



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

2023 - 2030



FEDESKI

Federación Deportiva Nacional De Ski y
Snowboard de Chile

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO FEDESKI 2023-2030

DIRECTORIO

Stefano Pirola Pfingsthorn	Presidente
Francisco Allendes Barros	Vicepresidente
Rainer Grob Urzúa	Tesorero
Yanise Núñez Leiva	Secretario General
Constanza Guerrero Radic	Director Alpino
Matias Viel González	Director Nórdico
Cristóbal Bañados Lyon	Director Freestyle y Snowboard

GERENCIA

Consuelo Marquardt Román	Gerente General
José Emanuel Soto Muñoz	Gerente Administrativo

COMITÉ TÉCNICO ALPINO

COMITÉ TÉCNICO NÓRDICO

COMITÉ TÉCNICO FREESTYLE Y SNOWBOARD

CONTRAPARTE FEDESKI 1° ETAPA

Martín Oliger García
Gabriel Barros Orrego

ASESOR

Rodrigo Alvarado Strange

Contenido

1	PRESENTACIÓN	1
2	DEFINICIONES METODOLÓGICAS DEL PROCESO	3
2.1	Alcance del proceso de Planificación Estratégica	3
2.2	Metodología general.....	3
2.3	Etapas del Proceso.	4
2.4	Preparación del proceso de Planificación Estratégica de la FEDESKI	5
3	ANÁLISIS DE LA PRACTICA DE SKI Y SNOWBOARD EN CHILE	6
3.1	Origen e Historia	6
3.2	Práctica y promoción del Ski y Snowboard	7
3.3	Instalaciones para la Práctica del Ski y Snowboard en Chile	10
3.3.1	Andes de Chile Central	11
3.3.2	Andes del Sur	12
3.3.3	Patagonia	13
3.4	Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard de Chile	13
3.4.1	Historia	13
3.4.2	Objetivos y Atribuciones	14
3.4.3	Composición y Estructura	15
4	DEFINICIÓN DE PROPÓSITOS Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL	21
4.1	Misión.....	22
4.2	Visión.....	23
4.3	Valores y Principios de Trabajo.....	24
4.3.1	Valores	24
4.3.2	Principios de Trabajo.....	25
4.4	Esquema de Integración	25
5	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.	26
5.1	Análisis PESTEL	26
5.2	Análisis de Porter	27
5.3	Análisis UMAP	28
5.3.1	Gobernanza:	29
5.3.2	Gestión Administrativa	30
5.3.3	Recursos Humanos.....	32

5.3.4	Finanzas.....	33
5.3.5	Comunicaciones	35
5.3.6	Actividades Deportivas	37
5.3.7	Valores	38
5.4	Análisis de Pilares para el Alto Rendimiento	38
5.4.1	Ski Alpino.....	39
5.4.2	Snowboard y Freestyle.....	40
5.4.3	Cross Country.....	42
5.5	Análisis FODA	43
6	VECTORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	45
6.1	Vectores Estratégicos de Desarrollo	45
6.2	Objetivos Estratégicos e Indicadores.....	46
6.2.1	Objetivos	46
6.2.2	Indicadores Deportivos	46
7	PRIORIDADES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	51
7.1	Prioridades Estratégicas.....	51
7.2	Iniciativas Estratégicas	52
7.2.1	Proyecto Marco de Desarrollo del Deportista de Nieve	52
7.2.2	Programa de Elite para el Ski y Snowboard	52
7.2.3	Técnicos de Nieve	53
7.2.4	Proyecto Chile País de Nieve.....	53
7.2.5	Mujeres de Nieve	54
7.2.6	Gestión Cumbre	55
7.2.7	Gobernanza Cumbre	56
7.2.8	Proyecto Chile Snow	57
7.2.9	Comunidad de Nieve.....	57

1 PRESENTACIÓN

Nos complace presentar el plan estratégico de la Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard De Chile. Este plan ha sido diseñado con la participación de todos los miembros de la federación, así como de otras partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una guía clara y coherente para nuestras actividades futuras. Esperamos que el trabajo desarrollado, que se expresa en este plan estratégico, nos permita:

1. Otorgar una dirección coherente a la federación con sus propósitos y significados, con acciones que puedan ser ejecutadas en el corto plazo, pero con una perspectiva de largo plazo.
2. Apoyar la toma de decisiones, tanto los elementos fundadores de federación, como aquellos vinculados a términos más operativos.
3. Comunicar dentro de la Federación, los objetivos y acciones comunes a las diferentes áreas que integran dicha organización. De esta forma, que todo nuestro sistema federado esté alineado con un propósito común.
4. Tener una herramienta de comunicación externa, que nos permita la transmisión formal de propósitos y acciones, a los diferentes tipos de actores relevantes para nuestra Federación.
5. Contar con herramienta relevante para la retroalimentación y rendición de cuentas de los resultados de la gestión de la federación a los diferentes stakeholders internos y externos.
6. Tener una Federación más efectiva y eficiente en el logro de sus objetivos.

Durante el proceso de elaboración del plan, hemos utilizado un enfoque participativo, que ha buscado integrar las orientaciones de Solidaridad Olímpica Internacional y las herramientas más actuales de planificación para federaciones deportivas, con el fin de garantizar que esté en línea con las mejores prácticas. Por otra parte, el plan estratégico se ha articulado con la Planificación Estratégica de la Federación Internacional de Ski (FIS), para garantizar que estemos trabajando en armonía con los objetivos y planes de la FIS. Lo anterior, contextualizando su objetivo general a nuestro nivel de federación nacional, señalando que lo que buscamos es simple: entregar una mejor, más valiosa e influyente FEDESKI para las próximas generaciones y para nuestros grupos de interés, en un número cada vez mayor número de deportistas de nieve. Es importante destacar que este plan no es un documento estático, sino un proceso vivo y continuo. Esperamos que este plan nos identifique y convoque como sistema federado, y que nos permita trabajar juntos hacia un futuro exitoso para la Federación de Ski.

En la siguiente página, se muestra un resumen, en formato OPS, con el Plan Estratégico propuesto de la FEDESKI 2023-2030.



OPS PLAN ESTRATÉGICO FEDESKI 2023 - 2030				
Propósito	Fomentar la práctica del Ski y Snowboard en las especialidades federadas, orientadas hacia el desarrollo del alto rendimiento			
Misión	Es una organización que fomenta la práctica del Ski y Snowboard en las especialidades federadas, que trabaja de manera profesional y eficiente en el desarrollo del alto rendimiento para la obtención de resultados deportivos internacionales, a partir de un proceso integrado y colaborativo de detección, formación y proyección de talentos, con sus clubes miembros. Se caracteriza por ser una institución transparente, con prácticas de buena gobernanza, con un alto nivel de compromiso de quienes la constituyen, que se basa en el trabajo de equipo y en los valores que persigue, para sus logros			
Visión	Ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional, por su profesionalismo y resultados, cimentando esos logros a partir de clubes y atletas identificados con la institución en un proyecto común y sostenible, que inspira y representa a todos sus miembros y que posibilita logros deportivos sostenidos y fomenta la práctica del Ski y Snowboard			
Valores	Excelencia, Respeto, Integridad e Inclusión y equidad de género	Principios de Trabajo	Transparencia, Compromiso, Buena gobernanza y Trabajo en equipo	
Focos Estratégicos				
Alto Rendimiento Deportivo		Desarrollo del Deporte	Fortalecimiento Organizacional	
Objetivos y KPI's	Objetivos y KPI's	Objetivos y KPI's	Objetivos y KPI's	Objetivos y KPI's
Mejorar la participación y los resultados de Chile en los eventos Internacionales a nivel Adulto y Juvenil	Mejorar el proceso de preparación de los deportistas que representen al país a nivel Mundial o Continental	Aumentar la cantidad de practicantes generales y federados, en las distintas disciplinas deportivas de la federación.	Fortalecer la estructura y los procesos de gestión de la Federación en vínculo con el Sistema Federado	Aumentar la diversificación y la cantidad de recursos económicos disponibles para el desarrollo del Sistema Federado.
Prioridades Estratégicas				
Competitividad		Comunidad	Capacidad	Comunicación
Iniciativas Estratégicas		Iniciativas Estratégicas	Iniciativas Estratégicas	Iniciativas Estratégicas
Programa Marco de desarrollo del Deportistas - Entregar un marco de desarrollo deportivo, hacia el alto rendimiento. que sea coherente e integrado entre los distintos actores, para todas las disciplinas deportivas presentes en la federación. Programa de Elite para el Ski y Snowboard - Entregar a los deportistas de Élite, las mejores condiciones posibles de preparación y competencia, para el logro del máximo rendimiento. - Establecer un marco de recursos de apoyo a los deportistas de elite, que sea estable, transparente y equitativo - Fidelizar y crear identidad en nuestros deportistas, a partir de los valores que representan a nuestro deporte Técnicos de Nieve - Potenciar la formación y especialización de los técnicos deportivos requeridos para el desarrollo de todas las disciplinas presentes en la federación		Proyecto Chile País de Nieve - Elaborar, de manera conjunta con la ACESKI, Sernatur, los gobiernos regionales y comunales, una propuesta de Espacios deportivos en los centros de esquí, que dé respuesta a las necesidades de promoción, entrenamiento y competición. La promoción de los deportes de nieve. Con foco en las acciones de promoción dirigidas a niños y niñas. Mujeres de Nieve - Incentivar la participación de la mujer en todos los niveles y estructura del sistema federado	Gestión Cumbre - Desarrollar y estandarizar procesos y protocolos de gestión - Mejorar el involucramiento de los niveles organizativos. - Incorporar nuevas tecnologías y para facilitar y agilizar la gestión del sistema federado - Fortalecer herramientas de asignación priorizada y control de recursos. - Explorar nuevas alternativas de financiamiento y de patrocinio, Gobernanza Cumbre - Poner en práctica la buena gobernanza, evaluando una acreditación para ello - Promover e incentivar las relaciones y participación de nuestros representantes federativos, en el panorama internacional de los deportes de nieve.	Proyecto Chile Snow - Desarrollo una marca, liderada por la federación que englobe y represente a todas las actividades y disciplinas deportivas de nieve. - Trabajar de manera conjunta con las distintas instituciones para que los deportes de nieve sean reconocidos como un elemento relevante dentro del contexto nacional organizativos. Comunidad de Nieve - Generar un ecosistema para conectar digitalmente a los practicantes de deportes de nieve, con la federación al centro

2 DEFINICIONES METODOLÓGICAS DEL PROCESO

2.1 Alcance del proceso de Planificación Estratégica

El directorio de la federación ha definido que el plan estratégico que se desarrolle en este proceso, un plan tipo fundacional. Esto implica, desde la revisión y actualización de los propósitos institucionales, hasta la definición de las iniciativas estratégicas. A pesar de que la federación ha existido durante varios años, el plan estratégico revisa desde los elementos de propósito, sentido y valores institucionales, pasando por la definición de vectores estratégicos de desarrollo, objetivos estratégicos, priorización de iniciativas estratégicas, hasta el plan operativo anual.

Este plan estratégico tiene una proyección a largo plazo, desde el 2023 al 2030, y se realizarán revisiones anuales de la implementación de acciones y objetivos para hacer ajustes en el plan operativo anual del año siguiente. Además, en el año 2026, luego de los juegos olímpicos, se llevará a cabo una revisión general del plan para proyectarlo del 2027 al 2030. Es importante destacar que esta revisión general no incluirá los propósitos y sentidos establecidos en el plan original, sino que se centrará en evaluar el progreso realizado hasta el momento y ajustar las iniciativas y objetivos según sea necesario.

En resumen, el plan estratégico que se ha desarrollado para la federación tiene una proyección a largo plazo y se basa en una revisión completa de los elementos fundacionales de la organización. Las revisiones de seguimiento anual y la revisión general en el año 2026 permitirán una evaluación constante y ajustes necesarios para asegurar que la federación esté alineada con sus objetivos y valores institucionales a largo plazo, en el contexto determinado de dichas revisiones.

2.2 Metodología general

En el entendido que el proceso de desarrollo de un plan estratégico puede variar según la organización, para el caso de la elaboración del Plan Estratégico de la FEDESKI, se utilizó una metodología de etapas consecutivas, que van desde la Preparación hasta el desarrollo de los Planes de Acción, según las prioridades estratégicas definidas en las etapas previas. Esta definición estuvo basada en las recomendaciones de organismos rectores del deporte de nivel internacional, en la revisión de orientaciones bibliográficas, así como en la revisión de la casuística de Planes estratégicos de Organizaciones Deportivas de nivel Nacional, con foco en aquellas vinculadas a los deportes de invierno y/o en las especialidades deportivas presentes en la FEDESKI.

Por otra parte, se optó por el desarrollo de una metodología participativa de planificación, integrándola en diferentes etapas del desarrollo. Aunque esta opción implicó mayores recursos, en particular tiempo, la participación en la elaboración del plan estratégico de la federación fue esencial para asegurar que todas las perspectivas y opiniones relevantes fueran consideradas en la toma de decisiones. La participación implicó involucrar activamente a todas las partes interesadas, incluyendo a los clubes miembros de la federación, atletas, entrenadores, dirigentes, entre otros,

en el proceso de toma de decisiones. Dado es este plan estratégico se configuró con un carácter fundacional, en la que revisaron y configuraron los propósitos, sentidos y valores institucionales, se optó por privilegiar la participación de pates interesadas que pertenecen al Sistema Federado, ya sea que se encontraran en ejercicio o retirados, pero que tienen una íntima relación de vida con el Ski y Snowboard.

Para lograr una participación efectiva en la elaboración del plan estratégico, se propició el desarrollo de una proceso transparente y colaborativo que involucró a dichos grupos de interés. Se deben establecieron grupos de trabajo y se buscó proporcionar oportunidades para que estos grupos compartieran sus perspectivas y opiniones a lo largo del proceso de elaboración del plan. Además, se buscó proporcionar retroalimentación regular y mantener a todos los involucrados, informados sobre el progreso del plan estratégico.

2.3 Etapas del Proceso.

En la Firgura.1 se presenta un esquema con las etapas del proceso de elaboración del plan estratégico. Como se puede observar, dichas etapas están configuradas dentro de un ciclo continuo de evaluación y mejora. En efecto, la propuesta de desarrollo del plan, implica una revisión constante del logro de los objetivos estratégicos planteados. Esta revisión debería ser anual, lo que coincide con los ciclos presupuestarios y competitivos del deporte. Esta revisión a nivel de logro, complementada con el análisis del ambiente y entorno competitivo de la FEDESKI, se expresará en la elaboración sucesiva del Plan Operativo Anual de la federación.

Figura.1 Proceso de Elaboración del Plan Estratégico FEDESKI 2030



2.4 Preparación del proceso de Planificación Estratégica de la FEDESKI

En esta etapa, la FEDESKI definió a los encargados y los pasos a seguir para el desarrollo del plan estratégico. En ella se tomaron las siguientes definiciones y acciones:

1. Definiciones de base

El directorio de la FEDESKI definió los aspectos básicos del plan estratégico a elaborar, entre los que estuvo

- Por qué se requiere tener un plan estratégico y que se espera de él
- Los alcances que tendría el plan estratégico en elaboración
- La metodología sé que usaría, para abordar el proceso de desarrollo en la organización
- Quienes serían los equipos y personas involucrados

2. Constitución Comité Ejecutivo

Se constituyó un Comité Ejecutivo de Plan Estratégico compuesto por:

- Secretario General
- Gerente General
- Consultor Externo

3. Información a los Miembros

Envío cartas a los clubes y otros informando el inicio del proceso y se solicitó el nombramiento de delegado de PE de cada club.

4. Constitución Comité Ampliado

Se constituyó un Comité Ampliado de Plan Estratégico, compuesto por:

- Comité Ejecutivo de Plan Estratégico
- Directorio FEDESKI
- Comisiones Federativas
- Delegados de Clubes
- Grupo de Expertos y Agentes Claves

5. Presentación y Consulta

El Comité Ejecutivo realizó una presentación de las definiciones base del Plan Estratégico al Comité Ampliado, para su conocimiento y participación en las etapas posteriores

6. Validación del Proceso

EL Directorio realizó una presentación a la Asamblea General de la federación para formalizar el inicio del proceso y sus características generales

3 ANALISIS DE LA PRACTICA DE SKI Y SNOWBOARD EN CHILE

3.1 Origen e Historia

Según diversas fuentes, los primeros esquiadores andinos ya fueron identificados en 1887, siendo introducido en Chile, por ingenieros noruegos contratados para estudiar la construcción del Ferrocarril Trasandino en 1887. Con nevadas de hasta 8 metros en los pasos altos, la forma más eficiente de viajar para los ingenieros europeos era con esquís. Esquiar era, por ejemplo, la única forma realista para que los trabajadores llegaran al Paso Uspallata, que está cerca del actual Centro de Portillo. Durante la construcción del Ferrocarril Transandino, los ingenieros británicos utilizaron esquís para viajar en invierno. También existen registros históricos de esquiadores contratados para transportar el correo a través de las montañas en el invierno de 1889. Finalmente, tras la inauguración del ferrocarril, en 1910, los esquiadores recreativos comenzaron a utilizar el ferrocarril como telesquí. En otras palabras, el tren habría sido el primer andarivel de Chile.

