

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
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

TABLA DE CONTENIDOS

I. INFORMACION DEL PROGRAMA	3
I.1.1 Descripción general del programa.	3
I.1.2 Caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo.	11
I.1.3.- Antecedentes presupuestarios.....	13
II. EVALUACION DEL PROGRAMA	13
II.1 Justificación del Programa.	14
II.2 EFICACIA Y CALIDAD.....	24
II.2.1 A nivel de Resultados Intermedios y Finales.....	24
II.2.2 Resultados a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios).....	40
II.2.3 Cobertura y Focalización	44
II.2.4 Calidad.....	47
II.2.5 Temas Relevantes.....	48
II.3 ECONOMIA	56
II.3.1 Fuentes y uso de recursos financieros	56
II.3.2. Ejecución presupuestaria del programa.	59
II.3.3 Aportes de Terceros.	60
II.3.4 Recuperación de Gastos.	60
II.4 EFICIENCIA	61
II.4.1 A nivel de resultados intermedios y finales.	61
II.4.2 A nivel de actividades y/o componentes. Relaciona gastos con productos	63
II.4.3 Gastos de Administración (Ver Notas Técnicas, XV¹⁴).....	68
II.5. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL PROGRAMA.....	70
III. RECOMENDACIONES.....	75
IV.1 ANEXO 1 INFORME ESTADO DE INFORMACION.....	77
IV.2 ANEXO 2 ANALISIS DE DISEÑO.....	86
IV.3 ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCION, ORGANIZACIÓN Y GESTION DEL PROGRAMA.....	115
IV.4 ANEXO 4: ANALISIS DE GÉNERO.....	163
IV.5 . ANEXO 5 FICHA PRESUPUESTARIA.	166

I. INFORMACION DEL PROGRAMA

1.1 Descripción general del programa.

El programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento surge a partir de la Ley 19.712 o “Ley del Deporte”, 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, 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.

Según lo indicado en Resolución Exenta N° 2257 del 17 de Junio del 2011, el Departamento de Alto Rendimiento y Proyección Internacional, del cual el Programa de Posicionamiento del Alto Rendimiento es parte, tiene las siguientes funciones:

- Fortalecer la eficacia y eficiencia en la gestión de administración, análisis y desarrollo institucional, de las organizaciones deportivas federadas proponiendo modelo de gestión orientado a lo estratégico y la evaluación de resultados.
- Proporcionar asesoría, capacitación, orientación técnica y metodológica a deportistas destacados, sector federado nacional, Comité Olímpico de Chile y Corporaciones de Alto Rendimiento en la formación de estrategias, planes, proyectos y diseño de sistemas de formación, preparación y entrenamiento de deportistas para el alto rendimiento.
- 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 alto rendimiento.

- Impulsar el desarrollo de sistemas de entrenamiento deportivo, diseñar y proponer las normas técnicas tendientes a detección eficaz de talentos deportivos y crear las condiciones para la formación y el desarrollo de deportistas de primer nivel.
- Mantener y articular relaciones técnicas y de cooperación con organismos públicos y privados que participen y se vinculen con el deporte de alto rendimiento.
- Participar en programas de cooperación internacional, coordinar, administrar y operar los convenios y acuerdo deportivos bilaterales y multilaterales en que sea parte el Instituto Nacional de Deportes de Chile.
- 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.
- Formar y perfeccionar técnicos, entrenadores, jueces y profesionales ligados al Alto Rendimiento Nacional.

Actualmente, el Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento (PPDAR de ahora en adelante) es parte del Instituto Nacional de Deportes (IND de ahora en adelante), a través de su División de Actividad Física y Deportes, que depende del Ministerio del Deporte

El programa se inicia en el año 2001, con el fin de “contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional en los megaeventos¹ de ciclo olímpico” y cuyo propósito es **Mejorar el desempeño del Deporte de Alto Rendimiento**. El mejoramiento del desempeño, se entiende 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, lo que expresa sus resultados a través del mejoramiento de marcas deportivas, esto principalmente referido a los registros en las diferentes competencias del ciclo Olímpico: olimpíadas, panamericanos y suramericanos. También, se puede realizar en mundiales, panamericanos y sudamericano específico por disciplina, eventos que son parte de la preparación de los deportistas para la participación en los eventos del ciclo olímpico.²

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

² Definiciones de “fin y propósito” obtenidas del documento “Evaluación de Programas, Notas Técnicas; Capítulo X”, División Control de Gestión, DIPRES, 2009.

En la provisión de bienes y servicios del programa participan junto al IND como actores relevantes de los procesos, las Federaciones Deportivas, el Comité Olímpico de Chile y la Corporación ADO. A continuación se detallan los componentes que forman el programa:

- 1. Apoyo financiero a deportistas de alto rendimiento:** existen dos mecanismos de financiamiento directo hacia los deportistas: Programa de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento (PRODDAR) y los premios artículo 12 y 79, estipulados de forma explícita en la Ley del Deporte.

El PRODDAR fue decretado en el año 2005³ y beneficia actualmente a 299 atletas (que permanecieron en el PRODDAR al 31/12/2013) pertenecientes a 28 federaciones deportivas nacionales, quienes se dedican de manera preferente a cumplir con su respectivo Plan de Entrenamiento. PRODDAR también beneficia al cuerpo técnico de cada deportista, ya sean técnicos y preparadores físicos patrocinados por sus respectivas Federaciones Deportivas Nacionales.

Los beneficiarios cuentan con:

- Apoyo económico mensual relacionado con la categoría alcanzada en el o los eventos donde se obtienen logros o resultados.
- Asistencia técnica y metodológica.
- Derecho de uso de instalaciones, infraestructura y servicios del Centro de Alto Rendimiento (CAR) y de todos los centros señalados por el IND.
- Atención en la Unidad Médica del CAR, acorde a las exigencias del alto rendimiento.
- Apoyo a las Unidades dedicadas a las ciencias del deporte, incluyendo evaluaciones funcionales y fisiológicas.
- Seguro de accidentes deportivos.
- Acceso a la Biblioteca e Internet de la Residencia del CAR.

³ A través del Decreto Supremo N°42 del Ministerio de la Secretaría General de Gobierno, <http://www.ind.cl/alto-rendimiento/beca-PRODDAR/Documents/decreto-29-nuevo-reglamento-PRODDAR.pdf>

- Existe el goce de alimentación y alojamiento en la residencia del CAR, a la cual pueden acceder tan solo los deportistas que sean categorizados especialmente por una evaluación técnica y social a cargo del IND⁴.

