

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**  
**PROGRAMA DE ALTO RENDIMIENTO**  
**MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO**  
**INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE**

PANELISTAS:  
Dánisa Chelén (COORDINADORA)  
Mauricio Fernández  
Octavio Navarro  
Edgardo Molina

**JUNIO 2007**

**NOMBRE PROGRAMA:** Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento  
**AÑO DE INICIO:** 2004  
**MINISTERIO RESPONSABLE:** Ministerio Secretaría General de Gobierno  
**SERVICIO RESPONSABLE:** Instituto Nacional del Deporte

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA</b>	
1.1. Descripción General del Programa	14
1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito	15
1.3. Justificación del Programa	15
1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa	17
1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes)	17
1.6. Procesos de producción de los componentes	18
1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial	28
1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo	29
1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación	30
1.10. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación	36
1.11. Reformulaciones del Programa	40
1.12. Otros programas relacionados	41
1.13. Antecedentes Presupuestarios	41
<b>II. TEMAS DE EVALUACION</b>	
<b>1. DISEÑO DEL PROGRAMA</b>	
1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial	42
1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios	43
1.3. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico	44
1.4. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico	45
1.5. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño	46
<b>2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA</b>	
2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación	47
2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios	49
2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago	50
2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación	51
<b>3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA</b>	
3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes	53
3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito	54
3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito	
3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa	
3.2.3. Análisis de Cobertura	
3.2.4. Focalización del Programa	

3.3.	Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos	58
3.4.	Desempeño del Programa a nivel de Fin	60
<b>4.</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	
4.1.	Fuentes y Uso de Recursos Financieros	60
4.2.	Eficiencia del Programa	63
4.2.1.	Análisis de eficiencia actividades y/o componentes	
4.2.2.	Gastos de Administración	
4.2.3.	Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia	
4.3.	Economía	66
4.3.1.	Ejecución presupuestaria del Programa	
4.3.2.	Aportes de Terceros	
4.3.3.	Recuperación de Gastos	
<b>5.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA</b>	67
<b>6.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD</b>	68
<b>III.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	69
<b>IV.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	72
<b>V.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	74
<b>VI.</b>	<b>ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	74
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS</b>	
	<b>ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa</b>	
	<b>ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2003-2006</b>	
	<b>ANEXO 2: Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos</b>	
	<b>ANEXO 3: Metodología Cálculo Fuentes Financieras</b>	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2003 - 2006**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2007: \$ 9.843 millones**

### **1. Descripción General y Objetivos del Programa**

#### **1.1. Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)**

El Fin del Programa Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento es contribuir a crear una cultura de actividad física y deportiva en el país y su Propósito es posicionar el deporte de alto rendimiento a nivel internacional.

#### **1.2. Población Objetivo**

El Programa identifica como su población objetivo a todos los deportistas federados, así como a los técnicos y preparadores físicos de los deportistas de AR, los dirigentes del sector federado y las Federaciones deportivas afiliadas al Comité Olímpico de Chile (COCH). Esta población está segregada en las siguientes categorías:

- a. Deportistas Proddar o TOP: Son aquéllos que han obtenido medalla de oro sudamericana o superior y que tienen incentivo económico mensual (beca) para él, su técnico y preparador físico de acuerdo al logro.
- b. Deportistas PreProddar: Son aquéllos que están próximos o se encuentran en la sala de llegar a ser Proddar y cuyos logros mínimos exigidos son: 2º lugar todo competidor/juveniles en Juegos Odesur y Sudamericanos específicos, 4º, 5º y 6º lugar todo competidor en Panamericanos, 4º lugar todo competidor en Panamericanos específicos, 3er lugar juveniles en Panamericanos específicos, 4º a 10º lugar todo competidor en Olímpicos y 4º y 5º lugar todo competidor juveniles/juveniles en Mundiales específicos.
- c. Deportistas Preseleccionados y Seleccionados Nacionales (Concentrados nacionales): Son aquéllos nominados por sus Federaciones respectivas, que participan en el proceso de entrenamiento y/o preparación con miras a participar en un evento internacional representando al país.
- d. Deportistas CER: Son nuevos talentos deportivos, niños y niñas que presentan cualidades especiales y sobresalientes las que se miden considerando las habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas, de acuerdo a lo que cada disciplina exige para el AR en las disciplinas deportivas consideradas estratégicas<sup>1</sup> y que son preparados en los CER.
- e. Técnicos y preparadores físicos de deportistas de Alto Rendimiento
- f. Dirigentes del sector federado
- g. Federaciones deportivas afiliadas al COCH

La población objetivo en cuanto a los estratos de deportistas señalados no está cuantificada, pero sí lo están sus beneficiarios efectivos.

Los Técnicos y preparadores físicos están cuantificados como población objetivo en 1.200 y los dirigentes del sector federado en 200, en el año 2006. El Programa no cuenta con información sobre los beneficiarios efectivos de estas poblaciones. En cuanto a las Federaciones Deportivas, la población objetivo es de 56 que constituyen la totalidad de las Federaciones afiliadas al COCH, todas ellas beneficiarias intermedias del Programa.

---

<sup>1</sup> Las disciplinas deportivas estratégicas priorizadas por el IND de acuerdo a su nivel y proyección internacional son: Atletismo, Boxeo, Canotaje, Ciclismo, Esgrima, Gimnasia Olímpica, Judo, Levantamiento de Pesas, Lucha, Natación, Remo, Taekwondo, Tenis de Mesa, Tenis y Saltos Ornamentales (a partir del 2006). Programa de Centros de Entrenamiento Regional. Ciclo Olímpico 2004.2008. Chiledeportes. Departamento de Alto Rendimiento. 2007

### **1.3. Descripción General del Diseño del Programa**

#### **1.3.1. Componente 1: Centro de Entrenamiento Regional (CER) entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional.**

Otorga servicios de apoyo a los procesos de iniciación al alto rendimiento regional, que incluyen la detección, evaluación y preparación de talentos deportivos y su entrenamiento en los Centros Regionales (CER) los que cuentan con el equipamiento e implementación deportiva y científica necesaria, así como el personal técnico especializado (técnicos deportivos, metodólogos y kinesiólogos) para que apoyen a los nuevos talentos deportivos.

Para su producción, el Departamento de Alto Rendimiento (DAR), entrega las orientaciones técnico - metodológicas a las Direcciones Regionales (DR), sobre el trabajo que desarrollarán los CER, producto de una labor conjunta con las Federaciones Deportivas Nacionales. Los nuevos talentos son detectados por los clubes deportivos, escuelas y otras instancias, los que los delegan a los CER donde son evaluados por su personal técnico. Los beneficiarios de este componente se seleccionan, considerando solo criterios técnicos: las habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas, de acuerdo a las características que cada disciplina exige. Los postulantes que cumplen con las características consideradas adecuadas, son aceptados en los CER donde se preparan aplicando las orientaciones emanadas del DAR, quién supervisa el trabajo técnico – metodológico realizado por los CER

#### **1.3.2. Componente 2: Entrega de apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias**

Mediante el cual el deportista recibe el apoyo integral en sus procesos de entrenamiento y competencias, vía tres modalidades de provisión:

i) Apoyo Directo a los deportistas (becas), que consisten en un incentivo económico que es otorgado directamente por el IND a los deportistas Top que han obtenido como mínimo medalla de oro sudamericana y a sus técnicos y preparadores físicos. El monto de las becas para los deportistas en el año 2006 fluctúa de un máximo de \$2.000.000 a un mínimo de \$150.000 mensual, dependiendo del logro técnico obtenido (1er, 2º o 3er lugar), del tipo de juego en que obtuvo el logro (Olímpico, Panamericano, Mundial, Panamericano específico, Odesur o Sudamericano específico), y de la categoría (adulto o juvenil). El monto que reciben los técnicos fluctúa entre \$ 350.000 y \$ 80.000 y los preparadores físicos entre \$175.000 y \$35.000, dependiendo de las mismas consideraciones señaladas para los deportistas y que están establecidas en el Reglamento<sup>2</sup> del Programa de Deportista de Alto Rendimiento, PRODDAR.

A partir del año 2005, debido al aumento de las exigencias para ser deportista TOP Proddar y obtener las becas, se crea el programa o línea PreProddar<sup>3</sup> focalizado en apoyar con becas a aquellos deportistas que tienen logros deportivos cercanos a los requeridos para ser Proddar. Esta línea PreProddar es cofinanciada entre el IND y el COCH<sup>4</sup>, opera bajo la dirección, supervisión y evaluación de este último y permite mantener incentivos económicos mensuales para aquellos deportistas que están en la antesala de ser Top y su técnico de acuerdo al logro<sup>5</sup> mínimo exigido y señalado en el punto 1.2. El monto de las becas para los deportistas fluctúan de un máximo de \$ 500.000 a un mínimo de \$

<sup>2</sup> Decreto N° 42 que aprueba el Reglamento del Programa de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento del Instituto Nacional de Deportes de Chile. Santiago 27 abril, 2005.

<sup>3</sup> Programa Pre Proddar que nace el 2005 de la iniciativa conjunta del IND y el COCH.

<sup>4</sup> En las fuentes de financiamiento no se incluye el cofinanciamiento proveniente del COCH debido a que son aportes extrapresupuestarios que no fueron posibles de determinar durante esta evaluación.

<sup>5</sup> Normativas Pre Proddar. Programa para Deportistas de AR. Ciclo 2005 – 2008. Comité Olímpico de Chile. Comisión Técnica. Marzo 2005.

160.000 de acuerdo al evento y logro y para los técnicos el monto fluctúa de un máximo de \$200.000 a un mínimo de \$ 60.000.

Las becas están focalizadas exclusivamente en los deportistas que cumplen los requisitos para ser Proddar y Preproddar, ya señalados.

ii) Apoyo vía las Federaciones Deportivas y Comité Olímpico. Mediante esta modalidad, el IND entrega apoyo a los deportistas de alto rendimiento a través de las Federaciones Deportivas y el Comité Olímpico. Las Federaciones Deportivas reciben apoyo financiero para la ejecución de sus Planes de Gestión Anual (PGA), es decir, para que realicen el programa de actividades tendientes al desarrollo del AR, permitiendo con ello acceder a beneficios directos para sus deportistas; éstos consisten en la organización de campeonatos nacionales, pago de pasajes y estadías y financiamiento para entrenamiento en el extranjero a los deportista federados seleccionados por sus respectivas federaciones<sup>6</sup> en base a criterios de rendimiento técnico. Además, para la realización de los Campeonatos Internacionales que se realicen en Chile, las Federaciones pueden postular<sup>7</sup> sus proyectos a financiamiento directo del IND con cargo al Fondeporte<sup>8</sup>.

Los beneficiarios de esta modalidad son todas las Federaciones afiliadas (56) al COCH y el propio COCH, quiénes reciben los recursos del IND, por lo que no existe selección. Los deportistas federados que obtienen los beneficios que entregan las Federaciones son seleccionados por sus respectivas federaciones en base a criterios de rendimiento técnico de cada disciplina deportiva.

iii) Apoyos vía Administración Directa del IND. Para completar el apoyo integral a los deportistas Top, el IND les entrega servicios directamente por medio del Centro de Alto Rendimiento (CAR), y el Hotel CAR, los que son administrados directamente por la institución y cuyo financiamiento se incluye en la Ley de Presupuesto del IND. El CAR entrega los siguientes beneficios dirigidos a los deportistas de AR: Apoyo de cuerpo multidisciplinario para los deportistas (médicos, psicólogos, kinesiólogos, asistentes social, masajistas); Laboratorios, Exámenes y controles de dopaje; infraestructura deportiva, para el entrenamiento de los deportistas; Infraestructura médica y accesoria (sauna, sala de masajes). El Hotel CAR entrega los siguientes servicios dirigidos a los deportistas: Alojamiento o Residencia a deportistas Top; Alimentación especializada diaria, según disciplina deportiva, a deportistas y técnicos, tanto Top como de selecciones concentradas; Nutricionista especializado y Servicios complementarios de aseo y hotelería. Estos servicios que proporciona directamente el IND, están focalizados en los deportistas Proddar, Preproddar, Preseleccionados y Seleccionados Nacionales, los que reciben todos los beneficios identificados, si los solicitan. Los beneficiarios de estos servicios son seleccionados por las respectivas federaciones en base a méritos técnicos y proyecciones.

### **1.3.3.Componente 3: Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento**

Proporciona servicios para capacitar, actualizar y perfeccionar a técnicos y preparadores físicos para que apoyen permanentemente a los deportistas de AR y capacitar a dirigentes deportivos del sector federado. Para otorgar estos servicios el DAR confecciona las bases y términos de referencia, llama a licitación pública a entidades especializadas en el tema, evalúa las propuestas y selecciona aquella más pertinente para la ejecución de la capacitación.

---

<sup>6</sup> Las Federaciones apoyan a los deportistas que están federados en ella, no solamente a los Proddar y son las propias federaciones las que los seleccionan.

<sup>7</sup> Artículo 48 de la Ley 19.712. Ley del Deporte

<sup>8</sup> Fondo Nacional para el Fomento del Deporte constituido por una Cuota Nacional y por trece Cuotas Regionales, y que es conformado con los recursos que anualmente contemple la Ley de Presupuestos de la Nación, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45 de la Ley N° 19.712, además de los recursos otorgados por leyes especiales, los que el Instituto destine de su patrimonio, como asimismo por las donaciones de que sea objeto.

El Programa opera bajo la responsabilidad del Ministerio Secretaría General de Gobierno y es ejecutado por el Instituto Nacional del Deporte (IND). Participan además las Federaciones Deportivas y el Comité Olímpico, así como la Comisión Nacional Antidopaje de Chile y la Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO).

Las Federaciones tienen el siguiente rol en el Programa: Organizar las competencias nacionales federadas de la disciplina específica, para lo cual solicitan recursos al Estado, mediante Chiledeportes. Congregar a los deportistas de alto rendimiento, definiendo a los preseleccionados nacionales y seleccionados nacionales que representarán a Chile en los diversos eventos internacionales de la disciplina. Organizar eventos internacionales de la especialidad en Chile, además de desarrollar la preparación y participación de las selecciones nacionales en eventos internacionales de la especialidad. Presentar proyectos deportivos a Chiledeportes para el desarrollo de la Federación a través de aportes legales, Planes de Gestión Anual, recursos para organización, preparación y participación de los deportistas en eventos nacionales e internacionales.

El Comité Olímpico de Chile, por ser la institución que alberga a todas las federaciones nacionales y tener la representación del país en el Comité Olímpico Internacional tiene el rol principal es: Organizar eventos internacionales en Chile cuando estos sean asignados a Chile, como Sudamericanos y Panamericanos. Estructurar y Administrar la participación de las delegaciones chilenas que participarán en los eventos internacionales como son; Juegos Olímpicos, Juegos Panamericanos y Juegos Sudamericanos. Participar en conjunto con Federaciones en las definiciones del programa PRE-PRODDAR. Participar, junto a Chiledeportes en la Asociación de Deportistas Olímpicos, ADO, cuyo rol de esta última es crear, administrar y desarrollar centros de iniciación y entrenamiento para el alto rendimiento deportivo.

El Programa tiene presencia nacional y fue diseñado sin fecha de término. Ha estado ejecutándose desde la creación del IND, sin embargo se formula como Programa con los componentes que en este informe se presentan a partir del año 2004. Se crea para apoyar a los deportistas de alto rendimiento<sup>9</sup> (AR).

## **2. Resultados de la Evaluación**

### **2.1 Diseño**

- La población objetivo del Programa abarca los cuatro grupos de actores relevantes para desarrollar el deporte de Alto Rendimiento, lo que se considera pertinente, pero se considera inadecuado que a nivel de deportistas, defina como población objetivo a todos los deportistas federados, dado que difícilmente podrá atender a la totalidad de éstos. Los beneficiarios efectivos a nivel de deportistas y Federaciones están cuantificados, pero no así en cuanto a Técnicos y Preparadores Físicos ni a Dirigentes Federados, lo que se considera una debilidad del Programa.
- Los criterios utilizados para seleccionar a los deportistas beneficiarios de los diferentes servicios que otorgan los componentes se consideran acertados ya que se basan en logros técnicos obtenidos a nivel internacional<sup>10</sup>. Los mecanismos de selección diseñados son adecuados, ya que consisten en la evaluación de los antecedentes de logro del deportista la que es realizada por una Comisión integrada por los tres actores clave en este ámbito (IND, COCH y Federación Deportiva Nacional afiliada a este último).

---

<sup>9</sup> Se considera deportista de Alto Rendimiento a aquella persona dotada de talento o de condiciones necesarias en los aspectos de habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas en una disciplina deportiva específica, desde su comienzo en la etapa de iniciación hasta su arribo a la etapa de maestría deportiva, con el objetivo de alcanzar los mayores resultados a nivel internacional. Página web. Chiledeportes. Departamento de AR y CAR.

<sup>10</sup> Los criterios para seleccionar a los deportistas beneficiarios son exclusivamente técnicos y han sido señalados en cada componente y modalidad en el punto 1.

- Los tres componentes diseñados en el Programa se consideran suficientes y pertinentes para lograr el propósito. Sin embargo, no se presenta un desglose de actividades para cada componente que aseguren su logro. De hecho, el Panel tuvo que reconstruir mediante entrevistas y revisión de documentación las actividades que se realizan para la producción de los componentes, las que se consideran adecuadas.
- En cuanto a la lógica horizontal de la MML, si bien se cuenta con indicadores diseñados en los distintos niveles de objetivos, la mayoría de ellos no están cuantificados, lo que constituye una debilidad del Programa. La mayor parte de los indicadores diseñados para medir los componentes 1 y 3 son pertinentes debido a que miden aspectos relevantes del mismo, sin embargo son insuficientes para el componente 1 porque faltan aspectos importantes contemplados en el diseño, como las atenciones médicas, fisiológicas y kinesiológicas en relación a la demanda entregada por los CER, para los cuales no se han diseñado indicadores y que el panel propone en la MML de Evaluación.
- En los indicadores diseñados para medir el componente 2 se detectan las siguientes debilidades: “Costo promedio por servicio entregado en el CAR” no se considera pertinente, ya que los servicios provistos son de distinta naturaleza y sus costos pueden ser muy disímiles. En calidad, se formulan dos indicadores uno de los cuáles incluye al otro, por lo que basta medir “% deportistas de AR que evalúan positivamente los servicios entregados por el componente” para medir satisfacción en los servicios entregados. Los indicadores de eficacia “% de seleccionados y preseleccionados y % de deportistas Top que usan el CAR en relación a los que lo demandan”, no se consideran adecuados para medir desempeño del componente debido a que su resultado no discrimina, resultando siempre 100% como se observa en la MML entregada por el Programa, ya que todos estos deportistas tienen derecho a utilizarlo y existe la capacidad necesaria. Lo mismo ocurre con el indicador “% de uso de las camas disponibles en el hotel del CAR por los deportistas de AR”, el que aunque se reporta con un 100%, según profesionales del CAR entrevistados, no se puede medir debido a que son las Federaciones las que eligen a los deportistas que usan el hotel para favorecer su entrenamiento por la proyección que éstos tienen, pero no siempre son de AR. Este último indicador debería reemplazarse por “% de ocupación anual de las camas por deportistas federados en relación a la disponibilidad”, propuesto en la MML.
- En el componente 2 hay aspectos importantes relacionados con los servicios que se prestan a los deportistas de AR, que no cuentan con indicadores diseñados, en la MML, como por ejemplo: Tasa de variación anual del N° deportistas federados que participan en competencias apoyados por el Programa, Tasa de variación anual del N° competencias organizadas por federaciones.
- A nivel de propósito falta un indicador que mida los logros alcanzados en relación a medallas de oro obtenidas por los deportistas apoyados por el Programa en los principales juegos deportivos como los ODESUR, Panamericanos y Olímpicos.
- La MML identifica medios de verificación, sin embargo no es posible asegurar que todos ellos sean adecuados para obtener la información y comprobar los indicadores definidos. De hecho, durante esta evaluación, el panel ha tenido serias dificultades para conseguir información base que permita validar y construir nuevos indicadores.

## **2.2. Organización y Gestión**

- La estructura organizacional que entrega soporte al Programa de Alto Rendimiento es considerada adecuada por el panel. Hay una distribución de funciones pertinente en el Departamento de Alto Rendimiento y en la División de Actividades Físicas y Deportivas orientadas a proporcionar un soporte organizacional adecuado al Programa y a sus componentes.
- Se considera inconveniente que el Centro de Alto Rendimiento, CAR, no cuente con una segmentación de funciones adecuada en su nivel gerencial. En efecto, el panel considera que el Director del CAR no debe concentrar en el mismo cargo, las funciones de administración y



mantenimiento del Centro, con las funciones de gestión técnica, planificación y coordinación de los requerimientos que implica el entrenamiento especializado de deportistas de 18 disciplinas diferentes. No obstante que el panel no cuenta con casos específicos de problemas registrados en este sentido, se puede argumentar que resulta adecuado que se utilice un criterio de segmentación de funciones que separe los aspectos técnicos especializados de apoyo a los deportistas, de los ámbitos logísticos y operacionales de los recintos en que éstos realizan sus actividades para un mejor desempeño de la gestión.

- Se evalúa como un aspecto deficitario, que tanto el Programa como el Servicio, no cuenten con un manual de funciones y con un manual de procesos administrativos, actualizados, formalizados y sancionados legalmente de libre acceso para el personal y para el panel.
- La creación de la Asociación de Deportistas Olímpicos de Alto Rendimiento (ADO)<sup>11</sup>, es considerada adecuada por el panel. En efecto, la posibilidad de contar con una institución con identidad (posicionamiento institucional), patrimonio y condición jurídica (Corporación de derecho privado sin fines de lucro) propias y diferentes, es evaluada como una oportunidad de cumplir con el propósito del Programa
- Las bases de datos disponibles contienen información fundamentalmente de tipo financiero del desarrollo del Programa, por lo que resulta pertinente solo en ese aspecto de la gestión. El panel considera que las bases de datos y sistemas de información del Programa no tienen disponible toda la información que éste requiere, como lo es la información sobre el funcionamiento y producción efectiva de los componentes. Esta situación es considerada una debilidad de gestión y afecta negativamente la capacidad del Servicio para evaluar el desarrollo del programa en todos sus aspectos.
- La información de seguimiento y evaluación del Programa no está sistematizada, no se genera en forma periódica y tampoco es oportuna. Prueba de ello es la dificultad presentada por el Servicio para cuantificar los indicadores de gestión solicitados por el panel. A esto, se agrega las disparidades detectadas en la cuantificación de los mismos indicadores, según sean observados en los BGI, en los indicadores de desempeño o en la matriz de marco lógico del Programa.
- El Programa carece de un sistema de participación de usuarios adecuado, que permita recoger en forma oportuna y estructurada sus evaluaciones y sugerencias con respecto al diseño, objetivos y funcionamiento del mismo.
- Los criterios de asignación de recursos entre los diferentes componentes se basan principalmente en una asignación histórica a cada uno de ellos, en función a la presentación de un plan anual, lo que es evaluado negativamente por el panel. Esto queda representado en la mantención de la distribución porcentual de los recursos entre los tres componentes en el periodo evaluado, un 7% del presupuesto a los CER, un promedio de 92% (rango 91%-93%) al componente de apoyo y 1% al componente de capacitación del Programa. Además, se aprecia que un componente como el de capacitación de quienes apoyarán a estos deportistas de alto rendimiento en su desarrollo es de sólo un 1%, sumado a la falta de evaluación del componente en su eficacia; el panel evalúa negativamente esta asignación.
- La transferencia de recursos se condiciona a la rendición de cuentas, a excepción de la asignación legal a Federaciones y COCH proveniente de la Polla Chilena de Beneficencia y de los recursos provenientes de Fondepote. Esta condición se considera adecuada, sin embargo no contempla aspectos de eficacia y calidad, lo que se considera una debilidad.
- Las modalidades de pago de los diferentes componentes son consideradas adecuadas, debido a que el procedimiento asegura la entrega de recursos a las personas e instituciones en forma oportuna.

### 2.3. Eficacia y Calidad

---

<sup>11</sup> La Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO) es una corporación de derecho privado sin fines de lucro creada en el año 2006 y destinada a crear, administrar y desarrollar centros de iniciación y entrenamiento para el AR deportivo.

- El Programa cuenta con escasa información sistematizada para medir los indicadores de eficacia que ha diseñado en la MML en los diferentes niveles de objetivos y concluir sobre este aspecto.
- A nivel del propósito se evidencia una disminución progresiva del número de beneficiarios efectivos de deportistas TOP del programa Proddar, alcanzando una disminución de 15.2 % el año 2004 en relación al 2003 y de -14.4% en el período 2005 – 2006 lo que se explica por el aumento de las exigencias para obtener las becas con el objeto de aumentar el monto asociado a ésta, no obstante se crearon nuevas líneas (preproddar, seleccionados y preseleccionados) que permiten entregar los servicios del programa a otros deportistas de alto rendimiento. Este fue el único indicador de eficacia cuya información pudo ser validada durante esta evaluación.
- El Programa no posee una población objetivo cuantificada. No obstante de poseer una focalización de beneficiarios basada en una descripción cualitativa de deportistas con condiciones técnicas y de rendimientos deportivos especiales, la falta de una dimensión cuantitativa, dificulta identificar adecuadamente el segmento de beneficiarios al que se pretende llegar.
- El Programa no conoce el grado de satisfacción de los usuarios en relación a los bienes y servicios entregados, lo que impide una retroalimentación, ajustada a cambios o modificaciones objetivas en su gestión.
- No es posible evaluar el desempeño del Programa en cuanto al logro del fin, debido a que se cuenta con escasa información para pronunciarse sobre este aspecto.

## 2.4. Antecedentes Financieros

### Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2007)

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto Devengado (b)	% <sup>12</sup> (b/a)*100
2003	9.114.837	9.064.853	99
2004	9.323.809	8.973.748	96
2005	9.235.298	10.060.617	109
2006	9.036.113	9.553.528	106

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND

La ejecución presupuestaria ha sido cercana al 98% promedio en los años 2003 y 2004, y en el período 2005/2006 el promedio ha sido de 108%.

No se contó con información precisa de la asignación específica de las Donaciones al Programa, no obstante las donaciones totales aumentan en 110% entre el 2003 y 2004, para luego disminuir un 58% el 2005 y finalmente aumentar nuevamente en 144% el 2006. Similar comportamiento es el del porcentaje de donaciones efectivas en relación a las donaciones estimadas, que todos los años, a excepción del 2004 (78%), es inferior al 50%, siendo el menor el 2005 con un 28%, lo que es evaluado negativamente por el panel.

## 2.5. Eficiencia / Economía

- El gasto promedio por deportista que recibe todos los servicios (Proddar) del componente es de \$46.305 miles el año 2006, con un aumento de 98% en el período 2003-2006. Esto se explica por el aumento en las exigencias para los deportistas Top, generado con el objeto de aumentar el

<sup>12</sup> Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa.

monto entregado a través de las becas a estos deportistas y con ello lograr acercarse a los estándares internacionales en términos de recursos disponibles para este tipo de deportistas

- El componente 2 de apoyo a deportistas Proddar es el que más recursos recibe de los tres componentes definidos, lo cual es consecuente con el objetivo del Programa.
- Falta la cuantificación de indicadores que midan la gestión financiera al nivel de componentes y subcomponentes.
- En promedio los gastos de administración representan en el periodo de análisis un 24% del total de gastos del Programa, y esta proporción sube a un 30% el año 2005 lo cual no es considerado adecuado por el panel. No obstante el panel sugiere revisar la cuantificación de este indicador ya que ésta se hizo en función de una estimación respecto de los subtítulos 21 y 22 del servicio en su totalidad.

### **3. Justificación de la Continuidad del Programa**

El problema que origina al Programa es la escasez de logros o triunfos deportivos a nivel internacional que permitan actuar como agentes motivacionales y que sirvan de modelos para incentivar el desarrollo de una cultura de actividad física y deportiva en la población, problema que sigue vigente, por lo que la continuidad del Programa se justifica plenamente.

Sin embargo, si bien el Programa presenta un diseño conceptual y organizacional que en términos generales se considera adecuado para cumplir su propósito, para su continuidad deberá hacer serios esfuerzos en el mejoramiento de su gestión y manejo de información que le permita contar con datos pertinentes y oportunos para la toma de decisiones y retroalimentación del Programa.

En efecto se cuenta con escasa información sistematizada que le permitan mostrar efectivamente sus resultados, o si se tiene, ésta está dispersa en diferentes departamentos. De hecho, en esta evaluación prácticamente no se ha podido concluir sobre eficacia, calidad, eficiencia y economía por componentes y subcomponentes, debido a que fue imposible obtener información válida para construir o validar indicadores de desempeño.

### **4. Principales Recomendaciones**

- Se recomienda considerar como población objetivo del Programa en términos de beneficiarios finales, solamente a aquellos deportistas federados que practican regularmente las disciplinas consideradas como estratégicas por el IND, o sea aquéllas en las cuales el país tiene posibilidades de alcanzar triunfos deportivos internacionales, lo que debería ser declarado por el IND al inicio de cada año deportivo. No obstante lo anterior, se desconoce cuántos son éstos, sólo se tiene información de los deportistas federados de las diferentes disciplinas deportivas (no sólo las consideradas estratégicas por el IND), los que son aproximadamente 20.000.
- Incorporar para medir eficacia a nivel de propósito, indicadores que cuantifiquen las tasas de variación de medallas de oro obtenidas en los Juegos Deportivos ODESUR, Panamericanos y Olímpicos.
- Incluir en el componente 1 indicadores de eficacia que midan las atenciones médicas, fisiológicas y kinesiológicas entregada por los CER en relación a la demanda.
- Redefinir los indicadores del componente 2 relacionados al uso del CAR y de las camas del mismo, de tal modo que permitan detectar si existe infraestructura disponible que se está desaprovechando o falta para cubrir las necesidades de estos deportistas, ya que sus resultados permitirían recomendar mejores usos de la misma. Eliminar de este componente el indicador Costo por servicio otorgado por el CAR debido a que los servicios son de diferente naturaleza por lo que no son comparables. Eliminar el indicador % deportistas Top que evalúan al menos satisfactoriamente los servicios entregados en el componente ya que está

contenido en el indicador % de deportistas de AR que evalúan positivamente los servicios entregados por el CAR.

- Incluir en el componente 2 los indicadores Tasa de variación anual del N° deportistas federados que participan en competencias apoyados por el Programa y Tasa de variación anual del N° competencias organizadas por federaciones, debido a que son servicios relevantes que este componente otorga a los deportistas vía las federaciones.
- Se recomienda separar las funciones gerenciales del Centro de Alto Rendimiento, CAR. Se debería contar con un Director Técnico y con un Administrador General del Edificio, separando así las funciones técnicas de las logísticas. El Director Técnico deberá ser la máxima autoridad del CAR, de quien dependerá el Administrador del Edificio.
- Implantar un sistema de supervisión y evaluación estructurado y sistemático de las actividades de producción comprendidas en cada uno de los componentes y subcomponentes del Programa. Este sistema deberá garantizar poder contar con información oportuna, pertinente y actualizada del desarrollo del Programa y de los resultados de su operación.
- Se recomienda que tanto el Programa como el Servicio, cuenten con un manual de funciones y con un manual de procesos administrativos, actualizados, formalizados y sancionados legalmente de libre acceso para el personal.
- Fortalecer la relación con la Asociación de Deportistas Olímpicos de Alto Rendimiento (ADO). Se considera que esta instancia puede permitir y facilitar un reposicionamiento de la imagen pública del Servicio. En tal sentido, se recomienda que en las campañas publicitarias de ADO, se identifique al IND como partícipe de tal iniciativa<sup>13</sup>.
- Se recomienda la adopción de una política de sistematización de la información de los resultados del Programa. Esta política debe resguardar aspectos tales como los mecanismos de acopio y respaldo de la información a nivel central y regional, así como la generación de reportes, indicadores y publicación de resultados en general, cautelando que la información se genere en forma válida, oportuna y eficiente. Esta política se debe implementar en forma gradual, incorporando a todas las Direcciones Regionales del Servicio.
- Se propone el diseño e implantación de un mecanismo de participación de usuarios que a modo de control social, pueda ser implementado anualmente para el perfeccionamiento del funcionamiento del Programa. Se sugiere que una vez al año, se realicen reuniones de consulta, a nivel regional con representantes de las organizaciones deportivas y demás instancias relacionadas con el deporte, con el fin de evaluar y recoger observaciones y sugerencias con respecto al diseño, estructura y funcionamiento del Programa.
- Definir indicadores y llevar un registro histórico para ver tendencias de esos indicadores por componente y subcomponente referidos a: rendición de cuentas pendientes en relación con recursos entregados, gastos promedio de beneficiarios, cumplimiento de ejecución presupuestaria con relación al flujo de caja entregado originalmente.
- Se recomienda que el criterio de asignación de recursos entre los CER considere los logros de resultados deportivos a nivel regional.
- La tarea de auditoría y control interno debe coordinar la rendición de cuentas a nivel regional y la organización central.
- Respecto de la asignación de recursos dentro del componente 2, en el subcomponente de Federaciones, se debe agregar como criterio de asignación, la calidad de los deportistas que tenga cada Federación, incluyendo el número de deportistas y los resultados nacionales e internacionales que estos tengan. Al considerar el factor de calidad se logra tener todos los elementos que puedan diferenciar a una buena federación de otra en la asignación de recursos.
- En lo referido a la asignación de recursos al componente 3, debe existir un criterio explícito referido al cumplimiento de la entrega de la capacitación a los beneficiarios objetivos, revisión

---

<sup>13</sup> La formación de la ADO es evaluada positivamente y ésta recibe recursos del IND, sin embargo, en las grandes campañas publicitarias que esta asociación realiza no se identifica al IND como partícipe de esta iniciativa. La recomendación se relaciona con aprovechar la oportunidad que esta asociación representa para reposicionar al IND.

de lista de asistencia, calificación de profesores, etc., lo cual debe determinar si los recursos se siguen entregando o no, o se piden correcciones a lo desarrollado por la institución que esté impartiendo la capacitación.

