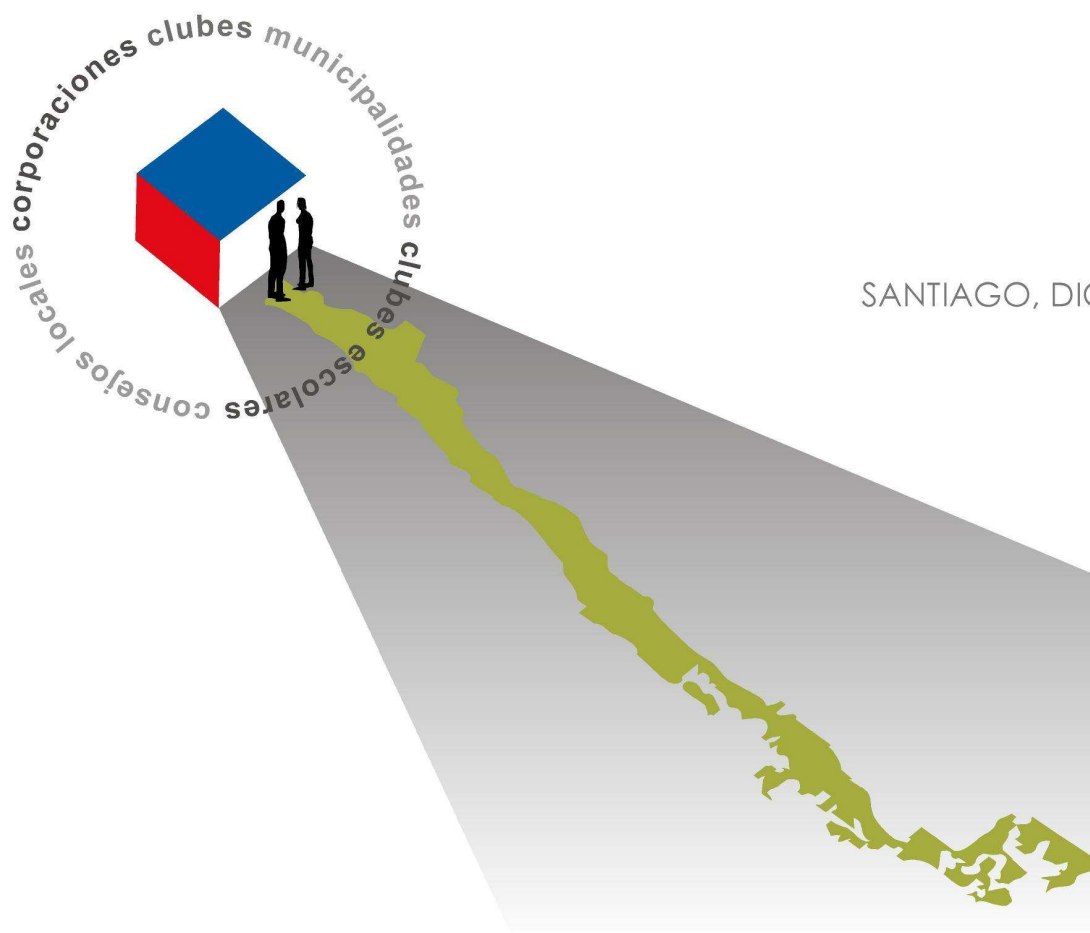


# LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA ACTIVIDAD FÍSICA. DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS.

[FONDEPORTE 2007, CÓDIGO 0715120373]

## INFORME EJECUTIVO

SANTIAGO, DICIEMBRE DE 2007



## PRESENTACIÓN.

Este documento, corresponde al informe ejecutivo del estudio “La gestión municipal del deporte y la actividad física. Diagnóstico y estrategias”, proyecto Fondepote 2007, cuota nacional, código 0715120373; desarrollado por Media – Consultoría en Ciencias Sociales, para el Departamento de Ciencias del Deporte, del Instituto Nacional de Deportes (IND).

### 1.- OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Diagnosticar la oferta deportiva a nivel local, mediante el análisis de los sistemas de planificación y gestión deportiva municipales, que se implementan en las comunas de más de 40.000 habitantes del país.

### 2.- RESEÑA METODOLÓGICA.

#### 2.1.- Generalidades.

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

El proceso se efectuó en cuatro etapas sucesivas, cada una de las cuales constituyó un insumo básico para la siguiente.

El desarrollo global del proyecto comprendió los meses de abril a noviembre de 2007.

#### 2.2.- Síntesis del modelo investigativo.

ETAPA	RESULTADOS	TÉCNICA
Primera etapa: <i>Rastreo de sistemas de planificación y gestión deportiva comunal.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ronda de entrevistas a informantes calificados.</li> <li>Ficha de rastreo aplicada a los municipios de más de 40.000 habitantes del país.</li> <li>Principales características de la planificación de la oferta de deporte y actividad física en las comunas.</li> <li>Selección de comunas a ser profundizadas (47).</li> <li>Diseño del instrumento a aplicar en la segunda etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de fuentes secundarias.</li> <li>Entrevista con informantes calificados.</li> <li>Ficha de rastreo telefónica a las 96 comunas que tienen más de 40.000 habitantes.</li> </ul>