En la distribución y asignación de recursos, en particular correspondientes a los Premios expresado en el Artículo 12, se aprueba Reglamento de Entrega de Premios a Deportistas, ex Deportistas, Dirigentes, ex Dirigentes Destacados Nivel Nacional e Internacional según Decreto N°6, en el artículo 7 se establecen los montos de entrega de los Premios según logros en los Eventos Fundamentales del Ciclo Olímpico.

La distribución y asignación de recursos del Premio 79, según el reglamento N°101 que Aprueba Reglamento para la Concesión del Premio Nacional del Deporte de Chile en Art.3, punto 2.- señala que la suma en dinero equivalente es de 245 unidades tributarias mensuales, si se trata de un deportista, o equivalente a 367 unidades tributarias mensuales, si se trata de un equipo de deportistas distribuido a prorrata entre sus integrantes

2. Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas: el IND potencia el desarrollo de los deportistas a través de tres diferentes ámbitos que buscan potenciar el posicionamiento en los megaeventos olímpicos:

- Plan de Desarrollo Estratégico (PDE): se entregan recursos a las Federaciones Deportivas, de acuerdo a indicadores técnicos y de gestión aplicados a cada federación, para cubrir los gastos de desarrollo deportivo del deportista, entendido este por los esfuerzos que llevaran a cabo las federaciones en sus ámbitos respectivos y que se encuentran comprometidos en los PDE. Lo cual también incluye el desarrollo de escuelas federadas.
- Apoyo para deportistas: tiene como objetivo mejorar el soporte y el apoyo al Deporte de Alto Rendimiento a través de cuatro líneas de apoyo: (1) Contratación de Head Coach: mediante el apoyo de la contratación de entrenadores y/o técnico extranjeros de reconocida trayectoria que puedan

⁴ Pueden acceder deportistas que no necesariamente sean del PRODDAR, pero que pertenecen a otros Programas.

venir a Chile a trabajar directamente en los planes de las federaciones; (2) Apoyo a ligas deportivas nacionales: mediante la entrega de recursos a federaciones deportivas que sean capaces de desarrollar ligas nacionales o eventos de alto impacto que ayuden a la promoción y difusión de las disciplinas. (3) Procesos de preparación clasificación de deportistas: entrega de recursos para la clasificación y preparación de los deportistas en los eventos del ciclo megaolímpico de mayor importancia; (4) Aporte transitorio⁵: consta de un aporte monetario ocasional, para los deportistas que participarán en los eventos del ciclo olímpico, o en el financiamiento de los gastos de viaje y manutención de los deportistas en los eventos.

- Convenios internacionales: mediante el IND, se materializan acciones de cooperación e integración con organismos deportivos de otros países tanto a nivel de América Latina, como a nivel la Unión Europea que previamente han suscrito los “Convenios Marco de Colaboración”. Dentro de los objetivos de los acuerdos se encuentran el perfeccionamiento de jueces, técnicos y deportistas mediante pasantías y trabajo directo con pares de alto nivel.
- Capacitación: implementada por el Comité Olímpico de Chile, según las orientaciones entregadas por el Departamento de Alto Rendimiento del IND, que tiene como objetivo el perfeccionamiento de técnicos, árbitros, jueces y dirigentes, para apoyar el desarrollo profesional para las Federaciones Deportivas afiliadas al Comité Olímpico de Chile.

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”.

En su reglamento interno se definen el siguiente artículo que resume sus principales objetivos:

Art. 1°.- De acuerdo a sus estatutos, la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile, tiene por objeto principal:

⁵ Este aporte monetario se realizó con el objetivo de entregar un incentivo de participación en los Juegos Olímpicos de Londres.

- 1) Fomentar, reglamentar y dirigir la práctica del fútbol aficionado o amateur en forma sistemática y ordenada, coordinando las relaciones entre sus miembros.
- 2) Promover la formación y organización de Clubes y Asociaciones y la participación en competencias de nivel regional, nacional e internacional;
- 3) Organizar, dirigir y coordinar competencias y torneos deportivos;
- 4) Promover el bienestar de dirigentes y jugadores, los que se clasificaran en amateurs y profesionales, según lo determine la ley;
- 5) Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en sus estatutos y reglamentos por parte de sus miembros
- 6) Propiciar en general toda otra actividad conexas sea de naturaleza deportiva social, cultural o económica.

No obstante el objeto principal antes señalado, ANFA también se define dentro de su objeto:

- a) Aceptar la afiliación de clubes, entidades o jugadores profesionales.
- b) Promover la participación y organizar competencias y torneos profesionales o semiprofesionales.

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.

En definitiva, por su definición, su ámbito de acción y objetivos esta institución no debe estar en el programa de posicionamiento de alto rendimiento sino en el programa de competencias o en el masivo considerando su carácter nacional y vinculado a nivel de clubes con el deporte masivo por excelencia del país como es el fútbol.

3. Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo: el apoyo al proceso de desarrollo deportivo se implementa, mediante el trabajo de la Comisión Antidopaje y la entrega de un seguro de accidentes personales para deportistas.

La Comisión Nacional Antidopaje (CNA)⁶ depende del IND y asesora a la Dirección Nacional de Deportes, promueve el cumplimiento de la ley en cuanto a prevención y control de antidopaje en el deporte, además de velar por el cumplimiento de las convenciones y acuerdos internacionales en la materia, por tanto se alinea a las indicaciones dadas por los organismos internacionales en esta materia.

La CNA realiza controles antidopajes en competencias y de manera aleatoria para asegurar y prevenir situaciones críticas. Sus principales funciones son:

- Actualizar el reglamento nacional.
- Dar a conocer la lista de sustancias y métodos prohibidos.
- Divulgar información sobre métodos reglamentarios y el control de sustancias y métodos prohibidos.
- Programar y realizar un programa anual de controles en competencias nacionales e internacionales que se realicen en territorio nacional y fuera de él.
- Impartir acciones informativas tales como talleres, cursos, seminarios para actualizar el conocimiento en la materia.

El Seguro para deportistas es un beneficio que se entrega a los deportistas PRODDAR y los deportistas seleccionados que representan al país en competencias internacionales.

El seguro cubre los accidentes definidos como “todo suceso imprevisto, involuntario, repentino, fortuito y violento, causado por medios externos, que afecte el organismo del asegurado provocándole lesiones, que se manifiesten por heridas visibles o contusiones internas, incluyéndose asimismo el ahogamiento y las asfixia, torcedura y desgarramientos producidos por esfuerzos repentinos, como también estados septicémicos e infecciones que sean la consecuencia de heridas externas e involuntarias y hayan penetrado por ellas en el organismo o bien se hayan desarrollado por efecto de contusiones”⁷.