- Respecto a la transferencia de recursos en el componente 3, ésta se debe condicionar al resultado de un informe verificado del avance del plan anual.

## **I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA**

## 1.1. Descripción General del Programa

El Programa Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento, ha estado ejecutándose desde la creación del Instituto Nacional de Deportes (IND)<sup>14</sup>, sin embargo se formula como Programa con los componentes que en este informe se presentan y que se describen más adelante, a partir del año 2004. Se crea para apoyar a los deportistas de alto rendimiento<sup>15</sup> (AR) y cuenta con tres componentes.

Mediante su primer Componente, el Programa entrega servicios de apoyo a los procesos de iniciación al alto rendimiento regional, que incluyen la detección, evaluación y preparación de talentos deportivos y su entrenamiento en los Centros Regionales (CER) los que cuentan con el equipamiento e implementación deportiva y científica necesaria, así como el personal técnico especializado para que apoyen a los nuevos talentos deportivos.

El segundo Componente otorga servicios de entrenamiento y preparación de competencias nacionales e internacionales de los deportistas Top, los que consisten en apoyo para que estos deportistas desarrollen sus actividades de preparación mediante un plan establecido por la Federación a la que pertenecen, participen en eventos nacionales e internacionales y cuenten con el apoyo financiero (becas), técnico y de asistencia médica necesario para su preparación. Además incluye los servicios prestados por el Centro de Alto Rendimiento (CAR) que consisten en la utilización constante de las instalaciones, equipamiento, espacios y áreas del mismo, la entrega de apoyo médico en tratamientos de tipo kinésicos, fisiológicos, psicológicos, masoterapia y nutricionales, mediciones programadas a los deportistas de AR y alojamiento y alimentación en el hotel del CAR. Se proporciona también apoyo financiero a las Federaciones y al Comité Olímpico de Chile para el desarrollo de sus procesos de gestión anual.

El tercer Componente proporciona servicios de capacitación para técnicos, preparadores físicos y dirigentes deportivos, para que apoyen permanentemente a los deportistas de AR.

El Programa opera bajo la responsabilidad del Ministerio Secretaría General de Gobierno y es ejecutado por el IND. Participan además las Federaciones Deportivas y el Comité Olímpico, así como la Comisión Nacional Antidopaje de Chile y la Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO).

Las Federaciones tienen el siguiente rol en el Programa: Organizar las competencias nacionales federadas, de la disciplina específica, para ello solicitan recursos al Estado, mediante Chiledeportes. Congregar a los deportistas de alto rendimiento, definiendo a los preseleccionados nacionales y seleccionados nacionales que representaran a Chile en los diversos eventos internacionales de la disciplina. Organizar eventos internacionales de la especialidad en Chile, además de desarrollar la preparación y participación de las selecciones nacionales en eventos internacionales de la especialidad. Presentar proyectos deportivos a Chiledeportes para el desarrollo de la Federación a través de aportes legales, Planes de Gestión Anual, recursos para organización, preparación y participación de los deportistas en eventos nacionales e internacionales.

El Comité Olímpico de Chile, por ser la institución que alberga a todas las federaciones nacionales y tener la representación de Chile en el Comité Olímpico Internacional su rol principal es: Organizar eventos internacionales en Chile, cuando estos sean asignados a Chile, como Sudamericanos y Panamericanos. Estructurar y Administrar la participación de las delegaciones Chilenas que participaran en los eventos internacionales como son; Juegos Olímpicos, Juegos Panamericanos y Juegos Sudamericanos. Participar en conjunto con Federaciones en las definiciones del programa PRE-

---

<sup>14</sup> La institución encargada del Programa es el Instituto Nacional del deporte (IND) conocida también como Chiledeportes.

<sup>15</sup> Se considera deportista de Alto Rendimiento a aquella persona dotada de talento o de condiciones necesarias en los aspectos de habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas en una disciplina deportiva específica, desde su comienzo en la etapa de iniciación hasta su arribo a la etapa de maestría deportiva, con el objetivo de alcanzar los mayores resultados a nivel internacional. Página web. Chiledeportes. Departamento de AR y CAR.

PRODDAR. Participar, junto a Chiledeportes en la Asociación de Deportistas Olímpicos, ADO, cuyo rol es crear, administrar y desarrollar centros de iniciación y entrenamiento para el alto rendimiento deportivo.

El Programa tiene presencia nacional y fue diseñado sin fecha de término.

## **1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito**

El Fin del Programa es “Contribuir a crear una cultura de actividad física y deportiva en el país” y su Propósito es “Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel internacional”.

## **1.3. Justificación del Programa**

El problema central a cuya solución pretende contribuir este Programa, es la inexistencia de una cultura de actividad física y deportiva en la población<sup>16</sup>, el que se detectó en los Seminarios de Participación Ciudadana realizados en el año 2001 para la construcción de la Política Nacional de Deporte. Este problema se confirma además, por los resultados de la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportiva que aplicó Chiledeportes en el año 2002, la que reveló que las preferencias respecto a la utilización del tiempo libre de las personas se inclinan en un 69,7% por ver televisión, estar frente a un computador o desarrollar cualquier tipo de pasatiempo que no implique movimiento; y sólo el 30,3% prefiere realizar algún tipo de actividad física.

Este desinterés por la práctica deportiva se agudiza por los escasos logros deportivos a nivel internacional, que permitan actuar como agentes motivacionales para la población. Ello se revela en la historia olímpica Chilena, que en 104 años ha logrado un total de once medallas (ocho de plata y tres de bronce) mientras que países como Finlandia (con cinco millones de habitantes) y Bélgica (con 10 millones de habitantes), en un período similar, han logrado 282 y 123 medallas, respectivamente. Ello se suma a que en el contexto Sudamericano (Juegos ODESUR), nuestro país ocupa el sexto lugar.

Entre las causas asociadas al problema de escasez de triunfos deportivos internacionales, es posible señalar la inexistencia de instancias y procesos para la detección y desarrollo de nuevos talentos; la falta de condiciones óptimas para el entrenamiento permanente y sistemático de los talentos existentes; la no disponibilidad de técnicos y preparadores para el apoyo especializado y constante de estos deportistas y la falta de preparación de los dirigentes que participan en la gestión del deporte federado.

En cuanto a la inexistencia de instancias y procesos para la detección y desarrollo de talentos, cabe señalar que, la edad en que es posible detectar talentos que permitan su desarrollo y proyección en deporte de alto rendimiento, se produce en el período escolar. Sin embargo, la disminución de cuatro a dos horas destinadas a la educación física que estableciera la Reforma Educacional, ha contribuido a agudizar este problema, ya que si los establecimientos escolares algo contribuían a la detección de talentos, cada vez lo hacen menos.

Las instancias existentes que ofrecen el desarrollo de nuevos talentos deportivos son las escuelas y gimnasios particulares, las que no son de libre acceso para quienes no cuentan con los recursos económicos para su práctica. Por otra parte, las escuelas existentes en el ámbito privado y donde predomina la exigencia de las habilidades físicas de los niños por sobre las económicas, privilegian escasos deportes de carácter masivo y popular, como es el caso del fútbol y el boxeo.

---

<sup>16</sup> Se entenderá por cultura de actividad física y deportiva al concepto que alude a un conjunto de comportamientos de la población que se expresan en consumos, estilos de vida, tradiciones, valores y hábitos asociados a la práctica deportiva y de actividad física.

No existiendo otras instancias, a finales del año 1996 se comienzan a sentar las bases para la puesta en marcha de los “Centros de Iniciación y Especialización Deportiva” (CIED) a nivel Regional, cuyo objetivo fundamental era detectar y desarrollar a los talentos deportivos en ciertas disciplinas. Este programa parte con 4 Centros, cuyo modelo lo constituyó el CIED de la IX Región en Temuco. Actualmente, y como sucesores de los CIED, existen los Centros de Entrenamiento Regional (CER) en 30 ciudades del país donde se desarrollan 15 disciplinas<sup>17</sup> con una participación de aproximadamente 1.360 deportistas talentos a cargo de 130 entrenadores y profesionales de las ciencias del deporte.

El problema de la falta de condiciones óptimas para el entrenamiento permanente y sistemático de los talentos deportistas existentes, se refleja en la inversión por deportista del sector federado, que ha realizado el Estado en los últimos años. Considerando una inversión anual de \$ 4.500 millones y una población de 19.000 deportistas, significan una inversión promedio para un año, de \$ 236.842 por deportista, monto similar al que un ciudadano común debe cancelar por 10 meses de gimnasio particular. Con estos recursos los deportistas de alto rendimiento deben financiar preparadores físicos, entrenadores, asistencia médica, financiamiento para asistir eventos deportivos, que constituyen sus principales instancias de medición del proceso de entrenamiento desarrollado, y por último, requieren sustentarse mientras le dedican tiempo a las actividades de entrenamiento.

La falta de condiciones para el entrenamiento, genera bajos niveles de preparación deportiva de los seleccionados nacionales, lo que está por debajo de los estándares internacionales. El promedio en Chile es de 600 horas anuales de entrenamiento, contra las 1.200 hrs. del nivel Panamericano, lo que tiene directa relación con los magros resultados a nivel internacional.

A partir del año 2005 se implementa un programa especial “Selecciones Nacionales Concentradas”, el cual consiste en concentrar a deportistas seleccionados nacionales de 18 disciplinas, aportando residencia, alimentación, infraestructura y apoyo de evaluación fisiológica y médica, lo cual permitiría aumentar significativamente el N° de horas de entrenamiento anuales evaluando periódicamente sus procesos de entrenamiento por parte de un equipo multidisciplinario de profesionales. Este programa se mantendrá durante el ciclo olímpico 2004-2008.

Otro de los problemas que afectan el desarrollo del AR es la falta de técnicos y preparadores especializados para la asistencia técnica a los deportistas, lo que se explica por qué esta actividad no constituye una fuente laboral atractiva para este tipo de profesional. En el país no existen carreras de Educación Física con especialización en entrenamiento deportivo, y lo que ocurre finalmente, es que es el deportista de alto rendimiento el que debe estudiar educación física para validarse como preparador. Adicionalmente, esta escasez de técnicos y preparadores está asociada a la falta de capacitación y perfeccionamiento de los existentes, los que deben actualizarse permanentemente en las metodologías y técnicas que se desarrollan a nivel internacional.

Asimismo, la falta de preparación de los Dirigentes de las Federaciones, entidades encargadas de la gestión deportiva nacional e internacional en cada una de las disciplinas deportivas, también afecta el desarrollo del AR. Claramente la gestión de un buen número de Federaciones, tanto a nivel administrativo como técnico es deficiente, lo que repercute en los resultados deportivos a nivel internacional.

Durante el año 2005 se efectuó una capacitación en todo el país en temas de Gestión Organizacional donde se cubrió un total de 360 dirigentes del sector federado. Se espera dar continuidad a la capacitación en esta área y efectuar experiencias dirigidas a generar y desarrollar proyectos internos para cada Organización, con el objetivo de apoyar su gestión. Respecto de la capacitación se contempla capacitar a técnicos y preparadores físicos mejorando el nivel de estos profesionales del área.

---

<sup>17</sup> Programa de Centros de Entrenamiento Regional. Ciclo Olímpico 2004-2008. Chiledeportes. Departamento de alto Rendimiento. 2007



El Programa espera dar solución a la inexistencia de instancias y procesos para la detección y desarrollo de nuevos talentos mediante la entrega de servicios técnicos, metodológicos y científicos por medio de los Centros de Entrenamiento Regional (CER) lo que aborda en el componente 1. La falta de condiciones óptimas para el entrenamiento permanente y sistemático de los talentos existentes se espera solucionar con la entrega de servicios a los deportistas Top provistos por el componente 2. Por último, la no disponibilidad de técnicos y preparadores para el apoyo especializado y constante de estos deportistas, así como la falta de preparación de los dirigentes que participan en la gestión del deporte federado, se espera solucionar con la entrega de servicios del componente 3.

#### **1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa**

El Programa responde a los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

Objetivo 5. Posicionar el Deporte de AR a nivel internacional, a través del producto apoyo técnico y financiero al desarrollo de deportistas de alto rendimiento y al sector federado.

Objetivo 7. Contribuir a mejorar las capacidades del recurso humano del sector deporte y actividad física, a través del financiamiento de programas y proyectos de capacitación y perfeccionamiento.

Objetivo 9. Generar un sistema de preparación y participación en competencias permanentes para los deportistas, a través de la organización y financiamiento de eventos deportivos nacionales e internacionales.

Se vincula al Producto Estratégico: Apoyo al desarrollo de deportistas de alto rendimiento y al sector federado.

El instrumento legal que regula al Programa es la Ley del Deporte N° 19.712, y se vincula con la Política Nacional de Actividad Física y Deporte, del año 2002.

#### **1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa**

El Programa está constituido por tres componentes.

**El componente 1. “Centro de Entrenamiento Regional (CER) entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional”,** otorga servicios para detectar, evaluar y preparar a los nuevos talentos deportivos en su etapa de inicio y para que continúen su desarrollo a etapas avanzadas. Para ello se han implementado los CER que existen en cada una de las regiones del país, los que cuentan con el equipamiento e implementación deportiva y científica, así como con técnicos deportivos, metodólogos y kinesiólogos para que apoyen a los nuevos talentos deportivos en sus procesos de iniciación al AR.

Los CER tienen como misión la conducción técnico-metodológica y científica de los procesos de Alto Rendimiento regional. Aquí es donde se deben seleccionar y preparar los niños y/o niñas que presenten cualidades especiales y sobresalientes para el AR, de tal manera de aportar deportistas a las selecciones regionales y nacionales de las disciplinas deportivas definidas como estratégicas. Cada CER debe generar las condiciones óptimas para atender a los deportistas de AR, ofreciéndoles servicios de infraestructura, implementación, dirección técnica específica por deporte, así como el apoyo de las ciencias del deporte<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Programa de Centros de Entrenamiento Regional. Ciclo Olímpico 2004-2008. Chiledeportes. Departamento de Alto Rendimiento. 2007.

Los CER están compuestos por una o más disciplinas deportivas estratégicas, de acuerdo a las particularidades y proyectos específicos de la política regional y nacional. Estos deportes forman parte de las disciplinas deportivas estratégicas priorizadas por el DAR de acuerdo a su nivel y proyección internacional. En la actualidad se abarcan los siguientes 15 deportes en 30 ciudades del país: Atletismo, Boxeo, Canotaje, Ciclismo, Esgrima, Gimnasia Artística., Judo, Levantamiento de Pesas, Lucha, Natación, Remo, Taekwondo, Tenis de Mesa, Tenis y Saltos Ornamentales (a partir del 2006)<sup>19</sup>.

**Componente 2. “Entrega de apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias”**, que permite que los deportistas Top dispongan de los medios necesarios para sus procesos de entrenamiento y participación en competencias. Se entrega apoyo para que los deportistas TOP desarrollen sus actividades de preparación mediante un plan establecido por la Federación a la que pertenecen, participen en eventos nacionales e internacionales y cuenten con el apoyo financiero (becas), técnico y de asistencia médica necesario para su preparación. Este componente además incluye los servicios prestados por el Centro de Alto Rendimiento (CAR) que consisten en la utilización constante de las instalaciones, equipamiento, espacios y áreas del mismo, la entrega de apoyo médico en tratamientos de tipo kinésicos, fisiológicos, psicológicos, masoterapia y nutricionales, mediciones programadas a los deportistas de AR y alojamiento y alimentación en el hotel del CAR. Además proporciona apoyo financiero a las Federaciones y Comité Olímpico de Chile para el desarrollo de sus procesos de gestión anual.

**Componente 3. “Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento”**, mediante el cual se entrega apoyo para capacitar, actualizar y perfeccionar a técnicos y preparadores físicos de deportistas de AR y capacitar a dirigentes del sector federado. También se apoya financieramente al Instituto Nacional de Fútbol y a la Asociación Nacional de Fútbol.

Si bien el Programa no considera el enfoque de género en la definición de sus componentes, se lleva el registro de los deportistas que reciben el apoyo de los CER por sexo y regiones. Además, en su ejecución se consideran las características biológicas y fisiológicas de las mujeres en sus procesos de entrenamiento y competencias.

## 1.6 Procesos de Producción de los Componentes

Para producir el Componente 1: “CER entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional”, las principales actividades e instancias encargadas de su ejecución son las siguientes:

- a. El Departamento de Alto Rendimiento (DAR), entrega las orientaciones técnico - metodológicas a las Direcciones Regionales (DR), sobre el trabajo que desarrollarán los CER, producto de una labor conjunta con las Federaciones Deportivas Nacionales.
- b. Los nuevos talentos son detectados por los clubes deportivos, escuelas y otras instancias, los que los delegan a los CER.
- c. Los nuevos talentos postulan a los CER donde son evaluados por su personal técnico, considerando las habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas, de acuerdo a las características que cada disciplina exige.
- d. Los postulantes que cumplen con las características consideradas adecuadas, son aceptados en los CER para su preparación como deportista de alto rendimiento.
- e. Los CER preparan a los nuevos talentos aplicando las orientaciones emanadas del DAR

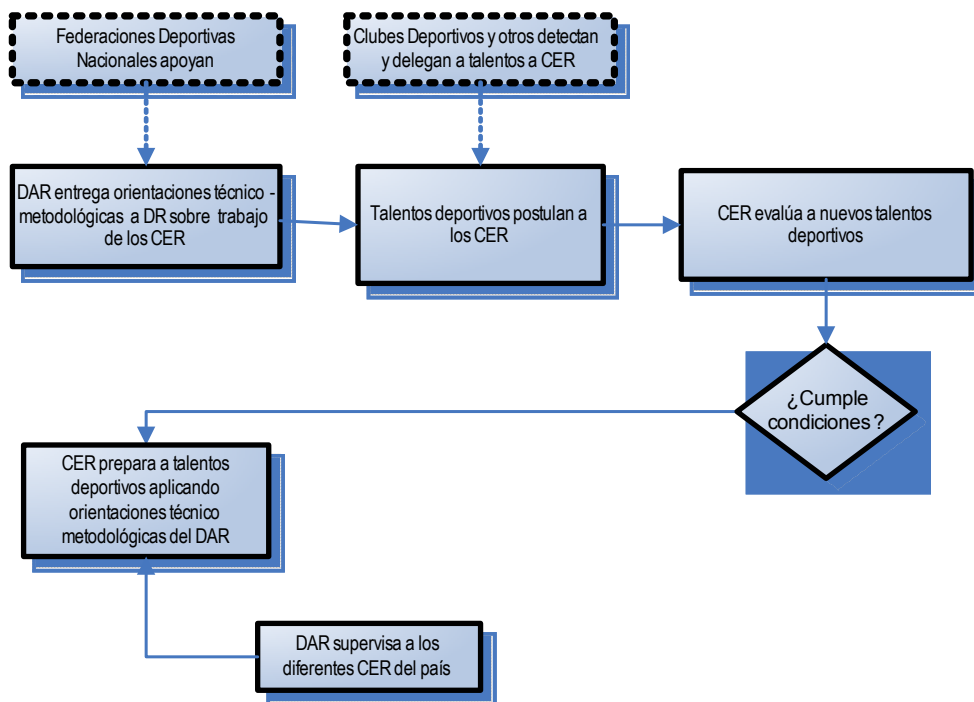
---

<sup>19</sup> Programa de Centros de Entrenamiento Regional. Ciclo Olímpico 2004-2008. Chiledeportes. Departamento de Alto Rendimiento. 2007

- f. El DAR supervisa el trabajo técnico – metodológico realizado por los CER.

El siguiente diagrama resume las principales actividades realizadas para producir el componente<sup>20</sup>:

### ESQUEMA PROCESO DE PRODUCCIÓN COMPONENTE N° 1 PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DEL ALTO RENDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

No existe una calendarización precisa del proceso de producción del componente debido a que los talentos son delegados a los CER a medida que van siendo detectados; el organismo responsable de cada actividad ha sido señalado en cada una de ellas.

El componente está focalizado en atender a deportistas con cualidades sobresalientes (talentos deportivos) en las distintas disciplinas deportivas que conforman los CER, con miras a aportar deportistas a las selecciones regionales y nacionales del país.

Los servicios de este componente son provistos a los deportistas directamente por los CER del IND.

El único criterio de selección en este componente, es que los deportistas cuenten con las características para ser deportistas de AR a corto, mediano y largo plazo, considerando las habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas, de acuerdo a las características que cada disciplina exige. Se toman en cuenta la salud del sujeto, las cualidades biométricas (somatotipo<sup>21</sup>), la herencia (formación genética), proporción de las fibras musculares, blancas (rapidez) rojas (resistencia), grosor de las fibras musculares, nivel de inteligencia, motivación, cumplimiento de normativas de capacidades físicas, según lo exija

<sup>20</sup> Fuente: Construcción Panel de acuerdo a entrevistas realizadas al Jefe del Departamento Formativo y documentación consultada.

<sup>21</sup> Somatotipo: Composición o forma corporal de un deportista o individuo.

cada disciplina particular. El mecanismo para seleccionar a los deportistas CER es la evaluación que de los aspectos señalados realiza el personal técnico de los CER a los deportistas.

La principal forma de discriminación tiene que ver con las “marcas” establecidas por cada disciplina deportiva perteneciente al C.E.R. La marca corresponde al mínimo logro establecido para representar al país en competencias internacionales de la categoría correspondiente. Esto se da principalmente en los deportes colectivos. Otra forma de discriminación tiene que ver con los cupos. Cuando existe un cupo determinado se establecen criterios de entrada y salida como son los rendimientos físico, técnicos. Si estos no solucionan el problema se determinan otros patrones como asistencias, condición social etc.

Los criterios utilizados para la distribución de recursos entre los CER, a nivel regional, son: i) N° de disciplinas que la región implementa; ii) N° de horas de contrato de los técnicos y preparadores físicos para tales disciplinas; según el nivel técnico de desarrollo de éstas, puede ser: Iniciación, Avanzados o Maestría deportiva. Todo esto coordinado de acuerdo a las orientaciones técnicas metodológicas del DAR.

Los CER tienen una asignación específica para el programa dentro del presupuesto del IND en la Ley de Presupuestos en los años 2003 y 2004, ítem 038. Los años 2005 y 2006 se incluyó dentro de la modalidad de Deporte de Alto Rendimiento en el ítem 049, la que se ve reflejada en la Ley de Presupuestos. Se financian con recursos del DAR operando bajo la modalidad de Asignación Directa Nacional<sup>22</sup>. El 100% de los recursos se transfiere al inicio del año presupuestario a cada CER. Cada uno de estos centros entrega un flujo de caja para sus requerimientos. Los CER informan al DAF el avance en la ejecución del flujo de caja. Hay un monitoreo a distancia en función a información electrónica que envían los CER a través de la respectiva Dirección Regional.

Para la producción del Componente 2: “Entregar apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias”, el deportista recibe este apoyo integral vía tres modalidades de provisión: i) Apoyo Directo a los deportistas (becas), ii) Apoyo vía las Federaciones Deportivas y Comité Olímpico y iii) Apoyos vía Administración Directa del IND.

#### **i) Apoyo Directo a los Deportistas (becas).**

Mediante esta modalidad, el Instituto Nacional del Deporte otorga directamente a los deportistas de AR que han obtenido como mínimo medalla de oro sudamericana y a sus técnicos y preparadores físicos, una beca consistente en un incentivo económico mensual. El monto de las becas para los deportistas en el año 2006 fluctúa de un máximo de \$2.000.000 a un mínimo de \$150.000 mensual, dependiendo del logro técnico obtenido (1er, 2º o 3er lugar), del tipo de juego en que obtuvo el logro (Olímpico, Panamericano, Mundial, Panamericano específico, Odesur o Sudamericano específico), y de la categoría (adulto o juvenil). El monto que reciben los técnicos fluctúa entre \$ 350.000 y \$ 80.000 y los preparadores físicos entre \$175.000 y \$35.000, dependiendo de las mismas consideraciones señaladas para los deportistas y que están establecidas en el Reglamento<sup>23</sup> del Programa de Deportista de Alto Rendimiento, PRODDAR. Las principales actividades que se realizan para proveer el componente, se resumen a continuación<sup>24</sup>:

- a. DAR confecciona las bases para que los deportistas de AR postulen a las becas. Para postular a este beneficio los deportistas deben cumplir los siguientes requisitos: a. Ser chileno; b. Ser miembro de un club asociado a una Federación Deportiva Nacional afiliada al Comité Olímpico

<sup>22</sup> Presupuestariamente son parte del Programa 1 del IND donde la asignación no es por concurso sino directa.

<sup>23</sup> Decreto N° 42 que aprueba el Reglamento del Programa de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento del Instituto Nacional de Deportes de Chile. Santiago 27 abril, 2005.

<sup>24</sup> Fuente: Construcción Panel en base a entrevistas realizadas al jefe del departamento Formativo y documentación revisada.

de Chile; y c. Cumplir con un logro técnico consistente en la obtención de medallas de oro en la categoría juvenil o todo competidor, en eventos sudamericanos, panamericanos, mundiales y olímpicos.

- b. El deportista solicita a su Federación el envío de su postulación al IND, la que debe acompañar:
  - i) Ficha del deportista; ii) Plan de entrenamiento; iii) Resultados oficiales del evento donde el deportista obtuvo el logro técnico; iii) Fotocopia autorizada de certificado de título del preparador físico del deportista; iv) Currículum del técnico del deportista y, v) Fotocopias de las células de identidad del técnico, preparador físico, deportista y representante legal, en caso de ser menor de edad.
- c. Las postulaciones son evaluadas por una Comisión integrada por un representante del IND, un representante del Comité Olímpico de Chile y un representante de la Federación Deportiva Nacional afiliada a este último. En caso de no ser suficientes los recursos presupuestarios disponibles en relación a la cantidad de deportistas evaluados positivamente, se establece un listado público priorizado para el ingreso al programa, de acuerdo a la evaluación de la Comisión antes mencionada, que evalúa y selecciona a los beneficiarios. Los criterios para seleccionar a los deportistas han sido señalados en el punto a.
- d. Los deportistas evaluados positivamente, deben someterse obligatoriamente a un examen médico, kinésico, antropométrico y nutricional en la unidad de salud del CAR, el que debe ser favorable. Si el examen médico no es favorable el deportista queda descalificado de optar a la beca.
- e. El Director Nacional de Chiledeportes, notifica por resolución a la Federación respectiva, la aceptación del deportista.
- f. El deportista, su técnico y su preparador físico conjuntamente con la Federación, suscriben y entregan al IND un documento de compromiso. El deportista tiene derecho a gozar de sus beneficios a contar del primer día hábil del mes siguiente a aquél en que se notificó su admisión a la Federación, siempre y cuando se encontrare ya suscrito el documento de compromiso.
- g. El IND deposita mensualmente los recursos en una cuenta vista del deportista. Estos recursos son para uso personal de cada deportista y no se rinden al IND.
- h. La Comisión señalada en la letra c., evalúa el desempeño del deportista y decide la mantención, aumento, disminución del incentivo económico o la continuidad del deportista en el sistema, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento del IND. La evaluación del proceso de preparación del deportista incorporado al programa de becas se realiza permanentemente y de forma especial al final de cada uno de los macrociclos que contemple su plan de entrenamiento. La evaluación mide el logro de los objetivos técnicos planteados, tanto en lo referente a las medallas obtenidas por el deportista como el cumplimiento por éste de los volúmenes de entrenamiento previamente definidos.

Para ingresar o mantenerse en el programa los deportistas son evaluados especialmente en los siguientes macrociclos:

**Juegos Sudamericanos y Sudamericanos Específicos:** Para ingresar y/o mantenerse en el programa, se requiere obtener medalla de oro en los Juegos ODESUR.

En los sudamericanos específicos se necesita que se cumplan los siguientes requisitos incluida la participación de Chile:

--

TABLA PARA INGRESOS Y MANTENCIÓN EN LOS SUDAMERICANOS ESPECÍFICOS		
CANTIDAD DE PAISES PARTICIPANTES EN LA PRUEBA O CATEGORÍA	LUGAR A OBTENER	REQUISITOS PARA VALIDAR EL LOGRO, DEBEN ESTAR PRESENTE COMO MINIMO
7 PAISES	1°	SIN REQUISITOS
HASTA 6 PAISES	1°	1 PAIS CON MEDALLA ODESUR
DE 3 A 5 PAISES	1°	2 PAISES CON MEDALLA ODESUR

**Juegos Panamericanos y Panamericanos Específicos:** Para ingresar y/o mantenerse en el programa, como mínimo se requiere clasificar en tercer lugar en los Juegos Panamericanos (medalla de bronce).

En los Panamericanos específicos se necesita que se cumplan los siguientes requisitos, incluida la participación de Chile:

TABLA PARA INGRESOS Y MANTENCIÓN EN LOS PANAMERICANOS ESPECÍFICOS CATEGORÍA TODO COMPETIDOR		
CANTIDAD DE PAISES PARTICIPANTES EN LA PRUEBA O CATEGORIA	LUGAR A OBTENER	REQUISITOS PARA VALIDAR EL LOGRO, DEBEN ESTAR PRESENTES
10 PAISES	3°	SIN REQUISITO
9 Y 8 PAISES	3°	1 PAIS MEDALLISTA JUEGOS PANAMERICANOS
7 Y 5 PAISES	2°	2 PAISES MEDALLISTAS JUEGOS PANAMERICANOS
4 PAISES	2°	2 PAISES MEDALLISTAS JJ.PP, EL 1° Y 2° Lugar

**Juegos Olímpicos y Mundiales específicos:** Una medalla olímpica ratifica automáticamente el ingreso o mantención del deportista en el programa y el derecho a los incentivos correspondientes.

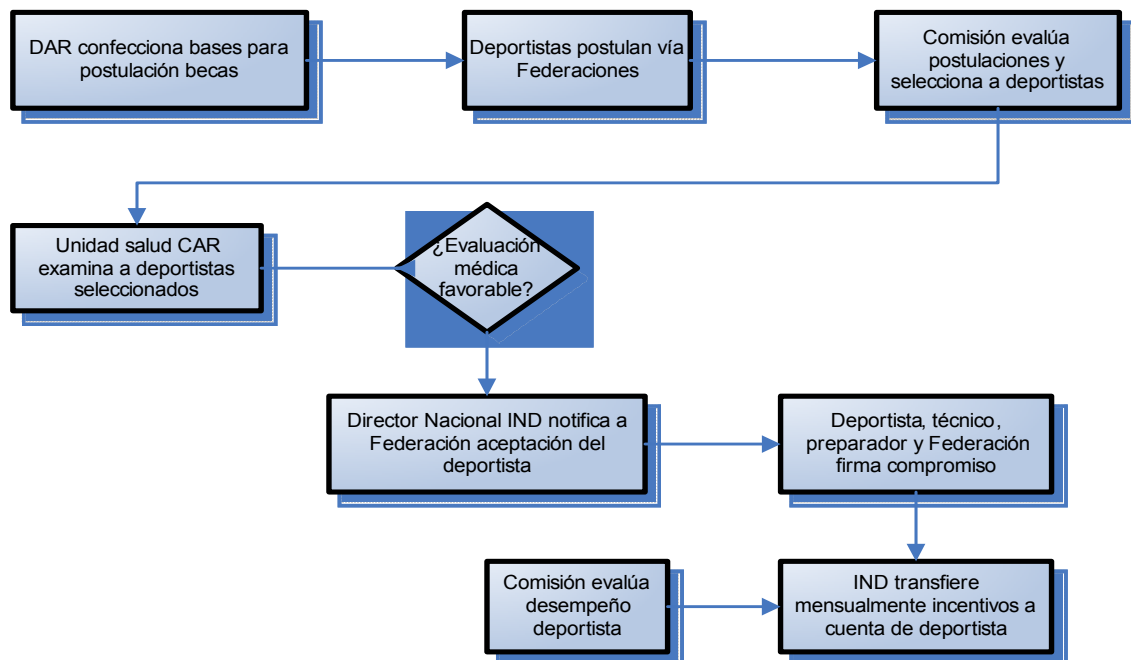
En el caso de lo Mundiales específicos, se requiere clasificar al menos en tercer lugar, incluido Chile. Además deberán estar presentes cuatro de los ocho primeros países de los Juegos Olímpicos y/o cuatro de los primeros ocho del campeonato mundial inmediatamente anterior, reconocido oficialmente por la Federación Internacional respectiva.