En el año 1909, se fundó en Valparaíso, el Club Alemán Andino (DAV) y posteriormente en Santiago, en 1924. Desde sus inicios en la quinta región, parte de las actividades de montaña del DAV fue la práctica del ski. Esta actividad fue ganando importancia y popularidad entre los socios del club y ya en los años '30, convocaba a familias enteras generando vida de montaña y refugios, inexistentes hasta la época¹.

En marzo de 1931 el Departamento de Turismo del ministerio de Fomento del Gobierno contrató al profesor de esquí alemán, Oeltze von Lobenthal para organizar la enseñanza del deporte blanco en Chile. El éxito que obtuvo el instructor alemán motivó a la creación, el 11 de julio de 1931, del "Ski Club Chile, con 87 socios fundadores. Dos años más tarde, el primer campeonato de esquí en la quebrada Morales convocó a más de 50 participantes. Y ese mismo año, otro campeonato en El Colorado durante la celebración de Fiestas Patrias, habría consolidado el interés por hacer de Farellones el primer pueblo de montaña².

En la década de 1930, se construyó un rudimentario andarivel en la zona de Portillo (llamado así porque era un pequeño paso entre las montañas) y los aventureros de Europa y América del Norte se convirtieron en los primeros turistas de esquí. Se trajeron instructores de esquí de Europa y un albergue rústico de montaña sirvió como primer hotel. En 1946, Portillo instaló un telesilla, el primero del continente. En 1949 se inauguró el Gran Hotel Portillo. En 1960 el gobierno chileno, que hasta ese momento había sido propietario y operador del área de esquí, decidió vender Portillo, convirtiéndola en una de las primeras empresas estatales vendidas al sector privado en la historia de Chile. En 1966, los Campeonatos Mundiales de Esquí Alpino se llevaron a cabo en Portillo, lo que centró la atención internacional en la emergente industria del esquí de Chile y también aumentó el interés nacional en el deporte. A lo largo de los años, se establecieron 3 récords de velocidad en las

¹ Y ² <https://www.dav.cl/2020/07/esqui-de-montana-en-chile-pasado-presente-futuro-historia-del-esqui-en-el-club-aleman-andino/>

pistas de Portillo, incluido el récord de 1978 del esquiador estadounidense Steve McKinney, quien superó los 200 kilómetros por hora por primera vez en la historia del esquí. Durante la década de 1960, los mejores corredores de esquí internacionales comenzaron a entrenar durante el verano del Hemisferio Norte en las pistas de Portillo, y luego en El Colorado, La Parva y Valle Nevado.

Durante las décadas de 1950 y 1960, el deporte se expandió rápidamente con la construcción de nuevas áreas de esquí en los Andes centrales cerca de Santiago y en el sur de Chile, principalmente en las laderas de los volcanes. Durante la década de 1980, las mejoras a la infraestructura incluyeron nuevos remontes, mayor y mejor capacidad hotelera y mejores caminos. Con menos turistas que en Europa y Estados Unidos, la industria del esquí en Chile permaneció relativamente tranquila hasta la década de 1990. Mejoras tales como nuevos andariveles, mayor capacidad en hoteles, saunas y piscinas sirvieron para dotar a los centros de esquí de Chile de una reputación de clase mundial.

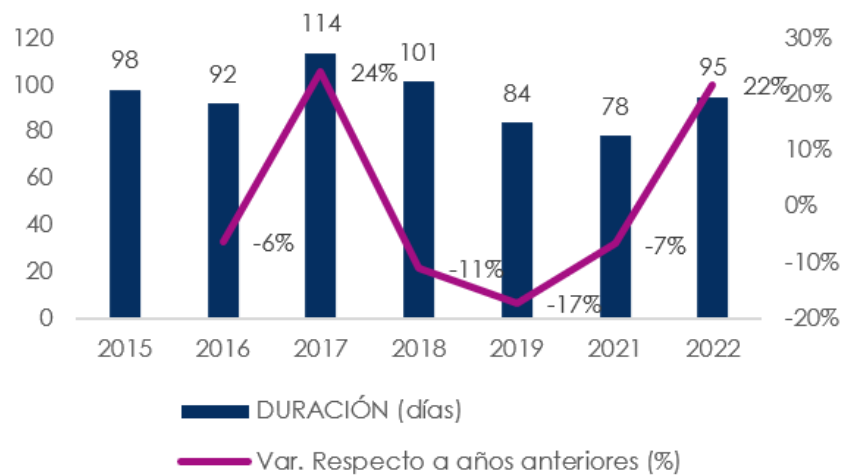
3.2 Práctica y promoción del Ski y Snowboard

La práctica del Ski en Chile ha tenido variaciones importantes en los últimos años, debido fundamentalmente a factores externos. Después de un 2019 con menores precipitaciones que las esperadas, y de un período 2020-2021 fuertemente afectado por el COVID y las restricciones de viaje entre los países, el 2022 dejó resultados satisfactorios para el sector de la nieve y montaña, según señala la “Asociación de Centros de Ski de Chile” (ACESKI) a través de su reporte anual.

En su reporte anual¹, ACESKI, la temporada de invierno 2022 ha tenido una duración promedio, por centro de ski, de 95 días (22% más extensa que el 2021), según se observa en el Gráfico.1. En este mismo sentido, la cantidad de nieve acumulada en promedio por centro de ski, aumentó en un 71% vs 2021, según se observa en el Gráfico.2

¹ <https://aceski.cl/2023/03/21/temporada-2022-fue-el-inicio-de-la-recuperacion-del-sector/>

Gráfico.1 Duración promedio temporada / Centro de Ski (días) en Chile 2015-2022



Fuente: ACESKI

Gráfico.2 Nieve promedio acumulada (cm) por centro de ski en Chile 2015-2022



Fuente: ACESKI

Por otra parte, y según se observa en el Gráfico.3, la cantidad de visitas durante el 2022 se acercan a los buenos niveles presentados en 2018, con 917.796 esquiadores días representando un alza del 126%. Si bien esta alza resulta llamativa, pero cabe recordar que también se debe a la poca movilidad que aún había en 2021 por pandemia y la nula presencia de turistas extranjeros.

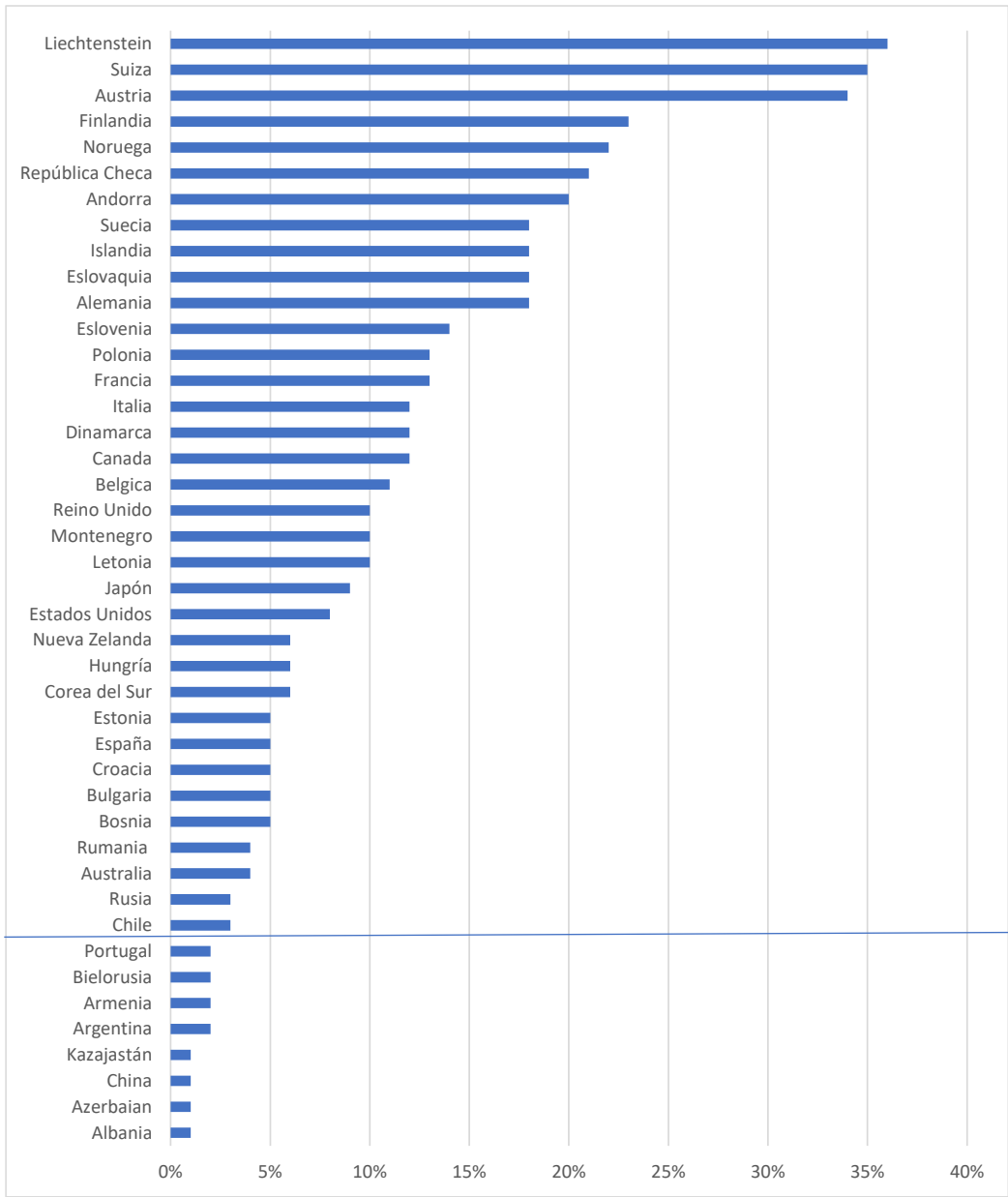
**Gráfico.3 Número de días esquiador estimado total en Chile
2015-2022**



Fuente: ACESKI

Según las estimaciones publicadas en el “2022 International Report on Snow & Mountain Tourism”, el 3% de la población de Chile, es practicante del Ski, al menos a nivel recreativo. En el Grafico.4 se puede observar un listado de países con la información del porcentaje de población que practica el ski, según el reporte ya señalado. El país que tiene mayor porcentaje de práctica, en relación con su población es Liechtenstein, con un 36%. Como se puede observar, los países de la zona alpina tienen altas tasas de práctica en relación con su población. También destacan los países escandinavos, en particular Noruega, una potencia en juegos olímpicos de invierno, con un 22%. En el caso de Iberoamérica, España es el que presenta una mayor tasa de participación, pero bastante más abajo que los países ya mencionados, con un 5%. En el caso del continente americano, quien lidera la tabla de Canadá, con un 12% seguido de Estados Unidos con un 8%. En el contexto latinoamericano, Chile es el que presenta mayor tasa de participación, con un 3%, seguido de argentina con un 2%. Siguiendo con países del hemisferio sur, Australia tiene una tasa de participación de un 4%, mientras Nueva Zelanda un 6%.

Gráfico.4 Porcentaje de la Población que practica Ski, según país (2021)



Fuente: Elaboración Propia según el 2022 International Report on Snow & Mountain Tourism

3.3 Instalaciones para la Práctica del Ski y Snowboard en Chile

Hay 3 principales regiones geográficas de esquí en Chile; los Andes de Chile Central, los Andes del Sur y Patagonia.

3.3.1 Andes de Chile Central

En los Andes de Chile Central, se encuentran los centros de esquí entre 2'800 y 3'000 metros, en montañas abiertas, por encima de la línea de árboles. La nieve es generalmente seca y el terreno es variado, proporcionando pistas para esquiadores y snowboarders de todos los niveles. Los principales centros son El Colorado, La Parva, Valle Nevado, Portillo, Lagunillas y Chapa Verde. El ya mencionado centro de esquí de Portillo es el más antiguo de Sudamérica. Tres Valles, con una interconexión entre El Colorado, La Parva y Valle Nevado, es la zona de esquí más grande de Sudamérica, con un total de 48 andariveles y unos 120 kilómetros de pistas preparadas. El área, ubicada a 40 kilómetros de Santiago, alcanza un máximo de 3.630 metros. Además, la base de Valle Nevado, enclavada a 3.025 metros sobre el nivel del mar, es reconocida como la más alta del mundo.

a) El Colorado:

Se encuentra a unos 36 km al este de Santiago, en la Cordillera de los Andes. Es uno de los centros de esquí más populares de Chile, y cuenta con más de 20 pistas que abarcan desde principiantes hasta expertos. Además, tiene un terreno de esquí fuera de pista, llamado "La Chimenea", que es muy popular entre los esquiadores avanzados. El complejo cuenta con una amplia gama de servicios, incluyendo tiendas, restaurantes, bares, alojamiento, escuelas de esquí y snowboard, entre otros.

b) La Parva:

También se encuentra en la Cordillera de los Andes, a unos 50 km de Santiago. Es conocido por su ambiente sofisticado y exclusivo, y a menudo atrae a esquiadores y snowboarders más experimentados. Cuenta con más de 40 pistas que varían en dificultad, y también ofrece una gran cantidad de terreno fuera de pista. El complejo cuenta con varios hoteles, restaurantes y bares, y también ofrece servicios de alquiler de equipos y escuelas de esquí.

c) Valle Nevado:

Es uno de los centros de esquí más grandes de Sudamérica, ubicado a unos 46 km de Santiago. Cuenta con más de 40 pistas que se extienden por más de 900 hectáreas, y es conocido por su excelente terreno para esquiadores y snowboarders avanzados. Además, el complejo cuenta con un parque de nieve que incluye saltos, rails y otros obstáculos para los amantes del freestyle.

d) Portillo:

Es uno de los centros de esquí más antiguos de Sudamérica, ubicado en la Cordillera de los Andes a unos 160 km de Santiago. Es conocido por sus hermosas vistas de la montaña y el lago Inca, así como por su ambiente exclusivo y sofisticado. Cuenta con 35 pistas de esquí, con una de las mayores superficies esquiabiles de Sudamérica, y con pistas de diferentes niveles de dificultad. Desde pistas para principiantes hasta descensos de alta exigencia para expertos. Dispone de 14 andariveles de diferentes tipos, como telesquíes, t-bars y sillas desmontables. Cuenta con un snowpark con distintos módulos y obstáculos y una Escuela de esquí: Para aquellos que quieran aprender o mejorar su técnica en el esquí o snowboard.