El seguro tiene una duración de aproximadamente un año y una cobertura de 24 horas.

4.- Proyección deportiva. Este componente está dirigido a deportistas que por sus condiciones somatotípicas, capacidades físicas, técnicas, tácticas y sus resultados, son

⁶ Esta comisión estará adscrita al Ministerio del Deporte a contar del año 2014 y actualmente, se encuentra en proceso de traspaso

⁷<http://www.ind.cl/alto-rendimiento/Pages/seguro-deportistas.aspx>

considerados potenciales integrantes de las selecciones nacionales. La proyección deportiva, se centra principalmente en los Centros de Entrenamiento Regional (CER).

A modo de resumen, se presenta en la siguiente Tabla a los componentes del programa y su ámbito de acción:

Tabla Nº1: Síntesis de Componentes del Programa.

PROPOSITO	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.

1.2 Caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo.

Población potencial y objetivo del Programa de Alto Rendimiento

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 en el estudio complementario, mediante la información entregada por el IND y las Federaciones deportivas, se aproxima una población potencial de 56.729, entre los cuales existen 4 entrenadores o miembros del equipo técnico de las Federaciones

La **población objetivo** se define como “todos aquellos deportistas de alto rendimiento perteneciente a una Federación afiliada al Comité Olímpico de Chile (COCH), es decir, aquéllos que cumplan 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.

1.3.- Antecedentes presupuestarios.

En el cuadro es posible observar que la principal fuente de financiamiento se vincula con la asignación específica al programa, que se incrementa desde \$7.324.326 en el año 2010, hasta casi duplicarse para el año 2014, con un monto de \$13.838.050. Experimentando una variación del 89%. Sin embargo, este incremento se reduce cuando se analiza dicha variación con respecto al presupuesto final.

Cuadro N°1: Presupuesto total del Programa 2010-2014 (miles de \$ año 2014)

Fuentes de Financiamiento	2010		2011		2012		2013		2014		Variación 2010-2014
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Presupuestarias	7.927.350	100%	13.216.173	100%	13.316.327	100%	13.784.735	100%	14.417.883	100%	82%
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%
Total	7.927.350		13.216.173		13.316.327		13.784.735		14.417.883		82%

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

También se aprecia la asignación de la institución responsable que corresponde a los gastos administrativos asociados al programa, que experimentan una disminución durante el período. El monto total de recursos presupuestados asciende a \$14.417.883 de pesos para el año 2014. Los recursos se concentran fundamentalmente en el componente 2. Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de los deportistas. La composición del presupuesto tiene una desagregación a nivel territorial, donde se destina recursos para el conjunto de regiones del País.

II.- EVALUACION DEL PROGRAMA

1 Justificación del Programa.

Diagnóstico del Origen del Programa.

En Chile la Ley del Deporte define cuatro modalidades de deporte: Formación para el deporte, Deporte recreativo, Deporte de competición y Deporte de Alto Rendimiento.

Estos funcionan de manera integrada y consecutiva, un deportista de alto rendimiento, necesariamente se forma en las unidades de deporte recreativo. Por tanto, existe una concatenación de efectos y causas asociadas a sus resultados y logros deportivos. Todo deportista comienza su carrera deportiva en el deporte recreativo, pasando por diferentes etapas para llegar luego si él así lo quiere, al deporte de alto rendimiento.

Se espera que los deportistas de alto rendimiento puedan exhibir buenos resultados en los megaeventos olímpicos, lo que al examinar los resultados obtenidos desde una perspectiva histórica, se aprecia que dichos logros son escasos, medidos en la obtención de medallas.

Tabla 2: Resultados de Chile en el medallero del último ciclo olímpico.

EVENTO	MEDALLAS		
	ORO	PLATA	BRONCE
JUEGOS SUDAMERICANOS MEDELLÍN 2010	25	32	52
JUEGOS PANAMERICANOS GUADALAJARA 2011	3	16	24
JUEGOS PARAPANAMERICANOS GUADALAJARA 2011	1	1	3
JUEGOS OLÍMPICOS LONDRES 2012	0	0	0
JUEGOS PARALÍMPICOS LONDRES 2012	1	0	0
JUEGOS ODESUR SANTIAGO DE CHILE 2014	27	52	50

Fuente. Elaboración en base a información proporcionada por la Institución

Una posible mirada a los factores que contribuyen y que actualmente se encuentran presentes para mejorar el desempeño es el de una infraestructura insuficiente para la práctica de los deportes y los entrenamientos, junto con lo anterior, la insuficiencia de incentivos económicos que promuevan la práctica del deporte de alto rendimiento, y entre otros factores de gran importancia también es posible señalar el hecho que generalmente los deportistas nacionales que tienen buenos resultados en los eventos, realizan sus entrenamientos fuera del país, o en su defecto de llevar a cabo su práctica en las dependencias a nivel país, ésta puede darse en instalaciones que no cumplen con los estándares adecuados. Junto con lo anterior, el financiamiento de sus carreras se lleva a cabo fundamentalmente a través de financiamiento privado (sus familias) y asumiendo completamente el costo, situación que se repite en los equipos técnicos⁸.

La situación actual carece de información para identificar con exactitud lo que ocurre sin embargo, es posible establecer una hipótesis que indica que el mercado por sí sustenta

⁸ Todas estas aseveraciones se relacionan con las declaraciones de los entrevistados y participantes del Estudio Complementario, quienes entregaron sus visiones mediante focus group y encuestas online.

sólo parcialmente el desarrollo del deporte de alto rendimiento en Chile de las Federaciones Deportivas con mayor cantidad de deportistas Federados, por ejemplo, las Federaciones de Tenis, Atletismo y Fútbol⁹, lo anterior se conoce como una falla de mercado, donde el deporte de alto rendimiento sería considerado un bien público, donde hay incentivos insuficientes para invertir en él. A excepción del caso del Fútbol, Tenis y Atletismo, 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 de inversión inicial en capital humano y físico y que queden para el uso de deportistas. Se supone que en el caso de las tres Federaciones nombradas anteriormente, éstas en particular realizan diversas interacciones comerciales que permiten rentabilizar la inversión del deporte, específicamente mediante publicidad.

Sin embargo, el caso mencionado no da cuenta del conjunto de Federaciones a nivel País, así como tampoco, de las posibilidades que enfrentan los Deportistas. Por tanto, se requiere seguir profundizando la participación del Estado en esta materia.

