidos como producto de una acertada planificación y gestión, es decir, las medallas obtenidas actúan como un indicador de la eficiencia y profesionalismo de la gestión.

Otra estrategia comentada hace referencia a la masificación de las instancias de competencia a lo largo del país, como una clara manera de generar la aparición de posibles talentos deportivos.

## **6. PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRIGENTES DE LAS FEDERACIONES.**

Mediante las entrevistas se logro una visión general, según la cual la mayoría de los dirigentes tienen una historia deportiva, además con un estrecho vínculo en puestos directivos previos, que se relacionan con la dirección de clubes

deportivos, ramas de disciplinas ligadas a universidades, e incluso como fundadores de clubes y asociaciones en regiones. Sin embargo, esta cercanía rara vez está acompañada de una formación específica que lo capacite para la función dirigencial.

Por otra parte, la encuesta proporciona datos más acabados, que permiten profundizar en las características de las personas que actualmente ocupan los distintos cargos.

El perfil del cargo de presidente está asociado fundamentalmente a hombres (96.1%), personas que tienen entre 51 y 64 años (41.2%), que residen en la Región Metropolitana (86.3%), se vinculan profesionalmente al área de la ingeniería en sus diversas especialidades (33.3%), desarrollan actividades laborales paralelas a su desempeño en la federación (98.0%) y han ocupado otros cargos anteriormente en la organización (58.8%).

En el cargo de secretario la participación de mujeres es levemente superior, alcanzando un 19.6%. En cuanto a la edad, las personas se concentran por igual en los tramos de 41 a 50 años y de 51 a 64 años (32.0% en cada caso). Nuevamente la residencia se ubica en la Región Metropolitana (84.0%), la ingeniería es el área más común en materia profesional (18.8%) y el 86.0% desarrolla una actividad laboral paralela. En cuanto al ejercicio previo de cargos, solo un 42.0% los ha realizado.

El perfil del cargo de tesorero está relacionado a hombres (92.0%), personas que tienen entre 41 y 50 años (33.3%), residentes en la Región Metropolitana (85.7%), son contadores (26.5%) o ingenieros (24.5%), desarrollan actividades laborales paralelas a su desempeño en la federación (87.8%) y no han ocupado otros cargos anteriormente en la organización (57.1%).

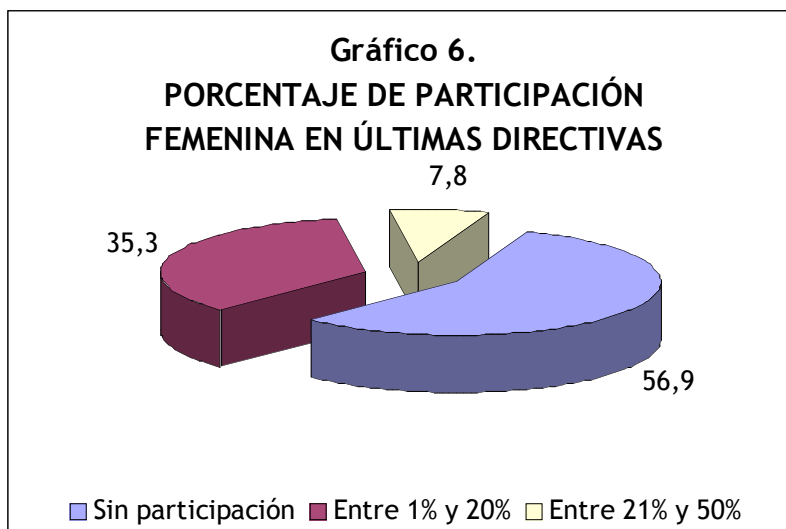
La información referida a los directores se obtuvo a partir de análisis múltiples que indican que mayoritariamente son hombres (95.0%), tienen entre 41 y 50 años (52.5%), residen en la Región Metropolitana (49.6%), laboran predominantemente como empresarios o comerciantes (27.7%), desarrollan paralelamente una actividad laboral (92.4%) y no han ocupado otros cargos anteriormente (64.5%).