3.3.2 Andes del Sur

En los Andes del Sur, donde las montañas son más bajas en promedio, la precipitación es mucho más alta y, como resultado, hay más nieve y más pesada. Los centros están ubicados en gran parte en las laderas más bajas de los volcanes, muchos de los cuales están activos, y proporcionan terreno con densos bosques nativos. Las vistas de lagos, bosques y volcanes distantes son excepcionales. Los principales centros son Termas de Chillán, Villarrica, Antillanca, Lonquimay, Las Araucarias y Corralco.

a) Termas de Chillán:

Ubicado en la ladera del volcán Chillán. Con 32 pistas y 11 medios de elevación, es uno de los centros de esquí más grandes de Chile. Ofrece terreno para esquiadores de todos los niveles, incluyendo opciones de fuera de pista y snowboard. Además, el centro de esquí cuenta con un parque de nieve para freestylers y una pista de trineos. Fuera de la temporada de esquí, Termas de Chillán es un destino popular para actividades como senderismo y aguas termales.

b) Villarrica

Centro de esquí en la Región de Los Lagos, ubicado en la ladera del volcán homónimo. Con 20 pistas y 9 medios de elevación, es uno de los centros de esquí más grandes del sur de Chile. Ofrece terreno para todos los niveles, así como también opciones de fuera de pista y snowboard. Además, cuenta con un parque de nieve para freestylers y una pista de trineos. Fuera de la temporada de esquí, el centro de esquí se convierte en un destino popular para actividades como senderismo y mountain bike.

c) Antillanca

Ubicado en la Región de Los Ríos, es conocido por su entorno natural y su ambiente tranquilo. Con 14 pistas y 5 medios de elevación, ofrece terreno para esquiadores de todos los niveles, así como también opciones de fuera de pista y snowboard. El centro de esquí también cuenta con una escuela de esquí y snowboard y un parque de nieve para freestylers.

d) Lonquimay:

Situado en la Región de la Araucanía, es conocido por su terreno de esquí desafiante y su ambiente natural. Además del esquí, también ofrece actividades como paseos en motos de nieve y senderismo.

e) Las Araucarias:

Ubicado en la Región de La Araucanía, es conocido por su ambiente tranquilo y sus pistas de esquí para principiantes y expertos. Además del esquí, también ofrece actividades como senderismo y paseos en bicicleta de montaña.

f) Volcán Osorno:

ubicado en la región de Los Lagos, cuenta con una altura máxima de 2.660 metros sobre el nivel del mar. Tiene una temporada que se extiende desde junio hasta octubre y ofrece 11 pistas de esquí alpino, así como snow park y travesías en raquetas

3.3.3 Patagonia

Patagonia ofrece esquí en el Cerro El Fraile y en el Cerro Mirador de Punta Arenas, donde se puede esquiar y disfrutar de espectaculares vistas al mar. Debido a la latitud, estos centros cuentan con la temporada de esquí más larga de todo Chile. Cerro Mirador es la zona de esquí más austral de Chile. Fue dotada en 1947 de su primer remonte, a pesar de que ya en 1938 se consideraba estación de esquí. Aún hoy, la zona cuenta con un único remonte, pero 14 pistas, que permiten esquiar desde mediados de junio hasta mediados de septiembre con espectacular paisaje del Estrecho de Magallanes.

a) Cerro Mirador:

Ubicado en Punta Arenas, es el centro de esquí más austral de Chile. Cuenta con una altura máxima de 1.030 metros sobre el nivel del mar y una temporada que se extiende desde mediados de junio hasta mediados de septiembre. Ofrece vistas panorámicas al Estrecho de Magallanes y cuenta con 14 pistas de esquí alpino.

b) Cerro El Fraile

Es un pequeño centro de esquí ubicado en la región de Magallanes, a unos 25 km de la ciudad de Punta Arenas. El centro de esquí cuenta con dos pistas de esquí alpino, una pista para principiantes y otra para esquiadores más avanzados, además de una pista para esquí de fondo y una pista de trineos.

3.4 Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard de Chile

La Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard de Chile, también conocida como FEDESKI-FDN, es el principal organismo encargado de velar por el Ski en Chile y Snowboard en Chile, además de las competiciones de clubes nacionales de Ski y Snowboard, más la Selección Nacional de Chile. Perteneció a la Federación Internacional de Esquí (FIS) y al Comité Olímpico de Chile (COCH).

3.4.1 Historia

La Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard de Chile se funda el 25 de junio de 1943. Tiene como objetivo desarrollar, promover, fomentar, coordinar, supervisar y difundir en Chile la práctica del Ski y Snowboard en todas sus disciplinas. Ha aportado por años a la promoción y desarrollo de los deportes invernales en Chile, contando con representación en 17 Juegos Olímpicos

desde Sainkt-Moritz en 1948, organizando campeonatos mundiales y desarrollando campeonatos nacionales desde su creación.

Dentro de los hitos de la federación, es necesario destacar la organización del XIX Campeonato Mundial de Esquí Alpino, del año 1966. Este se celebró en la localidad andina de Portillo (Chile) entre el 4 y 14 de agosto de 1966 bajo la organización de la Federación Internacional de Esquí (FIS). Ha sido el único campeonato mundial de este deporte que se ha celebrado en el hemisferio sur.

Por otra parte, desde el 1 al 3 de septiembre del año 2016, se desarrolló la World Cup Big Air 2016, en el Centro de Ski El Colorado. El sueco Henrik Harlaut obtuvo el primer lugar con 183,60 puntos. En la categoría femenina el triunfo fue para su compatriota Emma Dahlstrom, completando 163,80 unidades. El mejor chileno fue Benjamín Garcés quien se ubicó en el 13º lugar con 64 puntos. Por su parte, Melanie Kraizel fue la mejor chilena ocupando el 3º puesto gracias a sus 141,20 puntos.

3.4.2 Objetivos y Atribuciones

Según sus estatutos la FEDESKI tiene por objeto¹:

- a) Coordinar las actividades de sus asociados, representarlos ante las autoridades y promover proyectos en su beneficio.
- b) Promover la participación de la comunidad en actividades deportivas, organizando competencias de nivel regional, nacional e internacional.
- c) Reglamentar y coordinar las relaciones deportivas entre sus asociados y de éstos respecto de la FDN.
- d) Establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a la práctica del ski alpino, ski nórdico, freestyle ski y snowboard, y toda otra disciplina que esté desarrollando FEDESKI-FDN entre sus socios.
- e) Designar los deportistas y equipos que representen a la FDN y al país en torneos nacionales o internacionales, en conformidad a lo dispuesto en el artículo 40 letra d) de la Ley 19.712, como, asimismo, a los delegados que asistan a las reuniones o congresos deportivos.
- f) Actuar como autoridad deportiva en primera instancia de las disciplinas de ski alpino, ski nórdico, freestyle ski y snowboard, y toda otra disciplina que esté desarrollando FEDESKI-FDN en el país, para el conocimiento y resolución de toda controversia que pueda suscitarse entre sus socios y sus deportistas federados, a través de las respectivas comisiones en campeonatos o competencias, ya sean de carácter nacional o internacional.

¹ Fuente: Estatutos Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard de Chile. (v 27/11/15)

En el cumplimiento de sus objetivos la FEDESKI podrá¹:

- a) Organizar, producir y comercializar espectáculos deportivos de las disciplinas de ski alpino, ski nórdico, freestyle ski y snowboard, y toda otra disciplina que esté desarrollando FEDESKI-FDN.
- b) Realizar actividades económicas relacionadas con sus fines e invertir sus recursos de la manera que acuerden sus órganos de administración, en conformidad a lo dispuesto en el artículo 40 letra k) de la Ley N° 19.712.
- c) La FDN de Ski y Snowboard de Chile tendrá la organización y control de las competencias nacionales. Estos campeonatos y el Campeón Nacional resultante serán los únicos reconocidos por el Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio del Deporte respecto de sus disciplinas.
- d) Formar o adherirse a otras organizaciones relacionadas con el deporte, la actividad física y la recreación.
- e) Promover la capacitación y especialización de dirigentes y socios interesados en acceder a futuras dirigencias, junto con promover, realizar y auspiciar cursos de perfeccionamiento charlas y talleres para los socios y la comunidad en general.
- f) Realizar proyectos de investigación destinados al mejoramiento de las disciplinas de ski alpino, ski nórdico, freestyle ski y snowboard, y toda otra disciplina que esté desarrollando FEDESKI-FDN.
- g) Construir, adquirir y administrar canchas, estadios, centros deportivos, y en general todo tipo de equipamiento e infraestructura deportiva.
- h) Tutelar, controlar y supervisar a sus socios y deportistas, aplicando las sanciones que correspondan por medio de las comisiones creadas al efecto, en caso de ser pertinente.
- i) En general, realizar todas aquellas acciones encaminadas al mejor logro de los fines propuestos.

3.4.3 Composición y Estructura

a) Miembros

La Federación está integrada en la actualidad por 20 clubes miembros de los cuales, actualmente, 16 se encuentran vigentes, según se presenta en la Tabla. 1.

¹ Fuente: Estatutos Federación Deportiva Nacional de Ski y Snowboard de Chile. (v 27/11/15)

**Tabla.1 Listado de Clubes miembros de FEDESKI, con su estado de Vigencia
(Noviembre 2023)**

N	Nombre del miembro	Vigencia
1	Club Andes	Si
2	Club De Ski La Parva	Si
3	Club De Ski Y Snowboard Valle Nevado	Si
4	Club Deportivo Araucarias Del Llaima	Si
5	Club Deportivo Lago Villarrica	Si
6	Club Deportivo Boinas Verdes	Si
7	Club Deportivo Cordillera	Si
8	Club Ski Patagonia Chilena	Si
9	Club Andino Osorno	Si
10	Club Andino Escolar Coyhaique	Si
11	Club Esquí De Chillan	No
12	Fundación Club Deportivo Universidad Católica	Si
13	Club Unidad Simbólica De Montaña	Si
14	Club Snowboard Fyl	Si
15	Club Deportivo Club Andino De Punta Arenas	Si
16	Club Deportivo Caupolicán De Los Andes	Si
17	Club Deportivo Arski	No
18	Club Deportivo Pucón 540	No
19	Club De Esquí Corralco	Si
20	Ski Club Portillo	Si
21	Club Deportivo Park Pucón	Si

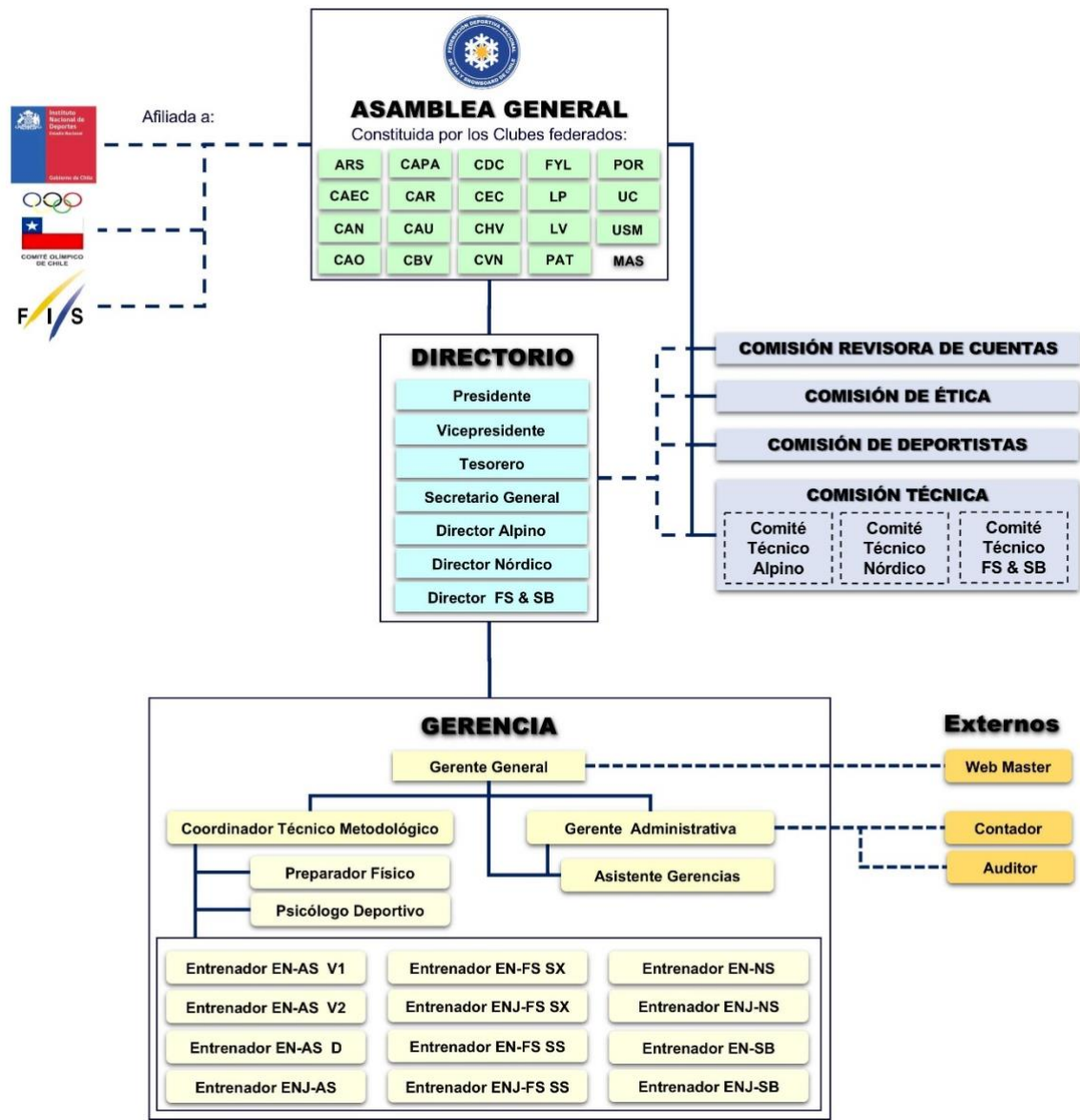
Fuente: Elaboración propia en base a información FEDESKI

Los miembros de la federación se organizan en una Asamblea, que constituye la primera autoridad de la FEDESKI, constituye su órgano resolutorio superior y representa al conjunto de sus miembros.

b) Estructura

La estructura interna de la federación está definida y regulada por sus Estatutos y Reglamento Interno, en los aspectos de Asamblea, Directorio, Comisiones y Gerencias. En la Figura.2, se presenta un esquema general con dicha estructura, teniendo presente que aquellos cargos y definiciones de estructura que no están definidos en los Estatutos y Reglamento Interno, pueden sufrir modificaciones de manera regular (ej. Entrenadores).

Figura.2 Estructura de la FEDESKI
(Noviembre,2023)



Fuente: <https://www.fedeskichile.cl/>

c) Disciplinas Deportivas.

La Federación Internacional de Ski (FIS), incorpora en su ámbito de acción, seis disciplinas deportivas olímpicas; Esquí alpino, Cross Country (Ski de Fondo), Freestyle, Snowboarding, Salto en Ski y Combinada Nórdica. Se unen a ellas, otras tres disciplinas; Telemark, Speed Skiing y Grass Skiing, que están bajo su paraguas. En el caso de la FEDESKI, desarrolla en el país cuatro, de las seis disciplinas olímpicas de la FIS; Esquí alpino, Cross Country (Ski de Fondo), Freestyle y Snowboarding. En la Tabla.2, se presenta una breve descripción de éstas.

Tabla.2 Descripción Disciplinas FIS presentes en la FEDESKI

Disciplina	Descripción
Esquí Alpino 	El esquí alpino presenta un formato de atleta contrarreloj en el que gana el esquiador más rápido. Tiene cinco formatos de carrera diferentes. El descenso presenta el recorrido más largo y las velocidades más altas. El super-G significa supergigante slalom, un evento que combina la velocidad del descenso con los giros más precisos del slalom gigante. En estos eventos, cada esquiador hace una carrera por un solo recorrido y el tiempo más rápido determina el ganador. El slalom es el evento alpino con el recorrido más corto y los giros más rápidos. El slalom gigante tiene menos giros y giros más amplios y suaves. En ambos eventos, cada esquiador realiza dos carreras por dos recorridos diferentes en la misma pista. Los tiempos se suman y el tiempo total más rápido determina al ganador. En el evento combinado alpino, una carrera cuesta abajo corta es seguida por una carrera de slalom. Los tiempos se suman y el tiempo total más rápido determina al ganador. Además, FIS ha introducido un formato de esquí paralelo, que coloca a dos esquiadores cara a cara en recorridos idénticos y el corredor más rápido pasa a la siguiente ronda. El formato paralelo puede ser de slalom o de slalom gigante y puede desarrollarse tanto en entornos urbanos como en escenarios tradicionales de montaña. No todos estos formatos son desarrollados en nuestro país
Freestyle 	El esquí de estilo libre se compone de aéreos, moguls, ski cross, ski halfpipe y ski slopestyle. También se le conoce comúnmente como freeski en las áreas de halfpipe y slopestyle. En los aéreos, los atletas realizan saltos de 2 a 4 metros, que los impulsan hasta 6 metros en el aire. Una vez en el aire, los trapecistas realizan múltiples volteretas y giros antes de aterrizar en una colina de aterrizaje inclinada de 34 a 39 grados de unos 30 metros de largo. Los moguls son una serie de baches en un sendero que se forman cuando los esquiadores empujan la nieve en montículos o pilas mientras ejecutan giros de radio corto con saltos incluidos. Ski Cross tiene una salida masiva de cuatro corredores diseñada para poner a prueba las habilidades de los esquiadores en giros de una variedad de tipos y tamaños, secciones planas y travesías, así como rollos, taludes y crestas. El esquiador más rápido gana. El ski halfpipe es el deporte de montar esquís en un halfpipe. Los competidores esquían gradualmente hasta el final de la tubería haciendo piruetas y trucos. En Slopestyle, los atletas esquían en una pista que incluye una variedad de obstáculos, como rieles, saltos y otras características. Se puntúan por amplitud, originalidad y calidad de los trucos. Big Air es similar al estilo de pendiente, sin embargo, presenta solo un gran salto para que los atletas realicen trucos. Gracias a su carácter compacto se puede escenificar en entornos urbanos. No todos estos formatos son desarrollados en nuestro país

