



**GOBIERNO DE CHILE**  
**MINISTERIO DE HACIENDA**  
Dirección de Presupuestos

**MINUTA EJECUTIVA**

**PROGRAMA DE ALTO RENDIMIENTO**

**ELABORADA POR LA DIRECCIÓN DE  
PRESUPUESTOS**

**JUNIO 2007**

**MINUTA EJECUTIVA – N° 11<sup>1</sup>  
PROGRAMA ALTO RENDIMIENTO  
INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE (IND)**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2004 - 2006  
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2007: \$ 9.843 millones**

**1. Descripción y Objetivo del Programa**

El objetivo del programa es 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. El programa es ejecutado por el IND y participan además las Federaciones Deportivas y el Comité Olímpico, así como la Comisión Nacional de Antidopaje de Chile. Consta de tres componentes:

**1) Entrega de apoyo técnico, metodológico y científico a los procesos de iniciación al Alto Rendimiento regional en los Centros de Entrenamiento Regional (CER).** Incluye la detección, evaluación y preparación de talentos deportivos y su entrenamiento en los CER, los que cuentan con el equipamiento e implementación deportiva y científica necesaria, así como el personal técnico especializado<sup>2</sup>.

El componente está focalizado en atender a deportistas con cualidades sobresalientes (talentos deportivos)<sup>3</sup> en las distintas disciplinas deportivas estratégicas<sup>4</sup> que conforman los CER, con miras a aportar deportistas a las selecciones regionales y nacionales del país. Los nuevos talentos son detectados por los clubes deportivos, escuelas y otras instancias, quienes los delegan a los CER donde son evaluados por su personal técnico.

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

**2) Entrega de apoyo integral a deportistas Top en sus procesos de entrenamiento y competencias.** Se entrega vía tres modalidades:

i) Apoyo Directo a los deportistas a través de becas. Son otorgadas directamente a los deportistas Top o Proddar, definidos desde el año 2005 como aquellos que han obtenido como mínimo medalla de oro sudamericana, a sus técnicos y a sus preparadores físicos. Adicionalmente, se entregan becas a aquellos deportistas que tienen logros deportivos cercanos a los requeridos para ser Proddar (línea PreProddar) y su técnico, de acuerdo al logro

---

<sup>1</sup> Esta Minuta ha sido elaborado por la Dirección de Presupuestos en base al informe final de la evaluación al Programa de Alto Rendimiento en el marco del Programa de Evaluación de la DIPRES. El contenido del informe final aprobado cumple con lo establecido en los Términos de Referencia y Bases Administrativas que reglamentan el proceso de evaluación. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del panel de evaluadores y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

<sup>2</sup> Técnicos deportivos, metodólogos y kinesiólogos.

<sup>3</sup> El único criterio de selección es que los deportistas cuenten con las características para ser deportistas de AR a corto, mediano y largo plazo, considerando las habilidades técnicas, capacidades, constitución física y cualidades psicológicas, de acuerdo a las características que cada disciplina exige.

<sup>4</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. Depto. de Alto Rendimiento. 2007

mínimo exigido<sup>5</sup>. Ambas becas consisten en un incentivo económico mensual y su monto en el año 2006 fluctúa de un máximo de \$2.000.000 a un mínimo de \$150.000 mensual<sup>6</sup> para los deportistas TOP o Proddar y para los deportistas Preproddar fluctúa de un máximo de \$ 500.000 a un mínimo de \$ 160.000, dependiendo del evento o logro.

Las postulaciones son evaluadas por una Comisión<sup>7</sup>, y 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 esta Comisión.

Esta línea es cofinanciada entre el IND y el Comité Olímpico de Chile (COCH), y opera bajo la dirección, supervisión y evaluación de este último. Los recursos del IND son transferidos a la Asociación de Deportistas Olímpicos de Chile (ADO)<sup>8</sup>, y ésta paga las becas a los deportistas.

ii) Apoyo a deportistas vía las Federaciones Deportivas y Comité Olímpico.<sup>9</sup> Mediante esta modalidad las Federaciones Deportivas reciben apoyo financiero para la ejecución de sus Planes de Gestión Anual (PGA), que establece las actividades tendientes al desarrollo del AR, permitiendo con ello acceder a beneficios directos para sus deportistas. Estos beneficios consisten en la organización de campeonatos nacionales en los que participarán, financiamiento de pasajes y estadías de los que competirán, y financiamiento para entrenamiento en el extranjero. Además, para la realización de los Campeonatos Internacionales en Chile, las Federaciones pueden postular sus proyectos a financiamiento directo del IND con cargo al Fondepote<sup>10</sup>.

iii) Apoyo a deportistas 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.

