

**RESUMEN EJECUTIVO  
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES  
(EPG)**

**PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO  
MINISTERIO DEL DEPORTE  
INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE**

**PANELISTAS:  
CHRISTIAN BELMAR (COORDINADOR)  
OCTAVIO NAVARRO  
HERNÁN REYES**

**ENERO – AGOSTO 2014**

**NOMBRE PROGRAMA: POSICIONAMIENTO DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO**  
**AÑO DE INICIO: 2001**  
**MINISTERIO RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA**  
**SERVICIO RESPONSABLE: INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE**

## RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2010 - 2013**  
**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2014: \$13.838 millones**

### 1. Descripción general del programa

El programa se inicia en el año 2001, y su fin es “contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional en los megaeventos<sup>1</sup> de ciclo olímpico” y cuyo propósito es mejorar el desempeño del Deporte de Alto Rendimiento. El mejoramiento del desempeño, se entenderá como: asegurar la preparación de los deportistas de alto rendimiento, aumentando su participación en competencias de carácter internacional y promoviendo su permanencia en el sistema deportivo, a través de la ejecución y financiamiento de planes y programas.

El programa de Deporte de Alto Rendimiento surge a partir de la ley 19.712 o “Ley del Deporte”, en donde el artículo 8 octavo define como deporte de alto rendimiento y de proyección internacional a “aquel que implica una práctica sistemática y de alta exigencia en la respectiva especialidad deportiva”. En relación a lo anterior, el Instituto Nacional del Deporte (en adelante IND), perteneciente hasta noviembre del año 2013 al Ministerio Secretaría General de Gobierno, crea el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento, que tiene como objetivo general desarrollar e implementar un modelo de alto rendimiento que contribuya a mejorar cuantitativa y cualitativamente el posicionamiento internacional del deporte chileno.

Para cumplir su propósito, el Programa **Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento** posee los siguientes componentes:

1. Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento (PRODDAR y Premios).
2. Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas.
3. Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.
4. Proyección Deportiva.

El programa está relacionado con uno de los objetivos estratégicos del IND, que es “Fortalecer y generar las condiciones para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento, a través de la ejecución y financiamiento de planes y programas, incrementando el rol del sector privado<sup>2</sup> y el desarrollo de un modelo deportivo<sup>3</sup>, que aumente la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su permanencia en el sistema deportivo”. El siguiente cuadro muestra una breve presentación y descripción de cada uno.

<sup>1</sup> Se entiende por “Megaeventos del ciclo Olímpico a los Juegos Sudamericanos, Panamericanos y Olímpicos.

<sup>2</sup> EL IND promueve que el sector privado aporte financieramente al Deporte en general y al Deporte de Alto Rendimiento, pero el Programa en específico no realiza acciones directas hacia el sector privado.

<sup>3</sup> El Modelo Deportivo consiste en que el Programa desarrolla una serie de incentivos monetarios (subsídios) en base a logros y planificaciones de actividades tendientes a mejorar los rendimientos con estímulos directos por logros alcanzados

**Cuadro 1: Descripción de los Componentes**

PROPÓSITO	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES	ÁMBITO DE ACCIÓN TERRITORIAL	PERIODO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA
Mejorar el desempeño del Deporte de Alto Rendimiento.	Apoyo financiero a deportistas de alto rendimiento	Entrega directa de apoyo financiero a deportistas con logros destacados, mediante un programa de becas (PRODDAR).  Entrega de premios por mérito deportivo.	NACIONAL	El programa de posicionamiento de alto rendimiento se encuentra vigente desde el año 2001 con la promulgación de la ley del Deporte N°19.712.
	Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de los deportistas.	Financiamiento de proyectos destinados al desarrollo de actividades técnico deportivas y de capacitación, a través de las entidades deportivas relacionadas al ámbito del alto rendimiento nacional. ADO/ COCH/ Federaciones.	NACIONAL INTERNACIONAL	
	Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.	Financiamiento de seguro por riesgo de accidentes sufridos con motivo de la práctica deportiva no profesional.  Realización de controles antidopaje de carácter deportivo, con y sin aviso previo, en competencias y fuera de ellas, preferentemente a los deportistas incluidos en las nóminas de seleccionados nacionales de los deportes de participación en megaeventos.	NACIONAL INTERNACIONAL	
	Proyección deportiva.	Implementación de Centros de Entrenamiento Regionales que permita la detección de los futuros deportistas que representarán al país en los megaeventos fundamentales.	NACIONAL	

Fuente. Elaboración Propia en Base a la Información Proporcionada por la Institución.

Dentro del componente 2 se encuentran los recursos transferidos para el financiamiento de la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile ANFA creada el año 1951. Se define como misión “el desarrollo del deporte principalmente masivo”. ANFA tiene autoridades de carácter Local, Regional y Nacional. ANFA regula y controla las competencias de Tercera División de Fútbol, que es el paso obligado para aquellas Instituciones que pretenden llegar al fútbol profesional. Del mismo modo, dicta las pautas de los Torneos del Fútbol Femenino, Nacionales de Selecciones Infantiles, Juveniles, Adultos y Sénior. Como Organismo rector del Fútbol aficionado. Posee 15 asociaciones regionales, de Arica a Punta Arenas.

Con respecto al diseño del Programa, se aprecia que la lógica vertical<sup>4</sup> del Programa da cuenta de un proceso lógico y una adecuada vinculación entre causa y efecto, en términos teóricos, entre los componentes y objetivos planteados. Sin embargo, la implementación de dicho diseño muestra deficiencias, por ejemplo, el financiamiento de los procesos de entrenamiento a través del componente 2 muestra un bajo nivel de seguimiento y falta de verificación con respecto a resultados concretos obtenidos, de modo que lo anterior, limita su contribución al logro del propósito del Programa, este componentes es el que concentra la mayor cantidad de recursos. Por otro parte, la lógica horizontal que la sustenta la MML muestra una falta de sistematización de la cuantificación de los indicadores definidos en la MML. Considerando además una carencia para la de definición de indicadores en la dimensión de

<sup>4</sup> Está referido solo a nivel de objetivos jerarquizables en sus tres niveles Fin→Propósito→Componentes.

eficiencia, y en el ámbito de procesos en especial a nivel de Federaciones. De lo anterior se desprende que si bien el Programa cuenta con una estructura conceptual referida al diseño, la implementación de éste evidencia deficientes.