En caso de no cumplir alguno de los requisitos antes expuestos, no se otorgará el incentivo correspondiente al logro alcanzado.

Entre las causales de exclusión del deportista del sistema de becas están las siguientes: a) No alcanzar el logro técnico, según lo señalado en el proyecto técnico, y reglamento específico del programa al cierre del macrociclo. b) La inasistencia a dos eventos fundamentales internacionales consecutivos, en el período de dos años por lesión o enfermedades. c) Indisciplina en el cumplimiento de las tareas planteadas por el cuerpo técnico, así como conductas que atenten gravemente contra las buenas costumbres. d) La no certificación y comunicación dentro de 15 días, al DAR del IND de las lesiones o enfermedades que afecten el normal desarrollo del proceso de entrenamiento o participación en competencias del deportista. e) Casos de doping positivo o inasistencia al control de antidopaje sin justificación. f) Incumplimiento injustificado de las evaluaciones y atenciones programadas.

El siguiente esquema resume los principales pasos de producción del componente:

## ESQUEMA PROCESO DE PRODUCCIÓN COMPONENTE N° 2, SUBCOMPONENTE BECAS A DEPORTISTAS TOP, PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DEL ALTO RENDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Para obtener la beca, los técnicos y preparadores físicos designados por los deportistas beneficiarios, deben ser patrocinados por la respectiva Federación Deportiva Nacional y deben contar con un título profesional otorgado por una institución superior del Estado o reconocida por éste, que los habilite para desempeñarse como tales.

Este componente está focalizado en los deportistas Top y los criterios de selección han sido señalados en el punto a. del proceso de producción, siendo el fundamental que el deportista cumpla con un logro técnico consistente en la obtención de medallas de oro en la categoría juvenil o todo competidor, en eventos sudamericanos, panamericanos, mundiales y olímpicos, el que debe ser acreditado con los resultados oficiales del evento. El mecanismo de selección diseñado ha sido señalado en el punto c. del proceso de producción.<sup>25</sup>

Este servicio es provisto directamente por el IND o sea los recursos son transferidos directamente por el IND a los deportistas, el que le deposita mensualmente la beca en una cuenta vista del Banco Estado. Estos recursos son para uso personal de cada deportista y no se rinden al IND.

A partir del año 2005, debido al aumento de las exigencias para ser deportista TOP o Proddar (mínimo medalla de oro sudamericana) y optar a las becas señaladas, se crea el programa o línea PreProddar<sup>26</sup> focalizado en apoyar a aquellos deportistas que tienen logros deportivos cercanos a los requeridos para ser Proddar, los que señalan en el siguiente párrafo. Esta línea es cofinanciada entre el IND y el COCH<sup>27</sup>, opera bajo la dirección, supervisión y evaluación de este último y permite mantener

<sup>25</sup> El problema que aborda el Programa es la escasez de triunfos deportivos a nivel internacional. Son muy pocos los deportistas chilenos que obtiene medallas de oro por lo tanto hasta ahora no hay problemas de recursos para las becas Proddar.

<sup>26</sup> Programa Pre Proddar que nace el 2005 de la iniciativa conjunta del IND y el COCH.

<sup>27</sup> No se incluye el cofinanciamiento del COCH en las fuentes de financiamiento debido a que son aportes extra presupuestarios que no fueron posibles de determinar durante esta evaluación.

incentivos económicos mensuales para aquellos deportistas que están en la antesala de ser Top y su técnico de acuerdo al logro<sup>28</sup>. El monto de las becas para los deportistas PreProddar fluctúa entre \$500.000 y 160.000 de acuerdo al evento y logro obtenido y la de los técnicos entre \$ 200.000 y \$ 60.000.

Para ingresar al Preproddar los logros mínimos exigidos son los siguientes: Juegos Odesur y Sudamericanos específicos 2º lugar todo competidor/juveniles; Panamericanos 4º, 5º y 6º lugar todo competidor; Panamericanos específicos 4º lugar todo competidor; Panamericanos específicos 3º lugar juveniles; Olímpicos 4º a 10º lugar todo competidor y Mundiales específicos 4º y 5º lugar todo competidor/juveniles.

Para postular a la beca PreProddar, el deportista debe ser chileno, pertenecer a una Federación afiliada al COCH, ser menor de 28 años, haber alcanzado el logro técnico exigido en la normativa PreProddar que fueron señalados en el párrafo anterior y someterse al examen en el Centro de salud del CAR del IND el cuál podrá ser excluyente. Los antecedentes del deportista deben ser enviados al COCH por su Federación en las fechas señaladas en cada convocatoria y las postulaciones son evaluadas por la Comisión Técnica<sup>29</sup> del COCH a propuesta de las Federaciones.

Las becas PreProddar son financiadas con recursos que el IND transfiere a la ADO, Asociación de Deportistas Olímpicos de Chile<sup>30</sup> y es ésta quién paga transfiriendo directamente el monto de las becas a una cuenta de los deportistas.

## ii) Apoyo vía las Federaciones Deportivas y Comité Olímpico<sup>31</sup>

Mediante esta modalidad, el IND entrega apoyo a los deportistas de alto rendimiento a través de las Federaciones Deportivas y el Comité Olímpico. Las Federaciones Deportivas reciben apoyo financiero para la ejecución de sus Planes de Gestión Anual (PGA), es decir, para que realicen el programa de actividades tendientes al desarrollo del AR, permitiendo con ello acceder a beneficios directos para sus deportistas federados; éstos consisten en la organización de campeonatos nacionales en los que participarán los deportistas federados, pago de pasajes y estadías de deportistas que competirán y financiamiento para que vayan a entrenarse al extranjero<sup>32</sup>. Las principales actividades que se realizan para la producción del componente son las siguientes:

---

<sup>28</sup> Normativas Pre Proddar. Programa para Deportistas de AR. Ciclo 2005 – 2008. Comité Olímpico de Chile. Comisión Técnica. Marzo 2005.

<sup>29</sup> Esta es la Comisión Técnica del Comité Olímpico de Chile, por lo tanto es seleccionada por el propio COCH. El panel desconoce cómo se discrimina si todos los postulantes cumplen los requisitos exigidos.

<sup>30</sup> ADO, Asociación de Deportistas Olímpicos de AR, corporación de derecho privado sin fines de lucro creada recientemente en el año 2006, destinada a crear, administrar y desarrollar centros de iniciación y entrenamiento para el AR deportivo. Sus socios fundadores son el IND y el Comité Olímpico de Chile, pudiéndose incorporar socios deportivos, socios cooperadores y socios honorarios. Recibe aporte público del IND y privado de varias empresas. La coordinación con el IND se da por medio de la participación de éste en su Directorio.

<sup>31</sup> El COCH por ser la institución que alberga a todas las federaciones nacionales y tiene la representación de Chile en el Comité Olímpico Internacional su rol principal es: Organizar eventos internacionales en Chile, cuando estos sean asignados a Chile, como Sudamericanos y Panamericanos. Estructurar y Administrar la participación de las delegaciones Chilenas que participaran en los eventos internacionales como son; Juegos Olímpicos, Juegos Panamericanos y Juegos Sudamericanos. Participar junto a Chiledeportes en la ADO y Participar en conjunto con Federaciones en las definiciones del programa PRODDAR y PRE-PRODDAR.

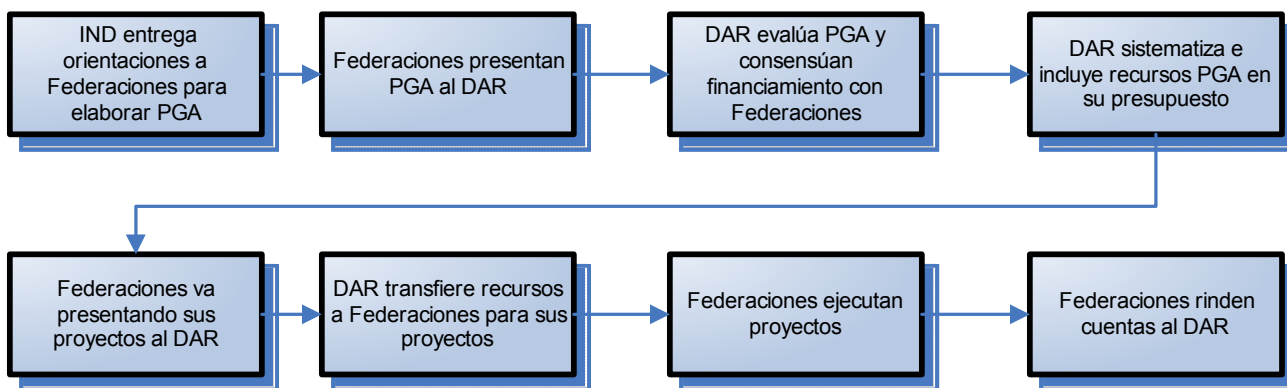
<sup>32</sup> Las Federaciones apoyan a todos los deportistas que están federados y que practican regularmente el deporte en su federación, no solamente a los Proddar y PreProddar, sino también a los seleccionados y preseleccionados nacionales y a aquellos que detectan que tiene proyección en el alto rendimiento.



- a. El IND entrega orientaciones a las Federaciones para la elaboración de sus Planes de Gestión Anual
- b. Las Federaciones elaboran su PGA y lo presentan al DAR
- c. El DAR evalúa los PGA y negocia con las Federaciones el financiamiento, recursos que se contemplan dentro del presupuesto del IND en la Ley de Presupuestos.
- d. El DAR sistematiza la información e incluye los recursos para los PGA dentro del presupuesto del IND.
- e. Las Federaciones durante el transcurso del año van presentando sus proyectos al DAR
- f. DAR transfiere los recursos para la ejecución de sus proyectos a las Federaciones
- g. Las Federaciones ejecutan sus proyectos, después de lo cuál rinden cuentas al DAR, según la Normativa de Rendición de Cuentas<sup>33</sup>.

El siguiente esquema señala las principales actividades y pasos que involucra esta modalidad de producción del componente:

### ESQUEMA PROCESO DE PRODUCCIÓN COMPONENTE N° 2, SUBCOMPONENTE APOYO A FEDERACIONES PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DEL ALTO RENDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Este sub componente está focalizado en el COCH y las 56 Federaciones deportivas afiliadas a éste, quienes son beneficiarias intermedias, vía las cuáles reciben beneficios los deportistas. No existen criterios de selección para que las Federaciones reciban el apoyo financiero del IND con excepción de estar afiliadas al COCH. Los deportistas federados que obtienen los beneficios que entregan las Federaciones son seleccionados por sus respectivas federaciones en base a criterios técnicos de rendimiento técnico.

La distribución de recursos entre Federaciones, durante el periodo de evaluación obedeció a criterios históricos<sup>34</sup>, lo que cambia a partir del año 2007 tal como se señala en el pie de página. Para recibir los recursos, estas organizaciones deben entregar un plan de gestión anual, PGA, el que es evaluado por el DAR e incluye estos recursos dentro del presupuesto del IND. Durante el transcurso del año las federaciones van presentando sus proyectos al DAR quién les transfiere los recursos para su ejecución,

<sup>33</sup> La rendición de cuentas se rige de acuerdo al Instructivo para Rendiciones de Cuentas que consta en Circular N° 1/105/8 del Director Nacional del Instituto Nacional de Deportes de Chile, de fecha 31 de mayo de 2002.

<sup>34</sup>A partir del 2007, para la entrega de recursos a las Federaciones se consideran tres criterios que tienen ponderaciones específicas: Territorialidad (N° de regiones en que existe el deporte), Complejidad de la Federación (N° de disciplinas deportivas que maneja) y Calidad de la Gestión, donde se considera su capacidad para atraer recursos externos y cumplimiento en tiempo de rendición de cuentas.

después de lo cuál rinden cuentas ciñéndose a la Normativa de Rendición de Cuentas. El DAF va revisando durante el año si los gastos están de acuerdo al PGA entregado. Se bloquea la entrega de recursos si las rendiciones no se van haciendo. Quedan exentos de este bloqueo los recursos provenientes de Ley N° 19.135 referida al porcentaje que corresponde a estas federaciones por los juegos de azar referidos al deporte. El monitoreo de la DAF es mensual y a distancia.

Además, para la realización de los Campeonatos Internacionales que se realicen en Chile, las Federaciones pueden postular<sup>35</sup> sus proyectos a financiamiento directo del IND con cargo al Fondeporte<sup>36</sup>. Los proyectos respectivos deberán ser aprobados por el Director Nacional, a más tardar el 30 de Junio del año anterior al de la realización de la competición, y previa evaluación técnica y financiera del proyecto efectuada por el Comité Técnico que, para tal efecto, constituya el Director Nacional. Para ello, el proyecto deberá ser presentado a la Dirección Nacional del IND a más tardar el 30 de Mayo del año anterior al de la realización de la competición<sup>37</sup>. Los deportistas son beneficiados con el pago de pasajes y estadías para su preparación, a nivel nacional e internacional, y su participación en eventos y mega eventos<sup>38</sup>, lo que es entregado a través de las Federaciones y el Comité Olímpico.

### iii) Servicios de Administración Directa de Chiledeportes.

Para completar el apoyo integral a los deportistas TOP<sup>39</sup>, el IND les entrega servicios directamente por medio del Centro de Alto Rendimiento (CAR), y el Hotel CAR, los que son administrados directamente por el IND y cuyo financiamiento se incluye dentro del presupuesto del IND en la Ley de Presupuestos.

El CAR entrega los siguientes beneficios dirigidos a los deportistas de AR, los que incluyen a los proddar, preproddar, seleccionados y preseleccionados:

- Apoyo de cuerpo multidisciplinario para los deportistas (médicos, psicólogos, kinesiólogos, asistentes social, masajistas).
- Laboratorios, exámenes y controles de dopaje.
- Infraestructura deportiva, para el entrenamiento de los deportistas.
- Infraestructura médica y accesoria (sauna, sala de masajes).

El Hotel CAR entrega los siguientes servicios:

- Alojamiento o Residencia
- Alimentación especializada diaria, según disciplina deportiva, a deportistas y técnicos
- Nutricionista especializado.
- Servicios complementarios de aseo y hotelería.

---

<sup>35</sup> Artículo 48 de la Ley 19.712. Ley del Deporte

<sup>36</sup> Fondo Nacional para el Fomento del Deporte constituido por una Cuota Nacional y por trece Cuotas Regionales, y que es conformado con los recursos que anualmente contemple la Ley de Presupuestos de la Nación, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45 de la Ley N° 19.712, además de los recursos otorgados por leyes especiales, los que el Instituto destine de su patrimonio, como asimismo por las donaciones de que sea objeto.

<sup>37</sup> Reglamento del Fondo Nacional para el Deporte y de las Donaciones con fines deportivos sujetas a la Franquicia Tributaria, contemplados en la Ley N° 19.712, Ley del Deporte.

<sup>38</sup> Este párrafo se refiere a Fondeporte y es un financiamiento distinto al señalado en la página 23. La Ley del Deporte faculta a las Federaciones y al COCH a postular sus proyectos a financiamiento directo de Fondeporte para los fines que se señalan.

<sup>39</sup> Los deportistas Top son los que logran posiciones en los eventos internacionales fundamentales definidos en el Programa Proddar. Top es igual a Proddar y Pre-Proddar.

Estos servicios están focalizados en los deportistas Proddar, Preproddar, Preseleccionados y Seleccionados Nacionales y son provistos directamente por el IND.

Los beneficiarios de estos servicios son seleccionados por las federaciones respectivas a las que pertenecen en base a sus méritos técnicos y las proyecciones futuras que los deportistas tienen.

Como se señaló, los recursos con que se financian estos servicios son administrados directamente por el IND y su financiamiento se incluye dentro del presupuesto del IND en la Ley de Presupuestos.

Para producir el Componente 3. “Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes deportivos para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento”, el IND establece la estrategia para diseñar el Plan Nacional de Capacitación (PNC) para capacitar a los técnicos y preparadores físicos federados del país de diversas disciplinas consideradas críticas para el mejoramiento del deporte de AR a nivel nacional<sup>40</sup>. El DAR elabora los términos de referencia y las bases y el IND realiza una licitación pública para instituciones de educación superior para diseñar el PNC<sup>41</sup>. El IND evalúa y adjudica la licitación. La entidad ejecutora firma convenio y diseña el PNC. DAR elabora términos de referencia y las Bases y llama a licitación para la ejecución del PNC. El IND evalúa y adjudica la licitación. La entidad ejecutora firma convenio, realiza la capacitación y certifica a técnicos y preparadores físicos capacitados. .

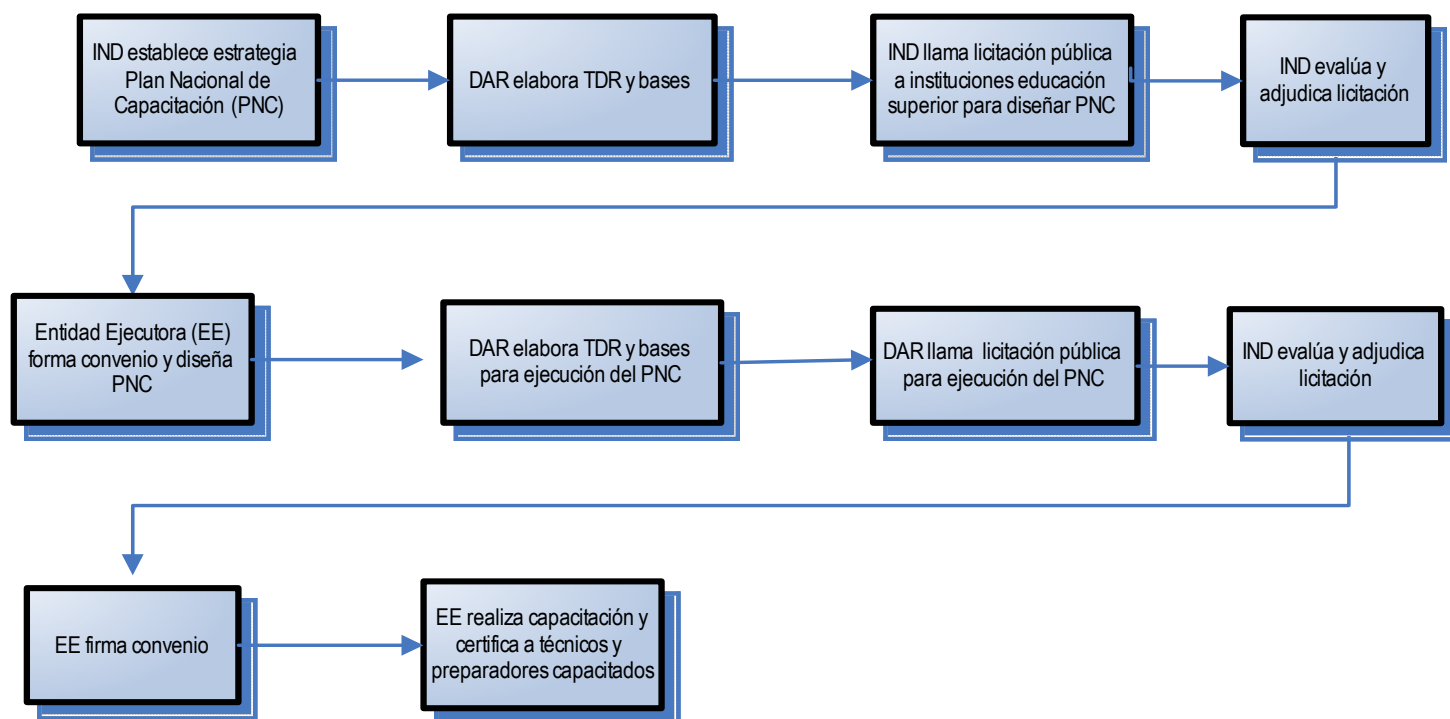
En el esquema siguiente se resumen las principales actividades para la producción del componente:

### **ESQUEMA PROCESO DE PRODUCCIÓN COMPONENTE N° 3 PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DEL ALTO RENDIMIENTO**

---

<sup>40</sup> Estas disciplinas son: ciclismo, esgrima, tiro con arco, handbol, levantamiento de pesas, natación, hockey patín, tenis de mesa, boxeo y vóleybol y karate do.

<sup>41</sup> El Plan Nacional de Capacitación (PNC) se estructura en tres niveles: básico, intermedio y avanzado y cada uno de los niveles organiza sus asignaturas en un Plan común y Plan de especialidad, teniendo que cursar cada alumno las asignaturas del plan común y las de su especialidad.



Fuente: Elaboración propia

La entidad ejecutora firma un convenio en el cual se establecen las obligaciones de ambas partes. En este componente hay transferencia de recursos a la institución adjudicataria de la capacitación. Los recursos se transfieren de acuerdo al Plan anual de capacitación que incluye un flujo de caja, que en función a rendición de cuentas y el plan se van girando los recursos. Se paga cheque a la entidad capacitadora.

Los criterios de asignación de recursos entre los diferentes componentes se han basado principalmente en una asignación histórica a cada uno de ellos.

El Programa no contempla mecanismos de participación de usuarios en ninguno de sus componentes.

## 1.7. Caracterización y cuantificación de población Potencial

El Programa caracteriza y segrega a su población potencial en las siguientes categorías:

a. Deportistas de Alto Rendimiento: todos aquellos deportistas dotados de talento o de condiciones necesarias en los aspectos de habilidades técnicas, capacidades y constitución física y cualidades psicológicas en una disciplina deportiva específica, desde su comienzo en la etapa de iniciación hasta su arribo a la etapa de maestría deportiva, con el objetivo de alcanzar los mayores resultados a nivel internacional<sup>42</sup>. El Programa incluye en su población potencial tanto a deportistas federados como no federados<sup>43</sup>. Debido a la imposibilidad de medir cada uno de los atributos que implica la definición en las diferentes disciplinas deportivas, la población potencial identificada por el Programa no está cuantificada.

<sup>42</sup> Fuente: Caracterización de deportista de AR señalada en la página web de Chiledeportes. Departamento de AR y CAR.

<sup>43</sup> Fuente: Información complementaria entregada en Abril 2007 por el Depto. de AR.

b. Técnicos y Preparadores físicos registrados en el Catastro de Recursos Humanos e incorporados en los Planes de Desarrollo Federado, los que en el año 2006 se cuantifican en 1.200 personas.

c. Dirigentes del sector deportivo federado, los que en el año 2006 son 200 personas.

d. Federaciones Deportivas afiliadas al COCH, las que son 56.

Los técnicos y preparadores físicos, los dirigentes y las federaciones deportivas, son beneficiarios intermedios vía los cuales reciben apoyo los deportistas de AR.

El Programa no incorpora el enfoque de género en la definición de la población potencial.

### 1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo

En cuanto a los deportistas, el Programa considera como su población objetivo a todos aquellos deportistas federados que participan activamente en las actividades definidas por la Federación respectiva, la que en el año 2006 es de aproximadamente 20.000 deportistas federados.

Los deportistas beneficiados efectivamente por el Programa se desglosan en las siguientes categorías:

- h. Deportistas Proddar: Son aquéllos que han obtenido medalla de oro sudamericana o superior y que tienen incentivo económico mensual (beca) para él, su técnico y preparador físico de acuerdo al logro.
- i. Deportistas PreProddar: Son aquéllos que están próximos o se encuentran en la sala de llegar a ser Proddar, o sea alcanzar medalla de oro sudamericana y que cumplen los requisitos mínimos exigidos que fueron señalados en la descripción del componente, y que tienen incentivo económico (beca) para él y su técnico.
- j. Deportistas Preseleccionados y Seleccionados Nacionales: Son aquéllos nominados por sus Federaciones respectivas, que participan en el proceso de entrenamiento y/o preparación con miras a participar en un evento internacional representando al país.
- k. Deportistas CER: Son nuevos talentos deportivos, niños y niñas que presentan cualidades especiales y sobresalientes para el AR en las disciplinas consideradas estratégicas y que son preparados en los CER.

La cuantificación de los deportistas efectivamente beneficiados reportados por el Programa, para los años con que se cuenta con información es la siguiente:

**Cuadro N° 1**  
**Deportistas Efectivamente Beneficiados**

<b>Deportistas Beneficiados</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Proddar	302	256	174	149
PreProddar			45	49
Preseleccionados y Seleccionados Nacionales			30	60
Deportistas CER	1.039	1.498	1.202	1.366

Fuente: Información proporcionada por Departamento de AR

De los diferentes estratos de deportistas identificados, el Programa solo reporta información desagregada por región y por sexo para los deportistas CER, la que se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2**

### Deportistas CER por Año, Región y Sexo

Región	N° Deportistas CER 2003			N° Deportistas CER 2004			N° Deportistas CER 2005			N° Deportistas CER 2006		
	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total
I				41	51	92	37	61	98	15	27	42
II				16	23	39	23	42	65	42	49	91
III				13	47	60	12	41	53	13	45	58
IV				48	72	120	42	48	90	40	55	95
V				40	65	105	35	57	92	45	58	103
VI				25	64	89	23	58	81	35	56	91
VII				47	38	85	51	39	90	51	39	90
VIII				134	304	438	44	77	121	41	65	106
IX				37	95	132	49	96	145	50	104	154
X				57	101	158	64	88	152	68	98	166
XI				4	9	13	4	8	12	93	96	189
XII				10	32	42	10	28	38	12	17	29
RM				27	98	125	34	131	165	49	103	152
Total	342	697	1.039	499	999	1.498	428	774	1.202	554	812	1.366
%	30.4	69.6	100	33.3	66.7	100	35,6	64,4	100	41	59	100

Fuente: Confeccionado por el Panel en base a datos entregados por la institución en Ficha de Antecedentes

En cuanto a los técnicos y preparadores físicos así como los dirigentes del sector federado, la población objetivo es similar a la potencial, o sea 1.200 y 200 respectivamente para el año 2006. El Programa no cuenta con información sobre los beneficiarios efectivos de estas poblaciones.

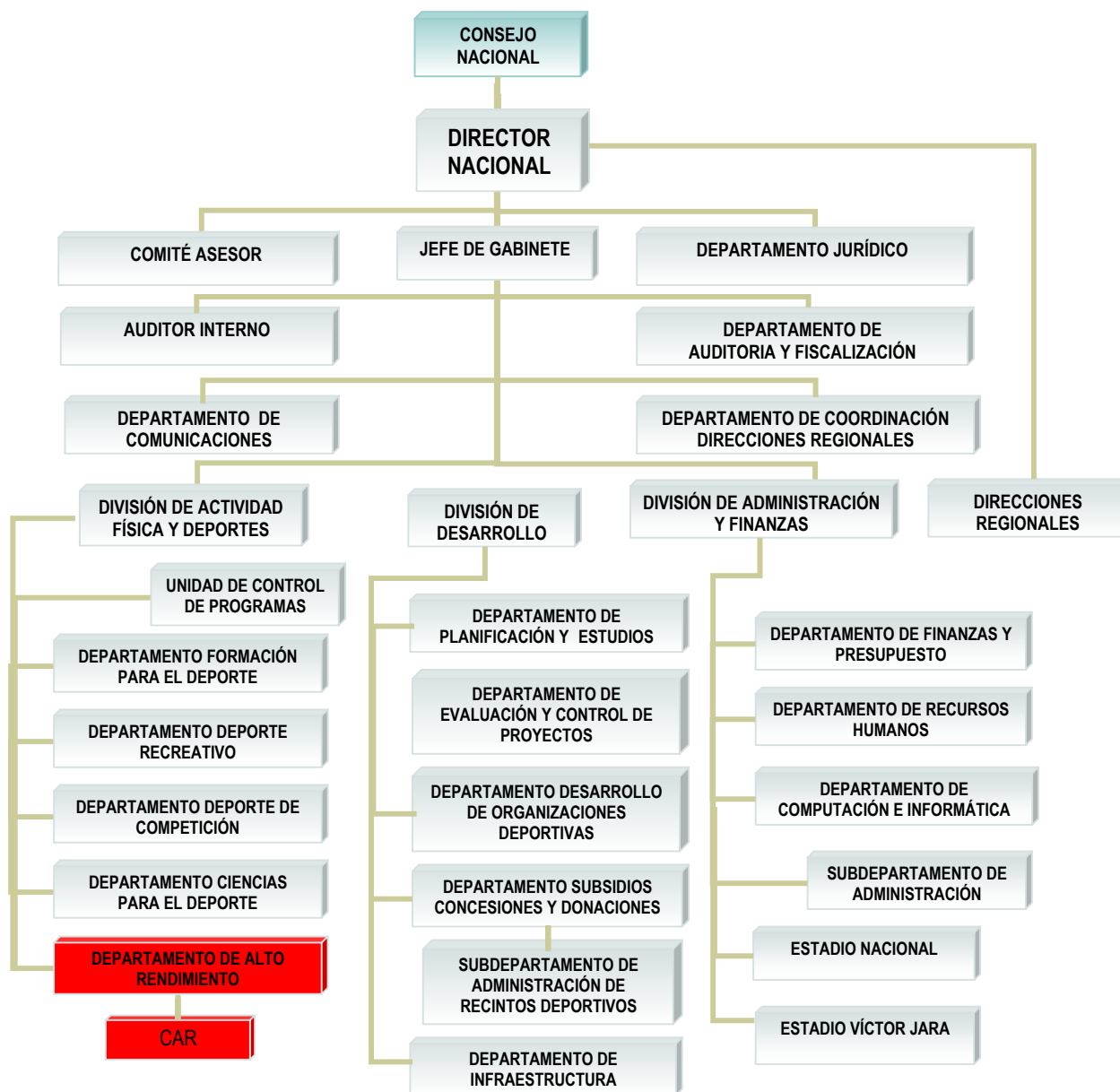
En cuanto a las Federaciones Deportivas, la población objetivo es igual a la potencial y a los beneficiarios efectivos. Existen 56 federaciones deportivas afiliadas al COCH y todas son beneficiarias efectivas del programa.

#### 1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

La unidad responsable del Programa es el Departamento de Alto Rendimiento (DAR), del Instituto Nacional del Deporte (IND), o Chiledeportes. Este Departamento pertenece a la División de Actividad Física y de Deportes, la que a su vez posee una dependencia directa del Director Nacional del IND. A nivel regional, el DAR tiene una relación directa de coordinación y comunicación con cada una de las Direcciones Regionales, de las cuales dependen los Centros de Entrenamiento Regionales (CER). El siguiente organigrama presenta la inserción del Departamento de Alto Rendimiento en la estructura organizacional del IND:

ORGANIGRAMA INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Fuente: Elaborado con base a información de www.chiledeportes.cl



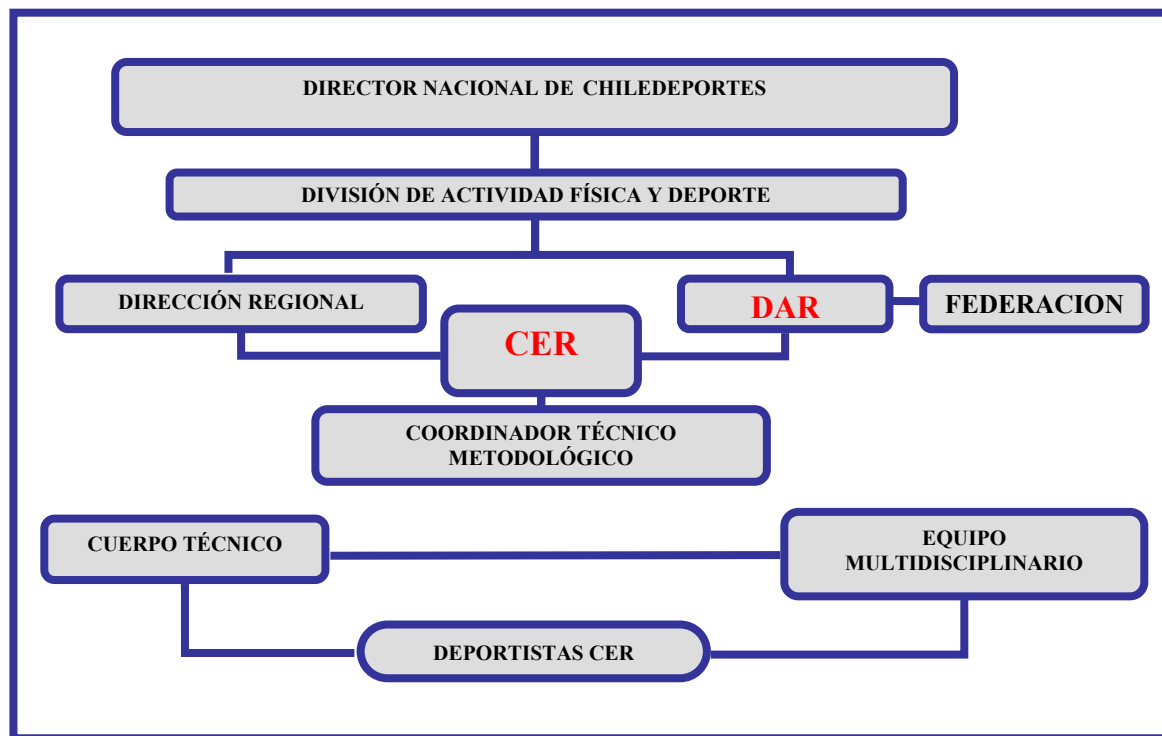
Se puede apreciar en el organigrama, que el Departamento de Alto Rendimiento es uno de los cinco departamentos de la División de Actividad Física y Deportes. El Departamento de Alto Rendimiento es una unidad de tipo funcional que presenta una segmentación específica de funciones focalizada en el ámbito o categoría de un tipo específico de actividad física y deportiva: el alto rendimiento de los deportistas de elite existentes en el país. Cabe señalar que del Departamento de Alto Rendimiento depende el Centro de Alto Rendimiento (CAR), ubicado en la ciudad de Santiago<sup>45</sup>.