El CAR entrega los siguientes beneficios dirigidos a los deportistas de AR: apoyo de cuerpo multidisciplinario (médicos, psicólogos, kinesiólogos, asistentes social, masajistas); laboratorios, exámenes y controles de dopaje; infraestructura deportiva para el entrenamiento de los deportistas; infraestructura médica y accesoría (sauna, sala de masajes).

El Hotel CAR entrega los siguientes servicios dirigidos a los deportistas: alojamiento o residencia a deportistas Top y Preproddar; alimentación especializada diaria según disciplina

---

<sup>5</sup> 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 en Mundiales específicos.

<sup>6</sup> El monto depende 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)

<sup>7</sup> 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, a la cual pertenece el deportista que postula.

<sup>8</sup> Es una corporación de derecho privado sin fines de lucro creada 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 COCH, 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>9</sup> Este subcomponente está focalizado en el COCH y las 56 Federaciones deportivas afiliadas a éste. No existen criterios de selección para que las Federaciones reciban el apoyo financiero del IND con excepción de estar afiliadas al COCH.

<sup>10</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.

deportiva a deportistas y técnicos, tanto Top, PreProddar como de selecciones concentradas<sup>11</sup>; nutricionista especializado y servicios complementarios de aseo y hotelería.

**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 dirigentes deportivos, técnicos y preparadores físicos federados del país de diversas disciplinas consideradas críticas para el mejoramiento del deporte de AR a nivel nacional<sup>12</sup>, de manera que apoyen permanentemente a los deportistas de AR. Para otorgar estos servicios el Departamento de Alto Rendimiento realiza una licitación pública a entidades especializadas en el tema.

La entidad ejecutora seleccionada firma un convenio en el cual se establecen las obligaciones de ambas partes y el IND transfiere los recursos para la capacitación, lo que se realiza de acuerdo al Plan anual de capacitación, el que incluye un flujo de caja que gira los recursos en función de la rendición de cuentas.

## 2. Resultados de la evaluación

Los 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, no se presenta un desglose de actividades<sup>13</sup> para cada componente que aseguren su logro.

La población objetivo definida por el Programa se considera pertinente en cuanto identifica los cuatro grupos de actores relevantes<sup>14</sup> para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento, sin embargo se considera inadecuado que a nivel de deportistas se defina como población objetivo a todos los deportistas federados<sup>15</sup>, dado que difícilmente podrá atender a la totalidad de éstos, además que no todos corresponden a deportistas destacados.

Respecto del diseño de indicadores de desempeño se evalúa negativamente que a nivel de propósito no se haya construido un indicador de resultado que mida los logros alcanzados en relación a medallas de oro y otras obtenidas por los deportistas apoyados por el Programa en los principales juegos deportivos<sup>16</sup>. A nivel de los componentes 1 y 2 falta la medición de aspectos importantes contemplados en el servicio que entregan los CER<sup>17</sup>, y otros servicios que se prestan a los deportistas<sup>18</sup>.

Se considera inconveniente que el CAR no cuente con una segmentación de funciones adecuada en su nivel gerencial. En efecto, el Director del CAR no debe concentrar en el mismo cargo las funciones de administración y mantenimiento del Centro, con las funciones de gestión

---

<sup>11</sup> Los deportistas preseleccionados y seleccionados nacionales son aquellos 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.

<sup>12</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>13</sup> El Panel tuvo que reconstruir mediante entrevistas y revisión de documentación las actividades que se realizan para la producción de los componentes.

<sup>14</sup> Los deportistas federados, los técnicos y preparadores físicos de los deportistas de AR, los dirigentes del sector federado, y las Federaciones deportivas afiliadas al COCH.

<sup>15</sup> 20.000 deportistas federados el año 2006.

<sup>16</sup> ODESUR, Panamericanos y Olímpicos, entre otros.

<sup>17</sup> Tales como atenciones médicas, fisiológicas y kinesiológicas en relación a la demanda.

<sup>18</sup> Tales como la participación y organización de competencias deportivas.

técnica, planificación y coordinación de los requerimientos que implica el entrenamiento especializado de deportistas de 18 disciplinas diferentes.

Se evalúa como un aspecto deficitario, que tanto el Programa como el IND no cuenten con un manual de funciones y con un manual de procesos administrativos actualizados, formalizados y sancionados legalmente de libre acceso.