La **población potencial** del programa se define como “todos aquellos deportistas que forman parte del deporte de alto rendimiento y que pueden potencialmente formar parte de las selecciones que representen al país en los eventos deportivos del ciclo megaolímpico. Junto a los deportistas se incluyen dentro de la población potencial a sus técnicos, preparadores físicos, Federaciones y dirigentes de las respectivas Federaciones”.

En este contexto, se considera deportista de Alto Rendimiento a aquella persona dotada de talento o de condiciones necesarias en los aspectos de habilidades técnicas, capacidades, 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. Según los datos recopilados mediante la información entregada por el IND y las Federaciones deportivas, a través del estudio complementario, la población potencial se aproxima a las 56.729.

La **población objetivo** se define como “todos aquellos deportistas de alto rendimiento pertenecientes a una Federación afiliada al Comité Olímpico de Chile (COCH), es decir, aquéllos que cumplen con las exigencias técnicas establecidas por el Instituto Nacional de Deportes de Chile con el Comité Olímpico de Chile y la federación nacional respectiva afiliada a este último y, especialmente, quienes, además, integren las selecciones nacionales de cada federación. Para el componente proyección deportiva, niños y niñas entre 9 y 18 años con condiciones especiales para la práctica deportiva de alto rendimiento”. (De un total de 56 Federaciones Olímpicas, tan solo se cuenta con el registro del 40% de las federaciones, que indicaron los nombres de los deportistas que forman parte de su institución, federaciones que cuentan con 4.578 deportistas y 4 miembros del equipo técnico).

El ámbito de acción del Programa es Nacional. Sin embargo, dependiendo de cada componente, implican esfuerzos en diferentes regiones y ciudades del país. Situación que también se aprecia en la distribución de recursos del gasto.

El Programa presenta una sólo una fuente de financiamiento que corresponde al aporte fiscal directo o asignación específica al programa, mientras que los gastos administrativos son sustentados por el IND, tal como se puede observar en el cuadro 2. El Programa no recibe recursos para su funcionamiento de otras instituciones públicas, ni tampoco del sector privado u organismos internacionales.

**Cuadro N°2: Fuentes de Financiamiento**

Fuentes de Financiamiento	2010		2011		2012		2013		2014		Variación 2007-2011
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>7.927.350</b>	<b>100%</b>	<b>13.216.173</b>	<b>100%</b>	<b>13.316.327</b>	<b>100%</b>	<b>13.784.735</b>	<b>100%</b>	<b>14.417.883</b>	<b>100%</b>	<b>82%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	7.324.326	92%	12.640.536	96%	12.621.826	95%	13.164.419	95%	13.838.050	96%	89%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	603.024	8%	575.637	4%	694.501	5%	620.316	5%	579.833	4%	-4%
<b>Total</b>	<b>7.927.350</b>		<b>13.216.173</b>		<b>13.316.327</b>		<b>13.784.735</b>		<b>14.417.883</b>		<b>82%</b>

Fuente: Desglose Ley de Presupuesto del Año para Programa 01. DIPRES MIN. HACIENDA Años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

- *Aspectos más importantes que caracterizan la ejecución del programa.*

1.- Para realizar una toma de decisiones adecuada, eficiente y oportuna, se requiere conocer al menos, la población potencial, población objetivo y beneficiarios del programa, información que se puede obtener de diversas fuentes: los registros de cada una de las Federaciones Olímpicas y de los registros del IND de los beneficiarios o usuarios del Programa. En dicho sentido, el Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento presenta un problema en cuanto a la capacidad de obtener y registrar información para la toma de decisiones. Los principales actores vinculados al Deporte de Alto Rendimiento son las Federaciones Deportivas y el IND.

El Instituto Nacional del Deporte actualmente cuenta con información respecto a sus usuarios y beneficiarios, con periodicidad anual, identificación del Rut del beneficiario, de manera que es posible realizar un seguimiento sobre el nivel de permanencia de los usuarios durante los cuatro años del programa.

Sin embargo, existe gran heterogeneidad en los datos que son entregados por las Federaciones respecto de la información utilizada para estimar la población potencial y la población objetivo. Lo anterior, se genera por una situación dispar que presentan las Federaciones en términos del nivel y estado de la información que poseen con respecto a sus beneficiarios. Durante la presente evaluación se realizó un estudio complementario con el objetivo de levantar y homologar dicha información, a fin de cuantificar tanto la población potencial como objetivo, y generar indicadores que permitan evaluar el desempeño del programa. En base a dicho estudio, es posible señalar:

- No existe información en un formato estandarizado a nivel de Federaciones. Esto se hace patente, ya que dentro de las Federaciones que entregan información, no todas lo hacen en formatos que sean compatibles y requieren de un nivel de tratamiento para su análisis. Por ejemplo, algunos de ellos, mandan datos incompletos, con campos inconsistentes, o bien en formatos difíciles de trabajar (“fotos” o “pantallazos” de su información).
- Algunas Federaciones no cuentan con información mínima relativa a la cantidad de deportistas y profesionales técnicos y administrativos que conforman su federación. Se detecta un bajo nivel de la gestión de información, y un bajo nivel de registro de variables relevantes para la toma de decisiones. Esta situación plantea la hipótesis, que la carencia de datos relevantes, como la cantidad de deportistas federados, impide a las Federaciones cuantificar sus necesidades, y por tanto los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos deportivos.

Por lo tanto, dadas las condiciones anteriormente expuestas es de gran dificultad calcular de manera certera la población potencial y población objetivo, y con ello, los análisis de eficiencia del programa no pueden ser realizados con la información adecuada.

2.- La relación con las Federaciones es un tema estratégico para el logro de los objetivos del Programa. Si bien existen diagnósticos que reconocen las fallas o falencias en el funcionamiento de las Federaciones, el IND debe hacerse cargo de mejorar o apoyar la gestión de las Federaciones de modo que puedan reducirse los problemas actuales. A partir del estudio sobre Federaciones Deportivas en Chile<sup>5</sup>, se señala un conjunto de factores como parte del diagnóstico que afecta el desarrollo y funcionamiento de éstas, donde algunos de dichos factores fueron posibles constatar a lo largo de la realización del Estudio Complementario. A continuación, se exponen, los principales factores identificados como parte de dicho estudio, y en que existió coincidencia con estudio complementario.

- Deficiencias de la definición legal de federaciones deportivas establecida en la Ley n° 19.712.
- Posibilidad de existencia de múltiples Federaciones Deportivas por disciplina deportiva.

---

<sup>5</sup> Ver Fierro Daniela, y Alvaro Salas. Tesis: Federaciones deportivas en Chile su crisis y falta de regulación jurídico orgánica a la luz del derecho comparado. Facultad de Derecho. Universidad de Chile. Portal Tesis Electrónicas, U de Chile.