Identificación del Problema

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

⁹ Información obtenida a partir del focus group realizado a los directivos de las Federaciones, dentro del Estudio Complementario.

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 sustenta sólo parcialmente el desarrollo del deporte de alto rendimiento en Chile. A excepción del caso del Fútbol, Tenis y Atletismo¹⁰, 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 país. 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.

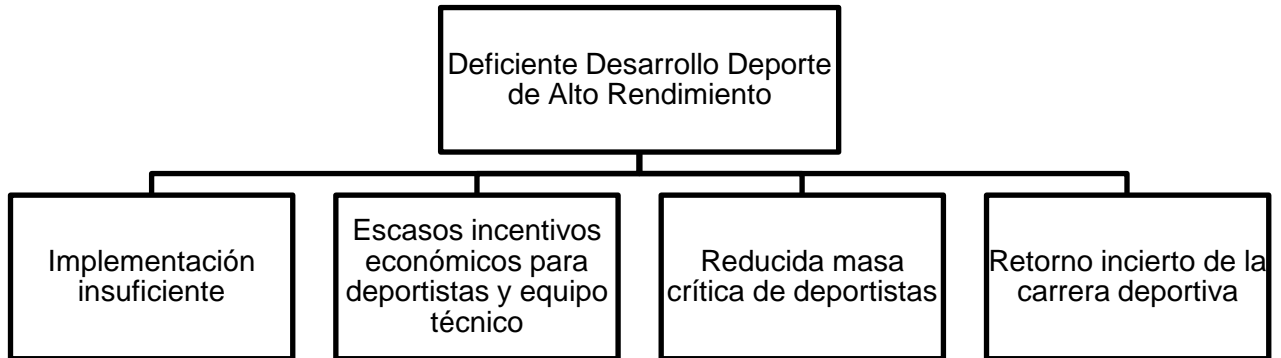
Diagrama de Causa- Efecto

A continuación se realiza una desagregación del problema que da origen al Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento, analizando las relaciones causa-efecto existentes, las que convergen en uno de los principales síntomas o manifestaciones del problema, que es el bajo rendimiento en los megaeventos olímpicos.

En el diagrama, se presentan un conjunto de causas y de efectos que no están relacionadas necesariamente de manera lineal entre ellas:

¹⁰ Según las declaraciones de los dirigentes deportivos de las Federaciones.

Diagrama de Causas



En este contexto del Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento se hace cargo del problema en la dimensión que se refiere a la existencia de la carencia de incentivos económicos para los deportistas y el equipo técnico.

Diagrama de Efectos



Externalidades positivas del Programa: Deporte y bienestar.

El deporte en todas sus formas, mejora el nivel de bienestar de quien lo practica, aumenta el rendimiento, la concentración y la productividad, además de entregar herramientas que mejoran el trabajo en equipo, el compañerismo y el rendimiento en situaciones de estrés¹¹.

Chile se encuentra en una compleja situación de salud, dadas las altas tasas de sobrepeso y obesidad en la población, con un 60% de la población infantil con sobrepeso

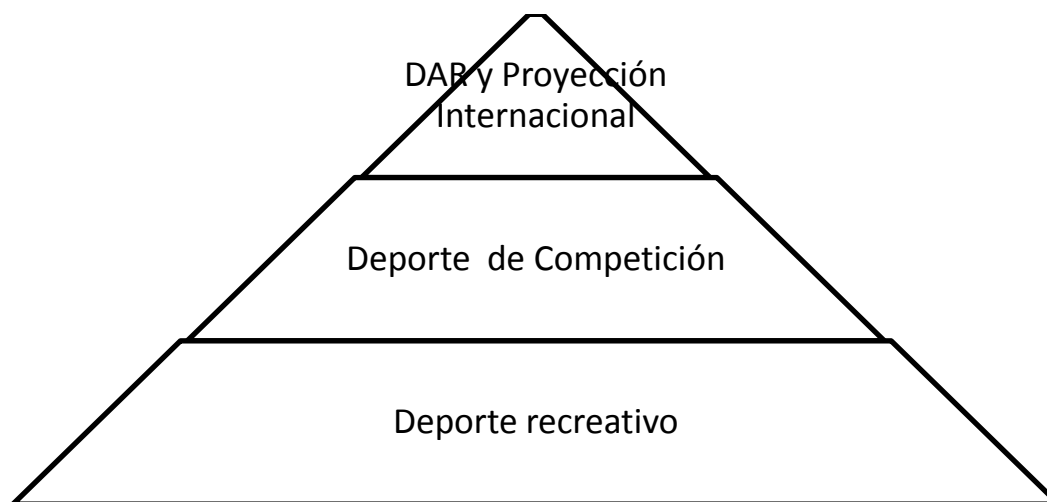
¹¹ Estrategia Mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. OMS, 2013

y un 80% de la población adulta¹², situación que en el corto plazo es posible combatir y prevenir con campañas de promoción de vida sana, alimentación saludable y actividad física.

Es por esto, que la realización de actividad física se ha convertido en una prioridad nacional, desde el año 2011¹³, para combatir la epidemia y disminuir los efectos negativos provocados en la salud de la población.

El nivel de actividad física considerada en la Encuesta Nacional de Salud 2012 incluye todo tipo de actividad física vinculada al trabajo, traslados hacia y desde el trabajo y de recreación e indica que el 72,8% de los chilenos no practican actividad física durante la semana, seguidos con el 11,3% que practica 3 o más veces por semana, un 9,8% que lo hace dos veces por semana y un 6,1% que lo hace una vez. Por lo tanto, nos encontramos con un panorama en el cual el 88,7% de los chilenos es sedentario¹⁴.

Por otro lado, el deporte de alto rendimiento puede analizarse como la cúspide de la pirámide del deporte, en la cual, la base se caracteriza por estar focalizado a toda la población, mientras que el deporte de alto rendimiento se enfoca en aquellos deportistas que han practicado una disciplina rigurosamente, con resultados exitosos en megaeventos olímpicos y que han formado parte de las diversas formas del deporte recreativo.



¹² Considerando sobrepeso la población que tiene un índice de masa corporal superior a 25 IMC, según los datos de la Encuesta Nacional de Salud 2012.

¹³ Según la Estrategia Nacional de Salud (2011 - 2020). MINSAL

¹⁴ Encuesta Nacional de Salud (ENS), 2011, Ministerio Salud, Chile.

Experiencias Internacionales.