No existen criterios de asignación de recursos entre los diferentes componentes, se aplica el presupuesto histórico, sin considerar criterios técnicos. Respecto de los criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia y modalidad de pago al interior de los componentes, la evaluación difiere en cada caso:

- En el caso de los CER si bien la modalidad de pago se considera adecuada, la periodicidad<sup>19</sup> en la entrega de los recursos no lo es, pues los pagos no se efectúan en relación a los resultados obtenidos ni al cumplimiento del plan anual.

- En el caso de las becas a deportistas Top y Preproddar, se considera adecuado que se otorguen en función de las medallas en eventos internacionales, dado que es un criterio objetivo y técnico. Además el mecanismo de transferencia de recursos a través de una cuenta vista es ágil y adecuado. En el caso del CAR y los servicios entregados tanto a los deportistas Top, Preproddar y concentrados nacionales, se considera adecuado que las respectivas federaciones seleccionen a los beneficiarios en función de sus méritos técnicos y proyecciones futuras.

- En el caso de las federaciones, los criterios fueron redefinidos a contar del año 2007 lo cual se considera positivo pues se premia a las federaciones mejor gestionadas, con mayor cobertura territorial y N° de disciplinas deportivas que maneja. Asimismo, se considera adecuado que los recursos se condicionen a la aprobación de la rendición de cuentas, no obstante los recursos entregados a través del Fondeporte no tienen esta restricción. Sin embargo, se debe tener presente que estas restricciones podrían ir en desmedro del usuario final en el caso por ejemplo, de una federación con debilidad en su gestión, pero con buenos deportistas y con potencial de medallas.

- En el caso de la capacitación los criterios de asignación y transferencia de recursos consistentes en la presentación y aprobación del plan anual de capacitación y realizados en función del flujo de caja estipulado son insuficientes, ya que no aseguran el cumplimiento de objetivos y resultados, al igual que la modalidad de pago que no se condiciona a resultados.

Las bases de datos y sistemas de información disponibles contienen información fundamentalmente de tipo financiero, no existiendo información sistematizada sobre el funcionamiento y producción efectiva de los componentes que permita calcular los indicadores de la Matriz de Marco Lógico del programa. Prueba de ello es la dificultad presentada por el Servicio para cuantificar los indicadores de gestión solicitados para realizar esta evaluación. A esto, se agrega las inconsistencias detectadas en la cuantificación de los mismos indicadores, cuyos valores difieren según se trate del BGI, de los indicadores de desempeño en el presupuesto (Formulario H), y los de la matriz de marco lógico del Programa.

No es posible formular conclusiones respecto del desempeño del programa en cuanto a servicios entregados a través de los componentes, pues sólo fue posible cuantificar y validar la

---

<sup>19</sup> El 100% de los recursos se transfiere al inicio del año presupuestario a cada CER.

información parcial de beneficiarios efectivos por componente, la cual se presenta a continuación:

- Los beneficiarios efectivos de los CER (comp. 1) el año 2006<sup>20</sup> alcanzan los 1.366 deportistas distribuidos en las 13 regiones del país.

- El número de deportistas TOP (comp. 2) que cuenta con todos los servicios del componente disminuye en 15% entre el 2003 y 2004 alcanzando un número de 256 deportistas en el 2004, y en un porcentaje similar disminuye entre el 2005 y 2006, alcanzando un número de 149 deportistas el último año. La disminución en el número total de deportistas en el último período se debe a que a partir del año 2005 aumentan los niveles de exigencias deportivas para los deportistas TOP<sup>21</sup>, y a que durante el año 2006 no hubo ingreso de nuevos deportistas al programa.

- El número de beneficiarios efectivos Preproddar (comp. 2) aumenta un 9% entre el 2005 y 2006 alcanzando un número de 49 deportistas en el último año, incremento que está influido fundamentalmente por la incorporación de deportistas de las categorías juveniles y cadetes que obtenían medallas de plata en los Juegos Deportivos Sudamericanos.

- El número de beneficiarios efectivos de Concentrados Nacionales<sup>22</sup> (comp. 2) aumenta en 100% entre el 2005 y 2006, alcanzando un número de 60 en el último año, lo que se explica por la inclusión de nuevos beneficiarios, tanto de preseleccionados y seleccionados nacionales pertenecientes a nuevas disciplinas deportivas incorporadas al programa.

Ante la falta de información sistematizada disponible y la imposibilidad de validar la información entregada por la institución, la evaluación no puede concluir si el programa logra posicionar el deporte de alto rendimiento a nivel internacional. Los antecedentes disponibles sólo permiten señalar lo siguiente:

- El porcentaje de deportistas TOP en eventos deportivos que alcanzan resultados esperados disminuye de 85% (257 deportistas) el 2003 a 75% (112 deportistas) el 2006, no obstante permite cumplir la meta anual planteada para el período. Lo anterior, a juicio de esta evaluación, evidencia una tendencia a establecer metas menos exigentes o similares a través del periodo.