- Falta de autogestión financiera. Dependencia de los dineros otorgados por Instituto Nacional de Deportes.
- Falta de Profesionalización de los dirigentes.
- Ausencia de un Sistema de licencias deportivas. La cual se refiere a beneficios con respecto de la Cobertura de Salud.
- Falta de mecanismos uniformes de revisión de cuentas, internos y externos.
- Inexistencia de un sistema contable unificado para todas las Federaciones.

Existe un problema asociado al concepto de agente-principal, el cual deja entrever la relación de las Federaciones y la Dirección del Programa. En este sentido, el estudio complementario también aporta elementos para evidenciar esta problemática, esto es, la falta de profesionalismo (entendido este como el conjunto de prácticas organizacionales en el ámbito, estratégico, administrativo y contable que le permiten un desempeño adecuado). Estos elementos, se reflejan en la información que ponen a disposición del IND, en la forma de rendición de los gastos asociados implementando proyectos, así como de falencias en términos técnicos para la elaboración e implementación de sus propias propuestas. Se aprecia también una falta de mecanismos eficientes de control de los trabajos o cumplimiento de metas/objetivos o requerimientos mínimos, entre el Programa y las Federaciones

La nueva ley de Federaciones (Ley 20.737), contribuye a mejorar la relación con las Federaciones, y busca permitir un mejor funcionamiento de éstas. Esta ley crea una nueva categoría de Federación Deportiva Nacional, a la cual las actuales Federaciones reconocidas por el Comité Olímpico de Chile deberán adecuarse en un plazo máximo de dos años. Entre los nuevos requisitos se encuentra la obligación de tener asociaciones o clubes con una mayor representatividad, donde lo mínimo serán 15 clubes, una cifra mayor a la actual, donde una Federación puede constituirse con apenas tres clubes. Asimismo, estos clubes deberán acreditar que cuentan con al menos 10 deportistas de alto rendimiento, para evitar la creación de “clubes de papel”, mientras que el proyecto crea comisiones de deportistas al interior de las Federaciones. Le ley busca también regular conflictos de interés y se establecen inhabilidades en casos de transgresión. Además, se obliga a llevar contabilidad completa, informes financieros y ser auditados por un independiente. En este sentido los mecanismos se mejoran en cuanto a las posibilidades que puede tener el IND de desarrollar un trabajo más eficaz en la búsqueda de los fines del Programa.

## 2. Resultados de la Evaluación

### ▪ *Justificación del programa.*

La situación que origina el programa se caracteriza por los resultados que el deporte nacional de alto rendimiento obtiene en distintos eventos del ciclo olímpico, que en general, no destacan en el medallero. Por otro lado, se observa que los deportistas y equipos técnicos son los agentes que invierten su tiempo y dinero en el desarrollo de la carrera deportiva, que se despliega careciendo de las inversiones mínimas de capital humano y financiero propias para el desarrollo óptimo de cada disciplina.

El problema que se identifica es la carencia de incentivos que permitan un desarrollo eficiente y óptimo, para la incorporación, el mejoramiento de resultados y permanencia dentro del sistema de los deportistas, lo que junto a temas de infraestructura conlleva un desempeño deficiente del deporte de alto rendimiento. Y por tanto, el programa surge como una respuesta a las demandas de los deportistas y equipos técnicos en relación al apoyo que requieren para lograr un determinado rendimiento en los ciclos olímpicos, para las cuales no existen registros oficiales.

La situación actual muestra que el mercado por sí sustenta sólo parcialmente el desarrollo del deporte de alto rendimiento en Chile. A excepción del caso del Fútbol, Tenis y Atletismo<sup>6</sup>, no existen agentes económicos que de manera individual puedan realizar los niveles de inversión necesarios así como tampoco garantizar los intereses que se tiene a nivel de sociedad en esta materia, y en este caso en particular, que requiere de altos niveles. El deporte de alto rendimiento, en general requiere de la participación del Estado, de modo que genere los incentivos necesarios para promover el deporte en Chile, ya sea mediante infraestructura o programas de apoyo económico y con ello, generar externalidades positivas, tales como promover la vida sana y el bienestar de la comunidad.

En este sentido, al mirar la experiencia internacional, se aprecia que los países que realmente modificaron su trayectoria en este ámbito han llevado cabo Programas de Inversión centrados en los deportistas, en sus procesos de selección, así como también, en los entornos necesarios para su desempeño. Por otro lado, en el mediano plazo se pierde la oportunidad de promover el desarrollo económico del país a través de la industria del turismo y las diferentes áreas económicas que se vinculan con la práctica del deporte.

En definitiva, se considera que el Programa se Justifica social y económicamente, siendo necesario para desarrollar el Deporte de Alto rendimiento del país.

### ▪ *Eficacia y Calidad*

Para evaluar el Programa en forma integral, es necesario considerar que existen diversas líneas de trabajo, denominadas en este informe subcomponentes, así como también diferentes actores tales como las Federaciones Deportivas, el Comité Olímpico de Chile (COCH), cuerpos técnicos y los Deportistas en sus distintos niveles. En este sentido, el Programa es parte de esta red de actores y contribuye en la tarea de mejorar la posición del País en el Medallero Internacional en los distintos megaeventos del ciclo olímpico.

No existe evidencia de que los todos los actores tengan la solidez y profesionalismo necesario para la ejecución de esta tarea, lo que repercute y resta eficacia a las acciones que promueve el Programa. Por ejemplo, si las Federaciones no presentan buenos proyectos o no presentan a los mejores prospectos, ni se eligen adecuadamente a técnicos y preparadores físicos, no se financiarán los mejores o necesarios proyectos ni tampoco a los deportistas más destacados independientemente de que los sistemas de control administrativo del Programa funcionen bien.

---

<sup>6</sup> Según las declaraciones de los dirigentes deportivos de las Federaciones.

Los objetivos a nivel de Fin son ambiciosos, y a pesar de que varias líneas del Programa llevan más de 10 años de operación no se ha logrado ningún cambio real o permanente en la posición (ranking) en el medallero internacional. En todo caso, es importante señalar que al menos no se ha descendido en la posición tanto a nivel suramericano como panamericano. Al menos en las últimas 3 versiones de los Juegos Suramericanos, Chile ha obtenido el quinto puesto. Al mirar los medalleros de dichas competencias en mayor detalle, dan cuenta de un cierto “estancamiento” del país en su posición, dado que para ascender al cuarto puesto requiere casi doblar la cantidad de medallas de oro, mientras que para caer a la sexta posición parece no existir mayor riesgo, dado que el competidor más cercano tiene la mitad de las medallas de oro que obtiene Chile. En el caso de los Juegos Panamericanos, se da un efecto similar, con la salvedad que al obtener tan pocos oros (3 en promedio) pequeñas diferencias en este tipo de medallas hacen variar la posición considerablemente, oscilando entre la noveno y décimo tercer puesto en las 5 últimas competencias (20 años).