ETAPA	RESULTADOS	TÉCNICA
Segunda etapa: <i>Descripción de los sistemas de planificación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumento aplicado al 100% de las comunas seleccionadas.</li> <li>Análisis preliminar de los datos.</li> <li>Construcción de pautas de entrevista a ser utilizadas en la tercera etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de datos a informantes calificados de las 47 comunas seleccionadas.</li> </ul>
Tercera etapa: <i>Análisis exploratorio de la demanda.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis final de la oferta deportiva comunal.</li> <li>Entrevistas grupales e individuales a representantes de la demanda.</li> <li>Análisis preliminar de las entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 grupos de conversación con dirigentes comunitarios.</li> <li>Entrevista con 6 Consejos Locales de Deporte.</li> </ul>
Cuarta etapa: <i>Integración de los resultados y formulación de propuestas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis final de la demanda deportiva local.</li> <li>Identificación de los aciertos y falencias de los sistemas de planificación y gestión deportiva comunales.</li> <li>Sugerencias y propuestas para la intervención municipal en el área deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de resultados.</li> </ul>

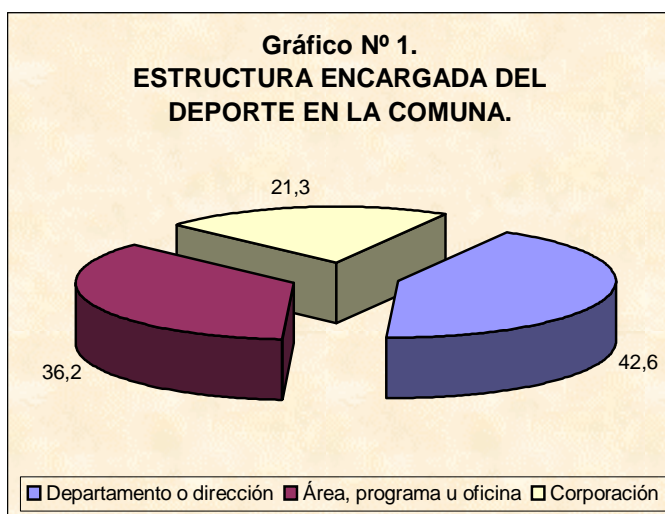
### 3.- RESUMEN DE RESULTADOS.

La revisión de los resultados de la investigación se expone ordenada por temas, integrando datos provenientes de la encuesta aplicada a representantes de las áreas de deporte de las distintas Municipalidades consideradas en el estudio, como los aspectos más importantes derivados del análisis de las conversaciones (individuales y grupales) sostenidas con dirigentes de organizaciones locales que intervienen en deporte y actividad física.

#### 3.1.- Orgánica deportiva en la estructura municipal.

En relación a la estructura deportiva municipal de las 47 comunas profundizadas, puede indicarse lo siguiente.

- En 20 comunas (42.6%) la instancia encargada del deporte comunal es una Dirección o Departamento Municipal de Deportes, en 17 casos (36.2%) se trata de áreas, programas u oficinas (insertas en otras direcciones o áreas municipales) y en 10 comunas (21.3%) se identifica a una Corporación Municipal de Deportes.



- 23 comunas (48.9%) afirman que la Corporación Municipal de Deportes se encuentra en proceso de formalización y en 14 casos (29.8%) ésta no existe ni se está gestionando su creación.

### 3.2.- Planificación de la oferta deportiva municipal.

- Para la planificación de la oferta deportiva a nivel comunal, el área encargada de este ámbito se vincula fundamentalmente

con otras instancias de la misma estructura municipal: alcaldía (37 casos, 78.7%), DIDECO (35 casos, 74.5%), concejo municipal (25 casos, 53.2%) y SECPLAC (22 casos, 46.8%).

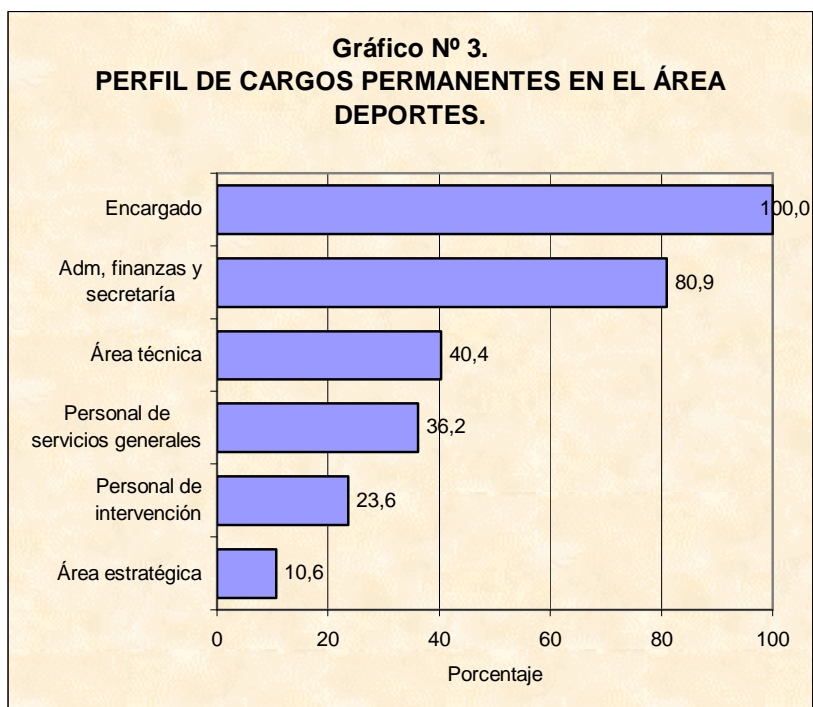
- Los principales objetivos identificados para el área de deporte (considerando solo la primera mención) aluden a mejorar la calidad de vida de la población (19 casos, 40.4%), realizar actividades (10 casos, 21.3%) y generar planificación (9 casos, 19.1%).
- En materia de focalización, la mayor parte de las comunas señala realizar acciones de manera universal (19 casos, 40.4%).
- La formalización de los procesos de planificación se ve reflejada a través de la existencia de un plan específico de deporte en 25 comunas (53.2%). Sin embargo, solo 14 encargados facilitaron este documento, que en ningún caso cumplió con las características esperables de un plan comunal de deportes.