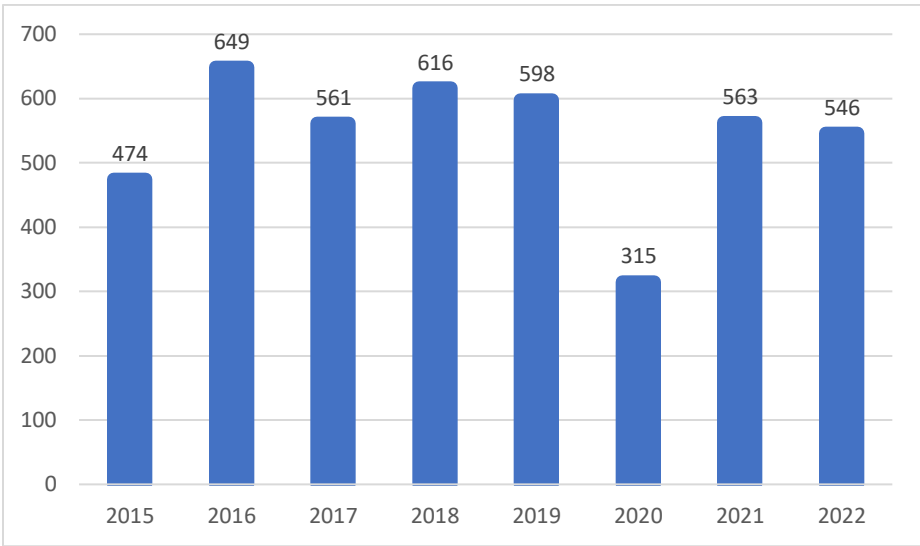
Disciplina	Descripción
Snowboarding 	Snowboarding consiste en descender una pendiente sobre una tabla de snowboard unida a los pies del ciclista. El desarrollo del snowboard se inspiró en el skate, el trineo, el surf y el esquí y entró en los Juegos Olímpicos en 1998. El snowboard alpino es una competencia cara a cara que presenta a los ciclistas que descienden por un recorrido de estilo alpino que alterna entre puertas. Presenta un formato de eliminación directa con varias rondas antes de que se determine un ganador. Snowboard Cross tiene una salida masiva de seis corredores diseñada para poner a prueba las habilidades de los esquiadores en giros de una variedad de tipos y tamaños, secciones planas y travesías, así como rollos, laderas y crestas. El esquiador más rápido gana. Snowboard half-pipe es el deporte de montar una tabla de snowboard en un medio tubo. Los competidores esquían gradualmente hasta el final de la tubería haciendo piruetas y trucos. En Slopestyle, los atletas practican snowboard en un recorrido que incluye una variedad de obstáculos, como rieles, saltos y otras características. Se puntúan por amplitud, originalidad y calidad de los trucos. Big Air es similar al estilo de pendiente, sin embargo, presenta solo un gran salto para que los atletas realicen trucos. Gracias a su carácter compacto se puede escenificar en entornos urbanos. No todos estos formatos son desarrollados en nuestro país
Esquí de fondo 	El esquí de fondo es una de las tres disciplinas nórdicas de la FIS. Los atletas se impulsan a sí mismos dando zancadas hacia adelante (estilo clásico) o de lado a lado en un movimiento de patinaje (skate ski), ayudados por los brazos que empujan los bastones de esquí más largos contra la nieve. Las distancias pueden variar desde formato sprint (1-2 km) hasta eventos de larga distancia de 50 km. La disciplina es conocida por ser un deporte de resistencia y también se practica en gran medida de forma recreativa. El punto culminante anual en el calendario de la Copa del Mundo FIS es el Tour de Ski.

Fuente: FIS

d) Licencias Federadas

El Gráfico.5 presenta la evolución de la cantidad de licencias federadas emitidas por la federación, desde 2015 a la fecha. El año que tuvo mayor número de licencias, fue el 2016 con 649 licencias. Luego de ello, el número se habría estabilizado, cerca de las 600 licencias. El 2020, por motivos del Covid-19, hubo una baja clara de las licencias, que se recuperaron en el 2021 y 2022, pero no logran aún, recuperar los niveles prepandemia.

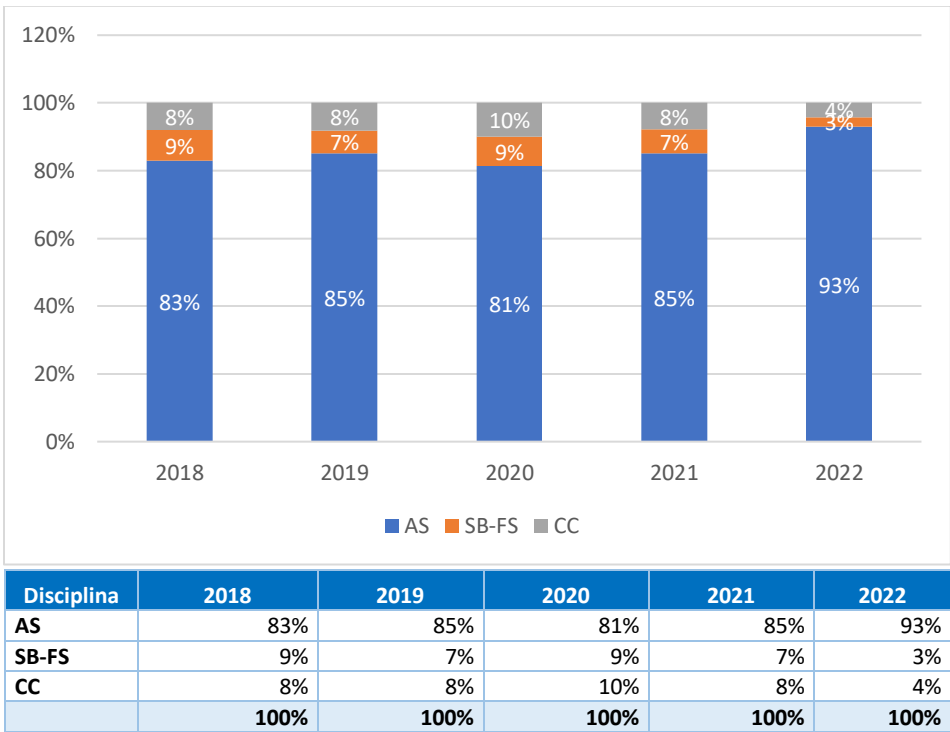
Gráfico.5 Evolución del número de las Licencias Federadas 2015-2022



Fuente: Elaboración propia, en base a Información FEDESKI

Por otra parte, según se presenta en el Gráfico.6, entre el 83% al 93% de las licencias, corresponden al Ski Alpino (AS). El resto de las licencias se distribuyen en el Snowboard y Freestyle (SB-FS) del 9% al 3% y el Cross-Country (CC) del 8% al 4%. Especialmente alta, fue la proporción de licencias del AS el 2022, con 93% para el AS, 4% para el CC y solo 3% para el SB y FS, según información de la FEDESKI.

Gráfico.6 Distribución Anual de Licencias Federadas, por tipo de Disciplina (2018-2022)



Fuente: Elaboración propia, en base a Información FEDESKI

4 DEFINICIÓN DE PROPÓSITOS Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

La etapa de definición de propósitos y proyección institucional fue una de las fases clave en el desarrollo del plan estratégico de la FEDESKI. Durante esta etapa, se renovaron las definiciones de Misión y Visión de la federación, que son elementos fundamentales que guiarán el resto del proceso de planificación estratégica.

Para la definición de la Misión se reflexionó sobre a la razón de ser de la organización, es decir, su propósito fundamental y las actividades que realiza para cumplir con su objetivo principal. Se buscó misión debe ser clara, concisa y representar la esencia de la organización. Para la definición de la Visión, por su parte, se buscó reflejar la imagen futura que la federación quiere proyectar de sí misma, es decir, el estado deseado a largo plazo que se espera alcanzar. Se buscó generar una visión ambiciosa, inspiradora y motivadora para los diferentes grupos de interés de la federación. Además de la Misión y Visión, en esta etapa también se buscó definir los valores y principios que orientarán la actuación de la federación.

Dada la relevancia de esta etapa, en la búsqueda que estas definiciones fundamentales, que en efecto representarían el sentir del Sistema Federado del Ski y Snowboard. Tomando como base, el objeto de la FEDESKI, definidos en sus Estatutos, se desarrolló un proceso participativo de definición de estos aspectos. Para lograr dicho objetivo, el proceso seguido fue el siguiente:

1. Definición de Conceptos Comité Ejecutivo: se desarrollaron definiciones iniciales, tomando como base los estatutos de la federación, así como elementos de las definiciones anteriores de la misma, para elaborar una propuesta base que fuera sometida a consideración, por parte de representantes del sistema federal de esquí y snowboard.
2. Encuesta Conceptos Comité Ampliado + Entrenadores + Deportistas. Se desarrolló un cuestionario online, en formatos tanto para respuesta en web, como a través de dispositivos móviles, que fue enviado a los grupos y personas de interés previamente descritos, con un total de 100 participantes. Luego del período definido, se obtuvieron 89 respuestas válidas, a este proceso inicial de consulta.
3. Análisis Información y Elaboración de Propuesta. Con base en las respuestas entregadas en la encuesta, se desarrolló un análisis y categorizaciones sucesivas de las respuestas tanto abiertas como cerradas. A partir de ello se estableció una propuesta inicial de visión, misión y valores institucionales para la federación.
4. Validación Propuesta Directorio. La propuesta previamente generada, fue expuesta al directorio de la federación, obteniendo sus comentarios y posterior validación.
5. Encuesta Validación Propuesta Comité Ampliado + Entrenadores + Deportistas. La propuesta valida por directorio fue sometida para observaciones y validación del grupo y persona de interés, sobre las cuales se había obtenido las respuestas para la elaboración de la propuesta inicial.
6. Análisis Información y Elaboración de Propuesta validada. Se obtuvieron 60 respuestas válidas al proceso anterior, Obteniendo una aprobación generalizada de los aspectos propuestos, e incorporando algunas observaciones en relación con los énfasis y redacción de la propuesta sometida a validación.

7. Presentación Propuesta validada y sanción Directorio. Finalmente, las definiciones de misión, visión y valores institucionales, resultantes del proceso descrito, fueron presentadas y validadas por el directorio.
8. Comunicación. Las definiciones fechas en el proceso, fueron presentadas y validadas por la asamblea general.

4.1 Misión

En base al proceso de construcción y validación previamente descrito, la Misión de la FEDESKI para el período 2023-2030, es la siguiente:

“Es una organización que fomenta la práctica del Ski y Snowboard en las especialidades federadas, que trabaja de manera profesional y eficiente en el desarrollo del alto rendimiento para la obtención de resultados deportivos internacionales, a partir de un proceso integrado y colaborativo de detección, formación y proyección de talentos, con sus clubes miembros. Se caracteriza por ser una institución transparente, con prácticas de buena gobernanza, con un alto nivel de compromiso de quienes la constituyen, que se basa en el trabajo de equipo y en los valores que persigue, para sus logros”

Para profundizar aún más en la misión de la Federación Nacional Deportiva de Ski y Snowboard (FEDESKI), podemos analizar algunos de los elementos clave que se mencionan en la misma.

En primer lugar, es importante destacar que la misión de la FEDESKI se enfoca en la promoción del deporte de invierno en todas sus modalidades, pero siempre dentro de las especialidades federadas. Esto significa que la organización se centra en aquellas especialidades que están presentes en el sistema federado y se rigen por las normativas de las FIS, lo cual es importante para garantizar una gestión profesional y efectiva de las actividades deportivas.

Otro elemento importante de la misión de la FEDESKI es su enfoque en el desarrollo del alto rendimiento para la obtención de resultados deportivos internacionales. Para lograr esto, la organización ha diseñado un proceso integrado y colaborativo de detección, formación y proyección de talentos, en el que se involucran los clubes miembros. Esto implica que la organización trabaja en conjunto con los clubes de esquí y snowboard que forman parte de la federación para identificar a los deportistas con potencial y ayudarles en su formación y proyección.

Además, es importante destacar que la FEDESKI se caracteriza por ser una institución transparente, con prácticas de buena gobernanza y un alto nivel de compromiso de quienes la constituyen. Esto implica que la organización se esfuerza por mantener altos estándares éticos y de responsabilidad en su gestión, y busca asegurarse de que todos sus procesos sean transparentes y que se tomen decisiones justas y equitativas en beneficio de todos los involucrados.

Finalmente, la misión de la FNDSS destaca el valor del trabajo en equipo y los valores que persigue la organización para lograr sus objetivos. La FNDSS es una institución que se basa en el trabajo colaborativo de todos sus miembros para alcanzar sus metas. Además, se enfoca en la promoción de valores como la honestidad, el respeto, la disciplina y el compromiso para lograr el éxito en su gestión.

4.2 Visión

En base al proceso de construcción y validación previamente descrito, la Visión de la FEDESKI para el período 2023-2030, es la siguiente:

“Ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional, por su profesionalismo y resultados, cimentando esos logros a partir de clubes y atletas identificados con la institución en un proyecto común y sostenible, que inspira y representa a todos sus miembros y que posibilita logros deportivos sostenidos y fomenta la práctica del Ski y Snowboard”.

La visión institucional que describe la Federación Nacional Deportiva de Ski y Snowboard (FEDESKI) es una declaración a largo plazo que refleja el futuro deseado de la organización. La visión se centra en cómo la organización desea ser reconocida a nivel nacional e internacional, y los elementos clave que se mencionan en la declaración son los siguientes:

En primer lugar, la visión de la FEDESKI se enfoca en el reconocimiento de la organización a nivel nacional e internacional por su profesionalismo y resultados. Esto significa que la organización se esfuerza por ser vista como una institución altamente profesional en la gestión de sus actividades deportivas, así como por los resultados deportivos obtenidos por sus deportistas.

Además, la visión de la FEDESKI destaca la importancia de cimentar estos logros a partir de clubes y atletas identificados con la institución en un proyecto común y sostenible. Esto implica que la organización se enfoca en trabajar en colaboración con sus clubes miembros y sus deportistas para lograr sus objetivos y asegurarse de que los logros deportivos sean sostenibles a largo plazo.

Otro elemento importante de la visión de la FEDESKI es su deseo de inspirar y representar a todos sus miembros. Esto significa que la organización se esfuerza por ser un referente para todos los miembros de la federación, incluyendo a los clubes miembros y a los deportistas, y busca motivarlos para alcanzar sus metas deportivas y personales.

Por último, la visión de la FEDESKI destaca el fomento de la práctica del ski y snowboard como un valor fundamental para la organización. Esto implica que la organización no solo se enfoca en logros deportivos, sino también en la promoción de la práctica de estos deportes para que más personas puedan disfrutarlos y apreciarlos.

4.3 Valores y Principios de Trabajo

Los valores institucionales y los principios de trabajo son dos conceptos relacionados pero distintos en una organización.

Los valores institucionales son los principios éticos fundamentales que rigen el comportamiento y las decisiones de una organización. Representan las creencias y los ideales fundamentales de la organización. Algunos ejemplos de valores institucionales pueden incluir la excelencia, la integridad, el respeto, la inclusión y la equidad de género. Los valores institucionales son fundamentales para establecer la cultura y la identidad de una organización.

Por otro lado, los principios de trabajo son las prácticas y normas establecidas para orientar la conducta y el trabajo de una organización. Representan la forma en que se espera que se realicen las tareas y las acciones en la organización. Algunos ejemplos de principios de trabajo pueden incluir la transparencia, el compromiso, la buena gobernanza y el trabajo en equipo. Los principios de trabajo son esenciales para establecer el marco y las pautas para la toma de decisiones y la gestión de la organización.

4.3.1 Valores

La Federación se rige por cuatro valores institucionales fundamentales: Excelencia, Respeto, Integridad, Inclusión y Equidad de género.