Con relación a los mecanismos de coordinación entre el Departamento de Alto Rendimiento y las Direcciones Regionales con respecto a la gestión de los centros de Entrenamientos Regionales (CER), cabe señalar que los aspectos administrativos de los CER, son de responsabilidad de cada Dirección

<sup>45</sup> El CAR presta servicios a los deportistas de alto rendimiento consistentes en la utilización constante de sus instalaciones, equipamiento, espacios y áreas de trabajo. Del mismo modo, el CAR entrega de apoyo médico en tratamientos de tipo kinésicos, fisiológicos, psicológicos, masoterapia, nutricionales, mediciones programadas a los deportistas y alojamiento y alimentación en el hotel del CAR. Se encuentra ubicado a un costado del Estadio Nacional, por calle Pedro de Valdivia.

Regional y del Departamento de Recursos Humanos del IND. En tanto que los aspectos técnicos son conducidos por el DAR, quien debe orientar y supervisar el trabajo técnico metodológico, a través de los encargados de los CER de las Direcciones Regionales, y de los Coordinadores Técnico Metodológicos de cada CER<sup>46</sup>. La articulación del DAR con las Direcciones Regionales, en lo que respecta a los CER se muestra en el siguiente esquema:

### COORDINACIÓN CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONALES, CER



Fuente: Programa de Centros de AR. Departamento de Alto Rendimiento, IND

Las principales funciones del DAR, unidad responsable del Programa son las siguientes.

- 1) Elaborar los contenidos técnicos y determinar la tipología de proyectos deportivos que conformarán la cartera de productos y servicios que financiará el Instituto para la modalidad de deporte de AR.
- 2) Proporcionar asesoría, capacitación y orientación técnica y metodológica a deportistas destacados, sector federado nacional, Comité Olímpico de Chile y Corporaciones de AR en la formulación de estrategias, planes, programas, proyectos y diseño de sistemas de formación, preparación y entrenamiento de deportistas para el AR.
- 3) Otorgar orientación técnica a deportistas destacados, federaciones, COCH y Corporaciones de AR en la formulación de proyectos deportivos y la postulación a financiamiento directo del Instituto Nacional de Deportes y del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y Donaciones Deportivas.

<sup>46</sup> Programa Centros de Entrenamiento Regional. Ciclo Olímpico 2004-2008. Chiledeportes. Departamento de alto Rendimiento.



- 4) Integrar comisiones y participar, a solicitud del Director Nacional, en la evaluación técnica de proyectos deportivos aprobados para el área del deporte de AR.
- 5) Diseñar y difundir en organizaciones deportivas relacionadas con el deporte de alto rendimiento, documentos de orientación técnica y metodológica que faciliten el conocimiento, la formación, el desarrollo y la práctica del deporte de AR.
- 6) Promover y supervisar, en coordinación con el Subdepartamento Ciencias del Deporte, la realización de estudios e investigaciones sobre ciencia y tecnología aplicada a la práctica del deporte de AR.
- 7) Elaborar propuestas de desarrollo y creación de Centros de Iniciación de Entrenamiento Deportivo e Informar respecto a la conveniencia de participar en la incorporación y/o formación de corporaciones de fomento y práctica del deporte de AR.
- 8) Impulsar el desarrollo de sistemas de entrenamiento deportivo, diseñar y proponer las normas técnicas tendientes a la detección eficaz de talentos deportivos y crear las condiciones para la formación y el desarrollo de deportistas top.
- 9) Mantener relaciones técnicas y de cooperación con Organismos Públicos y Privados que participen y se vinculen con el deporte de AR.
- 10) Diseñar, mantener y actualizar una base de datos que permita consultar antecedentes generales, obtener estadísticas e información especializada sobre la modalidad.
- 11) Participar en programas de cooperación internacional; coordinar, administrar y operar los convenios y acuerdos deportivos bilaterales y multilaterales en que sea parte Chiledeportes.
- 12) Investigar innovaciones, nuevas formas, tendencias y oportunidades en materia de deporte de AR y analizar la factibilidad de incorporarlas como nuevos servicios corporativos.
- 13) Ejecutar el plan nacional de supervisión técnica de la modalidad con el fin de controlar la ejecución de los proyectos deportivos y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- 14) Proponer y recomendar el desarrollo de proyectos de infraestructura deportiva necesarios para el desarrollo y fomento de la modalidad.
- 15) Elaborar, coordinar y ejecutar programas deportivos interrelacionados con las otras modalidades deportivas.
- 16) Supervisar y coordinar la administración del Centro de Alto Rendimiento y Residencia Deportiva con el fin de proporcionar a los entrenadores nacionales apoyo científico y tecnológico a sus actividades y deportistas a su cargo, facilitar las instalaciones, brindar servicios de residencia deportiva y asistencia en general que permita allanar la práctica y desarrollo de las habilidades deportivas de los entrenadores y deportistas de AR.
- 17) Apoyar y coordinar las acciones que faciliten el funcionamiento de la Comisión Nacional de Control de Dopaje y velar por el cumplimiento de sus funciones.
- 18) Preparar los certificados de ejecución de los proyectos deportivos de la modalidad aprobados para la cuota nacional.
- 19) Definir líneas estratégicas que permitan establecer convenios con otros organismos públicos y/o privados en materias propias de la modalidad.

20) Velar por el cumplimiento de las metas establecidas para la modalidad en la Planificación Estratégica y Planes de Gestión Anual.

La dotación de personal del Departamento de Alto Rendimiento es de 97 personas, las que poseen las siguientes modalidades de contrato:

**Cuadro N° 3**  
**Distribución y Situación Contractual de la Dotación del Departamento de Alto Rendimiento del IND y de Unidades Dependientes**

<b>Tipo de Personal</b>	<b>N°</b>	<b>Situación Contractual</b>
Personal DAR	12	6 Contrata y 6 de Planta
Profesionales CAR	22	Honorarios
Personal Hotel Deportivo CAR	32	Código del Trabajo
Personal Laboratorio CAR	8	Honorarios
Personal del Polideportivo	23	Código del Trabajo
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	

*Fuente: Confección Panel en base información entregada por la Institución*

Con respecto a los mecanismos de coordinación interna, en el periodo 2003-2004, se verifican tres mecanismos a saber:

- i) **Comisión Fondeporte:** Se trata de un mecanismo de coordinación constituido por resolución interna del Servicio del año 2002, que se aboca a la coordinación y gestión del Fondeporte, en especial la preparación y elaboración de las bases administrativas del Fondo. Participaban en esta instancia todos los departamentos relacionados con el Fondeporte, es decir, todos los Departamentos de la División de Actividad Física y Deportes y los departamentos de la División de Desarrollo relacionados: Planificación y Estudios, que actuaba como coordinador del mecanismo, Desarrollo de Organizaciones Deportivas y el Departamento de Infraestructura. Esta comisión se reunía 1 vez a la semana en el periodo 2003-2004.
- ii) **Coordinación del PMG:** En torno a la gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión institucional, se articuló en el periodo 2003-2004, una instancia de coordinación para el monitoreo del desarrollo del PMG. Los responsables de los diferentes sistemas del PMG, capacitación, control de gestión, seguridad e higiene, etc., se reunían una vez al mes presentando a la Dirección Nacional los estados de avance de los diferentes sistemas del PMG.
- iii) También para el periodo 2003-2004, el IND contó con un **Sistema de Planificación** de la Gestión Institucional que incluía encuentros nacionales y macrozonales (norte, centro, sur), con las direcciones regionales. Se organizaba en torno a jefes de área, que correspondían a los mismos jefes de División: Actividad Física, Desarrollo Institucional, y Administración y Finanzas. El primer encuentro se realizaba en marzo de cada año. En este encuentro, el Director Nacional fijaba las líneas de trabajo institucionales. En estas instancias se abordaban los grandes temas de gestión del Servicio. Por ejemplo, se trabajó los resultados y generación de compromisos en torno a la evaluación en profundidad realizada al Servicio, por mandato de Dipres en el año 2001. En las reuniones se analizaban los indicadores de gestión y se revisaban los estados de avance de gestión global del Servicio.

Con respecto a la situación para el periodo 2005-2006, se puede señalar que junto con el cambio de Dirección Nacional, los mecanismos de coordinación interna experimentaron variaciones. En efecto, podemos indicar lo siguiente:

- i) **Comisión Fondeporte:** Este mecanismo de coordinación se mantiene en operación pero la coordinación ya no es exclusivamente del Departamento de Planificación y Estudios, sino que pasa a ser compartido entre la División de Actividad Física y Deportes y de la División de Desarrollo. Se reduce el tiempo destinado al proceso de preparación de las bases administrativas del Fondeporte, y también se reduce la participación de las Direcciones Regionales e el mismo.
- ii) **Coordinación del PMG:** Este mecanismo es reemplazado, el año 2005, por un Comité Bipartito, en el que participan la Asociación de Funcionarios y representantes de la Dirección Nacional. El objetivo de este comité es difundir y motivar la participación de los funcionarios del Servicio en el PMG.
- iii) **Comisión de seguimiento del PMG:** el año 2006 se creó esta instancia orientada al seguimiento del PMG. Se focaliza en el control y seguimiento del PMG en su globalidad. Se examinan las tareas y actividades y su nivel de cumplimiento.
- iv) Con respecto al sistema de **planificación de la gestión**, esta se reduce, a partir del año 2005, a encuentros intradivisionales, dejándose de realizar los encuentros interdivisionales.
- v) En el año 2005, se implementó un **Comité Técnico**, conformado por el Subsecretario, Jefe de Gabinete, Asesor Jurídico y el Director de la División de Administración y Finanzas. Esta instancia concentró las funciones de planificación global de la gestión del servicio.

Con respecto a la coordinación del Servicio con el Comité Olímpico de Chile, COCH, podemos indicar que esta relación se encuentra regulada por la Ley del Deporte. El responsable institucional de mantener la relación con el COCH, es el Director de la División de Actividad Física y Deportes, más el Departamento de Alto Rendimiento. En la Ley del Deporte<sup>47</sup>, se definen las siguientes vinculaciones: i) que el IND debe establecer, en conjunto con el COCH, las especificaciones técnicas de quiénes serán considerados deportistas de alto rendimiento. También se estipulan las siguientes vinculaciones; ii) El IND debe financiar o contribuir a financiar, de acuerdo a sus disponibilidades presupuestarias, los gastos de traslado y mantención de delegaciones de las federaciones nacionales y del Comité Olímpico de Chile que deban concurrir a participar, en representación del país, en competencias deportivas internacionales realizadas dentro y fuera del país; iii) La Comisión Nacional de Control de Dopaje estará integrada por un deportista de destacada trayectoria, designado por el Presidente de la República; un representante del Ministro de Salud, designado por éste; un representante del IND, designado por su Director Nacional; un representante del Comité Olímpico de Chile, designado por el Plenario de Federaciones, y un representante de la Sociedad Chilena de Medicina Deportiva, designado por ésta. Además, se debe agregar que existe una obligación legal de transferir recursos financieros por parte del IND al COCH.

Con respecto a la Asociación de Deportistas Olímpicos, ADO, podemos señalar que el IND participa como socio fundador en su creación y funcionamiento. El Director de la División de Actividad Física y Deportiva participa como parte de su directorio. También existe obligación legal de transferir recursos financieros por parte del IND al ADO.

## **1.10 Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad Responsable.**

---

<sup>47</sup> Ley N° 19.712 de 2001.

La Ley N° 19.712 del año 2001, señala en forma explícita la responsabilidad del IND respecto al monitoreo y evaluación de sus recursos presupuestarios, y este Programa está dentro de esas responsabilidades.<sup>48</sup>

El principal instrumento de monitoreo utilizado en el Programa, durante el periodo de evaluación, está constituido por el conjunto de indicadores de gestión anual que posee el programa con respecto a los diferentes niveles de apoyo a los deportistas de alto rendimiento constituido en los tres componentes que tiene el programa. Estos indicadores, en su mayoría de eficacia y eficiencia, se encuentran en los BGI anuales y en el Marco Lógico del Programa.

En el caso del componente N° 1 referido a los CER los indicadores definidos son 6 de los cuales los cuantificados en el periodo de evaluación son dos, el referido a los deportistas atendidos en los CER anualmente y la ejecución presupuestaria que tiene una línea en la asignación presupuestaria. La evaluación realizada esta referida a que cada CER debe velar porque se cumplan las condiciones para ingresar y mantenerse en los CER de cada deportista patrocinado por su federación. Estas condiciones están indicadas en el punto 1.6 de este informe.

En el caso del componente N° 2 referido al apoyo integral a deportistas TOP, se han definido 12 indicadores de los cuales se usan seis en las actividades de monitoreo. Las variables que se cuantifican en estos 5 indicadores son Calidad definida como la evaluación al menos satisfactoria que hacen los deportistas TOP de los servicios entregados en el componente, costo promedio por deportista TOP, ejecución presupuestaria, uso del CAR por deportista TOP, seleccionados y preseleccionados en relación a los que lo demandan, porcentaje de uso de las camas del hotel CAR por los deportistas de alto rendimiento.

Además, específicamente el caso de las becas tiene el siguiente sistema de monitoreo y evaluación. Se hace una revisión anual del cumplimiento de los requisitos para mantener la condición de deportistas de alto rendimiento sujeto a becas, las que fueron señaladas en el proceso de producción del componente. Estos requisitos están regulados en el Decreto Supremo N° 42 del 2005 y sus modificaciones y alcances aclaratorios en los Decretos N° 56 del 20 de febrero 2006, N° 67 de abril 2006 y N° 68 del 11 de mayo del 2006. La evaluación del proceso de preparación de un deportista incorporado al sistema de becas deberá realizarse permanentemente y de forma especial al final de cada uno de los macro ciclo que contemple su plan de entrenamiento. La evaluación medirá el logro de los objetivos técnicos planteados.

En cuanto a las Federaciones, éstas son evaluadas en función a su Plan de Desarrollo Anual hasta el año 2006 y hoy es el Plan de Desarrollo Estratégico. Son monitoreadas en función al avance. Este monitoreo es principalmente presupuestario. La evaluación de las variables cualitativas que se consideran son la cobertura territorial, complejidad de la federación referida por ejemplo al N° de disciplinas, y gestión administrativa. Todo esto es una vez al año. Además, desde el punto de vista cuantitativo las federaciones son evaluadas por la rendición de cuentas<sup>49</sup> y si estas no son rendidas adecuadamente y en los plazos establecidos se cortan los fondos excepto los legales provenientes de los juegos de azar. Existen diferencias fundamentales en la rendición de cuentas del nivel central en relación a las direcciones regionales. A nivel central existe una unidad especializada la cual

---

<sup>48</sup> Específicamente respecto del IND señala sobre sus obligaciones lo siguiente "... Ejercerá, la fiscalización sobre el uso y destino de los recursos que transfiera o aporte, pudiendo para tal efecto requerir de las organizaciones beneficiarias las rendiciones de cuentas que procedan, los balances, estatutos y actas de asamblea y de directorio, y realizar inspecciones periódicas cuando lo estime necesario o lo solicite la mayoría absoluta de la asamblea de la respectiva organización, sin perjuicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República sobre la materia. En todo caso, el Instituto estará facultado para exigir, en la forma y plazo que determine el reglamento respectivo, la restitución de los recursos transferidos o aportados, cuando éstos hubieren sido utilizados por la organización beneficiaria para fines distintos de aquellos para los cuales fueron destinados..." (Fuente: Ley N° 19.712/2001).

<sup>49</sup> Instructivo Rendición de Cuentas, para sectores Público y Privado. Resolución Exenta N°2888 de Octubre 6 de 2005. Corregir tipo de letra.

principalmente revisa rendiciones de las federaciones y todo lo rendible a nivel central. En las direcciones regionales hay un encargado por cada una que no depende de la unidad especializada con la consecuente disparidad de criterios dependiendo de los énfasis en cada Dirección Regional.

Por último, el CAR es evaluado y monitoreado por la DAF, en función a su ejecución presupuestaria y el cumplimiento de su rol estratégico de supervigilar a los deportistas que se concentran o entrenan permanentemente en él. Además, cumple un rol de acreditador respecto a las Becas y tiene comunicación permanente con las federaciones. Se mide en función a que no queden deportistas de Alto Rendimiento fuera de los servicios del CAR, cumpliendo los requisitos ya explicados.

En el caso del componente N° 3 Capacitación<sup>50</sup>, la evaluación es sólo respecto a ejecución presupuestaria en función al Plan anual de Capacitación y rendición de cuentas.

Desde el punto de vista tecnológico, la DAF cuenta con tres programas computacionales que apoyan su gestión de evaluación y monitoreo. Estos son: SISAP que concentra el 100% de los proyectos, luego está el CONVERGE que concentra los proyectos aprobados, y finalmente pasa al SIGFE. El proceso que incluyen estos sistemas es el siguiente:

Cada institución que solicita recursos, debe ingresar el o los proyectos a través del sistema computacional, denominado SISAP. En este sistema se debe llenar una ficha, la cual contiene antecedentes de la institución que presenta el proyecto, datos económicos y descripción general y específica del mismo.

Una vez ingresado el proyecto, es evaluado por el analista del departamento de Alto Rendimiento quien coteja que la información sea coherente, que existan recursos disponibles y que se enmarque dentro del Plan de Desarrollo de la Federación.

Para el caso de proyectos de organización de campeonatos internacionales que se realicen en Chile, se evalúa el proyecto a través de un Comité Evaluador quien determina los proyectos aprobados con recursos del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, como fue señalado en la descripción del componente 2 subcomponente Apoyo a las Federaciones.

En la fase ex post, el IND a través del Departamento de Finanzas y Presupuesto dependiente de la División de Administración y Finanzas, revisa que los recursos entregados por la institución para el proyecto, hayan sido gastados conforme a lo definido en el proyecto. Para ello deben adjuntar los comprobantes correspondientes.

A partir del año 2003, el IND estableció un sistema de monitoreo mediante un Plan Nacional de Supervisión. Este plan contemplaba la contratación de profesionales del área de la educación física cuyo objetivo era presenciar, en terreno, la ejecución de los proyectos. En el caso del Programa de Posicionamiento del Alto Rendimiento, durante los años 2004 y 2005 se contó con un supervisor en la región metropolitana.

Las supervisiones y fiscalización en terreno de la Unidad de Control de Programas y del DAR, en lo que respecta a la periodicidad es casi nula, por la escasa dotación de personal y la falta de recursos para salir a terreno en regiones.

La institución entre los años 2002 y 2005 contó con la base de datos denominado SIGER-PRO, en la cual se obtiene información por institución, proyecto, categoría o departamento al que corresponde el proyecto, número de beneficiarios totales de los proyectos o programas, montos utilizados y gastados,

---

<sup>50</sup> La ejecución del plan de capacitación para el periodo 2004-2006, fue adjudicada vía licitación pública al Instituto Nacional de Fútbol (INAF).

entre otros. A partir del año 2006 y con la entrada en vigencia del programa intergubernamental SIGFE, la institución establece un programa complementario denominado CONVERGES. Este contiene información de los proyectos así como las supervisiones de los mismos. A continuación en la siguiente tabla se presentan los diferentes sistemas y su relación:

**Tabla N° 1**  
**Principales Bases de Datos y Sistema de Información utilizados para el y Monitoreo y Seguimiento del Programa de Alto Rendimiento**

NOMBRE BASE DE DATOS	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	FECHA DE REGISTRO DE DATOS
Sistema de Administración de Proyectos <b>SISAP</b>	<p><i>Contiene la información del FONDEPORTE y del registro de donaciones. Permite ingresar, modificar y evaluar proyectos.</i></p> <p><i>Contiene la información de los proyectos de Alto Rendimiento que se financian por el FONDEPORTE, básicamente competencias.</i></p> <p><i>Este sistema permite la postulación en línea al FONDEPORTE. Procedimiento que se viene realizando desde el año 2004</i></p> <p><i>Contiene la evaluación de cada proyecto. Se puede consultar las pautas de evaluación de cada proyecto.</i></p> <p><i>Contiene información detallada de los proyectos presentados al FONDEPORTE: total presentados, total aprobados, total rechazados, tipos de organizaciones e instituciones postulantes, total proyectos evaluados positivamente y no seleccionados.</i></p> <p><i>El SISAP fue desarrollado y es administrado por una empresa externa: INDECS. Físicamente sus bases de datos y plataforma se encuentran en las oficinas de la empresa externa.</i></p>	2002-2006. <i>Sigue en operaciones</i>
<b>SIGERPRO</b>	<p><i>Sistema informático de supervisión de los proyectos del FONDEPORTE. Funcionaba en el servidor central del IND. Comenzó a operar en el año 2005. A contar del año 2006, se integró como un módulo al sistema COVERGES</i></p> <p><i>Este sistema sólo levanta los datos de los proyectos aprobados en el SISAP</i></p> <p><i>Contiene información de los proyectos supervisados. La información ingresada corresponde a los datos de los proyectos supervisados, información que se recoge a través de las fichas de supervisión.</i></p>	2005-2006

NOMBRE BASE DE DATOS	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	FECHA DE REGISTRO DE DATOS
<b>CONVERGES</b>	<i>Sistema informático de gestión interna que hace de enlace con el SIGFE<sup>51</sup>.</i>	2006 a la fecha

<sup>51</sup> El Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), es un programa del Gobierno para desarrollar e implementar un sistema de información único, integral y uniforme, de carácter dinámico, que busca constituirse en una herramienta de apoyo efectivo para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector público, en los

	<p><i>Se compone de 4 módulos:</i></p> <p><b>1. Módulo Proyectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Se generan cartas de notificación de proyectos</i></li><li>➤ <i>Se generan los convenios y resoluciones que aprueban proyectos del Fondeporte.</i></li><li>➤ <i>Se ingresa y mantiene información de las fichas anexadas al convenio, necesaria para la supervisión porque indica dónde se hacen las actividades, días y horario.</i></li><li>➤ <i>Se ingresa (ficha de supervisión), y mantiene información de la supervisión de los proyectos (SINGERPRO)</i></li><li>➤ <i>Entrega información de la certificación de los proyectos, en base a los resultados de la supervisión</i></li></ul> <p><b>2. Módulo Finanzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Control del presupuesto vigente, ejecutado, por ejecutar)</i></li><li>➤ <i>Giros por proyectos</i></li><li>➤ <i>Información estadística del avance del presupuesto</i></li></ul> <p><b>3. Módulo Rendición de cuentas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Lleva control de las rendiciones de cuentas de los proyectos</i></li></ul> <p><b>4. Módulo Registro</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Lleva control de las organizaciones receptoras de fondos públicos de IND, según lo establece la Ley Nº 19.862</i></li></ul>	
--	--	--

Fuente: Departamento de Control y Evaluación de Proyectos

El panel no pudo observar si el seguimiento técnico y financiero de los proyectos es utilizado para retroalimentar la toma de decisiones del Programa. No se cuenta con información o indicadores que den cuenta de los resultados del Programa. Asimismo, el panel no pudo establecer cómo se vinculan los instrumentos y bases de datos para el monitoreo y evaluación con el SIG institucional.

En relación a evaluaciones anteriores del programa, en el año 2001 la Universidad de Chile realizó una Evaluación en Profundidad del IND solicitada por la Dirección de Presupuestos. Las principales recomendaciones que emanan de ella y que competen también al Programa de AR, son las siguientes: Revisión de diseño de los Programas, Definición de indicadores y metas de gestión para los Programas, Desarrollo de un sistema de información integrado, Análisis y redefinición de funciones y responsabilidades de las distintas Divisiones, Departamentos, Unidades y Direcciones (Nacional y Regional), que contemplen instancias de coordinación interna y la Actualización y ampliación de un diagnóstico para definir prioridades y metas institucionales de mediano y largo plazo y que incluya la realización de Catastros Nacionales de Recursos Humanos del área de la Actividad Física y Deportiva, Organizaciones Deportivas e Infraestructura Deportiva. Además se sugiere el levantamiento periódico de una Encuesta Nacional de la Actividad Física y Deportes. El estudio destaca la necesidad de mejorar la rendición de cuentas.

Tal como se señala en párrafo anterior, a raíz de la evaluación mencionada, se formula una serie de recomendaciones, las que se traducen en compromisos por parte del IND para el mejoramiento del Programa. Entre los principales compromisos parcialmente cumplidos o no cumplidos, se encuentran los siguientes:

- ✓ Incorporar y cuantificar indicadores que den cuenta del desempeño del Programa en diversos aspectos. Si bien la MML incluye indicadores asociados al aporte de terceros, satisfacción de usuarios y otros pertinentes de medir en el desempeño del Programa, la mayoría de ellos no han sido cuantificados.
- ✓ Implementar software y bases de datos con información de deportistas TOP actualizadas, incluyendo datos de resultados internacionales de los deportes priorizados. Se informa que no se implementó el software de análisis para los deportistas top, pero sí se cuenta con base de datos en planillas Excel que incluye N° de deportistas, recursos asignados, cumplimiento de logro y sirve para llevar el seguimiento de los deportistas y la información en forma actualizada. Se reporta cumplido en Junio del 2005, sin embargo por las dificultades que el panel evaluador tuvo para obtener información sobre los deportistas top, la información no se mantiene actualizada.

### **1.11. Reformulaciones del Programa**

Las principales reformulaciones que ha tenido el Programa son las siguientes:

- A partir del año 2003 y hasta el 2005, el Programa incorporaba en el componente 2 solamente el apoyo de los deportistas a través de becas y a través de recursos destinados a las Federaciones y Comité Olímpico. La administración del Centro de Alto Rendimiento y el Hotel CAR estaba en otro programa, puesto que en la elaboración de los programas, se consideraba el ítem presupuestario que solicitaba. Desde el 2006, la administración del CAR y el Hotel CAR se incorporan al componente 2.
- A partir del año 2006 se modifica el reglamento del Proddar aumentándose el nivel de exigencias técnicas a los deportistas, ya que se exige como mínimo medalla de oro mínimo a nivel sudamericano, por lo que se reduce el número de deportistas que reciben el beneficio de las becas; aumentan también los montos de las becas. Antes este beneficio estaba regulado por una normativa y en la actualidad se rige por el decreto ley.
- A partir del año 2007, para la entrega de recursos a las Federaciones se consideran 3 criterios que tienen ponderaciones específicas: Territorialidad (N° de regiones en que existe el deporte), Complejidad de la Federación (N° de disciplinas deportivas que maneja) y Calidad de la gestión, donde se considera su capacidad para atraer recursos externos y cumplimiento en rendición de cuentas.
- En estos momentos se encuentra en elaboración interna un proyecto respecto de la nueva institucionalidad del IND, pero está en sus inicios y aún no tiene ningún grado de formalidad.

### **1.12. Otros programas relacionados**

Existe la ADO, Asociación de Deportistas Olímpicos de AR, corporación de derecho privado sin fines de lucro creada recientemente en el año 2006, organismo destinado a crear, administrar y desarrollar centros de iniciación y entrenamiento para el AR deportivo



Sus socios fundadores son el IND y el Comité Olímpico de Chile, pudiéndose incorporar socios deportivos, socios cooperadores y socios honorarios. Recibe aporte público del IND y privado de varias empresas privadas. La coordinación con el IND se da por medio de la participación de éste en su Directorio.

### 1.13. Antecedentes Presupuestarios

El presupuesto total del Programa para los años 2003– 2007 se señala en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 4**  
**Presupuesto Total del Programa 2003-2007 (miles de \$ año 2007)**

Año	Presupuesto Total del Programa
2003	9.114.837
2004	9.323.809
2005	9.235.298
2006	9.036.113
2007	9.843.008

*Fuente: Balance de Gestión integral, años 2003-2005 Y Ley de Presupuesto 2003-2007.*

El presupuesto incluye las partidas 337 Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento, 340 Art.1ª Ley 19.135 C.O.CH., 341 Ley 19.135 Fed. Deportivas Nacionales y 046 Centros de Alto Rendimiento, de cada uno de los años del período de evaluación, que se encuentran con esta numeración en la Ley de Presupuestos de cada año. Sólo como excepción, en el año 2004 los CER estaban en la partida 038, desde el 2005 se incluyen en el ítem 046 Centros de Alto Rendimiento. Además, a contar de este año, los gastos de personal y en bienes y servicios de consumo de este programa se ejecutaron, a través, de los subtítulos 21 y 22 respectivamente, y se estimaron en función del presupuesto aprobado para Alto Rendimiento como proporción del total del presupuesto de la institución (metodología de cálculo en anexo N° 3).

## **II. TEMAS DE EVALUACION**

### **1. DISEÑO DEL PROGRAMA**

#### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa**

##### **1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial**

El Programa tiene correctamente identificado el problema en el que pretende incidir y que es la escasez de logros o triunfos deportivos a nivel internacional (en 104 años de historia olímpica el país ha logrado un total de 11 medallas y en los juegos ODESUR ocupa el sexto lugar) que permitan actuar como agentes motivacionales y que sirvan de modelos para incentivar el desarrollo de una cultura de actividad física y deportiva en la población.

Si bien, es evidente el impacto que provoca en la población el triunfo de alguno de nuestros deportistas en el exterior y su transformación en ídolo o modelo que quiere ser imitado especialmente por los más jóvenes, se considera que el problema no está suficientemente fundamentado, faltando citas de estudios técnicos, bibliografía o estudios comparados que permitan dar mayor peso técnico a su fundamentación.

Las principales causas que originan el problema están correctamente identificadas ya que ellas abordan los principales obstáculos o aspectos más relevantes que limitan el éxito de los deportistas chilenos a nivel internacional. Estas fueron señaladas en el capítulo I Antecedentes punto 1.3. Justificación del Programa y se pretenden solucionar con los componentes que el Programa genera.

La población potencial del Programa se considera que está bien identificada en relación al problema que se pretende resolver, en cuanto a los técnicos y preparadores físicos registrados en el Catastro de Recursos Humanos e incorporados en los Planes de Desarrollo Federado, debido a que son los encargados de preparar y entrenar a los nuevos talentos y deportistas de AR, así como a los dirigentes del sector federado, quienes son los responsables de gestionar y potenciar el deporte de elite. Sin embargo, en cuanto a los deportistas, el panel de evaluación no comparte que la población potencial sean todos los deportistas de AR federados y no federados. Para el panel de evaluación la población potencial son los deportistas federados, que es el universo de donde saldrán los deportistas de AR; además, debe considerarse que gran parte de los beneficios llegan vía las federaciones a sus deportistas.

También se consideran entre la población potencial a las Federaciones Nacionales Deportivas afiliadas al Comité Olímpico de Chile, las que se constituyen en beneficiarios intermedios, vía los cuales se entrega apoyo a los deportistas de AR, lo que se considera pertinente, debido a que su función es potenciar el deporte de AR.

El Programa señala que su población objetivo, o sea aquella que se pretende atender en un período determinado de tiempo son los deportistas federados, los que al año 2006 están cuantificados en

aproximadamente 20.000; considerando que éste es un Programa de elite y que para posicionar al deporte de AR a nivel internacional se requieren medallas de oro, el panel no comparte que ésta sea la población objetivo, ya que difícilmente el Programa tendrá capacidad para atender y preparar a todos los deportistas federados en pos de ese objetivo. Por lo tanto el panel considera que no está bien identificada ni cuantificada la población objetivo. Para el panel, la población objetivo del Programa serían los deportistas federados que practican regularmente los deportes o disciplinas deportivas consideradas como estratégicas por el IND, o sea aquéllas en las cuales el país tiene posibilidades de alcanzar triunfos deportivos internacionales, lo que debería ser declarado por el IND al inicio de cada año deportivo. No obstante lo anterior, se desconoce cuántos son éstos, sólo se tiene información de los deportistas federados de las diferentes disciplinas deportivas (no sólo las consideradas estratégicas por el IND), los que son aproximadamente 20.000. El Panel tampoco tiene referencias internacionales sobre el % de deportistas federados que deberían ser de alto rendimiento, no existiendo antecedentes de porcentajes de deportistas federados en cuanto a mínimos y máximos, en otros países.

Los beneficiarios efectivos sí están cuantificados a nivel de deportistas y Federaciones tal como se señala en el punto 1.8 del Cap. I, pero no así los Técnicos y Preparadores Físicos ni los Dirigentes Federados, lo que se considera una debilidad del programa.

El Programa no considera el enfoque de género en la definición de su población potencial ni objetivo, lo que el panel considera que es adecuado, ya que lo que se busca, independiente del género, es desarrollar deportistas Top, que sean los mejores del mundo y que logren triunfos internacionales, para lo cual deben medirse con los criterios de éxito que cada disciplina exige a nivel mundial.

