



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

PROPUESTA PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL DE JÓVENES DEPENDIENTES DEL  
CONSUMO DE DROGAS E INFRACTORES DE LEY A TRAVÉS DE LA ACTIVIDAD  
FÍSICA Y EL DEPORTE EN LOS RECINTOS DEPORTIVOS DEL MINISTERIO DEL  
DEPORTE EN LA REGIÓN METROPOLITANA.

Alumno: Álvarez Olivares, Cynthia Paz

Profesor guía: Valeria Quilapán, Juan

Tesis para optar al título de Administrador Público

Tesis para optar grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Santiago, 2018

## Agradecimientos

A mis padres, Raúl y Jeannette, a mis hermanos, Carolina y Diego, y a mi sobrina Javiera, gracias por acompañarme en esta hermosa etapa universitaria. A mis queridos profesores y funcionarios de la Universidad, gracias por guiarme en este proceso de formación. Les agradezco haberme educado con los valores y principios de una persona íntegra, y además, les agradezco la confianza, los sueños y las expectativas que depositaron en mí.

Cynthia Álvarez Olivares

## **Resumen**

Existen una multiplicidad de factores sociales, políticos, económicos y culturales que han forzado la exclusión social de las personas en la sociedad, principalmente de migrantes, homosexuales, personas en situación de discapacidad, pobres, o bien, jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley. Ejemplo de estos factores son: la radicalización de las políticas públicas del modelo neoliberal, a partir de los años noventa y el consecuente aumento de la brecha de desigualdad social en los países de América Latina; la desigualdad de condiciones competitivas, la falta de oportunidades en las personas para su inserción—en el mercado laboral, en el sistema educativo y en el sistema de salud; la centralización de los servicios públicos e instituciones privadas en las grandes urbes del país, entre otros tantos factores; todo lo cual ha incidido en la exclusión, el desinterés, la desconfianza y la baja participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Lo anteriormente señalado exige un replanteamiento de la acción pública para hacer converger en la sociedad civil los intereses de todos los actores sociales, aumentar la participación social, garantizar acceso, calidad de vida y progreso a la ciudadanía, satisfaciendo en la medida de lo posible, sus demandas.

En lo que respecta a este trabajo, se detecta que es necesaria la intervención del Gobierno para disminuir la exclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley, mejorando gradualmente su calidad de vida.

## **Palabras Claves**

Estado, políticas públicas, gestión pública, infraestructura pública, vulnerabilidad, participación social, inclusión, jóvenes.

## Índice

Introducción	6
Capítulo 1 Antecedentes generales del problema de investigación	7
1.1 Antecedentes generales	7
1.1.1 Deporte e infraestructura	7
1.1.2 Infraestructura Pública en Chile	8
1.1.3 Discriminación en la sociedad civil	10
1.1.4 Jóvenes en situación de vulnerabilidad	12
1.2 Antecedentes institucionales	14
1.2.1 Normalización del Deporte	14
1.2.2 Ministerio del Deporte	15
1.2.3 Instituto Nacional de Deportes	23
1.2.4 Ley del Deporte	23
1.3 Planteamiento del problema	24
1.3.1 Formulación del problema	32
1.3.2 Pregunta de investigación	33
1.3.3 Objetivos de investigación	33
1.4 Justificación del proyecto	33
1.4.1 Personal	34
1.4.2 Teórica	34
1.4.3 Metodológica	35

1.4.4 Institucional	36
Capítulo 2 Marco Teórico	37
2.1 Teorías generales	37
2.1.1 Estado	37
2.1.2 Políticas públicas	41
2.2 Teorías sustantivas	44
2.2.1 Infraestructura pública	44
2.2.2 Inclusión y participación social	46
2.2.3 Vulnerabilidad	50
2.3 Teorías particulares	52
2.3.1 Actividad física y deportiva	52
2.3.2 Jóvenes	55
Capítulo 3 Metodología de Planificación Estratégica	62
3.1 Diagnóstico	62
3.1.1 Descripción de la situación	62
3.1.2 Necesidades detectadas	75
3.1.3 Análisis FODA y PESTA	78
3.2 Planificación Estratégica	81
3.2.1 Objetivos	82
3.2.2 Planificación Estratégica	82
3.3 Formulación Presupuestaria	92

3.3.1 Acciones	92
3.3.2 Programación Presupuestaria	97
3.4 Cuadro de Mando Integral	101
Conclusiones	109
Bibliografía	114
Anexos	119

## Introducción

El presente escrito corresponde a una planificación estratégica para la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley a través de la actividad física y el deporte en los recintos deportivos del Ministerio del Deporte. Los antecedentes se obtuvieron a partir de la normativa vigente que rige al Ministerio del Deporte y al el Instituto Nacional de Deportes.

Las fuentes bibliográficas para la formulación del problema corresponden a entrevistas, datos estadísticos, informes de investigación, artículos de revista y libros que dan cuenta de la realidad en el país y de las tendencias latinoamericanas en torno al deporte, delincuencia y drogas, además de libros e informes escritos por diferentes autores latinoamericanos, españoles y franceses, publicados en los sitios de servicios públicos, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, de la Organización de las Naciones Unidas y de algunas universidades.

Este trabajo se compone de tres capítulos: en el primero se recopilan todos los antecedentes relativos a la actividad física y deportiva, al consumo de drogas e infracción de ley y al Ministerio del Deporte; seguido de la problematización, objetivos, justificación y presentación metodológica de la planificación estratégica. En el siguiente capítulo se abordan las teorías que sustentan la tesis: las teorías generales refieren al Estado y las Políticas Públicas, las teorías sustantivas enmarcan la infraestructura pública, inclusión, participación social y vulnerabilidad; y las teorías particulares aluden la actividad física, deportes y jóvenes.

Por último, el tercer capítulo corresponde a la metodología de planificación estratégica, el cual integra un diagnóstico de la realidad para la elaboración de la planificación, de la formulación presupuestaria y del cuadro de mando integral.

El documento concluye con una bibliografía y anexos que sustentaron la veracidad de la información expuesta.

## Capítulo 1 Antecedentes generales del problema de investigación

### 1.1 Antecedentes generales

#### 1.1.1 Deporte e infraestructura

La Convención sobre los Derechos del Niño aprobada en 1989 estima que los niños y niñas de todo el mundo tienen derecho a descansar, jugar y recrearse en la cotidianidad del día a día y para esto, los Estados miembros de la Convención deben garantizar, propiciar y promover todas las condiciones para sus efectos<sup>1</sup>. Las herramientas utilizadas por los Gobiernos y por las organizaciones internacionales para llevar a cabo estas tareas corresponden entre algunos a programas estratégicos que fomentan el deporte. En su expresión, los programas deportivos están diseñados para inculcar valores de trabajo en equipo, cooperación, respeto y apoyo entre sus participantes y a su vez, promover la paz, tolerancia y pertinencia en las actividades recreativas; disminuir violencia social, explotación infantil, discriminación y exclusión principalmente en aquellas circunstancias donde los niveles socioeconómicos polarizan las sociedades<sup>2</sup>.

El deporte brinda espacios comunitarios a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad para entregar *“una sensación de esperanza y normalidad”* a quienes han sido violentados por las decisiones políticas, el dinamismo económico y las catástrofes naturales; busca canalizar a través del uso de los espacios deportivos, todas las experiencias traumatizantes, remozando confianza, seguridad y autoestima en los afectados; promoviendo igualdad de género, participación y desarrollo personal; enseñando medidas de prevención y protección; proveyendo de alegría y diversión en los campos de juego y combatiendo el trabajo infantil. Incluso la credibilidad de las figuras deportivas y la gestión comunicacional de los medios de prensa promueven la movilización de la ciudadanía para practicar

---

<sup>1</sup> Artículo 31 de la Convención sobre los Derechos del Niño

<sup>2</sup> El Derecho al juego según UNICEF

deporte y transformar sociedades, tal como lo fue en la Caravana Deportiva de Brasil durante el año 2005<sup>1</sup>.

El deporte en Chile se caracteriza por ser un fenómeno exógeno<sup>2</sup>, de expectación social, de gran difusión en los medios de comunicación y altamente valorado en la comunidad, sin embargo, el país no cuenta con muchos reconocimientos en el deporte de alto rendimiento internacional, niños y niñas son prevalentes a la obesidad y en resumidas cuentas, la predisposición de la población chilena hacia el deporte es más de carácter expectante que practicante. (Sandoval & García , 2014)

La actividad física y el deporte están condicionados por el nivel socioeconómico de los ciudadanos, esto quiere decir que en la medida que disminuyen los ingresos de la persona, disminuye la práctica del deporte<sup>3</sup>. Quienes tienen un mayor ingreso económico tienen más y mejores oportunidades de financiamiento para la práctica regular de la actividad física y el deporte con respecto a quienes se encuentran en los niveles socioeconómicos más bajos del país. Entonces, el deporte en Chile es una actividad elitista.

### **1.1.2 Infraestructura pública**

En relación con los recintos y espacios públicos del país para la práctica deportiva o bien para los fines que estime el Gobierno, estos están supeditados a diversas condiciones. La urbanización y el crecimiento económico en los países desarrollados y en vías de desarrollo, requieren modernizar y satisfacer la vida urbana mediante la correcta utilización de sus espacios públicos, destinados por su naturaleza a albergar actividades, por ejemplo, actividades deportivas de recreación en centros deportivos, gimnasios o calles, etc.

---

<sup>1</sup> <https://blogs.unicef.org/es/blog/mas-alla-de-las-medallas-olimpicas/>

<sup>2</sup> Origen europeo, principalmente inglés

<sup>3</sup> Política nacional del Deporte 2016-2025

Durante los últimos 25 años, los gobiernos se han comprometido en aumentar la infraestructura pública del país en pro del desarrollo social, el bienestar de la población y el crecimiento económico sustentable e inclusivo a mediano y largo plazo con el objeto de reducir las desigualdades de acceso, producción y calidad de vida, entre otros.

Anualmente los Gobiernos invierten millones de dólares para la construcción y renovación de las infraestructuras en los espacios públicos, como por ejemplo, el Consejo de Políticas de Infraestructura del país, estimo que se necesitaran US\$10.000 en el 2018 para carreteras, ferrocarriles y gastos de la construcción pública a lo largo de todo el país<sup>1</sup>, sin embargo, la mayoría de las inyecciones presupuestarias están destinadas a la construcción o conservación de la infraestructura en las urbes más grandes, como Santiago, Concepción y Valparaíso, puesto que son el motor económico del país. Eventualmente esto repercute en la inequidad del presupuesto público en la construcción de recintos o mantención de espacios públicos y en la disparidad administrativa y financiera de los Gobierno Regionales; por otro lado, la actual Constitución no posee un marco normativo que apunte a la regularización de esta situación<sup>2</sup>.

Para el futuro se exigirán infraestructuras más pequeñas, de menor transformación y de mayor mantención, puesto que las grandes obras que alientan el crecimiento económico ya están construidas o en construcción, como lo es el proyecto de ampliación del Aeropuerto Internacional de Santiago; y en vista de la desigualdad regional y comunal del país, los Gobiernos deberán responder a las necesidades de infraestructura sub-nacionales mediante la transferencia de insumos, herramientas y competencias desde el nivel central hacia las administraciones locales. Los Gobiernos deberán formar, acompañar y asesorar a las administraciones locales en la planificación y desarrollo de políticas públicas,

---

<sup>1</sup> <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/05/17/858762/Carreteras-ferrocarriles-y-gasto-anual-de-US10000-millones-Lo-que-necesita-Chile-en-infraestructura.html> visto 17/11/2017

<sup>2</sup> Análisis de gobernanza de infraestructura, OECD

planes, programas y proyectos en concordancia con el crecimiento económico y desarrollo territorial.

Analizando otro aspecto de la infraestructura pública en Chile, el país no cuenta con una amplia oferta de espacios o recintos públicos para la práctica de la actividad física y deportiva; según el catastro nacional realizado por el Ministerio del Deporte, existe un aproximado de 350 instalaciones deportivas en todo el país, además, el presupuesto nacional destinado al deporte y recreación es solo un 25% del total que ocupan cada uno de los países de la OCDE<sup>1</sup>, es decir, el Gobierno realiza una inyección presupuestaria muy por debajo con respecto a los países desarrollados.

Los espacios públicos para la recreación y el deporte son administrados por el Instituto Nacional del Deporte, servicio que está facultado para delegar su administración a organismos privados mediante de concesiones. Hace una década, las autoridades crearon el programa “Red de Estadios para el Bicentenario”, el cual demostraría el esfuerzo del Gobierno en materia de infraestructura deportiva para albergar actividades internacionales como el campeonato de copa del mundo femenino sub20. Además se han construido coliseos, estadios, centros de deporte integral, polideportivos, etc., y adaptado los recintos deportivos existentes para acoger el Dakar 2010, ATP World Tour, Campeonato Mundial de Motocross MX3, ISA World Masters Surfing Championship, Wenger Patagonian Expedition Race<sup>2</sup>, los Juegos Sudamericanos y SURA en Arica. Sin embargo, es difícil el acceso a los recintos debido a su ubicación geográfica.

### 1.1.3 Discriminación en la sociedad civil

---

<sup>1</sup> Infraestructura que nos involucra, Cámara chilena de la construcción

<sup>2</sup><https://www.thisischile.cl/infraestructura-deportiva/>

Discriminación es exclusión, maltrato y un acto de abuso que tiene por resultado menoscabar el reconocimiento de la igualdad de los derechos humanos y libertades (Comité DDHH de la Organización de las Naciones Unidas, citado por la Subsecretaría de Carabineros de Chile), por ejemplo, discriminar a las personas por su apariencia, condición sexual, opiniones, etnicidad, etc. Lo más expuestos suelen ser niños, niñas, adultos mayores, la comunidad LGBT<sup>1</sup>, pueblos indígenas, pobres, extranjeros y personas con discapacidad.

La Constitución de la República de Chile señala que ninguna persona puede atribuirse alguna autoridad o derechos de lo que la ley les haya conferido<sup>2</sup>, también señala que la soberanía nacional debe reconocer y promover el respeto a los derechos naturales del ser humano en apego a los convenios internacionales suscritos y ratificados por el Estado<sup>3</sup> para construir sociedades más democráticas, justas y tolerantes.

En el año 2012 se promulgó la Ley de Antidiscriminación que tiene como objetivo restablecer el imperio del derecho cada vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria a causa del nivel socioeconómico, sexo, idioma, religión, tendencia política, apariencia, sindicalización, género, discapacidad, etnicidad, orientación sexual, edad, filiación y nacionalidad, es decir, de aquellos que fomentan la intolerancia, ignorancia y prejuicio en las personas (Instituto Nacional de Derechos Humanos INDH).

Pero a diario suceden discriminaciones de género, nacionalidad y posición social de los trabajadores (Aravena & Alt, 2012); entrevistas realizadas por estudiantes y personal de la Universidad Finis Terrae, Chile 21 y UNICEF, publicados por la Subsecretaría de Carabineros del Gobierno de Chile en el año 2008, señala que un 75% de los entrevistados cree que los chilenos son prejuiciosos, el 70% piensa que los chilenos están por encima de otros inmigrantes latinoamericanos que

---

<sup>1</sup> Lesbian, gay, bisexual y transexual

<sup>2</sup> Artículo 7, Constitución de la República de Chile

<sup>3</sup> Artículo 5, inciso 2 Constitución de la República de Chile

habitan en el país, el 94% considera que la población LGBT<sup>1</sup> es discriminada y un 84% estima que no existe justificación para esta discriminación, asimismo, un 42,7% afirma que los pueblos indígenas son los más discriminados, un 50% piensa que los niños también son discriminados y aislados de la vida social y un 88% asume que en algún momento de su vida ha sido víctimas de bromas. Otro estudio publicado en la Revista Última Década durante el año 2012, señala que “los drogadictos” son los más discriminados y rechazados por los jóvenes chilenos.

#### **1.1.4 Jóvenes en situación de vulnerabilidad e inclusión social**

Los contextos socioeconómicos y espaciales definen la gama de oportunidades para el desarrollo y bienestar social de la población, en este sentido, educación, producción y entorno inciden en la definición, inserción, pertenencia, concepción y futuro de las personas; similar a una suerte al nacer, jóvenes de familia que poseen un mejor estatus social y habitan en barrios más exclusivos son menos propensos a ligarse en pandillas, consumir drogas, delinquir o tener embarazos no deseados, contrario a lo que sucede en los barrios periféricos (Trucco & Ullmann, 2015).

Existe una gran cantidad de factores que explican el abusivo consumo de drogas en los jóvenes, por lo general, estas tienen que ver con el contexto social, la genética o el ambiente de desenvolvimiento; incluso, con la interdependencia entre jóvenes de sectores populares y drogas que dan a conocer los medios de comunicación.

La precariedad, exclusión, inestabilidad familiar, situación de calle, reclusión y estigmatización influyen en el consumo de drogas. La vulnerabilidad de los jóvenes consumidores de sustancias ilícitas trae consigo costos para la sociedad,

---

<sup>1</sup> Lesbianas, gays, bisexuales y transexuales

principalmente en materia de tratamiento, regulación judicial e incluso, en la disminución de la productividad en el mercado laboral.

En Chile, el consumo de marihuana, cocaína y alcohol ha aumentado considerablemente, concentrándose principalmente en el género masculino de 26 a 34 años de edad, asimismo, un estudio realizado por el Servicio Nacional de Prevención para el Consumo de Drogas y Alcohol, reveló que los nuevos consumidores de sustancias ilícitas son jóvenes de entre 12 a 25 años, quienes además, reconocen el aumento de ofrecimiento y facilidad para acceder a ellas según la ubicación geográfica (SENDA, 2017), es decir, hay regiones del país donde el consumo de drogas es mayor en comparación con otras regiones.

Existen organizaciones comunitarias sin fines de lucro enfocadas a combatir y prevenir el consumo de drogas en las poblaciones más pobres, por lo general, se encuentran ubicados en la periferia de las ciudades y se autofinancian con aportes propios y trabajos voluntarios que realizan ellos mismos. En Santiago por ejemplo, muchas veces puedes tomar un bus del transporte público y encontrar a representantes de estas agrupaciones vendiendo productos de bajo costo para recaudar los fondos.

Siguiendo esta línea, Senda<sup>1</sup> junto a Ind han organizado actividades en recintos deportivos para combatir el consumo de drogas, denominadas ferias deportivas, en ellas se han llevado a cabo seminarios como estrategias de prevención de riesgos en el consumo y adicción. El público está compuesto por alumnos, profesores, apoderados y funcionarios del establecimiento, representantes de asociaciones y periodistas locales<sup>2</sup>.

Una parte de los usuarios del Servicio Nacional de Menores, Sename, corresponde a adolescentes infractores de la Ley que cumplen condena en los

---

<sup>1</sup> El Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol SENDA es el organismo público del Gobierno de Chile que diseña y ejecuta las políticas públicas para el tratamiento, rehabilitación e integración social de los consumidores.

<sup>2</sup><http://www.mindep.cl/1-seminario-sobre-deporte-competitivo-y-prevencion-en-el-uso-indebido-de-drogas-se-realizo-en-la-araucania/>

programas de rehabilitación y reinserción social y que además, poseen una extensa carpeta de criminalidad y reincidencias, quienes tienen particularmente en común el consumo de sustancias ilícitas (Werth Wainer, 2016). Sename y Mindep han lanzados programas y actividades en todo el país para promover la inclusión social de los infractores de Ley mediante el deporte; por ejemplo, se han llevado a cabo jornadas diurnas de “Calles abiertas” para celebrar el Día del Niño, campañas de verano para la promoción y prevención en los derechos, escuelas deportivas integrales, firmado convenios de cooperación intersectorial, levantado programas de promoción de la actividad física, integración social e igualdad de oportunidades, entre otras. Sin embargo, Sename ha sido cuestionada debido a la precariedad en las que residen sus usuarios, la reincidencia en criminalidad, violencia y abusos al interior del servicio, etc.<sup>1</sup>.

Resumiendo, se han logrado avances en materia deportiva y de inclusión social a través de la cooperación y apoyo intersectorial, sin embargo, queda trabajo por hacer para fomentar el deporte y promover valores en una sociedad pasiva y expectante, también para integrar a quienes diariamente son excluidos de la sociedad. En este ámbito, una de las herramientas apropiadas para encontrar solución a esta problemática parte del análisis del uso de la infraestructura deportiva para albergar actividades de quienes necesiten del deporte como una terapia de superación y transformación social.

## **1.2 Antecedentes institucionales**

### **1.2.1 Normalización del deporte en Chile**

El deporte en Chile se originó en la segunda mitad del siglo XIX con la llegada de los migrantes europeos al país y se desarrolló elitistamente en algunas ciudades del país. La actividad comenzó a devenir popular a finales del siglo XIX, sin embargo, la segmentación social del país no incorporó a toda la población en la

---

<sup>1</sup><http://www.mindep.cl/?s=sename>

práctica deportiva, sino que transformó la cultura deportiva de la sociedad en espectáculo.

Se crean los primeros clubes deportivos nacionales a comienzos del siglo XX, los chilenos se inician en competencias internacionales y el deporte se profesionaliza puesto que el Estado en la época, reconoce la necesidad de elaborar e implementar una política pública que de enfoque, énfasis y fomento a la actividad física y deportiva en el país.

El deporte se institucionaliza con el Instituto de Educación Física de la Universidad de Chile creado en 1906. En el año 1929 se promulgó la primera Ley de fomento al deporte titulada como “La Ley de Educación Física”. En 1939 se ordenó la regulación pública del deporte bajo la vigilancia del servicio “Defensa de la Raza y aprovechamiento de ratos libres”, luego se creó el “Departamento de Deportes del Ministerio del Deporte” en 1942, y durante el Gobierno de Salvador Allende, se promulgó la “Ley de Deportes” y se inauguró la Dirección General de Deportes y Recreación tutelado bajo el Ministerio de Defensa Nacional. En el año 2001 se creó el Instituto Nacional de Deportes, Ind, y se promulgó la Ley del Deporte N°17.912, y en el año 2013 se creó el actual Ministerio del Deporte, servicio encargado de velar por el cumplimiento de la Ley de Deportes y por la gestión pública de los servicios supeditados a su administración. (Badilla & Kemnis, 2016)

### **1.2.2 Ministerio del Deporte**

En agosto del año 2013 se promulgó la Ley N° 20.686, que establece los estatutos para la creación del Ministerio del Deporte. La norma jurídica fija la naturaleza y las funciones del organismo público, definiendo al Ministerio como la entidad superior de colaboración directa con el Gobierno en materias de políticas públicas de actividad física y deportiva, ello a través de proposiciones, evaluaciones e informes periódicos.

El Ministerio está facultado para diseñar políticas, planes, programas y proyectos nacionales de fomento a la actividad física y deportiva, ejecutarlos mediante la coordinación estratégica con otros servicios públicos u organizaciones privadas competentes en la materia. El organismo público ejecutor de las políticas públicas del Ministerio del Deporte es el Instituto Nacional del Deporte, servicio que delega la ejecución pública en regiones a través de las Secretarías Regionales Ministeriales, Direcciones Regionales de Deporte o Municipalidades. También corresponde a las Corporaciones Educativas y Corporaciones de Deportes dependientes de las Municipalidades ejecutar programas para el deporte. Por último, el sector privado se hace presente en el deporte nacional a través del Comité Olímpico de Chile, Federaciones, Asociaciones, Ligas y Clubes.

Mindep tiene la facultad de proponer iniciativas legales al Presidente de turno, definiendo las políticas y los planes estratégicos para el desarrollo de la actividad física y deportiva; proponer normas de prevención para los escenarios que perjudiquen la salud física y mental de los deportistas (previa autorización del Ministerio de Salud); administrar la infraestructura y financiamiento de los recintos deportivos en todo el país a partir del presupuesto asignado por el Ministerio de Desarrollo Social; participar en programas y acuerdos internacionales orientados al deporte, promover programas de acción deportiva en organismos del Ministerio de Justicia o de beneficencia para el tratamiento y rehabilitación de la población dependiente del consumo de droga y alcohol o infractores de la ley; concretar estudios de investigación deportiva en la población mediante consultorías y, fiscalizar el cumplimiento de las políticas públicas ejecutadas por el Instituto Nacional de Deportes.

El artículo 3° de la Ley N° 20.686, define la organización jerárquica del Ministerio del Deporte bajo el siguiente orden: en primer lugar, se encuentra el o la Ministro(a) del Deporte, quien es la persona encargada de conducir a buen puerto la administración del Ministerio, luego el o la Subsecretario(a) del Deporte, colaborador(a) inmediato(a) y subrogante en primer orden del Ministro, y por

último, las Secretarías Regionales Ministeriales, encargadas de implementar eficaz y eficientemente las políticas públicas de la cartera en regiones.

La Institución cuenta con un reglamento que distribuye las divisiones de apoyo bajo la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado N° 18.575. El Ministro tiene a su disposición un Consejo Nacional de asesoramiento, rotativo cada dos años y con una duración de cuatro años para sus funciones.

En el año 2013 se modificó la Ley N° 19.712 del Deporte para fijar las nuevas competencias del Ministerio y del Instituto Nacional del Deporte, también la Ley N° 19.882 que regula la política de los funcionarios públicos, y la Ley N° 19.863 de remuneraciones de las autoridades del Gobierno y la Administración Pública.

En año 2015 se publicó en el Diario Oficial el Decreto Supremo N° 75 que aprueba el Reglamento Orgánico del Ministerio del Deporte, estableciendo que el Ministerio cumple el rol de colaborador directo para con él o la Presidente de la República en materias de políticas públicas deportivas.

La estructura orgánica del Ministerio es Ministro, Subsecretaría del Deporte, Secretarías Regionales Ministeriales, División de Política y Gestión deportiva, División Jurídica, División de Administración y Finanzas, División de Planificación y Control de gestión, División de Comunicaciones y Relaciones Públicas, División de Política de Infraestructura Deportiva, Unidades de Apoyo y Consejo Nacional de Deporte.

Al Ministro le corresponde la conducción y dirección de las acciones competentes del servicio a través de propuestas deportivas para cada región, normas de cumplimiento, relaciones con otros poderes del Estado y entidades extranjeras, instrucciones a los Secretarios Regionales Ministeriales, participación en programas de cooperación internacional, presidir el Consejo Nacional del Deporte, delegar atribuciones competentes a la Subsecretaria, Jefes de División o cualquier

otro funcionario del Ministerio que se estime conveniente, y por último, levantar mesas de trabajo intersectorial.

El o la Subsecretario(a) del Deporte es el Jefe superior del Servicio y el colaborador directo del Ministro, coordina y controla las dependencias ministeriales y sus respectivas gestiones públicas, subroga al Ministro, ejecuta la administración interna del servicio, supervigila y fiscaliza la auditoría del Ministerio, formula acciones sectoriales según competencia, coordina la acción del servicio con el Instituto Nacional de Deportes y con las Secretarías Ministeriales Regionales, y por último, define las funciones de los respectivos jefes de cada división y servicio.

Las Subsecretarías Regionales Ministeriales se desconcentran territorialmente en cada una de las regiones del país, representan al Ministro en la región, informan el avance de las políticas deportivas en la localidad, proponen medidas de acción y desarrollo según competencia, dirigen en conjunto con la Dirección Regional del Instituto Nacional del Deporte.

Las Divisiones poseen un Jefe de División responsable encargado de proponer los programas de su competencia a las autoridades y de controlar el trabajo en sus dependencias. Elaboran informes, organizan sus respectivas divisiones y se coordinan con otras jefaturas en vista del cumplimiento de las políticas públicas, planes y programas.

Las unidades de apoyo proponen políticas públicas, planes y programas nacionales a las autoridades, enfocadas a cumplir el desarrollo de la actividad física y deportiva.

El Consejo Nacional del Deporte es un órgano de asesoramiento del Ministro que orienta las políticas públicas, planes y programas de la cartera.

La Política Pública del Deporte elaborada en el año 2002 impulsa un plan estratégico de acciones integrales para reorganizar el Sistema Nacional de Actividad Física y Deportes, enfrentar los desafíos propios de la cultura deportiva

en Chile y promover hábitos de vida saludable en el deporte mediante la gestión ministerial y la coordinación intersectorial con entidades públicas y privadas. Define la territorialidad y priorización de las acciones a implementar, profundiza las medidas de inclusión, género y participación, y enumera los desafíos pendientes del país en deporte.

Tiene tres enfoques y cuatro propósitos. Los enfoques son: deporte de alto rendimiento, la actividad física y deporte de formación, y la actividad física y deporte de participación social. El primer propósito es aumentar la participación y desarrollo de la actividad física y deportiva en la población, y construir espacios o recintos deportivos para su práctica. El segundo propósito es promocionar las oportunidades, beneficios y valores de la actividad física mediante estudios de investigación, difusión y participación ciudadana. El tercer propósito es articular un Sistema Nacional de actividad física y deportiva de asociatividad, fomento, institucionalidad, intersectorialidad y normativa entre todos los actores públicos y privados. El cuarto propósito tiene que ver con el posicionamiento de Chile en alta competencia internacional creando programas de detección y formación de deportistas, ejecutando sistemas de competición, preparando y fomentando la participación en los deportistas.

Creada bajo el Decreto Supremo N° 75 que aprueba el Reglamento Orgánico del Ministerio del Deporte, la División de Política de Infraestructura tiene como funciones proponer, colaborar, desarrollar metodologías de evaluación para la elaboración de planes y programas de infraestructura deportiva, administrar el catastro nacional de las instalaciones deportivas, elaborar informes de inversión en infraestructura y proporcionar la información para la asignación presupuestaria.

La estructura de financiamiento en la infraestructura pública del deporte es mixta, participan el Ministerio del Deporte, Instituto Nacional del Deporte, Municipalidades y corporaciones educacionales; además participa la Subsecretaría del Desarrollo Regional a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, FNDR, y otras entidades privadas.

Los espacios o recintos deportivos de la cartera lo constituyen estadios, centros deportivos integrales, polideportivos, complejos deportivos, salas complementarias o especializadas, áreas y obras auxiliares o complementarias; están equipados con pistas, canchas o campos de juegos, multicanchas, instalaciones y gimnasios. Estas instalaciones son abiertas, techadas y cerradas. Su uso puede ser exclusivo o polifuncional en la medida que se desarrollen las disciplinas deportivas. Las instalaciones pueden ser grandes, medianas y pequeñas.

El Ministerio se compromete para fomentar la actividad física y deportiva aumentar la cobertura de participación social en las Escuelas Deportivas Integrales, apoyar los Planes Deportivos Comunales, organizar Olimpiadas Escolares, de Educación Superior y para personas discapacitadas, fomentar el Deporte de Alto Rendimiento, controlar el dopaje en los deportistas, robustecer un Comité Paralímpico Chileno, construir y remodelar estadios en todo el país, y capacitar a los dirigentes deportivos<sup>1</sup>.