- El valor de la **Excelencia** se refiere al compromiso de la Federación de promover un alto rendimiento en todas las actividades deportivas. La Federación se esfuerza por brindar las mejores condiciones a los deportistas para que puedan desarrollar su talento y alcanzar sus objetivos.
- El valor del **Respeto** es fundamental para la Federación, ya que se busca fomentar una cultura de respeto hacia los demás deportistas, entrenadores, árbitros y aficionados. Se espera que todos los miembros de la Federación se comporten de manera ética y responsable y que traten a los demás con consideración y amabilidad.
- Por otro lado, la **Inclusión y la Equidad de género** son valores claves en la Federación. Se busca que todas las personas, independientemente de su origen, género, o capacidad física, tengan igualdad de oportunidades para participar en todas las actividades deportivas y para ser tratados con justicia y respeto.
- Finalmente, el valor de la **Integridad** se refiere a la honestidad, la transparencia y la ética en todas las actividades de la Federación. La Federación se compromete a actuar con integridad en todas sus decisiones y acciones, y a promover un ambiente deportivo justo y equitativo para todos los participantes.

4.3.2 Principios de Trabajo

Los cuatro principales principios de trabajo institucional definidos para la federación son:

- **Transparencia:** La transparencia es un principio fundamental en una Federación. Se refiere a la obligación de la Federación de ser clara y abierta en todas sus actividades, decisiones y finanzas. Se espera que la Federación proporcione información precisa y oportuna a sus miembros, patrocinadores y otros interesados para que puedan tomar decisiones informadas.
- **Compromiso:** El compromiso es otro principio importante en una Federación. Se refiere al compromiso de la Federación de cumplir con su misión y objetivos, y de trabajar en beneficio de todos sus miembros y deportistas. La Federación debe estar comprometida a promover los valores del deporte, el bienestar de los deportistas y a brindar un ambiente justo y equitativo para todos.
- **Buena gobernanza:** La buena gobernanza es un principio clave en una Federación. Se refiere a la forma en que la Federación se organiza y gestiona para garantizar la toma de decisiones justas y equitativas, y la rendición de cuentas. La Federación debe tener una estructura clara y transparente de gobierno y liderazgo, y establecer políticas y procedimientos claros para garantizar la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es un principio esencial en una Federación. Se refiere a la capacidad de la Federación de trabajar en colaboración con sus miembros, patrocinadores y otras partes interesadas para alcanzar sus objetivos y metas. La Federación debe fomentar la participación de todos sus miembros y promover un ambiente colaborativo y de apoyo para lograr los objetivos compartidos.

4.4 Esquema de Integración

En la Figura.3 se presenta un esquema de integración y síntesis de la Visión, Misión, Valores y Principios de Trabajo.

Figura.3 Esquema de Integración de los Propósitos y Proyección Institucional



5 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

El objetivo de desarrollar análisis externo fue evaluar el entorno externo de la federación, incluyendo el mercado en el que opera, el marco regulatorio, las políticas públicas, y el entorno social. El análisis externo buscó identificar las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar el desempeño de la federación en el corto plazo, pero con una perspectiva de largo plazo. Esta información se constituye en algo clave para desarrollar una estrategia que permita capitalizar las oportunidades externas y mitigar las amenazas externas.

Por otra parte, en la etapa de análisis interno se evaluaron los recursos y capacidades internas de la federación, incluyendo su estructura organizativa, recursos humanos, financiamiento, infraestructura, y tecnología. El análisis interno buscó identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización para desarrollar una estrategia que permita optimizar los recursos existentes y mejorar la competitividad.

En conjunto, el análisis interno y el análisis externo permitieron una visión holística de la federación y fueron esenciales para la definición de los objetivos estratégicos y las acciones a implementar para el logro de estos.

Herramientas de Análisis

Las herramientas que se utilizaron para el análisis externo y externo de la federación, responder a una integración de herramientas genéricas utilizadas para determinar el contexto y entorno de la Federación (PESTL, Porter), herramientas de definición de la posición estratégica de la federación (FODA) y herramientas específicas de análisis interno de federaciones deportivas (UMAP, SPLISS adaptado). A continuación, se describe brevemente cada una de ellas.

5.1 Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL del macroentorno de la FEDESKI implica examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactar en la operación de la federación. Estos factores se refieren al entorno que rodea a la federación y que puede influir en su posición competitiva.

Político:

El gobierno de Chile ha implementado políticas públicas que fomentan el deporte, con una inversión de 15.000 millones de pesos en deportes en 2021. Además, se espera que en 2022 se realicen las elecciones presidenciales, lo que podría significar cambios en las políticas deportivas y en la asignación de recursos.

Económico:

El PIB de Chile se contrajo en un 5,8% en 2020 debido a la pandemia, pero se espera una recuperación económica del 6% para 2021. El sector turístico ha sido uno de los más afectados, con una caída del 93% en el número de turistas extranjeros en 2020. Sin embargo, se espera un aumento en el turismo interno, especialmente en el sur de Chile, donde se ha visto un fenómeno de migración de personas desde las ciudades a entornos rurales.

Sociocultural:

Chile cuenta con una población de alrededor de 19 millones de habitantes. El deporte de invierno como el ski y snowboard son considerados deportes de élite en Chile, con una participación limitada y altos costos asociados. Sin embargo, el interés por deportes de aventura y la migración hacia entornos rurales podrían significar un aumento en la demanda por deportes de invierno.

Tecnológico:

En cuanto a la tecnología, se ha visto una mayor inversión en infraestructura para deportes de invierno en Chile, como el centro de ski El Colorado, que en 2020 invirtió 12 millones de dólares en mejoras y ampliación de pistas. Además, se espera que la tecnología continúe impactando en la práctica del deporte, con la implementación de nuevas tecnologías para el monitoreo y entrenamiento de atletas.

Ambiental:

El cambio climático ha impactado en la práctica de deportes de invierno en Chile, con una disminución en la cantidad y calidad de nieve en las pistas de ski. Sin embargo, el fenómeno de migración hacia entornos rurales en el sur de Chile podría significar nuevas oportunidades para el desarrollo de pistas y centros de ski en zonas más australes.

Legal:

En términos legales, Chile cuenta con un marco regulatorio que busca fomentar y proteger el deporte en el país. Además, se ha visto un aumento en la regulación y fiscalización de las actividades deportivas, especialmente en términos de seguridad y prevención de accidentes.

5.2 Análisis de Porter

El uso del análisis de Porter desde la federación implica examinar la posición competitiva de la FEDESKI en su entorno de mercado y los factores que pueden influir en su capacidad para atraer y retener adeptos, recursos del estado y patrocinadores. El análisis Porter se enfoca en cinco fuerzas clave que afectan la posición competitiva de una organización en el mercado: Rivalidad entre

competidores existentes, Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos o servicios sustitutivos, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes.

Rivalidad entre competidores existentes: se refiere a la intensidad de la competencia entre las distintas federaciones deportivas que compiten por los mismos adeptos, recursos del estado y patrocinadores. En el caso de la federación de ski y snowboard, la competencia podría provenir de otras federaciones deportivas que compiten por los mismos recursos, como la federación de deportes acuáticos, la federación de atletismo, entre otras.

Amenaza de nuevos entrantes: se refiere a la posibilidad de que nuevas federaciones deportivas entren al mercado y compitan por los mismos recursos que la federación de ski y snowboard. En este caso, la amenaza de nuevos entrantes podría ser baja debido a las barreras de entrada existentes en el mercado de los deportes de invierno, como el alto costo de la infraestructura y los equipos necesarios para practicar estos deportes.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos: se refiere a la posibilidad de que los adeptos de la federación de ski y snowboard opten por otros deportes o actividades como alternativas. En este caso, la amenaza de sustitución podría ser moderada debido a que los deportes de invierno son una opción limitada de entretenimiento y no hay muchas opciones de actividades similares.

Poder de negociación de los proveedores: se refiere al grado de influencia que tienen los proveedores de la federación de ski y snowboard en los precios y la calidad de los productos y servicios que necesitan para operar. En este caso, los proveedores podrían tener un poder moderado de negociación debido a la limitada oferta de proveedores en el mercado de los deportes de invierno.

Poder de negociación de los clientes: se refiere al grado de influencia que tienen los clientes de la federación de ski y snowboard en los precios y la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. En este caso, los clientes podrían tener un poder limitado de negociación debido a que los deportes de invierno son considerados un deporte de élite y no son accesibles a la mayoría de la población.

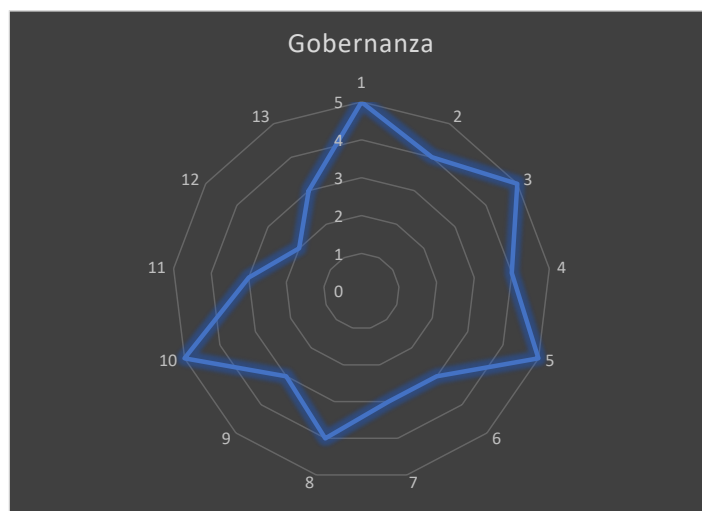
5.3 Análisis UMAP

UMAP, es una herramienta de autoevaluación de la gestión en Comités Olímpicos y Federaciones Nacionales, desarrollada para Solidaridad Olímpica, por académicos de la Universidad de Stirling (Escocia). Divide el concepto de gestión en ocho procesos o áreas de gestión a saber; Gobernanza, Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Recursos Físicos, Comunicación, Actividades Deportivas y Valores. En este caso, se utilizó para mapear los procesos de gestión de la FEDESKI y detectar oportunidades de mejora, expresados en la siguiente figura.



5.3.1 Gobernanza:

Dimensión		Nivel
1	¿Cómo está estructurado su Directorio	5
2	¿Cómo describiría su Asamblea General Anual (AGM)?	4
3	¿Qué tan formales son las reglas que rigen su asociación?	5
4	¿Cómo se afilian las personas a su Federación?	4
5	¿Cuáles son sus principales afiliaciones organizacionales?	5
6	¿Cómo es su plan organizacional?	3
7	¿Qué tipo de Códigos de Conducta tienen?	3
8	¿Qué redes organizacionales tiene?	4
9	¿Cómo monitorea y evalúa las actividades?	3
10	¿Cómo describiría la relación entre la Junta y la gerencia de FEDESKI?	5
11	¿Con qué frecuencia realiza una Revisión de la Gobernanza?	3
12	¿Cómo gestiona la FEDESKI los conflictos de intereses?	2
13	¿Cómo se incorporan las mujeres al Directorio de la FN?	3



5.3.2 Gestión Administrativa

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
1	¿Cómo está estructurada la FEDESKI?	5	La FEDESKI tiene una secretaría completamente establecida que administra varios departamentos bajo el control de un CEO/COO.	
2	¿Cómo realiza la FEDESKI la planificación operativa?	3	Tenemos un plan operativo simple, pero no necesariamente se utiliza.	Tenemos un plan operativo integral para todas las actividades y procedimientos, que ha sido aprobado por los miembros.
3	¿Qué tipo de manual de operaciones tiene la FEDESKI?	3	Hemos documentado algunos procedimientos esenciales, como los relacionados con las finanzas.	Cada área funcional de la FEDESKI cuenta con un manual de operaciones que se revisa periódicamente.
4	¿Cómo gestiona la FEDESKI los programas?	4	La Junta delega algunos programas a miembros del personal pagados o voluntarios que tienen el conocimiento específico requerido.	Todos nuestros programas son administrados profesionalmente, principalmente por personal remunerado con algunos voluntarios especialistas.
5	¿Cómo gestiona la FEDESKI los eventos?	4	Nuestros eventos siguen un ciclo básico de planificación en línea con los objetivos de la organización.	Nuestros eventos siguen las cuatro partes reconocidas del ciclo de gestión de eventos y son administrados por personal o agentes pagados.

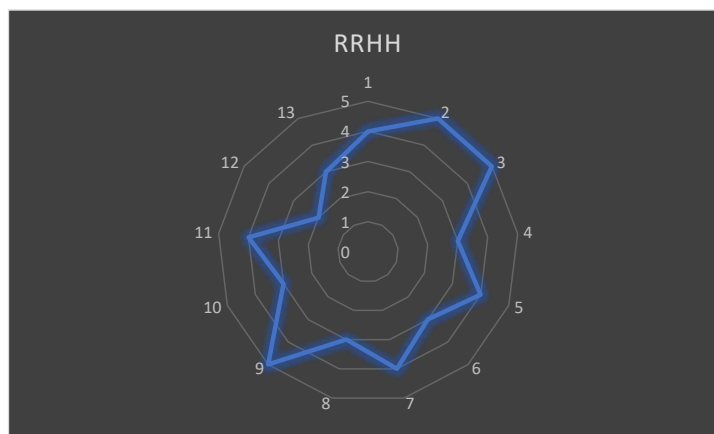
	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
6	¿Cómo informa la FEDESKI a las partes interesadas sobre sus actividades?	4	Se presenta un informe anual a la AG para su aprobación antes de distribuirlo a las partes interesadas.	El informe anual es el documento oficial producido por la organización y está respaldado por informes detallados específicos del proyecto según sea necesario.
7	¿Cómo gestiona la FEDESKI los registros?	4	La FEDESKI almacena y puede recuperar registros de reuniones y actividades.	La FEDESKI cuenta con un sistema de archivo formal, que almacena registros por un período prolongado de acuerdo con una política de retención, con respaldo digital.
8	¿Qué tipo de contratos tiene la FEDESKI?	3	La FEDESKI establece acuerdos por escrito cuando es necesario según lo dictado por organizaciones externas.	La FEDESKI cuenta con una política de contratación, que establece cómo contratar, quién puede licitar y qué deben contener los contratos.
9	¿Qué procedimientos tiene la FEDESKI para prevenir la mala gestión y el fraude?	3	La FEDESKI tiene un comité de disciplina ad-hoc que investiga cuando surge un problema.	La FEDESKI tiene una política de mala gestión y fraude que cubre todos los aspectos del trabajo y fomenta la 'denuncia'.
10	¿Quién es responsable de gestionar las tareas esenciales?	5	Tenemos un equipo de gestión que es independiente de la Junta.	



5.3.3 Recursos Humanos

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
1	¿Tiene la FN personal remunerado?	4	La NF tiene varios empleados remunerados, incluido un gerente general/director ejecutivo o un director ejecutivo.	La FEDESKI tiene un complemento de personal remunerado completo organizado en departamentos.
2	¿Quién es responsable de la administración de la asociación?	5	Empleamos a un CEO para gestionar la administración de la organización.	
3	¿Qué cuerpo técnico tiene?	5	Profesionales cualificados se ocupan de nuestras necesidades de coaching.	
4	¿Qué Oficiales Técnicos tiene?	3	Contamos con funcionarios voluntarios capacitados que trabajan con una comisión de funcionarios.	Contamos con profesionales totalmente calificados que desarrollan las funciones de nuestros funcionarios.
5	¿Qué tipos de atletas tienes?	4	Nuestros deportistas se comprometen y eligen nuestro deporte por encima de otras actividades.	Contamos con atletas profesionales para quienes el deporte es su vida.
6	¿De dónde recluta nuevo personal o voluntarios?	3	Hemos establecido descripciones de trabajo para nuestros roles básicos, pero dependemos de voluntarios para cubrir los puestos.	Contamos con un marco integral de recursos humanos para administrar todos los aspectos de recursos humanos y nos esforzamos por encontrar y ubicar a los mejores candidatos para los puestos que se buscan tanto interna como externamente en la NF.
7	¿Qué apoyo educativo proporciona?	4	Tenemos programas de formación y educación, que ejecutamos.	Hemos implementado un marco educativo integral para apoyar a todo el personal, los voluntarios y los miembros en general de la FEDESKI
8	¿Qué tipo de descripciones de puestos tiene la NF?	3	Las descripciones de puestos son una descripción escrita de las tareas clave para el personal específico y los miembros de la Junta.	La FEDESKI tiene descripciones completas de puestos y especificaciones de personas que incluyen las competencias requeridas, responsabilidades, líneas de reporte y tareas para todo el personal y los miembros de la Junta.
9	¿Cuál es la proporción de voluntarios a personal profesionalmente empleado en la FN?	5	Más del 50% del personal es remunerado.	
10	¿Qué procedimientos de recursos humanos tiene la FN?	3	Tenemos pautas simples que cubren algunos aspectos de la gestión de recursos humanos, incluidos los contratos del	La FEDESKI tiene un marco de recursos humanos que cubre todos los aspectos de la gestión de recursos humanos, como el

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
			personal, pero aún tenemos que considerar esto seriamente.	reclutamiento, la selección, la evaluación, los procedimientos disciplinarios y las recompensas.
11	¿Qué desarrollo de personal realiza la FN?	4	Al personal/voluntarios se les ofrecen oportunidades de desarrollo para llenar los vacíos en la experiencia a la que tiene acceso la FN.	El desarrollo del personal se basa en el acuerdo mutuo de lo que es mejor tanto para el individuo como para la organización.
12	¿Con qué frecuencia la FN realiza una Auditoría de Habilidades?	2	Rara vez consideramos las habilidades que podemos necesitar.	Hacemos una auditoría anual de las habilidades necesarias y desarrollamos una estructura de trabajo a partir de ellas.
13	¿Cómo aborda la FN la Diversidad y la Igualdad?	3	Disponemos de estrategias de diversidad e igualdad que dan respuesta a requerimientos externos.	El FEDESKI es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades.