### 3.3.- Recursos humanos del Municipio para el área deportes.

- Considerando tanto los cargos permanentes existentes en el área de deporte de los Municipios como aquellos de carácter temporal, se desempeña un promedio cercano a 30 personas por comuna.

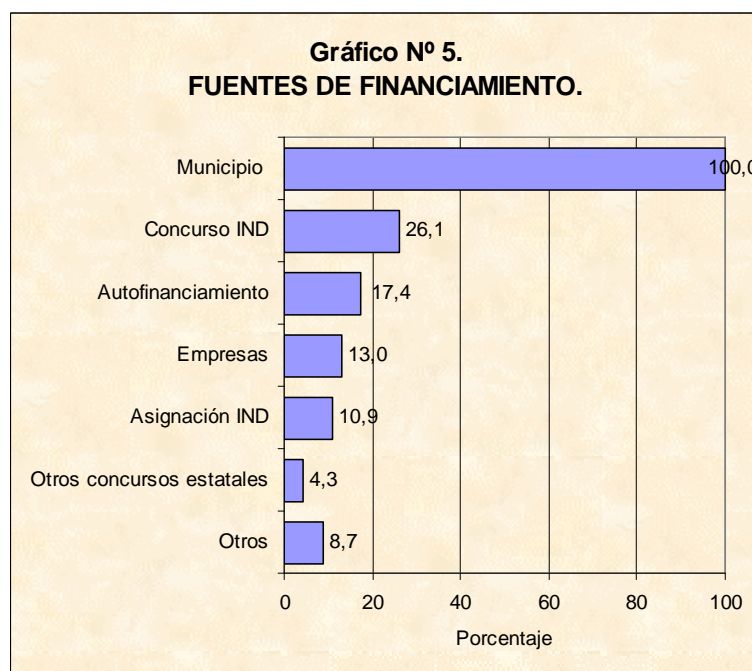
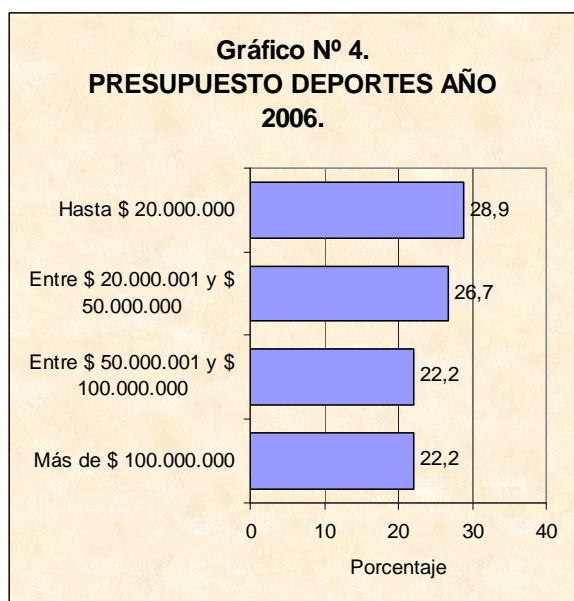
- En cuanto al detalle de los cargos permanentes, la totalidad de las áreas cuenta con un encargado (47 casos, 100.0%); el área técnica existe en el 40.4% de las comunas (19 casos); el área estratégica solo se ha constituido en 5 comunas (10.6%); las funciones de administración, finanzas y secretaría se realizan en 38 casos (80.9%); el 23.6% cuenta con personal directamente encargado de la intervención (11 comunas); y 17 áreas (36.2%) tienen personal para servicios como seguridad, aseo y mantención.



- En cuanto a la cantidad de personas que trabajan permanentemente en el área, se registra un promedio cercano a 9 personas por comuna.
- Respecto a los cargos de carácter temporal del área de deporte, 4 comunas no cuentan con este tipo de personal (8.5%), el 70.2% (33 casos) presenta un solo tipo de cargo temporal y el promedio de personas vinculadas a los cargos temporales es cercano a 19 personas por comuna.

### 3.4.- Recursos financieros municipales para deporte y actividad física.

- Los presupuestos asignados a las áreas de deporte municipal para el año 2006 fluctuaron entre \$ 1.500.000 y \$ 486.472.000, con un promedio de \$ 83.643.156 (registrándose una alta desviación estándar). Si se codifica los montos, 13 áreas (28.9%) recibieron hasta \$ 20.000.000 el año 2006.