La reciente Política Nacional que dice relación con fomentar la actividad física y deportiva en el deporte de alto rendimiento, el deporte de competencia y el deporte de participación social, recoge todos los recursos con los que cuenta el Ministerio para poder enfocar la gestión pública hacia estos tres objetivos. Históricamente los recursos han sido financieros y se transforman en programas sociales para fortalecer cada uno de los objetivos de la Política, dotar de equipamiento e infraestructura. Estos programas, al igual que la totalidad de los programas sociales públicos, se encuentran publicados en la página del Ministerio de Desarrollo Social<sup>2</sup>

El primero de los programas registrados comenzó en el 2001, este se tituló “Liderazgo Deportivo”, el cual es evaluado periódicamente para proyectar escenarios de intervención y mejora en el deporte de alta competencia. En el año 2016 se resuelve crear un ítem presupuestario para el fomento del deporte de alto

---

<sup>1</sup><http://www.mindep.cl/compromisos-con-el-deporte/>

<sup>2</sup><http://www.programassociales.cl/programas>

rendimiento el que tuvo por objetivo: apoyar financieramente los lineamientos estratégicos de la cartera para el deporte de alta competencia, es decir, apoyar las federaciones deportivas, deportistas destacados y personal técnico, dar premios e incentivos, apoyar el sistema de atención especial y de detección de deportistas en regiones.

Otro programa social del mismo año se creó para enfrentar la inactividad física y deportiva y la falta de una cultura deportiva en la población de entre los 15 y 80 años. Se planteó la necesidad de levantar el programa deporte y participación social, dotando de talleres y actividades deportivas y físicas a las poblaciones más vulnerables del país, principalmente en las zonas rurales, grupos étnicos, personas privadas de libertad o que estén en situación de discapacidad. Se mantiene un registro de los beneficiarios mediante una plataforma web, de tal forma que se le pueda hacer seguimiento al avance deportivo y a la eficacia del programa; además, desde el año 2001 hasta la actualidad, este ítem es considerado en el presupuesto de la cartera.

En el año 2002 se crea Fondepote, un fondo concursable para las organizaciones que quieran fomentar la actividad física y deportiva en las comunidades del país. Estudios de la práctica deportiva de los años 2012 y 2015 muestran la poca frecuencia de actividad física y deportiva, y la necesidad de apoyar financieramente a las organizaciones en la implementación de talleres deportivos de competencia, participación o alto rendimiento; también capacitar a los profesionales a cargo de estos talleres, y dotar de infraestructura adecuada para la realización de las disciplinas deportivas con el propósito de revertir este escenario.

En el año 2011 se creó el Sistema Nacional de Competencias Deportivas, el cual apunta a fomentar la actividad física y deportiva de competencia en los establecimientos; está dirigido para quienes tengan entre 9 a 40 años, se encuentren en la enseñanza básica, media y superior, sean parte de alguna federación o bien, simplemente realicen deporte de competencia. Es una

plataforma online para mantener el registro de los deportistas o grupos deportivos interesados.

El año 2015 el Instituto Nacional de Deportes en asociación con el Instituto de nutrición y tecnología de los alimentos, Fundación Integra, JUNJI<sup>1</sup> y Mineduc<sup>2</sup>, levantaron el proyecto Intervención en actividad física y nutrición; es parte del Manual de actividades físicas para la educación parvularia, y consiste en la creación de “Escuelas Deportivas Integrales”. Sus objetivos son fortalecer la práctica en actividad física y deportiva, equilibrar los índices de nutrición y aumentar la condición física de los niños y niñas de entre 2 a 14 años, esto ya que se comprobó que la práctica de actividad física de los niños y niñas del país no es frecuente y además, existe una gran brecha de género en la práctica deportiva. El proyecto comenzó a implementarse en las escuelas municipales, particulares subvencionados y vulnerables, y jardines infantiles de Junji e Integra. Están supervisados por profesionales capacitados en la materia y controlados bajo software. Además de fomentar la actividad física y deportiva en los niños y niñas, se espera que su acondicionamiento físico sea óptimo de tal manera que a los 15 años, puedan optar a programas de alto rendimiento o deporte participativo.

Frente a las trabas metodológicas que reducen las competencias profesionales en el diseño de proyectos para la postulación de financiamiento, la falta de talleres deportivos y hábitos percibidos por los chilenos y la desactualización de los entrenadores que disminuyen las oportunidades de las organizaciones deportivas para destacar en el deporte de alto rendimiento, se propone capacitar a los dirigentes, profesionales y entrenadores deportivos de las organizaciones, federaciones, municipios, colegios, etc., a través del sistema de capacitación y certificación deportiva, creado en el año 2016.

Por último, a partir de la baja gestión de los municipios en cuanto a la contabilización y utilización de la infraestructura deportiva existente, junto a la falta

---

<sup>1</sup> Junta Nacional de Jardines Infantiles

<sup>2</sup> Ministerio de Educación

de actividad física y deportiva en las comunas, es que el Instituto Nacional de Deportes estimó que es necesario que las comunas dispongan de un Plan Deportivo Comunal que facilite el catastro de la infraestructura deportiva pública y el control de las disciplinas deportivas aplicadas; dado esto, se crearon los Planes Deportivos Comunales en el año 2016.

### **1.2.3 Instituto Nacional de Deportes**

El Instituto Nacional del Deporte, IND, fue creado bajo la Ley del Deporte N° 19.712. Es un servicio público descentralizado ejecutor de las medidas expuestas en la Política Nacional de Deportes. Le corresponde promover la cultura deportiva, asignar los recursos para la actividad física y deportiva, y supervigilar las organizaciones según lo establece la referida Ley. Posee una Dirección Nacional, Direcciones Regionales y Consejos Consultivos Regionales para el apoyo y asesoramiento de los Directores en regiones.

### **1.2.4 Ley del Deporte**

La Ley N° 19.712 publicada en enero del año 2001 y titulada como la Ley del Deporte, define el deporte como la actividad física que utiliza la motricidad humana como medio de desarrollo integral de las personas y a cualquier otra manifestación masiva orientada a la integración, desarrollo, cuidado y recreación por intermedio de competencias o espectáculos para su expresión.

Manifiesta la responsabilidad del Estado de Chile en la implementación de todas las condiciones idóneas para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de la actividad deportiva. Debe asignar equitativamente los recursos financieros y humanos, garantizar el acceso integral a las actividades deportivas, coordinar planes y programas de acción de la Política Nacional del Deporte. Por último, el

Estado está obligado a velar por la descentralización de las organizaciones deportivas.

### **1.3 Planteamiento del problema**

A partir de los antecedentes descritos anteriormente más la información recabada con respecto a la gestión pública del Ministerio del Deporte, en adelante el MINDEP, lanzada en las revistas N° 8, 9 y 10 del Instituto Nacional de Deportes y en la Memoria de Actividad Física 2014 de MINDEP, es que se logra identificar y encadenar una serie de trances que han cuestionado el desempeño del sector en la ejecución de políticas públicas, planes y programas deportivos.

Para comenzar, la administración de los servicios públicos supeditados a la gestión del Mindep es centralista, ya que los recursos disponibles para la ejecución de planes y programas deportivos en el país son distribuidos inequitativamente en las regiones, concentrándose gran parte de estos recursos en la Región Metropolitana. Esta situación favorece la ejecución de más proyectos en Santiago con respecto a las otras ciudades, por ejemplo, según el Banco Integrado de Proyectos, el Instituto Nacional de Deportes, como entidad responsable, cuenta con 28 proyectos de inversión en infraestructura deportiva al año 2017, de los cuales, 9 son iniciáticas de construcción, mejoramiento o conservación en comunas de la Región Metropolitana (ver anexo 1); ahora bien, la misma institución, como entidad financiera, cuenta con 107 proyectos de inversión, de los cuales, 11 son en Santiago (ver anexo 2).

En la misma línea, las Municipalidades de la Región Metropolitana no alcanzan a competir en igualdad de condiciones para la adjudicación de fondos públicos o para difundir el deporte a través de proyectos, puesto que solo un leve porcentaje cuenta con convenios de colaboración entre ellas y el Ministerio, en este caso, la cartera proyectó transferir financiamiento durante el año 2017 solo a 7 comunas

del país, mediante subtítulo 33 de transferencia y convenios de colaboración (ver anexo 3).

Es decir, las políticas públicas de descentralización en materia de infraestructura deportiva son mediocrementemente insuficientes, pues por un lado, el presupuesto público se concentra y distribuye inequitativamente en las comunas de la Región Metropolitana y por otro lado, los proyectos de inversión registrados en la capital favorecen a algunas comunas.

Igualmente, los recursos financieros están consignados mayormente a cubrir los gastos administrativos de los servicios públicos en lugar de ser invertidos en el cumplimiento de las medidas presidenciales, infraestructura o programas de actividad física y deportes (ver anexo 4). En ocasiones el Ministerio de Hacienda ha recortado el presupuesto del Ministerio del Deporte, como lo fue en la reducción de la partida presupuestaria de infraestructura deportiva en el año 2016<sup>1</sup>, es decir, la proyección y ejecución presupuestaria del servicio ha sido ineficaz y cuestionado tanto por las autoridades como también, por los medios de comunicación.

En tanto que en Recursos Humanos, los funcionarios y responsables de la ejecución de los planes y programas deportivos no cuentan con una capacitación óptima y tampoco con las herramientas para supervisar o dar continuidad a sus tareas. Además, el Ministerio del Deporte no posee la cantidad de personal suficiente para llevar a cabo las funciones del servicio, como por ejemplo, no existen especialistas del área de salud en los recintos deportivos de algunas regiones. Lo recién descrito da cuenta de la ineficiencia de los medios de la institución en el logro de la gestión pública, principalmente por la escasez de estos ante la alta demanda de compromisos que posee el servicio.

Por otro lado, la firma de convenios, contratos o acuerdos intersectoriales casi siempre son consolidados tardíamente, lo cual atrasa los planes de conservación

---

<sup>1</sup><http://www.elmostrador.cl/noticias/deportes/actualidad-deportes/2016/08/20/cada-vez-menos-dinero-hacienda-vuelve-a-recortar-el-presupuesto-del-ministerio-del-deporte/> visto el 30/10/2017

en la infraestructura existente. Hay un vacío de información estratégica debido a que no existe un registro de los deportistas, capacitaciones o recintos deportivos de las instituciones privadas, es decir, la falta de control y seguimiento limitan ciertas acciones estratégicas tales como: entregar seguros de salud, proyectar nuevos planes y programas deportivos, registrar los aportes financieros que han recibido los deportistas, estandarizar los costos, contabilizar las inscripciones en las Escuelas Deportivas o bien, organizar campeonatos deportivos locales, regionales y nacionales de la misma envergadura que los eventos privados.

Lo anteriormente mencionado refleja la inoperancia de las políticas públicas del Ministerio en el uso de las Tics para modernizar la gestión pública, simplificar las labores de los funcionarios públicos y mejorar la calidad del servicio que se le entrega a la población.

Respecto a la rigidez que caracteriza a los servicios públicos, existen algunas instituciones en las cuales, sus reglamentos no condescienden ejecutar a cabalidad los planes y programas deportivos del Ministerio, por ejemplo, en los centros penitenciarios del país. De la misma manera, la asignación del gasto público es limitada y las disciplinas promovidas por el servicio se auto-discriminan, priorizando ciertos planes y programas deportivos en perjuicio de otros, tales como la popularización del fútbol hasta segundo año medio de educación. Es decir, la acción pública del Ministerio es restringida, pues está supeditada al marco normativo de otras instituciones públicas y a los intereses populares de la población en vez de a la diversificación.

En el caso de los recintos deportivos, algunos no cuentan con equipos para cubrir los servicios básicos en su interior, por ejemplo, para la provisión de alimentos. Otros recintos están instalados en zonas geográficas de difícil acceso, lo cual, entorpece el envío oportuno de insumos, como en aquellas propiedades de las fuerzas armadas, que por su esencia, se hallan más retiradas de los polos urbanos. Incluso, algunos recintos no cuentan con equipamiento para su cuidado y

mantención. Falta trabajar en la administración de los recintos deportivos para controlar el estado de obra y para cubrir las necesidades de la población.

En otro orden de ideas, los deportistas son considerados “objetos”, ya que se les enseña a desarrollar habilidades competitivas en torno a la belleza, lujo, dinero y éxito de las celebridades (Prat, Soler, Ventura, & Tirado, 2006) a través de disciplinas monodeportivas, y no se les fomenta el rol de transformador social, ni las ventajas de la empatía, la solidaridad y la libertad, entre otros. Lo descrito demuestra el fracaso de las acciones democráticas y de concientización social a través de la actividad física y el deporte, la minimización de la autonomía y creatividad y la nula intervención del ejecutivo en esta materia.

Desde otra perspectiva, las organizaciones del sector privado cumplen un rol preponderante en el progreso de la cultura deportiva y también, en las gestiones públicas del Gobierno por intermedio de la asociatividad, por ello, una mala decisión de la organización asociada implica un mal desempeño del Ministerio. Ahondando en la gestión privada del deporte, existen instituciones deportivas incapaces de organizarse, sin estándares de participación, información y capacitación, y que además suelen ser en su mayoría elitistas. Estas situaciones demuestran el poco esfuerzo del Ministerio en aumentar la participación de la sociedad civil en la gestión pública y como a su vez, este monopolio privado discrimina el acceso universal al deporte.

La gestión de las instituciones deportivas privadas también depende del dinamismo del mercado, es decir, las crisis económicas afectan el desempeño de la empresa y en ocasiones, este fenómeno puja el quiebre de ella, es decir, se abandonan proyectos de inversión<sup>1</sup> o disminuyen el número de constructoras oferentes que se adjudiquen las licitaciones de las obras públicas<sup>2</sup>. Inclusive, el capital económico de la empresa es un factor implícito en el tamaño físico de las

---

<sup>1</sup> Caso CDI Mariquina, abandonado en mayo del 2017, ver noticia en <http://www.voceroregional.cl/2017/10/12/este-viernes-habria-solucion-para-180-trabajadores-impagos-de-cdi-mariquina/> consultado el 30/10/2017

<sup>2</sup> Caso CDI Lo Espejo, el cual se publicó licitación 3 veces.

obras, es decir, las empresas con menor capital económico solo se adjudican proyectos pequeños. En cuanto a la gestión privada, el apoyo de las empresas en el entorno deportivo se basa en la rentabilidad de la actividad y de los beneficios tributarios que ella conceda, como por ejemplo, organizar un maratón deportivo para el pago tributario de la empresa. En relación con esto, Molina (2005) señala que el lento crecimiento limita el gasto público en proyectos sociales. Respecto a lo mencionado, desde el Ministerio no han existido intenciones de invitar a las instituciones privadas a fomentar el deporte en igualdad de condiciones y competencias, es más, las mesas de trabajo dependen del carácter lucrativo de las acciones, y por lo demás, el servicio está fuertemente arraigado al comportamiento del mercado y de las empresas.

En la frecuencia de la actividad física y deportiva de las personas intervienen factores exógenos que la reducen, el más general de entre ellos tiene que ver con la falta de tiempo de las personas a causa de las extensas jornadas laborales, los estudios o la dedicación plena hacia la familia. En el caso laboral, un estudio llevado a cabo por el Ministerio arrojó que un 30% de las personas reduce la práctica del deporte a causa de la inserción laboral (Ministerio del Deporte, 2017); un segundo factor tiene relación con el género de las personas, ya que generalmente suelen ser mujeres las más interesadas en la práctica, sin embargo son los hombres quienes realizan más deporte; la cantidad de eventos deportivos también influye en la frecuencia deportiva, ya que mientras más eventos se realizan, más personas se interesan, sin embargo no es la realidad.

A partir de lo anterior se señala que no han habido esfuerzos desde el Ministerio para ejecutar talleres de participación social que tomen en cuenta las realidades de quienes trabajan, estudian o atienden un hogar, es más, los cinco programas concernientes a la participación social han sido evaluados por Dipres<sup>1</sup> con desempeños insuficientes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dirección de presupuestos

<sup>2</sup> <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-propertyvalue-23076.html> filtro Ministerio del Deporte año 2017

El deporte suele considerarse exclusivamente para varones a causa del grado de violencia y agresividad con las cuales se practican algunas disciplinas, como el fútbol o el básquetbol; muchas veces no se potencian otras disciplinas como la gimnasia artística o el ballet que incorporan más a mujeres que a varones, además los talleres locales son regularmente organizados en espacios públicos como las calles, sin reglas y a juicio de los participantes, por lo tanto, la presencia del Ministerio en localidades a través de las Municipalidades para organizar actividades deportivas recreativas casi no existe ni menos, un esfuerzo para disminuir las brechas de género en las disciplinas deportivas; un reciente artículo del diario Emol Deportes tildó a una futbolista de “Alexis Sánchez”<sup>1</sup>, desmereciendo su rol femenino en una disciplina que ha sido estereotipada para hombres.

También es insuficiente la intervención formativa del Ministerio del Deporte, pues por un lado, falta un proceso de preparación y entrenamiento en los profesionales que encabezan los planes, programas y talleres del área de educación física, en su calidad de funcionarios públicos no reciben capacitaciones para liderar las actividades ni menos para optimizar el desempeño de la institución en este aspecto, y por otro lado, el carácter autoritario de estos profesionales es causal para que quienes practican algún deporte, desistan de los talleres.

La diversidad de climas y paisajes a lo largo de Chile condicionan la cobertura de los planes y programas deportivos en las regiones. Cada región promueve una disciplina estratégica que responde a la climatología, demografía y geografía del sector, a su vez, las condiciones climatológicas o las eventuales catástrofes de la naturaleza en el país obligan a suspender los talleres o trasladarlas temporalmente de un lugar a otro. Siguiendo lo planteado, se señala que el Ministerio no cuenta con insumos para identificar y ejecutar las actividades deportivas estratégicas que potencien una localidad, ni tampoco trabaja con las Municipalidades para facilitar esta tarea, es más, los procesos con los que cuentan

---

<sup>1</sup> <http://www.emol.com/noticias/Deportes/2018/04/11/902053/La-Alexis-Sanchez-de-la-Roja-que-dejo-a-Chile-con-un-pie-en-la-ronda-final-de-la-Copa-America-y-que-ostenta-un-notable-record.html>

las Secretarías Regionales no prevén los posibles impactos negativos, sino que se improvisa ante ellos.

En otro ámbito, el factor pobreza también se presenta en esta problemática, ya que junto a la desigualdad, caracterizan las sociedades latinoamericanas contemporáneas, sobre todo, después de la implementación de las políticas del “Consenso de Washington”<sup>1</sup>, puesto que estas medidas no crearon la cantidad de empleos que se habían estimado y aumentaron la exclusión social en las poblaciones latinoamericanas (Canudas, 2005), vulnerando y reduciendo las oportunidades a los estratos socio-económicos más bajos. Igualmente, la región de Latinoamérica es una de las más desiguales del mundo en condiciones de vida y oportunidades (Alarcon & Cepeda, 2005) debido a la preponderante acumulación de capital y a los mecanismos de producción. Quienes han sido excluidos son considerados marginales y debido a los fracasos sociales o familiares, las personas se refugian en la informalidad, la baja productividad del autoempleo y la precariedad de la vida social (Lorenzilli, 2005).

Los jóvenes que están excluidos de la sociedad a causa de los factores históricos mencionados en el párrafo precedente, son un ejemplo de cómo las medidas gubernamentales para la inclusión y prevención en ellos no han sido suficientes para cambiar la realidad; jóvenes infractores de Ley que están en tratamiento vuelven a ser reincidentes, extienden su prontuario criminalístico, y nuevamente el desempeño del Servicio Nacional de Menores es cuestionado; el aumento del consumo de drogas, la disminución de la edad de iniciación y de la percepción de riesgo obliga a replantear los lineamientos de Senda; y Mindep, a pesar de que posee la facultad de intervenir en el tratamiento de los jóvenes infractores y consumidores de drogas, solo se ha hecho presente en actividades anuales o en esporádicas charlas de prevención, es decir, falta una mesa de trabajo entre los tres servicios, que se coordine periódicamente.

---

<sup>1</sup> Son un conjunto de políticas para el crecimiento económico, desigualdad, inequidad y pobreza creados en el año 1989 por un economista estadounidense.

Por último, un estudio llevado a cabo por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia señala que niños, niñas y jóvenes forman parte de la población más proclive a la carencia y violencia física, emocional o económica de las condiciones sociopolíticas en un país o de las disputas socio delictuales entre grupos pandilleros de narcotráfico, agudizando exclusión social y pobreza<sup>1</sup>. El positivo desempeño de la economía en Chile durante los últimos veinte años agudizó el aumento de las desigualdades sociales en el país, siendo los jóvenes de los hogares más vulnerables los más inmunes a estos escenarios. En este ámbito, el futuro desdibuja una vida con menos oportunidades de desarrollo para ellos, pues al desertar de los establecimientos educacionales e interactuar en grupos pandilleros de drogas o simplemente ser consumidores dependientes de las sustancias ilícitas, fomentan la exclusión e inequidad social, disminuyen las oportunidades de desarrollo personal en una época donde el progreso se basa en el conocimiento y la profesionalización (Kaztman, 2005). En este caso, se plantea la necesidad de abordar la situación inactiva de los jóvenes a partir de políticas públicas multidisciplinarias que intervengan en el desarrollo del capital humano en los jóvenes (Repetto, 2013), como lo han de ser las políticas públicas del sector salud, trabajo, educación, desarrollo social y deporte, entre otras.

En concreto, las políticas públicas estas determinadas por una multiplicidad de contextos, sean sociales, institucionales, organizacionales, económicos y políticos (Molina 2005), desnudando las falencias en la administración pública del Gobierno. El acceso discriminatorio a los planes y programas de la cartera deportiva, sumado al leve equipamiento o a las paupérrimas condiciones de infraestructura presentes en algunos de los espacios o recintos deportivos, la escasa oferta de disciplinas deportivas, la precariedad laboral de los funcionarios, la falta de capacitación, control y seguimiento a los planes, programas y deportistas en los establecimientos públicos y/o privados, el fomento de la competitividad por sobre la inculcación de los valores, el dinamismo del mercado y las empresas, las condiciones geográficas, demografía y ubicación, más las

---

<sup>1</sup>[https://www.unicef.org/lac/UNICEF\\_Estudio\\_sobre\\_NNA\\_en\\_instituciones.pdf](https://www.unicef.org/lac/UNICEF_Estudio_sobre_NNA_en_instituciones.pdf)

conductas socio-delictuales en las poblaciones vulnerables, disminuyen la actividad física y deportiva de las personas, en especial de los jóvenes infractores de Ley y consumidores de drogas, además de exigir un mayor compromiso en la ejecución de los planes y programas de la cartera para fomentar disciplinas deportivas que sean transversales con igualdad de oportunidades en todos los estratos socio-económicos del país.

Lo anterior explica en cierta parte el aumento de la discriminación y de la brecha socioeconómica, la clausura de clubes deportivos, también, la baja actividad física y deportiva de las personas, y por consiguiente, la disminución del bienestar físico, mental y motriz en ellas; igualmente tiene que ver en la disminución de la participación social, la decadencia de los planes y programas deportivos, las barreras que impiden reconstruir las comunidades violentadas, y por último, en reformular las actuales políticas públicas.

La práctica del deporte en Chile no consigue instalarse en la cultura nacional, continúa siendo una actividad elitista en los barrios más acomodados y de espectáculo en las zonas más vulnerables. El fomento de la práctica deportiva por parte de las autoridades se debe a la presión de organismos y eventos internacionales en desmedro de las demandas locales. Las políticas públicas de Mindep han de converger todos los intereses para el fomento del deporte universal, cuestión que no ha sido resuelta.

### **1.3.1 Formulación del problema**

De todo lo mencionado se desprende que las políticas, planes y programas de actividad física y deportes elaborados por el Ministerio del Deporte y ejecutados por el Instituto Nacional de Deportes, junto a la focalización social y gestión financiera de la institucionalidad deportiva, no han sido suficientes para lograr la inserción social del grupo objeto de estudios, es decir, de los jóvenes infractores de Ley y consumidores de drogas.

### **1.3.2 Pregunta de investigación**

Para investigar y proponer una solución al problema central se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo fomentar la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley a través del uso de recintos y espacios deportivos dependientes del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana durante el año 2018?

### **1.3.3 Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general**

Generar una propuesta que permita fomentar la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley a través del uso de recintos y espacios deportivos del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana durante el año 2018

#### **Objetivos específicos**

- Diseñar un modelo de oferta de espacios o recintos deportivos disponibles para el tratamiento de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley.
- Establecer un programa para el uso de los espacios o recintos deportivos destinado a jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley.
- Definir una política destinada a fortalecer las alianzas estratégicas intersectoriales necesarias para lograr el uso de los espacios o recintos deportivos por parte de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley.

### **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Personal**

Esta tesis se escribe para sembrar conciencia y a su vez, sensibilizar a los lectores con respecto a la situación de vulnerabilidad y exclusión en la que se desenvuelven los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley. Se espera que a partir de este documento, los lectores sean capaces de comprender esta realidad y solidarizar en la medida de lo posible.

Empatizar con este grupo objetivo es entender que detrás de su adicción hay una historia de vida personal que la forzó, falta de apoyo de las autoridades gubernamentales y de la sociedad civil; es un desafío de la ciudadanía cooperar en la extirpación del vicio y transformar las poblaciones más vulnerables y excluidas a poblaciones más seguras, pacíficas e inclusivas. Es poner en la palestra la relevancia de la labor que todos los actores deben ejercer para conducir a la sociedad hacia el progreso, porque un país que crece es un país que ha superado problemas de pobreza, violencia, delincuencia, hambruna, exclusión, entre otros, y Chile en esta línea tiene una gran deuda, puesto que a pesar del sustantivo crecimiento económico, el país posee una alta brecha de desigualdad social, lo que supone un rediseño de políticas hacia la igualdad, justicia, democracia, solidaridad e inclusión como desafío del Estado.

Por otro lado, elaborar este documento es culminar un ciclo académico, demostrar los conocimientos, principios y valores adquiridos durante el proceso de formación y así ejercer como un profesional competente en la administración del Estado, capaz de operar en función del valor social y de los intereses de la sociedad civil.

### **1.4.2 Teórica**

Históricamente el mundo desde sus inicios se ha desplazado en busca del bienestar, y esto ha forzado la cohabitación de las personas al interior de las sociedades. Lamentablemente estos espacios se han segmentado y auto-discriminado a causa del dinamismo de la economía nacional o global,

perjudicando principalmente a quienes no cuentan con los recursos necesarios para enfrentar las crisis. Chile es un país con una de las brechas socioeconómicas más altas y desiguales en comparación con el resto de los países miembros de la OCDE, ya que el 10% más rico de Chile gana 26 veces más de lo que gana el 10% más pobre del país<sup>1</sup>, y para disminuir esta disparidad es menester cumplir dos puntos: primero, la “igualdad en dignidad y derechos ante la ley”<sup>2</sup>, y luego, crecer inclusivamente.

Por lo que llevar a cabo esta planificación implica involucrarse en la gestión pública, proponer ideas para el bienestar y la calidad de vida a través de la cultura deportiva, utilizando herramientas de análisis y de proyección para el progreso social. Con este documento se pueden levantar nuevas iniciativas públicas para la inclusión social a través del deporte.

### 1.4.3 Metodología

En relación a lo descrito es necesario levantar iniciativas en la gestión pública del Ministerio del Deporte que a mediano y largo plazo, fortalezcan la participación ciudadana en el proceso de formulación de políticas públicas, y en las actividades deportivas que se realizan en el país. Por lo tanto, se generara una propuesta a través de la planificación estratégica para fomentar la inclusión social de los jóvenes consumidores de drogas e infractores de Ley a través del uso de los recintos y espacios deportivos que son patrimonio del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana. La planificación se basará en un análisis institucional y local respecto al grupo de estudio.

En su primera fase, se diagnosticara la situación actual a partir de los estudios con los que cuentan Mindep, Sename, Senda y Carabineros de Chile, identificando las tendencias sociales en cuanto a la actividad física y deportiva, consumo de droga

---

<sup>1</sup><http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/01/09/desigualdad-en-chile-el-10-mas-rico-gana-26-veces-mas-que-el-10-mas-pobre/>

<sup>2</sup> Artículo 1º Constitución de la República de Chile

e infracción de ley; se describirá el grupo de estudio, su entorno y los principales problemas que con los que acarrearán en la sociedad. Este diagnóstico nos permite detectar los factores con los cuales se elaborará la planificación estratégica.

Posterior a la fase de diagnóstico y en función de los objetivos planteados al comienzo de este documento, se elaborará la segunda fase de planificación estratégica, la cual cuenta con los tres objetivos estratégicos transformados en dimensiones, objetivos estratégicos y específicos que responden a cada una de las dimensiones, además de metas e indicadores para materializar estos objetivos. Las acciones metas del cuadro de planificación estratégica serán organizadas en una carta Gantt con el fin de ejecutarlas en función del tiempo. Igualmente, las acciones ordenadas en la carta Gantt facilitará la creación de la tercera fase presupuestaria, la cual cuenta con los ingresos y gastos operaciones, de inversión y materiales para la ejecución de la planificación estratégica a fin de ejecutar eficientemente el presupuesto en periodos de tiempo.

La última fase de la metodología corresponde a la elaboración de un Cuadro de Mando Integral que nos permitirá hacer un seguimiento y control permanente de la planificación estratégica, de la carta Gantt y del presupuesto a partir cuatro perspectivas: financiera, de mercado y clientes, de proceso, y de aprendizaje y crecimiento. Esta propuesta de inclusión social posee las siguientes cualidades: se basa en un enfoque de desarrollo humano, caracteriza los principios para la calidad de vida y bienestar social de las personas, promueve la inclusión, acceso, diversidad y participación en las relaciones interpersonales; a su vez, emana de la actual Política Nacional del Deporte 2016-2025 y de su Plan Estratégico en torno al deporte de participación social. Lo recién mencionado será útil para maximizar los beneficios sociales del Gobierno a bajo costo, de tal manera que sea una solución viable para la administración del Estado y que sea valorado por la ciudadanía.

#### **1.4.4 Institucional**

El sujeto institucional de esta investigación es la División de Política de Infraestructura Deportiva del Ministerio del Deporte, esto por la disponibilidad de información, documentos y estadísticas de la actividad física y deportiva en los recintos y espacios deportivos; en segundo lugar, porque permite contar con el tiempo para la elaboración de este documento y para aportar académicamente en las gestiones de la división; y por último, para cooperar en el diseño de planes y programas de actividad física y deportes en torno a la participación social.

La División de Política de Infraestructura adquirió una gran responsabilidad en la materialización de proyectos de inversión, pues a partir del año 2016 las obras públicas están normadas según el Decreto 50 de Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, OGUC, que actualiza la Ley N° 20.422 De igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas con discapacidad, por lo tanto, los programas sociales del Ministerio que se ejecuten en los recintos deportivos deben considerar la normativa de accesibilidad universal<sup>1</sup>.

## **Capítulo 2 Marco teórico**

### **2.1 Teorías Generales**

#### **2.1.1 Estado**

El Estado es el agente para la reivindicación popular e incorporación de las personas en la sociedad, combate la marginalización e interviene en las relaciones interpersonales, dándole un sentido de pertenencia a las personas en la sociedad civil (Fleury, 2005); por lo cual, el rol del aparato estatal en el proceso de una política pública es replantear los paradigmas de la gestión pública para enfocarla en resultados de valor social por sobre los procedimientos burocráticos de la

---

<sup>1</sup>[http://www.ciudadaccesible.cl/?page\\_id=6826](http://www.ciudadaccesible.cl/?page_id=6826)

administración pública a fin de fortalecer, en este caso, el sentido de pertenencia y participación de la ciudadanía (Olavarría, 2007).