También es interesante incorporar algunos antecedentes aportados desde los clubes deportivos, proporcionados por los participantes en los grupos de conversación, los que afirman que el perfil profesional de las personas que conducen el deporte de los clubes y las asociaciones, oscila de personas con bajos niveles de educación formal a profesionales universitarios con títulos en diversas áreas o disciplinas; sin embargo, pese al alto grado de experiencia detentado por los dirigentes en la conducción de los clubes, la opinión generalizada es que el nivel de preparación de los mismos es de baja calidad, tanto en lo administrativo, como en cuanto a criterios técnico deportivos.

## 7. DISTINCIONES DE GÉNERO PARA ACCEDER A CARGOS DIRECTIVOS DEL ÁMBITO FEDERATIVO.

La encuesta permite constatar una situación desfavorable para la participación de las mujeres en el ámbito del deporte federado, ya que actualmente, a nivel directiva, la participación de las mujeres es marginal. Solo en el cargo de secretaria alcanzan un porcentaje cercano al 20%. Por otra parte, considerando las

últimas directivas, el 56.9% de las federaciones declara que no ha habido participación de mujeres en estas instancias.



Una situación similar se observa a nivel de áreas y comisiones, donde la participación de las mujeres vuelve a ser minoritaria. A modo de ejemplo, más de la mitad de las comisiones técnico metodológicas no está integrada por mujeres (76.5%).

En relación a los deportistas federados, también se registra un promedio porcentual mucho más alto de hombres que de mujeres, tanto a nivel general (77.38% y 24.54%, respectivamente) como entre quienes compiten a nivel internacional (62.66% y 27.94%, respectivamente).

Los dirigentes de federaciones entrevistados, mencionan que esta situación debiera comenzar a modificarse producto de las exigencias del Comité Olímpico Internacional, que recomienda la progresiva incorporación de la mujer en las organizaciones deportivas y su dirigencia.

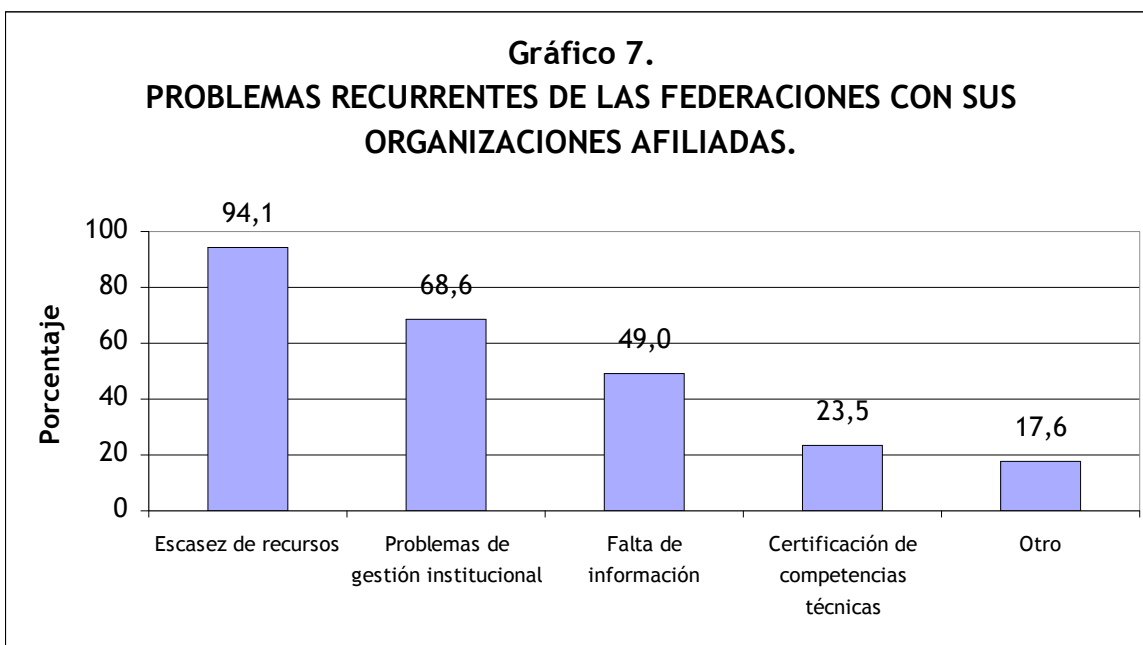
## 8. INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DE LAS FEDERACIONES CON SUS ORGANIZACIONES DE BASE.