**Cuadro 3: Resumen de Resultados de Chile en Juegos Suramericanos y Panamericanos**

JUEGOS SURAMERICANOS							JUEGOS PANAMERICANOS						
Año	Sede	Posición	Oro	Plata	Bronce	Total	Año	Sede	Posición	Oro	Plata	Bronce	Total
1978	La Paz	2° de 08	31	25	20	76	1951	Buenos Aires Ciudad de	3° de 21	9	20	12	41
1982	Rosario	2° de 10	37	51	47	135	1955	México	4° de 22	4	7	13	24
1986	Santiago	2° de 10	50	66	60	176	1959	Chicago	6° de 25	5	2	6	13
1990	Lima	3° de 10	40	38	60	138	1963	São Paulo	9° de 22	2	2	6	10
1994	Valencia	5° de 14	16	20	37	73	1967	Winnipeg	11° de 29	1	1	3	5
1998	Cuenca	6° de 14	29	54	46	129	1971	Cali	16° de 32	0	3	4	7
2002	Brasil	4° de 14	24	41	46	111	1975	Ciudad de Méx.	18° de 33	0	0	2	2
2006	Bs. Aires	5° de 15	37	42	58	137	1979	San Juan	8° de 34	1	4	6	11
2010	Medellín	5° de 15	25	32	52	109	1983	Caracas	10° de 36	1	3	9	13
2014	Santiago	5° de 14	27	52	50	129	1987	Indianápolis	13° de 38	1	2	4	7
<b>Resumen Histórico</b>			<b>316</b>	<b>421</b>	<b>476</b>	<b>1213</b>	1991	La Habana	10° de 39	2	1	7	10
							1995	Mar del Plata	9° de 42	2	6	11	19
							1999	Winnipeg	12° de 42	1	4	7	12
							2003	Santo Domingo	13° de 42	2	10	10	22
							2007	Rio de Janeiro	10° de 42	6	5	9	20
							2011	Guadalajara	13° de 42	3	16	24	43
<b>Resumen Histórico</b>							<b>Resumen Histórico</b>		<b>40</b>	<b>86</b>	<b>132</b>	<b>258</b>	

La revisión de los resultados en los diversos juegos del circuito olímpico nos permite observar que en los últimos cuatro años, que corresponden al período de evaluación, los cambios son poco significativos sin embargo al observar una serie más larga, se observa que la entrada de países como Colombia y Venezuela (en Suramérica) y República Dominicana en el caso de los Panamericanos nos han dejado persistentemente abajo en el medallero. Por otra parte, países como Puerto Rico, Jamaica, e incluso Ecuador amenazan con alcanzar la posición de Chile en estas competencias. En los Juegos Olímpicos Chile al menos ha mejorado logrando aumentar el número de cupos de atletas chilenos en sus últimas 3 participaciones desde 22 en Atenas 2004 a 35 en Londres 2012.

Por tanto, el avance en términos del aporte hacia el logro del fin no es evidente en cifras concretas y no se puede señalar que se ha logrado una mejora de la eficacia al observar los logros alcanzados tanto en los juegos suramericanos y panamericanos. Existen espacios de mejoras y es necesario tomar cuidado de los avances de los países mencionados en el párrafo anterior a los cuales debiéramos sumar Guatemala,



puesto que nuestros indicadores económicos y de calidad de vida nos debieran permitir tener mejores logros. Sin embargo, el objetivo de mejorar a nivel suramericano y panamericano en el medallero, a pesar de ser posible, es difícil de alcanzar y de largo plazo por nuestra baja tasa de crecimiento demográfico, ya que afecta directamente el recambio y la base de deportistas nacionales.

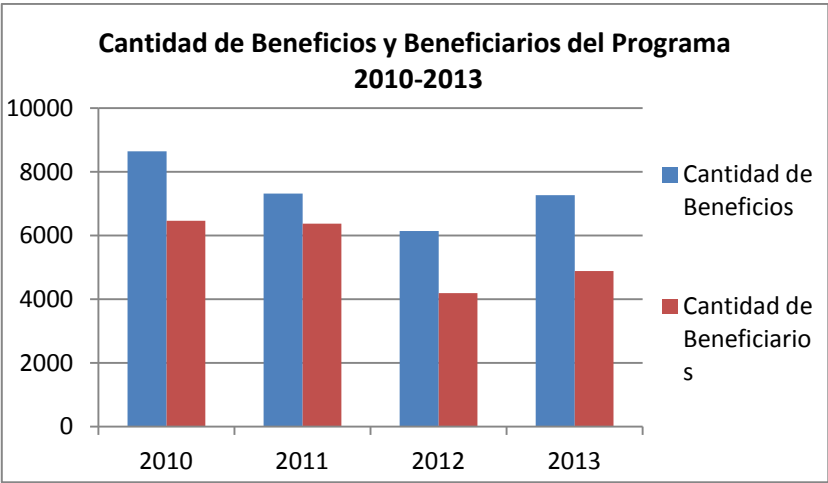
En los 3 últimos eventos Suramericanos, Chile ha aumentado tanto la cantidad de atletas participantes, como la importancia relativa de su delegación dentro del total de atletas. Sin embargo, el aumento en atletas participantes no se ha visto acompañado de mejores resultados en cantidad de medallas obtenidas. También se aprecia, una caída en la relación de medallas por atleta nacional que participa, tanto a nivel general como en medallas de oro.