El Estado es la fuente de activos para los hogares, por lo tanto, es imprescindible la participación de la ciudadanía para administrar los beneficios de seguridad, provisión, asignación y asistencia que les corresponde a las personas; debe facilitar los medios para aumentar la empleabilidad y la cobertura de los beneficios sociales, como la provisión de recursos a los hogares, entre otros (Kaztman, 2005). En relación a lo mencionado, es la administración pública el espacio político donde se proponen las tareas para satisfacer las demandas ciudadanas en función de la política y de los intereses de los actores políticos, es decir, el administrador público tiene el rol de dialogar con los actores de la sociedad civil para equilibrar las demandas de la ciudadanía y los intereses de los actores políticos en los procesos de elaboración de las políticas públicas a fin de crear valor público (Olavarría, 2007).

El mismo autor define que el valor público es la percepción de la ciudadanía con respecto a la eficacia, eficiencia y calidad de un bien y/o servicio que entrega el Estado para la resolución de problemas sociales y así, satisfacer las demandas ciudadanas. Los resultados deben ser impactos sociales positivos y comparativamente mayores que los costos financieros en su producción, es decir, la política pública debe ser por sobre todo, rentable socialmente, beneficiosa, valorada y efectiva al momento de ser evaluada; asimismo, los actores son quienes participan en el proceso de la política pública, desde la identificación del problema hasta la implementación de alguna medida que resuelva el problema, satisfaciendo las demandas, asegurando los intereses y creando valor público.

Existen dos tipos de actores, los líderes que son dirigentes e influyentes, y los actores colectivos como agrupaciones, organizaciones o grupos de interés; las posiciones de ellos pueden ser formales e informales, es decir, desde el Gobierno o desde un grupo de interés privado, inclusive también están aquellos que intervienen desde una posición más céntrica o marginal.

Una agenda pública contiene los problemas sociales a resolver por los actores sociales en un determinado momento, son ellos quienes determinan las alternativas de solución en función de sus intereses y de la favorabilidad política, por lo tanto, un problema social entra en la agenda pública en la medida que exista viabilidad resolutoria y siempre y cuando, existan intereses de por medio que puedan beneficiar a los actores políticos (Olavarría, 2007). Para solucionar los problemas sociales se necesita replantear las políticas públicas y el rol del Estado en la sociedad, repensar la acción pública para la empleabilidad, institucionalidad, infraestructura, derechos, calidad y bienestar, identidad colectiva e inclusión (Canudas, 2005), igualmente, para la fiscalización en el mercado y asegurar la equidad de oportunidades.

Según Satriano (2006), el modelo neoliberal transformó la relación y organización entre Estado, mercado y familia, privatizó las empresas públicas y redujo el Rol del Estado en el mercado, ante lo cual, las políticas sociales deben regular los impactos económicos en pobreza, desigualdad y acceso. Frente a esto, Maingon (citado por Satriano, 2006) propuso que la política social debe ser un proceso de toma de decisiones sociales y políticas que deben llevar a cabo todos los actores de la sociedad con el objeto de maximizar beneficio social, descentralización, acción local, participación, legitimidad y eficiencia institucional.

Un informe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, señala que los ciudadanos, iguales frente a la Ley, son la medula de la sociedad y de la comunidad política, por ende, son sujetos de derecho ante el Estado y han de recibir el mismo trato en la sociedad, es decir, el Estado debe proporcionar los recursos y crear las condiciones óptimas para satisfacer las demandas de la ciudadanía, sean civiles, políticas, económicas, sociales o culturales.

La participación ciudadanía es un derecho fundamental y genuino de todas las personas, además, debe ser considerada en la toma de decisiones públicas del Gobierno, por ello, el Estado debe asegurar las oportunidades a la ciudadanía a fin

de fomentar la participación universal, pues la exclusión deslegitima la acción pública. Existe un modelo de planificación multiescalar participativo que, por intermedio de la gobernanza, articula los acuerdos y diálogos de los ciudadanos para consolidar un modelo de sociedad inclusivo; comprende objetivos, estrategias y prioridades a coordinar, alinear e integrar coherentemente en la administración pública, en este caso, el diálogo forma parte de procesos democráticos para el respeto y derechos humanos (Sandoval, Sanhueza, & Wilinner, 2015).

La coordinación en la planificación participativa desde la administración pública es vertical, todos los actores participan indiferentemente del nivel territorial, puesto que se deben acordar estrategias y líneas de acción en dirección al mejoramiento de la calidad de vida de la población en todo el país. Es un modelo participativo, integral y de colaboración que resuelve los problemas sociales asociados a la falta de oportunidades y lento desarrollo (CEPAL, 2015). La administración pública está cada vez más comprometida en adherir a la ciudadanía en los procesos de transformación y gestión pública, principalmente, porque es el valor del beneficio social de la ciudadanía el objetivo de las políticas públicas, lo cual, obliga a los gobiernos a ser más eficaces, eficientes y participativos (Ende, 2012).

El Estado debe reinventarse como autoridad constantemente, rediseñar políticas públicas, implementar normas, crear instituciones que cuenten con estándares internacionales para la interacción entre ellas mismas, aumentando el desempeño en inclusión social. La correcta gestión pública del Gobierno tiene que ver con la eficiente administración de los recursos para la entrega de servicios que combatan cuestiones sociales de pobreza, marginalidad y vulnerabilidad (Pizarro, 2001).

Es necesario que el Estado revitalice las instituciones de las cuales se compone la sociedad, sean familias, trabajo, escuela y comunidad, con el fin de prevenir los impactos negativos de los fenómenos políticos, sociales y económicos, principalmente (LeBlanc, 1986); coordine las acciones de la administración pública con miras hacia el progreso social y desarrollo personal de quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad, mejorando por ejemplo, la educación, puesto que

los apoderados y los docentes son los principales actores de intervención en el desarrollo personal de los niños, niñas y jóvenes; cree planes y programas sociales de integración y participación en sus usuarios, inclusive, cree programas para frenar la conducta delictual de los adolescentes.

Localmente, una institución pública debe estar encargada de colaborar, diseñar y aplicar políticas públicas, planes y programas en materia de equidad y desarrollo social para la erradicación de la pobreza, y promover integración, movilidad y protección social; debe establecer mesas de trabajo intersectoriales que trabajen en la elaboración de un marco legal e institucional reflexivo, coherente y coordinado para el fortalecimiento de la dignidad, autonomía, igualdad, progreso, respeto y género. Es necesario garantizar la participación de la ciudadanía para el proceso de elaboración de las políticas públicas y transparencia en la gestión pública que universalice la información de la administración del Estado, creando con ello, mecanismos de consultas, reclamos y sugerencias<sup>1</sup>.

La universalización de la información y gestión pública significa cambio y acción en vista de la consolidación de sociedades más solidarias y justas, cubriendo las necesidades de la población y garantizando protección, ya que según Molina (2005), estas medidas fomentan la inclusión y cohesión en la sociedad civil.

### **2.1.2 Políticas Públicas**

Según Olavarría (2007), una política pública es una intervención estatal con respecto a un tema social que no funciona como se desearía, ante lo cual, la finalidad consiste en resolver o aminorar el problema público a partir de un análisis de la realidad, esto demuestra que existe una relación directa entre política y problema público. Una política pública está compuesta por actores, decisiones, finalidad, destinatarios y autoridades, que mediante las interrelaciones en la toma de decisiones y convergencias de intereses, crean instrumentos, instituciones,

---

<sup>1</sup><http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/conocenos/mision/> gestión MIDESO, consultado el 12-10-17

organizaciones e inyectan recursos presupuestarios para solucionar problemas públicos.

El Consejo de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas estableció en el año 2012 cuatro principios para la elaboración de políticas públicas que traten pobreza y derechos humanos<sup>1</sup>: en primer lugar, identificar una estrategia nacional para enfrentar ambos puntos, seguido de priorizar la comunidad que se encuentre en situación de pobreza, definiendo, en tercer lugar, instalaciones, bienes y servicios accesibles, asequibles, adaptables y por sobre todo, de calidad, garantizando en último lugar, la coherencia de las políticas en la estrategia nacional.

El diseño técnico de una política pública, según lo plantea Olavarría, identifica el problema para luego intervenir con el fin de resolverlo, para ello, primero se diseñan las alternativas de solución, luego se define qué propuesta intervendrá y se transformará en política pública. Los instrumentos de intervención son en función de las capacidades y preferencias de los formuladores, y pueden ser de gestión pública, gestión privada, leyes, impuestos, subsidios y campañas, entre otros.

El autor indica que una política pública es un proceso que va desde la decisión hasta los resultados de su puesta en marcha; durante el transcurso, se le asignan los recursos, intervienen actores sociales y se ejecutan las acciones correspondientes; Los resultados sean los esperados o no, sirven para reformular la política o para elaborar una nueva.

Existen tres aproximaciones para entender lo que es una política pública: institucional, técnica y política. La primera es porque emana de una autoridad legítima quien agrupa los procedimientos y competencias necesarias para elaborar propuestas de leyes, decretos y actos administrativos; en segundo lugar, su tecnicidad racional fuerza a realizar un análisis de la realidad, determinando los

---

<sup>1</sup><https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/G12/176/77/PDF/G1217677.pdf?OpenElement>  
consultado el 12-10-17

principales problemas y proponiendo alternativas de solución que maximicen el bienestar social; la tercera hace cuenta que la política pública responde a las demandas e intereses de los actores políticos. Las políticas públicas formuladas en función de intereses políticos y análisis técnicos demuestran la subjetividad con la cual se incorpora un problema social a la agenda pública.

Las políticas públicas según Fleury (2005) deben formularse en función de la sostenibilidad, por lo tanto, tienen que favorecer la inserción social, focalizar y asistir a las poblaciones vulnerables, actuar frente a las cuestiones sociales, estar presente en el territorio y garantizar derechos más allá de subsidiar. Las políticas económicas deben ser elaboradas teniendo en cuenta el desarrollo social, con tal de impactar en el crecimiento económico, progreso y equidad, aumentando la inserción laboral, competencias, empleo y productividad (Alarcon & Cepeda, 2005), pues son herramientas para la inclusión y movilidad social (Lorenzilli, 2005).

El problema público es una carencia social que ha sido calificada como tal por los actores puesto que asecha el bienestar, desarrollo, progreso, convivencia, medioambiente, etc. de las personas. Las necesidades son las demandas ciudadanas, que bajo la influencia de los actores de poder, se pueden incluir en la agenda pública; son las autoridades quienes definen las soluciones que los ciudadanos recibirán (Olavarría, 2007).

Por ejemplo, según Muntaner (2010), las políticas públicas de educación inclusiva promueven prácticas que eliminan las barreras del aprendizaje y de la participación, y también fomentan valores sociales; son medidas transformadoras, de participación, crecimiento y equidad en las que colaboran actores, ciudadanos, instituciones y políticos; avanzan en cultura, educación y deporte puesto que en la medida de mayor inclusión, refuerzan democratización e igualdad en los planes, políticas y programas públicos (Molina 2005), siguiendo esta lógica, las políticas públicas de educación son herramientas para la movilidad social (Kaztman, 2005).

## **2.2 Teorías sustantivas**

### **2.2.1 Infraestructura Pública**

La infraestructura pública, según define Hernández (2012), corresponde a todos los recintos, edificaciones o espacios que son patrimonios del Estado y que son utilizados para albergar actividades en favor de la ciudadanía. Son diversos los estudios que se han realizado para determinar el origen y relevancia de la infraestructura en las decisiones públicas; según las observaciones que recoge Hernández, se plantea por un lado que dotar de infraestructura en las regiones atrasadas de un país tiene impactos positivos en la actividad productiva y en el valor agregado de la zona, siendo esta política pública la herramienta estratégica fundamental para disminuir las disparidades y desigualdades regionales, sin embargo, otros autores señalan que invertir en estas regiones no genera crecimiento económico y que la política de inversión termina siendo ineficiente; por otro lado, las particularidades de cada región ameritan construcciones distintas que se adecuan a las necesidades y estructuras propias de la productividad en la comunidad o bien, es necesario construir nuevas edificaciones públicas en las regiones estratégicas para el crecimiento económico y productivo del país.

La gestión gubernamental debe invertir en infraestructura y programas de alcance social, eficientes, eficaces y descentralizados que modernicen la gestión pública del Estado en todas las regiones mediante una interacción directa de la población con los municipios, y de estos últimos con el nivel central, lo cual permita focalizar la acción pública según la vulnerabilidad y necesidad de los territorios en el país (Pizarro, 2001); sin embargo y para que se dé un efecto positivo en la implementación de esta política, la intervención del Estado es clave para corregir las fallas del mercado y crear las bases adecuadas para que el proceso de inversión en un determinado territorio sea un factor de crecimiento económico (Hernández, 2012), de esta manera, la intervención estatal corrige el crecimiento desequilibrado y recompensa los efectos de la polarización económica en las regiones del país.

En la misma lógica que resume Hernández, la inversión pública se torna esencial cuando la infraestructura pública corrige las disparidades económicas, albergando los servicios básicos de educación, salud, transportes, energía, agua, comunicación, agricultura, drenaje, etc., pues, el Estado entrega bienes, servicios, sustentabilidad y capital humano. La cobertura de los servicios públicos e infraestructura en las comunidades aumenta la participación de la población vulnerable entre un 15 a un 20%, disminuye la pobreza, atrae la inversión privada, orienta al crecimiento económico y levanta economías estancadas; aumenta la productividad y capital en el mercado laboral, y reasigna recursos (McKinley, 2005). La cobertura de servicios públicos significa integración y ascensión social de los hogares (Lorenzilli, 2005).

En otro plano, la inversión pública en infraestructura además tiene un matiz político ya que las decisiones públicas de inversión se guían con respecto a la rentabilidad política en una determinada región, ante lo cual, también confluye un riesgo político de competencia y tensiones; por ejemplo, en México, la inversión en la zona norte es mucho mayor que en la zona sur, lo cual polariza las relaciones entre ambas zonas. Ahora bien, las regiones que ya cuentan con suficiente infraestructura debiesen promover la descentralización de la inversión pública ya que socialmente, el beneficio será menor que el costo de polución y congestión ambiental. Las regiones en las que más se ha invertido cuentan con edificios para albergar la administración del Estado, por lo tanto, es necesario redistribuir la inversión en las regiones más austeras (Hernández, 2012).

Las regiones más atrasadas son las que socialmente cuentan con una baja calidad de vida y las actividades económicas giran en torno a la agricultura o bien, en pequeñas industrias, por lo cual, son zonas poco atractivas para la inversión del sector privado, puesto que no son rentables para las empresas y es ahí, donde el Estado interviene en infraestructura y capital humano para el desarrollo de la economía local.

La infraestructura pública implica aumento de la productividad, crecimiento económico y desarrollo social, en cambio la infraestructura privada es un instrumento netamente para la producción y ganancias de la empresa. A partir de esto, es que se plantea que las iniciativas de inversión pública son medidas para dotar de crecimiento al país, considerando las características de las regiones, aumentando la empleabilidad y agregando valor social (Hernández, 2012).

### **2.2.2 Inclusión y participación social**

Inclusión es el sentido de pertenencia, reconocimiento y adaptación de las personas en la sociedad civil, según Marshall es un estado en pleno derecho concedido por igualdad a todos los miembros de una comunidad o Estado-Nación; disminuye las desigualdades y promueve homogeneidad.

Integración social es un proceso de participación multidisciplinaria, individual e igualitaria en la vida colectiva de la sociedad que contempla a toda la población (Schanepper 2007, citado por TORBEAUX, 2013), independiente de la capacidad o voluntad de participar; sin embargo, esta participación depende de factores socioculturales, sociopolíticos e idiosincráticos de los actores (Manço, 2006, citado por TORDEAUX, 2013). El proceso de integración mediante la participación en la vida colectiva, principalmente en el plano laboral, permite consolidar las relaciones y derechos sociales, que a veces, solo la situación socioeconómica del individuo permite, como optar a un seguro social o a un subsidio.

Exclusión e inclusión dependen del contexto ya que factores demográficos, educativos, sociales, empresariales y públicos, entre otros, facilitan o dificultan la adhesión de las personas a las comunidades, ya sea en el trabajo o en los barrios más vulnerables (EAPN, 2012). Las prácticas de inclusión deben fomentarse desde temprana edad y mediante la educación; se hace necesario tomar decisiones que universalicen el acceso a la educación y que justamente, sean una oportunidad de equidad e igualdad universal (Muntaner, 2010), puesto que la

pluriculturalidad es algo natural que debe ser aceptado y con el cual se debe aprender a convivir, por ende, los programas han de adaptarse a la diversidad y reducir segregación o exclusión de las personas en las comunidades.

Según la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español, exclusión es negar la ciudadanía, integración y participación social de las personas en la comunidad. Usualmente los más excluidos tienden a ser mujeres, niños, niñas, jóvenes, adultos mayores e inmigrantes; también es exclusión cuando se apartan a las personas de la sociedad por la falta de políticas y legislaciones de inclusión, alternativas de asistencia o personal responsable para la ejecución de planes y programas de inclusión.

Es exclusión social cuando las personas no poseen las herramientas que facilitan su auto desarrollo social, sea en el mercado laboral, en la rutina, cultura o en los espacios de decisiones políticas (Canudas, 2005); es un fenómeno multidimensional de la sociedad provocado por la modernización y la interdependencia de los países (Lorenzilli, 2005).

Clarificar el concepto de exclusión ayuda a definir las prioridades, acciones y actores que han de intervenir en las políticas de desarrollo social, incluir medidas de prevención para la reducción de la vulnerabilidad y medidas de integración para los pobladores vulnerados. Combatir la exclusión es eliminar las barreras sociales y físicas de generalizaciones, estereotipos, prejuicios y discriminaciones, es avanzar en políticas públicas para la inclusión y diversidad (Crotti & Bitar, 2005).

La escuela europea de exclusión, la define como un acto voluntario que atenta contra la integración en la sociedad a causa de la pobreza y la desigualdad; plantea que construir ciudadanía a partir de la institucionalidad y normativa, garantiza los derechos, pactos y diálogos sociales para la inclusión (Canudas, 2005).

En este sentido, es menester la elaboración de una estrategia de desarrollo nacional y articuladora regional que fortalezca inclusión social y empodere el rol

del Estado para cohesionar a la sociedad en cuestiones políticas, económicas y culturales; promover la inclusión integral, trabajando con los derechos de los ciudadanos, los sectores y grupos sociales, aprovechando las oportunidades del mercado, actuar frente a los reclamos, fomentar equidad y producción, repensar los valores de la sociedad mediante la refundación del Estado que fortalezca los pactos sociales, seguridad, trabajo, pertenencia, dignidad e identidad, etc. (Améndola, Concetti, & Gimé, 2015).

El origen etimológico de participación proviene del latín *“participatio y parte capere”*, que quiere decir “tomar parte”<sup>1</sup>, compartir y tomar decisiones con otras personas para orientar los intereses hacia el bien común. La acción de participar implica desenvolverse en los escenarios políticos, económicos, sociales y culturales de las comunidades. Está consagrada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de tal forma que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”; asimismo, la participación promueve los mismos valores que la actividad física y deportiva en respeto y tolerancia de la diversidad, ya que fortalece conciencia, pertenencia, dignidad, autodeterminación y libertad personal.

La Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español define participación social como el acto de integrarse, interactuar, transmitir valores y cooperar en la comunidad a fin de orientar las relaciones y acciones de la sociedad civil en el fortalecimiento de la cultura cívica para el progreso social, profesionalizando las competencias y consolidando la inclusión mediante la cooperación de todos los actores.

Ende (2012) en su libro *¿Qué entendemos por participación?*, señala que participar e implicarse en los asuntos de la comunidad provee de autonomía, conciencia e integración para avanzar en progreso y bien común; participar es articular confianza, converger intereses, compartir y crear redes de valores, llevar

---

<sup>1</sup> Citado por Ende 2013, Corominas, J. (1994), Diccionario etimológico de la lengua castellana, Gredos

a cabo acciones colectivas e inclusive, levantar movimientos sociales. Siguiendo esta idea, participar es empoderarse, poner en marcha las competencias personales, negociar e influir en la colectividad y trabajar en equipo hacia una meta compartida, tal y como lo hacen por ejemplo, los equipos que practican alguna disciplina de la actividad física y deportiva.

El autor también afirma que participar es un deber cívico pues a través de ella se toman decisiones sociales o políticas con el objeto de minimizar las desigualdades económicas y redistribuir equitativamente los bienes en la sociedad. El principal método de participación e intervención es mediante el involucramiento en las organizaciones o colectivos, instituciones que influyen en otros organismos o espacios; la población se adhiere a las estructuras políticas locales, nacionales o internacionales, se transforman en participantes consientes y reconocidos dentro de las organizaciones. Los ciudadanos y ciudadanas son transformadores sociales para la inclusión y justicia.

Las barreras que limitan el grado de integración y participación social muchas veces tienen que ver con el nivel cognitivo o educativo de las personas, edad, experiencia y conocimiento, género, raza, idioma, competencias personales, perfil sociodemográfico, localidad, religión, estado civil, etc. así, la idea de participación debe fomentarse en un proceso continuo, estable y sostenible, acabando con las discriminaciones sociales (EAPN, 2012).

Los distintos niveles de intervención suponen una mayor pluralidad de intereses y demandas que los profesionales del Estado deben converger. Según Ende, los adolescentes por un lado quieren homogeneizarse al comportamiento de los adultos y por otro lado, experimentar nuevos métodos de participación, bajo este contexto, en la adolescencia, las emociones dificultan las relaciones interpersonales ya que los jóvenes se embarcan en una lucha por la independencia y autocontrol personal, ejercen una crítica radical y a veces violenta, para manifestar rechazo al mundo de los adultos (Katz, Barreno y Konterllnik citado, por Ende, 2012).

### 2.2.3 Vulnerabilidad

La vulnerabilidad es la pérdida de bienestar en las personas o en el grupo de hogar, es medido a través de los indicadores de pobreza, expectativa de vida, analfabetismo, salud o lo que es “socialmente aceptable”; los estudios que levantan las administraciones del Estado o bien, entidades privadas, tienen como finalidad proporcionar insumos que prevengan la pérdida del bienestar y alertar los impactos negativos de la economía que puedan acrecentar la vulnerabilidad de las personas y de los hogares (Henochoa, 2010).

El estado de vulnerabilidad arriba a partir de procesos de transformación políticos, socioeconómicos, demográficos, territoriales o históricos contextuales, entre otros; en ocasiones, la vulnerabilidad se plasma en la permanente alternación de la profesionalización y la cesantía, lo cual, precariza las condiciones con las cuales las personas, especialmente los jóvenes, ingresan a “la vida adulta” (VENET, 2013). También, el sistema neoliberal ya consolidado en la mayoría de los países de Latinoamérica durante los años noventa, reformuló el concepto de vulnerabilidad, de tal manera que pobreza, concentración de ingresos, subdesarrollo, economía de mercado, inseguridad y exposición a riesgos, entre otros, han segmentado la producción, aumentado la precariedad social y laboral, y debilitado los sistemas de educación, salud o previsión; todos ellos inciden en la desvalorización sindical y desprotección, acentuando la vulnerabilidad y el riesgo social de las personas y hogares (Pizarro, 2001).

Para entender la vulnerabilidad es necesario tomar en cuenta cuatro factores: variación de los ingresos al hogar, incertidumbre macroeconómica o catástrofes naturales, falta de mecanismos de cobertura y, por último, endeudamiento de las familias. Por un lado, los factores señalados pueden impactar negativamente en empleo, nutrición, bienes e inversiones del hogar, como también en el estado de vulnerabilidad nacional. Asimismo, y como se mencionó en el párrafo precedente, vulnerabilidad se asocia a pobreza pero no son lo mismo (Pizarro, 2001), por lo tanto, el aumento de la pobreza implica un aumento de la vulnerabilidad en las

personas y en sus hogares (Hench, 2010). Para asegurar el bienestar social es necesario, por un lado, aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y la economía, y por otro lado, crear políticas públicas que utilicen eficientemente los recursos y contemplen estrategias de desarrollo social (Pizarro, 2001).

La vulnerabilidad social se expresa en la exposición de las personas a los riesgos de la sociedad, también en sensaciones de incertidumbre e inseguridad ante la calidad de vida, actividades económicas, sociales, políticas y culturales. Posee dos dimensiones, la primera alude a la volatilidad del entorno y la segunda dimensión es de carácter interno, en las cuales, las personas demuestran su incapacidad para enfrentar los costos de la volatilidad externa, disminuyendo el bienestar de las personas y de las comunidades (Améndola, Concetti, & Gimé, 2015)

La pobreza ha marcado la agenda de los Gobiernos y de los Organismos Internacionales, es un tema de preocupación social local y global por resolver. En la lucha contra la pobreza, han intervenido instituciones especializadas en mejorar la calidad de vida de las personas y también, en defender los derechos humanos que se han querido vulnerar; entre estos organismos han intervenido las Naciones Unidas, que a través de sus convenciones, han establecido medidas de cooperación para todos los Estados miembros, buscando mitigar pobreza, subdesarrollo e inequidad y también, erradicar las injusticias sociales que restrinjan el goce de los derechos. Estas convenciones han establecido, además, que los Estados deben formular políticas de desarrollo nacional para asegurar bienestar y equidad distributiva de los recursos monetarios, considerando que la pobreza y la exclusión social atentan contra la vida digna de las personas (Instituto Nacional de Derechos Humanos, 2015). Para construir sociedades más justas, equitativas e inclusivas se debe tratar desigualdad e institucionalidad, lo cuales fortalecen el rol de la administración pública en las áreas de pobreza y desarrollo social (Molina 2005).

Un nuevo alcance de la vulnerabilidad redundante en las sensaciones de insatisfacción, frustración y resentimiento de los individuos hacia el orden social, reduciendo identidad y adhesión cultural de las personas hacia una nación, acentuando el etnicismo y violencia barrial. Una alternativa para promover la participación social y pacífica es inscribirse a sindicatos o asociaciones que fomentan el contacto social y la toma de decisiones políticas (TOURBEAUX, 2013)

Otro generador de vulnerabilidad dice relación con el entorno familiar en el cual se desenvuelve la persona, ya que las familias disfuncionales o desorganizadas son un factor de riesgo que genera problemas de comportamiento y adaptación en las personas, inclusive, las familias multi-problemáticas que acumulan tensión o estrés a causa de factores económicos, custodia parental, relaciones distantes, conflictivas o autoritarias, entre otros, indican en la situación de vulnerabilidad de las personas, sea en delincuencia, drogas, marginalización, vagancia, etc. (Rojas, Rodríguez, Zereceda, & Otiniano, 2013)

## **2.3 Teorías particulares**

### **2.3.1 Actividad física y deportiva**

Según Duran (2006), la actividad física y el deporte son una oportunidad que tienen las personas para transmitir valores entre ellos mismos ya que mediante la educación deportiva, los profesionales enseñan con valores, conocimientos y comportamiento las disciplinas deportivas que reciben las personas en su formación. Los entrenadores deben estar constantemente atentos, preocupados, interesados y predispuestos a reconocer y cooperar en la autonomía de las personas para apoyar el cumplimiento de sus metas personales, ya que el carácter de la formación que entregan incide en la definición de la personalidad en los deportistas; por lo mencionado, es indispensable que los entrenadores adquieran un compromiso valórico en la formación de las nuevas generaciones.

Continuando con lo que plantea el mismo autor, el deporte al transmitir valores y dinamismo, provoca que las personas se sientan interesadas y atraídas en practicar alguna disciplina, por lo tanto, es un instrumento de acción socioeducativa en los adolescentes. En los centros deportivos, los coordinadores de las actividades fortalecen mediante los programas deportivos, el autoestima, carácter, cognición y responsabilidad, fomentan la reflexión y las conductas afectivas de las personas (Jiménez, Durán, Gómez, & Rodríguez, 2006), por ejemplo, en situaciones de conflicto.

Duran también plantea que es necesario tomar conciencia de la educación en la actividad física y deportiva por su relevancia en el desarrollo de actitudes positivas para superar rendimiento y competencias, conseguir logros y desarrollar talentos por sobre el cliché de ejercitar para lograr un aspecto físico ideal o bien, para fomentar la diversión sin la necesidad de poseer alguna cualidad deportiva especial; en este último punto, los juegos lúdicos a su vez fomentan confianza, superación de retos, coordinación, control, motivación y trabajo en equipo, respetando las reglas del juego (Jiménez, Durán, Gómez, & Rodríguez, 2006).

En la actividad “El año europeo de la educación a través del deporte” que realizó el Consejo de Europa en el año 2004 y que expone el autor, se planteó que, bienestar, calidad de vida, vida saludable, cohesión social, participación, juego limpio, promoción de valores, interculturalidad y el combate contra el racismo, la xenofobia y el sexismo, más el respeto y conciencia hacia las personas e instituciones, son los principios con los que se debe promover la actividad física y deportiva. Bajo esta premisa, se señala que, a través de los programas deportivos, las personas se puedan incorporar con mayor facilidad al mundo laboral o bien, continuar estudiando, lo cual reduce la exclusión y discriminación de las personas en situación de riesgo, y fomenta la participación en la sociedad civil.

El deporte transmite valores sociales y personales hacia los grupos o segmentos más desfavorecidos (Jiménez, Durán, Gómez, & Rodríguez, 2006), está dirigido a quienes han sido excluidos de la sociedad y se encuentran en centros de

problemas conductuales como los jóvenes infractores de Ley que cumplen condena en los recintos de Sename.

Tomando el ejemplo anterior y señalando que es un hecho que ocurre en todos lados del mundo, Jiménez (2006) resume el modelo de intervención para la prevención de violencia mediante la actividad física y deportiva que escribió Donald Hellison; en él se plantea que la resolución de los problemas de violencia, integración, marginalidad, drogas y delincuencia ayuda en el fortalecimiento de autoestima, auto comprensión y en las relaciones interpersonales de quienes forman parte de esta realidad. En el nivel 1 de este modelo, el autor resume las pautas y estrategias para alcanzar el cumplimiento de metas y participación, ellas están relacionadas con la capacidad de autocontrol, inclusión y relaciones a través de juegos, principios de acuerdo, bancos reflexivos, negociaciones, control de lenguaje para instruir, y planes de emergencia (juegos de cara y sello para resolver disyuntivas).

En el nivel 2, el entrenador tiene que fomentar la participación de los jugadores, compartiendo experiencias positivas que permitan alcanzar metas y disfrutar el juego, promoviendo invitaciones y actividades en equipo, recompensando con regalos sorpresas, etc. Superado estos dos niveles, las personas sin la necesidad de ser supervisados, planifican y cumplen el programa particular del tercer nivel de introspección, donde las personas analizan sus capacidades e intereses, se auto disciplinan para llevar adelante un proyecto, establecen un tiempo determinado para la realización. En el nivel 4 se fomenta la empatía, preocupación y cooperación hacia los demás y, en el nivel 5 las personas han de utilizar el deporte como la herramienta para conseguir un fin, adquirir valores y transformar.

La idea durante este proceso es reflexionar y analizar la situación de vida de las personas antes, durante y después de haber participado en programas deportivos, a fin de que esta introspección sirva de retroalimentación y mejora para las personas. La puesta en marcha de este modelo implica comprender, concientizar y dialogar con las personas en torno a los niveles, potenciar la toma de decisiones,

la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Los clubes de entrenamiento a mediano plazo, democratizan las comunidades y son percibidas por la ciudadanía como el segundo hogar.