- La principal fuente de financiamiento de las áreas de deporte es el presupuesto específico definido por el propio Municipio, existente en 46 casos (100.0% de las comunas que responden la pregunta), con un promedio de 84.0% de representación en los recursos del área.
- En segundo lugar se ubican los aportes entregados por Chiledeportes (concurables y directos), los que son indicados por 17 comunas (37.0%). Otro mecanismo es el autofinanciamiento del área de deporte, señalado en el 17.4% de los casos (8 comunas).
- En materia de gastos, el ítem más reiterado es el pago de los recursos humanos (41 comunas afirman realizarlos, 95.3% de quienes entregan información sobre gastos). Luego se ubican la compra de implementos, señalada por el 79.1% de las áreas de deporte (34 casos) y los gastos administrativos (23 menciones, 53.5%).

### 3.5.- Infraestructura deportiva comunal.

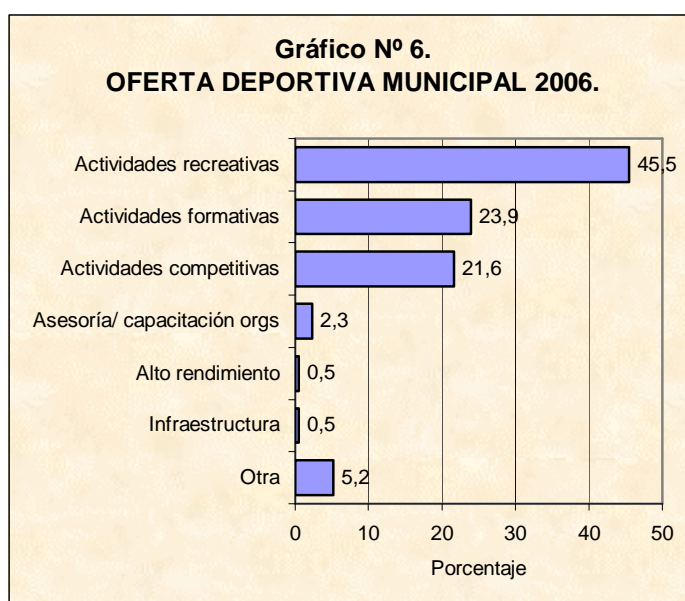
- Al revisar los tipos de recintos existentes para el trabajo del área de deporte municipal, los gimnasios son indicados por el 80.4% de las comunas (37 casos), seguidos por los estadios (34 casos, 73.9%), las canchas (32 casos, 69.6%) y las piscinas (27 casos, 58.7%).
- El 89.4% de las áreas de deporte (42 comunas) afirma la existencia de inversión en infraestructura deportiva por parte del Municipio. El tipo de inversión realizada se

concentra en la construcción de nuevos recintos (24 casos, 55.8%), seguidos por la habilitación de dependencias o su mejoramiento (13 casos, 30.2%).

- En cuanto a las necesidades detectadas en materia de infraestructura deportiva, el 65.2% de las áreas de deporte (30 casos) indicó la construcción de recintos y el 34.8% (16 casos) señaló el mejoramiento de recintos ya existentes.

### 3.6.- La oferta deportiva municipal.

- Considerando el total de respuestas a este respecto (la pregunta incluía hasta siete menciones), se destaca la importancia de las actividades de carácter recreativo (97 menciones, 45.5%), que superan largamente a las actividades formativas (51 menciones, 23.9%) y a las competitivas (46 menciones, 21.6%).



- Atendiendo solo la primera mención, las actividades recreativas se dirigen fundamentalmente a todo tipo de población (11 casos, 45.8% de este tipo de actividades), las actividades de carácter formativo se focalizan en los niños (8 casos, 57.1% de este tipo de actividades) y las acciones competitivas no presentan una focalización determinada (4 casos, 66.7% de este tipo de actividades).
- En cuanto a la duración de las actividades (cantidad de meses que éstas se implementan), la mayoría de las actividades recreativas (5 casos, 20.8%) presentan una duración de tres meses, la frecuencia más reiterada en las actividades formativas es diez meses (5 casos, 35.7%) y en el caso de las actividades competitivas no se observan frecuencias predominantes.
- En relación a la frecuencia de las acciones (cuántas veces se desarrollan las actividades durante una semana), las actividades recreativas se ejecutan de tres (10 casos, 43.5%) a dos veces a la semana (6 casos, 26.1%), las actividades formativas se concentran claramente en tres veces por semana (8 casos, 57.1%) y en las acciones competitivas la frecuencia disminuyen a una vez a la semana (3 casos, 50.0%) o menos (2 casos, 33.3%).

- Respecto a la duración en minutos de cada sesión de las actividades, las acciones recreativas tienen una media de 117.27 minutos, las actividades de orientación formativa presentan un promedio de 123.57 minutos y las de tipo competitivo señalan una media de 157.5 minutos por vez.