**Cuadro N°4: Razón de Medallas por Participantes Nacionales en Juegos Suramericanos**

Año	Sede	Atletas Nacionales Part.	Medallas obtenidas	Razón Medallas por participantes chilenos	Razón Oros por participantes chilenos
2006	Buenos Aires	360	137	0,38	0,01
2010	Medellín	456	109	0,24	0,05
2014	Santiago	589	129	0,22	0,04
<b>Promedio</b>		<b>468</b>	<b>125</b>	<b>0,27</b>	<b>0,06</b>

Para el periodo 2010-2013 se entregaron 29.362 beneficios, siendo el año 2010 el año con mayor entrega de beneficios del periodo. En el mismo periodo, existieron 21.907 beneficiarios, siendo el año 2010 el de mayor cantidad de beneficiarios. En el periodo evaluado el **77,6% de los usuarios del programa recibe sólo 1 beneficio**. El 15,9% recibe 2 beneficios, mientras que el 6,4% restante recibe 3 o más beneficios en el periodo. Lo anterior da cuenta que los deportistas, reciben aportes pocas veces y no constantes en el tiempo. Lo anterior da cuenta que los deportistas, reciben aportes pocas veces y no constantes en el tiempo.

**Gráfico N°1: Beneficios y Beneficiarios del Programa en período 2010-2013**



A continuación se muestra el nivel de permanencia de los beneficiarios en el programa, considerado a los beneficiarios que reciben cualquier tipo de beneficio durante los cuatro años de duración del programa. El 68% de los beneficiarios reciben beneficios por un año, el 19% de los beneficiarios reciben beneficios por dos años, mientras que el 10% de los beneficiarios reciben beneficios por tres años y finalmente el 4% de los beneficiarios reciben beneficios por cuatro años.

La medición de indicadores de calidad no es un tema abordado por el Programa, así como tampoco, los temas asociados a la definición de los estándares mínimos necesarios para las condiciones que requieren los equipos técnicos, y programas estratégicos de las federaciones para asegurar el contar con la cantidad, calidad y selección de deportistas de alto rendimiento.

La nueva administración que asumió en marzo recién pasado ha declarado como muy importante dentro de su gestión el incorporar a los distintos actores a pensar y planificar los objetivos y metas del Deporte de Alto Rendimiento, incorporando de esta forma la participación como elemento de mejora de la calidad del Programa.

#### ▪ **Eficiencia**

A nivel de resultados, medidos en el rendimiento deportivo, la información está a nivel de federación no sistematizada en el Programa. Esto produce que los reportes sean a nivel de rendición de cuentas, lo cual es una buena medida de control de los recursos entregados, pero no se tiene información del efecto positivo o negativo de los recursos invertidos, solo que se usaron. Por ejemplo, si una inversión generó mejora en marcas o rendimiento deportivo de los beneficiarios asociados a una federación determinada, es información que el programa desconoce y no puede monitorear avances a nivel de resultados intermedios. Lo anterior, contribuye a que no se puedan adoptar medidas de mejoramiento en la asignación de recursos en federaciones más eficientes en el uso de sus recursos. Esto se evalúa como una debilidad del programa.

**Cuadro N°5: Gasto de Producción por Componente (en \$ 2014)**

Componentes	2010	2011	2012	2013	Variación 2010-2013
<b>C1: Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento</b>	1.120.295	1.596.671	1.724.549	2.037.459	<b>82%</b>
<b>C2:Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas</b>	8.117.134	9.609.006	8.887.583	9.094.195	<b>12%</b>
<b>C3: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.</b>	78.571	76.272	181.803	244.352	<b>211%</b>
<b>C4: Proyección Deportiva.</b>	1.021.625	990.661	1.364.414	1.568.916	<b>54%</b>
<b>Total</b>	<b>10.337.625</b>	<b>12.272.610</b>	<b>12.158.349</b>	<b>12.944.922</b>	<b>25%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Institución.

Todos los componentes aumentaron su gasto de producción como se ve en el cuadro precedente. No obstante, el componente 2 que tiene un 70% del total de gastos de producción del Programa el año 2013, canaliza su inversión esencialmente a través de las federaciones.

A nivel de fin, en lo que respecta a Juegos Suramericanos se realizaron 2 competencias dentro del periodo de evaluación (año 2010 y en marzo 2014) que recoge el trabajo realizado los 4 años anteriores.

Se obtuvieron 109 medallas el 2010 y 129 el 2014 manteniendo el 5° lugar a nivel suramericano. Se mejoró la efectividad en un 18% en la obtención de medallas, pero el gasto aumentó en un 25%, es decir, el costo promedio por medalla aumentó. No obstante, no se pueden hacer conclusiones referentes a la eficiencia en este punto considerando que el programa a nivel de fin no tiene indicadores de eficiencia.

A nivel de propósito el Programa tiene solo un indicador de eficiencia a nivel agregado considerando que declara no contar con información diferenciada entre deportes individuales y colectivos. La institución no tiene calculados los indicadores a nivel de eficiencia, si bien se puede decir que son buenos indicadores de eficiencia pero no suficientes. Con la información disponible no es posible concluir respecto a la eficiencia del Programa a nivel de propósito y componentes, por lo que se requiere de un seguimiento de los indicadores relacionados y levantamiento sistemático de la información para poder construirlos.

**Cuadro 6: Gasto Promedio Componente por Beneficiario 2010-2013 (Miles de \$ 2014)**

<b>Componentes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación 2010-2013</b>
<b>C1: Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento</b>	4.228	1.883	2.041	2.136	<b>-49%</b>
<b>C2:Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas</b>	5.124	2.537	2.262	1.927	<b>-62%</b>
<b>C3: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.</b>	76	79	118	187	<b>146%</b>
<b>C4: Proyección Deportiva.</b>	616	414	457	534	<b>-13%</b>

*Fuente: Informe presupuestario y ficha antecedentes entregados por el IND*

El gasto promedio por beneficiario refleja una disminución a excepción del componente 3. No obstante, la participación de este en el gasto es menor al 5%. La disminución de este gasto promedio en los componentes 1,2 y 4 se explica, porque pese al aumento del gasto total por componente los beneficiarios han aumentado más que proporcionalmente. Sin embargo, no se puede concluir respecto a la eficiencia considerando la falta de información en especial de las federaciones a nivel del principal componente del programa lo que dificulta cuantificar adecuadamente los indicadores de eficiencia de este componente.

Los gastos por beneficio o producto entregado al beneficiario han aumentado en el periodo de evaluación, lo cual significa que se ha invertido más por deportista. Los fondos destinados el año 2013 a las Federaciones fueron el 70% del gasto total del Programa, estos deben ser revisados de cara a las exigencias y metas a las federaciones, que hoy no se realizan.

No obstante, las actividades de seguimiento y control han mejorado en el tiempo referido a la rendición de cuentas donde hay prohibición de entregar nuevos recursos a las Federaciones si estas no han sido realizadas. Esto se hace sobre la presentación de proyectos de inversión donde se detalla destino del gasto. Aunque no se lleva un registro periódico y sistemático que den cuenta de la evolución de gastos por subcomponente.