Los resultados de tipo cuantitativo indican -a modo de contexto- que la mayoría de las federaciones tiene entre 1 y 5 asociaciones afiliadas (25.0%), observándose -por otra parte- un predominio de las federaciones que cuentan con entre 11 y 50 clubes afiliados ( 42.0%).

En relación a la participación de las organizaciones afiliadas en los procesos de toma de decisiones, en la mayoría de las federaciones (62.7%) son solo las asociaciones las que tienen derecho a voto.

Entre los canales de comunicación utilizados, la mayoría de las federaciones (55.0%) emplea aquellos de carácter virtual y no presencial (el correo electrónico ocupa el primer lugar 60.8%, seguido de la página web con 27.5%).

Dentro de los problemas en las relaciones entre federaciones y sus organizaciones afiliadas, los más comunes son la escasez de recursos (94.1%), los problemas de gestión (68.8%) y la falta de información (49.0%).



De manera complementaria, las entrevistas con dirigentes federativos permiten conocer que la relación entre federación y asociaciones se da principalmente a través de la elección de los directivos federativos y la rendición de cuentas en la asamblea general.

Además, dentro de las dificultades de coordinación entre federaciones y sus organizaciones afiliadas, se menciona la ubicación geográfica que separa a las asociaciones y clubes regionales de sus federaciones, representando un gasto adicional considerable al momento de querer aumentar el número de visitas por parte de uno u otro actor.

Desde el punto de vista de los dirigentes y técnicos pertenecientes a clubes deportivos -considerados por los grupos de conversación- éstos identifican modelos de comunicación diversos, ya sea directos con las federaciones o intermediados por las asociaciones; igual sucede en el ámbito financiero, donde

algunas federaciones asumen una gestión económica centralizada, mientras otras utilizan la estrategia de informar y asesorar a sus clubes, para que sean éstos los que realicen las tareas de obtener recursos para sus actividades a nivel local.

No obstante, los asistentes a los grupos de conversación, coinciden en que la vinculación técnico metodológica entre ambos actores, constituida por seminarios, perfeccionamientos y asesorías es deficiente en cuanto a su frecuencia y calidad.

## **9. VISIÓN DE LAS FEDERACIONES DESDE SUS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS AFILIADAS.**

Las conversaciones con los dirigentes federativos brindan un marco general, según el cual cada administración puede reconocer algunas falencias y desafíos pendientes, pero siempre juzga su quehacer como más efectivo que el realizado por la directiva anterior.

En este contexto, es interesante la coincidencia en afirmar una falta de interés o un compromiso poco explícito de las organizaciones afiliadas por participar en su gestión. Las estrategias para revertir esta situación se basan en distintas medidas, entre ellas, incorporar a directores regionales al directorio central de cada federación y capacitar a los dirigentes regionales.

En términos generales, de los grupos de conversación se puede concluir una visión crítica de las federaciones, las cuales son identificadas como instancias en las que imperan criterios e intereses políticos, antes que técnico-metodológicos; constituyéndose en grupos de poder que buscan obtener privilegios para sus miembros, antes que una distribución racional de oportunidades deportivas.

Por otra parte, se les critica su gestión orientada hacia el alto rendimiento, en el sentido que dicha orientación, concentra el gasto y los esfuerzos en ese nivel de la pirámide deportiva, descuidando sus ámbitos masivo y formativo, los cuales son identificados con la gestión de los clubes deportivos.

## **V. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN PRIORITARIAS.**

Esta investigación optó por realizar un estudio descriptivo, detallando los procesos que se realizan a nivel organizacional, en el ámbito de las federaciones deportivas de Chile.

En este marco, es importante reiterar que el ámbito federado se configura como un campo con un desarrollo precario -los datos expuestos así lo indican-, que ha tendido a identificar el éxito con los resultados deportivos, más que con el afianzamiento de un modelo asociativo ligado a la actividad deportiva. En base a ello, y con una visión global del fenómeno, las conclusiones apuntan a cinco

dimensiones de intervención prioritaria, las cuales se han separado solo con propósitos analíticos, ya que -como se verá- son temas que transversalizan la gestión de las federaciones.