### **3.7.- El sistema deportivo comunal.**

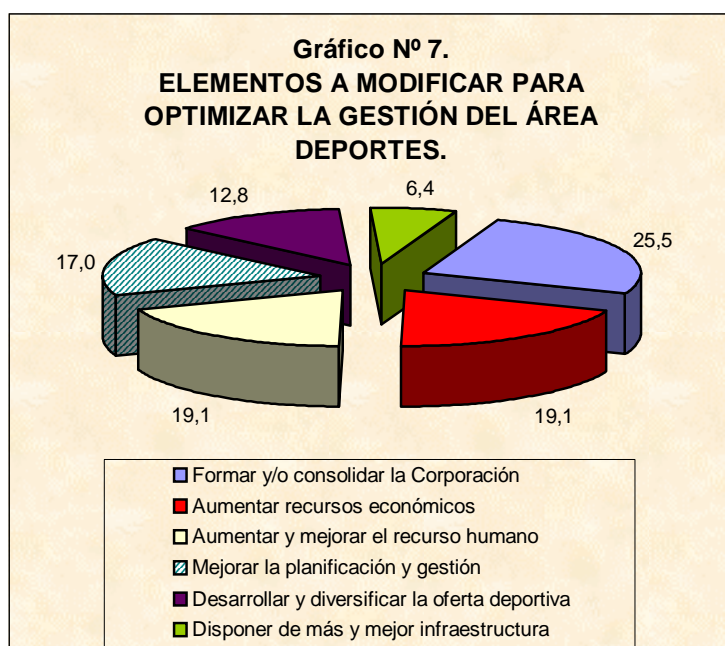
- Sobre las coordinaciones internas de la orgánica deportiva municipal, más de la mitad de las comunas indica mantener relación con la DIDECO, la SECPLAC, la alcaldía, las áreas del adulto mayor, de educación, de finanzas, de salud, de la juventud, Previene, Obras, Comuna segura y cultura.
- Sobre las coordinaciones externas de la orgánica deportiva municipal, las categorías que presentan porcentajes superiores a 50.0% corresponden a las organizaciones deportivas, colegios, organizaciones comunitarias, Chiledeportes, empresas y otras Municipalidades.
- Con Chiledeportes afirma coordinarse el 76.1% de las comunas (36 casos), refiriéndose ésta principalmente a la postulación a fondos (23 menciones, 69.7% de quienes se coordinan).
- Al desplazar el eje de la investigación, sindicado en los Municipios, hacia las organizaciones deportivas comunales, a partir del discurso de los dirigentes que asistieron a los grupos de conversación, su énfasis está puesto en la realización de actividades de carácter masivo, ya sea en el ámbito recreativo y/o competitivo.
- Por otra parte, el financiamiento de las organizaciones deportivas reconoce dos fuentes básicas y complementarias: la obtención de recursos públicos a través de fondos concursables de Chiledeportes, y la “comercialización” de sus socios y/o usuarios a través de la prestación de servicios deportivos.

### **3.8.- Fortalezas y debilidades del sistema deportivo comunal.**

#### **a) Desde el ámbito municipal.**

- En relación a las fortalezas identificadas a partir de una pregunta que admitía hasta 3 menciones, destacan los ámbitos ligados al accionar de la estructura encargada del deporte a nivel municipal, como es el equipo de trabajo (27 menciones, 25.5%), y la planificación y la gestión del área (23 menciones, 21.7%), seguidos de la capacidad de convocar a la población (15 menciones, 14.2%).
- Las debilidades –pregunta que también permitía señalar hasta 3 menciones- se centran en los recursos, tanto económicos (19 menciones, 19.6%), como humanos (17 menciones, 17.5%) y de infraestructura (16 menciones, 16.5%).

- Las líneas de acción más destacadas en cuanto a logros corresponden a los talleres formativos y/o recreativos (24 menciones, 52.2%), y a los eventos y campeonatos de carácter masivo (18 menciones, 39.1%). La explicación de estos logros alude a la participación de las personas (31 casos, 67.4%), a la planificación y gestión realizadas (7 casos, 15.2%), y a la innovación en la gestión y la oferta de deporte municipal (4 casos, 8.7%).



- En lo que respecta al futuro y –específicamente- al mejoramiento del desempeño del área de deporte en los próximos tres años, las principales necesidades identificadas apuntan a formar o consolidar las Corporaciones Municipales de Deportes (12 casos, 25.5%), seguidas de los requerimientos en materia de recursos económicos (9 casos, 19.1%) y humanos (9 casos, 19.1%).

b) Desde la mirada de las organizaciones deportivas comunales.

El emplazamiento en el espacio local y la relación con las instituciones con las que los clubes deportivos se vinculan para desarrollar su gestión, entrañan diversas dificultades, siendo cinco las más relevantes para los dirigentes:

- La ausencia de recintos deportivos adecuados a las necesidades de las organizaciones, en donde la crítica se realiza a partir de la disponibilidad y accesibilidad de la infraestructura, los costos de arriendo asociados y los eventuales gastos de traslado que implican buenas instalaciones.
- La falta de continuidad de los procesos deportivos, asociada al carácter dependiente de las autoridades comunales, de la tensión permanente entre masividad y procesos regulares y de la ausencia de financiamiento vinculado a proyectos de continuidad.
- La ausencia de generaciones dirigenciales de recambio, en donde día a día se va corroborando que las nuevas generaciones se integran escasamente en puestos de responsabilidad en las organizaciones sociales.