La exigencia de recibir retroalimentación de los resultados deportivos desde federaciones y resultados no existe. Falta una actividad que coordine la fijación de metas en las federaciones y sean monitoreadas por el Programa.

A nivel de regiones el componente que tiene asignación específica a cada una es el componente 4, de proyección deportiva. En el cuadro siguiente se muestra para el periodo 2011-2013 informaciones de beneficiarios en cada región de este componente su relación con el gasto por beneficiario y el número de deportes practicados en la región. Luego se analiza por zona de realidades relativamente similares como se compara la distribución del gasto por beneficiario.

**Cuadro 7: Análisis del Gasto Componente 4. CER Regiones (Cifras en Miles de \$)**

Regiones	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule
<b>Gasto Producción 2011</b>	\$ 59.392	\$ 56.934	\$ 41.768	\$ 35.600	\$ 53.404	\$ 54.033	\$ 54.685	\$ 61.412
<b>Gasto Producción 2012</b>	\$ 74.090	\$ 66.089	\$ 53.185	\$ 53.667	\$ 73.239	\$ 75.243	\$ 73.637	\$ 89.306
<b>Gasto Producción 2013</b>	\$ 87.489	\$ 76.284	\$ 69.642	\$ 70.920	\$ 86.181	\$ 84.291	\$ 82.819	\$ 110.562
<b>Total Gasto 2011-2013</b>	\$ 220.971	\$ 199.307	\$ 164.595	\$ 160.187	\$ 212.824	\$ 213.567	\$ 211.141	\$ 261.280
<b>Beneficiarios</b>	533	527	350	270	453	483	415	474
<b>Gasto Anual por Beneficiario</b>	\$ 415	\$ 378	\$ 470	\$ 593	\$ 470	\$ 442	\$ 509	\$ 551
<b>N° Deportes Practicados</b>	7	9	6	2	4	5	5	8

**Cuadro 7 (Continuación): Análisis del Gasto Componente 4. CER Regiones (Cifras en Miles de \$)**

Regiones	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	RM
<b>Gasto Producción 2011</b>	\$ 55.646	\$ 55.714	\$ 57.737	\$ 54.084	\$ 42.620	\$ 58.810	\$ 60.758
<b>Gasto Producción 2012</b>	\$ 147.425	\$ 147.478	\$ 73.246	\$ 73.983	\$ 56.283	\$ 76.465	\$ 255.350
<b>Gasto Producción 2013</b>	\$ 187.467	\$ 154.981	\$ 94.602	\$ 79.995	\$ 78.176	\$ 79.558	\$ 288.370
<b>Total Gasto 2011-2013</b>	\$ 390.538	\$ 358.173	\$ 225.585	\$ 208.062	\$ 177.079	\$ 214.833	\$ 604.478
<b>Beneficiarios</b>	851	554	597	434	289	442	1.630
<b>Gasto Anual por Beneficiario</b>	\$ 459	\$ 647	\$ 378	\$ 479	\$ 613	\$ 486	\$ 371
<b>N° Deportes Practicados</b>	7	6	7	4	4	8	17

Al dividir el país en 4 zonas Norte, Centro, Sur, y Sur Extremo, podemos apreciar diferencias dentro de las mismas zonas de realidades relativamente similares en estas regiones.

- Norte: Arica, Tarapacá, Antofagasta y Atacama. Se aprecia que esta última región tiene el mayor gasto por beneficiario y solo hay dos deportes que se practican en la región. Siendo el gasto de \$593.000 anuales por beneficiario siendo el promedio de la zona \$464.000, siendo un 28% mayor.
- Centro: Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins y Maule. En esta Zona la región de Maule tiene un gasto de \$551.000 por beneficiario anual siendo en un 12% mayor al promedio de las regiones de la zona que es de \$493.000. Maule es la región de la zona donde más deportes se practican.
- Sur: Bio Bio, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. Aquí vemos que la región de la Araucanía gasta en los CER \$647.000 por beneficiario siendo el promedio de estas cuatro regiones \$491.000. Así el gasto en la Araucanía por beneficiario es 32% superior al resto de las regiones.
- Sur Extremo: Aysén y Magallanes. Aquí vemos que en Aysén se gasta un 26% más que en Magallanes por beneficiario al año. Practicándose, además, solo 4 deportes en relación a los 8 de la otra región extrema.

Como conclusión se puede establecer que en regiones similares la distribución del gasto y el número de deportes practicados es muy diferente, destacando los casos de las zonas Norte y Sur extremo. Para llegar a una conclusión precisa referente a eficiencia se requiere hacer un análisis de la calidad del

beneficio entregado por región, información que no se encuentra disponible., El caso de la Región Metropolitana, se practican 2,9 veces más deportes que el resto de las regiones. 17 deportes en la RM y solo 6 en regiones en promedio. Gastando por beneficiario \$371.000 anuales que es inferior al promedio de las 14 regiones restantes en un 25%. Se puede establecer que se debe traspasar a regiones las mejores prácticas referida a incluir más deportes para que la probabilidad de detectar talentos aumente.

Los gastos de administración se han mantenido en el tiempo en un 5% del gasto total del programa lo que se evalúa positivamente considerando la evaluación anterior que en el año 2007 dentro del marco de Evaluación de Programas Gubernamentales en el periodo 2003-2006<sup>7</sup>, donde en promedio este gasto representaba 24%. Estos gastos aumentan un 3,3% en el periodo de evaluación frente a un aumento de 23,9% en el gasto total del programa. Esta evolución de los gastos de administración del Programa se evalúa positivamente.

## **Desempeño Global**

El Programa adolece de un enfoque que permita apreciar una consistencia entre los objetivos propuestos, recursos organizacionales e implementación de las acciones pertinentes para el logro de los resultados. En este sentido, el Programa se impone metas elevadas, y respecto a la situación actual en la cual se encuentra inserto, no se aprecia un camino o una visión que efectivamente muestre una mirada o trayectoria a seguir de mediano plazo.

Un problema presente durante toda la evaluación, se refiere a un bajo nivel por parte del Programa para utilizar información oportuna en la toma de decisiones, y los elementos asociados a calidad. Las competencias básicas que tiene el Programa para transformar los datos que puede llegar a tener, que por general son escasos tal como se pudo constatar en el estudio complementario, en información relevante para la toma de decisiones y gestión de los componentes es deficiente. En general, las estadísticas sobre los beneficiarios son precarias, no sistemáticas, si bien ahora se cuenta con un poco más de información, no existe sistemas de información con reportes periódicos que permita contribuir a la toma de decisiones. En ese mismo sentido, no existe línea base, ni información propia del programa que permita medir resultados en sus diferentes niveles.