## **1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios**

El Programa está focalizado en atender deportistas de AR o que tengan condiciones especiales para llegar a serlo, foco que se considera adecuado por la naturaleza misma del Programa, que es un Programa de elite.

El criterio utilizado para seleccionar a los beneficiarios del componente 1. *“Centro de Entrenamiento Regional (CER) entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional”*, se considera pertinente, ya que se basa en que los deportistas cuenten con las características para ser deportistas de AR a corto, mediano y largo plazo, considerando las habilidades técnicas, capacidades físicas, constitución física y cualidades psicológicas, de acuerdo a las características que cada disciplina exige; son parámetros eminentemente técnicos y especializados propios de cada disciplina deportiva de AR. Llama la atención sí, que entre los criterios considerados para seleccionar a los beneficiarios de este componente, no se explicita como criterio de selección que el deportista haya obtenido algún logro o rendimiento significativo en su disciplina, en los niveles más básicos como serían su escuela, barrio u otro.

A nivel de diseño, el mecanismo de selección se considera adecuado, ya que consiste en una evaluación de las condiciones que tiene el deportista, la que es realizada por personal especializado de los CER.

En el componente 2. *“Entregar apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias”*, en lo que respecta al subcomponente Becas, los criterios utilizados para seleccionar a los deportistas que obtendrán becas se consideran adecuados y de alta pertinencia, ya que el fundamental es demostrar un logro técnico consistente en la obtención de medalla de oro en la categoría juvenil o todo competidor en eventos sudamericanos, panamericanos, mundiales y olímpicos. Este criterio establece un parámetro mínimo en función de los resultados internacionales de los deportistas y apunta directamente al cumplimiento del propósito del Programa, puesto que se trata de un estándar internacional al que los deportistas top deben alinearse.

El mecanismo de selección diseñado se considera adecuado, ya que consiste en la evaluación de los antecedentes del deportista señalados en el primer capítulo y que es realizada por una Comisión integrada por los tres actores claves en este ámbito (IND, COCH y Federación Deportiva Nacional afiliada a este último).

En lo que respecta al subcomponente Apoyo vía las Federaciones Deportivas y Comité Olímpico, el panel considera que los criterios de focalización utilizados al momento de distribuir los recursos a estas entidades, han sido inadecuados durante el periodo de evaluación (2003-2006). En efecto, estos criterios corresponden a estándares históricos sobre los que no se observa una mayor justificación técnica. Los recursos se distribuyen por que así se ha realizado a través del tiempo, sin que se consideren otros criterios, por ejemplo, las orientaciones de la Política Nacional del Deporte, las actuales necesidades de las Federaciones y la calidad de la gestión de las Federaciones, entre otros.

Con respecto al tercer subcomponente, Servicios de Administración Directa de Chiledeportes, el panel considera acertado y consistente el criterio de focalización. Los usuarios de estos servicios son sólo los deportistas de alto rendimiento, es decir, la elite de los deportistas del país.

Con relación al Componente 3. *“Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes deportivos para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento”*, los criterios de focalización son evaluados como correctos y pertinentes por parte del panel. En efecto, se focaliza sobre técnicos, preparadores físicos y dirigentes federados y pertenecientes a las disciplinas priorizadas por el IND. Esto es visto como una acción consistente y pertinente en el orden a fortalecer los recursos humanos ligados al desarrollo de los deportistas de AR del país. También representa una acción pertinente con respecto a la necesidad de fortalecer aquellas disciplinas en que Chile tiene posibilidades de obtener medallas, por sobre otras en que tales posibilidades son muy menores.

### **1.3. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

Al analizar los componentes planteados en la Matriz de Marco Lógico (MML), es válido suponer que si se cuenta con infraestructura, apoyo técnico metodológico y científico para preparar a los nuevos talentos en sus procesos de iniciación al AR, se entrega apoyo integral a los deportistas Top para su entrenamiento y competencias y se cuenta con entrenadores, preparadores físicos y dirigentes competentes para apoyar a estos deportistas, se logrará el propósito de posicionar el deporte de AR a nivel internacional.

Los tres componentes diseñados en el Programa abordan la solución de las principales causas identificadas como centrales para incidir en el problema de los escasos triunfos deportivos que logra el país a nivel internacional, y ellos se consideran suficientes y pertinentes para lograr el propósito.

Sin embargo, a nivel de diseño el Programa no presenta un desglose de actividades para cada componente que aseguren su logro. De hecho, el Panel tuvo que reconstruir mediante entrevistas y revisión de documentación las actividades que se realizan para la producción de los componentes.

A nivel de actividades, se considera que la detección y delegación de talentos a los CER, por la importancia que ella tiene, debe planificarse e intencionarse. De acuerdo a las entrevistas realizadas por el panel, actualmente esta actividad se realiza de manera informal, no quedando claro los procedimientos que se utilizan para su ejecución.

No se identifican actividades o productos que podrían ser provistos o ejecutados por el sector privado. El panel analizó la posibilidad de externalizar el servicio de alimentación del CAR llegando a la conclusión que no sería eficiente debido a la naturaleza y especialización que implica el mismo; cada deporte necesita un tipo de alimentación determinada y el N° de deportistas por disciplina es pequeño,

por lo que difícilmente un privado se interesaría en este negocio a no ser que fuera cobrando precios excesivos<sup>52</sup>.

La MML considera tres supuestos. Dos asociados al propósito del Programa y a indicadores de resultados, los que el panel considera válidos: ellos son “el evento deportivo se realiza en el período planificado” y “el deportista está físicamente apto para la competencia”; a este último faltaría agregar también la característica de psicológicamente apto. También se considera válido el supuesto formulado para el componente relacionado con la capacitación y que es “las instituciones capacitadoras postulan a las licitaciones”. Los tres supuestos señalados constituyen riesgos que están fuera del control de programa

De acuerdo a lo anteriormente señalado, la lógica vertical de la MML planteada por la institución, en términos generales se considera coherente.

#### **1.4. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico**

En la MML el Programa ha diseñado indicadores para medir su desempeño tanto a nivel de propósito como de componentes en las cuatro dimensiones (eficacia, calidad, eficiencia y economía) y en los tres ámbitos de control (procesos, productos y resultados). Sin embargo, para la mayor parte de ellos no se han entregado datos cuantificados y para los que se han entregado datos, éstos sólo están disponibles para el año 2005, con excepción del indicador de resultado “% de deportistas Top que alcanzan resultados esperados”, lo que constituye una debilidad del Programa. Cabe comentar que cuantificar indicadores que den cuenta del desempeño del Programa en diversos aspectos, es un compromiso de gestión parcialmente cumplido por el IND.

A nivel de propósito, los indicadores diseñados se consideran en general pertinentes, salvo el indicador de eficacia “% de deportistas de AR que mantienen y/o mejoran sus resultados desde el nivel sudamericano”; no queda claro qué se quiere medir con este indicador y su fórmula es confusa. Se detecta la ausencia de un indicador a nivel de eficiencia que mida el % de gastos administrativos. Falta a este nivel un indicador que mida la tasa de variación de medallas de oro obtenidas por los deportistas apoyados por el Programa en los principales macrociclos deportivos como son los Juegos ODESUR, Panamericanos y Olímpicos, el que está directamente relacionado con el propósito del Programa.

Los indicadores diseñados para medir el componente 1 también se consideran pertinentes ya que miden aspectos significativos del mismo, pero son insuficientes. Se observa la ausencia de indicadores que midan eficacia en la entrega de los diferentes servicios que proveen los CER tales como: % de atenciones médicas, fisiológicas y kinesiológicas en relación a la demanda. Falta un indicador que mida % de gastos administrativos involucrados en la producción del componente. El indicador % de deportistas CER que ingresa al programa Top, debe medirse cada 2 o 3 años. Cabe señalar que de seis indicadores diseñados para medir desempeño de este componente, en la MML del Programa no se ha entregado ninguno cuantificado.

En los indicadores diseñados para medir el componente 2 se detectan las siguientes debilidades: para medir eficiencia, el “Costo promedio por servicio entregado en el CAR” no se considera pertinente ya que los servicios provistos son de distinta naturaleza y sus costos pueden ser muy disímiles. En calidad se formulan dos indicadores uno de los cuáles incluye al otro; éstos son “% deportistas Top que evalúan al menos satisfactoriamente los servicios entregados en el componente” y “% deportistas de AR que evalúan positivamente los servicios entregados por el CAR”; los deportistas Top o Proddar son de AR, por lo que bastaría con el último indicador señalado para medir satisfacción en los servicios entregados. Los indicadores de eficacia “% de seleccionados y preseleccionados y de deportistas Top que usan el

---

<sup>52</sup> El servicio estuvo externalizado al sector privado durante un tiempo y por las razones señaladas tuvo que volver a ser administrado por el IND.

CAR en relación a los que lo demandan” no se consideran adecuados para medir desempeño del componente, debido a que no discrimina y su resultado será siempre 100% como se observa en la MML cuantificada entregada por el programa; ello debido a que todos estos deportistas que demanden el uso del CAR tienen derecho a utilizarlo y se cuenta con la capacidad necesaria. Además, cabe señalar que el indicador “% de uso de las camas disponibles en el hotel del CAR por los deportistas de AR” aún cuando se informa con 100% de cumplimiento al igual que los dos señalados anteriormente, no es posible de medir, según profesionales del CAR consultados por el panel de evaluación, debido a que son las Federaciones las que escogen a los deportistas que ocupan el hotel para favorecer su entrenamiento y no necesariamente éstos son de AR, el que es un concepto difícil de medir. Lo más adecuado sería medir la tasa de ocupación anual del hotel CAR por los deportistas federados:  $(N^{\circ} \text{ días-cama del hotel CAR utilizados por deportistas federados al año} / N^{\circ} \text{ días - cama disponibles durante el año en hotel CAR}) \times 100$ .

En el componente 2 hay aspectos importantes relacionados con los servicios que se prestan a los deportistas de AR, que no cuentan con indicadores diseñados, en la MML, como por ejemplo: Tasa de variación anual de deportistas federados que participan en competencias apoyados por el Programa, Tasa de variación anual de competencias organizadas por las federaciones. También se observa la ausencia de un indicador que mida el % de gastos administrativos del componente.

Los indicadores diseñados para medir el desempeño del Componente 3 se consideran pertinentes, aunque el indicador “% de cobertura de población beneficiada” está mal enunciado y no queda clara la diferencia con el segundo indicador % de técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR capacitados por el programa. Tampoco en este componente se incluye un indicador de eficiencia relacionado con el % de gastos administrativos involucrados en la producción del mismo, el que puede ser muy diferente al de por ejemplo el componente 1.

La MML identifica medios de verificación, sin embargo no es posible asegurar que ellos permitan verificar los indicadores definidos, ya que mayoritariamente se señalan como medios de verificación Informes finales del programa e Informes finales de desarrollo del componente. Otros medios de verificación identificados en algunos indicadores como resultados de tabulación de encuestas aplicadas, informe de ejecución presupuestaria y registros del hotel CAR, para los indicadores correspondientes, se consideran adecuados.

De acuerdo a lo analizado anteriormente, la lógica horizontal de la MML no se valida en su totalidad.

### **1.5. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño**

Desde el punto de vista de diseño, la incorporación desde el año 2006 de la administración del Centro de Alto Rendimiento y el Hotel CAR al Componente 2 del Programa se considera pertinente, debido a que son instancias cuyas actividades están directamente relacionadas con el propósito del Programa.

El panel considera adecuada las reformulaciones del reglamento Proddar que aumenta las exigencias para ser deportistas TOP a la obtención como mínimo de medalla de oro sudamericano ya que el deporte de AR se posiciona a nivel internacional con la obtención de medallas de oro. También se considera pertinente el aumento del monto de las becas para estos deportistas, ya que les permite dedicar el mayor tiempo posible a su preparación como deportista de AR.

No obstante lo anterior, las modificaciones del Reglamento Proddar desde el año 2006 comienzan a ser reguladas por el Decreto Ley N° 42 lo que, si bien permite tener claros los criterios de selección de los beneficiarios, rigidiza cualquier cambio o mejora que se desee hacer para la asignación de becas, debido al tiempo que implica modificar un Decreto Ley.

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

Por otro lado, la creación de otras líneas como Preproddar, Seleccionados y Preseleccionados también se consideran adecuadas, ya que permiten motivar a aquéllos que están cercanos a ser TOP y a aquéllos que representarán o podrían representar al país en eventos internacionales.

A raíz de la situación ocurrida en la institución en el año 2006 producto de las críticas a la gestión y transparencia del IND, se está elaborando internamente un documento sobre una nueva institucionalidad, el que aún no ha sido sancionado y oficializado. El documento fue solicitado por el panel pero a la fecha no ha sido enviado.

## **2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa**

#### **2.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.**

##### **(a) Estructura Organizacional**

El panel considera que la estructura organizacional que da soporte al Programa, desde el año 2002, para la producción de los componentes y el logro del propósito es básicamente adecuada. En efecto, el Departamento de Alto Rendimiento (DAR), se encuentra ubicado, y es dependiente de la División de Actividad Física y Deportes, que es donde se insertan organizacionalmente todas las unidades responsables de la generación de productos y servicios estratégicos del IND, con la sola excepción del Departamento de Infraestructura, que se ubica en la División de Desarrollo. Esta inserción en la estructura, es coherente y pertinente con un diseño organizacional estratégico más global que opta por agrupar, con un criterio divisional, las unidades responsables de la provisión de los productos y servicios estratégicos, en una misma división. En tanto, se puede apreciar que las otras dos divisiones: División de Desarrollo y la División de Administración y Finanzas, están focalizadas en prestar una función de apoyo y de asistencia a la División de Actividad Física y Deportes la que, a juicio del panel, representa el núcleo de la misión institucional.

También se considera apropiado que a nivel central, el Departamento de Alto Rendimiento sea responsable, desde el año 2002, de la administración del Centro de Alto Rendimiento (CAR), así como a nivel regional, en lo que respecta a la coordinación y asesoría a los Centros de Entrenamiento Regionales (CER), permitiendo dar un alcance o cobertura nacional a su rol en la generación de estos subcomponentes. Esto se fundamenta en que el CAR y los CER son unidades operativas que prestan directamente servicios especializados a los beneficiarios finales del Programa, asegurando de esta forma, que el Departamento de Alto Rendimiento provea en forma directa los servicios que requieren sus beneficiarios bajo un diseño organizacional, que en opinión del panel resulta adecuado y funcional, puesto que contempla todas las fases necesarias para la producción de estos subcomponentes.

Con respecto a que del DAR dependa el Hotel del CAR, el panel considera que dada la especificidad de este servicio de apoyo a los deportistas de alto rendimiento, resulta adecuado y pertinente que la administración del mismo sea provista directamente por el IND con su personal especializado. En efecto, aspectos como la alimentación especial que deben consumir los deportistas, así como las regulaciones de horario, actividades, rutinas y disciplina, son un apoyo fundamental y estratégico para el rendimiento que deben alcanzar éstos.

Con respecto al personal a honorarios (31 %), no corresponde que el Servicio mantenga a personal bajo esta modalidad contractual, en funciones de carácter permanente a lo largo de los años, situación que es común al resto de la administración pública.

##### **(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades.**

El panel observa que a partir del año 2005, los mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades al interior del Servicio experimentan un proceso de cambio, en que se reducen las instancias transversales de coordinación y de integración de la gestión. Los mecanismos de coordinación se vuelven más compartimentados y acotados, lo que es evaluado por el panel como un



factor inadecuado, debido que una tendencia a la disminución de los mecanismos de integración de la organización puede afectar la eficacia de la gestión. Un factor, que ha juicio del panel ha influido en este sentido, han sido los sucesivos cambios de Director Nacional experimentados en el periodo de evaluación 2003-2006, y que se han incrementado durante el actual proceso de evaluación, debilitando la capacidad institucional de desarrollar adecuados mecanismos de coordinación e integración interna.

Con respecto a los mecanismos de coordinación extrainstitucionales relacionados con el Programa, por ejemplo, las relaciones con el COCH y con la ADO, podemos observar que éstos se ajustan a lo establecido en la ley y funcionan adecuadamente.

Los mecanismos de coordinación y asignación de funciones al interior del DAR, son evaluados positivamente. En efecto, la gestión de los Centros de Entrenamientos Regionales presenta una operación y distribución de funciones pertinente. El DAR, está focalizado en los aspectos técnicos de los CER, en orientar y supervisar el trabajo técnico metodológico y la gestión de los encargados de los CER de las Direcciones Regionales y de los Coordinadores Técnico Metodológicos de cada CER. En tanto, es evaluado como apropiado que los aspectos operacionales, logísticos y de administración de los recursos humanos, sean de responsabilidad de las Direcciones Regionales. Este modelo de gestión, en que los CER tienen dos entidades que los apoyan, el DAR y las Direcciones Regionales, es considerado apropiado y pertinente por el panel para la consecución del propósito del Programa. Esto se fundamenta en que, para el panel, resulta adecuado que se utilice un criterio de segmentación de funciones que separe los aspectos técnicos especializados de apoyo a los deportistas, de los ámbitos logísticos y operacionales de los recintos en que éstos realizan sus actividades.

A nivel del Departamento de Alto Rendimiento, se cuenta con una definición y explicitación de funciones que es considerada pertinente por el panel, aunque se evalúa que debido a su número (más 20 funciones), puede representar un problema de gestión, al resultar complejo poder cubrir una dispersión tan amplia de funciones y tareas. El panel no tiene la información suficiente para poder determinar con exactitud qué funciones no se están cumpliendo total o parcialmente. No obstante, no se observaron duplicidades o funciones que correspondiéndole ejecutar al DAR, sean realizadas por otra unidad del Servicio.

A nivel del CAR, se considera inconveniente que esta unidad no cuente con una segmentación de funciones adecuada en su nivel gerencial. En efecto, el panel considera que el Director del CAR no debe concentrar en el mismo cargo, las funciones de administración y mantenimiento del Centro, con las funciones de gestión técnica, planificación y coordinación de los requerimientos que implica el entrenamiento especializado de deportistas de 18 disciplinas diferentes. No obstante que el panel no cuenta con casos específicos de problemas registrados en este sentido, se puede argumentar lo ya señalado en el caso de los CER, en el sentido que resulta adecuado que se utilice un criterio de segmentación de funciones que separe los aspectos técnicos especializados de apoyo a los deportistas, de los ámbitos logísticos y operacionales de los recintos en que éstos realizan sus actividades.

Se evalúa negativamente que el Programa no posea un sistema de supervisión y evaluación estructurado y sistemático de las actividades de producción comprendidas en cada uno de sus componentes y subcomponentes. Esto no ha permitido al panel, contar con información oportuna y pertinente para realizar la evaluación respectiva.

Se evalúa como un aspecto deficitario, que tanto el Programa como el Servicio, no cuenten con un manual de funciones y con un manual de procesos administrativos, actualizados, formalizados y sancionados legalmente de libre acceso para el personal, el panel y otros interesados en el tema.

### **(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados**

La creación de la Asociación de Deportistas Olímpicos de Alto Rendimiento (ADO), se considera adecuada por el panel. En efecto, la posibilidad de contar con una institución con identidad (posicionamiento institucional), patrimonio y condición jurídica (Corporación de derecho privado sin fines de lucro) propias y diferentes, es evaluada como una oportunidad de cumplir con el propósito del Programa. Se trata entonces, de una complementariedad, que es evaluada como muy pertinente y oportuna por el panel. En tal sentido, se considera positivo que un nuevo actor institucional pueda relacionarse con el sector privado, logrando acuerdos, convenios, patrocinios y captando recursos que difícilmente el IND está en condiciones de lograr, debido a los problemas de imagen pública derivados de las irregularidades de gestión detectados por la Contraloría General de la República y publicitados por los medios de comunicación en el último año.

La participación del IND en el directorio de ADO, se considera acertada, puesto que constituye un mecanismo de participación de tipo estructural, lo que garantiza su permanencia en el tiempo y formaliza e iguala la relación con el Comité Olímpico<sup>53</sup>.

### **(d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)**

No se observan mecanismos de participación de usuarios o control social en el Programa. El panel estima que esto es necesario y lo propondrá en la sección respectiva.

## **2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes**

En el Componente N° 1 *“CER entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional”*, no ha sido posible por parte del panel, constatar cómo operan efectivamente los instrumentos de selección de beneficiarios. Ello se debe a no contar con información pertinente y a la complejidad del proceso de selección, en que cada postulante a un CER, es evaluado de acuerdo a los requerimientos fijados por cada federación deportiva. Los CER realizan pruebas de capacidad y habilidades físicas pero no están estandarizadas y varían por región. No se cuenta con protocolos ni con instrumentos validados y estandarizados a nivel nacional, tampoco se cuenta con registros que permitan dar cuenta de esta heterogeneidad de pruebas, lo que ha juicio del panel, constituye una debilidad del proceso de selección e ingreso a las CER.

En el Componente 2. *“Entregar apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias”*, el panel considera, en lo que dice relación al subcomponente becas, que el mecanismo de selección de beneficiarios utilizado por el Comité evaluador respectivo, ha funcionado adecuadamente y de acuerdo a su marco regulador<sup>54</sup>, puesto que el principal factor que se consideró para otorgar la beca es que el beneficiario haya obtenido una medalla de oro en competencias sudamericanas o superior.

En lo que respecta al subcomponente Apoyo vía las Federaciones Deportivas y Comité Olímpico, el panel considera que los mecanismos selección de beneficiarios utilizados al momento de distribuir los

---

<sup>53</sup> La recomendación señala potenciar esta relación ya que en las campañas publicitarias de la ADO no se identifica al IND como partícipe de esta iniciativa.

<sup>54</sup> Decreto N° 42 que aprueba el Reglamento del Programa de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento del Instituto Nacional de Deportes de Chile. Santiago 27 abril, 2005

recursos a estas entidades, han operado efectivamente constatándose que éstos han sido repartidos anualmente en el periodo evaluado.

Con respecto al tercer subcomponente, Servicios de Administración Directa del IND, el panel considera adecuados los mecanismos de selección de beneficiarios, por cuanto ha permitido entregar los servicios del subcomponente a los beneficiarios que han cumplido con los requisitos predeterminados (deportistas de alto rendimiento, respaldados por la respectiva federación deportiva), en el periodo evaluado.

Con relación al Componente 3. *“Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes deportivos para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento”*, el panel no cuenta con información que le permita concluir si los mecanismos de selección de beneficiarios de este componente han funcionado adecuadamente en el periodo bajo evaluación.

### **2.3 Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

Los criterios de asignación de recursos entre los diferentes componentes se basan principalmente en una asignación histórica a cada uno de ellos, en función a la presentación de un plan anual. Esto es evaluado negativamente por el panel debido a que se esperaría una diferenciación técnica en esta distribución. Esto queda representado en la mantención de la distribución porcentual de los recursos entre los tres componentes en el periodo evaluado, un 7% del presupuesto a los CER, un promedio de 92% (rango 91%-93%) al componente de apoyo y 1% al componente de capacitación del Programa. Por último, se aprecia que un componente como el de capacitación de quienes apoyarán a estos deportistas de alto rendimiento en su desarrollo es de solo un 1%, sumado a la falta de evaluación del componente en su eficacia, el panel evalúa negativamente esta asignación.

Al interior de los componentes tenemos el siguiente análisis y evaluación de los criterios de asignación.

i.- En el caso de los CER el criterio histórico de distribución, reflejado en la distribución regional que mantiene exactamente los porcentajes de recursos asignados en los cuatro años evaluados, 2003-2006 no es evaluado positivamente por el panel considerando que hay regiones que pueden estar haciendo un mejor esfuerzo y obteniendo mejores resultados, por ejemplo, una creciente demanda por sus instalaciones asociado a resultados positivos (medallas) de los deportistas de la región los que deben tener un incentivo presupuestario que premie a quien lo esté haciendo mejor.

ii.- Los criterios de asignación de recursos entre los subcomponentes son históricos en el caso de las federaciones, técnico en el caso de las becas y una combinación técnica e histórica en el caso del CAR. No es adecuado que las federaciones reciban recursos en función a un criterio histórico, dado que no se generan incentivos positivos para quienes lo hagan mejor. Reconociendo este hecho, los criterios se redefinieron para el caso de las federaciones el año 2007, considerando la cobertura territorial, complejidad de la federación, por ejemplo N° de disciplinas y gestión administrativa en que se incluye la rendición de cuentas. Estos criterios se consideran válidos ya que consideran premiar a las federaciones mejor gestionadas, con mayor cobertura territorial y N° de disciplinas. Pero puede ir en desmedro del usuario final en el caso por ejemplo, de un deporte que tenga una mala federación pero buenos deportistas y con potencial de medallas, los que se pueden ver perjudicados por una deficiente gestión de su federación. No solo por la transferencia de recursos sino también por la organización de eventos deportivos relacionados con el deporte de esa federación.

Las becas a los deportistas de alto rendimiento se otorgan en función a las medallas en eventos internacionales, lo que es considerado adecuado por el panel dado que es un criterio objetivo y técnico.

Además, este subcomponente contempla un apoyo intermedio a quienes no han tenido estos logros pero van en vías de lograrlo, que son los prepoddar. Este criterio también el panel lo considera adecuado. El tercer subcomponente es el CAR que recibe al inicio del año presupuestario los recursos para su funcionamiento en relación con su plan operativo. Esta asignación ha sido histórica.

iii.- El criterio de asignación al tercer componente de capitación, se reduce a quien gana un concurso público y presenta su plan anual de capacitación lo cual es considerado insuficiente por el Panel.

La distribución regional de recursos en este Programa sólo existe a nivel de los CER. Esto es adecuado considerando la importancia de que cada región maneje sus recursos con independencia vía los CER, para llegar a sus deportistas destacados con agilidad en el servicio que le dan.

En lo relativo a transferencia de recursos y modalidades de pago, se puede señalar lo siguiente:

i.- Las transferencia de recursos a los CER deben estar condicionadas al avance en función al plan anual, y deben tener una periodicidad menor a un año para detectar desvíos importante del plan anual; no se considera adecuado esperar un año para saber si las actividades se están o no realizando de acuerdo a lo planificado y si están afectando el objetivo para el cual fueron creados. En definitiva, la periodicidad en la entrega de recursos no es adecuada. Si lo es la modalidad de pago.

ii.- En relación a la transferencia de recursos a las Federaciones y Comité Olímpico. Se considera adecuado que los recursos se restrinjan si la rendición de cuentas no es aprobada. No obstante, los recursos entregados por ley no tienen esta restricción y esto no es adecuado. El medio de pago es adecuado.

En el caso de las becas estas son entregadas mensualmente a través de Tarjetas electrónicas donde se hacen abonos de los fondos a los deportistas beneficiados, lo cual es ágil y adecuado para los deportistas. Esto es evaluado positivamente por el Panel.

iii.- Las transferencias al INAF se hacen vía cheque nominativo a nombre de la institución y las transferencia se concretan cuando se aprueba el plan anual de capacitación, transfiriendo en función al flujo de caja presentado. El medio de pago es adecuado considerando que se identifica claramente a quien recibe los fondos al ser el cheque nominativo. La transferencia se hace en función a la rendición de cuentas de los fondos, esto es evaluado positivamente. No obstante, no hay una verificación de la calidad entregada en función al plan anual y esto no es adecuado.

## **2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable**

Las bases de datos disponibles contienen información fundamentalmente de tipo financiero del desarrollo del Programa, por lo que resulta pertinente sólo en ese aspecto de la gestión. El panel considera que las bases de datos y sistemas de información del Programa no tienen disponible toda la información que éste requiere, como es la información sobre el funcionamiento y producción efectiva de los componentes. Esta situación es considerada una debilidad de gestión y afecta negativamente la capacidad del Servicio para evaluar el desarrollo del programa en todos sus aspectos.

La información de seguimiento y evaluación del Programa no está sistematizada, no se genera en forma periódica y tampoco es oportuna. Prueba de ello es la dificultad presentada por el Servicio para cuantificar los indicadores de gestión solicitados por el panel y más recientemente por el estudio

complementario<sup>55</sup>. A esto, se agrega las disparidades detectadas en la cuantificación de los mismos indicadores, según sean observados en los BGI, en los indicadores de desempeño o en la matriz de marco lógico del Programa.

No es posible evaluar por el panel, debido a que no se cuenta con información suficiente, si efectivamente la información generada por el seguimiento y evaluación del Programa de Alto Rendimiento tenga algún impacto en la toma de decisiones.

La información de evaluación y seguimiento del Programa está básicamente orientada a la rendición de cuentas de las actividades y proyectos ejecutados, y no es información que sea considerada en la gestión global del Programa. Esta situación se considera una debilidad del sistema de seguimiento y evaluación del Programa, aspecto que se ve agravado por la rotativa de Jefes del Departamento de Alto Rendimiento y por la no provisión actual del cargo, el que se encuentra vacante.

Tampoco se constató que durante el proceso de evaluación existiera una instancia organizacional que asumiera globalmente el seguimiento y evaluación del programa, y que utilizara o generara información que permitiera su adecuado gerenciamiento.

En opinión del panel, la información de seguimiento y evaluación del Programa no se vincula adecuadamente con la información requerida por el SIG institucional. Si bien es cierto, el Servicio posee la capacidad institucional de generar información, mantener bases de datos y de diseñar y cuantificar indicadores, la experiencia directa del panel con respecto a la capacidad de respuesta a los requerimientos de información sobre seguimiento y evaluación del Programa, ha sido deficitaria, incompleta y no oportuna.

Las razones que explican la carencia de un adecuado sistema de información para el seguimiento y evaluación del Programa son variadas: ausencia de una definición por parte de la alta dirección del Servicio, permanente en el tiempo en esta materia; falta de inversión en este ámbito; déficit de los sistemas informáticos disponibles; tendencia hacia la atomización y segmentación de la gestión; carencia de mecanismos de integración y de coordinación de la gestión permanentes en el tiempo.

El panel no ha podido determinar con exactitud dónde reside la función de control de gestión del Programa, así como qué instancia debe generar la información necesaria para realizar esta función, la que es evaluada como clave y estratégica para la gestión del Programa en su globalidad y en sus componentes y subcomponentes. El DAR carece de información histórica sistematizada y validada para todo el periodo de evaluación, situación que es evaluada como negativa por el panel. Los esfuerzos realizados en este sentido por el personal del DAR, y por algunos de sus últimos jefes de departamento, representan más bien iniciativas personales y no se apoyan en un procedimiento formal, sistemático y permanente, y por supuesto, menos aún ligado al SIG institucional.

Con respecto al cumplimiento de los compromisos del Servicio establecidos a partir de la Evaluación en Profundidad del año 2001, el panel puede observar que no obstante se realizaron esfuerzos en el periodo 2002-2005, para contar con instrumentos y sistemas de información, tales como la implementación de un sistema de supervisión de proyectos, en opinión del panel, los resultados obtenidos son insuficientes y no logran generar y obtener la información necesaria para realizar un adecuado seguimiento y evaluación del Programa.

---

<sup>55</sup> Ibarra, Rodrigo. Estudio Complementario a la Evaluación del "Programa de Participación y Práctica Deportiva" del Instituto Nacional del Deporte. Evaluación de Programas Sociales. DIPRES 2007. El objetivo del estudio fue validar la información disponible en las diferentes bases de datos y archivos de IND y recopilar y sistematizar información base que permitiera validar y construir nuevos indicadores de eficacia y economía para los años 2003 – 2006 de los Programas Participación y Práctica Deportiva y Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento.

### 3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

Para el desarrollo de este capítulo, no se contó con toda la información necesaria para su completa elaboración. El Estudio Complementario<sup>56</sup> solicitado no pudo compilar ni validar toda la información requerida, ya que ésta fue entregada incompleta por parte de la institución o no pudo ser validada por falta de información o de medios de comprobación.

Por lo tanto, el presente análisis se hace sólo con la información obtenida por el Panel y validada por medio del respectivo estudio.

#### 3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

El Programa Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento está constituido por: Componente 1: “Centro de Entrenamiento Regional (CER) entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional”. Componente 2: “Entrega de apoyo integral a deportistas TOP en sus procesos de entrenamiento y competencias”. Componente 3: “Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento”

De los tres componentes que estructuran este Programa, se desprenden 16 indicadores en la dimensión de eficacia y calidad, de los cuales, sólo el Componente 2 en uno de sus indicadores pudo ser cuantificado y validado por el Panel, en cuanto a su nivel de producción, cuyo resultado se consigna en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 5  
Componente 2**

**N° Deportistas TOP que cuentan con todos los servicios del componente y variación porcentual en el periodo**

	2003	2004	% Variación 2003-2004	2005	2006	% Variación 2005-2006
N° de deportistas TOP que cuentan con todos los servicios del componente.	302	256	-15,2	174	149	-14,4

El análisis de este indicador, se hace a partir de la comparación de dos etapas para los años 2003-2004 y 2005-2006, debido a que a partir del año 2004 el programa Proddar para deportistas TOP, experimentó una nueva definición, la que se hizo efectiva el año 2005.

Esta redefinición del componente consistió en aumentar los niveles de exigencias deportivas a los usuarios, teniendo como consecuencia una caída de la variación anual del número de deportistas TOP que recibieron todos los servicios del componente en un -32,0 %, entre los años 2004-2005.