- Los problemas asociados a la burocracia para la obtención de personalidad jurídica, los que se relacionan con Chiledeportes, especialmente en los casos donde no se tiene cerca la oficina regional institucional.
- La carencia de recurso humano para el desarrollo de las actividades deportivas ejecutadas por el Municipio, identificado como un problema del gobierno local, en tanto él debiera encargarse de proveer profesionales competentes para la realización de la oferta deportiva.

#### **4.- CONCLUSIONES.**

##### **4.1.- Características de las administraciones municipales.**

Uno de los problemas reconocidos en el estudio de los gobiernos locales chilenos consiste en su heterogeneidad, la que en el tema deportes se ve aumentada por la relevancia adjudicada al área, la cual no necesariamente se corresponde con su ubicación en el organigrama municipal, sino más bien se encuentra permeada por la voluntad de las autoridades políticas. Tesis sustentada en los datos, que tiende a demostrar que la estructura administrativa donde se localiza el tema deportes no implica mayores diferencias en su accionar.

Lo anterior se ve complementado por el carácter de las actividades deportivas impulsadas por el Municipio, las que tienden a estar enfocadas en acciones de tipo recreativo masivas, con objetivos mediáticos y propagandísticos, que dejan en segundo lugar el desarrollo de actividades regulares, continuas en el tiempo y con canales de detección y derivación de los intereses deportivos de la población.

##### **4.2.- Fortalezas de la gestión deportiva municipal.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, tanto de la encuesta como de los grupos de conversación y entrevistas, las fortalezas asociadas a la gestión deportiva municipal, independiente desde donde ésta se efectúe (área, departamento o Corporación) radican en tres elementos.

- El tener como principal fuente de financiamiento de las actividades deportivas fondos propios, es decir, del mismo municipio.
- La disponibilidad de infraestructura, en donde se coincide con los resultados del estudio SUR (2005), ya que los Municipios poseen como propios o en comodato una cantidad importante de los recintos deportivos comunales.
- De manera incipiente algunos municipios están discutiendo un componente estratégico para su gestión, fortaleciendo no solo el perfil de la Municipalidad como proveedora de oferta deportiva, sino también insertando estas acciones en un marco

de política social que se relaciona tanto con otras dependencias de la orgánica comunal, como en la actuación en conjunto con los distintos actores comunales.

#### **4.3.- Debilidades de la gestión deportiva municipal.**

Dentro de las debilidades se ha priorizado indicar aquellas de carácter estructural, que limitan las posibilidades de generar un sistema deportivo comunal, donde el municipio actúe como eje pivotal de la gestión deportiva local.

- En primer lugar, reiterar la dependencia de la voluntad de las autoridades políticas que tiene el tema deportivo, que puede permear cada una de las decisiones sobre el área, resultando en la instrumentalización política del deporte.
- El tema de la planificación deportiva es otra de las falencias, ya que se trata –en general- de programas anuales de actividades y no de una planificación global e inserta en un marco de desarrollo comunal. Además, se realiza habitualmente en un sistema cerrado al interior del Municipio, sin la integración de otros actores locales.
- Si bien la realización de actividades financiada por el propio ente municipal es una ventaja, también limita las perspectivas de expansión de la oferta deportiva municipal.

#### **4.4.- La sociedad civil organizada y sus demandas al sistema deportivo.**

- Las organizaciones solicitan a Chiledeportes y a los gobiernos locales orientaciones deportivas claras y su consecuente definición de roles en el desarrollo deportivo. Lo cual implica la necesidad de planificaciones estratégicas y operativas que permitan y reconozcan a los actores del campo, indicando la forma en que cada uno de ellos participa de este sector.
- Una vez delimitado el marco de acción, las organizaciones reclaman procesos de democratización de la gestión deportiva, donde ellas sean contempladas por las autoridades y los centros de poder.
- Esta inserción en un espacio definido, con actores identificados y roles asignados, permite a las organizaciones deportivas participar como parte de la demanda deportiva, pero también como gestores de su oferta, tema en el cual el gran cuestionamiento reside en la continuidad de los procesos, que hoy día es una incógnita, ya que no se ve la generación de planes desde los gobiernos locales y el gobierno central, y lo que pueden hacer las organizaciones deportivas comunales se ve sujeto a la concursabilidad.
- Dentro de los problemas que las organizaciones deportivas reconocen en su seno, uno de los más importantes es la ausencia de dinámicas exitosas para generar

nuevos cuadros directivos, estimulando la participación y el involucramiento de personas más jóvenes en la gestión organizacional local.

#### **4.5.- La visión de Chiledeportes.**

- Una de las conclusiones más importantes del estudio SUR (SUR, 2005) fue la de identificar a Chiledeportes solo como un financista de actividades deportivas, lo que esta investigación tiende a corroborar, pero no solo en el caso de los Municipios, sino también por parte de las organizaciones deportivas comunales consideradas (clubes deportivos, clubes escolares y Consejos Locales de Deporte).
- Incluso más, es posible decir que la imagen de Chiledeportes se ve desplazada por el Fondeporte, sistema de concursabilidad institucional que hace del espacio local un campo de lucha, donde –de acuerdo a los entrevistados- compiten todos con todos, pero en condiciones desiguales (Municipio v/s organizaciones) y sin herramientas que favorezcan la continuidad.
- En este contexto, las distintas opiniones también apelan a la imagen necesaria del Instituto Nacional de Deportes, en donde los requerimientos apuntan al ente estatal como un coordinador y asesor en materias deportivas, rol que –al menos los informantes considerados- no perciben actualmente.