La información administrativa del programa es deficiente e incompleta. No es posible constatar un apoyo constante en el tiempo desde el Programa a los deportistas de Alto Rendimiento. Los beneficios entregados por deportistas son en su mayoría una vez durante el periodo. No existe información respecto a si dichos deportistas continúan en el circuito deportivos, o si bien reciben financiamiento por otros mecanismos ajenos al Programa (aportes privados).

No existe una definición de Política de Fomento Deportivo que permita focalizar y gestionar los recursos. En particular se aprecia que las diferentes ramas tienen similar importancia independiente de la localización territorial y el fomento de preparación del Deporte de Alto Rendimiento, a través de la generación de talentos.

En cuanto a las Federaciones Deportivas, se evidencia falta de profesionalismo, entendido este como el conjunto de prácticas organizacionales en el ámbito, estratégico, administrativo y contable que le permiten un desempeño adecuado, lo cual afecta su relación con la Dirección del Programa. Estos elementos, se reflejan en la información que ponen a disposición del IND, en la forma de rendición de los gastos asociados implementando proyectos, así como de falencias en la elaboración e implementación de sus propias propuestas. Se aprecia también una falta de mecanismos eficientes de control de los trabajos o cumplimiento de metas/objetivos o requerimientos mínimos, entre el Programa y las Federaciones. Lo anterior, evidencia la existencia de un problema que es posible representar a través del concepto de

---

<sup>7</sup> Evaluación año 2007 del Programa de Alto Rendimiento en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales de ese año.

agente principal. No existe un modelo de gestión claro y homogéneo para la administración de recursos con las Federaciones.

El presupuesto del Programa ha mostrado incrementos relevantes en el período, permitiendo que el programa aumente el número de beneficiarios, con niveles de ejecución presupuestaria razonables. Los gastos de administración se han mantenido en el período de evaluación en un 5% del gasto total del programa lo que se evalúa positivamente considerando la evaluación anterior de este, en el periodo 2003-2006<sup>8</sup>, donde en promedio este gasto representaba 24%.

## **Principales Recomendaciones**

**Sistematizar seguimiento y cálculo de indicadores referida a su aporte al propósito del programa.** Incluir los indicadores sugeridos en la MML y sumar indicadores a nivel de eficiencia, calidad y procesos. De forma de sistematizar seguimiento de indicadores de tal modo de llevar un seguimiento al menos mensual o trimestral del avance de metas definida para los ámbitos de procesos, productos y resultados en sus diferentes dimensiones de eficacia, eficiencia, economía y calidad. Se sugieren pocos indicadores pero gestionables. Lo anterior, a nivel Federaciones. A partir de lo anterior, también se debe elabora informes asociados a dichos indicadores.

**Diseño e implementación de base de datos** de beneficiarios a la toma de decisiones, que permita un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de objetivos.

**Cambios de subcomponentes.** Sacar del Programa a ANFA dado que no se vincula a los objetivos del Programa. Se sugiere enviar al deporte masivo o participativo.

**Estudiar el marco normativo actual en el cual funcionan las Federaciones,** de modo de diseñar mecanismos que permitan reducir los problemas de principal-agente. Lo anterior, permitiría alinear las metas de las federaciones con las del IND. Que sean concordantes y los objetivos estén alineados. Definiendo un sistema de incentivos y castigos por su sobrecumplimiento o incumplimiento a cierto nivel respectivamente. Ejemplo de esto último, si una federación no cumple ninguno de los objetivos propuestos en sus diferentes ámbitos debe recibir una sanción que oriente los esfuerzos en mejor forma.

**Implementar la Medición de un Índice de Cumplimiento y Rendición de las Federaciones,** que permita establecer un ranking entre estas y así incentivar la incorporación de las mejores prácticas federativas.

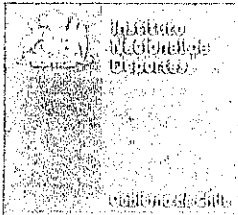
**Creación de un instrumento de fomento para lograr un Sello de Calidad para Federaciones,** a partir por ejemplo de certificarse en la norma ISO 9001-2008 o una norma especial basada en esa norma como la experiencias desarrollada para las Otecs, la implementación de la ISO en el sector público o la misma creación de la norma chilena para la Pyme, NCh 2909.

---

<sup>8</sup> Evaluación año 2007 del Programa de Alto Rendimiento en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales de ese año.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES  
AL INFORME FINAL  
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE**

**ENERO – AGOSTO 2014**



IND/D.D./O)N° 3880

REF: C 126/14 del 12 de agosto 2014,  
remitida por la Jefa de División  
Control de Gestión, de la  
Dirección de Presupuestos.

OBJ: Remite respuesta institucional al  
Informe Final de Evaluación de  
Programas Gubernamentales.  
Programa "Posicionamiento del  
Deporte de Alto Rendimiento".

SANTIAGO, 20 AGO. 2014

A : PAULA DARVILLE ALVAREZ  
JEFA DIVISIÓN CONTROL DE GESTIÓN  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

DE : NESTOR MARÍN BRAVO  
DIRECTOR NACIONAL (T y P)  
INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES

Junto con saludar, remito usted la respuesta del Instituto Nacional de Deportes al Informe Final de la Evaluación del Programa "Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento", emitido por el Panel de Expertos en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales. La respuesta contiene consideraciones y opiniones de nuestra institución, respecto las conclusiones sobre el desempeño global del programa.

Además, quisiéramos agradecer la posibilidad de contar con estas instancias de evaluación, que nos permiten tener una visión externa del desempeño de nuestros programas, logrando identificar debilidades oportunidades de mejora, que una vez implementadas, nos ayudaran con la consecución de nuestra misión institucional.

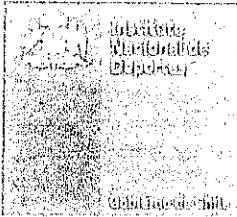
Saludos cordiales,

  
NESTOR MARÍN BRAVO  
DIRECTOR NACIONAL (T y P)  
INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES

  
SPJ/RGS/ART/PHP

**Distribución**  
Destinatario.  
División de Actividad Física y Deportes - IND.  
Departamento de Planificación y Estudios - IND.  
Departamento de Planificación y Control de Gestión – Subsecretaría del Deporte.  
Oficina de partes.