<sup>56</sup>El objetivo de este informe según lo establecido en los respectivos términos de referencia, fueron los siguientes:

1. Validar la información disponible en las diferentes bases de datos y archivos de IND.
2. Recopilar y sistematizar información base que permita validar y construir nuevos indicadores de eficacia y economía para los años 2003 – 2006
3. Realizar y validar el cálculo de los actuales indicadores contenidos en las matrices de evaluación de los programas

La caída del número de beneficiarios para este componente para el año 2005 se atribuye tanto, al aumento de las exigencias de resultados esperados como se consigna en la MML de la institución, como también, a la ausencia de incorporación de nuevos beneficiarios al Programa durante este año, cuyos efectos se reflejan también en el año 2006.

Las nuevas exigencias impuestas para los deportistas TOP, tuvieron como consecuencia una disminución del número total de beneficiarios, cuya variación es negativa para el período 2005-2006 de un -14,4%.

Sin embargo, aunque en el período 2003 – 2004 las exigencias para los deportistas TOP eran menores, también se observa en este período una variación negativa de -15,2%, mayor incluso a la obtenida en el período 2005 – 2006 en el número de beneficiarios TOP que recibieron todos los servicios del componente. Esto no ha podido ser explicado por la Institución evaluada.

El Panel concluye que con la cuantificación de un sólo indicador, no se puede evaluar el desempeño del Componente 2, en cuanto a su producción, su calidad técnica y el logro de las metas.

El Componente 2 presenta seis indicadores de eficacia y dos de calidad de producto en la Matriz de Evaluación. No obstante, los servicios entregados por estos indicadores no han sido sistematizados por la institución o no han podido ser validados por el Panel, por no contar con la suficiente información o de medios de comprobación.

### **3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito**

#### **3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito**

El Programa, en el ámbito del propósito registra tres indicadores en la Matriz del Marco Lógico (MML) de la institución, de los cuales se consignan dos en la dimensión de eficacia.

Sin embargo, sólo uno de estos indicadores en la dimensión de eficacia, como es el *“Porcentaje de deportistas TOP en eventos deportivos que alcanzan resultados esperados”* del que la fórmula es,  $(N^{\circ} \text{ de Deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos} / N^{\circ} \text{ total de Deportistas TOP}) * 100$ , fue cuantificado en la MML, para el período 2003-2006. Los datos no pudieron ser validados por el panel por no tener la institución sistematizada dicha información.

A continuación se presentan los resultados consignados para este indicador en la MML, cuyas metas no son informadas para el período 2003-2006.

**Cuadro 6**

#### **“Porcentaje de deportistas TOP en eventos deportivos que alcanzan resultados esperados”**

Año	2003	2004	2005	2006
Cuantificación (%)	85	76,2	71	75

En relación a este cuadro el Panel no realiza juicios evaluativos, dado que no fue posible validar esta información.

Además, en el Balances de Gestión Integral (BGI), del año 2005 se consigna para el indicador *“Porcentaje de deportistas del programa TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos”* del que la fórmula es,  $(\text{Cantidad de deportistas del programa TOP que alcanzan resultados esperados} / \text{cantidad total de deportistas que reciben subsidios y beneficios del programa TOP}) * 100$ ,

para el periodo 2003-2005 que, los resultados alcanzados en sus respectivos años superan las metas fijadas por el programa.

Sin embargo, también se observa como se muestra en el cuadro siguiente, una tendencia a lograr metas anuales iguales o menos exigentes a través del periodo. No obstante, a que este programa tiene por objetivo esencial que los deportistas cumplan en los procesos de entrenamiento y de competencias con marcas o rendimiento deportivo cada vez más exigentes.

**Cuadro N° 7**  
**Metas para el indicador “Porcentaje de deportistas del programa TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos”**

Año	2003	2004	2005	2006
Cuantificación (%)	80	84,5	71,3	-
Metas (%)	73,3	76,2	70,0	*70,0

Fuente: Datos extraídos de los respectivos BGI y \*Departamento de Formación para el Deporte del IND

El otro indicador de eficacia *“Porcentaje de deportistas de alto rendimiento que mantienen y/o mejoran sus resultados desde el nivel sudamericano”*, sólo fue cuantificado por la institución para el año 2006, con un 56%, lo que impide comparar su desempeño para su evaluación.

Por lo tanto, ante la falta de información sistematizada disponible y la imposibilidad de validar la información entregada por la institución, el panel no puede pronunciarse sobre el cumplimiento del propósito del Programa de *“Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel Internacional”*.

### **3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa**

El número de beneficiarios efectivos del Componente 1: *“Centro de Entrenamiento Regional (CER) entrega apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al AR regional”*, no pudo ser validados por el Panel y por el respectivo Estudio Complementario para el periodo 2003-2005.

Los datos aportados por la Institución no pudieron ser comparados con los datos primarios, necesarios para verificar y calcular el número de beneficiarios efectivos de este componente, estos datos primarios no fueron entregados por el Servicio.

Según lo señalado por el IND, esta información debe ser extraída de los Informes Técnicos que se encuentran en las respectivas regiones. Por tal motivo, fue hecha la solicitud de su requerimiento infructuosamente durante todo el periodo de evaluación, la que fue nuevamente solicitada sin éxito durante la realización del respectivo Estudio Complementario. No obstante, el Panel ha solicitado una vez más al Servicio la información con fecha 30 de mayo del presente, sin poder obtener la información requerida para ser utilizada como medio de comprobación para su validación.

El Estudio Complementario sólo pudo validar el número de beneficiarios efectivos de los CER para el año 2006, donde se consigna un número de 554 mujeres, 812 hombres y un total de 1366 deportistas distribuidos en las 13 regiones del país.

No obstante, en el Informe de Cumplimientos de Compromisos al 31-12-2006 de la Institución en el punto V *“Desarrollo de un sistema de Información Integrado”* cuya recomendación es de recopilar información sobre la cantidad de beneficiarios efectivos de cada componente y línea de acción, menciona como compromiso la presentación de listado de beneficiarios líneas CIED y Proddar TOP, declarando como cumplido dicho compromiso con la confección de todos los años del listado de deportistas CIED, CER contenidos en el informe que se envía a DIPRES. Este compromiso se consigna



con la calificación de cumplido con fecha junio del 2004, utilizándose como medio de verificación el listado de deportistas TOP y CIED por separado.

En el siguiente cuadro, se resume el número de beneficiarios efectivos del Programa en sólo uno de sus tres componentes. Para tal efecto, se presentan los resultados del Componente 2 “Entrega de apoyo integral a deportistas TOP en sus procesos de entrenamiento y competencias”.

**Cuadro N° 8**  
**Componente 2**  
**N° total y desagregado de beneficiarios efectivos del programa**  
**de Alto Rendimiento**

	2003	2004	% Variación 2003-2004	2005	2006	% Variación 2005-2006
Proddar (TOP)	302	256	-15.2	174	149	-14,4
Preproddar				45	49	8,9
Concentrados Nacionales				30	60	100
N° Total	302	256	-15,2	249	258	3,6

Fuente: Información entregada por la Institución

En el cuadro anterior, se muestra el número de beneficiarios efectivos del Componente 2, desagregados por programas de deportistas de Alto Rendimiento. Su análisis se hace comparando las dos etapas antes mencionadas por la redefinición de este componente. Se observa lo siguiente:

a) Una caída de la variación anual del número de deportistas TOP que recibieron todos los servicios del componente en un -32,0 %, entre los años 2004-2005. Esta variación negativa se atribuye a la redefinición del componente que consistió en aumentar los niveles de exigencias deportivas a los usuarios de este Programa.

a) Una disminución de la tasa de crecimiento anual para los años 2005-2006 del orden de -14,4% en los deportistas TOP, debido a las antes mencionadas exigencias técnicas y de rendimiento deportivo para dichos deportistas, con el fin de optimizar el desempeño del componente.

El Servicio declara que esta disminución se atribuye a los cambios que se iniciaron el año 2004 con la elaboración del Reglamento para Programa de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento (TOP) los que fueron aplicados el año 2005. Lo que se suma a que, al inicio de este mismo año no hubo ingreso de nuevos deportistas al Programa, reflejándose su efecto además, en la disminución de deportistas TOP para el año 2006.

b) No obstante lo anterior, durante el inicio del período evaluado 2003-2004 se observa una mayor tendencia a la baja de la tasa de crecimiento de los deportistas TOP en un -15,2 %, lo que no ha podido ser explicado por la institución.

c) Un aumento del orden de 8,9% en la variación anual, para los años 2005-2006 en el número de beneficiarios efectivos del Programa Preproddar. Este incremento es atribuido tanto, a un traspaso de deportistas TOP al Programa Preproddar, de aquellos que no cumplieron con las nuevas exigencias

impuestas, como también, a la incorporación a este Programa de deportistas de las categorías de juveniles y cadetes que obtenían medallas de plata logradas en los Juegos Deportivos Sudamericanos.

d) Un incremento del 100% en el número beneficiarios efectivos, en el programa de Concentrados Nacionales, lo que se atribuye por la inclusión durante el año 2006 de nuevos beneficiarios, tanto de preseleccionados y seleccionados nacionales pertenecientes a nuevas disciplinas deportivas incorporadas al Programa.

e) Para los años 2005-2006 un aumento de la tasa de crecimiento de los beneficiarios efectivos totales del componente 2 de 3,6%, que se atribuye a una redefinición del componente al incorporar a partir del año 2006, a nuevos deportistas beneficiarios que no estaban considerados en los años anteriores como son: los seleccionados, preseleccionados nacionales de nuevas disciplinas deportivas y los deportistas de las categorías juveniles y cadetes del Programa Preproddar.

Con relación al componente 3 *“Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento”*, no pudo ser evaluado al no entregar la Institución, el número de beneficiarios efectivos del componente.

Sin embargo, en el Balance de Gestión Integral (BGI) del año 2003 de la Institución en el Anexo 1: Programación Gubernamental, se consigna el apoyo a la formación y capacitación de dirigentes y administradores deportivos, a través del financiamiento de programas y proyectos de la categoría Desarrollo de Organizaciones Deportivas, por medio del FONDEPORTE. Para lo cual, fueron transferidos un 81,97%, de los recursos de la categoría Desarrollo de Organizaciones Deportivas, para Proyectos de Formación y Capacitación de Dirigentes y Administradores Deportivos.

Además, se destaca en los Logros de los Resultados de la Gestión durante el año 2003, la realización del Primer Curso Nacional de Capacitación para entrenadores de las selecciones nacionales de todas las Federaciones Deportiva Chilenas.

También durante este mismo año 2003 se declara como Desafío para el año 2004, crear un Sistema Nacional de Capacitación permanente para el desarrollo de Recursos Humanos, del sector deporte y actividad física. Esperándose capacitar a aproximadamente 9.200 dirigentes deportivos, a través de 90 proyectos a financiar por la Categoría Desarrollo de Organizaciones Deportivas. Asimismo, se esperaba destinar cerca de \$830.000.000 para la capacitación de técnicos, monitores, profesores y del recurso humano asociado al deporte, en general.

Durante el año 2004 se consigna en el BGI de este mismo año, en el Anexo 3: Programación Gubernamental, en el cuadro 12 de Cumplimiento de la Programación Gubernamental, financiar actividades de capacitación y desarrollo de organizaciones deportivas a través, del financiamiento de programas y proyectos de la categoría de Desarrollo de Organizaciones Deportivas, por medio del Fondo Nacional de Fomento para el Deporte, cuya evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia fue declarada cumplido.

Planteándose este año 2004 el Desafío para el año 2005, de fortalecer el sistema Nacional de Capacitación permanente para el desarrollo de Recursos Humanos, del sector deporte y actividad física, a través de los programas y los instrumentos de Fomento Deportivo del IND.

Se informa, además, que el Departamento de Organizaciones Deportivas, tiene planificado dar continuidad al Plan de Capacitación orientado a las organizaciones deportivas de nivel superior (federaciones, asociaciones, ligas, otras), con el objetivo de entregarles todas las herramientas y conocimientos necesarios para la gestión organizacional.

En los BGI de los años 2004 y 2005 se informa en el Anexo 4: Cumplimiento de los Compromisos de Programas / Instituciones Evaluadas, el compromiso de la presentación y aplicación del modelo de capacitación y perfeccionamiento a distancia de técnicos y entrenadores, dado lo que se establece en el Plan Nacional de Capacitación.

También se plantea en el año 2005, el Desafío para el año 2006 de implementar una acción de capacitación tendiente a fortalecer el conocimiento por parte de las municipalidades del país, de los instrumentos de Fomento Deportivo contemplados en la Ley del Deporte, con el propósito de fortalecer el sistema Nacional de Capacitación permanente para el desarrollo de Recursos Humanos, del sector deporte y actividad física, a través de los productos estratégicos e instrumentos de Fomento Deportivo del IND.

Además se declara este año continuar con el plan de capacitación a las organizaciones deportivas de nivel superior (federaciones, asociaciones, ligas, otras). También a través de los productos de capacitación presentes en las Categorías de Formación para el Deporte, Deporte Recreativo y Deporte de Competición, desarrollar proyectos tendientes a capacitar, formar y perfeccionar al recurso humano técnico que presta servicios en estas áreas.

Por ultimo, en el BGI del año 2005 se consiga en el Cumplimiento de Indicadores de Desempeño, cuya formula es, (Número de proyectos de capacitación para el desarrollo de la actividad física certificados sin observaciones/Número de proyectos ejecutados en capacitación para el desarrollo de la actividad física)\*100, una cuantificación para este indicador de un 82% sobrepasando la meta fijada para este año que era de un 70%, calificándose como cumplido.

Por la importancia que tiene este componente, en el proceso de entrenamiento a largo, mediano y corto plazo, el panel de evaluación concibe fundamental para la planificación, conducción y desarrollo, la capacitación de los recursos humanos implicado en todas las etapas que comprende el Alto Rendimiento, ya que, las bases de una correcta dirección técnica y de dirigencia deportiva se logran con conocimiento actualizado y adecuado a las exigencias del alto rendimiento.

Por tal motivo, al desconocerse en ambos componentes el número de beneficiarios que se capacita, en el cumplimiento de su rol técnico y de dirigencia deportiva, como también el número de niños beneficiarios con talento deportivo, estos componentes no pueden ser evaluados por cuanto no se tiene conocimiento de su crecimiento efectivo.

### **3.2.3. Análisis de Cobertura**

El Panel no considera pertinente realizar un análisis de cobertura al no tener definida la Institución evaluada, la población objetivo. Este desconocimiento de la población de interés para el Programa es un hecho que dificulta materializar el cumplimiento del propósito de *“Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel Internacional”*.

### **3.2.4. Focalización del Programa**

El Panel considera que el Programa efectivamente ha llegado a la población que deseaba atender. En efecto, debido a los requisitos y exigencias que deben cumplir los deportistas para recibir los apoyos y beneficios considerados en los componentes del Programa, se evalúa que los criterios de focalización utilizados son adecuados y correctos, puesto que los beneficiarios de éste son efectivamente, los deportistas de alto rendimiento del país.

## **3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos**

No obstante, a que el Programa en su Matriz de Evaluación consigna indicadores de desempeño en la dimensión de calidad, en el ámbito del producto, para todos sus componentes, la institución declara tener resultados parciales de su medición. Sin embargo, en la MML entregada por el Programa se reporta el indicador % de deportistas TOP que evalúan al menos satisfactoriamente los servicios del componente con un 87%, 90%, 77% y 78,7% para los años 2003, 2004, 2005 y 2006 respectivamente, información que no pudo ser validada por el Panel.

El Estudio Complementario cuyo objetivo era validar la información disponible en las diferentes bases de datos y archivos de IND, no logró disponer de los datos correspondientes a las encuestas de satisfacción, debido a que las encuestas no se han realizado<sup>57</sup>, como lo ha señalado posteriormente el IND y como consta en el informe final de dicho estudio.

En el Balance de Gestión Integral (BGI) 2003, en su "Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas Evaluados", la institución declara el compromiso cumplido, en cuanto a la presentación y aplicación del Instrumento para medir el grado de satisfacción de los usuarios y los resultados preliminares, identificando su cumplimiento, en los informes de avance que entregan las entidades administradoras de los proyectos deportivos. Sin embargo, la Institución no informa de los resultados obtenidos.

Otro compromiso que se adquiere en este mismo año es la Presentación del informe final del estudio preliminar de satisfacción de los usuarios realizado por la modalidad de Alto Rendimiento, cuyo cumplimiento declara no haberse realizado el estudio.

Durante el año 2004, en el BGI de este mismo año, se consigna en la presentación del informe final, el estudio preliminar de satisfacción del usuario, realizado para la modalidad de Alto Rendimiento, cuyo cumplimiento se acordó con la División de Actividad Física y Deporte del IND. Sin embargo, la Institución no informa de los resultados obtenidos.

En el BGI del año 2005, se define la presentación del Programa de Alto Rendimiento en su Marco Lógico incorporado a su nuevo diseño, donde los principales indicadores que allí se registran en el Programa, entre otros es: el número de deportistas que responden satisfactoriamente por los beneficios obtenidos / número total de deportistas \*100, cuyo resultado final se informa con un 77%.

Sin embargo, en el Informe de Cumplimientos de Compromisos al 31-12-2006 de la Institución se declara que durante el año 2004, se acordó con la División de Actividad Física y Deporte la elaboración de las Encuestas de Satisfacción de los Usuarios. Por tal motivo, durante el 2005 se aplicaron encuestas de satisfacción para la modalidad de Alto Rendimiento a una muestra de proyectos. Los resultados más relevantes que destaca dicho informe son:

Proyectos Cursos: del total de encuestados el 48,5% está "Muy satisfecho" con el proyecto y el 44,9% está "Satisfecho".

Proyectos Talleres: del total de encuestados el 48,7% se siente "Muy satisfecho" con el proyecto y el 46,2% se considera "Satisfecho".

Proyectos Escuelas: del total de encuestados el 50,1% se considera "Muy satisfecho" con el proyecto y el 44,2% se siente "Satisfecho".

Proyectos Organización de Competencias: del total de encuestados el 23,8% se declara "Muy satisfecho" con el proyecto y el 56,4% "Satisfecho".

---

<sup>57</sup> A excepción del Programa de Escuelas Abiertas para el año 2006.

No obstante, la calificación obtenida es de no cumplida.

Por todo lo anteriormente señalado, el panel no puede pronunciarse sobre este punto por no contar con la información requerida para evaluar el grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos del programa para todo el periodo 2003-2006.

### 3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin

El Panel no puede pronunciarse con respecto al desempeño del Programa para el logro del fin, que es de *“Contribuir a crear una cultura de actividad física y deportiva en el país”*, ya que, para poder evaluar su desempeño y observar en la población cambios inducidos por el Programa se requiere a lo menos haber valorado en su totalidad la producción, la calidad técnica y el logro de las metas del mismo. Sin esta valoración, es difícil dimensionar el logro del propósito de *“Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel Internacional”*, que es fundamental para evaluar el desempeño del Programa a nivel de fin.

## 4. RECURSOS FINANCIEROS

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

#### 4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

**Cuadro N° 9**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de \$ 2007)**

Fuentes de Financiamiento	2003		2004		2005		2006		2007		Variación 2003-2007
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Presupuestarias<sup>58</sup></b>											
1.1. Asignación específica al Programa	7.046.272	77	7.224.266	78	7.261.058	79	6.990.787	77	7.384.078	75	5%
1.1.1 Asignación específica sin Polla Chilena de Benef.	5.811.620	64	5.608.054	60	5.907.210	64	5.531.183	61	5.530.609	56	-5%
1.1.2 Polla Chilena de Beneficencia	1.234.652	13	1.616.212	18	1.353.848	15	1.459.604	16	1.853.469	19	50%
1.2. Asignación institución <sup>59</sup> responsable para soporte administrativo (ítem 21, 22 y 29, entre otros <sup>60</sup> )	2.068.565	23	2.099.543	22	1.974.240	21	2.045.326	23	2.459.264	25	19%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas <sup>61</sup>											
<b>2. Extrapresupuestarias<sup>62</sup></b>											
<b>Total</b>	<b>9.114.837</b>	<b>100</b>	<b>9.323.809</b>	<b>100</b>	<b>9.235.298</b>	<b>100</b>	<b>9.036.113</b>	<b>100</b>	<b>9.843.342</b>	<b>100</b>	<b>8 %</b>

<sup>58</sup> Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada por el Congreso Nacional.

<sup>59</sup> En anexo N°3 se explica metodología de cálculo de la asignación de la institución responsable para soporte administrativo del programa.

<sup>60</sup> Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 “Gastos en Personal” e ítem 22 “Bienes y Servicios de Consumo” y 29 “Adquisición de Activos No Financieros” del presupuesto de la institución responsable respectiva.

<sup>61</sup> Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

<sup>62</sup> Las Fuentes Extrapresupuestarias corresponden a los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

El presupuesto para el programa de Posicionamiento Internacional del Alto Rendimiento ha presentado un aumento real del 8% explicado principalmente por el aumento en la asignación específica al programa en un 5% entre el 2003 y 2007. Considerando el periodo 2003 y 2006, que es el de evaluación, la variación es mínima de un 0,8%. Se ha mantenido en el período de evaluación la proporción de la asignación específica respecto del total, con un promedio de 77,7%. Dentro de esta asignación están las donaciones las cuales no se ha podido determinar el monto específico, no obstante, si el 100% de las donaciones presupuestadas fueran a Alto Rendimiento estas llagarían a menos del 5% promedio. Respecto al monto de aporte del COCH a la línea 1 del componente 2 no se ha podido determinar, no obstante, es aporte extrapresupuestario que no está incluida en la asignación específica.

Se debe mencionar que el año 2006 en relación al 2005 hubo un disminución de 4% en la asignación específica explicada por una disminución de 11% en el ítem 337 correspondiente a Posicionamiento del deporte de alto rendimiento reflejado en la Ley de Presupuestos de ambos años, 2005 MM\$ 4.728 versus el 2006 MM\$4.233. Esto se explica a que el presupuesto final el año 2005 fue de MM\$4.211, siendo un 89% del presupuesto inicial. Fijándose una cifra similar para el 2006. Específicamente está circunscrito al componente 2 del programa en el subcomponente de becas a deportistas y aporte a federaciones no provenientes de la Polla de Beneficencia. Esto a su vez tiene su origen, en el caso de la becas, al aumentar las exigencias el año 2005 para tener acceso a ellas, se tiene menos deportistas con acceso a estos fondos, por no cumplir las exigencias. Por lo tanto el año 2006 se ajustó a esta realidad el presupuesto lo cual se evalúa positivamente. Los subcomponentes relativos a Federaciones y CAR aumentaron su presupuesto el año 2006, para lo cual no hay una explicación respecto a esta situación de parte de la institución. Este aumento tendría justificación si se espera atender más beneficiarios provenientes de los PreProddar o mejorar la calidad de servicio de los beneficiarios Proddar y PreProddar. Lo cual se evaluaría positivamente.

Por último, el punto 1.1.2 está referido al financiamiento de los gastos administrativos de las Federaciones y el COCH, que aumentó un 50%. Este financiamiento se enmarca dentro de la Ley 19.135 de recursos provenientes de la Polla Chilena de Beneficencia, es decir son recursos que vienen de los juegos de azar y son externos, administrados, por el Estado.

El punto 1.2 de las fuentes de financiamiento se estimó como una proporción del total de gastos en personal y bienes y servicios de la institución (Metodología de cálculo en anexo N° 3)

**Cuadro N° 10**  
**Gasto Total del Programa (Miles de \$ 2007)**

AÑO	Gasto Devengado <sup>63</sup> de la institución responsable del Programa <sup>64</sup>	Otros Gastos <sup>65</sup>	Total Gasto del Programa
2003	9.064.853		9.064.853
2004	8.973.748		8.973.748
2005	10.060.617		10.060.617
2006	9.553.528		9.553.528
Variación 2003-2006	5%		5%

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

<sup>63</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>64</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

<sup>65</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas o los propios beneficiarios.

**Cuadro N° 11**  
**Desglose del Gasto Devengado<sup>66</sup> en Personal,**  
**Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de \$ 2007)**

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003 - 2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1 Personal	<b>1.540.244</b>	<b>17</b>	<b>1.545.602</b>	<b>17</b>	<b>2.098.055</b>	<b>21</b>	1.597.475	<b>17</b>	4
2. Bienes y Servicios de Consumo	<b>569.494</b>	<b>6</b>	<b>365.747</b>	<b>4</b>	<b>889.359</b>	<b>9</b>	<b>488.499</b>	<b>5</b>	<b>-14,0</b>
<b>3. Inversión</b>	<b>6.955.115</b>	<b>77</b>	<b>7.062.399</b>	<b>79</b>	<b>7.073.203</b>	<b>70</b>	<b>7.467.554</b>	<b>78</b>	<b>7</b>
4. Otros (identificar)									
Total Gasto Devengado	<b>9.064.853</b>	<b>100</b>	<b>8.973.748</b>	<b>100</b>	<b>10.060.617</b>	<b>100</b>	<b>9.553.528</b>	<b>100</b>	5

**Fuente:** Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

El gasto devengado aumentó un 5% en el periodo de evaluación, destacando el aumento de 12% del gasto el año 2005 en relación al año 2004. El aumento del gasto de un 5% está explicado principalmente por un aumento de la inversión en un 7% y por la variación positiva de 4% en los gastos de personal. Lo anterior más que compensa la caída en 14% de los bienes y servicios de consumo. Si bien el aumento del gasto del programa ha sido moderado lo cual es evaluado positivamente, el aumento del gasto en personal y bienes y servicios de consumo el año 2005 muestra una variación no acorde con el aumento de la inversión lo cual no es evaluado positivamente en ese año.

Adicionalmente, y como se aprecia en el desglose del gasto devengado el principal uso de los recursos del programa va a Inversión (76% promedio en los 4 años de evaluación).

**Cuadro N° 12**  
**Gasto Total<sup>67</sup> por Componente (Miles de \$ 2007)**

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003 - 2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1.- CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONAL	483.689	7	497.476	7	484.378	7	514.148	7	6%
2.- APOYO INTEGRAL A DEPORTISTAS TOP	6.327.963	91	6.453.416	91	6.539.170	92	6.899.586	93	<b>9%</b>
3.- CAPACITACION A TECNICOS, PREP, FISICOS Y DIRIGENTES	143.463	2	<b>111.507</b>	<b>2</b>	<b>49.655</b>	<b>1</b>	<b>53.820</b>	<b>1</b>	<b>-62%</b>
<b>Total</b>	<b>6.955.115</b>	<b>100</b>	<b>7.062.399</b>	<b>100</b>	<b>7.073.203</b>	<b>100</b>	<b>7.467.554</b>	<b>100</b>	<b>7%</b>

**Fuente:** Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

El principal gasto del programa está concentrado en el segundo componente de Apoyo a Deportistas Top con un porcentaje superior al 90%, lo cual es consistente con el propósito de posicionamiento internacional del deporte de Alto Rendimiento. En la medida que más se invierta en estos deportistas más probabilidades hay de obtener el número de medallas y logros internacionales que se necesitan para llegar al propósito del programa. El gasto en el componente 1 aumentó en 6%, no obstante, no hay

<sup>66</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

<sup>67</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto devengado del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros. No incluye información de gastos de administración.

información respecto de un aumento de calidad asociado, por lo tanto no es posible emitir juicios al respecto. Es decir, si con el mayor gasto se mejora la calidad en el entendido que entrega mejores deportistas con probabilidad de medallas, este aumento tendría una evaluación positiva. El componente 2, aumentó el gasto en 9%, y dado que el IND no presentó el desglose del gasto de este componente por sus subcomponentes, becas, CAR y federaciones, no es posible emitir comentarios al respecto. Referente al componente 3, éste disminuyó el gasto en un 63% en el período de evaluación, lo que no es evaluado positivamente debido a la importancia de la capacitación de quienes deben guiar a los deportistas de alto rendimiento. Esto se reafirma considerando que hasta abril 2007 este componente aun no comenzaba a ejecutarse según la información entregada por la institución.

## 4.2. Eficiencia del Programa

### 4.2.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

**Cuadro N° 13**  
**Gasto Promedio por Unidad de Producto<sup>68</sup> (UdP)(Miles de \$ 2007).**

	2003	2004	2005	2006	Variación 2004-2006
1.-CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONAL.(UdP: Deportista beneficiados por CER)	S/I	S/I	S/I	S/I	
2.1 APOYO INTEGRAL A DEPORTISTAS TOP. (UdP: Deportista que cuentan con todos los servicios del componente (TOP/Proddar)	23.342	25.208	37.581	46.305	100
2.2 APOYO INTEGRAL A DEPORTISTAS TOP. (UdP: Deportista que recibe algún servicio del componente (Top/Proddar, Preproddar, preseleccionados y seleccionados)	23.342	25.208	26.261	26.743	15
3.- CAPACITACION A TECNICOS, PREP,FISICOS Y DIRIGENTES (UdP: Profesionales del deporte beneficiados)	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I

*Fuente:* Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

*Nota :* S/I=Sin Información.

La unidad de producto del programa son los servicios que se le otorgan a deportistas ya sea en los CER, el apoyo a través de las federaciones y el CAR, y la capacitación que reciben las personas vinculadas al desarrollo del deportista TOP. No hay una medición de los servicios individuales, no obstante, se tiene información de los beneficiarios del componente 2 en lo relativo a los deportistas Proddar (TOP), PreProddar y concentrados nacionales que incluyen a los preseleccionados y seleccionados.

En el componente 2 donde se tiene información de beneficiarios finales se aprecia un aumento del gasto unitario de un 15%. La explicación del aumento se puede analizar en el cuadro 13: el aumento del gasto

<sup>68</sup> En muchos casos los programas no cuentan con información que permita distinguir entre gasto promedio por unidad de producto y gasto promedio por beneficiario, o sólo manejan uno de ellos; por ejemplo: los servicios de salud registran número de atenciones y no número de pacientes. No incluye información de gastos de administración.



del componente 2 en 9% junto a una disminución de beneficiarios de un 15% hace aumentar el gasto unitario en un 27%. El nivel de gasto por beneficiario, que incluye a entrenadores y preparadores físicos, debe ser comparado con estándares internacionales para determinar si el nivel de gasto por deportista está dentro de lo que se necesita para llegar a las medallas que se necesitan.

Se consideró válido tomar el total de gastos incluyendo los tres subcomponentes considerando que el conjunto de servicios apunta a tener como resultado deportistas de Alto Rendimiento considerando el paso lógico para todo deportista de esta categoría por algunas de las instancias previas como es el preproddar, preseleccionados y seleccionados nacionales con posibilidades de medallas internacionales.

**Cuadro N° 14**  
**Evolución gasto Promedio Componente 2 por Beneficiario (Miles de \$ 2007)<sup>69</sup>**

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Gasto Comp. 2	6.327.963	6.453.416	6.539.170	6.899.586	9%
Beneficiarios Comp. 2	302	256	249	258	-15%
Gasto por beneficiario	20.954	25.208	26.261	26.743	27%

**Cuadro N° 15**  
**Gasto Total Componente 2 por Beneficiario y Total Componente 2 por Beneficiario Efectivo<sup>70</sup> (miles de \$ año 2007)**

Año	Gasto Total Componentes por Beneficiario <sup>71</sup> (Solo referidos al componente 2 que tiene cuantificado a sus beneficiarios que incluye a los proddar, preproddar, seleccionados y preseleccionados)	Gasto Administración por Beneficiario. (Solo referidos al componente 2 que tiene cuantificado a sus beneficiarios que incluye a los proddar, preproddar, seleccionados y preseleccionados)	Gasto Total Programa por Beneficiario <sup>72</sup> (Solo referidos al componente 2 que tiene cuantificado a sus beneficiarios que incluye a los proddar, preproddar, seleccionados y preseleccionados)
2003	20.954	6.355	27.309
2004	25.208	6.789	31.997
2005	26.261	11.036	37.297
2006	26.743	7.515	34.258

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

Los principales gastos del programa están en el componente 2 de Apoyo a deportistas Top, donde destacan el financiamiento en competencias internacionales, las becas a deportistas, el CAR que funciona en un 100% para deportistas Top y de Alto rendimiento y la transferencia a las federaciones en función a su plan de desarrollo estratégico anual. Es positivo que el gasto principal del programa se concentre en la entrega de recursos a los beneficiarios, ya sean en forma directa, las becas, o indirecta las Federaciones y el Car.

<sup>69</sup> No incluye información de gastos de administración.

<sup>70</sup> Si es necesario, diferenciar el gasto por beneficiario entre los distintos componentes.

<sup>71</sup> El gasto total de componentes por beneficiario se obtiene dividiendo el total de gasto de producción de los componentes del programa por el N° de beneficiarios efectivo. Los gastos totales de producción de los componentes del programa están consignados en el ítem 2.4 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

<sup>72</sup> El gasto del Programa por beneficiario se obtiene dividiendo el total de gasto del programa por el N° de beneficiarios efectivo. El total de gasto del programa está consignado en el ítem 2.3 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

#### 4.2.2. Gastos de Administración<sup>73</sup>

**Cuadro N° 16**  
**Gastos de Administración del Programa (Miles de \$ 2007)**

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del Programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa)*100
2003	2.109.738	9.064.853	23
2004	1.911.349	8.973.748	21
2005	2.987.414	10.060.617	30
2006	2.085.974	9.553.528	21

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

Nota: Metodología de calculo simil arar a la indicada en anexo N° 3 , pero referida a gastos.