En otro plano, el deporte también promueve la capacidad crítica en los adolescentes siendo una fuente inagotable para la manifestación social en la vida cotidiana de las personas (Prat, Soler, Ventura, & Tirado, 2006), porque aborda temas transversales de educación, moral, paz y consumismo para criticar la realidad. Por un lado, los medios de comunicación dependen económicamente de los ingresos y contratos que les pagan los clubes de fútbol para vender belleza, competitividad, excelencia, salud, cuerpo y placer, los cuales hacen reflexionar a las personas, es ahí cuando los programas de acción deportiva deben trabajar con los adolescentes para estimular el deporte, la moralidad y el pensamiento crítico de los jóvenes con respecto a la realidad de exitismo (Prat, Soler, Ventura, & Tirado, 2006).

La institucionalidad pública tiene el deber de reflexionar con respecto a los acontecimientos deportivos que necesita la ciudadanía para disminuir los impactos negativos de la sociedad de consumo en nutrición, salud y calidad; para ello, los autores citados sugieren identificar los impactos de la actividad física y deportiva, la política y la economía; crear instituciones que, mediante acuerdos políticos participativos, regulen la práctica deportiva, elaboren un presupuesto para estos fines y creen fichas deportivas de registro.

### **2.3.2 Jóvenes**

Centrándose en el concepto de juventud, este cobró impulso social a mediados del siglo XX, momento donde se cuestionan los valores de la sociedad; es una representación de la rebeldía frente al contexto y ante esto, se renueva constantemente (Pihneiro & Henríquez, 2014). Krauskopf (2003) nos plantea la necesidad de meditar el protagonismo de la juventud para reformular el desarrollo

en América, puesto que la participación social de los jóvenes se articula con la sociedad civil, la cual y mediante la negociación de los actores públicos, debe reconocer las demandas de los jóvenes; esto también significa que la participación juvenil en el proceso de las políticas públicas se transmuta en demanda y frente a esto, se requieren espacios de reflexión crítica para analizar el impacto de las políticas y medir la intervención de los jóvenes en la agenda pública; estos espacios se gestan en foros, comités, grupos de escuela, conferencias, calles, etc., es decir, en todos los espacios donde intervenga la sociedad civil. En la misma lógica, se señala que la atención de los medios de comunicación, académicos, actores políticos e instituciones por sobre los jóvenes ha crecido, igualmente la presencia de esta comunidad en los espacios públicos. (Pihneiro & Henríquez, 2014).

Según Krauskopf (2003), el aumento del interés público por la participación de los jóvenes en el proceso de elaboración de políticas públicas dirigidos a ellos, permite aprovechar la oportunidad de rediseñar paradigmas para enfrentar la exclusión en la medida que el aporte participativo de los jóvenes sea fuertemente cultural. Su participación aumenta su propia calidad de vida y disminuye las barreras de acceso a los servicios de la sociedad; mediante su aporte público, los jóvenes obtienen el reconocimiento, las gratificaciones y el valor de inserción por parte de la sociedad.

Las políticas públicas de juventud son fundamentales para situar a los jóvenes en la sociedad civil pues se les prepara para el futuro; además son herramientas reactivas y productoras estratégicas de la acción pública (Krauskopf, 2003). Estas políticas incluyen programas y proyectos que responden a un imaginario juvenil que varía en sinergia con los cambios políticos, tras lo cual, la institucionalidad pública reconoce la heterogeneidad de las juventudes, sin embargo, no tienen gran cabida en las instancias decisorias ni en las disputas sociales para el desarrollo, por lo cual, surge la necesidad de centrar, comprender y rearticular la colaboración política con los jóvenes con el objeto de construir ciudadanía y valores sociales (Haro, 2014).

Otro factor tiene que ver con la reducción de la institucionalidad del Estado puesto que este hecho impacta negativamente en las ofertas de participación de los jóvenes (Krauskopt, 2003) y repercute en un aumento del uso de las tecnologías para participar en la sociedad, como las redes sociales para opinar con respecto a la coyuntura; los temas juveniles que aparecen en los medios de comunicación o en los espacios públicos están vinculados a la cultura, por lo tanto, en ocasiones los noticieros suelen relacionarlos a problemas sociales de delincuencia, drogas o adaptación institucional.

El discurso patológico social se refiere a la inclinación de los jóvenes a transgredir el orden social y ser un problema de la sociedad (Pihneiro & Henríquez, 2014), así la violencia juvenil se disfraza en grupos de luchas, bandas o pandillas de delincuencia y drogas que se muestran en la prensa, estos grupos escapan de la inclusividad social y frente a esto, los gobiernos se han de enfocar en aumentar la participación de quienes han sido excluidos mediante vías de partidismo, democracia y ciudadanía (Ende, 2012), como lo es el enfoque de participación social de la Política Nacional del Deporte.

La exclusión cívica, política y social de los jóvenes puede ser abordada mediante el potenciamiento de una cultura participativa en la ciudadanía, que reconozca las singularidades de los individuos, sin embargo, los discursos culturalistas se centran en la participación exclusiva para los jóvenes de clases media y alta, mientras que los discursos de pánico social destacan jóvenes de clases bajas y empobrecidas que tienen baja participación social (Pihneiro & Henríquez, 2014).

Otro diagnóstico, referido por Assusa (2014), es la necesidad de intervenir en la baja empleabilidad y en la carencia de capital humano mediante herramientas de acciones para la formación, educación y capacitación de las competencias en los jóvenes a partir de instancias comunicacionales y de acción en talleres; es un entrenamiento laboral para disciplinar y responsabilizar a los jóvenes, es un planteamiento que alude a un cambio de paradigma para ponerle fin al asistencialismo en los jóvenes vulnerables. La formación es una política pública de

integración, ocupación, educación y moralización en la acción participativa, inclusive el Banco Mundial reconoce la relevancia de invertir en el capital humano para actuar en el desarrollo social, pero en ocasiones, los programas de formación dependen de los recursos con los que cuentan las familias (Krauskopt, 2003).

Además de la intervención en la formación laboral, es fundamental la auto organización estudiantil en las escuelas para construir pensamientos críticos con respecto a las estructuras y modelos ya impuestos, ya que también es un ejercicio participativo, con lo cual, la conducta subversiva de los adolescentes se supedita al conocimiento y a las experiencias de integralidad (Sánchez, Salcedo, & Rodrigues, 2014).

Para fortalecer la participación de los jóvenes en la sociedad civil es menester el reconocimiento protagónico de su participación en la toma de decisiones, siendo en intervenciones públicas de inversión y negociación para empoderar el rol de los jóvenes, convergiendo sus intereses y necesidades con los del resto de la sociedad civil (Krauskopt, 2003).

Los niños, niñas y jóvenes son los más propensos a consumir sustancias psicoactivas legales o ilegales, debido a que, se encuentran en un estado de formación personal y búsqueda de identidad, las cuales junto al estrés, frustración y ansiedad favorecen la adicción a las drogas o a infringir la Ley. La marihuana se ha vuelto la droga más consumida mundialmente y la edad de inicio para el consumo de ella ha tendido a disminuir progresivamente, de la misma manera que la percepción de riesgo e inocuidad, lo cual se relaciona con el aumento de la dependencia a su consumo, principalmente en los estudiantes de hasta la educación superior (Pizarro, 2001).

Una sustancia es psicoactiva cuando ella altera percepción, sensación, humor, conciencia y comportamiento de las personas a partir de la información que reciben las neuronas en el cerebro. El consumo de sustancias psicoactivas es una práctica ancestral, milenaria; su consumo fue a partir del momento en la historia en el que el ser humano descubrió los efectos de algunas plantas, como lo han

sido el de las hojas de cannabis o de coca; también, hace más de tres mil años que se fuma tabaco en América. La producción de alcohol se originó en las civilizaciones babilónicas y egipcias y el opio fue utilizado para la medicina de la antigua Grecia, entre otros ejemplos. Entonces, el tipo, dosis y productos de consumo psicoactivos, han variado según la cultura, tradiciones y efectos, sean para el tratamiento de enfermedades o simplemente para fiestas, ceremonias o rituales; en este último caso, el consumo de drogas tenía como finalidad situarse en un nuevo estado de conciencia o hablar con espíritus del más allá (Gagnon & Rochefort, 2010)

Una de las innumerables consecuencias de la vulnerabilidad social se refiere al consumo de sustancias psicoactivas, principalmente en la infancia, y que tienen que ver con la condición social mediante la cual se determina el estado de salud y el paso a la edad adulta de los jóvenes. Igualmente, la acumulación y el consumo de drogas en las personas exhiben un estilo de vida precario e inclusive sanitariamente nefasto, como lo es el permanente consumo de heroína, adicción que expone a los consumidores al contagio de infecciones sanitarias o de salud como la hepatitis C o VIH, la inactividad laboral o simplemente, vivir en la calle. La dependencia al consumo de estas sustancias demuestra cierta vulnerabilidad que a su vez, puede ser causa o consecuencia de otras situaciones más graves (SIMMAT-DURAND, y otros, 2013). En lo que respecta al consumo de marihuana y alcohol, los efectos más perjudiciales apuntan a la disminución de la cognición y funcionamiento del cerebro (Pizarro, 2001).

Según Gagnon y Rochefort (2010), las drogas son consumidas para experimentar, descubrir sensaciones agradables, mejorar convivencia, intelecto, actividad física y deportiva o la vida sexual, etc., también para transgredir la Ley e ir en contra de los estereotipos sociales a través de una imagen “rebelde” o bien, para incorporarse a un grupo social; en sí misma, las causas pueden incorporar múltiples perspectivas, pero en sí las drogas tienden a ser indispensable para el ser humano. Se dilucida un modo de consumo inapropiado o dependencia hacia las drogas cuando los efectos de ellas se tornan menos perceptibles y el

consumidor asume que en su estado de falta de abstinencia o incluso, en su esfuerzo por controlar el consumo, necesita más y más cantidades dosificales de drogas hasta alcanzar un estado de intoxicación u otro efecto deseado, e irremediablemente, contravenga con el abandono de actividades sociales.

Igualmente, los efectos de las sustancias consumidas varían según el tipo, cantidad y calidad de la droga, como también el sexo, edad y estado físico de quien consume, inclusive, bajo el contexto por el cual se consume, sea en fiesta, solo, entre amigos, triste, etc. (Gagnon & Rochefort, 2010)

Otra variable que yace en el abuso de drogas respecta a la estructura y comportamiento de la familia: desde la perspectiva económica, Malkus 1994 (citado por Pizarro, 2001), sustenta que jóvenes de familia con mejor situación económica son menos propensos al consumo de drogas; sin embargo, jóvenes que provienen de familias de baja cohesión, apoyo y comunicación, levemente democráticas, incapaces de tomar decisiones, solucionar problemas o atender el rendimiento académico de sus hijos, son propensos a la vulnerabilidad (Pizarro, 2001).

Estudios muestran que al menos la mitad de las mujeres que han consumido drogas durante la infancia y la adolescencia han sido víctimas de violencia verbal, física o sexual al interior de las familias, y en este marco, estas experiencias suelen ser más traumatizantes para el género femenino por sobre el género masculino (JAUFFRET-ROUSTIDE, 2013).

La criminología tiene como objeto clave la conducta delictiva que hace posible infringir y comportarse criminalmente contra la regulación social durante el transcurso estable del tiempo (LeBlanc, 1986), es decir, las bases y normas sociales no son del todo completamente aceptadas por algunos, es más, son rechazadas (TOURBEAUX, 2013). Estudios llevados a cabo por LeBlanc y Frechette (citado por LeBlanc, 1986), demuestran que la delincuencia se revela e intensifica a partir de la adolescencia, identificándose tres episodios: delincuencia de ocasión, de transición y de condición; las características que hacen diferente a

estos tres tipos de delincuencia son, en primera instancia, una mayor cantidad de adolescentes por sobre los otros dos casos, que ejercen delitos menores para adaptarse a las normas de la vida social; en el segundo caso, la cantidad de jóvenes que delinquen es menor que en el primer caso pero mayor que en el último, además, los delitos tienden a ser más graves pero concentrados solamente en la adolescencia, mientras que en el tercer caso, los jóvenes delincuentes adquieren un comportamiento delictivo más persistente, permanente, grave y antisocial que perdura durante la misma adultez, es decir, forman una carrera delictiva; en este sentido, se articula que las relaciones sociales (como en el caso de escolares) y el desarrollo psicológico (en conjunto a sus pares) contribuyen en la carrera delictiva (LeBlanc, 1986).

Existen cuatro condiciones para predecir el comportamiento delictivo en un adolescente: marginalismo, inmadurez, neurosis o grave persistencia para obtener ciertas cosas. Las condiciones psicológicas tienen que ver con comportamientos esporádicos y convencionales de la adolescencia, como también, por un carácter explosivo, revelador o amenazante, entre otros.

El paso de la adolescencia a la vida adulta es un fenómeno difícil de comprender ya que incluye comportamientos físicos y psicológicos de los jóvenes propios de un periodo en transición y construcción personal. Es difícil anticiparse a una acción peligrosa o al consumo de sustancias ilícitas en los jóvenes; están en un estado de inmadurez que los ata a la vulnerabilidad y pone en riesgo el pasar a la adultez sanamente. El consumo de sustancias ilícitas puede vincularse a conductas agresivas, tales como cometer un crimen; en sí, la droga incita a la criminalidad en la medida que el actor es dependiente del consumo, así, un estilo de vida criminal o ejercer violencia se transforman en los medios idóneos para adquirir drogas; normalmente, son los consumidores de alcohol quienes más ejercen violencia (Gagnon & Rochefort, 2010).

Cada país articula y actualiza sus leyes para regularizar la exposición y consumo de sustancias psicoactivas, a fin de reducir riesgos o problemas sanitarios y

sociales en relación con la oferta y demanda de estos productos, inclusive, los Estados también evolucionan y se adaptan para dismantelar carteles de narcotráfico (Gagnon & Rochefort, 2010)

### **Capítulo 3 Metodología de Planificación Estratégica**

En este tercer capítulo se aplicará la metodología de planificación estratégica para elaborar una propuesta que atienda el problema planteado en razón de los objetivos, población y espacios definidos desde un comienzo. Se divide en cuatro fases: diagnóstico, planificación estratégica, formulación presupuestaria y cuadro de mando integral.

#### **3.1 Diagnóstico**

##### **3.1.1 Descripción de la situación**

En los estudios que llevaron a cabo la División de Política y Gestión Deportiva del Mindep<sup>1</sup> junto a diferentes consultoras del mercado, publicados en el sitio web de la institución, se descubre que a la fecha, el 31% de la población en Chile practica actividad física y deporte (un 2% más que en el año 2012), de los cuales, a un 29,5% le interesa y a un 2,3% no, mientras que un 48,7% de la población le interesa pero no practica y a un 19,4% no le interesa y no practica: Las mujeres son las más interesadas en el deporte, sin embargo, son los hombres quienes frecuentemente practican alguna disciplina.

---

<sup>1</sup> Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad física y Deportes en la población de 18 años y más, año 2016

Por otro lado, las personas suelen practicar más actividad física y deportes en las principales urbes del país, tales como Santiago, Concepción y Valparaíso que en pequeñas localidades, donde la población rural es más sedentaria. En este sentido, la práctica aumenta en la medida que se eleva el nivel socioeconómico, salvo el tramo E, donde un 73,4% de la población que la compone practica alguna disciplina, en especial fútbol o baby fútbol, así es como en el tramo ABC1 el 65,3% de la población práctica, en el tramo C2 el 69,8%, en el tramo C3 un 59,2% y en el tramo D un 50%. Pero también, la práctica se reduce en tanto que las personas envejecen o tienen una extensa carga laboral.

Las causas de práctica principalmente son por entretenimiento y salud. Usualmente son los hombres quienes realizan alguna actividad para entretenerse mientras que a las mujeres, son los doctores quienes les recomiendan el deporte para tener un buen estado de salud. Igualmente, el verse bien, estar en forma, disminuir el estrés y mal humor, estar plena, superar obstáculos, etc., son factores que inciden al momento de querer realizar alguna actividad física. El tipo de actividad física y deporte que practican las personas varía en función de la edad, sexo y nivel socioeconómico: por ejemplo, los hombres juegan fútbol hasta los 59 años, luego en general, hombres y mujeres optan por actividades al aire libre tales como andar en bicicleta, correr o el acondicionamiento físico. Las personas con mejor situación económica corren más que otros.

Con respecto al género, las mujeres se inscriben más a los talleres de gimnasia, natación o relajación, mientras que los hombres juegan más a la pelota o al tenis, corren y andan en bicicleta que las mujeres. En este sentido, las escuelas de natación, deportes acuáticos y submarinismo están ubicados principalmente en las ciudades más grandes, mientras que los talleres de gimnasia o fútbol predominan más en las zonas rurales.

Son los medios de comunicación, especialistas, familias y amigos quienes más influyen para que alguien practique alguna disciplina deportiva, así, los medios de comunicación y especialistas están presentes en la cotidianidad de las personas en las grandes ciudades del país, pero en general, son los padres y amigos quienes más tienen que ver con las decisiones de vida en las personas.

Los factores más comunes en la no práctica deportiva son por un lado, la carga laboral o bien en el caso de las mujeres, la maternidad, pero sino en general, son por la falta de formación y hábitos deportivos en el ciclo de vida, salir del colegio, ver la televisión, hacer las cosas del hogar, descansar, dormir, leer o salir, entre otros. Además, han aumentado las desafilaciones a clubes como también se ha vuelto más común la práctica individual, pese a que las personas consideran que el deporte es útil para la sociabilización. Las personas además están dispuestas a pagar por un gimnasio, principalmente en las zonas urbanas, incluso el 65% de esta población gasta hasta quince mil pesos mensuales en centros deportivos o gimnasios privados.

Los espacios para realizar deporte también varían en función del género y la edad, pues por ejemplo, los hombres frecuentan espacios abiertos, al aire libre, mientras que las mujeres se mantienen en las casas, y los jóvenes estudiantes pasan su tiempo libre en los recintos deportivos de sus casas de estudio.

El 59,1% de las mujeres considera que el deporte es importante, además, según aumenta la edad, aumenta la valoración del deporte. Igualmente, el 46,2% de la población rural cree que es importante, en tanto que en las zonas urbanas, el 39,3% de las personas lo considera poco importante. Las instituciones deportivas más valoradas por la población son las Corporaciones Deportivas Municipales, Ministerio del Deporte, el Instituto Nacional de Deportes y otros clubes privados.

La política pública del deporte de asistencia es la fuente fundamental para constituir ciudadanía y aumentar la producción en la sociedad puesto que fomentar la actividad física y deportiva fortalece las identidades territoriales de las personas y las culturas deportivas de las sociedades globalizadas<sup>1</sup>, por lo cual, Mindep cuenta con Fondeporte, una herramienta de financiamiento que cubre parte o la totalidad de proyectos, programas, actividades y medidas de fomento para el deporte; también cuenta con el programa Deporte para todas y todos enfocado en la inclusión y fomento de la actividad física en mujeres, adultos mayores, jóvenes, personas en situación de discapacidad, presidiarios y personas de pueblos originarios a través por ejemplo, de la habilitación de espacios públicos.

En otro ámbito, un informe de Injuv<sup>2</sup> revela que los temas juveniles más sensibles tienen que ver con las drogas ilícitas, comportamientos sexuales, abortos y salud mental, los cuales podrían ser tratados mediante la práctica de la actividad física y deportiva. La misma encuesta expone que los jóvenes están prologando la emancipación y autonomía debido a los bajos ingresos percibidos, la continuidad de estudios y la maternidad: el 82% de los jóvenes de hasta 25 años y el 62% de los que tienen entre 25 y 29 años aún viven con sus familias, lo que demuestra que la autonomía se adquiere con el transcurso de los años, sin embargo, la situación no es igual de favorable para los jóvenes de menor nivel socioeconómico, pues son a quienes más se les dificulta independizarse. En tanto, el 12% de los jóvenes (principalmente varones) señala ser el jefe del hogar.

Las mujeres son las más vulnerables cuando quieren emancipar con sus hijos o hijas, puesto que devienen en jefas de hogares monoparentales, económicamente

---

<sup>1</sup> Informe Ejecutivo Final Mindep 2016

<sup>2</sup> Encuesta nacional de hábitos de la juventud, versión 2015. Instituto Nacional de la Juventud.

más complicado, mientras que en el caso de los hombres no es frecuente este escenario. Las mujeres adolescentes embarazadas también son vulnerables ya que el 33% de ellas que están en un nivel socioeconómico bajo tiene al menos 1 hijo y el 4% declara haberse hecho un aborto inducidamente, lo cual expone la desigualdad con respecto a las jóvenes de mejor situación socioeconómica. A parte, las mujeres son más discriminadas en las familias, sufren de violencia psicológica y en las adolescentes de 15 a 19 años aumentan las sintomatologías depresivas a causa del acoso cibernético que ejercen los hombres hacia ellas.

En otro aspecto, el 79% de los jóvenes demuestran un bajo interés con la política tradicional como también una baja confianza hacia ella y hacia la sociedad, en este sentido, Chile es uno de los países de la OCDE con menos interés en la política, el cual aumenta con la longevidad de las personas: Las instituciones de la sociedad mejor valoradas por los jóvenes son la familia, carabineros, medios de comunicación y dirigentes estudiantiles.

Los jóvenes de entre 15 a 19 años y con un mejor nivel socioeconómico son quienes más participan en organizaciones sociales, pero por otro lado, los jóvenes en general son más violentados que los adultos en la vida social. Muchos de ellos consideran que la inserción laboral y la calidad de educación en Chile son regular, además asumen que sus expectativas de futuro se basan en función de los principios y valores adquiridos en familia, como también, de las aspiraciones que se les promueve en sus establecimientos educacionales. La inserción en el mercado laboral aumenta conforme aumenta la edad, pero solo el 40% de los jóvenes tiene una situación laboral, por lo que se interpreta que existe una alta tasa de desempleo para este grupo etario, principalmente en los jóvenes de 15 a 19 años más pobres del país.

Estudiar en modalidad vespertina es una opción cada vez más común en los jóvenes, sin embargo, el 73% de los jóvenes no estudia ni trabaja, y de los jóvenes que están entre los 20 a 29 años, solo el 47% se encuentra matriculado en algún establecimiento educacional superior; al igual que el nivel socioeconómico bajo fuerza a los jóvenes a trabajar en lugar de continuar los estudios (principalmente en las zonas rurales), lo cual impide la movilidad social de las personas.

Uno de cada tres jóvenes ha sido discriminado por vestimenta, clase social y aspecto físico, pero, se estima que los jóvenes en general padecen menos discriminaciones que los adultos; además, son más individualistas los jóvenes que tienen un mejor nivel socioeconómico.

En el caso de las drogas, estas forman parte del desarrollo biológico, personal y social de los jóvenes, así es que el 45% de los jóvenes reconoce que a los 15 años ya consumieron alguna sustancia ilícita. En el país, el consumo de marihuana aumento en un 29%, principalmente en las ciudades y el tipo de droga que se adquiere varía según ingresos y edades de las personas. Chile es el tercer país consumidor de cocaína en América y un 39% de los jóvenes sobre los 20 años ya ha consumido pasta base, un 38% alcohol, un 16% cocaína y un 4% marihuana<sup>1</sup>. Durante el año 2016 SENDA atendió a más de 28 mil personas mayores de 20 años en sus 374 centros de tratamientos ambulatorios tipo residenciales<sup>2</sup>, esto significó un aumento de un 11% en las atenciones con respecto al año anterior; y de este total, el 3,3% fue para dar asistencia a adolescentes<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://www.bibliodrogas.gob.cl/biblioteca/documentos/ESTADISTICAS\\_CL\\_7301.PDF](http://www.bibliodrogas.gob.cl/biblioteca/documentos/ESTADISTICAS_CL_7301.PDF) visto el 12-12-2017

<sup>2</sup> <http://www.latercera.com/noticia/chile-consumidor-cocaina/> visto el 12-12-2017

<sup>3</sup> <http://www.24horas.cl/nacional/las-drogas-mas-consumidas-en-chile-durante-el-2016-2374338> visto el 12-12-2017

Son los estudiantes de colegios municipales quienes más consumen drogas por sobre los estudiantes de colegios subvencionados y/o particulares. La sustancia más consumida por el primer caso es la yerba prensada, mientras que en los otros dos casos, comúnmente los estudiantes consumen marihuana verde y transgénica, lo que expone el alto riesgo a la dependencia de las drogas procesadas en los establecimientos más vulnerables. En este sentido, la edad de precocidad media en el consumo de drogas es a los 13 años, 15 en el caso de la pasta base, 13 en lo que concierne a los inhalables y 14 años para los tranquilizantes sin recetas.

Aumentó la percepción de riesgo en el consumo de tabaco, cocaína y pasta base, sin embargo, disminuyó en el caso de la marihuana, por otro lado, se considera que el alcohol es riesgoso si su consumo es diario. En relación con el alcohol, manejar bajo su influencia es habitual en los jóvenes, principalmente en los jóvenes de mejor situación socioeconómica; su consumo es igual en jóvenes y adultos, solo que el tabaco y las drogas son doblemente más consumidas por los jóvenes que por los adultos. El acceso al alcohol, la pasta base y la cocaína ha disminuido pero es más accesible a través de internet, en fiestas, con desconocidos o con el amigo del amigo.

Por otro lado, Carabineros de Chile registró un total de 2.855.739 casos durante el año 2016<sup>1</sup>, de los cuales, las mayores tasas de delito se concentraron en las tres primeras regiones al norte del país y en la región de Aysén; solamente el 15% de los casos conllevo a detenidos, siendo en un 82,4% hombres y las restantes mujeres. Las estadísticas de Carabineros reveló que los delitos aumentan conforme la longevidad de las personas, principalmente de quienes están por sobre los veinte años, generalmente son solteros, empleados y que han cursado

---

<sup>1</sup> Informe anual Carabineros de Chile año 2016

hasta la enseñanza media. El 4,5% de las detenciones de delito con mayor frecuencia son por consumir alcohol en la vía pública, además hubo 26.131 casos de infracción por conducir en estado de ebriedad, principalmente hombres.

Chile es el país con mayor consumo de alcohol en América con una frecuencia de 1,6 veces por semana, es el principal factor de riesgo para la salud, provocando la muerte o discapacidad en las personas de entre 15 a 49 años, concentrándose en quienes tienen entre 20 a 39 años. Si bien son los hombres quienes más consumen, las mujeres por su lado aumentaron su consumo en un 42.5% durante el 2014. Además, existe una relación entre nivel socioeconómico y alcohol, pues en la medida que disminuye el nivel aumenta la ingesta de alcohol. Por otro lado, 2 de cada 3 estudiantes de octavo básico ya han consumido alcohol<sup>1</sup>.

En cuanto a la cantidad de casos por drogas, se registraron 24.052, de los cuales, el 81% de ellos fueron cometidos por varones, los más comunes son por consumo de estupefacientes en lugares públicos o privados, tráfico y, cultivo o cosecha. El 32% de los jóvenes que han asistido a servicios de urgencia por actos delictivos están bajo la influencia del alcohol y las drogas.

En otro ámbito, analizando la normativa vigente concerniente a la actividad física y deportiva se resume que la Política Nacional es una “carta de navegación” que materializa los esfuerzos del servicio para mejorar las falencias de la política precedente, disminuir el sedentarismo de la población y en sí, transformar la cultura deportiva del país, asegurándole a las personas el derecho de acceder al deporte, siendo su fin el “promover el desarrollo integral, individual y comunitario de la población, a través de la práctica sistemática de la actividad física y el deporte, en sus diversas manifestaciones, durante todo el curso de vida, desde un

---

<sup>1</sup> Informe SENDA, Consumo de alcohol años 2016

enfoque de derecho que resguarde la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión social en su sentido más amplio.”

A través de los diálogos ciudadanos llevados a cabo durante su proceso de elaboración, la Política busca promover la inclusión, género, territorialidad y participación en sus cuatro propósitos: formación, recreación, competitividad y alto rendimiento. Posee cinco enfoques y diez principios: en lo que respecta a los enfoques, el deporte es un derecho de formación relevante en la reducción de episodios de discriminación; debe garantizar el bienestar de las personas y responder a sus necesidades, además cumple un rol para la formación de capital humano; también la política fomenta conductas e interrelaciones saludables entre los individuos; interculturalmente, la política nombra la actividad física y el deporte como herramientas para la integración, la conservación de las tradiciones y la inclusión social. Y por último, el enfoque de género en la política determina que el deporte favorece la salud, autoestima, autocuidado, liderazgo y experiencia de las mujeres en la sociedad.

Sus principios atañan calidad de vida y bienestar social, inclusión, igualdad de acceso y diversidad del deporte, educación, asociatividad y cultura en la práctica deportiva, además, en la descentralización y gestión territorial para llevar la cultura deportiva a todos los extremos del país, igualmente, conciernen participación ciudadana, coordinación intersectorial pública y privada, nacional e internacional, difusión de la memoria e historia deportiva, reconocimiento y contribución social del deporte y de los deportistas, sustentabilidad de la infraestructura y por último, incentivación y regulación de la industria deportiva.

Los horizontes de la Política Nacional asociados para este trabajo tienen que ver con la promoción de los beneficios y valores del deporte y, la articulación de un

sistema nacional para consolidar el trabajo interministerial, intersectorial e interinstitucional en materia deportiva. De los propósitos con los que cuenta, son pertinentes el “ampliar la participación de la población a nivel local, regional y nacional en la práctica sistemática de la actividad física y el deporte durante todo el curso de vida”, del cual se desprenden las dimensiones de “Participación de niñas, niños y jóvenes” para “Fortalecer la formación de niñas, niños y jóvenes en la práctica sistemática del juego, recreación, actividad física y deporte, respetando los procesos biológicos, sociales, emocionales, culturales, psicológicos, motrices y cognitivos de cada edad” e “Infraestructura y espacios” a fin de “Mantener, recuperar, reactivar, optimizar, construir y gestionar recintos, espacios e infraestructura, evaluada social, financiera y técnicamente, para entregarlos al servicio de la comunidad en condiciones aptas para la práctica de la actividad física y el deporte en todas sus manifestaciones”.

Del segundo propósito de “Promocionar las oportunidades, beneficios y valores de la práctica de la actividad física y el deporte”, se toman en cuenta las dimensiones de “Comunicación y difusión” para “Difundir los valores y beneficios asociados a la práctica de la actividad física y el deporte, la ética, el juego limpio y la lucha contra el dopaje” y la dimensión de “participación ciudadana” para “Implementar los mecanismos formales de participación ciudadana en el diseño, seguimiento y evaluación de planes y programas en corresponsabilidad con la población”.

Del tercer propósito “Articular un Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte que involucre a todos los actores públicos y privados en su desarrollo”, se asocian a la temática las dimensiones de “asociatividad” que “potencia las capacidades, competencias y liderazgo directivo y organizacional para promover la asociatividad y las buenas prácticas en la gestión de las organizaciones deportivas”; la dimensión de “fomento” para “Identificar, coordinar y mejorar las fuentes de

financiamiento para el deporte y la actividad física mediante acciones que articulen los instrumentos de fomento a nivel nacional, regional, local y sectorial” y la dimensión de “intersectorialidad” para “Articular el trabajo entre organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, a nivel local, regional y central, que potencien las estrategias conjuntas en el ámbito de la actividad física y el deporte”

Y por último, la Política cuenta con tres ejes estratégicos para su materialización y vinculación con el medio, entre ellos se subraya el eje de actividad física y deporte de participación social, y entre sus ejes transversales se mencionan la asociatividad, infraestructura y espacios deportivos, financiamiento e instrumentos de fomento, promoción y difusión, y equipamiento e implementación deportiva que sirven de base para esta propuesta.