## Minuta Respuesta Institucional

### Evaluación de Programas Gubernamentales "Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento"

En consideración a los resultados de la evaluación realizada por DIPRES al programa "Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento" del Instituto Nacional de Deportes, en el contexto del Proceso de Evaluación de Programas Gubernamentales 2014, se presenta la respuesta de nuestra institución a cada una de las recomendaciones establecidas en el informe final:

- **Sistematizar seguimiento y cálculo de indicadores referida a su aporte al propósito del programa.**

Recomendación del panel:

Incluir los indicadores sugeridos en la MMI, y sumar indicadores a nivel de eficiencia, calidad y procesos. De forma de sistematizar seguimiento de indicadores de tal modo de llevar un seguimiento al menos mensual o trimestral del avance de metas definida para los ámbitos de procesos, productos y resultados en sus diferentes dimensiones de eficacia, eficiencia, economía y calidad. Se sugieren pocos indicadores pero gestionables. Lo anterior, a nivel Federaciones. A partir de lo anterior, también se debe elaborar informes asociados a dichos indicadores.

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Con respecto a la recomendación señalada, la institución está de acuerdo y durante el segundo semestre del presente año, el Departamento de Alto Rendimiento se encuentra levantando información de la gestión del Alto Rendimiento para los años 2010 a lo ejecutado a la fecha. Con esta información, se iniciará la elaboración de indicadores de gestión que apoyen la toma de decisiones del programa.

- **Diseño e implementación de base de datos.**

Recomendación del panel:

Diseño e implementación de bases de datos de beneficiarios para la toma de decisiones, que permita un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de objetivos del Programa, así como también, de cuenta respecto de la cobertura del mismo.

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

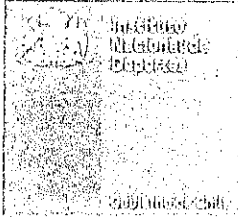
Con respecto a la recomendación señalada, la institución está de acuerdo y durante el segundo semestre del presente año, el Departamento de Alto Rendimiento se encuentra levantando información de la gestión del Alto Rendimiento para los años 2010 a lo ejecutado a la fecha. Con esta información, se iniciará la elaboración de indicadores de gestión que apoyen la toma de decisiones del programa.

Además, nuestra institución se encuentra revisando la ficha de postulación de proyectos para incluir información de los beneficiarios del programa.

- **Estudiar el marco normativo actual en el cual funcionan las Federaciones.**

Recomendación del panel:

Estudiar el marco normativo actual en el cual funcionan las Federaciones, de modo de diseñar mecanismos que permitan reducir los problemas de principal-agente. Lo anterior, permitiría alinear las metas de las federaciones con las del IND. Que sean concordantes y los objetivos estén alineados. Definiendo un sistema de incentivos y castigos por su sobrecumplimiento o incumplimiento a cierto nivel respectivamente. Ejemplo de esto último, si una federación no cumple ninguno de los objetivos propuestos en sus diferentes ámbitos debe recibir una sanción que oriente los esfuerzos en mejor forma.



Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Considerando la normativa vigente, el Departamento de Alto Rendimiento se encuentra revisando los criterios de asignación de recursos, de manera que se encuentren alineados con los objetivos del alto rendimiento.

- **Implementar la Medición de un Índice de Cumplimiento y Rendición de las Federaciones.**

Recomendación del panel:

Implementar la Medición de un Índice de Cumplimiento y Rendición de las Federaciones que permita establecer un ranking entre estas y así incentivar la incorporación de las mejores prácticas federativas. Y utilizarlo en la asignación de recursos de los instrumentos con los que cuenta el Programa.

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Con respecto a esta recomendación, nuestra institución se encuentra evaluando incorporar un indicador relacionado con rendiciones de cuentas, que permita evaluar la gestión federativa.

- **Creación de un instrumento de fomento para lograr un Sello de Calidad para Federaciones.**

Recomendación del panel:

Creación de un instrumento de fomento para lograr un Sello de Calidad para Federaciones a partir por ejemplo de certificarse en la norma ISO 9000-2001. Existen experiencias a nivel de Otec, en el sector público o la norma Pyme.

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Para el año 2015, nuestra Institución se encuentra en proceso de iniciar gestiones que permitan comenzar la certificación de calidad de gestión de las Federaciones Deportivas. Se ha propuesto que el año 2015, se encuentre dentro del programa de "Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento".

- **Cambios de subcomponentes.**

Recomendación del panel:

Sacar del Programa a ANFA dado que no se vincula a los objetivos del Programa. Se sugiere enviar al Deporte masivo o participativo.

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Con respecto a esta recomendación, se propondrá a las autoridades el traspaso de este actual subcomponente desde el Programa "Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento" al Departamento de Deporte Competitivo.

- **Realizar una revisión del plan de priorización de Deportes.**

Recomendación del panel:

Dado que los recursos son limitados, y las posibilidades de ascender en las clasificaciones internacionales se encuentran restringidas, por tanto, la focalización de incentivos con perspectivas de mediano plazo y largo plazo, implica un proceso de selección y de focalizar recursos.

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Anualmente, el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento realiza una revisión de la priorización de deportes que se aplicará durante el año.



- **Diseñar y Estructurar un plan de medición de la satisfacción y establecer un plan de mejora para la comunicación e interrelación.**

Recomendación del panel:

*Diseñar y Estructurar un plan de medición de la satisfacción de los distintos componentes del Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento que entregue retroalimentación objetiva de las percepciones que tienen los beneficiarios directos e indirectos.*

*Establecer un plan de mejora para la comunicación e interrelación con los diferentes subsistemas que mejore la calidad percibida de las acciones del Programa, del IND y de los logros del Programa.*

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Para nuestra institución es importante contar con información sobre la percepción de nuestros beneficiarios directos e indirectos. Durante el próximo año, se diseñará una metodología para recopilar esta información y contar con una línea base para la toma de decisiones.

- **Diseñar un Plan Presupuestario Trianual.**

Recomendación del panel:

*Diseñar un Plan Presupuestario Trianual con ajustes anuales, que permita establecer un horizonte futuro de ingresos consistentes con las metas del programa en términos de cobertura.*

Respuesta del Instituto Nacional de Deportes:

Nuestra Institución se encuentra evaluando realizar un estudio de las necesidades reales, de los deportes en su preparación y participación nacional e internacional, que permita determinar el costo real anual por entidad. Con esta información, establecer una proyección a mediano plazo (trianual) del presupuesto necesario para poder equiparar nuestro nivel de preparación a otros países mejor posicionados que Chile.