### **5.- RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones y sugerencias generadas a partir del estudio, representan la mirada crítica del equipo investigador, situando el problema en el marco del desarrollo local y del deporte como parte de la política social estatal.

#### **5.1.- Condiciones de base a modificar.**

Nos parece importante partir considerando ciertas condiciones en las cuales se sitúa hoy la intervención comunal en deportes, las que son modificables, pero a mediano y largo plazo, dependiendo del conjunto de actores sociales que participan del fenómeno.

- Un tema que sigue en cuestión es la legitimidad de la intervención en deportes desde el aparato público, al menos esa es la lectura que nos parece más acertada de la instrumentalización política de la cual es objeto en las administraciones comunales, donde la voluntad de las autoridades es capaz de generar inversión en el área o hacerla desaparecer de las preocupaciones del Municipio.
- Refuerza lo anterior que el deporte sigue funcionando en un compartimiento estanco y no es abordado como parte de la política social del Estado, ya que más allá de donde se ubique en la estructura municipal, el deporte se tiende a identificar por sí mismo, con canales propios y diferentes al resto de las intervenciones sociales, lo

que a su vez se retroalimenta en la ausencia de un trabajo intersectorial que fortalezca la intervención en deportes asociada al conjunto de la política social.

- Otro de los problemas reside en el desconocimiento de las normas legales asociadas al ámbito deportivo, ya que tanto desde el Municipio como desde las organizaciones se reveló un profundo desconocimiento de la Ley del Deporte y de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte.

### **5.2.- Sobre la asociatividad deportiva.**

- El campo deportivo comunal se ha configurado –desde el discurso de los entrevistados- en un mercado donde las organizaciones compiten en desventaja con el Municipio, por recursos que no alcanzan para todos.
- A partir de lo anterior, la concursabilidad ha funcionado como un mecanismo de atomización de las organizaciones deportivas, donde cada una de ellas vela por sus intereses y –progresivamente- participa de manera interesada en los procesos de instrumentalización política del deporte.
- Las situaciones descritas han generado un proceso de creciente desconfianza desde la sociedad civil organizada, que no ve un marco regulatorio explícito desde los actores estatales (Chiledeportes y Municipio), que le permitan asumir y sentirse participe de un sistema deportivo, tendiendo más bien a usufructuar en la medida de lo posible para realizar sus propias actividades.
- También se debe mencionar la tierra de nadie que actualmente habitan los Consejos Locales de Deporte, que durante mucho tiempo fueron entendidos como la repartición comunal del aparato deportivo estatal.

### **5.3.- Sobre las Corporaciones Municipales de Deporte.**

El tema de las Corporaciones Municipales de Deporte representa hoy una de las apuestas explícitas de la institucionalidad deportiva para darle un nuevo aire al sistema comunal de deportes. Dentro del discurso de los encargados de deporte y de las organizaciones deportivas, se coincide en identificar tres ventajas de su funcionamiento:

- Profesionaliza la administración deportiva municipal, al tener un equipo orientado a la planificación y gestión del deporte en el territorio local.
- Permite la desburocratización de la gestión, ya que a partir de su rango jurídico tiene mayor libertad de acción y la autonomía presupuestaria debiera permitir su independencia de la contingencia municipal.

- Aumenta las posibilidades de financiamiento, ya que es posible acceder a fondos de empresas privadas, mediante el uso de la Ley de Donaciones.

Ahora bien, las ventajas identificadas también reconocen algunos aspectos donde existen dudas y otros donde son necesarias ciertas correcciones.

- No se deben olvidar las recomendaciones establecidas desde el propio Chiledeportes, en donde la Corporación requiere la decidida voluntad de las autoridades municipales para lograr constituirse, en un proceso que dura alrededor de un año y conlleva costos apreciables para los gobiernos locales.
- Por otra parte, también se deben señalar los comentarios recabados en los mismos municipios, que identifican como problemático el tema de la desvinculación laboral que puede significar la Corporación, ya que sus funcionarios no tienen la misma categoría contractual que los empleados municipales.
- También se expresa que si bien hay posibilidades de mejorar el acceso a recursos, en un primer momento el Municipio debe seguir financiando a la Corporación, además de haber realizado el traspaso administrativo de todos los bienes y cuentas a esta nueva dependencia.
- Un tema de particular interés es que la Corporación se ha ido conformando como una estructura administrativa más, con ventajas en sus posibilidades de gestión, pero sin una planificación formal asociada.
- Retomando los problemas de la asociatividad deportiva, nos parece importante mencionar que cualquier orgánica que quiera instalarse a nivel comunal debe contemplar tres condiciones: capacidad técnica, financiamiento y base social. Siendo los dos primeros elementos atendidos por la Corporación, nos asiste el convencimiento que se debe dar mayor énfasis a las capacidades de interlocución con las organizaciones que ya funcionan en el espacio territorial, donde progresivamente se ha ido instalando la desconfianza.