En promedio en el periodo los gastos de administración representan un 24% del total de gastos del programa, siendo el año 2005 cuando esta proporción es la más elevada, de un 30%, lo cual no es considerado adecuado por el Panel. No obstante el panel sugiere revisar la cuantificación de este indicador ya que ésta se hizo en función de una estimación respecto de los subtítulos 21 y 22 del servicio en su totalidad.

#### 4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

El panel no logró confeccionar otros indicadores de eficacia debido a la falta de información sistematizada del Programa

### 4.3. Economía

#### 4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

**Cuadro N° 17**  
**Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2007)**

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto Devengado (b)	% <sup>74</sup> (b/a)*100
2003	9.114.837	9.064.853	99
2004	9.323.809	8.973.748	96
2005	9.235.298	10.060.617	109
2006	9.036.113	9.553.528	106

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND

La ejecución presupuestaria ha sido cercana al 98% promedio en los años 2003 y 2004, y en el período 2005/2006 de un 108% promedio. Es importante destacar que estar sobre el presupuesto en gasto

<sup>73</sup> Se debe incorporar los ítems considerados y los supuestos utilizados en las estimaciones.

<sup>74</sup> Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa.

significa que la planificación de gastos en relación al presupuesto aprobado no ha sido adecuadamente controlado. No obstante, podría deberse a otras causales que no fueron señaladas por la institución.

#### 4.3.2. Aportes de Terceros

El IND contempla un ítem, el 75, de donaciones en forma explícita en la Ley de Presupuestos. No fue posible contar con la proporción que corresponde al Programa, no obstante, considerando que el 100% de ellas llegara al Programa éste representaría aproximadamente un 3% del presupuesto total, por lo tanto no altera el análisis realizado. Esta fuente de financiamiento se ve muy impactada por situaciones de público conocimiento, así vemos como el año 2005 no se llegó a un tercio de las donaciones estimadas en el presupuesto, alcanzando sólo un 27,7%.

En el cuadro siguiente se aprecia lo mencionado en el párrafo anterior.

**Cuadro N° 18**  
**Presupuesto de donaciones y las efectivas. (Miles de \$ 2007)**

AÑO	PRESUPUESTO M\$	PERCIBIDO M\$
2003	383.345	145.277
2004	388.746	305.219
2005	461.662	128.636
2006	730.301	313.497

Las donaciones totales aumentan en 110% entre el 2003 y 2004, para luego disminuir un 58% el 2005 y finalmente aumentar nuevamente en 144% el 2006. Respecto del comportamiento del porcentaje de donaciones efectivas en relación a las donaciones estimadas, en todos los años a excepción del 2004 (78%), es inferior al 50%, siendo el menor el 2005 con un 28%, lo que es evaluado negativamente por el panel.

#### 4.3.3 Recuperación de Gastos (Ver Notas Técnicas, X<sup>7</sup>).

El Programa no contempla una recuperación de gastos relevante en el presupuesto.

## 5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa

Desde el punto de vista organizacional, la institución responsable del Programa ha estado sometida a constantes cambios de autoridades tanto a nivel central como regional durante el último período, por lo que no es posible pronunciarse sobre el compromiso y acceso a los centros de decisión de sus autoridades.

En cuanto a coordinación interinstitucional, los constantes cambios de personal han debilitado la capacidad institucional de desarrollar adecuados mecanismos e instancias de coordinación interna. Durante el período que duró esta evaluación, el panel pudo observar la falta de interlocutores válidos que pudieran asumir el compromiso de entrega de la información solicitada en los tiempos requeridos,

debido en parte, a los cambios del personal encargado del manejo de la misma. Para la sostenibilidad del Programa se requiere una unidad coordinadora que supervise el control de gestión del Programa en sus 3 componentes. Actualmente no existe una política de sistematización de la información de los resultados del Programa que resguarde aspectos tales como los mecanismos de acopio y respaldo de la información a nivel central y regional, así como la generación de reportes, indicadores y publicación de resultados en general, que cautele que la información se genere en forma válida, oportuna y eficiente.

En cuanto a capacidades profesionales y de infraestructura con que cuenta la institución para su funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos, el panel destaca la experiencia, profesionalismo y compromiso de algunos de los profesionales que entrevistó durante esta evaluación, así como la infraestructura disponible en el CAR para el entrenamiento de los deportistas de AR.

La imagen y la credibilidad de la institución responsable del Programa por parte de actores políticos y sociales están profundamente dañadas en la actualidad. Sin embargo, el panel considera que la relación con la Asociación de Deportistas Olímpicos de Alto Rendimiento (ADO), puede permitir y facilitar un reposicionamiento de la imagen pública del Servicio, si en las campañas publicitarias de la ADO, se logra identificar al IND como partícipe de tal iniciativa, lo que hasta el momento no ocurre.

## **6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa**

El problema que origina al Programa es la escasez de logros o triunfos deportivos a nivel internacional que permitan actuar como agentes motivacionales y que sirvan de modelos para incentivar el desarrollo de una cultura de actividad física y deportiva en la población, problema que sigue vigente, por lo que el panel de evaluación no cuestiona la continuidad del programa.

Sin embargo, si bien el Programa, a juicio del panel presenta un diseño conceptual y organizacional que en términos generales se considera adecuado para cumplir su propósito, para su continuidad deberá hacer serios esfuerzos en el mejoramiento de su gestión y manejo de información que le permita contar con datos pertinentes y oportunos.

En efecto se cuenta con escasa información sistematizada que le permitan mostrar efectivamente sus resultados, o si se tiene, ésta está dispersa en diferentes departamentos. De hecho, en esta evaluación prácticamente no se ha podido concluir sobre eficacia, calidad, eficiencia y economía por componentes y subcomponentes, debido a que fue imposible obtener información válida para construir indicadores de desempeño.

### III. CONCLUSIONES

#### Diseño

- El Programa tiene bien identificado el problema sobre el cual incidir, sin embargo no está suficientemente fundamentado, faltando citas de estudios técnicos, bibliografía o estudios comparados que permitan dar mayor peso técnico a su fundamentación.
- La población potencial y objetivo del Programa abarca los cuatro grupos de actores relevantes para desarrollar el deporte de AR, lo que se considera pertinente, pero se considera inadecuado que defina como su población potencial a todos los deportistas de AR federados y no federados y como su población objetivo a los deportistas federados, dado que difícilmente podrá atender a la totalidad de ellos.
- Los beneficiarios efectivos están cuantificados a nivel de deportistas y Federaciones, pero no así en cuanto a Técnicos y Preparadores Físicos ni a Dirigentes Federados, lo que se considera una debilidad del Programa.
- El Programa no considera el enfoque de género lo que el panel considera que es adecuado, ya que lo que se busca, independiente del género, es desarrollar deportistas Top, que sean los mejores del mundo y que logren triunfos internacionales, para lo cual deben medirse con los criterios de éxito que cada disciplina exige a nivel mundial.
- Se consideran pertinentes los criterios diseñados para seleccionar a los beneficiarios del componente 1. Sin embargo se consideran insuficientes, debido a que no se explicita como criterio de selección que el deportista haya demostrado rendimiento en su disciplina. El mecanismo de selección diseñado es adecuado, ya que consiste en una evaluación de las condiciones que tiene el deportista para llegar a ser Top, la que es realizada por personal especializado de los CER.
- Los criterios utilizados en el componente 2 para seleccionar a los deportistas que obtendrán becas, se consideran acertados, ya que se basan en logros técnicos obtenidos a nivel internacional. El mecanismo de selección diseñado es adecuado, ya que consiste en la evaluación de los antecedentes de logro del deportista la que es realizada por una Comisión integrada por los tres actores clave en este ámbito (IND, COCH y Federación Deportiva Nacional afiliada a este último).
- Los tres componentes diseñados en el Programa se consideran suficientes y pertinentes para lograr el propósito. Sin embargo, no se presenta un desglose de actividades para cada componente que aseguren su logro. De hecho, el Panel tuvo que reconstruir mediante entrevistas y revisión de documentación las actividades que se realizan para la producción de los componentes, las que se consideran adecuadas.
- En cuanto a la lógica horizontal de la MML, si bien se cuenta con indicadores diseñados en los distintos niveles de objetivos, la mayoría de ellos no están cuantificados, lo que constituye una debilidad del Programa. La mayor parte de los indicadores diseñados para medir los componentes 1 y 3 son pertinentes debido a que miden aspectos relevantes del mismo, sin embargo son insuficientes para el componente 1 porque faltan aspectos importantes contemplados en el diseño, para los cuales no se han diseñado indicadores que los midan.
- En los indicadores diseñados para medir el componente 2 se detectan las siguientes debilidades: “Costo promedio por servicio entregado en el CAR” no se considera pertinente ya que los servicios provistos son de distinta naturaleza y sus costos pueden ser muy disímiles. En calidad se formulan dos indicadores uno de los cuáles incluye al otro, por lo que basta medir “% deportistas de AR que evalúan positivamente los servicios entregados por el CAR” para medir satisfacción en los servicios entregados. Los indicadores de eficacia “% de seleccionados y preseleccionados y % de deportistas Top que usan el CAR en relación a los que lo demandan”, no se consideran adecuados para medir desempeño del componente debido a que no discriminan y su resultado es siempre 100% como se observa en la MML cuantificada entregada

por el Programa, ya que todos estos deportistas tienen derecho a utilizarlo y existe la capacidad necesaria. Además, el indicador “% de uso de las camas disponibles en el hotel del CAR por los deportistas de AR” también se reporta con un 100% para tres años, aun cuando personal del CAR ha señalado que este indicador no es posible de medir debido a que los deportistas que lo utilizan son elegidos por las Federaciones en base a la proyección que ellos tienen y no siempre son de AR.

- En el componente 2 hay aspectos importantes relacionados con los servicios que se prestan a los deportistas de AR, que no cuentan con indicadores diseñados, en la MML, como por ejemplo: Tasa de variación anual del N° deportistas federados que participan en competencias apoyados por el Programa, Tasa de variación anual del N° competencias organizadas por federaciones.
- Se detecta la ausencia de indicadores de eficacia diseñados a nivel de propósito que midan la tasa de variación de medallas de oro obtenidas por los deportistas en los juegos ODESUR, Panamericanos y Olímpicos, lo que mediría directamente el mismo.
- La MML identifica medios de verificación, sin embargo no es posible asegurar que todos ellos sean adecuados para obtener la información y comprobar los indicadores definidos. De hecho, durante esta evaluación, el panel ha tenido serias dificultades para conseguir información base que permita validar y construir nuevos indicadores.

### **Organización y Gestión**

- La estructura organizacional que entrega soporte al Programa de Alto Rendimiento es considerada adecuada por el panel. Hay una distribución de funciones pertinente en el Departamento de Alto Rendimiento y en la División de Actividades Físicas y Deportivas orientadas a proporcionar un soporte organizacional adecuado al Programa y a sus componentes.
- Se considera inconveniente que el Centro de Alto Rendimiento, CAR, no cuente con una segmentación de funciones adecuada en su nivel gerencial. En efecto, el panel considera que el Director del CAR no debe concentrar en el mismo cargo, las funciones de administración y mantenimiento del Centro, con las funciones de gestión técnica, planificación y coordinación de los requerimientos que implica el entrenamiento especializado de deportistas de 18 disciplinas diferentes. No obstante que el panel no cuenta con casos específicos de problemas registrados en este sentido, se puede argumentar que resulta adecuado que se utilice un criterio de segmentación de funciones que separe los aspectos técnicos especializados de apoyo a los deportistas, de los ámbitos logísticos y operacionales de los recintos en que éstos realizan sus actividades para un mejor desempeño de la gestión.
- Se evalúa negativamente que el Programa no posea un sistema de supervisión y evaluación estructurado y sistemático de las actividades de producción comprendidas en cada uno de sus componentes y subcomponentes. Esto no ha permitido al panel, contar con información oportuna y pertinente para realizar la evaluación respectiva.
- Se evalúa como un aspecto deficitario, que tanto el Programa como el Servicio, no cuenten con un manual de funciones y con un manual de procesos administrativos, actualizados, formalizados y sancionados legalmente de libre acceso para el personal y para el panel.
- La creación de la Asociación de Deportistas Olímpicos de Alto Rendimiento (ADO), es considerada adecuada por el panel. En efecto, la posibilidad de contar con una institución con identidad (posicionamiento institucional), patrimonio y condición jurídica (Corporación de derecho privado sin fines de lucro) propias y diferentes, es evaluada como una oportunidad de cumplir con el propósito del Programa
- Las bases de datos disponibles contienen información fundamentalmente de tipo financiero del desarrollo del Programa, por lo que resulta pertinente solo en ese aspecto de la gestión. El panel considera que las bases de datos y sistemas de información del Programa no tienen disponible toda la información que éste requiere, como lo es la información sobre el funcionamiento y producción efectiva de los componentes. Esta situación es considerada una

debilidad de gestión y afecta negativamente la capacidad del Servicio para evaluar el desarrollo del programa en todos sus aspectos.

- La información de seguimiento y evaluación del Programa no está sistematizada, no se genera en forma periódica y tampoco es oportuna. Prueba de ello es la dificultad presentada por el Servicio para cuantificar los indicadores de gestión solicitados por el panel. A esto, se agrega las disparidades detectadas en la cuantificación de los mismos indicadores, según sean observados en los BGI, en los indicadores de desempeño o en la matriz de marco lógico del Programa.
- El Programa carece de un sistema de participación de usuarios adecuado, que permita recoger en forma oportuna y estructurada sus evaluaciones y sugerencias con respecto al diseño, objetivos y funcionamiento del mismo.
- Los criterios de asignación de recursos entre los diferentes componentes se basan principalmente en una asignación histórica a cada uno de ellos, en función a la presentación de un plan anual, lo que es evaluado negativamente por el panel ya que se esperaría una diferenciación técnica en esta distribución. Esto se detecta en la mantención de la distribución porcentual de los recursos entre los tres componentes en el periodo evaluado, un 7% del presupuesto a los CER, un promedio de 92% (rango 91%-93%) al componente de apoyo y 1% al componente de capacitación del Programa. Por último, se aprecia que un componente como el de capacitación de quienes apoyarán a estos deportistas de alto rendimiento en su desarrollo es de solo un 1%, sumado a la falta de evaluación del componente en su eficacia, el panel evalúa negativamente esta asignación.
- La transferencia de recursos se condiciona a la rendición de cuentas, a excepción de la asignación legal a Federaciones Y COCH. Esta condición es considerada adecuada, sin embargo, que no contempla aspectos de calidad que permitan ir controlando el logro del propósito.
- Las modalidades de pago de los diferentes componentes son consideradas adecuadas, debido a que el procedimiento asegura la entrega de recursos en forma oportuna a los usuarios.

## **EFICACIA Y CALIDAD**

- El Programa cuenta con escasa información sistematizada para medir los indicadores de eficacia que ha diseñado en la MML en los distintos niveles de objetivos y concluir sobre este aspecto.
- A nivel de propósito se evidencia una disminución progresiva del número de beneficiarios efectivos de deportistas Top Proddar por lo que se considera que es poco eficaz. La variación porcentual del N° de deportistas Proddar tuvo una disminución de -15,2 % entre el año 2004 y 2003 y de 14,4 % en el período 2005 – 2006.
- El Programa no posee una población objetivo cuantificada. No obstante, de poseer una focalización de beneficiarios, basada en una descripción cualitativa de deportistas con condiciones técnicas y de rendimientos deportivos especiales, la falta de una dimensión cuantitativa, dificulta identificar adecuadamente el segmento de beneficiarios al que se pretende llegar.
- El Programa no conoce el grado de satisfacción de los usuarios en relación a los bienes y servicios entregados, lo que impide una retroalimentación, ajustada a cambios o modificaciones objetivas en su gestión.
- No es posible evaluar el desempeño del Programa en cuanto al logro del fin, debido a que se cuenta con escasa información para pronunciarse sobre este aspecto.

## **EFICIENCIA Y ECONOMIA**

- El gasto absoluto por deportista Proddar a disminuido en un 2% real pero el costo unitario a aumentado en un 15%, lo se explica porque el número de deportistas atendidos a disminuido.
- Se observa una tendencia a disminuir los recursos para deportistas de Alto Rendimiento, pero proporcionalmente se atienden a menos deportistas de AR, lo cual atenta contra el objetivo del Programa que es posicionar internacionalmente a Chile a través del Deporte. No obstante, si este gasto repercute en mejorar la calidad de los servicios entregados y a raíz de ello se obtienen más medallas de oro, los recursos estarían siendo utilizados en forma eficiente, lo que debería medirse.
- El sub. componente 3 de apoyo a deportistas Proddar es el que mas recursos recibe de los tres involucrados, lo cual es consecuente con el objetivo del Programa.
- Faltan indicadores cuantificados que midan la gestión financiera a nivel de componentes y subcomponentes.
- En promedio los gastos de administración representan en el periodo de análisis un 24% del total de gastos del Programa, y esta proporción sube a un 30% el año 2005 lo cual no es considerado adecuado por el panel. No obstante el panel sugiere revisar la cuantificación de este indicador ya que ésta se hizo en función de una estimación respecto de los subtítulos 21 y 22 del servicio en su totalidad.

#### IV. RECOMENDACIONES

##### Diseño

- Se recomienda considerar como población objetivo del Programa en términos de beneficiarios finales, solamente a aquellos deportistas federados que practican regularmente las disciplinas consideradas como estratégicas por el IND, o sea aquéllas en las cuales el país tiene posibilidades de alcanzar triunfos deportivos internacionales, lo que debería ser declarado por el IND al inicio de cada año deportivo. No obstante lo anterior, se desconoce cuántos son éstos, sólo se tiene información de los deportistas federados de las diferentes disciplinas deportivas (no sólo las consideradas estratégicas por el IND), los que son aproximadamente 20.000.
- Incluir a nivel de propósito para medir eficacia del Programa indicadores que cuantifiquen las tasas de variación obtenidas de medallas de oro obtenidas en los Juegos ODESUR, Panamericanos y Olímpicos por los deportistas apoyados por el Programa.
- Incorporar en el componente 1 indicadores a nivel de eficacia que midan los servicios prestados por los CER (atenciones médicas, kinesiológicas y fisiológicas) en relación a la demanda.
- Redefinir los indicadores del componente 2 relacionados con uso del CAR y de las camas del mismo, de tal modo que permitan detectar si existe infraestructura disponible que se está desaprovechando o falta para cubrir las necesidades de estos deportistas, ya que sus resultados permitirían recomendar mejores usos de la misma. Eliminar de este componente el indicador Costo por servicio otorgado por el CAR debido a que los servicios son de diferente naturaleza por lo que no son comparables. Eliminar el indicador % deportistas Top que evalúan al menos satisfactoriamente los servicios entregados en el componente ya que está contenido en el indicador % de deportistas de AR que evalúan positivamente los servicios entregados por el CAR.
- Incluir en el componente 2 los indicadores Tasa de variación anual del N° deportistas federados que participan en competencias apoyados por el Programa y Tasa de variación anual del N° competencias organizadas por federaciones ya que éstos son servicios relevantes que este componente otorga a los deportistas vía las federaciones.

##### Organización y Gestión



- Se recomienda separar las funciones gerenciales del Centro de Alto Rendimiento, CAR. Se debería contar con un Director Técnico y con un Administrador General del Edificio, separando así las funciones técnicas de las logísticas. El Director Técnico deberá ser la máxima autoridad del CAR, de quien dependerá el Administrador del Edificio.
- Implantar un sistema de supervisión y evaluación estructurado y sistemático de las actividades de producción comprendidas en cada uno de los componentes y subcomponentes del Programa. Este sistema deberá garantizar poder contar con información oportuna, pertinente y actualizada del desarrollo del Programa y de los resultados de su operación.
- Se recomienda que tanto el Programa como el Servicio, cuenten con un manual de funciones y con un manual de procesos administrativos, actualizados, formalizados y sancionados legalmente de libre acceso para el personal.
- Fortalecer la relación con la Asociación de Deportistas Olímpicos de Alto Rendimiento (ADO). Se considera que esta instancia puede permitir y facilitar un reposicionamiento de la imagen pública del Servicio. En tal sentido, se recomienda que en las campañas publicitarias de ADO, se identifique al IND como participe de tal iniciativa.
- Se recomienda la adopción de una política de sistematización de la información de los resultados del Programa. Esta política debe resguardar aspectos tales como los mecanismos de acopio y respaldo de la información a nivel central y regional, así como la generación de reportes, indicadores y publicación de resultados en general, cautelando que la información se genere en forma válida, oportuna y eficiente. Esta política se debe implementar en forma gradual, incorporando a todas las Direcciones Regionales del Servicio.
- Se propone el diseño e implantación de un mecanismo de participación de usuarios que a modo de control social, pueda ser implementado anualmente para el perfeccionamiento del funcionamiento del Programa. Se propone que una vez al año, se realicen reuniones de consulta, a nivel regional con representantes de las organizaciones deportivas y demás instancias relacionadas con el deporte, con el fin de evaluar y recoger observaciones y sugerencias con respecto al diseño, estructura y funcionamiento del Programa.
- Se recomienda diseñar encuestas de satisfacción de los usuarios de los diferentes componentes a partir de instrumentos objetivos, válidos y confiables, cuyos coeficientes y niveles de consistencia interna y externa estén lo suficientemente estudiados y reportados.
- Definir indicadores y llevar un registro histórico para ver tendencias de esos indicadores por componente y subcomponente referidos a: rendición de cuentas pendientes en relación con recursos entregados, gastos promedio de beneficiarios, cumplimiento de ejecución presupuestaria con relación al flujo de caja entregado originalmente.
- Se recomienda que el criterio de asignación de los recursos a los CER, considere los logros de resultados deportivos a nivel regional
- Respecto de la asignación de recursos dentro del componente 2, en el subcomponente de Federaciones, se debe agregar, en opinión del panel, la calidad de los deportistas que tenga cada Federación, incluyendo el número de deportistas y los resultados nacionales e internacionales que estos tengan. Al considerar el factor de calidad se logra tener todos los elementos que puedan diferenciar a una buena federación de otra en la asignación de recursos.
- En lo referido a la asignación de recursos al componente 3, debe existir un criterio referido al cumplimiento de la entrega de la capacitación a los beneficiarios objetivos, revisión de lista de asistencia, calificación de profesores, etc., lo cual debe determinar si los recursos se siguen entregando o no, o se piden correcciones a lo desarrollado por la institución que esté impartiendo la capacitación.
- Respecto a la transferencia de recursos en el componente 3 se debe condicionar al resultado de un informe verificado del avance del plan anual de capacitación.

## V. BIBLIOGRAFÍA

Balance de Gestión Integral año 2004. Instituto Nacional de Deportes. Santiago de Chile.

Balance de Gestión Integral año 2005. Instituto Nacional de Deportes. Santiago de Chile.

Balance de Gestión Integral año 2006. Instituto Nacional de Deportes. Santiago de Chile.

Bases Formulación de Proyectos para la Realización de Competiciones Deportivas Internacionales 2007. Resolución exenta N° 1203. Santiago 12 de Mayo 2006.

Decreto Ley N° 42. Abril 2005. Reglamento Programa Becas para Deportistas de AR del IND

Evaluación en profundidad DIGEDER. DIPRES 2001.

Ley N° 19.712. Ley del Deporte

Normativas Pre-Proddar. Programa para Deportistas de Alto rendimiento. Ciclo 2005-2008. Comité Olímpico de Chile. Comisión Técnica. Marzo 2005.

Olivera Maria Pía y Böhme Álvaro. Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte. Surcorporación de Estudios Sociales y Educación. Marzo 2003.

Política Nacional de Actividad Física y Deporte. Promulgada el 29 Julio 2002 por Ricardo Lagos E.

Programa de Centros de Entrenamiento Regional. Ciclo Olímpico 2004-2008. Chiledeportes. Departamento de alto rendimiento. 2007

Reglamento del Programa de Becas para Deportistas de Alto rendimiento del Instituto Nacional de Deportes de Chile. N° 42. Santiago 27 abril, 2005

Reglamento del Fondo Nacional para el Deporte y de las Donaciones con fines deportivos sujetas a la Franquicia Tributaria, contemplados en la Ley N° 19.712, Ley del Deporte.

## VI. ENTREVISTAS REALIZADAS

**9 Enero 2007.** Taller DIPRES. Inicio Proceso

**15 Enero 2007.** Reunión Dipres y Panel. Conformación Panel

Asistentes DIPRES:

María Teresa Hamuy. Jefa Depto Evaluación

Yasmin Soto. Contraparte Panel Dipres

Panel evaluador: Mauricio Fernández; Edgardo Molina; Octavio Navarro; Dánisa Chelén

**18 Enero 2007.** Reunión Presentación del Programa y Acuerdo ML

Asistentes IND

Marcela González. Coordinadora del IND. Jefa Departamento de Evaluación.

Karin Berlien. Responsable del programa de Participación y Práctica Deportiva.

Juan Osses. Jefe División de Actividad Física y Deportes (Representante de la autoridad en la reunión).

Jaime Guadalupe. Integrante del equipo interno de IND. DAR

**Asistentes DIPRES**

Heidy Berner. Jefa División de Control y Gestión

María Teresa Hamuy. Jefa Departamento Evaluación

Yasmin Soto. Contraparte Panel Dipres

Panel de Evaluación: Mauricio Fernández; Edgardo Molina; Octavio Navarro; Dánisa Chelén

**25 enero 2007.** Reunión Presentación del Programa y Acuerdo ML

Asistentes IND: Marcelo Palacios; Karin Berlien; Alvaro Reyes; Marcela González

DIPRES Yasmin Soto. Contraparte Panel Dipres

Panel de Evaluación: Mauricio Fernández; Edgardo Molina; Octavio Navarro; Dánisa Chelén

**26 Enero 2007.** Reunión Presentación del Programa y Acuerdo ML

Asistentes IND: Marcelo Palacios; Antonio Garretón; Karin Berlien

Panel Evaluador: Mauricio Fernández; Edgardo Molina; Octavio Navarro; Dánisa Chelén

**7 Febrero 2007.** Reunión obtención Información procesos e indicadores AR

IND: Marcelo Palacios

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén

**13 Febrero 2007.** Reunión revisión información procesos e indicadores

IND: Marcelo Palacios

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén

**15 Febrero 2007.** Reunión aclaratoria sobre procesos AR

IND: Marcelo Palacios

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén; Edgardo Molina

**7 Marzo 2007.** Reunión sobre Evaluación - Monitoreo y Bases de Datos

IND. Luciano Ramírez

Dipres: Yasmin Soto. Analista Dipres

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén, Mauricio Fernández; Edgardo Molina, Octavio Navarro.

**7 Marzo 2007.** Reunión sobre Información Financiera

IND. Jeannette Concha Jefa (S) Depto Finanzas IND

Dipres: Yasmin Soto. Analista Dipres

Panel de Evaluación: Octavio Navarro.

**12 Marzo 2007.** Visita al Centro Alto Rendimiento (CAR) y entrevistas

IND. Antonio Giadalah A. Director (S) CAR; Jaime Guadalupe González. Coordinador Nacional Federaciones

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén, Mauricio Fernández; Edgardo Molina, Octavio Navarro.

**12 Abril 2007.** Reunión IND. Revisión Informe de Avance

IND. Carolina Molina, Depto. Informática. Marcelo Rojo, Depto Planificación. Marcela González, Contraparte IND. Karin Berlien.

Dipres: María Teresa Hamuy Jefa Depto Evaluación y Yasmín Soto, Analista.

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén, Mauricio Fernández; Edgardo Molina, Octavio Navarro.

**19 Abril 2007.** Reunión IND. Revisión Información

IND. Marcela González, Contraparte IND, Mariela Venegas, Analista Finanzas y Presupuesto, Gabriela Pinilla, Depto Finanzas

Dipres: María Teresa Hamuy Jefa Depto Evaluación y Yasmín Soto, Analista.

Panel de Evaluación: Dánisa Chelén, Mauricio Fernández; Edgardo Molina, Octavio Navarro.

**19 Abril 2007.** Reunión validación información financiera  
IND. Jeannette Concha. Depto de Finanzas  
Panel de Evaluación: Octavio Navarro

**20 Abril 2007.** Reunión IND. Revisión Informe Avance Participación  
IND. Marcela González, Contraparte IND; Karin Berlien, Depto Planificación e Iván Castro, Jefe Planificación y Estudios.  
Dipres. Yasmín Soto, Analista DIPRES.  
Panel de Evaluación: Dánisa Chelén, Mauricio Fernández; Edgardo Molina.

**24 Abril 2007.** Reunión validación información financiera  
IND: Jeannette Concha del Depto de Finanzas  
Panel de evaluación: Octavio Navarro

**26 Abril 2007.** Reunión obtención de información sobre rendición de cuentas  
IND: Juan Francisco Araya. Supervisor de la Unidad de Rendición de cuentas del IND  
Panel de evaluación: Octavio Navarro

**27 Abril 2007.** Aclaración información Programa AR  
IND: Conversación con Karin Berlien y Marcelo Palacios  
Panel de evaluación: Dánisa chelén y Edgardo Molina

**VII. ANEXOS**

## ANEXO 1(a) MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio Secretaría General de Gobierno <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Instituto Nacional del Deporte				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> 5. Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel internacional, a través del producto Apoyo técnico y financiero al desarrollo de deportistas de alto rendimiento y al sector federado. 7. Contribuir a mejorar las capacidades del recurso humano del sector deporte y actividad física, a través del financiamiento de programas y proyectos de capacitación y perfeccionamiento. 9. Generar un Sistema de preparación y participación en competencias permanentes para los deportistas, a través de la organización y financiamiento de eventos deportivos nacionales e internacionales.				
<b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Apoyo al desarrollo de deportistas de alto rendimiento y al sector federado				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/ Ambito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN:</b>  Contribuir a crear una cultura de actividad física y deportiva <sup>75</sup> en el país.				

<sup>75</sup> Se entenderá por cultura de actividad física y deportiva al concepto que alude a un conjunto de comportamientos de la población que se expresan en consumos, estilos de vida, tradiciones, valores, hábitos, saludables, asociados a la práctica deportiva y de actividad física.

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

<b>PROPÓSITO:</b>  <b>Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel Internacional.</b>	Eficacia (resultado): % de deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos por año <sup>76</sup>	$((N^{\circ} \text{ de Deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos} / N^{\circ} \text{ total de Deportistas TOP})) * 100$	Informe anual del Programa.	El evento deportivo es realizado en periodo planificado.
	Eficacia (resultado):* <sup>77</sup> Tasa variación anual de medallas de oro obtenidas por deportistas apoyados por el Programa en principales macrociclos <sup>78</sup> deportivos.	$((N^{\circ} \text{ medallas oro obtenidas por deportistas apoyados por el programa en principales macrociclos deportivos año t} - N^{\circ} \text{ medallas obtenidas año t-1}) / N^{\circ} \text{ medallas oro obtenidas en año t-1}) * 100$	Informe anual del Programa	El deportista está físicamente apto para la competencia.
	Eficacia (producto). Tasa de variación anual de deportistas Proddar.	$((N^{\circ} \text{ de deportista proddar año t} - N^{\circ} \text{ de deportista proddar año t-1}) / N^{\circ} \text{ de deportista proddar año t-1}) * 100$	Planillas de pago deportistas Proddar	
	Eficiencia (producto): Gasto total promedio anual por deportista de alto rendimiento	Gasto Total destinado a los deportistas año t / N° deportistas que pertenecen al programa en el año t	Informe ejecución presupuestaria	
	Eficiencia (proceso)* % de gastos administrativos del Programa	$((\text{Gastos administrativos del Programa} / \text{gasto total del Programa})) * 100$	Informe ejecución presupuestaria	
	Economía (proceso): % Ejecución Presupuestaria	$(\text{Monto del presupuesto ejecutado} / \text{Monto del presupuesto inicial del programa}) * 100$	Informe ejecución presupuestaria	
	Economía (proceso): % de deportistas de alto rendimiento que cuentan con apoyo (auspicio) del sector privado	$(N^{\circ} \text{ deportistas de AR beneficiados por el programa que cuentan con apoyo del sector privado} / N^{\circ} \text{ total de deportistas AR apoyados por el programa.}) * 100$	Informe de federaciones	
Economía (proceso): % de aportes de sector privado terceros a deportistas de Alto Rendimiento durante el año t.	$(\text{Monto aportado por sector privado a deportistas de AR año t} / \text{Monto total gastado por deportistas de Alto Rendimiento durante el año t}) * 100$	Informe de federaciones		

<sup>76</sup> En el indicador de eficacia (resultado), % de deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos, se considera a aquellos que alcanzan dichos resultados, a los deportistas TOP que continúan como TOP en diciembre del año t (continúan por logros de metas) y que a partir de enero del año t reciben los beneficios de ser TOP.