Existen experiencias latinoamericanas destacadas a nivel mundial en el rendimiento deportivo de los megaeventos olímpicos, como es el caso de Brasil y Cuba¹⁵, cuyas prácticas indican que la excelencia en el rendimiento deportivo se logra con un arduo trabajo de largo plazo, en el cual el deportista es seleccionado desde su infancia¹⁶ para pertenecer a una carrera deportiva que le permita desarrollarse plenamente con el apoyo de diversas instituciones, en particular del estado.

Por otro lado, las naciones que son líderes en los eventos megaolímpicos, como Australia¹⁷, Canadá, Estados Unidos¹⁸, Inglaterra¹⁹ y Cuba²⁰ coinciden en algunas prácticas en las cuales tanto el Estado como “Agentes Privados” apoyan permanentemente al deporte en diversas modalidades tales como:

- La existencia de centros deportivos de alto rendimiento de primera calidad en cuanto a infraestructura y material disponible para el desarrollo de las actividades deportivas durante todo el año. Todos los deportistas tienen acceso oportuno a ello para cumplir con sus calendarios de entrenamiento, para lo cual, en general, existe un medio de transporte o algún subsidio vinculado.
- El cuerpo técnico que apoya y se encarga del desarrollo de los deportistas de alto rendimiento, está calificado por sus pares y las autoridades respectivas, como de altísimo nivel, pudiendo ser nacionales o extranjeros dedicados a la causa del desarrollo del deporte, dada su expertiz.
- Los deportistas y el cuerpo técnico reciben diversos incentivos económicos relacionados con el rendimiento, percibiéndolo desde el sector privado y/o el sector público, lo que permite un constante incentivo en las distintas etapas del

¹⁵“Gobierno cubano da luz verde al profesionalismo en el deporte”, Redacción CaféFuerte, 2013, <http://cafefuerte.com/deportes/7511-cuba-da-luz-verde-al-profesionalismo-en-el-deporte/>

¹⁶ En particular, los autores señalan que la inversión es mucho más rentable cuando se realiza en un niño en comparación con un adolescente, a una relación de 3:1, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10788/HellinGomez07de15.pdf?sequence=7>

¹⁷ http://www.sportnz.org.nz/Documents/High%20Performance/High_Performance_Strategy_2006-2012.pdf

¹⁸ http://www.sportnz.org.nz/Documents/High%20Performance/High_Performance_Strategy_2006-2012.pdf

¹⁹ Evaluación Económica del Deporte en Inglaterra, 2013, <http://www.sportengland.org/media/177230/economic-value-of-sport.pdf>

²⁰ <http://cafefuerte.com/deportes/7511-cuba-da-luz-verde-al-profesionalismo-en-el-deporte/>

desarrollo del deporte y no tan solo al obtener medallas en megaeventos olímpicos, lo que se considera una etapa muy avanzada en el proceso deportivo.

- Los deportistas cuentan con un seguro de salud que los cubre completamente ante cualquier eventualidad.

Scalan y cols. 1993²¹, proponen el “modelo de Compromiso con el deporte” en el cual destacan que existen distintas variables que afectan los niveles de motivación de los deportistas²², tales como: (1) el nivel de disfrute que tienen al realizar la actividad; (2) las alternativas de implicación (participación activa en algún asunto directamente relacionado); (3) las inversiones personales; (4) las restricciones personales y (5) las oportunidades de implicación²³.

A continuación se profundizará en el beneficio social y económico del Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

Beneficio Sociales del Programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento

El beneficio social de las inversión en deporte de alto rendimiento se ha medido en experiencias de Inglaterra y Australia, a través de encuestas de percepción de usuarios que destacan el aumento de *infraestructura* para deporte que puede ser utilizado por deportistas calificados y por la comunidad en general, el aumento del *orgullo y la identidad nacional* cuando un deportista participa en megaeventos olímpicos, aumenta la *cohesión social*²⁴, la mejora de *la conciencia cultural*, promueve la participación en eventos deportivos y el fomenta las *conductas saludables*²⁵.

Por otro lado, el beneficio de la práctica deportiva incluye el aumento del bienestar general y la felicidad de los individuos que lo practican y de su entorno, la mejora en

²¹ “Modelos teóricos aplicados al estudio de la motivación deportiva”, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10788/HellinGomez07de15.pdf?sequence=7>

²² http://fan.es/blog/wp-content/uploads/2012/11/estudio_investigacion_alejandra.pdf

²³ <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10788/HellinGomez07de15.pdf?sequence=7>

²⁴ http://www.sportnz.org.nz/Documents/High%20Performance/High_Performance_Strategy_2006-2012.pdf

²⁵ 2006, CBOC Benefits HP Sport

salud, educación, reducción de la tasa de criminalidad juvenil²⁶, beneficios medioambientales, estimulación de la regeneración del tejido social y desarrollo comunitario²⁷.

La experiencia internacional muestra que el DAR tiene un beneficio social positivo, sin embargo, la cuantía de ésta depende de la percepción cultural en relación al deporte, por ejemplo, se observa que en Canadá la percepción de los deportistas como “ejemplos a seguir” es a razón de 2:1 en relación a países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania, donde los deportistas no son predominantes en el acontecer nacional²⁸.

En el caso Chileno, es posible suponer que el fomento de las conductas saludables es bien percibido siendo coherente con una serie de políticas públicas que comparten el mismo objetivo, como Elige Vivir Sano²⁹, las Estrategias de Promoción de Salud de los SEREMI de Salud, entre otros.

Beneficios Económicos del DAR

El deporte de alto rendimiento es considerado como un gran negocio, que en países como Canadá, Estados Unidos e Inglaterra reporta aproximadamente el 2% del PIB³⁰ a través de la comercialización de diversos productos y servicios que es posible analizar como una cadena de producción que incluye manufactura, retail, turismo, hospitalidad y una serie de insumos que generan trabajo y aceleran la economía durante la preparación y ejecución de eventos de alto nivel. En estos casos, la industria del deporte de alto rendimiento se posiciona dentro de los 15 primeros sectores que impulsan la economía del país.

En el caso Británico, para el año 2010, aproximadamente el 2,5% de los empleos se relacionaban con el deporte, el beneficio en la salud de participar en algún deporte, se

²⁶ <http://www.fundacionasciende.com/publicaciones-de-fundacion-asciende/reportajes/162-el-deporte-como-medio-de-desarrollo-social>

²⁷ Evaluación Económica del Deporte en Inglaterra, 2013, <http://www.sportengland.org/media/177230/economic-value-of-sport.pdf>

²⁸ Michael Bloom et al., Strengthening Canada: The Socio-economic Benefits of Sport Participation in Canada (Ottawa: The Conference Board of Canada, 2005), p. 36.