Desde la División de Actividad Física y Deporte del Instituto Nacional de Deportes se deben difundir los valores, ideales y conocimientos de la actividad física y el deporte, así como también las orientaciones técnicas y metodológicas para quienes desean formular estrategias, planes, programas y proyectos que dicen relación con el desarrollo deportivo, coordinar la pertinencia de los planes y programas de Educación Física del Mindep, promover y registrar organizaciones deportivas, elaborar normas, planes, programas y proyectos de fomento al deporte, y asesorar a organizaciones para la elaboración de proyectos Fondepote.

Existe el programa de Deporte y Participación Social que tiene como propósito “incrementar la adherencia a la práctica regular y sistemática de actividad física y deporte por parte de la población de 15 a 80 años de edad”. Su estrategia de intervención mediante el deporte recreativo es definida en el artículo 6° de la Ley

N° 19.772 como “aquellas actividades físicas efectuadas en el tiempo libre, con exigencias al alcance de toda persona, de acuerdo con su estado físico y a su edad, y practicas según reglas de las especialidades deportivas o establecidas de común acuerdo por los participantes, con el fin de propender a mejorar la calidad de vida y la salud de la población, así como fomentar la convivencia familiar y social”; sus actividades se diseñan en función del rango etario, etnia, discapacidad o para las personas en privación de libertad y convivencia familiar y social a través de talleres en todo el territorio nacional. Su fin es contribuir al desarrollo integral de las personas.

En resumen, existe una tendencia al aumento de la práctica deportiva, sin embargo, es mayor el sedentarismo en las personas; aumentó la práctica individual en las ciudades más grandes y en las más pequeñas se continúa practicando en clubes y asociaciones; más personas gastan dinero en gimnasios y se elevaron las demandas de talleres de gimnasia, ciclismo o talleres de baby fútbol, lo cual demuestra la necesidad de diversificar el deporte en el país.

Hubo un aumento de la tasa de suicidios en los adolescentes y el desapego en la política por parte de los jóvenes, como también, a no mezclar estudios con trabajo e inversamente. Aumenta el consumo de drogas y con ello disminuye la edad de precocidad y el consumo de tabaco. Persiste la relación entre consumo de alcohol e irregularidades académicas, inestabilidades familiares, drogas y problemas delictivos: si los padres son drogodependientes existen altas probabilidades que los hijos también.

Ante lo descrito, se identificaron cinco actores estratégicos del sector público y privado que son relevantes para la planificación. En vista de la globalización y con ella, la innovación tecnológica y modernización de la gestión pública junto a la

sofisticación de las demandas sociales, es que el Gobierno debe asumir que no resulta viable subsidiar todas las medidas que quieren resolver los problemas sociales puesto que esa decisión implica aumentar el gasto público en instancias donde resulta más conveniente incorporar la participación de la sociedad civil en la definición y ejecución de las políticas públicas.

Es indispensable para el Ministerio del Deporte y para el Instituto Nacional de Deportes, como órgano ejecutor de las políticas sectoriales, la colaboración del Servicio Nacional de Menores y del Servicio Nacional de Prevención del Consumo de Drogas y Alcohol, puesto que por el enfoque de sus políticas y el perfil de sus usuarios, resultan estratégicos considerar en los objetivos de esta propuesta; además de incorporar organizaciones sin fines de lucro que tratan el consumo de alcohol y drogas o trabajan en la reinserción social de infractores de ley o de ex reclusos penitenciarios.

Debido al alcance de los objetivos se necesita la coordinación de las divisiones de infraestructura, política deportiva y planificación del Mindep, además del financiamiento y promoción por parte de las divisiones de administración y finanzas, y de comunicaciones. Además es necesario el rol de los departamentos de gestión de recintos deportivos, y de deporte para todas y todos de Ind, puesto que la primera división es la responsable de la administración de los recintos deportivos y la segunda división está a cargo del programa Deporte de Participación Social.

Los beneficiarios de este proyecto serían jóvenes de entre 15 a 29 años, dependientes del consumo de drogas e infractores de ley. A pesar de que el consumo de droga es una realidad que traspasa las clases sociales, anteriormente se señaló que son los jóvenes en situación de vulnerabilidad, pobreza e

inestabilidad familiar, los más propensos al consumo de estupefacientes y alcohol o a delinquir.

### **3.1.2 Necesidades detectadas**

Ante esto, es necesario contar con un plan de acción para la inclusión de los jóvenes dependientes del consumo de droga e infractores de ley a través de la actividad física y el deporte en los recintos deportivos públicos; contar con profesionales responsables para la ejecución de las tareas y metas tomadas mediante una pedagogía didáctica, socializadora y valórica (Viciana).

Respecto a las gestiones ya realizadas, es necesario extender la cobertura de las ferias deportivas y de las charlas de prevención que dicta Senda en estas jornadas para estudiantes, apoderados y funcionarios de los establecimientos educacionales más vulnerables del país, además de coordinar el uso de los recintos y equipamientos deportivos de Mindep a disposición de los servicios de Senda y Sename.

Aumentar la asistencia de padres y apoderados en las jornadas deportivas ya que son quienes más influyen en las decisiones de los jóvenes y además, porque forman parte de su equilibrio emocional, por lo tanto, hay que promocionar estas actividades, dando a conocer los beneficios del deporte y la vida saludable en familia.

Existen cooperativas auto-organizadas que tratan a las personas dependientes del consumo de droga, financiadas principalmente a través del emprendimiento, por lo tanto, es necesario que reciban apoyo profesional en la elaboración de proyectos que puedan competir en igualdad de condiciones a los recursos de Fondepote.

Como en el caso de “Arca de Noé”<sup>1</sup>, estas cooperativas se encargan de llevar a cabo actividades que no son financieramente rentables para el privado, pero que sin embargo, implican una ayuda a las comunidades puesto que trabajan en la prevención del consumo, capacitan y forman a los jóvenes para que puedan desenvolverse en el mercado laboral, además les garantizan protección social, apoyo pedagógico y psicológico, entre otros. Potenciando estas organizaciones, aumenta la participación civil y el compromiso con la actividad física y el deporte.

Respondiendo al alto interés pero baja práctica deportiva de las mujeres, principalmente por su dedicación plena al hogar o bien por la extensión de la jornada laboral, es necesario contar con espacios, horarios y profesionales dedicados a su formación deportiva y a la de sus hijos e hijas, que estén bajo la misma línea de acción que el programa de “Jardines Activos” de las Escuelas Deportivas Integrales que promueve Mindep.

Los programas deportivos deben ser claros y coherentes en la definición de los objetivos, metas, dimensiones, acciones, nivel de participación y tiempo de acción, y que a su vez, estén en concordancia con los compromisos presidenciales. Deben inculcar valores de trabajo en equipo y respeto, promover la paz y la tolerancia, y disminuir violencia, discriminación y exclusión social.

Es necesario contar con una infraestructura pública moderna acorde a la geografía y demografía del espacio, en este caso, el Estado es el agente que provee estos espacios en todo el país para aumentar la empleabilidad local y disminuir las disparidades regionales. Estas medidas se llevan a cabo a partir de la interacción entre la población y municipios, municipios y ministerios o gobiernos regionales, sometiéndose a la política nacional del sector, regional y comunal, empoderando

---

<sup>1</sup> <http://www.odc.gov.co/Portals/1/publicaciones/pdf/consumo/politica-consumo/CO031052008-la-inclusion-social.pdf> visto el 09 de enero de 2018

los distintos niveles de la administración pública y focalizando la acción pública en solucionar las demandas de la población.

Mindep aplica una encuesta en la población cada dos años para obtener insumos que sirvan en el levantamiento de políticas, planes, programas y proyectos del sector a nivel nacional, regional y local, ahora bien, es necesario sofisticar este instrumento, modernizarlo y extender su alcance a fin de visionar con mayor exactitud las necesidades y preferencia de las personas.

Las políticas públicas de Mindep deben garantizar espacios participativos que fortalezcan la sociedad civil, implementando “nuevas formas de hacer” en innovación, visibilidad y colaboración del Estado hacia las empresas y la sociedad civil a fin de ejecutar exitosamente los proyectos y programas públicos, por lo tanto es necesario la profesionalización del sector y la puesta en marcha de proyectos sustentables, reforzar las prestaciones del servicio como agente democratizador y transformador social, promoviendo en este caso, la inclusión social en los clubes deportivos (Plataforma de ONG de Acción Social; Plataforma Tercer Sector; Eea Grants, 2015).

Siguiendo la lógica del Plan de México 2030<sup>1</sup>, la sustentabilidad en Mindep implica crear espacios de voluntad política, donde las personas puedan aumentar sus capacidades y oportunidades de acceso al deporte, en la toma de decisiones y en la elaboración de las políticas públicas de la cartera, además de incentivar el respeto y cuidado con el ecosistema y el orden territorial, ofreciendo alternativas de uso a los terrenos peligrosos, como por ejemplo, la adaptación para la recreación (Lavell, 2001).

---

<sup>1</sup> <http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/VisionMexico2030.pdf> visto el 11 de enero de 2018

Es necesario también que el servicio promueva igualdad, garantice beneficios, minimice las informalidades y combine las iniciativas y estrategias para enfrentar la vulnerabilidad de las personas mediante el deporte.

### **3.1.3 Análisis FODA y PESTA**

A partir de los análisis FODA y PESTA aplicado a todo lo descrito precedentemente (ver anexo 5, 6 y 7) y en correlación con la propuesta de “Generar una propuesta que permita fomentar la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley a través del uso de recintos y espacios deportivos del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana durante el año 2018”, se deben sofisticar los instrumentos de recolección y control de datos, promover programas inclusivos, intersectorialidad y mesas de trabajo con otros servicios y/o organizaciones privadas, velar por la seguridad en terreno de los funcionarios y usuarios de los programas sociales y extender la cobertura de las actividades deportivas.

Con respecto al primer objetivo específico que dice de “Diseñar un modelo de oferta de espacios o recintos deportivos disponibles para el tratamiento de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley”, es prioritario contar con infraestructura pública moderna que responda a las características geográficas y demográficas de la localidad, en este sentido, el Estado y el sector privados deben proveer de estos espacios. Además, se necesita aumentar la cobertura de los recintos deportivos en el país, contribuyendo a las disminuciones de disparidad regional y aumentando las oportunidades de acceso y empleo local, elaborando proyectos de licitación atractivos para consultoras y constructoras.

Además por Ley, los recintos deportivos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros de Chile están disponibles para albergar talleres de actividad física y deportiva, así, Mindep debe contemplar esta infraestructura. Dentro de esta misma lógica es necesario contar con personal para la mantención y seguridad permanente de los recintos, contribuyendo a una maximización del uso y beneficio, garantizando calidad para los profesionales y usuarios.

En relación con el segundo objetivo específico: “Establecer un programa para el uso de los espacios o recintos deportivos destinado a jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley”, se debe trabajar en propuestas de programas deportivos para personas en rehabilitación por consumo de drogas, pues el Ministerio tiene la atribución de operar en esta acción en línea con el enfoque de participación social para personas que se encuentran en rehabilitación por consumo de drogas, principalmente con talleres de fútbol, gimnasia o natación, e incorporar nuevos ámbitos de investigación en relación con lo anterior, contribuyendo a la diversificación deportiva y transformación cultural del país.

Para la ejecución de los programas se necesitan profesionales expertos en la materia que sean responsables de cumplir las tareas y metas impuestas en la propuesta, además de que sean capaces de fomentar la sociabilización, el disfrute y los valores que aportan la práctica deportiva en la vida de las personas. Igualmente es necesario que el equipo profesional, funcionarios y usuarios puedan desarrollar libremente las actividades por lo tanto, el servicio debe proveer de ambientes y equipamiento seguros.

Los programas además deben contar con instrumentos de seguimiento para la mejora permanente de los objetivos y metas, por lo tanto, es recomendable utilizar herramientas Tics que faciliten la ejecución y control de los programas, al mismo

tiempo, que se construya una plataforma en línea con toda la información de los programas, usuarios, funcionarios y materiales necesarios.

Considerando que son los padres y amigos los principales influyentes en la práctica deportiva y además en la forma en la que viven los jóvenes, es necesario que los programas incorporen la participación de los padres y apoderados, ya sea en las actividades de rehabilitación o bien, en las ferias deportivas en las que participan funcionarios de Senda.

Por último, en vista que los principales factores para discontinuar la práctica deportiva son por un lado, la extensión de la jornada laboral y por otro lado, los quehaceres del hogar, es necesario que el horario de las actividades se determine en función del tiempo libre de los posibles beneficiarios.

Y en relación con el tercer y último objetivo específico de “Definir una política destinada a fortalecer las alianzas estratégicas intersectoriales necesarias para lograr el uso de los espacios o recintos deportivos por parte de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley”, es necesario que se creen espacios de voluntad política para acceder a las actividades físicas y deportivas, a la toma de decisiones y a la elaboración de políticas públicas del sector, los cuales promuevan respeto y cuidado hacia el medio ambiente y al orden territorial, dotando de actividades alternativas en los terrenos más peligrosos, por ejemplo, adaptándolos para la recreación.

Estas instancias de derecho y participación civil necesitan contar con métodos de innovación, visibilidad y colaboración entre los actores sociales, además de profesionalización, sostenibilidad, democratización, liderazgo e inclusión a través del deporte. En este orden, se necesita potenciar las asociaciones deportivas del

país, haciéndolas más atractivas para su inscripción y fomentando el contacto social en sus actividades. También es necesario fortalecer la interacción con las municipalidades para obtener una comunicación más directa con la población, coordinando las líneas de acción nacional, regionales y comunales.

### **3.2 Planificación Estratégica**

En este punto se muestra una planificación estratégica elaborada a partir de la información analizada anteriormente. En ella se exponen ordenadamente tres dimensiones con sus respectivos objetivos específicos y estratégicos, metas e indicadores para generar una propuesta que permita fomentar la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley a través del uso de recintos y espacios deportivos del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana durante el año 2018.

### 3.2.1 Objetivos

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Generar una propuesta que permita fomentar la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley a través del uso de recintos y espacios deportivos del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana durante el año 2018
<b>DIMENSIONES</b>	Diseñar un modelo de oferta de espacios o recintos deportivos disponibles para el tratamiento de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley.
	Establecer un programa para el uso de los espacios o recintos deportivos destinado a jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley.
	Definir una política destinada a fortalecer las alianzas estratégicas intersectoriales necesarias para lograr el uso de los espacios o recintos deportivos por parte de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley.

### 3.2.2 Planificación Estratégica

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORMULA</b>
<b>1</b>	Diseñar un modelo de oferta de espacios o recintos deportivos disponibles para el tratamiento de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e	1.1 Crear un catastro de los recintos deportivos con los que puede contar Mindep para la práctica de actividad física y deportes que traten la disminución del consumo de drogas e infracciones de la ley en los	1.1.1 Catastro actualizado con los recintos deportivos patrimonios del Ministerio del Deporte	Actualizar el catastro de recintos deportivos Mindep en la RM	Producto/Eficacia Recintos deportivos en la RM patrimonios de Mindep	Nº de recintos deportivos Mindep en la RM
			1.1.2 Catastro de la infraestructura deportiva patrimonio de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública <sup>1</sup>	Solicitar catastro de la infraestructura de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública con los que puede contar Mindep	Producto/Eficiencia Porcentaje de recintos deportivos de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública	Nº de recintos deportivos de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública/Total de recintos con los que cuenta Mindep
			1.1.3 Catastro de la infraestructura deportiva de organizaciones privadas disponibles para la ejecución del programa de	Solicitar un catastro de los recintos deportivos de la RM disponibles para el uso de Mindep	Producto/Eficiencia Porcentaje de recintos deportivos disponibles en la RM para el uso de Mindep	Nº de recintos deportivos disponibles/Total de recintos con los que se cuentan Mindep para el

<sup>1</sup> Ley 20.887 <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1086207>

infractores de Ley.		jóvenes		inclusión			programa *100
	1.2	Contar con Infraestructura deportiva moderna y sustentable con el medio ambiente	1.2.1	Recintos sometidos al sistema de seguimiento medioambiental para la protección del medio ambiente y las personas <sup>1</sup>	Aumentar los recintos deportivos Mindep de la RM sometidos al sistema de seguimiento medioambiental	Proceso/Eficacia Porcentaje de recintos deportivos Mindep de la RM sometidos al sistema de seguimiento medioambiental	N° de recintos en la RM que se han sometido al Sistema de Seguimiento Medioambiental MMA al año t/N° de proyectos del Sistema de Seguimiento Medioambiental del año t en la RM *100
			1.2.2	Recintos deportivos Mindep sometidos a la evaluación de eficiencia energética del Ministerio de Energía según convenio de cooperación entre ambas carteras <sup>2</sup>	Aumentar los recintos deportivos Mindep de la RM sometidos a la evaluación de eficiencia energética	Proceso/Eficacia Porcentaje de recintos deportivos Mindep de la RM sometidos a evaluación de eficiencia energética	N° de recintos deportivos Mindep de la RM sometidos a evaluación de eficiencia energética en el año t/N° de recintos deportivos en la RM *100
			1.2.3	Recintos adaptados a la accesibilidad universal	Aumentar los recintos deportivos Mindep adaptados a la accesibilidad universal <sup>3</sup> en la RM	Proceso/Calidad Porcentaje de recintos Mindep con accesibilidad universal en la RM	N° de recintos Mindep adaptados a la accesibilidad universal al año t/N° de recintos deportivos Mindep de la RM *100
			1.2.4	Recintos de fácil acceso	Incorporar un medio de transporte para acceder a los recintos deportivos de difícil acceso en la RM	Producto/Calidad Porcentaje de recorridos a recintos deportivos de difícil acceso en la RM	N° de nuevos recorridos/N° de recintos deportivos de difícil acceso en la RM *100
	1.3	Adquirir servicios	1.3.1	Personal auxiliar de servicios externos para el	Incorporar auxiliares de aseos en los recintos	Proceso/Calidad Porcentaje de auxiliares	N° de recintos Mindep con auxiliares de

<sup>1</sup> Resolución 223/2015 del SMA <http://preguntas.sma.gob.cl/index.php/contenido-fiscalizacion/seguimiento-ambiental/>

<sup>2</sup> <http://www.mindep.cl/ministerios-del-deporte-y-energia-firman-convenio-de-colaboracion-en-eficiencia-energetica-y-desarrollo-de-energia-renovable/>

<sup>3</sup> Decreto 50 <http://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2016/03/Decreto-50-04-MAR-2016-Biblioteca-Congreso-Nacional.pdf>

			externos para la mantención de los recintos deportivos Mindep e Ind		aseo de los recintos deportivos Mindep e Ind	deportivos Mindep de la RM que no los posean	de aseo en los recintos deportivos Mindep de la RM	aseo/Total de recintos deportivos Mindep en la RM *100
						Aumentar los auxiliares de aseo en los recintos deportivos Mindep de la RM en mal estado	Proceso/Calidad Porcentaje promedio de nuevos auxiliares en los recintos Mindep de la RM	Promedio de auxiliares de aseo contratados por cada recinto deportivo Mindep en mal estado/Promedio de auxiliares existentes en los recintos deportivos Mindep en mal estado antes de la medida *100
				1.3.2	Personal auxiliar de servicios externos para la vigilancia de los recintos	Incorporar personal de seguridad en los recintos deportivos Mindep de la RM que no posean	Proceso/Calidad Porcentaje de personal de seguridad en los recintos deportivos Mindep	N° de recintos Mindep con personal de seguridad/Total de recintos deportivos Mindep de la RM *100
						Aumentar los auxiliares de seguridad en los recintos deportivos Mindep de la RM	Proceso/Calidad Porcentaje promedio del nuevo personal de seguridad en los recintos Mindep	Promedio de personal de seguridad contratados en cada recinto deportivo Mindep/Promedio de personal de seguridad en los recintos Mindep antes de la medida *100
2	Establecer un programa para el uso de los espacios o recintos deportivos	2.1	Diseñar un programa de actividad física y deportes para la inclusión de jóvenes dependientes	2.1.1	Programa de inclusión social en línea con los propósitos del Gobierno de turno	Considerar los propósitos del programa de Gobierno que dicen relación con la inclusión social a través de la actividad física y el deporte <sup>1</sup>	Producto/Eficacia Porcentaje de propósitos del ejecutivo que dicen relación con la inclusión social incorporados en programa de actividad física y deporte para la	N° de propósitos del ejecutivo incluidos en el programa/N° de propósitos del ejecutivo que dicen relación con la inclusión social *100

<sup>1</sup> Elige Vivir Sano y facilitar el acceso a la actividad física y deportes en las comunidades más vulnerables <http://programa.sebastianpinera.cl/>

destinado a jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley		del consumo de drogas e infractores de ley				inclusión social		
					Considerar los enfoques de la actual Política Pública de Reinserción Social para disminuir la reincidencia de infractores de Ley elaborado por el Ministerio de Justicia y Desarrollo social	Producto/Eficacia Porcentaje de enfoques de la Política <sup>1</sup> incorporados en el programa de actividad física y deporte para la inclusión social	N° de enfoques de la Política Pública de Reinserción Social incorporados en el programa de inclusión social/N° de enfoques de la Política Pública de Reinserción Social *100	
					Considerar los propósitos de la Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016-2025	Producto/Eficacia Porcentaje de enfoques de la Política <sup>2</sup> incorporados en el programa de inclusión	N° de enfoques incorporados en el programa de inclusión/N° de enfoques de la política nacional de actividad física y deportes *100	
				2.1.2	Actividades físicas y deportivas que entreguen valores a los usuarios	Realizar talleres deportivos que fomenten los valores en comunidad en cada una de las comunas de la RM	Resultado/Calidad Porcentaje de talleres que fomentan los valores realizados en la RM	N° de comunas en las que se realizaron talleres para fomentar los valores al año t/N° de comunas de la RM *100
				Realizar talleres deportivos que fomenten la igual participación de hombres y mujeres en las comunas de la RM		Resultado/Calidad Porcentaje de talleres con enfoque de género realizados en la RM	N° de comunas en las que se realizaron talleres con enfoque de género al año t/N° de comunas de la RM *100	
				Elaborar talleres deportivos para la participación en familia al interior de las comunas		Resultado/Calidad Porcentaje de talleres de participación en familia realizados en la RM	N° de comunas en las que se realizaron talleres de participación en familia al año t/N° de	

<sup>1</sup> Son 4: Respeto y derechos humanos, genero, participación, intersectorialidad [http://www.minjusticia.gob.cl/media/2017/12/Politica-Publica-Reinsercion-Social-2017\\_vd.pdf](http://www.minjusticia.gob.cl/media/2017/12/Politica-Publica-Reinsercion-Social-2017_vd.pdf)

<sup>2</sup> Son 5: Derecho, desarrollo humano, curso de vida, intercultural, genero <http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2015/05/POLITICA-ULTIMA-VERSI%C3%93N-021116.pdf> pág.

				de la RM		comunas de la RM *100	
			2.1.3	Profesionales expertos para ejecutar el programa	Incorporar profesionales del área de educación y formación física para la ejecución de los talleres deportivos en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de comunas que cuentan con profesionales para llevar a cabo los talleres de actividad física y deportes	N° de comunas con profesionales para la ejecución de los talleres al año t/N° de comunas de la RM *100
					Incorporar profesionales del área de la salud para hacer un seguimiento del estado en el que se encuentran los usuarios del programa en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de comunas que cuentan con profesionales de salud en la ejecución del programa	N° de comunas con profesionales del área de salud al año t/N° de comunas de la RM *100
					Incorporar profesionales del área de ciencias sociales para dictar charlas de consumo y prevención en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de comunas que cuentan con profesionales que dicten charlas de consumo y prevención	N° de comunas con profesionales para dictar charlas de prevención y consumo al año t/N° de comunas de la RM *100
			2.1.4	Recursos para cubrir el programa de inclusión social en la Región Metropolitana	Descentralizar uniformemente los recursos financieros según la cantidad de usuarios inscritos en los talleres de actividad física y deportiva en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de comunas que han recibido recursos financieros para la ejecución del programa	N° de comunas que han recibido recursos financieros al año t/Total de comunas RM *100
					Descentralizar uniformemente los recursos humanos según la cantidad de usuarios inscritos en los talleres de actividad física y deportiva en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de comunas que han recibido recursos humanos para la ejecución del programa	N° de comunas que han recibido recursos humanos al año t/Total de comunas RM *100

				Descentralizar los recursos materiales según la cantidad de usuarios inscritos en los talleres de actividad física y deportiva en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de comunas que han recibido recursos materiales para la ejecución del programa	N° de comunas que han recibido recursos materiales al año t/Total de comunas de la RM *100
		2.1.5	Horario extendido de los talleres de actividad física y deportes del programa de inclusión	Fijar horario dentro de la mañana y la tarde para la realización de actividades físicas y deportivas	Producto/Calidad Porcentaje de actividades que se ejecutan durante este horario	N° de actividades que se ejecutan durante este horario al año t/Total de actividades realizadas al año t *100
				Establecer horarios de talleres de actividad física y deportes para madres jóvenes dueñas de hogar	Producto/Calidad Porcentaje de talleres que se ejecutan durante este horario	N° de actividades que se ejecutan durante este horario al año t/Total de actividades realizadas al año t *100
				Extender horario vespertino para quienes trabajen durante la mañana y la tarde	Producto/Calidad Porcentaje de talleres que se ejecutan durante la jornada vespertina	N° de actividades que se ejecutan durante este horario/Total de actividades realizadas al año t *100
	2.2	Incorporar tecnología avanzada para mantener un registro actualizado del programa de inclusión	2.2.1	Equipamiento tecnológico en los recintos deportivos Mindep de la RM	Proceso/Calidad Porcentaje de recintos de la RM con equipamiento tecnológico	N° de recintos deportivos con equipamiento tecnológico al año t/Total de recintos deportivos al año t *100
			2.2.2	Plataforma online para registrar públicamente la información del programa de inclusión	Producto/Eficiencia Plataforma online para el registro del programa de inclusión	N° de plataformas online creadas desde el inicio del programa de inclusión al año t/1 *100
			2.2.3	Política Publica de	Elaborar una política	Producto /Eficacia

				ciberseguridad para la información	pública para proteger el uso de la información institucional	Política pública de ciberseguridad aprobada	ciberseguridad aprobada
	2.3	Difundir el programa de inclusión social para jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley en todo el país	2.3.1	Actividades de difusión presenciales en espacios comunitarios	Aumentar las jornadas de difusión existentes en los espacios comunitarios	Proceso/Eficiencia Porcentaje de jornadas difusivas del programa de inclusión	N° de jornadas de difusión realizadas al año t/Total de jornadas de difusión del año t y t-1 *100
			2.3.2	Medios de comunicación para la difusión del programa de inclusión	Aumentar la cobertura de medios de comunicación que difunden las actividades físicas y deportivas de la institución	Producto/Eficiencia Porcentaje de medios de comunicación para la difusión del programa de inclusión	N° de medios de comunicación incorporados para la difusión del programa al año t/N° de medios de comunicación del año t y t-1
3	Definir una política destinada a fortalecer las alianzas estratégicas intersectoriales necesarias para lograr el uso de los espacios o recintos deportivos por parte de los jóvenes dependientes	3.1	Crear mesas de trabajo intersectoriales con instituciones públicas	3.1.1	Convenio de cooperación entre Mindep y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Producto/Eficacia Convenio de cooperación	Convenio de cooperación firmado/1 *100
				3.1.2	Mesa de trabajo permanente entre Mindep, Ind, Senda y Sename para analizar el programa de inclusión	Proceso/Eficiencia Porcentaje reuniones realizadas para la evaluación del programa de inclusión	N° de reuniones sostenidas durante el año t/1 *100
				3.1.3	Convenio de cooperación entre Mindep, MAA y MTT para evaluar los posibles	Producto/Eficacia Convenio de cooperación	N° de convenios de cooperación firmados al año t/2 *100

del consumo de drogas e infractores de Ley.				impactos medioambientales de los recintos deportivos públicos	disminuir los riesgos y daños medioambientales de los proyectos de inversión			
					Llevar a cabo reuniones entre Mindep y funcionarios del MAA y MTT una vez diseñados los proyectos de inversión de la cartera	Proceso/Calidad Porcentaje de reuniones llevadas a cabo entre los tres servicios	Nº de proyectos de inversión que han sido estudiados en reuniones de los tres servicios durante el año t/Nº de proyectos de inversión Mindep e Ind del año t *100	
				3.1.4	Convenio de cooperación gradual entre Mindep y las Municipalidades del país <sup>1</sup> para la ejecución del programa	Firmar convenios de cooperación graduales entre Mindep y las Municipalidades más vulnerables de la región anualmente para fijar las modalidades del programa de inclusión	Producto/Eficacia Porcentaje de convenios de cooperación firmados entre las Subsecretarías y Municipalidades anualmente	Nº de convenios de cooperación firmados entre ambos servicios durante el año t/Total de municipalidades de la RM *100
					Llevar a cabo reuniones entre Mindep y las Municipalidades más vulnerables de la RM al año para fijar las modalidades del programa de inclusión	Proceso/Eficacia Porcentaje de Municipalidades con las cuales se han llevado a cabo reuniones	Nº de municipalidades con las cuales se han llevado a cabo reuniones durante el año t/Total de municipalidades de la RM *100	
					Ejecutar el programa de inclusión social en las comunas más vulnerables de la RM	Resultado/Eficacia Porcentaje de Municipalidades que han llevado a cabo el programa de inclusión	Nº de municipales que han ejecutado el programa de inclusión durante el año t/total de municipalidades de la	

<sup>1</sup> 345 municipalidades, 346 comunas, Cabo de Hornos y Antártica en un solo municipio

							RM *100
	3.2	Crear alianzas de cooperación con organizaciones privadas dedicadas a combatir el consumo de drogas	3.2.1	Reuniones de evaluación con organizaciones privadas para la ejecución del programa	Aumentar la cobertura del programa en una organización privada de la RM más anualmente	Producto/Eficacia Porcentaje de organizaciones cubiertas por el programa de inclusión	N° de organizaciones privadas que han sido cubiertas por el programa de inclusión durante el año t/N° de organizaciones privadas cubiertas durante el año t y t-1 *100
			3.2.2	Mesas de cooperación entre Mindep, Ind y organizaciones privadas sin lucro que combatan el consumo de droga a fin de orientar en la formulación de proyectos de fomento a la actividad física y deportes que puedan postularse a Fondepote	Ampliar el número de organizaciones privadas de la RM que se postulan a los fondos de Fondepote anualmente invitando a charlas de formulación de proyecto a una organización que no se haya beneficiado de Fondepote	Proceso/Eficacia Porcentaje de organizaciones privadas que han postulado a Fondepote	N° de organizaciones invitadas durante el año t/N° de organizaciones invitadas durante el año t y t-1 *100
						Porcentaje de charlas de formulación de proyectos que ha llevado a cabo Mindep	N° de charlas de formulación dictadas a nuevas organizaciones al año t/N° de charlas de formulación dictadas en el año t y t-1 *100
	3.3	Incorporar los canales que establece la política de participación ciudadana para la elaboración de las medidas publicas <sup>1</sup>	3.3.1	Consejos con representantes de la sociedad civil	Realizar un consejo anual con al menos 1 representante de 5 organizaciones privadas sin lucro de la RM que combaten el consumo de drogas y alcohol para analizar el programa de inclusión	Proceso/Eficacia Porcentaje de organizaciones que participan en los Consejos de la sociedad civil	N° de organizaciones privadas que participan en el Consejo/5 *100

<sup>1</sup> [http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/instructivo\\_presidencial002-1.pdf](http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/instructivo_presidencial002-1.pdf)

				3.3.2	Consultas ciudadanas	Ampliar el número de consultas ciudadanas que ha realizado Mindep en la RM	Proceso/Eficacia Porcentaje de consultas ciudadanas realizadas	N° de consultas ciudadanas realizadas durante el año t/N° de consultas ciudadanas realizadas durante el año t y t-1 *100
						Extender el alcance de las consultas ciudadanas en la población de la RM	Resultado/Eficacia Personas que han participado en las consultas ciudadanas	N° de personas que participaron en los procesos de consultas ciudadanas
				3.3.3	Plataformas digitales participativas	Aumentar las plataformas digitales en base al tipo de consultas ciudadanas	Producto/Eficiencia Porcentaje de plataformas online creadas	N* de plataformas digitales creadas durante el año t/N° de tipos de consultas ciudadanas realizadas durante el año t *100
				3.3.4	Diálogos participativos	Aumentar los encuentros de participación regional con al menos un 2% de la población en la RM	Proceso/Eficiencia Porcentaje de diálogos participativos con al menos el 2% de la población regional	N° de diálogos participativos con el 2% de la población regional durante el año t/ N° de diálogos participativos realizados durante el año t y t-1 *100

Tabla n° 1, Planificación estratégica, elaboración propia.