### **1. REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL QUE VINCULA A CHILEDEPORTES CON LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS.**

El desafío consiste en estructurar un modelo institucional de relación con las federaciones, que consulte las tareas de apoyo administrativo, contraparte financiera e interlocución técnica, desarrolladas por equipos de trabajo multidisciplinarios, capacitados y legitimados desde las federaciones.

### **2. DISEÑO DE MODELOS DE INVERSIÓN -PÚBLICO Y PRIVADO- HACIA EL DEPORTE FEDERADO.**

La necesidad de tener un modelo de inversión multidimensional hacia las federaciones, que considere los resultados deportivos como una variable más de un modelo compuesto -entre otros- por la presencia geográfica de la federación, el nivel de asociacionismo deportivo que tiene, la capacidad de gestión demostrada en un periodo de tiempo, su capacidad de autogestión y la cantidad de profesionales competentes que laboran en ella; puede contribuir a transparentar los mecanismos de asignación de recursos.

Lo anterior, además potencia que la federación realice un trabajo de autogestión, en donde se proyecta como organización y puede -a partir de sus fortalezas- iniciar dinámicas de generación de recursos; ya sea mediante la oferta de productos propios o a través del apoyo de empresas privadas que se quieran aliar con un proyecto deportivo explícito, con objetivos y metas claramente definidas.

### **3. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS TENDIENTES A LA PROFESIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

La tarea propuesta es incentivar administraciones profesionalizadas, con un fuerte componente de autogestión y emprendimiento, cuya meta es aumentar los recursos con los cuales trabaja el deporte actualmente, mediante la inclusión de nuevos actores en esta tarea.

Esto no implica olvidar o anular los liderazgos carismáticos, tan comunes al interior de las organizaciones deportivas, sino más bien fortalecer sus competencias -mediante la inclusión de equipos profesionales, con saberes atingentes, dedicación laboral y remuneración- en el desarrollo de planes, gestión y evaluación de las acciones de la organización deportiva.

#### **4. GENERACIÓN DE INSTANCIAS DE CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL CONSTANTES Y PROGRESIVAS.**

El disponer de plantas administrativas profesionales y remuneradas, implica la base de un proceso de desarrollo organizacional consistente, hoy ausente en la mayoría de las federaciones.

Sin embargo, ello debe ir acompañado de una política de actualización y capacitación, tanto para los dirigentes -a fin de lograr su progresiva profesionalización-, como para los profesionales administrativos y financieros.

El objetivo de la capacitación, se puede traducir fácilmente como la necesidad de lograr un grupo de personas que pueda comunicarse efectivamente y colaborar en la gestión de ciertas metas. Es decir, primero compartir una base de conocimientos, donde todos entiendan el desafío del deporte federado y el rol que les cabe en ello; y luego, habilitar -desde las competencias específicas de cada cual- los aportes que pueden realizar, no solo al desarrollo de su federación, sino también al del deporte nacional.

#### **5. CERTIFICACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LAS ÁREAS TÉCNICO-METODOLÓGICAS DE LAS DISTINTAS FEDERACIONES.**

Si bien el acento del proceso investigativo estuvo puesto en la perspectiva organizacional, es imposible soslayar el tema de los recursos humanos que diseñan y supervisan el desarrollo deportivo federado.

En este contexto, la inexistencia de rutas de profesionalización certificadas, en la cual destacan los procesos de autoaprendizaje; lo que luego se consagra en la política de autocapacitaciones al interior de las federaciones, en donde los propios dirigentes dicen que las falencias de sus técnicos estriban en las áreas de planificación deportiva y entrenamiento deportivo; configuran un escenario que requiere atención urgente en el desarrollo de dos tareas.

En primer lugar, la homologación y certificación de competencias, realizada por un organismo autónomo y con experticia en los campos a tratar (por ejemplo, una universidad); lo que debiera traducirse en una certificación académica, que permitiera disponer de bases de datos de profesionales habilitados para el trabajo en deporte de alto rendimiento.

En segundo lugar, y como paso siguiente, la generación de alianzas con casas de estudios, destinadas al desarrollo progresivo de los recursos humanos técnicos, ya sea mediante becas para estudios de postgrado o a través del apoyo a programas de investigación conjuntos.