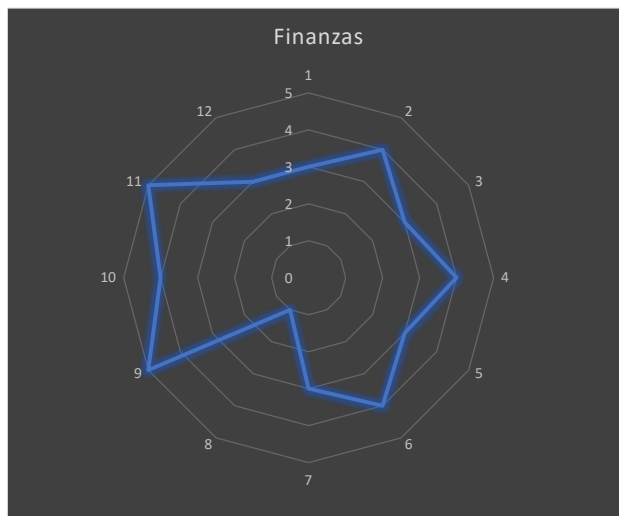


5.3.4 Finanzas

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
1	¿Quién supervisa las finanzas de su FN?	3	Un Comité de Finanzas compuesto por el Tesorero, el Presidente y otro miembro de la Junta supervisa las finanzas en nombre de la Junta.	Se ha establecido un Comité de Finanzas o Auditoría designado por la Junta que supervisa e informa a la Junta.
2	¿Quién administra las finanzas de NF?	4	Técnico Contable, Contador o Gerente de Finanzas empleado por la FN, reportando al SG y al Comité de Finanzas (FC).	La FEDESKI tiene un departamento de finanzas que desarrolla, administra e informa todas las finanzas y pronósticos financieros de la NF.

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
3	¿Qué tipo de controles y procedimientos financieros tiene la FN?	3	Algunas pautas escritas establecidas para cubrir nuestros procedimientos financieros. Estos siguen prácticas contables establecidas.	La FEDESKI revisa periódicamente los riesgos financieros y comunica las políticas y los procedimientos financieros, las autoridades delegadas y la segregación de funciones a todo el personal, la gerencia y la Junta.
4	¿Cómo describiría la planificación financiera que realiza la FN?	4	La Junta presenta formalmente un presupuesto anual a la AGM que está vagamente alineado con el Plan Estratégico de NF.	Pronósticos financieros cuatrienales y procesos y procedimientos detallados de presupuestación anual que están completamente alineados con el Plan Estratégico Anual y los objetivos estratégicos cuatrienales.
5	¿Qué información financiera realiza la FN?	3	El Tesorero y SG producen un Estado de Ingresos/Ganancias y Pérdidas o Estado de Rendimiento Financiero y un Balance por lo menos tres veces al año para la Junta y anualmente para los miembros.	Análisis mensual financiero, presupuestario y de subvenciones, flujo de caja, pronóstico financiero y estados de cuenta informados al SG y al Comité y la Junta de Finanzas. La auditoría anual se prepara y completa para cada fin de año antes del final del año fiscal.
6	¿Qué ingresos recibe de las cuotas de membresía?	4	Tenemos una cuota de membresía anual.	La FEDESKI tiene una estructura de cuotas de membresía graduada y categorizada que genera ingresos significativos.
7	¿Qué beneficio generan las actividades y eventos?	3	Generamos ganancias regulares de nuestras actividades y eventos.	Nuestros eventos y actividades son altamente rentables con una expectativa de crecimiento anual.
8	¿Cómo describiría el enfoque de su FN para la recaudación de fondos?	1	No tenemos ninguno.	La FEDESKI tiene un programa integral de recaudación de fondos basado en un plan de marketing.
9	¿Qué financiamiento recibe del gobierno?	5	El gobierno proporciona una subvención integral para nuestros objetivos de desarrollo y desempeño.	
10	¿Qué apoyo de patrocinio recibe la NF?	4	Tenemos patrocinadores que brindan apoyo regular en efectivo o en especie.	La FEDESKI ha establecido contratos comerciales que respaldan nuestras marcas y actividades clave.
11	¿Qué porcentaje de los ingresos de NF se gasta en administración?	5	Menos del 20% de todos los ingresos.	

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
12	¿Cómo administra la NF su dinero?	3	La NF tiene múltiples cuentas para dar servicio a cada área operativa.	El FEDESKI tiene una cartera de inversiones para ayudar a maximizar sus ingresos.



5.3.5 Comunicaciones

	Dimensión	Nivel	Actual	Meta
1	¿Cuál es el método de comunicación preferido dentro de la organización?	4	Publicamos avisos en un sitio web y usamos las redes sociales para atraer miembros a nuestro sitio.	Nuestra FEDESKI tiene un sistema de comunicaciones sofisticado e interactivo basado en la web que tiene una marca única, como una extranet.
2	¿Qué formato tienen sus avisos?	5	Todos nuestros avisos se distribuyen electrónicamente y son interactivos para permitir que los miembros respondan.	
3	¿Qué forma toma su comunicación impresa?	3	Se produce y distribuye un boletín periódico por correo.	Producimos una revista de organización con calidad de publicación.
4	¿Cómo accede su organización a Internet?	5	Servicio de Internet y Extranet de marca.	
5	¿Quién asume la responsabilidad de comunicar la información?	3	El Secretario de la Junta es responsable.	Los subcomités son responsables de comunicar sobre sus actividades.
6	¿Qué tipo de presencia web tiene la FN?	5	La NF tiene una plataforma web interactiva que permite la comunicación bidireccional con los miembros e incorpora	

			otras funciones, como una base de datos de miembros.	
7	¿Cuál es su estrategia para trabajar con los medios?	4	Enfocamos las comunicaciones sobre actividades clave en algunas formas de medios.	La FEDESKI tiene una estrategia de medios y personal dedicado que brinda información sobre servicios y actividades a todos los medios de comunicación clave.
8	¿Qué forma adoptan sus principales informes escritos?	3	Nuestros informes tienen un formato de informe organizacional simple y se imprimen como documentos de Word.	La FEDESKI tiene sus informes clave, como los informes anuales, producidos profesionalmente.
9	¿Qué presencia tiene su organización en televisión?	2	Noticias ocasionales de televisión.	Historias y características regulares de la TV.
10	¿Cómo se comunica el CON con sus miembros?	4	¿Cómo se comunica el CON con sus miembros?	Utilizamos una variedad de métodos, pero confiamos en la comunicación interactiva basada en la web reforzada por el contacto personal.
11	¿Cuál es el enfoque de las relaciones públicas (RP) del NOC?	4	Gestionamos proactivamente nuestra comunicación con el público.	El FEDESKI tiene una estrategia de relaciones públicas y personal dedicado que se dirige a una variedad de grupos utilizando métodos diversificados complementados por una estrategia de medios bien desarrollada.



5.3.6 Actividades Deportivas

Dimensión		AS	FS	SB	CC
1	¿Cómo prepara a sus atletas?	5	5	5	5
2	¿Qué competencias juveniles organizas?	5	3	3	2
3	¿Qué competencias nacionales realiza?	5	4	4	4
4	¿Cuál es su participación en la competencia internacional?	4	4	4	4
5	¿Qué entrenador y educación oficial brinda la FN?	4	3	3	3
6	¿Qué tipo de marco de competencia tenéis?	5	4	4	4
7	¿Cuál es su enfoque del deporte para el desarrollo (SFD)?	2	2	2	2
8	¿La NF ofrece y organiza eventos?	4	4	4	4
9	¿Qué reconocimientos e incentivos ofrece?	2	2	2	2



5.3.7 Valores

Dimensión		Nivel	Actual	Meta
1	¿Cuál es la actitud general hacia el deporte?	4	Hay una fuerte ética de trabajo que impulsa a nuestra organización a promover el deporte.	El sacrificio personal por el deporte y la organización es la norma entre nuestros miembros.
2	¿Cómo muestran respeto los miembros?	5	El respeto por el equipo subraya nuestro respeto por todo.	
3	¿A quién son leales los miembros?	5	A la NF ya la selección nacional.	
4	¿Qué tan dedicados son sus miembros?	5	Dedicado a la organización y su marca.	
5	¿Cuál es la actitud de los miembros hacia la competencia?	5	Cree en el proceso para alcanzar el éxito.	
6	¿Cómo abordan sus miembros el éxito y la victoria?	4	Perseguir la persistencia y la determinación para lograr el éxito.	Ganar siendo excelentes en todo lo que hacemos.
7	¿Qué es lo que más motiva a sus miembros?	4	Competir con honor e integridad.	Logrando la excelencia.
8	¿Cuál es la actitud de los miembros ante la diversidad de miembros?	3	Nos sentimos cómodos estando abiertos a todos los grupos de personas.	Estamos totalmente integrados como comunidad deportiva y orgullosos de ello.
9	¿Cuál es la actitud de los deportistas ante el dopaje en el deporte y las medidas antidopaje?	4	La NF ha firmado formalmente las medidas antidopaje y cumple con la AMA.	Nuestros atletas, a través de la comisión de atletas, respaldan activamente el antidopaje en el deporte.

5.4 Análisis de Pilares para el Alto Rendimiento

Dado que uno de los ejes de mayor relevancia en la FEDESKI, es el desarrollo del rendimiento deportivo, se llevó a cabo un análisis de este aspecto, utilizando una versión adaptada y resumida, de la propuesta de pilares de desarrollo del alto rendimiento, a partir del modelo propuesto por la académica de la Universidad Libre de Bruselas, Veerle De Bosscher, y su equipo de investigación. Los pilares centrales del proceso son; Bases y Participación, Identificación de Talentos y sistema de desarrollo, Soporte a la Carrera y Post Carrera del Deportista, Provisión de Entrenadores, Instalaciones Deportivas, Competencia Nacional e Internacional y Apoyo de las Ciencias.

Figura.4 Esquema simplificado de los procesos vinculados al Alto Rendimiento Deportivo (ARD)



Fuente: Elaboración propia, basado en De Bosscher et al, 2006.

5.4.1 Ski Alpino

Dimensión	Estado	Desafíos
Bases y Participación	• Disciplina más practicada y estructurada del país. • Lo anterior se refleja en el número de licencias federadas por disciplina • 648 = 563 AS + 85 otras • Se reporta endemismo ya que los nuevos practicantes vienen de familias de esquiadores o de residentes de las zonas de Ski. • Hay algunas experiencias programas de aumento de la base, a través de colegios. • Factor clave es la incorporación de “nuevas familias” (ejemplo Club Valle Nevado) • También experiencias de presentación de proyectos FNDR o IND • No hay un plan cuyo foco haya sido la difusión de la práctica del Ski.	• Rol de la federación, fomentar la práctica, a través de sus clubes miembros - Levantamiento y sistematización de la oferta de los clubes y difusión - Plan de acción que apoye, coordine y difunda la labor de los clubes
Identificación de Talentos y sistema de desarrollo	• Existe una herramienta que es el ranking nacional • Mas allá la identificación de talentos no es estructurada e intencionada (scouting), sino se basa en la observación libre de los entrenadores. • El foco es la categoría U14, aunque podría incorporarse U12 • El FIS Camp (U14 y U16) es una de las principales herramientas de desarrollo de talentos. • Se requiere potenciar la existencia de técnicos en la formación • Aumentar las horas de Ski y calidad de los entrenamientos • Se requiere la construcción de una continuidad (lnk) entre los niveles infantil y juvenil.	• Rol de la federación, desarrolla una búsqueda estructurada de talentos, a través de sus clubes miembros • Estructurar el itinerario de los deportistas desde que son detectados, hasta que se ubican en la elite del ARD • Plan de acción que estructure y coordine labor de los clubes y sus entrenadores (herramientas de detección y desarrollo de talentos)

Dimensión	Estado	Desafíos
Soporte a la Carrera y Postcarrera del Atleta	- Algunos Clubes tienen programas de entrenamiento FIS, que se consideran de calidad (UC, La Parva). - Buena relación con los clubes en el potenciamiento de los atletas - Estructuración de Selecciones Nacionales en distintos niveles. - Existencias de recursos específicos del estado (Plan Olímpico) para las actividades de los Atletas. - El nivel de los atletas, en comparativo con los deportistas top mundial, se comienza a separar a los 16 años. - Volumen de entrenamiento (200 a 250 jornadas/año) - Recursos económicos - Foco de los entrenadores. - Conflictos entre la carrera deportiva y los estudios - No hay un programa de soporte a la Postcarrera del Atleta. No se ve como un problema de primera línea	- Rol de la federación, fortalecer el desarrollo e integración de los programas de alto rendimiento de Clubes y Federativos. - Procurar que los deportistas cuenten con las condiciones para el volumen y calidad de entrenamiento, así como las competencias internacionales (¿Casa del Ski?) - Definir y formalizar los objetivos fundamentales en ARD
Provisión de Entrenadores y Desarrollo de Entrenadores	- Hay una labor permanente por parte de la federación en capacitaciones de entrenadores - La federación ha iniciado su participación en la iniciativa del COCH para el desarrollo de un registro de entrenadores y estructuración de entrenadores por niveles. - Se requiere desarrollo de entrenadores en detección y formación de talentos. - No existe un HC que procure el desarrollo y estructuración de estrategia deportiva	- Rol de la federación, generar y fortalecer los programas de capacitación con foco en detección y formación, junto con el entrenamiento de elite en alto rendimiento - Generar las condiciones para la incorporación de un HC que genere un proyecto técnico.
Instalaciones Deportivas Investigación Científica Competencia Nacional e Internacional	- Instalaciones son una fortaleza - Existe un programa estructurado, nacional y regional de competencia a nivel del país - Plan Olímpico ha permitido aumentar el soporte para la competencia internacional - No hay un trabajo formal y permanente con el área de ciencias aplicadas al deporte	

5.4.2 Snowboard y Freestyle

Dimensión	Estado	Desafíos
Bases y Participación	- El conocimiento de la disciplina ha ido aumentando, lo que no necesariamente se condice con el aumento de practicantes formales. - La base de practicantes es muy bajas, como para el inicio del un proceso - Proviene de un movimiento no estructurado, por lo que hay varias iniciativas o clubes no federados - Aún Pocos clubes tienen la rama de FS y en particular, SB.	- Se requiere ampliar las bases de participación para fortalecer los niveles siguientes, partiendo por las familias cercanas al Ski. - Incentivas la creación de la rama de FS y SB, en sus clubes miembros.