### 3.3 Formulación Presupuestaria

A continuación se presenta un presupuesto referencial con el cual debería contar la planificación estratégica. Este es similar a la Ley de Presupuestos 2018 del Ministerio del Deporte que considera un gasto neto de \$121.767.526 miles de pesos, de este monto, se utilizan \$6.957.718 para el Deporte de Participación Público y Privado<sup>1</sup> que dice relación con la propuesta.

Esta sección se divide en dos partes, la primera tiene que ver con las acciones identificadas en la planificación estratégica. Estas acciones estas ordenadas en función del tiempo por trimestre a tres años, con el objetivo de sincronizar etapa con etapa trimestral, es decir, se deberían ejecutar las acciones del primer trimestre para poder continuar con el segundo trimestre. Es una tabla que permite ordenar y controlar cronológicamente las actividades organizacionales.

La segunda parte corresponde a los ingresos y gastos de la planificación estratégica. Al ser una propuesta pública, los ingresos serían los aprobados en la Ley de Presupuesto del Ministerio del Deporte, mientras que los gastos supondrían la agrupación de las acciones identificadas pero en función de las actividades de operación, inversión y materiales.

#### 3.3.1 Acciones

De la tabla n°1 se identifican las siguientes acciones de organización, gestión de recursos y ejecución, ordenadas en una carta Gantt trimestralmente para un periodo de tres años. Este instrumento serviría para seguir y controlar el avance de la gestión pública y la ejecución presupuestaria de la propuesta.

---

<sup>1</sup> [http://www.dipres.gob.cl/597/articles-165791\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/597/articles-165791_doc_pdf.pdf) visto el 17-03-18

PERIODO	Año 1				Año 2				Año 3			
ACTIVIDAD	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b>Organización</b>												
<b>Convenios de cooperación</b>												
Firma de convenio con Senda y Sename	X											
Firma de convenio con Municipalidades			X									
Firma de convenio con Organizaciones sin fines de lucro					X							
Firma de convenio con Ministerio del Medio Ambiente	X											
Firma de convenio con Ministerio de Transporte	X											
<b>Reuniones intersectoriales</b>												
Reuniones Mindep, Senda y Sename nivel central	X				X				X			
Reuniones Subsecretarias Regionales, Senda y Sename		X				X				X		
Reuniones Subsecretarias Regionales y Municipalidades			X				X				X	
Reuniones Subsecretarias Regionales y Organizaciones sin fines de lucro					X				X			
Reuniones Mindep, Fuerzas Armadas y del Orden y la Seguridad Pública	X											

Reuniones Ministerio del Medio Ambiente	X												
Reuniones Ministerio de Energía	X												
<b>Catastro de la Infraestructura</b>													
Catastro Mindep	X												
Catastro recintos deportivos de las Fuerzas Armadas y el Orden Público			X										
Catastro recintos deportivos Municipalidades					X								
Catastro recintos deportivos Organizaciones sin fines de lucro							X						
<b>Salidas a terreno</b>													
Visitas a recintos deportivos Mindep	X												
Visitas a recintos deportivos Fuerzas Armadas y del Orden y Seguridad Pública			X										
Visitas a recintos deportivos Municipalidades					X								
Visitas a recintos deportivos Organizaciones sin fines de lucro							X						
<b>Evaluación medioambiental</b>													
Evaluación SME		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Evaluación eficiencia energética		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adaptación de recintos a la accesibilidad universal				X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Difusión</b>												
Invitaciones a las organizaciones sin fines de lucro				X								
Difusión del programa de inclusión en los Medios de Comunicación								X				
Difusión del programa de inclusión a través de actividades en terreno								X				
<b>Gestión de Recursos</b>												
<b>Diseño del Programa</b>												
Consultora						X						
<b>Profesionales del Programa</b>												
Administrativos para los recintos								X				
Profesionales área educación física								X				
Profesionales área salud								X				
Profesionales ciencias sociales								X				
Auxiliares de aseo								X				
Auxiliares de seguridad								X				
Conductores								X				

<b>Equipamiento</b>												
Equipamiento tecnológico							X					
Equipamiento deportivo							X					
Equipamiento seguridad							X					
Materiales de aseo							X					
Materiales de oficina							X					
Transporte							X					
Pago de cuentas básicas							X	X	X	X	X	X
<b>Ejecución</b>												
Presentación								X				
Talleres deportivos								X	X	X	X	X
Control de salud									X	X	X	X
Charlas de prevención									X	X	X	X
<b>Canales de Participación Ciudadana</b>												
Consejos de la Sociedad Civil					X							
Plataformas Digitales					X							
Diálogos Participativos					X							

Tabla n° 2, Carta Gantt, elaboración propia.

### 3.3.2 Programación presupuestaria

En la siguiente tabla se aprecian los ingresos de la propuesta como también los gastos de ellas. Los ingresos son los aprobados en la Ley de Presupuestos 2018 para el ítem Deporte de Participación Público y Privado, en tanto que los gastos son de operaciones, de inversión y materiales.

Ítem	Unidad	Descripción del gasto	Total M\$
<b>Ingresos</b>			<b>6.957.718</b>
Internos			
Aporte Fiscal		Recursos Financieros que provee el Estado según la Ley de Presupuesto para la ejecución de este plan de acción	
<b>Gastos</b>			<b>6.957.718</b>
Operacionales			
Recursos Humanos	Técnico en acondicionamiento físico	Técnico para la ejecución de los talleres deportivos	
	Técnico en enfermería	Técnico para velar por el estado de salud permanente de los usuarios y para tener un registro de salud de cada uno	
	Técnico social	Técnico para dictar charlas de prevención al consumo de drogas y reincidencia delictiva	
	Técnico en administración	Técnico para administrar el recinto con sus respectivos, servicios, funcionarios y usuarios	
	Personal de aseo	Administrativo para el aseo diario del recinto deportivo	
	Personal de seguridad	Administrativo para la vigilancia nocturna del recinto deportivo	
	Arquitecto a Honorario	Profesional de apoyo para la actualización del Catastro Nacional de Recintos Deportivos	

	Constructor a Honorario	Profesional de apoyo para la actualización del Catastro Nacional de Recintos Deportivos y para dar cuenta del estado de obra de los recintos deportivos que serán parte del programa de inclusión	
Viáticos	Reuniones con funcionarios de otros servicios públicos	Transporte de funcionarios Mindep para asistir a otras instituciones públicas a fin de concretar convenios de cooperación	
	Reuniones con representantes de organizaciones privadas	Transporte de funcionarios Mindep para asistir a organizaciones privadas a fin de crear mesas de trabajo para la ejecución del programa de inclusión	
	Visitas a recintos deportivos	Visitas de inspección para dar cuenta del estado en el que se encuentran los recintos deportivos	
Consultorías	Catastro Nacional	Contratar una consultora para actualizar el catastro nacional de los recintos deportivos que son patrimonio Mindep	
	Programa de Inclusión	Contratar una consultora para la elaboración del programa de inclusión a partir de los insumos recogidos (recintos disponibles, número de profesionales, equipamiento deportivo, necesidades de la población beneficiaria)	
Servicios básicos	Servicios de electricidad	Pago mensual de los servicios de luz consumidos en cada recinto deportivo	
	Servicios de agua potable	Pago mensual de los servicios de agua potable consumidos en cada recintos deportivo	

	Servicios de telefonía e internet	Pago mensual de los servicios de telefonía e internet consumidos en cada recinto deportivo	
Consultas ciudadanas	Coffe break	Servicios de coffe break en las reuniones con la población y en las reuniones con representantes de organizaciones privadas	
	Materiales para los diálogos participativos	Trípticos informativos, lápices y hojas de anotación	
	Materiales para los Consejos de la Sociedad Civil	Trípticos informativos, lápices y hojas de anotación	
Inversión			
Equipamiento tecnológico	Computadores	Equipamiento para mantener un registro de los talleres deportivos, profesionales y usuarios de cada recinto; para la comunicación con las Subsecretarías regionales y nivel central, y para la presentación de los talleres o para la realización de charlas informativas	
	Teléfonos		
	Impresoras		
	Proyectoras		
Equipamiento de oficina	Sillas de estudio	Equipamiento para la realización de labores administrativas en el recinto y para efectuar charlas de prevención	
	Escritorios		
	Lockers 4 puertas		
Equipamiento de seguridad y emergencia	Extintores 10kg	Equipamiento de seguridad ante eventuales riesgos que atenten contra la salud y bienestar de los funcionarios y usuarios	
	Materiales de primeros auxilios		
Equipamiento deportivo	Balones	Equipamiento deportivo para la realización de los talleres y actividades deportivas en cada recinto	
	Camisetas		
	Silbatos		

Vehículo	Furgón	Transporte para acceder a los recintos deportivos más lejanos o de difícil acceso para la población	
Materiales			
Difusión	Prensa nacional	Pago a los principales medios de comunicación nacional para difundir invitaciones a organizaciones privadas interesadas en ser parte del programa de inclusión	
	Prensa nacional	Pago a los principales medios de comunicación nacional para difundir invitaciones a jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley a ser parte del programa de inclusión	
Inauguración	Invitación a las autoridades	Servicios para la inauguración del programa de inclusión	
	Arriendo de equipo para la presentación		
	Arriendo de servicios de banquetería		
De oficina	Cuadernos	Materiales para la realización de las actividades administrativas en el recinto	
	Lápices		
	Correctores		
	Gomas		
	Carpetas		
	Corchetes		
	Corchetera		
	Perforadora		
	Clips		
De aseo	Detergente	Materiales para mantener la higiene de los recintos deportivos	
	Desinfectantes		
	Escobas		
	Palas		

	Guantes		
	Paños		

Tabla n° 3, Formulación Presupuestaria, elaboración propia

### 3.4 Cuadro de Mando Integral

En la propuesta, tanto la planificación estratégica, como las acciones y la programación de la formulación presupuestaria, necesitan de un marco donde se pueda estructurar el control de los procesos en el mediano y largo plazo, y que estén en función del objetivo general y de los objetivos estratégicos planteados en un comienzo, por ellos se elabora un Cuadro de Mando Integral.

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta que utilizan las organizaciones para medir el resultado de sus acciones estratégicas en un futuro a través de indicadores, esto contribuye a la toma de nuevas decisiones a nivel direccional en base al aprendizaje, apuntando a la mejora y al éxito organizacional. Los factores de medición en el Cuadro de Mando Integral se agrupan en cuatro perspectivas: financieras, mercado y clientes, procesos, y aprendizaje y desarrollo.

La perspectiva financiera sirve para resumir los efectos financieros de las acciones ejecutadas, es decir, medir rentabilidad, ingresos, rendimiento y crecimiento de la organización. En lo que respecta a la propuesta, la perspectiva financiera mide gestión presupuestaria, reducción de costos, rentabilidad social (a partir del cumplimiento de los objetivos y de la incorporación de otras organizaciones de la sociedad civil en la gestión), expansión y mejora de los procesos de inversión (sustentabilidad y Tics).

En la perspectiva de los clientes se detectan los clientes y mercados de la organización a fin de operar eficazmente los negocios. En esta perspectiva se mide satisfacción,

retención, incorporación y rentabilidad de los clientes, identificando los factores esenciales para la fidelización de ellos. En este caso, se mide número de talleres, usuarios y organizaciones participantes en la propuesta, además, se evalúa el nivel de satisfacción de usuarios y participantes en relación a ella.

Para el éxito de la organización también es necesario identificar los procesos críticos que se ejecutan con el fin de potenciarlos, atraer nuevos clientes y satisfacer las expectativas de los accionistas. Esta operación ocurre en la perspectiva de los procesos, y en lo que concierne a la propuesta, el Cuadro de Mando Integral identificaría nuevas necesidades, reemplazaría las Tics ineficientes, evaluaría los tiempos de los procesos de operación y de los servicios entregados.

En la última perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la organización se trabajan los vacíos de las personas, sistemas y procedimientos de las perspectivas anteriores con el objeto de reinvertir en ellos. Tiene que ver con la construcción de infraestructura moderna, uso de las Tics y recualificación de los trabajadores. Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral en la propuesta mide las capacidades de los funcionarios para invertir en su formación.

	<b>Dimensión</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Medidores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formulas</b>
<b>1</b>	Perspectiva financiera	Gestionar el presupuesto del Plan Estratégico en la RM	Rendimiento económico	Gestión eficiente del presupuesto	Controlar la ejecución del presupuesto del Plan Estratégico	Porcentaje del presupuesto ejecutado anualmente	Presupuesto ejecutado durante el año t/Presupuesto Plan Estratégico al año t *100
		Reducir los costos de los insumos en la ejecución del Plan Estratégico en la RM	Costos bajos	Comprar a bajo costo	Comparar el precio de los insumos en el portal del Mercado Público	Porcentaje de insumos adquiridos al menor costo	N° de insumos adquiridos al menor costo en el año t/Total de insumos adquiridos en el año t *100
		Mantener al día el pago de los insumos adquiridos a los proveedores	Rendimiento económico	Pagos de proveedores	Controlar los pagos de proveedores fuera de plazo	Porcentaje de pagos fuera de plazo	N° de pagos fuera de plazo en el año t/Total de pagos a proveedores realizados en el año t *100
		Alcanzar la rentabilidad social del Plan Estratégico en la RM	Rentabilidad social	Cumplimiento de objetivos	Evaluar la efectividad de los objetivos del Plan Estratégico	Porcentaje de objetivos del Plan Estratégico cumplidos	Objetivos del Plan Estratégico cumplidos/Total de objetivos del Plan Estratégico *100
			Costos de productividad	Recintos deportivos incorporados	Incorporar los recintos deportivos de otras organizaciones	Porcentaje de recintos deportivos de otras organizaciones incorporadas	N° de recintos deportivos incorporados al año t/Total de recintos deportivos *100
		Expandir la cobertura del Plan Estratégico en la RM	Crecimiento	Nuevos usuarios	Incorporar gradualmente nuevos usuarios de las comunas más vulnerables	Porcentaje de nuevos usuarios del programa de inclusión social	N° de usuarios incorporados en el año t/Total de usuarios *100

			Nuevos talleres	Diversificar las disciplinas deportivas	Porcentaje de nuevas disciplinas incorporadas	N° de disciplinas incorporadas en el año t/Total de disciplinas en el año t *100	
			Nuevos servicios de acompañamiento	Ofrecer servicios de atención para la prevención del consumo de drogas e infracción de ley	Porcentaje de nuevos servicios de atención	N° de nuevos servicios de atención al año t/Total de servicios de atención *100	
			Nuevas comunas incorporadas	Incorporar gradualmente la participación de Municipios de la RM	Porcentaje de comunas incorporadas	N° de comunas incorporadas al año t/Total de comunas incorporadas *100	
		Mejorar los procedimientos de inversión en la ejecución del Plan Estratégico en la RM	Inversión	Contar con recintos deportivos modernos y sustentables	Utilizar recintos deportivos modernos y sustentables	Porcentaje de recintos deportivos	N° de recintos deportivos modernos y sustentables utilizados/Total de recintos utilizados
				Contar con sistemas de información modernos	Utilizar Tics modernas para la ejecución del Plan Estratégico	Cantidad de Tics utilizadas	N° de Tics utilizadas en el año t
		2	Perspectiva del mercado y clientes	Calcular el número de talleres de actividad física y deportes en la RM	Cuota de mercado	Registro de talleres	Registrar el número de talleres de actividad física y deportes
Calcular el número de usuarios inscritos en los talleres de actividad física y deportes en la RM	Incremento de usuarios			Registro de usuarios	Registrar el total de usuarios del Plan Estratégico	Cantidad de usuarios del Plan Estratégico	N° de usuarios inscritos

	Calcular el número de usuarios desertores de los talleres de actividad física y deportes de la RM	Retención de usuarios	Registro de usuarios desertores	Contabilizar el total de usuarios desertores del Plan Estratégico	Porcentaje de usuarios desertores	N° de usuarios desertores en el año t/Total de usuarios en el año t *100	
			Disminución de usuarios desertores	Diagnosticar los factores de deserción del Plan Estratégico	Cantidad de factores identificados	N° de factores	
			Aumento de las necesidades resueltas	Ofrecer servicios que atiendan las necesidades no resueltas identificadas previamente	Porcentaje de factores identificados resueltos	N° de factores resueltos/N° de factores de deserción identificados *100	
	Medir la satisfacción de los usuarios con respecto a la ejecución del Plan Estratégico en la RM	Satisfacción de usuarios	Medición de la satisfacción de los usuarios	Medir la satisfacción del usuario en relación al servicio entregado en una escala del 1 al 7	Promedio del nivel de satisfacción	Nota del 1 al 7/Total de usuarios evaluados	
				Medir la calidad del servicio entregado dentro de una escala del 1 al 7	Promedio del nivel de calidad	Nota del 1 al 7/Total de usuarios evaluados	
				Medir la confianza del usuario en relación con servicio entregado dentro de una escala del 1 al 7	Promedio del nivel de confianza	Nota del 1 al 7/Total de usuarios evaluados	
	Evaluar las relaciones de cooperación con las organizaciones privadas, Senda y Sename en la ejecución del Plan Estratégico en la RM	Satisfacción de participantes	Nivel de satisfacción de las instituciones participantes en relación a la gestión del Plan Estratégico	Medir la satisfacción de las instituciones participantes	Promedio del nivel de Satisfacción	Nota del 1 al 7/Total de organizaciones evaluadas	
	<b>3</b> Perspectiva de procesos	Identificar los procesos críticos que	Procesos de innovación	Detección de nuevas	Identificar las nuevas necesidades de los	Encuestas por cada usuario	N° de usuarios=N° de encuestas

	puedan perjudicar la ejecución del Plan Estratégico en la RM		necesidades	usuarios tras la ejecución del Plan Estratégico			
			Nuevas Tics	Reemplazar las Tics ineficientes	Porcentaje de Tics reemplazadas	N° de Tics reemplazadas/N° de Tics ineficientes *100	
	Evaluar los procesos operativos de la Planificación Estratégica en la RM	Procesos de operación	Tiempo de ejecución del Plan Estratégico	Evaluar el tiempo de ejecución del Plan Estratégico con respecto a la Carta Gantt (ver tabla n°2)	Porcentaje de gestión realizada	N° de acciones realizadas en el año t/Total de acciones del año t *100	
			Tiempo de ejecución de los talleres de actividad física y deportes	Calcular el tiempo promedio de los talleres de actividad física y deportes	Promedio de horas de los talleres	Suma del tiempo de los talleres/Total de talleres	
			Talleres adaptados a las necesidades de los usuarios	Calcular la cantidad de talleres adaptados a las necesidades de los usuarios	Porcentaje de talleres adaptados	N° de talleres adaptados en el año t/Total de talleres en el año t *100	
Ejecutar las mejoras a los factores críticos del Plan Estratégico en la RM	Procesos de servicios post venta	Resolución de problemas	Satisfacer las necesidades identificadas	Porcentaje de necesidades resueltas anualmente	N° de necesidades resueltas en el año t/Total de necesidades identificadas en el año t *100		
4	Perspectiva de aprendizaje o desarrollo	Medir las capacidades de los funcionarios públicos en la ejecución del Plan Estratégico en la RM	Capacidades de los empleados	Gestión de contribución del funcionario a la organización	Medir el nivel de satisfacción de los funcionarios con respecto a la organización	Promedio de satisfacción del funcionario	Suma de notas del 1 al 7/Total de funcionarios evaluados
					Medir la retención del funcionario en la organización	Porcentaje anual de rotación del personal	N° de funcionarios desertores del Plan Estratégico durante el

						año t/Total de funcionarios con los que se contó durante el año t*100
				Evaluar la productividad del funcionario	Porcentaje mensual de labores cumplidas	N° de labores cumplidas/Total de labores *100
	Invertir en la formación permanente de los funcionarios del Plan Estratégico en la RM	Aprendizaje y crecimiento	Capacitación estratégica de la plantilla	Fortalecer las competencias de los funcionarios mediante la implementación de cursos de capacitación estratégicos	Porcentaje anual de funcionarios certificados	N° de funcionarios certificados en el año t/Total de funcionarios *100
		Capacidades de los sistemas de información	Automatización de las operaciones de producción	Disponer de información oportuna de los usuarios y la organización	Porcentaje anual de procesos registrados	N° de procesos realizados en el año t/Total de procesos fijados para el año t *100
				Apoyar la gestión de los funcionarios mediante la implementación de infraestructura tecnológica en los recintos deportivos	Promedio de equipamiento tecnológico anual	N° de equipamiento tecnológico moderno y activo/Recintos deportivos
		Motivación, delegación de poder y coherencia	Clima laboral	Medir la participación de los funcionarios en los procesos de la organización	Promedio de sugerencias puestas en práctica	N° de sugerencias puestas en práctica/Total de funcionarios

				Coherencia de los objetivos individuales y de la organización	Medir la participación de la plantilla en la toma de decisiones estratégicas	Porcentaje anual de funcionarios en las reuniones de Alta Dirección	N° de funcionarios que participan en las reuniones de la Alta Dirección al año t/Total de funcionarios al año t
					Medir el trabajo en equipo de los funcionarios	Promedio anual de funcionarios que apoyan actividades de otras áreas	N° de funcionarios que han apoyado funciones de otras áreas al año t/Total de funcionarios del año t

Tabla n°4, Cuadro de Mando Integral, elaboración propia

## Conclusiones

A modo de conclusión se señala que un administrador público es un agente tecnopolítico que gestiona en dirección del programa de Gobierno y de los proyectos país, diseñando estrategias de intervención, tales como políticas públicas y técnicas de Gobierno; además, administra los recursos financieros y materiales del Estado, con el objeto de satisfacer las demandas de la sociedad en vista del desarrollo social y crecimiento económico.

Un diagnóstico de la realidad sirve para detectar necesidades y tomar decisiones en torno a ellas, haciendo converger los intereses de todos los actores sociales. Debido al alcance de las demandas, estas trascienden los sectores del Gobierno, por lo cual, cada Ministerio se ocupa de las medidas públicas que les compete según fija la Ley. En este documento se analizó la gestión del Ministerio del Deporte en torno a la participación social para generar una propuesta que permita fomentar la inclusión de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley a través del uso de recintos y espacios deportivos del Ministerio del Deporte en la Región Metropolitana durante el año 2018.

La cultura deportiva en Chile es principalmente espectadora y elitista, poco participativa y con recursos públicos centralizados y distribuidos inequitativamente en la Región Metropolitana o en las ciudades más importantes del país; además la gestión del Ministerio ha sido cuestionada por otros sectores públicos y por medios de comunicación.

El consumo de drogas a nivel nacional aumentó, principalmente en los jóvenes, y además, se dedujo que existe una relación entre el consumo de drogas y la infracción a la Ley. Una de las facultades del Ministerio del Deporte es promover programas de acción deportiva que apunten a la rehabilitación y tratamiento de este grupo, para ello, la institución cuenta con los recintos deportivos patrimonios de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública a su disposición.

De lo señalado se identificaron los siguientes puntos críticos: uso de recintos y espacios deportivos, tratamiento de jóvenes consumidores de drogas e infractores de Ley, e intersectorialidad que son parte de la propuesta. El correcto uso de recintos y espacios deportivos requiere de un catastro actualizado de la institución y de las organizaciones participantes, pues en la administración pública se requiere incorporar otros servicios públicos y organizaciones privadas para hacer más eficiente la gestión. Los recintos y espacios deportivos tienen que ser amigables con el medio ambiente debido a los compromisos internacionales que ha sostenido el país como también, para aumentar la eficiencia de los recursos naturales y reducir costos de mantención. Administrar un recinto o espacio deportivo significa velar por un lugar en óptimas condiciones con el objeto de entregar un servicio de calidad a los usuarios y dotar de un buen ambiente laboral a los funcionarios.

Al ser una propuesta pública, el programa para el uso de recintos y espacios deportivos se somete a los propósitos del Gobierno y, a los lineamientos de la Política de Reinserción Social y de la Política Nacional de Actividad Física y Deportes; además los talleres tienen que fomentar valores, promover igualdad y aumentar la participación ciudadana; deben ser encabezados por profesionales, lo cual impacta positivamente en la tasa de cesantía. Es necesaria la coordinación entre los responsables, pues quienes realizan las actividades de educación física y dictan charlas de prevención deben tener en cuenta el estado de salud de los usuarios. Las organizaciones son más exitosas en la medida que se coordinan y trabajan en equipo.

Es relevante la descentralización para cubrir territorios, delegar funciones y disminuir las disparidades, por lo tanto, los recursos financieros, humanos y materiales de la propuesta deberían ser distribuidos equitativamente en función del número de usuarios, talleres y profesionales. Otro aspecto relevante a destacar es la flexibilidad horaria, pues los servicios que se entregarían tienen que estar acorde a la rutina de los clientes, y en la mayoría de las ocasiones, los toques

de horarios son una traba en la práctica de actividad física y deportiva de las personas.

La intersectorialidad entre los servicios de la cual se habla en la tercera dimensión, apunta al fortalecimiento de las alianzas estratégicas en y entre las organizaciones, pues nuevamente en la administración pública moderna se requiere la gestión horizontal entre las divisiones y organizaciones, lo cual además de disminuir la burocracia, acelera los tiempos de ejecución de los procedimientos, y aumenta eficiencia y eficacia, y reduce costos, garantizando calidad. En la propuesta se definieron mesas de trabajos con los siguientes servicios públicos: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, en especial con Senda y Sename, debido a que son los servicios encargados de las políticas públicas de reinserción social; también con el Ministerio del Medio Ambiente y de Energía para gestionar convenios de cooperación en torno a la sustentabilidad de los recintos deportivos; y con Municipalidades de la Región Metropolitana, ya que son los servicios públicos más cercanos a la ciudadanía y con los que se pretendería aumentar la cobertura de la propuesta.

Son necesarias las mesas de trabajo con organizaciones privadas, y en lo que concierne a la propuesta, las organizaciones requeridas deberían ser sin fines de lucro y dedicadas a la rehabilitación de jóvenes consumidores de drogas e infractores de Ley, que no cuenten con recursos financieros más de los que autogestionan porque en un primer lugar, conocen la realidad de este grupo y porque la asesoría profesional en materia deportiva y drogas les permitiría reinventar sus líneas de acción y diseñar proyectos Fondepote. Además la incorporación de organizaciones privadas en la gestión del Ministerio través de la colaboración de representantes, diálogos y consultas, aumenta la participación de la sociedad civil y disminuye las disparidades entre las organizaciones.

El uso de Tics modernas en la sociedad de la información es relevante para toda operación, permite una mayor conectividad y mejor acceso a las fuentes del conocimiento, mejora eficiencia, eficacia y coordinación al interior de las

organizaciones, reduce los costos asociados al tiempo, entre otras ventajas. En la propuesta, contar con equipamiento tecnológico adecuado facilita el traspaso de información entre los servicios, permite realizar consultas ciudadanas y registrar la gestión pública en línea mediante plataformas digitales de fácil acceso. Sin embargo, para su correcto funcionamiento, es necesario contar con políticas públicas de ciberseguridad que protejan la información pública.

Toda propuesta cuenta con una formulación presupuestaria y un cuadro de mando integral. En la formulación presupuestaria se deben ordenar las acciones detectadas en la planificación estratégica en función del tiempo, esto permite un control de la ejecución operacional y financiera de la propuesta. El cumplimiento de una acción es menester para cumplir la acción siguiente, es decir, sino se firman convenios de cooperación fijados, es difícil levantar mesas de trabajos entre los servicios. De las acciones también se identifican los elementos que suponen gastos de la propuesta, estos se agrupan en gastos operacionales (recursos humanos, viáticos, consultorías), de inversión (vehículos, equipamiento tecnológico) y materiales (de aseo y de oficina). En la programación se detectó que la ejecución de la propuesta sería para tres años, y en el año 2018 la gestión sería de reuniones y firmas de convenios.

Un cuadro de mando integral es una herramienta que mide los factores estratégicos de una organización para su éxito, aborda cuatro perspectivas. La perspectiva financiera de la propuesta mide gestión, costos, rentabilidad social y crecimiento; la perspectiva de clientes y mercados sirve para identificar nuevos clientes y trabajar en función del mercado que le concierne, es decir, aumentar, retener y fidelizar a los usuarios con servicios innovadores; en la perspectiva de procesos se miden los puntos críticos de la propuesta, tales como necesidades, Tics y tiempos de operación; y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se miden las competencias de los funcionarios a fin de implementar programas de formación permanente.

En resumen, toda propuesta necesita de un diagnóstico de la realidad para identificar problemas a resolver, el problema central se transforma en objetivo general, del cual se desprenden objetivos estratégicos, que juntos dan la pauta para resolver el problema central. La propuesta posee una planificación estratégica, en ella se definen dimensiones, objetivos específicos, objetivos estratégicos y metas a medir a través de indicadores; la medición nos permite calcular el nivel de desempeño de la propuesta (suficiente o insuficiente). Además cuenta con una formulación presupuestaria y un cuadro de mando integral para su seguimiento, control y mejora permanente.

Las propuestas públicas deben estar en línea con el programa de Gobierno y su éxito depende de las alianzas estratégicas, del correcto uso de las Tics y de una gestión presupuestaria eficiente, por lo que llevar a cabo un programa para la inclusión social de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de Ley a través del uso de recintos y espacios deportivos del Ministerio del Deporte es una labor intersectorial que beneficia a la población, y garantiza calidad de vida, acceso, participación, igualdad y seguridad.

## Bibliografía

(s.f.).

Alarcon, D., & Cepeda, E. (2005). Activos, estructuras de oportunidades y metas del milenio. En M. L. Rocio Canudad, *Inclusión social, una perspectiva para la reducción de la pobreza*. Honduras: INDEA.