²⁹ Antecedentes Conceptuales Programa Elige Vivir Sano”, Gabinete de la Primera Dama, 2011, Chile; <http://www.eligevivirsano.cl/wp-content/uploads/2012/01/Antecedentes-conceptuales-Programa-Elige-Vivir-Sano1.pdf>

³⁰ <http://www.sportengland.org/media/177230/economic-value-of-sport.pdf>

calculó en \$11,2 billones de Libras Esterlinas o \$10,48 billones de pesos chilenos; por otro lado, el valor económico vinculado al voluntariado en el deporte se estimó en \$2,7 billones de Libras Esterlinas o \$2,53 billones de pesos chilenos.³¹.

Por ejemplo, análisis económicos de los Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver en 2010 estimaron la generación de US\$ 10 billones en actividad económica y la creación de más de 200.000 empleos en la economía canadiense, la mayoría de ellos relacionados con la creación e implementación de infraestructura y servicios que demandaron los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos.

Finalmente se recomienda analizar el deporte masivo y el deporte de alto rendimiento de manera integrada, siendo el DAR el objetivo final que tiene mayor impacto en cuanto a la motivación y a los beneficios sociales y económicos que generan en la población total.

Situación deportiva sin proyecto

Si es que el programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento no se desarrolla, a nivel país no se encuentran las condiciones económicas y de infraestructura dadas para que se sustente de forma autónoma esta actividad. Por tanto, existen insuficientes motivaciones para mejorar el deporte competitivo y en particular, el de alto rendimiento en Chile, lo que conlleva a que la carrera deportiva no sea atractiva y existan pocos incentivos para mejorar los resultados en los eventos del ciclo megaolímpico.

Se mantiene el problema que dio origen al programa, con lo cual, los deportistas de alto rendimiento en Chile no contarían con el apoyo necesario por parte del Estado para lograr el rendimiento deseado en los eventos del ciclo megaolímpico y en el largo plazo es muy difícil pensar que la situación varíe a menos que se promueva una gran inversión desde el sector privado.

En este sentido, al mirar la experiencia internacional, se aprecia que los países tales como Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia, entre otros, que realmente modificaron su trayectoria en este ámbito han llevado cabo Programas de Inversión en ámbitos de los deportistas, en sus procesos de selección, así como también, en los entornos necesarios.

³¹http://www.sportengland.org/research/economic_value_of_sport.aspx

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, el panel considera que el Programa se justifica social y económicamente, dado que es necesario para desarrollar el Deporte de Alto Rendimiento del país.

2. EFICACIA Y CALIDAD.

2.1 A nivel de Resultados Intermedios y Finales

El Fin Propuesto de “Contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico” tiene indicadores que lo miden en función de logros concretos: Posición en el medallero, Medallas obtenidas y puntos alcanzados en los eventos del Ciclo Olímpico:

- i. Posición alcanzada en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a la versión anterior de dicho evento.
- ii. Variación participación porcentual del medallero de oro, obtenido en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.
- iii. Variación de los puntos olímpicos, obtenidos en los Juegos Olímpicos, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.

Sin embargo como los megaeventos se realizan cada cuatro años, los indicadores de eficacia/resultado que se encuentran detallados en el anexo 2 a Medición de Indicadores, muestran resultados para cuatro años que sólo alcanzan a mostrar una comparación con el ciclo anterior, lo que impide realmente ver una evolución o tendencia.

Por lo tanto mostraremos los resultados en el contexto de cada juego de tal manera de poder contextualizar mejor los logros:

a) Juegos Suramericanos:

La medición de Indicadores aplicable a los Juegos Suramericanos a nivel de fin nos muestra la siguiente evolución³²:

³²Se incorporó la información respecto de los juegos en Santiago 2014 dado que estaba disponible.

Evolución de Indicadores Juegos Suramericanos			
FIN: Contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico³³.			
Indicador	Descripción	2010	2014
1.- Eficacia / Resultado Posición alcanzada en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a la versión anterior de dicho evento.	(Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4 - Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t)	(5-5)= 0 Juegos Suramericanos de Buenos Aires 2006 respecto a los Juegos de Medellín 2010.	(5-5)= 0 Juegos Suramericanos de Medellín 2010. Respecto a los Juegos de Santiago 2014.
2.-Eficacia / Resultado Variación participación porcentual del medallero de oro, obtenido en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.	(Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4)	(25-37)= -12	(27-25)= +2
3.-Eficacia / Resultado Variación de los puntos olímpicos, obtenidos en los Juegos Olímpicos, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.	(Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos correspondiente año t - Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos, correspondientes año t – 4)	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

Este cuadro nos muestra que a nivel de Fin, los indicadores muestran una evolución favorable en el logro de medallas de oro (indicador 2) pasando de -12 a +2 y respecto a la posición alcanzada en el evento como país, nos mantenemos en el quinto puesto.

Chile es una de las naciones que ha participado en los Juegos Suramericanos de manera ininterrumpida desde la primera edición, realizada en Bolivia en 1978. Chile siempre estuvo entre los tres primeros puestos del medallero hasta la quinta edición de los juegos, fecha en la que se incorporaron cuatro países adicionales en las competiciones.

El país está representado en los Juegos Suramericanos por el Comité Olímpico de Chile y ha sido sede del evento deportivo en dos ocasiones: las ediciones tercera en 1986 y décima en 2014.

La evolución histórica del medallero en los Juegos Suramericanos se muestra en la tabla que se presenta a continuación y nos indica que Chile ocupó su mejor posición en las tres primeras ediciones cuando obtuvo el segundo lugar. En los juegos de Santiago 1986, cuando Chile fue sede, obtuvo el mayor número de medallas en la historia de los juegos con un total de 176 preseas. En esa misma oportunidad, obtuvo el mayor número de

³³ Se entiende por “Megaeventos del Ciclo Olímpico” a Juegos Sudamericanos, Panamericanos y Olímpicos.

medallas de oro ganadas en unos juegos con un total de 50 de ellas. Su peor desempeño fue en los juegos de Cuenca 1998, cuando quedó en sexto lugar.

Tabla 3: Medallero Histórico de Chile en los Juegos Suramericanos

Año	Sede	Posición	Oro	Plata	Bronce	Total
1978	La Paz	2° de 08	31	25	20	76
1982	Rosario	2° de 10	37	51	47	135
1986	Santiago	2° de 10	50	66	60	176
1990	Lima	3° de 10	40	38	60	138
1994	Valencia	5° de 14	16	20	37	73
1998	Cuenca	6° de 14	29	54	46	129
2002	Brasil	4° de 14	24	41	46	111
2006	Buenos Aires	5° de 15	37	42	58	137
2010	Medellín	5° de 15	25	32	52	109
2014	Santiago	5° de 14	27	52	50	129
TOTAL			316	421	476	1213

Fuente: Organización Deportiva Suramericana

Dado que la cantidad de países participantes y las disciplinas deportivas en competencia han variado año a año, es importante realizar un análisis más detallado que considere al menos el total de medallas repartidas de tal manera de poder observar en términos relativos el desempeño de Chile.