Dimensión	Estado	Desafíos
	• Se reporta endemismo ya que los nuevos practicantes vienen de familias de esquiadores o de residentes de las zonas de Ski, además que estas familias, • En la mayoría de los casos, viene de una tradición de AS. • Percepción de riesgo de los padres • Percepción de deporte “rebelde” de los padres (aunque ha ido disminuyendo) Hoy hay niños que se interesan en estas especialidades, no por el concepto de rebeldía • Ha aumentado la presencia de Snowpark recreativos, pero aún sigue siendo limitante.	• Interesante observar la estrategia de Nueva Zelanda y Australia. • Alianza con Skateboarding • Alianza con Centros de Ski para desarrollo de Snowpark •
Identificación de Talentos y sistema de desarrollo	• Desaparición de “Bichos”, generó un vacío para la promoción de la práctica e inicio de un proceso de detección de talentos • Para revertir lo anterior, se plantea la actividad “Titanes” por parte de la Federación. • Los clubes no tienen semilleros desde donde generar el proceso • Existe una herramienta que es el ranking nacional y equipos juveniles formales. • Mas allá la identificación de talentos no es estructurada e intencionada (scouting), sino se basa en la observación libre de los entrenadores. • Se Organiza un Camp en Corralco y Pucón . • Existe un equipo de juveniles (15 a 19 años) , que lleva 4 años entrenando juntos • Se requiere potenciar la existencia de técnicos en la formación • Aumentar las horas de Ski y calidad de los entrenamientos • Se requiere la construcción de una continuidad (link) entre los niveles infantil y juvenil.	• Rol de la federación, desarrolla una búsqueda estructurada de talentos, • Estructurar el itinerario de los deportistas desde que son detectados, hasta que se ubican en la elite del ARD • Plan de acción que fomente la creación de remas en los clubes. •
Soporte a la Carrera y Postcarrera del Atleta	• Estructuración de Selecciones Nacionales en distintos niveles. • Existencias de recursos específicos del estado (Plan Olímpico) para las actividades de los Atletas. • Disciplina que tiene requiere menor esfuerzo relativo para el logro del ARD que AS • No hay un programa de soporte a la Postcarrera del Atleta. No se ve como un problema de primera línea •	• Rol de la federación, fortalecer el desarrollo e integración de los programas de alto rendimiento en Clubes. • Procurar que los deportistas cuenten con las condiciones para el volumen y calidad de entrenamiento, así como las competencias internacionales (Casa del Ski?) • Definir y formalizar los objetivos fundamentales en ARD •
Provisión de Entrenadores y Desarrollo de Entrenadores	• Hay una labor permanente por parte de la federación en capacitaciones de entrenadores • La federación ha iniciado su participación en la iniciativa del COCH para el desarrollo de un	• Rol de la federación, generar y fortalecer los programas de capacitación con foco en detección y formación, junto con

Dimensión	Estado	Desafíos
	registro de entrenadores y estructuración de entrenadores por niveles. - Se requiere desarrollo de entrenadores en detección y formación de talentos. - No existe un HC que procure el desarrollo y estructuración de estrategia deportiva	el entrenamiento de elite en alto rendimiento - Generar las condiciones para la incorporación de un HC que genere un proyecto técnico.
Instalaciones Deportivas Investigación Científica Competencia Nacional e Internacional	- Instalaciones son un factor crítico - Existe un programa estructurado, nacional de competencia a nivel del país - Plan Olímpico ha permitido aumentar el soporte para la competencia internacional - No hay un trabajo formal y permanente con el área de ciencias aplicadas al deporte	

5.4.3 Cross Country

Dimensión	Estado	Desafíos
Bases y Participación	- Los clubes más grandes, no desarrollan esta disciplina, que es practicada en 6 clubes, siendo 3 de ellos vinculados al ejército y otros 3 de la zona sur del país - Es una especialidad que no requiere mayor infraestructura para su práctica, lo que lo vuelve más accesible - Es una especialidad que normalmente se practica en familia. - Es una especialidad que se puede practicar a lo largo de la vida, ya que es de bajo impacto y no provoca lesiones - Por otra parte, requiere un gran esfuerzo físico aeróbico, por lo que el perfil del practicante puede ser algo distinto de las otras especialidades. - Hoy hay alrededor de 50 licencias federadas para esta especialidad	- Disciplina con potencial de crecimiento por tener barreras de entrada, menores a las anteriores. - Incentivar la creación de la rama de CC, en sus clubes miembros. - Alianza con Centros de Ski para desarrollo de pistas demostrativas - Focalizar esfuerzos, especialmente en zonas geográficas que tienen condiciones geográficas y poblacionales adecuadas - Fomentar la disminución de los costos de equipamiento - Alianza con Ski de Montaña
Identificación de Talentos y sistema de desarrollo	- Comparativamente con otras disciplinas, es la que menos programas tiene. - En Punta Arenas, durante tres años, se desarrolló una experiencia de escuelas de talentos con el Club Andino. Buena experiencia, pero que terminó por problemas en la pista, falta de nieve, cambios dirigenciales. - Otra experiencia fue la de Lonquimay con un FNDR. 2017 de desarrolló un proyecto, con fondos FIS Solidarity para la ejecución de un Camp, que se replicó el 2018 en Argentina y 2019 en Brasil.	En la medida que haya escuelas de la especialidad funcionando, desarrollar programa de detección de talentos

Dimensión	Estado	Desafíos
	En el mes de junio de 2022 se proyecta hacer un Camp, con deportistas nacionales con foco en los nacidos en el 2004 y 2006	
Provisión de Entrenadores y Desarrollo de Entrenadores	- Hay una labor permanente por parte de la federación en capacitaciones de entrenadores - La federación ha iniciado su participación en la iniciativa del COCH para el desarrollo de un registro de entrenadores y estructuración de entrenadores por niveles. - Se requiere desarrollo de entrenadores en detección y formación de talentos. - No existe un HC que procure el desarrollo y estructuración de estrategia deportiva	- Rol de la federación, generar y fortalecer los programas de capacitación con foco en detección y formación, junto con el entrenamiento de elite en alto rendimiento - Generar las condiciones para la incorporación de un HC que genere un proyecto técnico.
Instalaciones Deportivas Investigación Científica Competencia Nacional e Internacional	Competencias - La estructura competitiva se desarrolla en los clubes, bajo el alero de la federación - Existe un circuito nacional corto 2017: 3 fechas del Campeonato Nacional con Sprint y Distancia 2021 se hizo solo 1 fecha en Corralco, por problemas de nieve 2022 Se proyectan 3 fechas dependiendo de las condiciones climáticas. - Respecto a la disponibilidad de nieve, en los países desarrollados, fabrican nieve para mantener las pistas. Instalaciones - Las pistas regularmente disponibles son: - Corralco - Escuela de Montaña del Ejército - Punta Arenas - Antillanca - Chillan - Posibilidad de mostrar las pistas como una nueva unidad de negocios - Una pista oficial para competencias no puede estar sobre los 1.800 msnm - Ejemplo; en Oslo hay más de 600 pistas	

5.5 Análisis FODA

Los análisis previamente descritos, se complementaron con el análisis de posición estratégica de factores internos (fortalezas y debilidades) y de factores externos, (oportunidades y amenazas) cuyo acrónimo es FODA. El levantamiento de estos elementos, al igual de lo expuesto para la Misión y Visión, se hizo a partir de un proceso participativo, basado en encuestas on-line, las que se implementaron a los stakeholders previamente definidos. En este trabajo, se procesó la información

de 60 encuestas validadas, con un aproximado de 240 factores identificados, para cada dimensión, las que fueron categorizadas y sintetizadas en los elementos que se exponen en el informe.

De manera paralela, como parte de la temática de “Deporte y Mujer”, se desarrolló una encuesta de similares características, para desarrollar un FODA, pero en este caso, con una perspectiva de género, respecto de la posición estratégica de la mujer, en el ámbito del Ski y Snowboard federado.

Tabla.3 Factores internos del análisis FODA para la FEDESKI

Fortalezas	Debilidades
La práctica de valores que sustentan a la federación de ski de Chile: transparencia, credibilidad, excelencia, pasión, etc.	La falta de recursos, apoyo gubernamental y de auspicios, imposibilita que el apoyo económico a los atletas sea el que ellos requieren.
El compromiso y apoyo a deportistas, clubes y entrenadores, por parte de la federación	Desorganización y escasa planificación en el desarrollo deportivo.
Gobernanza que garantiza la administración eficiente y transparente de los recursos.	La Captación tardía de deportistas y la poca preparación curricular de los entrenadores
Trabajo en equipo con planificación y liderazgo	Deporte elitista, centralizado y burocrático
Respaldo de clubes con estructuras sólidas y organizadas	Falta de posicionamiento en medios de comunicación que permita darle visibilidad a la disciplina y atraer sponsors.
	Poca comunicación efectiva entre la federación, atletas y clubes ocasiona que la información que reciben no sea correcta o a tiempo.

Tabla.4 Factores externos del análisis FODA para la FEDESKI

Oportunidades	Amenazas
Disciplinas con pocos deportistas a nivel mundial, lo que permite que Chile pueda posicionarse en los primeros lugares a nivel sudamericano y panamericano.	El cambio climático que vulnera las perspectivas de futuro del ski
Colegios con niños motivados a practicar ski, lo cual incentiva a los padres a invertir en la preparación y formación deportiva de sus hijos.	Concebir el ski como un deporte de elite, alejando a posibles deportistas por la creencia de que solo una minoría selecta puede convertirse en esquiador de alto rendimiento.
Geografía y clima privilegiado. La cordillera de los Andes, los centros de ski en varias regiones del país, y la nieve en época donde el resto de los países se encuentran en verano, se convierten en un privilegio para los deportistas chilenos.	La etapa de los estudios secundarios o superiores originan la deserción de algunos deportistas, quienes además exploran otras opciones que posiblemente les generen mayores beneficios económicos.
Capitalizar las oportunidades que brindan los eventos potenciales (Chile Winter Series, Nacionales, sudamericanos), atrayendo sponsors, nuevas generaciones de deportistas, difundiendo	La falta de financiamiento, altos costos de operación, dependencia de recursos de gobiernos de turno y poco interés de inversión por parte de la empresa privada.

Oportunidades		Amenazas
las bondades del ski y proyectando a Chile como destino turístico.		
Disciplinas con pocos deportistas a nivel mundial, lo que permite que Chile pueda posicionarse en los primeros lugares a nivel sudamericano y panamericano.		Enfoque en la burocracia y no en los resultados competitivos.
		El cambio climático que vulnera las perspectivas de futuro del ski

6 VECTORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Teniendo presente las áreas misionales definidas con anterioridad, que deben ser logradas en el contexto particular entregado por el análisis interno y externo de la federación, se procede de a plantear tanto los vectores de desarrollo, como los objetivos estratégicos para este proceso de planificación estratégica para la FEDESKI.

6.1 Vectores Estratégicos de Desarrollo

Es así como, los vectores estratégicos planteados para la federación se derivan de la misión institucional y se enfocan en las áreas en las que FEDESKI desarrollará sus esfuerzos, para lograr su visión y cumplir con su propósito. Por lo tanto, los vectores estratégicos planteados representan las principales líneas de acción que guiarán el desarrollo y crecimiento de la federación en el largo plazo. En este sentido, se han definido 3 vectores estratégicos de desarrollo de la federación, los que se alinean con los propósitos misionales. Estos se presentan en la Tabla.5

Tabla 5. Vectores Estratégicos de la FEDESKI

Vector Estratégico	1	2	4
	Alto Rendimiento Deportivo	Desarrollo del Deporte	Fortalecimiento Organizacional
Rol	Mejorar	Apoyar	Liderar
Enfoque	- Se busca mejorar los resultados internacionales, tanto de nivel mundial, como continental del Ski y Snowboard en todas las disciplinas deportivas presentes en la FEDESKI - Junto con ello, mejorar los procesos de preparación en el alto rendimiento, poniendo en el centro al deportista.	- Implica aumentar la cantidad y calidad de la práctica de todas las disciplinas deportivas, amparadas en la federación - Fortalecer el apoyo a la labor de los clubes miembros, en el fomento de la práctica del Ski y el Snowboard, en todas las disciplinas presentes en la Federación.	- El estructurar y gestionar de manera profesional la federación es fundamental para el desarrollo de los deportes presentes en ella. - Implica modernizar y mejorar la gestión organizacional de estructura de la federación y sus miembros. - Hoy por otra parte significa la generación de mayor cantidad de recursos económicos y su administración eficiente

6.2 Objetivos Estratégicos e Indicadores

Los objetivos estratégicos han sido planteados como metas específicas y cuantificables que la federación debe alcanzar para cumplir con sus vectores estratégicos y su misión institucional. Estos objetivos se establecen a corto y mediano plazo y son clave para evaluar el desempeño de la federación en su camino hacia la consecución de su visión a largo plazo. De esta manera, en el diseño presentado, los objetivos están subordinados a los vectores y y estánalineados con ellos. Los vectores establecen las prioridades y las áreas de enfoque, mientras que los objetivos establecen los resultados específicos que deben ser alcanzados en esas áreas.

6.2.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, definidos para cada Vector de Desarrollo, se presentan en la Tabla a continuación.

Tabla 5. Objetivos Estratégicos de la FEDESKI

Vector	Objetivo Estratégico
Alto Rendimiento Deportivo	Mejorar la participación y los resultados de Chile en los eventos Internacionales a nivel Adulto y Juvenil
	Mejorar el proceso de preparación de los deportistas que representen al país a nivel Mundial o Continental
Desarrollo del Deporte	Aumentar la cantidad de practicantes generales y federados, en las distintas disciplinas deportivas de la federación.
Fortalecimiento Organizacional	Fortalecer la estructura y los procesos de gestión de la Federación en vínculo con el Sistema Federado
	Aumentar la diversificación y la cantidad de recursos económicos disponibles para el desarrollo del Sistema Federado.

6.2.2 Indicadores Deportivos

a) Vector 1 / Objetivo Estratégico 1

- Mejorar los resultados de Chile en los eventos Internacionales a nivel Adulto y Juvenil

En este caso se establecieron indicadores distintos para el AS que el SD, FS, CC. los que se presentan en las siguientes tablas:

Ski Alpino (Adultos)

NIVEL	EVENTO	TIPO	KPI	UNIDAD
NIVEL MUNDIAL	Juegos Olímpicos de Invierno	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Ranking Puntaje Olímpico	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%
	Copa del Mundo	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Rk. Puntaje Olímpico	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%
NIVEL CONTINENTAL	South American Cup	Resultados	Medallas de Oro	Cantidad
			Medallas Totales	Cantidad
			Ranking Medallero	Posición
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%

Ski Alpino (Juveniles: U12, U14, U16)

NIVEL	EVENTO	TIPO	KPI	UNIDAD
NIVEL MUNDIAL	Juegos Olímpicos de Invierno de la Juventud	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Rk. Puntaje Olímpico	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%
NIVEL CONTINENTAL	Campeonato Internacional Patagónico (AS)	Resultados	Medallas de Oro	Cantidad

Snowboard, Freestyle Y Cross Country (Adultos)

NIVEL	EVENTO	TIPO	KPI	UNIDAD
NIVEL MUNDIAL	Juegos Olímpicos de Invierno	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Rk. Puntaje Olímpico	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%
	Campeonato Mundial	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Mejor lugar conseguido	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%
	Ranking FIS	Resultados	Mejor posición Ranking FIS (Abril)	Posición
			Deportistas Top 70	Cantidad
	Copa del Mundo	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Mejor lugar conseguido	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%

Snowboard, Freestyle y Cross Country (Juvenil)

NIVEL	EVENTO	TIPO	KPI	UNIDAD
NIVEL MUNDIAL	Juegos Olímpicos de Invierno de la Juventud	Participación	Especialidades con participación de Chile	%
			Deportistas chilenos que participan	Cantidad
			Finales disputadas	Cantidad
		Resultados	Ranking Medallero	Posición
			Rk. Puntaje Olímpico	Posición
			Medallas de Oro	Número
			Medallas Totales	Número
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%
NIVEL CONTINENTAL	Carreras FS, SB y CC internacionales en Chile	Resultados	Medallas Totales	Cantidad
			Ranking Medallero	Posición
			Participación en el Medallero (Oro)	%
			Participación en el Medallero (Totales)	%

b) Vector 1 / Objetivo Estratégico 2

- Mejorar el proceso de preparación de los deportistas que representen al país a nivel Mundial o Continental

KPI	Unidad
Días Entrenamiento al Año	Cantidad
Carreras FIS con participación de Chile	Cantidad
Seleccionados participan en carreras FIS	Cantidad
Cantidad de Técnicos/Jornada por selección	Cantidad
Cantidad de Horas Pistas Disponible entrenamiento	Cantidad
Cantidad de Seleccionados Juveniles, que pasan a Adultos	Cantidad
Cantidad de Evaluaciones de Ciencias Aplicadas al Deporte	Cantidad
Percepción de los procesos de entrenamiento y competencias de los Deportistas	%

c) Vector 2 / Objetivo Estratégico

- Aumentar la cantidad de practicantes generales y federados, en las distintas disciplinas deportivas de la federación.

KPI	Unidad
Licencias Federadas Adulto	Cantidad
Licencias Federadas Juvenil	Cantidad
Carreras Calendario FEDESKI	Cantidad
Campeonato Nacional Adulto	Cantidad
Campeonato Nacional Juvenil	Cantidad
Cantidad de Clubes que Cuentan con la Especialidad	Cantidad

7 PRIORIDADES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

De manera consecuente con etapas previas, dentro de la metodología de diseño del plan estratégico de la federación, se definieron ciertas prioridades estratégicas, entendidas como aquellas áreas que se consideran fundamentales para lograr los objetivos estratégicos, dentro de un vector estratégico establecido. Estas prioridades se definieron a partir del análisis previo de la situación actual de la federación, de las tendencias y oportunidades del entorno en el que opera, de manera de fortalecer sus ventajas competitivas.