Améndola, S., Concetti, S., & Gimé, F. (2015). *Vulnerabilidad social y Políticas públicas en Argentina*. Buenos Aires: Centro Estratégico para el Crecimiento y Desarrollo Argentino.

Aravena, A., & Alt, C. (2012). Juventud, migración y discriminación en el Chile contemporáneo. *Última década*, 127-140.

Assusa, G. (2014). Los jóvenes y el problema del empleo: desafíos para las políticas públicas. En U. BRASIL, *Juventud, participación y desarrollo social en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: UNESCO.

Badilla, C., & Kemnis, H. (2016). *Análisis de la gestión del Ministerio del Deporte*. Santiago.

Canudas, R. d. (2005). Perspectivas de las estrategias para la reducción de la pobreza. En R. d. Canudas, & M. Lorenzelli, *Inclusión social, una perspectiva para la reducción de la pobreza* (págs. 11-24). Honduras: INDES.

Carabineros, S. d. (2008). *No a la Discriminación*. Santiago.

CEPAL. (2015). *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad*. Santiago: Naciones Unidas.

Construcción, C. C. (2016). *Infraestructura que nos involucra*. Santiago.

Crotti, E., & Bitar, S. (2005). Inclusión social, discapacidad y políticas públicas. *Inclusión Social, Discapacidad y Políticas Públicas* (pág. 125 |). Santiago: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

deporte, D. d. (2014). *Memoria Actividad Física*. Santiago.

Durán González, J. (2006). La actividad física y el deporte: una oportunidad para transmitir valores. En C. S. Deportes, *Valores en movimiento. La actividad física y el deporte como medio de educación en valores* (págs. 5-23). Madrid: Ministerio de Educación y Consejo Superior de Deportes.

EAPN. (2012). *Guía metodológica de la Participación Social de las personas en situación de pobreza y exclusión social*. Madrid: EAPN España.

Ende, M. (2012). *¿Qué entendemos por Participación?* Santiago: SENAME.

- Fleury, S. (2005). Inclusión social y democracia deliberativa en América Latina. En R. Canudas, & M. Lorenzilli, *Inclusión social, una perspectiva para la reducción de la pobreza*. Honduras: INDEA.
- Gagnon, H., & Rochefort, L. (2010). *L'usage de substances psychoactives chez les jeunes Québécois, Conséquences et facteurs associés*. Québec.
- Haro, M. J. (2014). Las políticas de juventud en Argentina y Brasil: Conquistas y desafíos actuales. En U. BRASIL, *Juventud, participación y desarrollo social en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: UNESCO.
- Henoch, P. (2010). *Vulnerabilidades social, más allá de la pobreza*. Santiago: Libertad y Desarrollo.
- Hernández, A. (2012). La inversión en infraestructura pública, una alternativa de política para el crecimiento económico regional. *Carta Económica Regional*, 111-121.
- IND, I. N. (2014). Revista N 9. *Revista de las Ciencias de la Actividad física del IND*, 84.
- IND, I. N. (2015). Revista N 10. *Revista de las Ciencias de la Actividad Física del IND*, 61.
- Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2015). *Situación de los Derechos Humanos en Chile, informe anual 2015*. Santiago.
- Instituto Nacional de Derechos Humanos INDH. (s.f.). No a la Discriminación., (pág. 14).
- Instituto Nacional del Deporte IND. (2013). Revista n8. *Revista de las ciencias de la actividad física del IND*.
- JAUFFRET-ROUSTIDE, M. (2013). La vulnérabilité des usagers de drogues : enjeux de définition et question de mesure . *Les populations vulnérables, Actes du XVIe colloque national de démographie*, (págs. 122-129). Paris.
- Jiménez, M., Durán, L., Gómez, V., & Rodríguez, J. (2006). La actividad física y el deporte como instrumentos educativos y de integración social con jóvenes socialmente desfavorecidos: una experiencia en el programa de aulas-taller y garantía social de la comunidad de Madrid. En L. Durán, & P. Jiménez, *Valores en Movimiento. La actividad física y el deporte como medio de educación en valores* (págs. 25-44). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes.
- Jiménez, P. (2006). Modelos de intervención para prevenir violencia a través de la actividad física y el deporte: modelo de Donald Hellison. En L. Durán, & P. Jiménez, *Valores en movimiento. La actividad física y el deporte como medio de educación en valores* (págs. 45-66). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior del Deporte.
- JOURDAIN, A., LUCAS, B., & SHERLAW, W. (2013). Handicap et vulnérabilité : la population des bénéficiaires des prestations est-elle celle qui est la plus soumise aux risques ? . *Les*

*populations vulnérables Actes du XVIe colloque national de démographie* (págs. 175-189).  
Rennes : École des hautes études en santé publique.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona : Gestión 2000.
- Kaztman, R. (2005). Activos, vulnerabilidad y estructura de oportunidades. En M. L. Rocio del Carmen Canudas, *Perspectivas de las estrategias para la reducción de la pobreza* (pág. 54). Honduras: INDES.
- Krauskopt, D. (2003). *Participación social y desarrollo en la adolescencia*. Costa Rica: UNFPA.
- Lavell, A. (2001). *Sobre la Gestión del Riesgo: apuntes hacia una definición*. Organización de las Naciones Unidas.
- LeBlanc, M. (1986). Pour une approche intégrative de la conduite délinquante des adolescents. *Politiques et pratiques pénales. 25 ans de réflexion et d'action*, 73-95.
- Lorenzilli, M. (2005). Vulnerabilidad y exclusion en Honduras. En M. L. Rocio Canudas, *Inclusión social, una perspectiva para la estrategia del desarrollo*. Honduras: INDEA.
- Manrique, M., & Maguiña, A. (1986). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Lima: Centro Latinoamericano de Trabajo Social.
- McKinley, T. (2005). Crecimiento, redistribución y educación de la pobreza. En M. L. Rocio Canudas, *Inclusión social, una perspectiva para la estrategia*. Honduras: INDEA.
- MINDEP. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025*. Santiago.
- MINDESOP. (2015). *Metodología, formulación y evaluación de proyectos de Infraestructura Deportiva*. Santiago.
- Ministerio del Deporte. (2017). *Plan Estratégico Nacional*. Santiago.
- Molina, C. (2005). Política social universal para la inclusión en Honduras. En R. Canudas, *Inclusión social, una perspectiva para la reducción de la pobreza* (págs. 25-51). Honduras: INDES.
- Muntaner, J. J. (2010). De la integración a la inclusión: un nuevo modelo educativo. En P. Arnaiz, M. Hurtado, & F. Soto, *25 Años de Integración Escolar en España: Tecnología e Inclusion en el ámbito educativo, laboral y comunitario* (págs. 1-24). Murcia: Consejería de Educación, Formación y Empleo.
- OCDE. (2017). *Brechas y estándares de gobernanza de la infraestructura pública en Chile*. Santiago.
- Olavarría, M. (2007). *Documento de trabajo: conceptos básicos en el análisis de políticas públicas*. Santiago: Eolo Díaz-Tendero.
- Pérez Serrano, G. (1996). *Elaboración de Proyectos Sociales*. Madrid: NARCEA S.A. .

- Pihneiro, A., & Henríquez, K. (2014). Enfoques sobre el estudio de la juventud: una visión de las perspectivas latinoamericanas. En U. BRASIL, *Juventud, participación y desarrollo social en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: UNESCO.
- Pizarro, R. (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina*. Santiago: Naciones Unidas, Santiago.
- Plataforma de ONG de Acción Social; Plataforma Tercer Sector; Eea Grants. (2015). *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del tercer sector de acción social en España*. España.
- Pozzer, J. (2014). Programas de formación para el trabajo: perspectiva de sus gestores sobre la problemática de la inserción de jóvenes en Chaco y Corrientes. En UNESCO, *Juventud, participación y desarrollo social en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: UNESCO.
- Prat, M., Soler, S., Ventura, C., & Tirado, M. (2006). El deporte como instrumento para el desarrollo de la capacidad crítica de los adolescentes. En L. Durán , & P. Jiménez, *Valores en movimiento. La actividad física y el deporte como medio de educación en valores* (págs. 127-156). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior del Deporte.
- Repetto, A. (2013). *Vulnerabilidad y Oportunidades: Los jóvenes inactivos en Chile*. Santiago.
- Rojas, M., Rodríguez, A., Zereceda, J., & Otiniano, F. (2013). *Abuso de drogas en adolescentes y jóvenes y vulnerabilidad familiar*. Perú: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.
- Sánchez, D., Salcedo, C., & Rodrigues, Y. (2014). Juventudes rurales: oportunidades para la construcción de nuevos proyectos societales en Latinoamérica. En UNESCO, *Juventud, participación y desarrollo social en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: UNESCO.
- Sandoval, C., Sanhueza, A., & Wilinner, A. (2015). *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad*. Santiago: ONU.
- Sandoval, P., & García , I. (2014). Cultura deportiva en Chile: desarrollo historico, institucionalidad actual e implicancias para la política pública. *Polis*, 441-462.
- Satriano, C. (2006). Pobreza, Políticas Públicas y Políticas Sociales . *Revista Mad*, 15.
- SENDA, S. N. (2017). *Décimo primer estudio nacional de drogas en la población general*.
- SIMMAT-DURAND, L., VELLUT, N., JAUFFRET-ROUSTIDE, M., LEJEUNE, C., MICHEL, L., MOUGEL, S., y otros. (2013). Le cumul des vulnérabilités pendant l'enfance et des vulnérabilités à l'âge adulte chez les usagers d'héroïne. *Les populations vulnérables, Actes du XVIe colloque national de démographie*. Paris.

- TOURBEAUX, J. (2013). Stratification sociale et vulnérabilité au Luxembourg . *XVIe colloque national de démographie* (págs. 862-879). Bordeaux : Comptrasec, Université de Bordeaux
- Trucco, D., & Ullmann, H. (2015). *Juventud: realidades y retos para un desarrollo con igualdad*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
- UNICEF. (2007). Deporte para el desarrollo en América Latina y el Caribe. *Publicaciones UNICEF*, 33.
- VENET, T. (2013). Transformations socio-économiques et vulnérabilités territoriales. *Conférence Universitaire de Démographie et d'Étude des Populations*, (págs. 41-63). Aix-En Provence.
- Viciana, J. (s.f.). La programación e intervención didpactica en el deporte escolar. La técnica de enseñanza. . *Educación Física y Deportes*, 10-16.
- Werth Wainer, F. (2016). *Infraestructores de ley, consumo problemático de drogas y posibilidades de intervención*.

## Anexos

### Anexo 1

CÓDIGO BIP	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL [M\$]
30085911-0	CONSTRUCCION CENTRO NAUTICO DE ALTO RENDIMIENTO REGION DE LOS RIOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.034.632,00
30343941-0	REPOSICION ESTADIO REGIONAL DE LOS RÍOS Año y Etapa a Financiar: 2017-DISEÑO	340.213,00
30349393-0	CONSERVACION GIMNASIO FISCAL DE RÍO BUENO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	424.879,00
30366284-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE SAN JOSÉ DE LA MARIQUINA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	5.511.825,00
30383077-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE CALDERA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.374.823,00
30388372-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL LO ESPEJO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.361.028,00
30391179-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL SAN RAMON Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.893.175,00
30394625-0	CONSERVACION ESTADIO LUIS VALENZUELA HERMOSILLA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.521.643,00
30395580-0	CONSTRUCCION CENTRO POLIDEPORTIVO DEL BIOBIO Año y Etapa a Financiar: 2017-DISEÑO	407.941,00
30396923-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE ARICA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	6.231.294,00
30399523-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE PUNTA ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.303.480,00
30402333-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE QUINTA NORMAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	3.493.228,00
30407040-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE INDEPENDENCIA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.147.493,00
30427775-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL, COMUNA PARRAL. Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	3.709.726,00
30437429-0	MEJORAMIENTO CANCHA ASOC FÚTBOL SAN JOAQUÍN ORIENTE, SAN JOAQUÍN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	1.227.441,00
30445573-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE GRANEROS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.570.833,00
30452573-0	CONSERVACION COURT CENTRAL DE TENIS DEL ESTADIO NACIONAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	124.470,00
30456728-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE CASABLANCA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.335.893,00
30462324-0	CONSTRUCCION PISTA ATLETICA IQUIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.773.202,00
30465399-0	CONSERVACION POLIDEPORTIVO ESTADIO NACIONAL, ÑUÑO A Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	393.932,00
30465538-0	CONSERVACION ESTADIO IND, COBQUECURA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	70.000,00
30473439-0	CONSTRUCCION CANCHAS DE FÚTBOL 7 Y FÚTBOL 5, PROYECTOS PARALÍMPICOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	920.354,00
30473440-0	MEJORAMIENTO CANCHAS DE TENIS, ESTACIONAM. Y CAMARÍN. PARALÍMPICOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	489.816,00
30479802-0	HABILITACION SALA DE MUSCULACIÓN, CARACOL NORTE, PARALÍMPICO, ESTADIO NACIONAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	169.527,00
30482330-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE HUALAIHUE, LOCALIDAD EL MANZANO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.110.246,00
30485479-0	CONSERVACION TERRAZA POLIDEPORTIVO RWENATO RAGGIO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	38.106,00
30485492-0	CONSERVACION PUERTAS EMERGENCIA POLIDEPORTIVO RENATO RAGGIO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	9.000,00
30485495-0	CONSERVACION ILUMINACION CANCHA EL TAMBO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	25.000,00

Fuente: iniciativas de inversión financiados por el Instituto Nacional de Deportes registrados en el Banco Integrado de Proyectos, año 2017

## Anexo 2

CÓDIGO BIP	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL [M\$]
30043931-0	CONSTRUCCION GIMNASIO BAHIA MURTA, RIO IBAÑEZ Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	1.094.316,00
30062671-0	REPOSICION GIMNASIO MUNICIPAL, SAN VICENTE DE TAGUA TAGUA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.211.604,00
30079274-0	REPOSICION RECINTO DEPORTIVO CENDYR OVALLE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	14.977.324,00
30086690-0	MEJORAMIENTO ESTADIO MUNICIPAL, VICUÑA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	3.602.550,00
30086926-0	CONSTRUCCION ESTADIO MUNICIPAL DE CANELA, CANELA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.514.101,00
30095073-0	CONSTRUCCION GIMNASIO FORMATIVO GIMNASIA ARTISTICA,SANTA CRUZ Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	1.960.911,00
30100018-0	CONSERVACION PROPIEDAD EXDIGEDER IND O'HIGGINS Año y Etapa a Financiar: 2017-DISEÑO	47.033,00
30104209-0	MEJORAMIENTO GIMNASIO MUNICIPAL, EMPEDRADO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	482.115,00
30108083-0	REPOSICION ESTADIO MUNICIPAL , COMUNA SAN ANTONIO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	10.786.682,00
30113233-0	CONSTRUCCION POLIDEPORTIVO RECINTO ESTADIO MUNICIPAL RENÉ CORREA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	1.677.928,00
30127114-0	NORMALIZACION ESTADIO LA GRANJA CURICO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	3.762.886,00
30133672-0	CONSERVACION EQUIPAMIENTO DEPORTIVO CER REGION O'HIGGIN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	310.733,00
30133768-0	CONSERVACION CASA DEL DEPORTE, LA CISTERNA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	198.536,00
30136110-0	REPOSICION ESTADIO TIERRA DE CAMPEONES, IQUIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	24.970.234,00
30249372-0	CONSTRUCCION ESTADIO TJERAL, COMUNA DE RENAICO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	726.090,00
30288672-0	MEJORAMIENTO GIMNASIO TALLER, CURANILAHUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	454.335,00
30290924-0	CONSERVACION EDIFICIO CENTRO ENTRENAMIENTO REGIONAL, IQUIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	358.914,00
30359773-0	CONSTRUCCION DE CAMARINES Y CIERRE PER. COMPLEJO BONILLA PUDAHUEL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	769.874,00
30366074-0	MEJORAMIENTO ESTADIO DE CERRO ALTO, COMUNA DE LOS ALAMOS. Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	350.947,00
30366284-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE SAN JOSÉ DE LA MARIQUINA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	5.511.825,00
30383077-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE CALDERA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.374.823,00
30388372-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL LO ESPEJO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.361.028,00
30389027-0	CONSERVACION CASA DEL DEPORTE DE OSORNO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	172.074,00
30389029-0	CONSERVACION GIMNASIO FISCAL DE QUELLON Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	277.252,00
30391023-0	CONSERVACION EDIFICIO DIRECCION REGIONAL IND VI:CUBIERTA Y OTROS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	345.233,00
30391179-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL SAN RAMON Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.893.175,00
30391922-0	REPOSICION PISTA BMX QUILAMAPU, CHILLÁN. Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	877.364,00
30392927-0	CONSERVACION ENFERMERIA Y VEREDAS EXTERIORES, PISCINA FISCAL TALCA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	39.078,00
30394625-0	CONSERVACION ESTADIO LUIS VALENZUELA HERMOSILLA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.521.643,00
30396923-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE ARICA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	6.231.294,00
30399028-0	CONSTRUCCION ESTADIO COMUNA DE LOS ÁNGELES Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	17.915.168,00
30399523-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE PUNTA ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.303.480,00
30402333-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE QUINTA NORMAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	3.493.228,00
30407040-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE INDEPENDENCIA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.147.493,00
30410279-0	CONSERVACION COMPLEJO DEPORTIVO GABRIELA MISTRAL, SANTA CRUZ Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	176.293,00
30415732-0	CONSERVACION CIERRE PERIMETRAL AREA DEPORTIVA DIGNA ROSA CERRO NAVI Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	62.551,00
30421754-0	MEJORAMIENTO GENERAL GIMNASIO MUNICIPAL SERGIO LIVINGSTONE, MAULE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	327.668,00
30427775-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL, COMUNA PARRAL. Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	3.709.726,00
30437429-0	MEJORAMIENTO CANCHA ASOC FÚTBOL SAN JOAQUÍN ORIENTE, SAN JOAQUÍN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	1.227.441,00
30445573-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE GRANEROS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.570.833,00
30452573-0	CONSERVACION COURT CENTRAL DE TENIS DEL ESTADIO NACIONAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	124.470,00
30452623-0	CONSERVACION GIMNASIO N° 1 SEGUNDA ETAPA CENTRO DEPORTIVO PTO MONTT Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	47.272,00
30456728-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE CASABLANCA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	4.335.893,00
30459405-0	CONSERVACION GIMNASIO 18 DE SEPTIEMBRE, PUNTA ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	26.262,00
30460051-0	CONSERVACION CENDYR 1, TALCA SEGUNDA ETAPA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	208.626,00
30460072-0	CONSERVACION PERALTE VELODROMO ESTADIO LA GRANJA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	572.094,00
30460175-0	CONSERVACION GIMNASIO FISCAL DE CHONCHI Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	210.097,00
30460183-0	CONSERVACION SISTEMA DE ILUMINACIÓN PISTA ATLÉTICA CENDEP Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	58.827,00
30460824-0	CONSERVACION SISTEMA ELÉCTRICO EDIFICIO IND AYSÉN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	21.010,00
30460826-0	CONSERVACION PISO DEPORTIVO GIMNASIO IND COYHAIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	157.573,00
30460829-0	CONSERVACION CAMARINES CANCHA DE FÚTBOL BAGUALES Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	5.252,00
30460830-0	CONSERVACION SISTEMA CALEFACCIÓN GIMNASIO IND COYHAIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	24.161,00
30460832-0	CONSERVACION SISTEMA DE CALEFACCIÓN GIMNASIO IND AYSÉN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	24.161,00
30460834-0	CONSERVACION ILUMINACIÓN ESTADIO REGIONAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	15.757,00

30460836-0	CONSERVACION ILUMINACION GIMNASIO IND COYHAIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	15.757,00
30460840-0	CONSERVACION ILUMINACION GIMNASIO REGIONAL IND Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	15.757,00
30460841-0	CONSERVACION CASA DEPORTISTA GIMNASIO AYSEN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	12.606,00
30460872-0	CONSERVACION SALA DE USO MÚLTIPLE GIMNASIO IND AYSEN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	10.505,00
30460922-0	CONSERVACION CAMARINES ESTADIO DE COCHRANE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	15.757,00
30462324-0	CONSTRUCCION PISTA ATLETICA IQUIQUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.773.202,00
30463668-0	MEJORAMIENTO CAMPO DEPORTIVO RICONADA DE ALCONES, MARCHIGUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	316.930,00
30464101-0	CONSERVACION CAMARINES GIMNASIO N° 2, CENTRO DEPORTIVO IND Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	28.867,00
30464191-0	CONSERVACION GIMNASIO QUINTA BELLA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	94.943,00
30464277-0	CONSERVACION DIRECCION REGIONAL IND VI ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	94.317,00
30464282-0	CONSERVACION GIMNASIOS COMPLEJO H.LIZANA:ACCESIBILIDAD UNIV. Y OTROS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	294.580,00
30464291-0	CONSERVACION COMPLEJO DEPORTIVO G. STA. CRUZ ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	55.932,00
30464294-0	CONSERVACION ESTADIO RAPEL DE NAVIDAD ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	142.572,00
30464296-0	CONSERVACION GIMNASIO CER O'HIGGINS ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	323.528,00
30464948-0	CONSERVACION SUPERFICIE DEPORTIVA GIMNASIO G.ORMAZABAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	37.662,00
30464950-0	CONSERVACION DE GALERIAS CON BUTACAS EN GIMNASIO G.ORMAZABAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	37.773,00
30465052-0	CONSERVACION VASO DE PISCINA TEMPERADA GIMNASIO FISCAL P. ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	78.786,00
30465399-0	CONSERVACION POLIDEPORTIVO ESTADIO NACIONAL, ÑUÑO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	393.522,00
30465538-0	CONSERVACION ESTADIO IND, COBQUECURA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	70.000,00
30466958-0	CONSERVACION PISO MADERA GIMNASIO FISCAL DE ANCUD Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	98.248,00
30470043-0	MEJORAMIENTO CASA DEL DEPORTISTA VICUÑA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	79.953,00
30473439-0	CONSTRUCCION CANCHAS DE FÚTBOL 7 Y FÚTBOL 5, PROYECTOS PARALÍMPICOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	920.354,00
30473440-0	MEJORAMIENTO CANCHAS DE TENIS, ESTACIONAM. Y CAMARÍN. PARALÍMPICOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	489.816,00
30474535-0	CONSERVACION COMPLEJO FISCAL FUTBOL LOTE A-2 TALCA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	97.278,00
30476633-0	CONSERVACION PISCINA TEMPERADA FISCAL, PUNTA ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	89.952,00
30477534-0	CONSTRUCCION CANCHA SINTETICA DE FUTBOL ANFA T. BLANCAS, COQUIMBO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	450.092,00
30479802-0	HABILITACION SALA DE MUSCULACIÓN, CARACOL NORTE, PARALÍMPICO, ESTADIO NACIONAL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	169.527,00
30480409-0	CONSERVACION PISTA SINTÉTICA CENTRO DEPORTIVO IND Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	180.000,00
30482330-0	CONSTRUCCION CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL DE HUALAIHUE, LOCALIDAD EL MANZANO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	2.110.246,00
30483445-0	CONSERVACION CANCHAS DE TENIS POLIDEPORTIVO PATRICIO MEKIS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	60.000,00
30483453-0	CONSERVACION GIMNASIO MUNICIPAL, COMUNA DE SAN FERNANDO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	100.000,00
30483467-0	CONSERVACION CANCHA DE FÚTBOL DE NUEVA BRAUNAU Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	300.000,00
30483772-0	CONSERVACION CIERRE PERIMETRAL COMPLEJO FUTBOL LOTE A1 Y LOTE A2 TALCA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	37.200,00
30483819-0	CONSERVACION BAÑOS Y CAMARINES GIMNASIO LOS VILOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	60.800,00
30483850-0	CONSERVACION RECUPERACION MULTICANCHA INTEMPERIE CENDYR SAN JOAQUIN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	45.000,00
30483877-0	CONSERVACION RECUPERACION PARCIAL PISTA BMX, CENDYR SAN JOAQUIN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	46.000,00
30483878-0	CONSERVACION SISTEMA ELECTRICO DEL CENDYR SAN JOAQUIN Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	67.500,00
30483879-0	CONSERVACION BAÑOS Y CAMARINES ( PISCINA) Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	48.000,00
30484200-0	CONSTRUCCION MINI PISTA ATLÉTICA FORMATIVA COMPLEJO L.V.H Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	600.000,00
30484750-0	CONSERVACION GIMNASIO FISCAL DE CHONCHI Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	256.131,00
30485479-0	CONSERVACION TERRAZA POLIDEPORTIVO RWENATO RAGGIO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	38.106,00
30485492-0	CONSERVACION PUERTAS EMERGENCIA POLIDEPORTIVO RENATO RAGGIO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	9.000,00
30485495-0	CONSERVACION ILUMINACION CANCHA EL TAMBO Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	25.000,00
30486183-0	CONSERVACION PINTURA Y OTROS GIMNASIO PUNTA ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	196.275,00
30486202-0	CONSERVACION PISO MACHIHEMBADO Y TABLEROS CANCHA G. FISCAL P. A. Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	174.487,00
30486217-0	CONSERVACION GIMNASIO BARRIO SUR PUNTA ARENAS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	206.007,00
30486310-0	CONSERVACION PINTURA DE DEMARCACIÓN PISTA ATLÉTICA ESTADIO ELIAS FIGUEROA Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	20.000,00
30486483-0	CONSERVACION CANAL DE AGUAS LLUVIA CANCHA DE FUTBOL ESTADIO O'HIGGINS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	10.000,00
30486485-0	CONSERVACION ILUMINACIÓN CANCHA N° 1 ALEJO BARRIOS Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	20.000,00
30486536-0	CONSERVACION CAMARINES, GRADERIAS E ILUMINACION EN CANCHA YOBILLO II Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	69.965,00
30486751-0	CONSERVACION CANCHA PUCHOCO SCHWAGER, CORONEL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	32.044,00
30486924-0	REPOSICION CANCHA PASTO SINTÉTICO ESTADIO MUNICIPAL DE ÑANCUL Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	371.111,00
30487426-0	CONSERVACION CUBIERTA E INSTALACIONES GIMNASIO DE LLANQUIHUE Año y Etapa a Financiar: 2017-EJECUCION	15.000,00

Fuente: iniciativas de inversión sector deportes registrados en el Banco Integrado de Proyectos, año 2017

Anexo 3

Región	Subt	Nombre del Proy	Código BIP	Monto M\$	Observaciones
IV	33	Construcción estadio municipal de canela (pista atlética)	30086926-0	298.340	Con fecha 12/10/17 se obtiene nuevo RS. Con fecha 17.10.17 jurídico nos informa que el convenio de transferencia de recursos y ejecución de proyecto podrá estar
IV	33	Construcción Cancha Sintética de Fútbol ANFA, tierras blancas	30477534-0	450.092	Con fecha 16/10/17 el convenio ingresa a Contraloría.
V	33	Conservación carpeta pasto sintético cancha de fútbol Estadio Municipal de Quillota	30485611-0	197.000	Con fecha 11 de octubre se envía copia del convenio de transferencia firmado a Municipio, quien se encuentra en proceso de inscripción de prohibiciones. Se estima que la fecha de publicación de la licitación será a más tardar el día viernes 20 de octubre.
VII	33	Conservación Gimnasio Municipal de Romeral	30484980-0	100.000	Con fecha 08/08 la Municipalidad ingresa el proyecto a la Dirección Regional para obtener la pertinencia técnica. La Dirección Regional, con fecha 21/08 envía al Municipio acta de evaluación con antecedentes
VIII	33	Conservación Recinto Deportivo Coronel (Yobilo II)	30486536-0	70.000	Proyecto aumentó su presupuesto a M\$ 70.000. Municipio envió ayer antecedente faltante para proceder a la visación técnica regional. Certificado de disponibilidad
VI	33	Reposición Gimnasio Municipal, San Vicente de Tagua Tagua	30062671-0	483.873	Con fecha 5/10/17 se firma el convenio. Actualmente la municipalidad se encuentra tramitando la inscripción de la prohibición en el conservador.
VII	33	Cierre perimetral Cancha Alianza de Linares		44.998	Proyecto privado, por tanto no necesita pasar por MIDESO, pero estamos a la espera modificación presupuestaria que aprueba recursos para transferencia a

Fuente: MINDEP año 2017

Anexo 4

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2016				
PARTIDA : MINISTERIO DEL DEPORTE				
Miles de \$				
SUBT.	DESCRIPCION	TOTAL BRUTO	TRANSFERENCIAS	TOTAL
	INGRESOS	141.900.997		141.900.997
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	13.137.080		13.137.080
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD	4.892		4.892
07	INGRESOS DE OPERACIÓN	2.354.559		2.354.559
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	818.835		818.835
09	APORTE FISCAL	124.339.374		124.339.374
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	10.380		10.380
12	RECUPERACIÓN DE PRESTAMOS	1.235.877		1.235.877
	GASTOS	141.900.997		141.900.997
21	GASTOS EN PERSONAL	19.226.367		19.226.367
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	9.222.887		9.222.887
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	38.913		38.913
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	56.064.489		56.064.489
25	INTEGROS AL FISCO	271.589		271.589
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	1.173.364		1.173.364
31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	34.852.596		34.852.596
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	21.040.792		21.040.792
34	SERVICIO DE LA DEUDA	10.000		10.000
	Personal, consumo, seguridad social, transferencias corrientes, fisco, activos, deuda	86.007.609		
	inversion, transferencias de capital	55.893.388		

Fuente: MIDESO, año 2017

Anexo 5

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA	<p>Aumento de la práctica deportiva y disminución del sedentarismo en la sociedad</p> <p>Aumento de espacios y recintos deportivos en todo el país</p> <p>Más sectores públicos y organizaciones privadas interesados en fomentar hábitos y estilos de vida saludables</p> <p>Presencia y participación de organizaciones privadas</p> <p>Colaboración de la subsecretaría e IND para la gestión de Mindep</p> <p>Recintos y espacios públicos deportivos de las fuerzas armadas y carabineros disponibles para la actividad física y el deporte de la población</p> <p>Sofisticación de las Tics</p> <p>Influencia de la familia y los amigos para practicar actividad física y deporte</p> <p>El deporte es percibido por la población como una actividad importante ya que entre sus beneficios, está el entregar una sensación de normalidad</p> <p>Ley de antidiscriminación</p> <p>Infraestructura y disminución de las desigualdades en la agenda Chile 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU</p>	<p>Intereses políticos según la coalición en el gobierno de turno</p> <p>Sometimiento a los intereses, compromisos, metas e instrucciones de la presidencia</p> <p>Versatilidad macro y microeconómica</p> <p>Extensión geográfica del territorio nacional lo que complejiza el acceso en las zonas más extremas y a la centralización de la administración central en la RM</p> <p>Sofisticación de las demandas de los deportistas nacionales</p> <p>Inseguridad cibernética, hackers</p> <p>Riesgo de viabilidad y factibilidad técnica que debe aprobar el ministerio del medio ambiente para la construcción de los proyectos de inversión</p> <p>Diversas catástrofes naturales a lo largo del país</p> <p>Reducción presupuestaria o postergación de las actividades sectoriales ante la urgencia de eventos críticos que pudiesen manifestarse</p> <p>Inseguridad para los profesionales que llevan a cabo actividades en zonas del país más vulnerables</p> <p>Disminución de la práctica deportiva en la medida que aumentan los años o disminuye el nivel socioeconómico de la población</p> <p>Alto sedentarismo en las zonas rurales del país por sobre las zonas urbanas</p> <p>Tendencia a disminuir la percepción de sociabilización al practicar actividad física o deportiva, lo que supone un riesgo para la transmisión de valores y un aumento de comportamientos individualistas</p> <p>Bajo interés y valoración de la política y de las</p>