Tabla 4: Porcentaje de medallas obtenidas por Chile en los Juegos Suramericanos

Año	Sede	% Oros Respecto Total	% Plata Respecto Total	% Bronce Respecto Total
1978	La Paz	18,13%	15,34%	14,18%
1982	Rosario	14,86%	21,70%	21,86%
1986	Santiago	25,91%	35,11%	29,41%
1990	Lima	15,38%	14,50%	21,74%
1994	Valencia	5,41%	6,78%	11,90%
1998	Cuenca	8,12%	15,13%	11,47%
2002	Brasil	6,32%	10,99%	11,30%
2006	Buenos Aires	7,99%	9,13%	11,28%
2010	Medellín	5,14%	6,60%	8,97%
2014	Santiago	8,52%	16,56%	12,79%
Promedio Histórico		9,96%	13,44%	13,84%

Promedio 1994 a la Fecha	6,92	10,86%	11,28%
---------------------------------	-------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia con información de la Organización Deportiva Suramericana

Al observar los oros obtenidos históricamente no se pueden obtener conclusiones claras, sin embargo si observamos la evolución desde el año 1994 en los juegos de Valencia, en donde empiezan a participar 14 países (antes eran sólo 10) podemos notar que exceptuando la brusca caída en los juegos de Medellín, Chile ha tenido un porcentaje creciente en las preseas de oro obtenidas en cada participación en especial este año 2014 en donde se repartieron bastante menos medallas que los 3 eventos anteriores³⁴. La evolución respecto a las medallas de plata y bronce es similar destacándose en especial los resultados de medallas de plata en los juegos recientes del 2014 alcanzando un porcentaje muy superior a la media desde 1994 e incluso superior al promedio histórico.

Los países que se sumaron a la competencia han sido Surinam (1990), Aruba, Panamá, Antillas Holandesas (1994) y Guyana (1998). Ninguno de estos países ha logrado tener una posición destacada en el medallero.³⁵

Lo que se observa al mirar las posiciones históricas del medallero es que Venezuela, Colombia y Brasil han subido notablemente su posición a partir de 1994 manteniéndose por arriba de Chile y por otra parte Argentina ha tenido históricamente una participación destacada en los primeros lugares salvo en los dos últimos juegos en que quedo 4°.

Por otra parte, podemos encontrar la participación de los deportistas nacionales en los últimos 3 Juegos Suramericanos en la tabla siguiente:

Tabla 5: Participación de deportistas nacionales en los Juegos Suramericanos

Año	Sede	Aletas Participantes Chile	Total Atletas participantes chilenos	% de participantes Chilenos
2006	Buenos Aires	360	2.938	11,51%
2010	Medellín	456	3.751	14,58%
2014	Santiago	589	3.577	18,84%
	Promedio	468	3.422	14,98%

Fuente: Elaboración propia con información de la Organización Deportiva Suramericana

³⁴ En Santiago 2014 se repartieron un total de 1022 medallas contrastando con Medellín 2010 en que se repartieron 1551 medallas es decir un 34 % menos, en Buenos Aires 2006 en que se repartieron 1437 medallas es decir casi un 29 % menos y en Brasil 2002 en que se repartieron 1160 medallas es decir un 12% menos que en Santiago.

³⁵ De estos países “nuevos”, el país que ha logrado una mayor posición en el medallero ha sido las Antillas Holandesas en el año 2002 que logro el séptimo lugar.

De la tabla anterior podemos observar que ha aumentado en forma sostenida los atletas chilenos en los juegos suramericanos y también el peso relativo de ellos llegando hasta casi el 19% de los participantes en los juegos de Santiago 2014. El promedio de los participantes chilenos ha sido de casi un 15% en los últimos tres juegos.

Si relacionamos el número de participantes y el total de preseas obtenidas podemos ver lo siguiente:

Tabla 6: Relación de medallas obtenidas y participación de deportistas nacionales en los Juegos Suramericanos

Año	Sede	Atletas Participantes Chile	Total de medallas obtenidas por Chile	Total de Medallas por participantes chilenos	Total de Oros por participantes chilenos
2006	Buenos Aires	360	137	38,06%	10,28%
2010	Medellín	456	109	23,90%	5,48%
2014	Santiago	589	129	21,90%	4,58%
	Promedio	468	125	26,71%	6,34%

Fuente: Elaboración propia con información de la Organización Deportiva Suramericana

Esta última tabla nos muestra que ha caído el logro de medallas obtenidas por participante chileno medido en el total de medallas obtenidas desde un 38,06% hasta un 21,9% y en los oros que son los que se miden en el indicador 2 del fin, la reducción ha sido muy importante desde un 10,28 en Buenos Aires 2006 a un 4,58% en Santiago 2014.

Es complejo medir el potencial de Chile para obtener resultados en medallas por sus deportistas de alto rendimiento pues es necesario tener en cuenta al menos su organización deportiva, su poder económico, su base poblacional susceptible de ser captada para el Alto Rendimiento y su capacidad para planificar y organizar programas específicos de mejora, la cualificación de sus técnicos, la disponibilidad de instalaciones deportivas etc., comparando todos esos factores o variables con otros países de similares características.