Por cada una de estas prioridades estratégicas, se propone una serie de iniciativas estratégicas, entendidas como acciones específicas que la federación llevará a cabo para lograr sus prioridades estratégicas y, en última instancia, sus objetivos estratégicos. Estas iniciativas tomarán la forma de proyectos, programas o procesos que se implementan en función de las prioridades estratégicas establecidas.

7.1 Prioridades Estratégicas

Se definieron 4 prioridades estratégicas, entendidas como aquellas áreas que se consideran fundamentales para lograr los objetivos estratégicos, dentro de un vector estratégico establecido. Estas prioridades son: Competitividad, Comunidad, Capacidad y Comunicación.

Vector	Objetivo Estratégico	Prioridad Estratégica	Descriptor
Alto Rendimiento Deportivo	Mejorar la participación y los resultados de Chile en los eventos Internacionales a nivel Adulto y Juvenil	Competitividad	Aumentar el nivel de competitividad, en el marco de los itinerarios de desarrollo deportivo hacia la elite del Alto Rendimiento.
	Mejorar el proceso de preparación de los deportistas que representen al país a nivel Mundial o Continental		
Desarrollo del Deporte	Aumentar la cantidad de practicantes generales y federados, en las distintas disciplinas deportivas de la federación.	Comunidad	Aumentar la participación en deportes de nieve, con foco en las especialidades federadas
Fortalecimiento Organizacional	Fortalecer la estructura y los procesos de gestión de la Federación en vínculo con el Sistema Federado	Capacidad	Profesionalizar la gestión de la federación, profundizando su estructura y recursos humanos, junto con su Gobernanza, en línea con las orientaciones SOI
	Aumentar la diversificación y la cantidad de recursos económicos disponibles para el desarrollo del Sistema Federado.	Comunicación	Mejorar la conciencia de marca, para aportar valor y crear comunidad, que permita aumentar los recursos económicos e influencia de la federación

7.2 Iniciativas Estratégicas

7.2.1 Proyecto Marco de Desarrollo del Deportista de Nieve

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Competitividad, busca entregar un marco de desarrollo deportivo, hacia el alto rendimiento, que sea coherente e integrado entre los distintos actores, para todas las disciplinas deportivas presentes en la federación

Las acciones planteadas para el desarrollo de esta iniciativa son las siguientes

1. Liderar juntamente con los clubes, la elaboración de un itinerario deportivo de cada disciplina deportiva, en todas sus fases de aprendizaje y perfeccionamiento, que conduzca al más alto nivel.
2. Definir criterios de rendimiento objetivos para el acceso a los diferentes niveles de los programas deportivos de todas las especialidades o disciplinas.
3. Desarrollar programas deportivos estables, anuales y contextualizados en los ciclos olímpicos hoy de todas las disciplinas, en base a la realidad de cada una

7.2.2 Programa de Elite para el Ski y Snowboard

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Competitividad, busca entregar a los deportistas de Élite, las mejores condiciones posibles de preparación y competencia, para el logro del máximo rendimiento. Junto con ello se propone establecer un marco de recursos de apoyo a los deportistas de elite, que sea estable, transparente y equitativo. Finalmente busca fidelizar y crear identidad en nuestros deportistas, a partir de los valores que representan a nuestro deporte

Las acciones planteadas para el desarrollo de esta iniciativa son las siguientes

1. Establecer procesos de selección y provisión de técnicos, adecuados a las necesidades establecidas en los programas de la federación, relacionado con el itinerario deportivo de nuestros deportistas.
2. Potenciar el modelo de Casa Chile, en Europa, que permita dar continuidad, volumen de entrenamiento en pista y competencia, a nuestros deportistas de Élite, las temporadas de ausencia pistas de nieve en nuestro país.
3. Generar, en conjunto con los centros de esquí y los clubes, pistas para la práctica del Freestyle y Snowboard de nivel de rendimiento y elite, Que complementen la oferta actual de Snow Parks para el adecuado entrenamiento de nuestros deportistas en la temporada de invierno.
4. Firma de convenios de colaboración deportiva internacional, con países del hemisferio norte, para el entrenamiento de verano.

5. Colaboración con equipos nacionales de otros países, con objeto de mejorar la calidad de entrenamiento de nuestros deportistas.
6. Desarrollar programas de seguimiento en el área de las ciencias del deporte, con el centro alto rendimiento y/o con universidades que den soporte a las necesidades de nuestros deportistas.
7. Fortalecer el sistema de información integral, que permita dar un seguimiento y control de datos a tiempo real de los deportistas, por parte de las partes implicadas en su desarrollo deportivo.
8. Crear un equipo multidisciplinario y coordinado, para atender con celeridad y calidad la lesión de los deportistas en los equipos nacionales, a fin de permitir una adecuada rehabilitación y reinserción deportiva.
9. Estructura, de un modo coherente. los distintos niveles de apoyo a los deportistas en base a sus méritos y proyección de resultados deportivos.
10. Intermediar entre los deportistas y las distintas instituciones, pública y privadas, que puedan aportar con recursos a la carrera de nuestros deportistas de Élite
11. Desarrollar cursos de comunicación hacia los deportistas, como promotores de los deportes de nieve, que les ayuden a difundir su carrera deportiva, así como los valores que representan
12. General información y capacitación a los deportistas respecto a la relevancia ya su responsabilidad en relación con el dopaje
13. Organización de actividades para deportistas técnicos en conjunto con los dirigentes, en relación con los valores centrales y su aplicación en el desarrollo de nuestro deporte, Generando instancias de diálogo y crecimiento del grupo.

7.2.3 Técnicos de Nieve

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Competitividad, busca potenciar la formación y especialización de los técnicos deportivos requeridos para el desarrollo de todas las disciplinas presentes en la federación.

Las acciones planteadas para el desarrollo de esta iniciativa son las siguientes:

1. Dar continuidad al trabajo desarrollado con el comité olímpico de Chile para la formalización y certificación de los distintos niveles técnicos en las disciplinas presentes en la federación.
2. Establecer criterios y procedimientos para el acceso de los técnicos a cursos o pasantías de nivel internacional, para su proyección.
3. Contar con la figura de Head Coach por cada disciplina presente en la federación

7.2.4 Proyecto Chile País de Nieve

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Comunidad, busca elaborar, de manera conjunta con la ACESKI, Sernatur, los gobiernos regionales y comunales, una propuesta una propuesta de acciones en común para la promoción de los deportes de nieve con

foco en las acciones de promoción dirigidas a niños, considerando el desarrollo de espacios deportivos en los centros de esquí, que dé respuesta a las necesidades de promoción, entrenamiento y competición.

Las acciones planteadas para el desarrollo de esta iniciativa son las siguientes:

1. Generar en conjunto con los actores involucrados, una estrategia de promoción que permita aumentar la cantidad de practicantes de los deportes de nieve, en particular, pero no de manera exclusiva, de origen nacional.
2. Desarrollar una propuesta de acciones de promoción que acerquen a los practicantes del esquí al entorno federado y competitivo hola coma a la vez que traigan el interés de nuevos practicantes.
3. Desarrollo de campañas de promoción de los centros de esquí con deportistas de elite de la FEDESKI.
4. Participar en conjunto con los centros de esquí para la creación y mantenimiento de Snowparks de calidad, tanto para deportistas y clientes de las estaciones, adecuados tanto para la iniciación, promoción, entrenamiento, como para la competición de las disciplinas de snowboard y freestyle. (Relacionado con Iniciativa del Vector de Alto Rendimiento.)
5. Desarrollo de un espacio deportivo complementario, para el entrenamiento en seco del snowboard y freestyle.
6. Generación en conjunto con centros de esquí y gobiernos regionales, o comunales, de pistas de iniciación y competencia para el Cross Country, especialmente en zonas en donde exista una larga temporada de nieve.
7. Apoyar las acciones de difusión de los deportes de nieve en las escuelas en particular en aquellas zonas del país que tengan acceso a centro de esquí.
8. Apoyar las acciones de difusión del Cross Country, especialmente en aquellas zonas que tienen largas temporadas de nieve en el año.
9. Encontrar fórmulas de apoyo a los clubes, para que puedan dar continuidad a niños y niñas que hayan participado en programas de difusión y promoción.
10. Establecer fórmulas de reconocimiento e incentivo para actividades de promoción del deporte de nieve en clubes, gobiernos regionales o comunales, u otros agentes.
11. Llevar a cabo coma junto a los clubes, un programa de identificación y captación de talentos deportivos coma en cada disciplina coma la que incluirá la captación de deportistas de disciplina de verano, como, por ejemplo: gimnasia, atletismo, skateboarding, etc.). Asesorar a los clubes para su integración en alguna de las disciplinas donde pueda tener una mayor predisposición.

7.2.5 Mujeres de Nieve

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Comunidad, busca incentivar la participación de la mujer en todos los niveles y estructura del sistema federado.

Las acciones planteadas para el desarrollo de esta iniciativa son las siguientes:

1. Promover en los clubes, acciones específicas para frenar el abandono de la competición de la mujer en la etapa de la adolescencia.
2. Fomentar la participación de mujeres en los cursos para formación de técnicos, delegados técnicos, jueces y gestión deportiva.
3. Generación activa de espacios e interés de las mujeres para participar como dirigentes, entrenadores o en el área de la gestión.

7.2.6 Gestión Cumbre

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Capacidad, busca potenciar la la gestión de la federación, profesionalizando sus procesos, profundizando su estructura, incorporando nuevas tecnologías y recursos humanos. Junto con ello propone, fortalecer herramientas de asignación y control de recursos, priorizando la asignación de ellos de manera coherente con las prioridades estratégicas y minimizando aquellos que no tengan incidencia directa sobre los programas deportivos. Lo anterior, además considera explorar nuevas alternativas de financiamiento y de patrocinio coma para disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo los propósitos de la misión federativa hoy el desarrollo del plan estratégico. Finalmente, y como parte de ella, persigue mejorar el involucramiento y la operación de la estructura organizativa de la federación, en los distintos niveles organizativos.

Las acciones planteadas para el desarrollo de esta iniciativa son las siguientes:

1. Generar y establecer mapas de procesos que permitan operar de manera ágil tanto en relación con la toma de decisiones ejecución y control de las distintas acciones de gestión de la federación.
2. Realizar evaluación periódica de los procesos de gestión de la federación, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de calidad y sistema de evaluación y control de dichos procesos.
3. Alcanzar el nivel 4-5 en la evaluación de cada una de las líneas de gestión mapeadas en la matriz UMAP
4. Potenciar las herramientas de intranet y extranet, que se ajuste a la necesidad de actuales y aumente su aporte de valor
5. Introducción al uso de herramientas de trabajo colaborativo en la red
6. Desarrollo de aplicaciones específicas para la gestión federativa y adecuados para los deportes de nieve.
7. Utilización de la planificación, como medida prioritaria la estrategia asignación de recursos y reducción de gastos, sin perder de vista las características especiales de cada una de las disciplinas presentes en la federación.
8. Establecer un sistema que permita acceder en tiempo real, a los miembros del directorio, de los recursos asignados a cada una de las prioridades estratégicas y sus niveles de ejecución.
9. Diversificar la matriz de ingresos de la federación explorando nuevas alternativas de incorporación de recursos

10. Explorar alternativa de prestación de servicios para empresas, bajo el amparo de la creación la nueva marca coma que le permita extender su radio de acciones
11. Desarrollo de un plan de marketing y posicionamiento para la nueva marca a desarrollar por la federación, Que permita desarrollar propuestas de patrocinio que aporten valor y sean interesantes para las distintas marcas.
12. A través interés y el consecuente involucramiento y sentido de pertenencia hoy de los miembros de la asamblea, hacia el proyecto actual de la federación, informando los clubes periódicamente, facilitando canales de comunicación, asignando roles concretos a los distintos miembros.
13. Retroalimentar de manera constante a los miembros que participen de la implementación del plan estratégico, mostrando acciones concretas

7.2.7 Gobernanza Cumbre

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Capacidad, busca incorporar las prácticas de Buena Gobernanza propuestas por el Comité Olímpico Internacional, en concordancia con los valores y principios de trabajo declarados por la federación. Se considera la transparencia, como un elemento clave para lograr uno en torno a confianza y sentido de pertenencia hacia la federación, trabajando de manera conjunta con las distintas instituciones, para que los deportes de nieve sean reconocidos como un elemento relevante dentro del contexto nacional. Por otra parte, considera fortalecer la imagen reputacional y influencia de la federación, promoviendo e incentivando las relaciones y participación de nuestros representantes federativos, en el panorama internacional de los deportes de nieve.

1. Desarrollo de un portal de transparencia para la federación coma que se alimente y se actualice de manera periódica.
2. Hoy establecer el código de ética de la federación que será hola aprobado y suscrito por todos los miembros y estamentos del sistema federado
3. Mantener de manera periódica y sistemática la ejecución de auditorías internas que permitan objetivar la asignación de recursos y toma decisiones de manera oportuna a la asamblea general.
4. Incorporar los principios de Buena Gobernanza, buscando una acreditación que potencie la reputación federativa.
5. Transformar a la federación en un socio preferente y un modelo de trabajo conjunto, con las instituciones públicas y privadas vinculadas al deporte
6. Trabajar de manera conjunta con las partes interesadas (MINDEP, IND, centros de esquí, gobiernos regionales y comunales, Sernatur, empresas privadas), en un plan de desarrollo para la práctica de los deportes de nieve coma el distintas áreas y ecosistemas de montaña.
7. Mantener y profundizar la relación con la federación internacional de esquí.
8. Dinamizar las relaciones con otras federaciones nacionales de deportes de nieve, con el fin de generar acuerdos de beneficio mutuo y poder influir en organismos y grupos de trabajo en donde se tomen decisiones internacionales vinculados a nuestro deporte.

9. Fortalecer la representación de nuestro país en organismos y federaciones internacionales que pueden aportar por el desarrollo del deporte en Chile
10. organización de congresos o seminarios en nuestro país, que traigan el interés de distinto grupo de interés en los deportes de nieve, tanto nacional como internacionalmente.
11. Facilitar la participación de nuestros representantes en congresos y seminarios internacionales, diseñando estrategias para una posterior transferencia de conocimientos adquiridos.

7.2.8 Proyecto Chile Snow

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Capacidad, busca la creación y potenciamiento de una imagen de marca, como un pilar base de la estrategia de la federación:

1. Desarrollo una marca, liderada por la federación, que englobe y represente a todas las actividades y disciplinas deportivas de nieve, trabajando de manera conjunta con las partes interesadas públicas y privadas.
2. Invertir en la comunicación como un elemento básico para aumentar la visibilidad y valor de la marca, con el objetivo de aumentar el interés por patrocinios deportivos.
3. Desarrollar un plan de comunicación y marketing digital como de manera de establecer ligia comunicativa en el canal online para los próximos años.
4. Trabajar de manera conjunta con las distintas instituciones para que los deportes de nieve sean reconocidos como un elemento relevante dentro del contexto nacional organizativos.

7.2.9 Comunidad de Nieve

Esta iniciativa, enmarcada dentro del ámbito de la prioridad estratégica de la Capacidad, busca Generar un ecosistema para conectar digitalmente a los medios de comunicación, instituciones, practicantes de deportes de nieve y otros stakeholders, ubicando a la federación en el centro del ecosistema de la nieve para apoyar el logro de todo su potencial.

1. Mapear las actividades y categorías que podrían ser de interés y utilidad en la jornada de los practicantes de deportes de nieve.
2. Generar contenido de valor para los practicantes de deporte de nieve de manera de que se publique en medios y gane visibilidad.
3. Identificar y seleccionar socios interesados en ofrecer sus productos y servicios dentro del ecosistema generado por la federación, para cada categoría
4. Explorar fórmulas creativas para generar historia y contenidos atractivos para los medios de comunicación, buscando la colaboración de los patrocinadores con la idea de generar contenido de calidad.
5. Difundir las acciones y servicios de la federación, a partir de un programa de referidos de miembro a miembro.
6. Desarrollo el ecosistema a partir de una web y app.

7. Desarrollo y campañas de marketing digital para que aumente la descarga la aplicación o el ingreso a la web
8. Asesorar y formar a los deportistas para trabajar el desarrollo de su reputación online y redes sociales personales y vincularlos con la federación, siempre el marco de la promoción de los valores que representa el esquí y el snowboard federado.