		<p>instituciones públicas por parte de la comunidad          Preferencia y necesidad de la población a trabajar en vez de practicar algún deporte, a lo que también incide la extensión de la jornada laboral          La cultura deportiva en Chile se caracteriza por ser de expectación y elitista</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Servicio encargado de elaborar la política nacional del deporte y de formular todas las políticas públicas, planes, programas y proyectos que giren en torno a la materia          Coordina las mesas de trabajo intersectoriales que busquen fomentar la actividad física y el deporte en la población          Cuenta con el respaldo de poseer compromisos internacionales adquiridos y además de encabezar y/o presidir consejos nacionales e internacionales para la actividad física y el deporte          Cuenta con la publicación de una nueva política nacional, con su respectivo plan estratégico, además de la aprobación de casi todas las políticas regionales y de la elaboración de planes comunales que reflejan la cooperación del servicio con municipalidades          El servicio establece los mecanismos para ejecutar los proyectos y programas para la actividad física y el deporte          Informar la pertinencia de los planes y programas deportivos del Mineduc          Proponer iniciativas legales en cuanto a la actividad física y el deporte          Dar visación técnica a todos los proyectos de inversión pública que se envíen a Mideso, sin importar el servicio de precedencia</p>	<p>Elaborar programas de participación social que fomenten la práctica del deporte en familia, mediante el trabajo colaborativo de municipalidades y otros servicios; estos programas deben transmitir valores, demostrando las ventajas que tiene el trabajo intersectorial, y que además, estén diseñados en base a las características y preferencias de la población por cada zona</p> <p>Mantener un catastro actualizado del estado de obra en el que se encuentran los recintos y espacios deportivos presentes en las comunas, ya sea para la salud o en establecimientos educacionales, y que se pueda conseguir mediante el trabajo del servicio con las municipalidades y gobiernos regionales. Esto servirá para levantar iniciativas de construcción, habilitación, reposición, adaptación y mantención de los recintos y espacios deportivos públicos que puedan ser licitadas por constructoras u otras consultoras</p> <p>Cooperar e incorporar pequeñas asociaciones de la sociedad civil que estén interesadas en levantar proyectos de fomento a la actividad física y el deporte y que además, se puedan postular a los fondos concursables de Fondepote</p>	<p>Formular políticas públicas que trasciendan los intereses políticos de los gobiernos de turno y que apunten al desarrollo social de la comunidad, mediante el fomento de la participación e inclusión</p> <p>Crear una mesa de trabajo entre profesionales de Mindep, Mop y Mma para evaluar los impactos ambientales de las iniciativas de inversión en el ecosistema antes de ser presentadas para Rate Mideso, o bien, para prever las consecuencias de posibles catástrofes naturales en las obras públicas</p>

<p>Administrar el catastro de la infraestructura deportiva publica</p> <p>Proponer programas deportivos para personas en proceso de rehabilitación de consumo de drogas y alcohol</p> <p>El ministerio está presente en todas las regiones del país a través de sus secretarías regionales</p> <p>Fondeporte asegurado por ley</p> <p>Aumenta de la participación ciudadana en los procesos constructivos del servicio, además de la promoción de valores y la asociatividad con otras instituciones y organizaciones</p> <p>Construcción de políticas públicas en base a la participación ciudadana</p> <p>Estudios ya levantados que dan cuenta de las diversas características y preferencias deportivas de la población en cada una de las regiones del país</p>		
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Organismo recientemente creado</p> <p>Poca dotación de funcionarios públicos con respecto a otros ministerios</p> <p>Inutilización de Tics</p> <p>Ausencia de una política de ciberseguridad</p> <p>Cuestionada gestión de la partida presupuestaria por lo que es el ministerio más ineficiente</p> <p>Dependencia hacia las tics</p> <p>La división de Infraestructura no cuenta con procedimientos formales establecidos</p> <p>Dependencia hacia las consultorías</p> <p>Dependencia a las decisiones y gestiones de otras instituciones públicas</p> <p>Distribución inequitativa de la administración y los recursos del servicio, concentrándose</p>	<p>Elaborar políticas públicas y procesos para proteger la información del servicio en los sitios de internet, mejorando las plataformas de internet existentes que permitan acceder fácilmente a los registros de planes, programas y proyectos del servicio.</p> <p>Destinar recursos para la modernización de las Tics que se utilizan en las secretarías regionales</p> <p>Diversificar la participación de los centros de estudio y evaluación o consultoras para obtener los insumos que necesita el servicio</p> <p>Licitación de trabajos de mantenimiento y seguridad de los recintos y espacios deportivos a empresas</p>	<p>Fortalecer la imagen institucional del servicio mediante un análisis interno de las gestiones cuestionadas por Dipres que dé cuenta de las alternativas de mejora institucional para la valoración civil</p> <p>Contratar profesionales competentes para mejorar las áreas que han sido cuestionadas o que necesitan ser desarrolladas y potenciadas</p> <p>Descentralizar los recursos financieros para mejorar administración, infraestructura, equipamiento, dotación de personal, acceso, entre otros, a las regiones extremas</p>

<p>principalmente en la RM</p> <p>Programas de formación deportiva diseñados para la población de establecimientos educacionales y hasta segundo año medio</p> <p>Recintos y espacios deportivos sin cuidadores o sin mantención, y de difícil acceso para la población y la entrega de recursos del servicio</p> <p>Falta de profesionales y medios de registro en los programas para el fomento de la actividad física y el deporte</p> <p>Las iniciativas de inversión se diseñan y proponen según el impacto económico que se pueda obtener de la zona o bien, según su perfil económico</p>	<p>deportivas, como también, para la ejecución de actividades a corto plazo que cuenten con profesionales especializados</p>	
--	--	--

1 Análisis FODA, elaboración propia

## Anexo 6

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	AMBIENTAL
<p><b>Cambios de Gobierno:</b>            Pasar de un gobierno de coalición centro izquierda a un gobierno de centro derecha e inversamente durante los últimos tres gobiernos, lo cual polariza los intereses políticos y económicos, y los enfoques sociales en la elaboración de las políticas publicas</p> <p>Las prioridades del Gobierno de Piñera son el crecimiento económico, empleabilidad y sueldos, acceso y calidad a la salud y educación, delincuencia, narcotráfico y terrorismo, trato para con los adultos y niños. Esto consiste en velar por repuntar la economía del país a través de cambios en la actual reforma tributaria, innovación, emprendimiento, capacitaciones, modernización del Estado, crear más empleos y mejorar los sueldos, extender la edad de jubilación voluntariamente mediante bonificaciones a la pensión de los adultos mayores; aumentar el acceso a la educación mediante el financiamiento de becas, créditos estatales y subsidios, dominio de inglés y de la sociedad de del conocimiento e información;</p>	<p><b>Versatilidad económica:</b>            Los cambios de gobierno suponen una variación de la inversión extranjera en el país, normalmente tiende a aumentar en gobierno de centro derecha, debido a la limitación de restricciones, disminución de impuestos, facilitación de oportunidades para el sector privado</p> <p>Dependencia económica del país para con la fluctuación de la bolsa de Wall Street, a principios de año la economía mundial repunto considerablemente, pero ha tendido a la baja durante los primeros días del mes de febrero</p> <p>Variación del dólar y la libra afecta en el precio de las exportaciones de materias primas en el país</p> <p>Interdependencia a la estabilidad económica</p>	<p><b>Cambios en el comportamiento de la sociedad:</b>            Aumento de la práctica deportiva, aumento del consumo de marihuana, aumento de la edad de precocidad, disminución de la percepción de riesgo, Jóvenes de entre 17 a 25 años son los más cesantes            Delitos vinculados al consumo de drogas  <b>Nuevas demandas más sofisticadas</b></p> <p><b>Beneficios sociales</b>            Se llevan a cabo actividades organizadas políticamente para beneficiar a ciudadanos vulnerables, como corridas para la donación de órganos</p> <p>Se crean programas sociales destinados al fomento de la actividad física y el deporte para las personas más vulnerables, como las ferias deportivas</p>	<p><b>Avance permanente de las Tics</b>            Dependencia a software únicos como también, amplia variedad de software para la gestión publica</p> <p><b>Utilización de las redes sociales para informarse:</b>            Facebook, twitter, Instagram o televisión</p> <p><b>Uso de Tics para registros institucionales</b>            Plataforma de Traspaso de Gobierno Digital para incorporar públicamente toda la información institucional del periodo actual</p> <p>Toda la información de las instituciones públicas están digitalizadas y publicadas en el sitio web de la institución, así como también en plataformas de Mideso, tales como Dipres, BNI y Programas sociales</p> <p>Uso de elementos</p>	<p><b>Impacto ambiental de una iniciativa de inversión pública:</b>            Chile es miembro de la COP21 para la disminución del calentamiento global</p> <p>Ministerio del Medio Ambiente es el organismo público encargado de velar por la conservación del ecosistema; evalúa el impacto de los proyectos de inversión</p> <p>Realización de actividades deportivas como el Dakar, Formula E que impactan en el ecosistema, lo cual tiene que ser evaluado para tomar las medidas de prevención ambiental</p> <p>El gobierno de Piñera promete una mayor protección a la biodiversidad, un sistema de evaluación medioambiental sujeto a evaluaciones internacionales, crear un banco de compensación ambiental, desarrollar una estrategia nacional de control de emisiones a la atmosfera para mejorar la calidad del aire, aumentar el acceso de la población a los parques y reservas nacionales, implementar un plan</p>

<p>fortalecer el apoyo e inclusión de las personas en discapacidad, promover la incorporación de la mujer en altos cargos públicos y privados, disminuir la violencia hacia ellas; asegurar una buena calidad de vida mediante el acceso al deporte, espacios seguros, transporte eficiente, infraestructura que conecte la Patagonia y mejore las actuales rutas, sustentabilidad del medio ambiente.</p> <p>En cuanto al deporte, el próximo gobierno pretende acercar el deporte a la población durante todo el ciclo de vida, detectar deportistas de proyección nacional e internacional, trabajar para la realización de los JJPP 2023, modernizar la institucionalidad pública deportiva.</p> <p><b>Cambios en los intereses políticos:</b> Competencias internacionales por sobre los intereses regionales y comunales, medidas presidenciales como estadios o centros deportivos</p> <p>Las decisiones se toman si ellas responden a los intereses políticos de la institución o beneficia además a otras instituciones</p> <p>Cuestionamientos de la cooperación y subordinación de Ind con Mindep,</p>	<p>mundial que afecta transnacionales, exportaciones e inversiones, además de la calidad de vida</p> <p>La inversión pública depende de la rentabilidad social del sector a invertir, es decir, de la maximización del beneficio social y la valoración ciudadana</p> <p>Caída más baja del cobre en los últimos 15 meses, es decir, desde el 2016. Aunque se prevé un aumento en el precio <a href="http://www.mch.cl/reportajes/proyectos-mineros-chile-escenario-cautamente-mas-favorable/?revista=123143">http://www.mch.cl/reportajes/proyectos-mineros-chile-escenario-cautamente-mas-favorable/?revista=123143</a></p> <p><b>Presupuesto nacional fijado</b> Retraso en los pagos de consultorías que impiden avanzar en la ejecución de obras por ejemplo, y además, retraso en la</p>	<p>Disminución de la pobreza pero sigue siendo significativa</p> <p>Aumento de los adultos mayores principalmente en las ciudades con una población de hasta 10 mil habitantes, igualmente ha disminuido más la pobreza en las estas localidades que en las ciudades con más de 1 millón de habitantes</p> <p>Disminución de la confianza de los consumidores puesto que disminuyeron las expectativas de la situación país actual y futura, sin embargo, sigue siendo positiva</p> <p>Mayor apertura a temas como el matrimonio igualitario, marihuana e infidelidad, un país más heterogéneo y abierto a opinar, que exige justicia ante el maltrato animal.</p> <p>Estado laico, pero la iglesia católica tiene un gran peso. País machista.</p>	<p>tecnológicos para llevar a cabo las gestiones, tales como computadores, celulares, tablets, diapositivas, etc.</p> <p>Cambios tecnológicos que han frenado la erosión de suelos como el riego tecnificado</p> <p>La mejora en la tecnología ha incidido en el fortalecimiento de las reservas de cobre</p> <p>El avance acelerado de la tecnología desafía la permanencia de las empresas en el mercado</p> <p>Potencial de la digitalización para la innovación tecnológica en los procesos industriales, avances e interconexión</p> <p>Los diferentes medios tecnológicos han permitido que aumente el comercio online</p> <p>Aumentan los chilenos que tienen acceso a internet,</p>	<p>de acción nacional para la gestión hídrica y energética mediante infraestructura moderna para la reducción del consumo de agua y energía, reciclaje crear las medidas públicas para cumplir con el compromiso de cambio climático 2030.</p> <p>Aumentar la competencia de las pymes agrícolas, fortalecer el sector forestal, modernizar conaf, recuperar el crecimiento económico a través de una minería sustentable y moderna.</p> <p>Crecimiento sostenido de la agricultura en el país</p> <p>Aumento del parque automotriz en Santiago y otras ciudades</p> <p>Presiones, pérdidas, alteraciones, fragmentaciones del ecosistema circundante a las ciudades, principalmente en la zona centro</p> <p>Existen normas que fueron elaboradas en los 90 por diversos organismos públicos fiscalizadoras para evaluar la calidad del aire, sin embargo no han sido revisadas pese a la relevancia de ellas en la evaluación de impacto ambiental</p>
---	--	---	---	--

<p>puesto que políticos sugieren que la elaboración y ejecución de las políticas públicas sea institucional y no dividida</p> <p><b>Intervención actores municipalidades:</b> Fomento del deporte a través de los planes comunales que se elaboran entre Mindep y las Municipalidades</p> <p>Mesas de Trabajo con otras instituciones públicas para llevar a cabo gestiones a corto, mediano y largo plazo, como lo fue la definición de la futura Villa Panamericana 2023 en la cual trabajan Mindep, Minvu y la Municipalidad de Cerrillos</p> <p>Las políticas regionales de actividad física y el deporte deben ser aprobadas por miembros políticos del Consejo Regional</p> <p>Firmas de acuerdos internacionales para la cooperación en el fomento de la actividad física y el deporte</p> <p>Firmas de convenio de cooperación con asociaciones y organizaciones deportivas para el fomento de la actividad física y el deporte en el país, por ejemplo, con la realización de cursos deportivos gratuitos</p>	<p>entrega de premios a deportistas nacionales, lo que conlleva a una demanda de la institución</p> <p>Ministerio de Hacienda recorta el presupuesto del Ministerio debido a la inejecución presupuestaria del servicio, además ha sido cuestionada por Mideso, la gestión de los programas públicos a causa de la ineficiencia presupuestaria</p> <p>Crisis de las AFP</p> <p>Aumento de la economía agrícola y forestal durante los últimos 16 años</p> <p><b>Fondos regionales concursables</b> <b>Intervención del sector privado:</b> clubes, organizaciones, auspiciadores</p> <p>Economía de la información: la información construye la sociedad, el conocimiento</p>	<p>País xenofóbico con los inmigrantes caribeños, pero acogedor con los migrantes europeos, argentinos, chinos, estadounidenses</p>	<p>Smartphone y red 4 G, 84 de 100 al año 2017 según radio bio bio</p> <p>Hay una necesidad de seguir avanzando en conectividad, para disminuir las brechas digitales a lo largo del país, esto puesto que su dinamismo es beneficioso para la economía, por lo tanto es indispensable la conectividad en localidades pequeñas</p> <p>Aumento del uso de la televisión paga y el tráfico de llamadas e internet en telefonía</p> <p>Se redujo en un 2.2% el presupuesto público para innovación y tecnología de Chile, es decir, al servicio Conycit</p> <p>Pese al aumento de la sociedad de la información, aún está por debajo de lo estimado la economía de la información, procesos de gobierno digital y acceso a internet por parte de</p>	<p>de otros proyectos</p> <p>En Santiago y especialmente hacia el sur del país, se ha implementado un modelo de gestión para disminuir la concentración de material particulado y los riesgos que esto conlleva a la salud de la población</p> <p>Material particulado se concentra principalmente durante los meses de abril a agosto</p> <p>Mayor reconocimiento de la influencia del uso de suelo, recursos hídricos y sustentabilidad acuática, sin embargo, no se traducen en políticas públicas para la gestión y producción. No hay una ley enfocada en enfrentar el derretimiento de los glaciares</p> <p>Perdida de bosques nativos, sustituidos por plantaciones forestales y habilitaciones agrícolas, o bien, causados por incendios forestales</p> <p>Procesos de deterioros del suelo, desertificación, pérdidas por erosión, empobrecimiento, agotamiento, técnicas productivas poco sustentables, extensión</p>
--	---	---	---	---

<p>Casos de corrupción que han involucrado instituciones públicas y personajes políticos de diferentes coaliciones políticas, exponiendo la valoración de su imagen pública, tales como a Carabineros de Chile, SQM, Penta, Municipalidad de Maipú, militantes de la UDI</p> <p>Aumento de la percepción de corrupción en el servicio público por parte de la ciudadanía, evaluado por la organización de la transparencia internacional  <a href="https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/chile">https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/chile</a></p> <p>Crisis política en el partido de la Democracia Cristiana, sus militantes se alinean a la coalición de izquierda o derecha del resto de los otros partidos políticos</p> <p>El Frente Amplio se posiciona en las preferencias políticas de la ciudadanía, siendo un partido político de oposición contra las coaliciones de la Nueva Mayoría y Chile Vamos</p> <p>Actual crisis del progresismo social y reposicionamiento de la derecha en los gobiernos de América Latina, presidentes empresarios.</p>	<p>es la materia prima y fuente de valor, internet es indispensable.  Procesamiento de datos y comunicación por medios electrónicos.</p> <p>La economía de la información representa un 3.5% de la economía chilena, principalmente en el sector de las telecomunicaciones, concentrado en Santiago.</p>		<p>usuarios</p>	<p>agrícola y ganadera</p> <p>Aumento de actividad productiva como la acuicultura en el borde costero del país, región de los lagos.</p> <p>Escasa protección de los espacios marinos y costeros en la concesión para labores de producción</p> <p>Se fortalecieron las reservas de cobre del país en un 112%</p> <p>Aumenta la inversión en energías renovables no convencionales para aumentar la eficiencia energética</p> <p>Aumento de la urbanización en el país,</p> <p>Aumento de las energías eólica y solar para la provisión de energía primaria</p> <p>(Estado del medio ambiente en Chile, informe país)</p>
---	--	--	-----------------	---

<p>Políticas públicas de conectividad digital y acceso a la sociedad de la información a lo largo de todo el país, para disminuir las brechas digitales y fortalecer la economía radio bio bio</p> <p>Perfeccionamiento de la Ley de Probidad en la Función Pública y Prevención de conflictos según bio bio</p>				
--	--	--	--	--

2 Análisis PESTA, elaboración propia

## Anexo 7

DIMENSION	FODA	PESTA
<p>Articular una oferta de espacios o recintos deportivos disponibles para el tratamiento de los jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley</p>	<p>Mantener un catastro actualizado del estado de obra en el que se encuentran los recintos y espacios deportivos presentes en las comunas, ya sea para la salud o en establecimientos educacionales, y que se pueda conseguir mediante el trabajo del servicio con las municipalidades y gobiernos regionales. Esto servirá para levantar iniciativas de construcción, habilitación, reposición, adaptación y mantención de los recintos y espacios deportivos públicos que puedan ser licitadas por constructoras u otras consultoras</p> <p>Crear una mesa de trabajo entre profesionales de Mindep, Mop y Mma para evaluar los impactos ambientales de las iniciativas de inversión en el ecosistema antes de ser presentadas para Rate Mideso, o bien, para prever las consecuencias de posibles catástrofes naturales en las obras públicas</p> <p>Aumento de espacios y recintos deportivos en todo el país</p> <p>Recintos y espacios públicos deportivos de las fuerzas armadas y carabineros disponibles para la actividad física y el deporte de la población</p> <p>Infraestructura y disminución de las desigualdades en la agenda Chile 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU</p> <p>Dar visación técnica a todos los proyectos de inversión pública que se envíen a Mideso, sin importar el servicio de precedencia</p> <p>Administrar el catastro de la infraestructura deportiva pública</p> <p>Extensión geográfica del territorio nacional lo que complejiza el acceso en las zonas más extremas y a la centralización de la administración central en la RM</p> <p>Diversas catástrofes naturales a lo largo del país (recintos adaptados)</p> <p>La división de Infraestructura no cuenta con procedimientos formales establecidos</p> <p>Recintos y espacios deportivos sin cuidadores o sin mantención, y de difícil acceso para la población y la entrega de recursos del servicio</p> <p>Las iniciativas de inversión se diseñan y proponen según el impacto económico que se pueda obtener de la zona o bien, según su perfil económico</p>	<p>Asegurar espacios seguros</p> <p>Ofertas de inversiones atractivas para el privado y rentables para el ejecutivo</p> <p>Proyectos de inversión al menor costo presupuestario para el servicio</p> <p>Espacios que aseguren una mejor calidad de vida e inclusión (accesibilidad)</p> <p>Espacios que sean rentables socialmente para el ejecutivo</p> <p>Pagos al día a las consultoras, constructoras y profesionales (imagen pública)</p> <p>Utilización de implementos y equipamientos tecnológicos para la sustentabilidad y uso de la tierra, como también para q los recintos públicos sean la primera opción de la población</p> <p>Aumento del uso del teléfono, Smartphone, internet, comercio online, acceso a la conectividad</p> <p>El uso de tics está por debajo de lo esperado aun</p> <p>Chile miembro de la cop21</p> <p>Compromiso con la sustentabilidad de la agenda 2030</p> <p>Ministerio del medio ambiente el encargado de evaluar el impacto ambiental de los proyectos de inversión</p> <p>Eficiente energética e hídrica, reducción de su consumo, reciclaje,</p>
<p>Definir un programa para el uso de los</p>	<p>Elaborar programas de participación social que fomenten la práctica del deporte en familia, mediante el trabajo colaborativo de municipalidades y otros</p>	<p>Delincuencia y narcotráfico son las prioridades del futuro gobierno</p>

<p>espacios o recintos deportivos para jóvenes dependientes del consumo de drogas e infractores de ley</p>	<p>servicios; estos programas deben transmitir valores, demostrando las ventajas que tiene el trabajo intersectorial, y que además, estén diseñados en base a las características y preferencias de la población por cada zona</p> <p>Formular políticas públicas que trasciendan los intereses políticos de los gobiernos de turno y que apunten al desarrollo social de la comunidad, mediante el fomento de la participación e inclusión</p> <p>Elaborar políticas públicas y procesos para proteger la información del servicio en los sitios de internet, mejorando las plataformas de internet existentes que permitan acceder fácilmente a los registros de planes, programas y proyectos del servicio.</p> <p>Destinar recursos para la modernización de las Tics que se utilizan en las secretarías regionales</p> <p>Fortalecer la imagen institucional del servicio mediante un análisis interno de las gestiones cuestionadas por Dipres que dé cuenta de las alternativas de mejora institucional para la valoración civil</p> <p>Contratar profesionales competentes para mejorar las áreas que han sido cuestionadas o que necesitan ser desarrolladas y potenciadas</p> <p>Descentralizar los recursos financieros para mejorar administración, infraestructura, equipamiento, dotación de personal, acceso, entre otros, a las regiones extremas</p> <p>Aumento de la práctica deportiva y disminución del sedentarismo en la sociedad</p> <p>Sofisticación de las Tics</p> <p>Influencia de la familia y los amigos para practicar actividad física y deporte</p> <p>El deporte es percibido por la población como una actividad importante ya que entre sus beneficios, está el entregar una sensación de normalidad</p> <p>Extensión geográfica del territorio nacional lo que complejiza el acceso en las zonas más extremas y a la centralización de la administración central en la RM</p> <p>Sofisticación de las demandas de los deportistas nacionales</p> <p>Inseguridad para los profesionales que llevan a cabo actividades en zonas del país más vulnerables</p> <p>Disminución de la práctica deportiva en la medida que aumentan los años o disminuye el nivel socioeconómico de la población</p> <p>Alto sedentarismo en las zonas rurales del país por sobre las zonas urbanas</p>	<p>Mejorar la calidad de la vida mediante el deporte</p> <p>Acercar el deporte a la población</p> <p>Detectar deportistas profesionales</p> <p>Competencias internacionales son más gestionadas que la ejecución de proyectos en pequeñas localidades</p> <p>Se ejecutan en la medida que responden a intereses políticos</p> <p>Convergencia de los programas con los intereses de otras coaliciones políticas</p> <p>Acceso a la sociedad de información, conectividad, digitalización, tecnología</p> <p>Aumento de la práctica deportiva</p> <p>Aumento del consumo de marihuana</p> <p>Disminución de la edad de precocidad</p> <p>Delitos vinculados al consumo de drogas</p> <p>Jóvenes cesantes de entre 17 a 25 años</p> <p>Ferias deportivas</p> <p>Población significativa que continua en situación de pobreza, principalmente en las ciudades con más de 1 millones de habitantes</p> <p>Disminución de la confianza en la situación país, sin embargo, continua siendo positiva</p> <p>Población abierta a opinar en temas controversiales</p> <p>País machista (programas de genero)</p> <p>Utilización de redes sociales para la difusión</p> <p>Dependencia hacia la conectividad para mantener los registros digitalizados en las plataformas institucionales públicas (necesidad de tics eficientes)</p>
--	--	---

	<p>Tendencia a disminuir la percepción de sociabilización al practicar actividad física o deportiva, lo que supone un riesgo para la transmisión de valores y un aumento de comportamientos individualistas</p> <p>Preferencia y necesidad de la población a trabajar en vez de practicar algún deporte, a lo que también incide la extensión de la jornada laboral</p> <p>La cultura deportiva en Chile se caracteriza por ser de expectación y elitista</p> <p>Servicio encargado de elaborar la política nacional del deporte y de formular todas las políticas públicas, planes, programas y proyectos que giren en torno a la materia</p> <p>Cuenta con la publicación de una nueva política nacional, con su respectivo plan estratégico, además de la aprobación de casi todas las políticas regionales y de la elaboración de planes comunales que reflejan la cooperación del servicio con municipalidades</p> <p>El servicio establece los mecanismos para ejecutar los proyectos y programas para la actividad física y el deporte</p> <p>Informar la pertinencia de los planes y programas deportivos del Mineduc</p> <p>Proponer iniciativas legales en cuanto a la actividad física y el deporte</p> <p>Proponer programas deportivos para personas en proceso de rehabilitación de consumo de drogas y alcohol</p> <p>El ministerio está presente en todas las regiones del país a través de sus secretarías regionales Fondeporte asegurado por ley (para la promoción de los programas)</p> <p>Estudios ya levantados que dan cuenta de las diversas características y preferencias deportivas de la población en cada una de las regiones del país</p> <p>Programas de formación deportiva diseñados para la población de establecimientos educacionales y hasta segundo año medio</p> <p>Falta de profesionales y medios de registro en los programas para el fomento de la actividad física y el deporte</p>	
<p>Fortalecer las alianzas estratégicas intersectoriales para el uso de los espacios o recintos deportivos para jóvenes dependientes</p>	<p>Elaborar programas de participación social que fomenten la práctica del deporte en familia, mediante el trabajo colaborativo de municipalidades y otros servicios; estos programas deben transmitir valores, demostrando las ventajas que tiene el trabajo intersectorial, y que además, estén diseñados en base a las características y preferencias de la población por cada zona</p> <p>Mantener un catastro actualizado del estado de obra en el que se encuentran</p>	<p>Modernizar la institucionalidad deportiva</p> <p>Según los intereses de las instituciones participantes</p> <p>Contemplar la participación de los gobiernos regionales dado su relevancia en la ejecución presupuestaria de proyectos de inversión</p>

<p>del consumo de drogas e infractores de ley</p>	<p>los recintos y espacios deportivos presentes en las comunas, ya sea para la salud o en establecimientos educacionales, y que se pueda conseguir mediante el trabajo del servicio con las municipalidades y gobiernos regionales. Esto servirá para levantar iniciativas de construcción, habilitación, reposición, adaptación y mantención de los recintos y espacios deportivos públicos que puedan ser licitadas por constructoras u otras consultoras</p> <p>Cooperar e incorporar pequeñas asociaciones de la sociedad civil que estén interesadas en levantar proyectos de fomento a la actividad física y el deporte y que además, se puedan postular a los fondos concursables de Fondeporte</p> <p>Crear una mesa de trabajo entre profesionales de Mindep, Mop y Mma para evaluar los impactos ambientales de las iniciativas de inversión en el ecosistema antes de ser presentadas para Rate Mideso, o bien, para prever las consecuencias de posibles catástrofes naturales en las obras públicas</p> <p>Diversificar la participación de los centros de estudio y evaluación o consultoras para obtener los insumos que necesita el servicio</p> <p>Licitación trabajos de mantención y seguridad de los recintos y espacios deportivos a empresas deportivas, como también, para la ejecución de actividades a corto plazo que cuenten con profesionales especializados</p> <p>Más sectores públicos y organizaciones privadas interesados en fomentar hábitos y estilos de vida saludables</p> <p>Presencia y participación de organizaciones privadas</p> <p>Colaboración de la subsecretaría e IND para la gestión de Mindep</p> <p>Riesgo de viabilidad y factibilidad técnica que debe aprobar el ministerio del medio ambiente para la construcción de los proyectos de inversión</p> <p>Coordina las mesas de trabajo intersectoriales que busquen fomentar la actividad física y el deporte en la población (periodicidad)</p> <p>Reducción presupuestaria o postergación de las actividades sectoriales ante la urgencia de eventos críticos que pudiesen manifestarse</p> <p>Bajo interés y valoración de la política y de las instituciones públicas por parte de la comunidad</p> <p>Aumenta de la participación ciudadana en los procesos constructivos del servicio, además de la promoción de valores y la asociatividad con otras instituciones y organizaciones</p>	<p>Cursos deportivos gratuitos de organizaciones privadas que cuentan con el financiamiento de Mindep</p> <p>Transparencia y probidad de las instituciones</p> <p>Pagos al día a las consultoras, constructoras y profesionales (imagen pública)</p> <p>Actividades deportivas organizadas por instituciones privadas (impuestos)</p> <p>Ministerio del medio ambiente el encargado de evaluar el impacto ambiental de los proyectos de inversión</p>
---	---	---

	Construcción de políticas públicas en base a la participación ciudadana Dependencia hacia las consultorías Dependencia a las decisiones y gestiones de otras instituciones públicas	
--	---	--

3 Análisis planificación, elaboración propia

Fuentes anexo:

<http://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/internet/2017/01/03/aumentan-los-chilenos-conectados-a-internet-y-cifra-llega-a-84-de-accesos.shtml>

<http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/10/14/el-recorte-a-la-ciencia-y-tecnologia-amenaza-nuevamente-el-presupuesto-2018.shtml>

<http://dg6223fhe15c2.cloudfront.net/PD/wp-content/uploads/2017/06/Estudio-Indice-Pais-Digital-2017.pdf>

<http://www.dw.com/es/los-nuevos-colores-de-la-sociedad-chilena/a-38343728>