#### **5.4.- Sobre la formulación de Planes de Desarrollo Deportivo Comunales.**

- Actualmente, no existe un Plan de Desarrollo Deportivo Comunal en los Municipios examinados.
- A nuestro parecer el tema de la estructura puede ser secundario si no hay un plan que permita conocer y evaluar los objetivos trazados por los gobiernos locales en cualquier tema de interés.
- Por lo tanto, más que discutir la ausencia de una planificación, se debe convertir esa contingencia en una oportunidad para generar Planes de Desarrollo Deportivo

Comunales, insertos en las directrices institucionales (que también deberían ser definidas, operacionalizadas y difundidas a nivel nacional y regional) y en donde se pueda capacitar a los responsables para generar planificaciones útiles y legitimadas al interior del espacio comunal.

### **5.5.- Sobre el municipio como actor del ámbito deportivo comunal.**

La evaluación del Municipio como gestor deportivo se encuentra atravesada por el componente de voluntad de las autoridades comunales, que muchas veces desemboca en la instrumentalización política del deporte; en donde ya se corroboró la burocratización y ausencia de sistemas de planificación y gestión deportiva formales e institucionalizados. A partir de ello, las tareas que el Municipio puede emprender de manera real y efectiva a corto plazo son las siguientes:

- Indicar los objetivos que persigue en el ámbito deportivo, los recursos con los que cuenta para ello y las metas que se han impuesto en un plazo determinado.
- Lo anterior debe ir acompañado de procesos de difusión, que colaboran a la transparencia, y evaluación o cuenta pública, que permitan saber los resultados obtenidos.
- Los pasos indicados posibilitarán ir configurando las particularidades de la oferta deportiva comunal, parte integrante del sistema deportivo, en donde progresivamente se deben generar estrategias de interlocución, apoyo y alianza con los otros actores del campo deportivo (demanda organizada y no organizada).
- Otros aspectos que deben ser evaluados por cada Municipio, residen en su estructura de financiamiento y cómo integrar nuevas fuentes de apoyo (por ejemplo, de empresas y autofinanciamiento); además de resolver la tensión permanente entre actividades masivas o procesos continuos a nivel deportivo.

### **5.6.- Sobre la política deportiva y Chiledeportes.**

#### **a) Definición del escenario.**

- La primera pregunta, y de carácter más general, es ¿cómo Chiledeportes ha operacionalizado sus énfasis? y ¿cuál ha sido el efecto de ello?. Considerando los resultados de este estudio, la institucionalidad pública solo ha cumplido con la asignación de recursos, identificada con el Fondepote, el cual no está exento de críticas (transparencia, difusión, asesoría en la postulación, fondos sin continuidad). Por lo tanto, las tareas de generar una política nacional de deportes, promocionar la cultura deportiva y supervigilar a las organizaciones deportivas tienden a ser desconocidas o evaluadas negativamente por las personas que aportaron su mirada a la investigación.

- Por otra parte, en un marco donde la idea básica es asumir el deporte como una parte integrante del concepto de desarrollo social, de desarrollo local, y de cómo se puede potenciar a nivel comunal esta intervención; la institución sigue funcionando con coordenadas que remarcan la especificidad del fenómeno deportivo, relegando a un segundo plano el componente social.

b) Tareas de la institucionalidad pública.

- Hacer explícita su planificación y directrices técnicas asociadas al deporte comunal, respondiendo preguntas como cuáles son las expectativas, qué herramientas dispone la institución para apoyar esos lineamientos (que no se debieran limitar al Fondeporte), cuáles son las dinámicas de cooperación que se establecen, cómo se evalúa las acciones realizadas, etc.
- Realizar alianzas de cooperación efectiva con los Municipios, entendidos como el único actor estatal a nivel local, destinado a ser soporte técnico de las intervenciones realizadas a nivel local y a brindar acceso a distintos servicios de apoyo (capacitaciones, clínicas, derivación, apoyo a la continuidad de procesos, etc.).
- Apoyar la generación de planificaciones deportivas formalizadas, participativas e institucionalizadas en el marco del quehacer municipal, de manera de generar mecanismo de control a la voluntad de las autoridades.
- Impulsar las Corporaciones Municipales de Deporte como una posibilidad de estructura comunal para el deporte, evaluando su constitución de acuerdo a las condiciones de cada Municipio.
- Promover acuerdos intersectoriales que apunten a la unificación de los criterios técnicos asociados a la realización de actividades físicas y deportivas por parte de la población, a fin de integrarse activamente a la política social.
- Definir criterios de priorización social, que apoyen la intervención en aquellos sectores más deprimidos y carenciados de la población, utilizando indicadores disponibles dentro de la propia institucionalidad pública (MIDEPLAN; FOSIS, etc.).
- Generar un escenario que permita la implementación de la Ley de Donaciones, como una forma de aumentar los recursos disponibles para el sector deportes, cautelando siempre el criterio social que debe guiar la intervención pública.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN	01
1- OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	01
2.- RESEÑA METODOLÓGICA	01
3.- RESUMEN DE RESULTADOS	02
4.- CONCLUSIONES	09
5.- RECOMENDACIONES	11

**ISABEL MATUTE CONSULTORÍA EN CS. SS. MEDIA E. I. R. L.  
Consultoría en Ciencias Sociales.**



Fray Camilo Henríquez 4686. Macul - Santiago.  
(2) 313 65 18 – 83 96 31 03  
[mediacsss@yahoo.es](mailto:mediacsss@yahoo.es)