<sup>77</sup> Los indicadores con asteriscos son propuestos por el panel de evaluación

<sup>78</sup> Se sugiere considerar los macrociclos Juegos Odesur, Panamericanos y Olímpicos

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

<b>COMPONENTE 1:</b> <b>Centro de Entrenamiento Regional entrega apoyo técnico metodológico y científico a los procesos de iniciación al alto rendimiento regional.</b>	Eficacia (producto): % de deportistas que permanece en el CER	(Nº deportistas que permanecen en el CER hasta diciembre del año t/Nº de deportistas que ingresan a comienzos del año t) * 100	Registros CER e Informe anual de desarrollo del componente.
	Eficacia (producto): % de deportistas que ingresan al CER, respecto de los que postulan y cumplen requisitos.	(Nº de deportistas que ingresa al CER/Nº de deportistas que postulan y cumplen requisitos) * 100	Informe de postulaciones en cada CER
	Eficacia (producto):* % de servicios médicos, kinesiológicos y fisiológicos recibidos por deportistas CER con relación a la demanda	(Nº servicios otorgados /Nº de servicios solicitados por deportistas CER) *100	Registros de servicios otorgados y solicitados en CER
	Calidad (producto): % de deportistas que evalúan al menos satisfactoriamente el servicio entregado en los CER <sup>79</sup> .	(Nº de deportistas que evalúan al menos satisfactoriamente el servicio /Nº total de deportistas que reciben el servicio y evalúan) * 100	Informe final de tabulación de encuestas aplicadas a los deportistas CER
	Eficiencia (producto): Gasto promedio anual por deportista del CER	Gasto total destinado a los deportistas año/ Nº deportistas que reciben los servicios del CER.	Informe anual del desarrollo del componente.
	Economía (proceso): % ejecución presupuestaria del componente 2.	(Presupuesto ejecutado del componente 2/ Presupuesto programado para el desarrollo del componente) * 100	Informe de ejecución presupuestaria
	Eficiencia (proceso)* % de gastos administrativos del componente	(Gastos administrativos del Componente / gasto total componente)*100	Informe ejecución presupuestaria
Eficacia (resultado): % de deportistas del CER que ingresa al Programa TOP respecto de los deportistas que ingresaron al CER el año t <sup>80</sup> .	((Nº de deportistas del CER que ingresan al Programa TOP en el año t/Nº de deportistas que ingresaron al CER en el año t)) * 100	Informe anual del resultado del desarrollo del componente	

<sup>79</sup> Se deben realizar encuestas de satisfacción: la escala de medición de las encuestas puede basarse en notas de 1 a 7, entendiendo las notas de 5 a 7 como un resultado de “al menos satisfactoriamente”

<sup>80</sup> Indicador a medirse cada 2 años





<b>COMPONENTE 2: Entregar apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias.</b>	Eficacia (producto): % de servicios entregados respecto de los demandados.	(N° de servicios entregados a deportistas TOP año/N° de solicitudes de servicios demandadas por los deportistas TOP)) * 100	Informe anual de desarrollo del componente
	Eficacia (producto): % de deportistas TOP que cuentan con todos los servicios del componente.	(N° deportistas TOP que cuentan con todos los beneficios del Componente/ N° total de deportistas TOP)) *100	Informe anual de desarrollo del componente
	Calidad (producto): % de deportistas AR que evalúan al menos satisfactoriamente los servicios entregados en el componente.	(N° de deportistas AR que evalúa al menos satisfactoriamente los servicios que el componente entrega/N° total de deportistas AR que recibe los servicios que el componente entrega y evalúan) * 100	Informe anual tabulación encuestas aplicadas a deportistas Top
	Eficiencia (producto): Costo promedio por deportista TOP (considerando técnicos y preparadores físicos)	(Costo total por deportistas TOP/Número de deportistas TOP beneficiados) * 100	Informe anual del resultado de desarrollo del componente
	Eficiencia (proceso)*: % gastos administrativos del componente	(Gastos administrativos del componente/ Gasto total componente)*100	Informe ejecución presupuestaria
	Economía (proceso): % ejecución presupuestaria	(Presupuesto ejecutado año/ presupuesto total componente año)*100	Informe ejecución presupuestaria
	Eficiencia (proceso)*. % de rendición de cuentas de Federaciones en relación a recursos entregados a fin de cada año	Monto rendido en año t/Monto entregado a la federación el año	Unidad rendición de cuentas a nivel central
	Eficacia (producto):* % ocupación anual del hotel CAR por los deportistas federados	(N° días- cama del hotel CAR utilizadas por los deportistas federados año/ N° días –cama disponibles durante el año)*100	Registro del hotel CAR
	Eficacia (producto):* porcentaje de atenciones médicas <sup>81</sup> respecto a la demanda de los deportistas de AR	(N° de atenciones médicas entregadas a deportistas de AR/ N° de atenciones médicas demandadas por los deportistas de AR) * 100	Registro del CAR
Eficacia(producto)* Tasa variación anual deportistas federados que participan en competencias	((N° deportistas federados que participan en competencias año t - N° deportistas que participan año t-1)/ N° deportistas que participan año t-1))*100	Informes de Federaciones	
Eficacia(producto)* Tasa variación anual de competencias organizadas por las Federaciones	((N° competencias organizadas por las Federaciones año t – N° competencias organizadas año t-1)/N° competencias	Informes de Federaciones	

<sup>81</sup> Incluye atenciones médicas, kinesiologías, fisiológicas, psicológicas y otras similares entregadas por el CAR

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

		organizadas año t-1))*100		
--	--	---------------------------	--	--

Dirección de Presupuestos  
 División de Control de Gestión

<p><b>COMPONENTE 3:</b></p> <p><b>Capacitación a técnicos y preparadores físicos y dirigentes deportivos para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento</b></p>	<p>Eficacia(producto): Cumplimiento programación de capacitación anual de técnicos y preparadores físicos de Organizaciones Deportivas Superiores</p> <p>Eficacia (producto): % de técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR capacitados por el programa</p> <p>Eficacia (producto): % de dirigentes capacitados por el programa</p> <p>Calidad (producto): % de participantes que evalúan al menos satisfactoriamente la capacitación recibida</p> <p>Eficiencia (producto): Costo promedio por curso de capacitación</p> <p>Eficiencia (producto): Costo promedio por capacitado</p> <p>Economía (proceso): % de ejecución presupuestaria del componente</p>	<p>(Nº técnicos y preparadores físicos de Organizaciones deportivas superiores capacitados por el programa año t /Nº de técnicos y preparadores físicos de Organizaciones Deportivas Superiores programados capacitar año t) * 100</p> <p>(Nº técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR capacitados por el programa/Nº total de técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR) *100</p> <p>(Nº técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR capacitados por el programa/Nº total de técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR) *100</p> <p>(Nº de participantes que evalúan al menos satisfactoriamente la capacitación entregada/Nº total de participantes capacitados) * 100</p> <p>Costo total de la capacitación realizada / Nº de cursos realizados</p> <p>Costo total de la capacitación/Nº capacitados</p> <p>(Presupuesto ejecutado comp. 3/Monto presupuesto total del componente) * 100</p>	<p>Informe final de cada una de las actividades</p> <p>Registro de preparadores y técnicos capacitados</p> <p>Informe final de cada una de las actividades</p> <p>Informe final de tabulación de encuestas aplicadas.</p> <p>Informe final del componente</p> <p>Informe final de cada una de las actividades</p> <p>Informe ejecución presupuestaria</p>	<p>Las instituciones capacitadoras postulan a las licitaciones.</p>
---	---	--	---	---







## ANEXO 1(b) MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2003-2006)

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio Secretaría General de Gobierno <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Instituto Nacional del Deporte <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> 5. Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel internacional, a través del producto Apoyo técnico y financiero al desarrollo de deportistas de alto rendimiento y al sector federado. 7. Contribuir a mejorar las capacidades del recurso humano del sector deporte y actividad física, a través del financiamiento de programas y proyectos de capacitación y perfeccionamiento. 9. Generar un Sistema de preparación y participación en competencias permanentes para los deportistas, a través de la organización y financiamiento de eventos deportivos nacionales e internacionales. <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Apoyo al desarrollo de deportistas de alto rendimiento y al sector federado						
<i>Evolución de Indicadores</i>						
<i>Enunciado del objetivo</i>	<i>Indicadores</i>					
	<i>Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)</i>	<i>Fórmula de cálculo</i>	<i>Cuantificación</i>			
			<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
<b>Fin</b> Contribuir a crear una cultura de actividad física y deportiva <sup>82</sup> en el país.						
<b>Propósito</b> Posicionar el Deporte de Alto Rendimiento a nivel Internacional.	Eficacia (resultado) <sup>83</sup> : % de deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos.	(N° de deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos/N° total de deportistas TOP) * 100				

<sup>82</sup> Se entenderá por cultura de actividad física y deportiva al concepto que alude a un conjunto de comportamientos de la población que se expresan en consumos, estilos de vida, tradiciones, valores, hábitos, saludables, asociados a la práctica deportiva y de actividad física.

<sup>83</sup> En el indicador de eficacia (resultado), % de deportistas TOP que alcanzan resultados esperados en eventos deportivos, se considera a aquellos que alcanzan dichos resultados, a los deportistas TOP que continúan como TOP en diciembre del año t (continúan por logros de metas) y que a partir de enero del año t reciben los beneficios de ser TOP.



Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

	Eficacia (resultado):* <sup>84</sup> Tasa variación anual de medallas de oro obtenidas por deportistas apoyados por el Programa en principales macrociclos <sup>85</sup> deportivos.	((Nº medallas oro obtenidas por deportistas apoyados por el programa en principales macrociclos deportivos año t-Nº medallas obtenidas año t-1)/ Nº medallas oro obtenidas en año t-1)) * 100				
	Eficacia (producto)*: Tasa variación anual deportistas Proddar	((Nº deportistas Proddar t-/Nº deportistas Proddar año t-1/ Nº deportistas Proddar año t-1))*100		-15,2%		-14,4%
	Eficiencia (producto): Gasto total promedio por deportista de alto rendimiento	<i>Gasto Total destinado a los deportistas año t/ Nº deportistas que pertenecen al programa en el año t</i>				
	Eficiencia (proceso)* % de gastos administrativos del Programa	(Monto gastos administrativos / gasto total del Programa)*100	23%	21%	30%	21%
	Economía (proceso): % Ejecución Presupuestaria	(Monto del presupuesto ejecutado/Monto del presupuesto inicial destinado al programa) *100	99%	96%	109%	106%
	Economía (proceso): % de deportistas de alto rendimiento que cuentan con apoyo (auspicio) del sector privado	<i>Nº deportistas de AR beneficiados por el programa que cuentan con apoyo del sector privado /Nº total de deportistas AR apoyados por el programa.) *100</i>				
	Economía (proceso): % de aportes de sector privado terceros a deportistas de Alto Rendimiento durante el año t.	% de aportes de sector privado terceros a deportistas de Alto Rendimiento durante el año t. (Nº deportistas que permanecen en el CER hasta diciembre del año t/Nº de deportistas que ingresan a comienzos del año t) * 100				
Componente 1 <b>Centro de Entrenamiento Regional entrega apoyo técnico metodológico y</b>	Eficacia (producto): % de deportistas que permanece en el CER	(Nº de deportistas que permanecen en el CER hasta diciembre del año t/Nº de deportistas que ingresan a comienzos del año t) * 100				

<sup>84</sup> Los indicadores con asteriscos son propuestos por el panel de evaluación

<sup>85</sup> Se sugiere considerar los macrociclos Juegos Odesur, Panamericanos y Olímpicos

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

<b>científico a los procesos de iniciación al alto rendimiento regional.</b>	Eficacia (producto): % de deportistas que ingresan al CER, respecto de los que postulan y cumplen requisitos.	(N° de deportistas que ingresa al CER/N° de deportistas que postulan y cumplen requisitos) * 100				
	Eficacia (producto):* % de servicios médicos, kinesiológicos y fisiológicos recibidos por deportistas CER en relación a la demanda	(N° servicios otorgados /N° de servicios solicitados por deportistas CER) *100				
	Calidad (producto): % de deportistas que evalúan al menos satisfactoriamente el servicio entregado en los CER	(N° de deportistas que evalúan al menos satisfactoriamente el servicio /N° total de deportistas que reciben el servicio) * 100				
	Eficiencia (producto): Costo promedio por deportista del CER	Monto destinado a los deportistas/Número de deportistas que reciben los servicios del CER.				
	Economía (proceso): % ejecución presupuestaria.	(Presupuesto ejecutado / presupuesto programado para desarrollo del componente) *100				
	Eficiencia (proceso)* % de gastos administrativos del componente	(Monto gastos administrativos / gasto total componente)*100				
	Eficacia (resultado): % de deportistas del CER que ingresa al Programa TOP respecto de los deportistas que ingresaron al CER el año t <sup>86</sup>	(N° de deportistas del CER que ingresan al Programa TOP en el año t/N° de deportistas que ingresaron al CER en al año t) * 100				
<b>Componente 2 Entregar apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias.</b>	Eficacia (producto) : % de servicios entregados respecto de los demandados	(N° de servicios entregados a deportistas TOP/N° de solicitudes de servicios demandadas por los deportistas TOP) * 100				
	Eficacia (producto): % de deportistas TOP que cuentan con todos los servicios del componente.	(Número de deportistas TOP que cuentan con todos los beneficios del Componente/ Número total de deportistas TOP) *100				

<sup>86</sup> Indicador que debe medirse cada 2 años

Dirección de Presupuestos  
 División de Control de Gestión

Calidad (producto): % de deportistas TOP que evalúan al menos satisfactoriamente los servicios entregados en el componente.	(N° de deportistas TOP que evalúa al menos satisfactoriamente los servicios que el componente entrega/N° total de deportistas TOP que recibe los servicios que el componente entrega) * 100				
Eficiencia (producto): Costo promedio por deportista TOP (considerando técnicos y preparadores físicos)	(Monto total entregado a los deportistas TOP/Número de beneficiarios) * 100				
Eficiencia (proceso)*: % gastos administrados del componente	(Monto gastos administrativos del componente/ Gasto total componente)*100				
Economía (proceso): % de ejecución presupuestaria	(Presupuesto ejecutado/ Presupuesto total del componente) * 100				
Eficiencia (proceso)*: % de rendición de cuentas de federaciones en relación a recursos entregados a fin de cada año	Monto rendido/ monto entregado a Federaciones en el año				
Eficacia (producto)*: % ocupación anual del hotel CAR por los deportistas federados	(N° días cama del hotel CAR usadas por los deportistas federados año/ N° días cama disponibles durante el año)*100				
Eficacia (producto)*: % atenciones médicas <sup>87</sup> entregadas a deportistas AR respecto a la demanda	(N° atenciones médicas entregadas a deportistas AR/N° atenciones demandadas)*100				
Eficacia(producto)* Tasa variación anual deportistas federados que participan en competencias	((N° deportistas federados que participan en competencias año t - N° deportistas que participan año t-1)/ N° deportistas que participan año t-1))*100				
Eficacia(producto)* Tasa variación anual de competencias organizadas por las Federaciones	(N° competencias organizadas por las Federaciones año t - N° competencias organizadas año t-1)*100				

<sup>87</sup> Incluye atenciones médicas, kinesiológicas, fisiológicas y psicológicas, entre otras.

Dirección de Presupuestos  
 División de Control de Gestión

<b>Componente 3</b> <b>Capacitación a técnicos, preparadores físicos y dirigentes deportivos para el apoyo permanente a deportistas de alto rendimiento</b>	Eficacia(producto): Cumplimiento programación de capacitación anual de técnicos y preparadores físicos de Organizaciones Deportivas Superiores	(N° técnicos y preparadores físicos de Organizaciones deportivas superiores capacitados por el programa año/N° de técnicos y preparadores físicos de Organizaciones Deportivas Superiores programados capacitar año) * 100				
	Eficacia (producto): % de técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de alto rendimiento capacitados por el programa	(N° técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR capacitados por el programa/N° total de técnicos y/o preparadores físicos de deportistas de AR) *100				
	Eficacia (producto): % de dirigentes capacitados por el programa	(N° dirigentes de organizaciones deportivas superiores capacitados por el programa/ N° total de dirigentes de organizaciones superiores)*100				
	Calidad (producto): Número de participantes que evalúan al menos satisfactoriamente la capacitación recibida	(N° de participantes que evalúan al menos satisfactoriamente la capacitación recibida/N° de participantes total capacitados) * 100				
	Eficiencia (producto): Costo promedio por curso de capacitación	Costo total de la capacitación del componente/Número de cursos realizados				
	Eficiencia (producto): Costo promedio por capacitado	Costo total de la capacitación / Número de capacitados				
	Economía (proceso): % de ejecución presupuestaria	(Monto presupuesto ejecutado/Monto presupuesto total del componente) * 100				



## **ANEXO 2**

### **FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS**

#### **1.1 Instrucciones Generales**

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2007, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

<b>AÑO</b>	<b>FACTOR</b>
2003	1,114
2004	1,103
2005	1,070
2006	1,035
2007	1.000

#### **I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2003-2006 (en miles de pesos año 2007)**

##### **1.1. Presupuesto y Gasto Devengado<sup>88</sup> de la Institución Responsable del Programa**

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto<sup>89</sup> correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.
- Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos.

---

<sup>88</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>89</sup> Ver capítulos VII, VIII y IX de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión Pública.

**Cuadro N°1**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**  
**(En miles de pesos año 2007)**

AÑO 2003	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	5.839.266	6.411.885	111
Bienes y Servicios de Consumo	2.261.490	2.335.306	103
Inversión	3.765.152	3.742.393	99
Transferencias	19.356.124	20.279.998	105
Otros (Identificar)	4.472.184	4.922.952	110
Prestaciones Previsionales	779.800	45.341	6
Inversión Sectorial de Asig.Regional	3.509.058	4.619.765	132
Inversión Financiera	30.922	8.700	28
Operaciones años anteriores	84.891	197.090	232
Otros compromisos pendientes	67.513	52.056	77
<b>TOTAL</b>	<b>35.694.216</b>	<b>37.736.534</b>	<b>106</b>

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	6.117.938	6.877.308	111
Bienes y Servicios de Consumo	1.629.452	1.587.989	103
Inversión	3.103.709	4.880.119	99
Transferencias	21.050.160	21.050.160	105
Otros (Identificar)	2.491.705	2.512.201	98
Prestaciones Previsionales		51.306	
Inversión Sectorial de Asig.Regional	2.491.705	2.437.034	98
Inversión Financiera		13.302	
Operaciones años anteriores		31.620	
Otros compromisos pendientes		5.543	
<b>TOTAL</b>	<b>34.392.964</b>	<b>37.007.227</b>	<b>108</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	6.384.845	7.605.885	119
Bienes y Servicios de Consumo	1.608.032	3.451.346	215
Inversión	2.007.467	2.007.467	32
Transferencias	22.752.195	20.920.275	92
Otros (Identificar)	349.510	570.864	163
Prestaciones Previsionales		50.056	
Integros al Fisco	120.054	163.795	136
Adquisición de Activos no Financieros	229.445	229.071	100
Prestamos	11	125.774	
Servicio de la deuda		2.168	
<b>TOTAL</b>	<b>37.443.123</b>	<b>34.555.837</b>	<b>92</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	6.758.273	8.941.878	132
Bienes y Servicios de Consumo	2.667.193	3.788.383	142
Inversión	3.995.815	1.783.696	45
Transferencias	27.643.149	21.744.200	79
Otros (Identificar)	509.380	462.170	91
Prestaciones Previsionales	26.651	36.165	136
Integros al Fisco	140.719	166.829	119
Adquisición de Activos no Financieros	342.011	259.176	76
<b>TOTAL</b>	<b>41.573.810</b>	<b>36.720.326</b>	<b>88</b>

AÑO 2007	Presupuesto Inicial
Personal	8.001.551
Bienes y Servicios de Consumo	2.690.903
Inversión	3.995.815
Transferencias	27.589.238
Otros (Identificar)	516.251
Prestaciones Previsionales	26.651
Integros al Fisco	146.606
Adquisición de Activos no Financieros	342.994
<b>TOTAL</b>	<b>42.793.758</b>

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

**II. Información Específica del Programa, Período 2003-2006  
(en miles de pesos año 2007)**

**2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa**

**Cuadro N°2  
Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de \$ 2007)**

Fuentes de Financiamiento	2003		2004		2005		2006		2007		Variación 2003-2007
			Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Presupuestarias<sup>90</sup></b>											
1.1. Asignación específica al Programa	7.046.272	77	7.224.266	78	7.261.058	79	6.990.787	77	7.384.078	75	5%
1.1.1 Asignación específica sin Polla Chilena de Benef.	5.811.620	64	5.608.054	60	5.907.210	64	5.531.183	61	5.530.609	56	-5%
1.1.2 Polla Chilena de Beneficencia	1.234.652	13	1.616.212	18	1.353.848	15	1.459.604	16	1.853.469	19	50%
1.2. Asignación institución <sup>91</sup> responsable para soporte administrativo (Ítem 21, 22 y 29, entre otros <sup>92</sup> )	2.068.565	23	2.099.543	22	1.974.240	21	2.045.326	23	2.459.264	25	19%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas <sup>93</sup>											
<b>2. Extrapresupuestarias<sup>94</sup></b>											
<b>Total</b>	<b>9.114.837</b>	<b>100</b>	<b>9.323.809</b>	<b>100</b>	<b>9.235.298</b>	<b>100</b>	<b>9.036.113</b>	<b>100</b>	<b>9.843.342</b>	<b>100</b>	<b>8 %</b>

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

**Cuadro N°3  
Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (En miles de pesos año 2007)**

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa	%
2003	35.694.216	9.114.837	26
2004	34.392.964	9.323.809	27
2005	37.443.123	9.235.298	25
2006	41.573.811	9.036.113	22
2007	42.793.758	9.843.008	23

Fuente: Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

**2.3. Gasto Total del Programa**

- Se debe señalar el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2.

<sup>90</sup> Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada por el Congreso Nacional.

<sup>91</sup> En anexo N° 5 se explica metodología de cálculo de la asignación de la institución responsable para soporte administrativo del programa.

<sup>92</sup> Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo" y 29 "Adquisición de Activos No Financieros" del presupuesto de la institución responsable respectiva.

<sup>93</sup> Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

<sup>94</sup> Las Fuentes Extrapresupuestarias corresponden a los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.



- El monto total de gasto del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°7 “Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa” del respectivo año.

**Cuadro N°4**  
**Gasto Total del Programa (Miles de \$ 2007)**

AÑO	Gasto Devengado <sup>95</sup> de la institución responsable del Programa <sup>96</sup>	Otros Gastos <sup>97</sup>	Total Gasto del Programa
2003	9.064.853		9.064.853
2004	8.973.748		8.973.748
2005	10.060.617		10.060.617
2006	9.553.528		9.553.528
Variación 2003-2006	5%		5%

*Fuente:* Ley de Presupuesto 2003-2007, BGI 2003-2005, Información entregada por el IND.

#### **2.4. Presupuesto y Gasto Devengado del Programa**

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítems en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (Adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).
- El presupuesto inicial corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público.
- El gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas <sup>98</sup>.
- La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 “Gasto Total del Programa”, en lo que se refiere a gasto devengado del presupuesto inicial.

<sup>95</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>96</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro “Fuentes de Financiamiento del Programa”.

<sup>97</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas o los propios beneficiarios.

<sup>98</sup> Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

**Cuadro N°5**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa (En miles de pesos año 2007)**

AÑO 2003	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	1.510.480	1.540.244	17
Bienes y Servicios de Consumo	558.085	569.494	6
Inversión	7.046.272	6.955.115	77
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>9.114.837</b>	<b>9.064.853</b>	<b>100</b>

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	1.700.736	1.545.602	17
Bienes y Servicios de Consumo	398.807	365.747	4
Inversión	7.224.266	7.062.399	79
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>9.323.809</b>	<b>8.973.748</b>	<b>100</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	1.601.173	2.098.055	21
Bienes y Servicios de Consumo	373.067	889.359	9
Inversión	7.261.058	7.073.203	70
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>9.235.298</b>	<b>10.060.617</b>	<b>100</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	1.533.274	1.597.475	17
Bienes y Servicios de Consumo	512.052	488.499	5
Inversión	6.990.787	7.467.554	78
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>9.036.113</b>	<b>9.553.528</b>	<b>100</b>

AÑO 2007	Presupuesto Inicial
Personal	1.844.197
Bienes y Servicios de Consumo	615.067
Inversión	7.384.078
Otros (Identificar)	
<b>Total</b>	<b>9.843.342</b>

Fuente:

**2.5. Gasto de Producción de los Componentes del Programa**

- Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa<sup>2</sup>. En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

**Cuadro N°6**  
**Gasto de Producción de los Componentes del Programa**  
**En miles de pesos año 2007**

<b>AÑO 2003</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONAL	39.334	16.073	29.136	43.585	36.344	46.220	51.406	38.153	52.780	39.868	9.764	15.691	65.335	483.689
CAPACITACION A TECNICOS, PREP.FISICOS Y DIRIGENTES	1.843	2.172	2.105	2.172	3.064	1.919	2.753	3.567	800	2.144	3.543	2.685	114.696	143.463
<b>Total</b>	41.177	18.245	31.241	45.758	39.408	48.139	54.158	41.720	53.580	42.012	13.307	18.375	180.031	627.152

<b>AÑO 2004</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONAL	40.268	19.807	30.648	49.397	41.453	45.259	50.057	39.037	53.882	41.663	9.677	16.597	59.731	497475
APOYO INTEGRAL A DEPORTISTAS TOP													6453416 <sup>99</sup>	6453416
CAPACITACION A TECNICOS, PREP.FISICOS Y DIRIGENTES													111507	111507
<b>Total</b>	40.268	19.807	30.648	49.397	41.453	45.259	50.057	39.037	53.882	41.663	9.677	16.597	6624654	7062398

Fuente:

<b>AÑO 2005</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONAL	39.121	19.179	30.179	47.919	40.107	43.905	48.057	40.768	52.439	41.039	8.639	16.362	56.664	484.378
APOYO INTEGRAL A DEPORTISTAS TOP														
CAPACITACION A TECNICOS, PREP.FISICOS Y DIRIGENTES														
<b>Total</b>														

<b>AÑO 2006</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
CENTROS DE ENTRENAMIENTO REGIONAL	45.457	24.250	33.120	46.575	45.540	43.470	46.368	42.435	51.750	41.157	15.517	18.630	59.879	514.148
APOYO INTEGRAL A DEPORTISTAS TOP														
CAPACITACION A TECNICOS, PREP.FISICOS Y DIRIGENTES														
<b>Total</b>														

Fuente:

<sup>99</sup> Los gastos relacionados al componente 2 y 3 el año 2004 se realizaban en forma centralizada.

**2.6. Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**

- Corresponde señalar el desglose del gasto en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.
- Los gastos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, capacitación, evaluación, monitoreo, etc<sup>100</sup>.
- Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc<sup>2</sup>.

**Cuadro N°17**  
**Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**  
**En miles de pesos año 2007**

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Gastos de Producción de los Componentes<sup>101</sup></b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2003	2.109.738	6.955.115	9.064.853
2004	1.911.349	7.062.399	8.973.748
2005	2.987.414	7.073.203	10.060.617
2006	2.085.974	7.467.554	9.553.528

Fuente:

Nota: Incluir ítemes, supuestos y metodología de cálculo.

<sup>100</sup> Ver capítulo VIII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión Pública.

<sup>101</sup> Las cifras para cada año de esta columna deben coincidir con las cifras totales anuales del Cuadro N°6 Gasto de Producción de los Componentes del Programa.

### ANEXO 3

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA				RECOMENDACIONES <sup>1</sup>	
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	
Programa de Alto Rendimiento	Apoyo al desarrollo de deportistas de alto rendimiento o al sector federado.  NO	Posicionar el deporte de alto rendimiento a nivel internacional, contribuyendo de esta forma a crear una cultura de actividad física y deportiva en el país.	NO	NO	NO	NO	NO	
				NO	NO	NO	NO	

<sup>1</sup> Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.

### ANEXO 3

#### METODOLOGIA DE CÁLCULO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA. PUNTO 1.2 DE CUADRO N° 11.

Este cálculo está referido a la estimación de la asignación del IND para soporte administrativo. Como el Programa no tiene una asignación específica se estimó en base a la proporción del presupuesto de este sobre el presupuesto total del IND, descontando los ítems 21 y 22 para que la proporción sea correcta. Así la estimación por año es la siguiente:

##### **Año 2003. (Valores en miles de \$ 2007).**

a.- Presupuesto inicial total IND = M\$ 35.694.216

b.- Líneas 21 y 22 Presp. Inicial IND = M\$ 8.100.756

Las líneas 21 y 22 están referidas a los Gastos de Personal (M\$ 5.839.266) y Bienes y Servicios de Consumo. (M\$ 2.261.490).

c.-  $a-b = M\$ 35.694.216 - M\$ 8.100.756 = M\$ 27.593.460$

d.- Presupuesto inicial Programa = M\$ 7.046.273

Las líneas 21 y 22 no están considerados en el presupuesto del programa debido a que considera solo lo referido a la producción de los componentes.

e.-  $d/c = 25,5\%$

Proporción del programa sobre el presupuestos del IND que tiene descontado al igual que este las líneas 21 y 22.

f.-  $e*b = M\$ 2.068.565$

Valor de la asignación del IND para soporte administrativo del Programa indicado en el punto 1.2 del cuadro 11.

##### **Año 2004. (Valores en miles de \$ 2007).**

a.- Presupuesto inicial total IND = M\$ 34.392.964

b.- Líneas 21 y 22 Presp. Inicial IND = M\$ 7.747.390

Las líneas 21 y 22 están referidas a los Gastos de Personal (M\$ 6.117.938) y Bienes y Servicios de Consumo (M\$ 1.629.452).

c.-  $a-b = M\$ 34.392.964 - M\$ 7.747.390 = M\$ 26.645.574$

d.- Presupuesto inicial Programa = M\$ 7.224.266

Las líneas 21 y 22 no están considerados en el presupuesto del programa debido a que considera solo lo referido a la producción de los componentes.

e.-  $d/c = 27,1\%$

Proporción del programa sobre el presupuestos del IND que tiene descontado al igual que este las líneas 21 y 22.

f.-  $e*b = M\$ 2.099.543$

Dirección de Presupuestos

División de Control de Gestión

Valor de la asignación del IND para soporte administrativo del Programa indicado en el punto 1.2 del cuadro 11.

**Año 2005. (Valores en miles de \$ 2007).**

a.- Presupuesto inicial total IND = M\$ 37.443.123

b.- Líneas 21 y 22 Presp. Inicial IND = M\$ 7.992.877

Las líneas 21 y 22 están referidas a los Gastos de Personal (M\$ 6.384.845) y Bienes y Servicios de Consumo (M\$ 1.608.032).

c.- a-b = M\$ 37.443.123 - M\$ 7.992.877 = M\$ 29.450.246

d.- Presupuesto inicial Programa = M\$ 7.261.058

Las líneas 21 y 22 no están considerados en el presupuesto del programa debido a que considera solo lo referido a la producción de los componentes.

e.- d/c = 24,7%

Proporción del programa sobre el presupuestos del IND que tiene descontado al igual que este las líneas 21 y 22.

f.- e\*b = M\$ 1.974.240

Valor de la asignación del IND para soporte administrativo del Programa indicado en el punto 1.2 del cuadro 11.

**Año 2006. (Valores en miles de \$ 2007).**

a.- Presupuesto inicial total IND = M\$ 41.573.810

b.- Líneas 21 y 22 Presp. Inicial IND = M\$ 9.425.466

Las líneas 21 y 22 están referidas a los Gastos de Personal (M\$ 6.758.273) y Bienes y Servicios de Consumo (M\$ 2.667.193).

c.- a-b = M\$ 41.573.810 - M\$ 9.425.466 = M\$ 32.148.344

d.- Presupuesto inicial Programa = M\$ 6.990.787

Las líneas 21 y 22 no están consideradas en el presupuesto del programa debido a que considera solo lo referido a la producción de los componentes.

e.- d/c = 21,7%

Proporción del programa sobre el presupuestos del IND que tiene descontado al igual que este las líneas 21 y 22.

f.- e\*b = M\$ 2.045.326

Valor de la asignación del IND para soporte administrativo del Programa indicado en el punto 1.2 del cuadro 11.

**Año 2007.**

a.- Presupuesto inicial total IND = M\$ 42.793.758

b.- Líneas 21 y 22 Presp. Inicial IND = M\$ 10.692.454

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

Las líneas 21 y 22 están referidas a los Gastos de Personal (M\$ 8.001.551) y Bienes y Servicios de Consumo (M\$ 2.690.903).

c.-  $a-b = \text{M\$ } 41.573.810 - \text{M\$ } 9.425.466 = \text{M\$ } 32.101.304$

d.- Presupuesto inicial Programa  $= \text{M\$ } 7.384.078$

Las líneas 21 y 22 no están consideradas en el presupuesto del programa debido a que considera solo lo referido a la producción de los componentes.

e.-  $d/c = 23,0\%$

Proporción del programa sobre el presupuestos del IND que tiene descontado al igual que este las líneas 21 y 22.

f.-  $e*b = \text{M\$ } 2.459.264$

Valor de la asignación del IND para soporte administrativo del Programa indicado en el punto 1.2 del cuadro 11.