- El año 2006, 56% de los deportistas de alto rendimiento mantienen y/o mejoran sus resultados desde el nivel sudamericano, no obstante es el único año con información lo que impide realizar un análisis de su evolución en el período de evaluación.

El 90% del gasto del programa está concentrado en el componente Apoyo integral a deportistas TOP (Comp. 2), lo cual es consistente con el objetivo del programa.

El gasto promedio por deportista que recibe todos los servicios<sup>23</sup> 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 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.

---

<sup>20</sup> Único año para el cual fue posible validar esta información.

<sup>21</sup> El cambio en el criterio de selección de beneficiarios obliga a hacer el análisis por separado para el período 2003-2004 y 2005-2006.

<sup>22</sup> Considera preseleccionados y seleccionados nacionales.

<sup>23</sup> Considera sólo deportistas TOP.

El gasto promedio por deportista que recibe algún servicio<sup>24</sup> del componente es de \$26.743 miles el 2006, lo que implica un aumento de 15% en el período 2003-2006. Esto se explica por lo señalado en el análisis del indicador anterior, y además por la creación de las becas Preproddar.

El gasto de administración del programa alcanza en promedio en el período evaluado un 24% del gasto total, alcanzando su mayor porcentaje el año 2005 (30%), lo cual no se considera adecuado, principalmente tomando en consideración el porcentaje de gastos administrativos que presentan otros programas que podría tener similares características (fondos concursables)<sup>25</sup>, el cual fluctuó entre un 5% y un 12% del gasto total. No obstante, se sugiere revisar la cuantificación de este indicador ya que ésta se hizo en función de una estimación global respecto del comportamiento de éstos a nivel del Servicio<sup>26</sup>.

En relación al aporte de terceros, el programa contempla aporte por concepto de donaciones, no obstante no se contó con información desagregada de éstas. Si la totalidad de las donaciones fuera incorporada al presupuesto del programa, éstas sólo representarían un 3% del presupuesto.

### **3. Principales Recomendaciones**

1. Definir la población objetivo como aquellos deportistas federados destacados o con potencial de serlo y que practican regularmente las disciplinas definidas como estratégicas por el IND.

2. Respecto de la asignación de recursos dentro del componente 2, específicamente en el subcomponente de Federaciones, se debe agregar como criterio la calidad de los deportistas que tenga cada Federación, incluyendo el número de deportistas y los resultados nacionales e internacionales que éstos obtengan. Al considerar el factor de calidad se logra disponer de todos los elementos que puedan diferenciar a una buena federación de otra en la asignación de recursos.

3. 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 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; y respecto a la transferencia de recursos, ésta se debe condicionar al cumplimiento del avance del plan anual.

4. 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, y la adopción de una política de sistematización de la información de los resultados del Programa.

El sistema deberá garantizar poder contar con información válida, oportuna, pertinente y actualizada para medir los resultados del programa a través del diseño de indicadores de eficacia permitiendo construir una línea base del programa, así como definir y llevar un registro

---

<sup>24</sup> Considera deportistas TOP, Pre-proddar, preseleccionados y seleccionados. No se contó con información desagregada para cada una de las categorías de deportistas de alto rendimiento.

<sup>25</sup> Los programas tomados como referente son Fondo de Investigación Pesquera, Fondo de Desarrollo e Innovación, Fondo de Tierras y Aguas Indígenas y Fondo de Fomento de la Pesca Artesanal.

<sup>26</sup> La estimación se realizó considerando el porcentaje de participación del gasto del programa en el gasto del Servicio, aplicando dicho porcentaje al total del gasto en Personal y Bienes y Servicios de Consumo del Servicio.

histórico para ver tendencias de los indicadores por componente y subcomponente referidos a rendición de cuentas, gastos promedio de beneficiarios, gastos de administración, y cumplimiento de ejecución presupuestaria con relación al flujo de caja entregado originalmente. Adicionalmente 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 y publicación de resultados en general. Este sistema debe incorporar a todas las Direcciones Regionales del Servicio.

5. Mejorar los criterios y mecanismos de asignación y transferencia de recursos utilizados por el programa: i) El criterio de asignación de recursos entre los CER debe considerar los logros de resultados deportivos a nivel regional; ii) La tarea de auditoría y control interno debe coordinar la rendición de cuentas a nivel regional y la organización central.

6. 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.

7. 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.