En una primera aproximación con la información disponible para los países participantes en los juegos suramericanos realizamos la comparación para lo sucedido en los juegos Odesur de Santiago 2014 con los siguientes tres indicadores:

- a. Índice de Desarrollo Humano del año 2014 del PNUD³⁶,

³⁶ IDH 2014. <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-es.pdf>

b. El PIB per cápita por su Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) elaborado por el FMI³⁷ y

c. Tamaño de la Población³⁸

Chile encuentra en el puesto 41 del Índice de desarrollo humano del año 2014 publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ubicándose en el primer grupo de países con una calificación de "Índice de Desarrollo Humano Muy Alto". En esta lista figuran 187 países divididos en cuatro grupos: 1. Desarrollo Humano Muy Alto (49 países) 2. Desarrollo humano Alto (53 países), 3. Desarrollo Humano Medio (42 países), 4. Desarrollo Humano Bajo (43 países). Por otra parte si observamos el PIB por su Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) per cápita del año 2014, Chile se encuentra en el lugar 50 de una lista de 180 países configurada por el FMI. Por tamaño de población Chile se ubica en el lugar 65 de una lista de 243 países en una proyección al 2014 confeccionada por la División de Población de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El contraste con los resultados de los juegos ODESUR Santiago 2014 se puede observar en la tabla siguiente:

ODESUR SANTIAGO 2014

		Oro	Plata	Bronce	Total	PIB PPA pc 2014 (FMI)	Clasificación PIB PPA pc	Clasificación IDH 2014	Categoría IDH 2014	Población	Clasificación población	Medallas Por Población	Ranking Medallas por Población	Medallas Oro por Población	Ranking Medallas ORO por Población
1	Brasil	110	69	79	258	12.340	75	79	Alto	202.806.000	5	786.070	12	1.843.691	9
2	Colombia	53	49	64	166	11.284	80	98	Alto	47.663.000	27	287.127	9	899.302	4
3	Venezuela	47	40	63	150	13.633	70	67	Alto	30.206.000	44	201.373	4	642.681	3
4	Argentina	46	57	56	159	19.189	52	49	Muy alto	42.670.000	32	268.365	7	927.609	6
5	Chile	27	52	50	129	20.313	50	41	Muy alto	16.645.000	65	129.031	3	616.481	2
6	Ecuador	14	22	37	73	8.854	92	98	Alto	16.027.000	66	219.548	5	1.144.786	8
7	Perú	9	13	18	40	11.403	79	82	Alto	30.815.000	42	770.375	11	3.423.889	11
8	Panamá	4	3	8	15	16.993	58	65	Alto	3.671.000	133	244.733	6	917.750	5

³⁷ IMF 2014. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/weoselgr.aspx>

³⁸ Proyección al 2014 confeccionada por la División de Población de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

9	Paraguay	3	5	2	10	5.294	113	111	Medio	6.832.000	104	683.200	10	2.277.333	10
10	Uruguay	3	4	5	12	16.728	59	50	Alto	3.304.000	136	275.333	8	1.101.333	7
11	Surinam	1	0	4	5	12.989	74	100	Alto	554.000	172	110.800	2	554.000	1
12	Bolivia	0	0	4	4	4.996	118	113	Medio	10.303.000	87	2.575.750	13	-----	-----
13	Aruba	0	0	1	1	21.800	47	14	Muy Alto	107.000	195	107.000	1	-----	-----
14	Guyana	0	0	0	0	7.830	97	121	Medio	747.000	166	-----	14	-----	-----

Fuente: Elaboración Propia con información recopilada en Internet

Si vemos la relación entre el PIB PPA pc y la clasificación del Índice de Desarrollo Humano, Chile está sobre todos los países participantes salvo Aruba. Si asumiéramos que este es un factor relevante, nos implicaría que estamos muy por debajo de nuestro potencial. Por otra parte, en la misma tabla anterior, podemos notar que existe una alta correlación entre los países con más habitantes y la posición en el medallero. Salvo en el caso de Perú, los primeros puestos en el medallero son ocupados por los países con más habitantes. El caso de Venezuela que ocupa el tercer lugar en el medallero sobre Argentina es especial y puede deberse a que en los últimos años han invertido más recursos.³⁹

Al observar más en detalle las medallas obtenidas por la cantidad de habitantes, podemos ver que Chile se encuentra en una buena posición (3°) en el total de medallas obtenidas por habitante y sólo superado por pequeños países (Aruba y Surinam) que más bien distorsionan el análisis ya que obtienen unas pocas medallas y tienen muy poca población. Esto se ratifica si vemos las medallas de oro por habitantes con lo que nos ubicaríamos segundos después de Surinam.

Por lo tanto, si bien es cierto que 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 en los juegos suramericanos, la situación de Chile no sería inadecuada respecto de su potencial existente. Sin embargo el objetivo de mejorar a nivel sudamericano en el medallero es difícil de alcanzar y de bastante largo plazo por nuestra baja tasa de crecimiento demográfico y un camino que eventualmente podría permitirlo sería con altas inversiones sostenidas en el largo plazo.

b) Juegos Panamericanos

³⁹ El año 2013 el Gasto anual de Venezuela en Deporte de Alto Rendimiento fue de US\$ 220 millones, versus Argentina que tan sólo gastó US\$ 32 millones. Ver nota al pie de página N°45.

La medición de Indicadores aplicable a los Juegos Panamericanos a nivel de fin nos muestra la siguiente evolución:

Evolución de Indicadores Juegos Panamericanos		
FIN: Contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico.		
Indicador	Descripción	2011
<u>1.- Eficacia / Resultado</u> Posición alcanzada en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a la versión anterior de dicho evento.	(Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4 - Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t)	(10-13)= -3 Juegos Panamericanos de Rio 2007 respecto a Guadalajara 2011
<u>2.-Eficacia / Resultado</u> Variación participación porcentual del medallero de oro, obtenido en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.	(Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4)	(3-6)= -3

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

La medición de los Indicadores muestra resultados dispares para el único año de referencia que nos muestran una caída de tres lugares entre los Juegos de Guadalajara en el 2011 en que se alcanzó el 13° puesto versus Rio de Janeiro el 2007 en que se había logrado el 10° lugar. Lo mismo se reflejó en los oros obtenidos perdiéndose 3 de los 6 obtenidos en Río de Janeiro.

Al igual que en los Juegos Suramericanos, Chile ocupó sus mejores posiciones en los tres primeros juegos, que se desarrollaron en la década del 50. En los últimos cuatro juegos, Chile ha aumentado la cantidad de medallas obtenidas sin embargo ha permanecido en torno al 12° lugar como se observa en la Tabla siguiente:

Tabla 7: Medallero Histórico de Chile en los Juegos Panamericanos

Año	Sede	Posición	Oro	Plata	Bronce	Total
1951	Buenos Aires	3° de 21	9	20	12	41
1955	Ciudad de México	4° de 22	4	7	13	24
1959	Chicago	6° de 25	5	2	6	13
1963	São Paulo	9° de 22	2	2	6	10
1967	Winnipeg	11° de 29	1	1	3	5
1971	Cali	16° de 32	0	3	4	7
1975	Ciudad de México	18° de 33	0	0	2	2
1979	San Juan	8° de 34	1	4	6	11
1983	Caracas	10° de 36	1	3	9	13
1987	Indianápolis	13° de 38	1	2	4	7
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	Río de Janeiro	10° de 42	6	5	9	20
2011	Guadalajara	13° de 42	3	16	24	43
Resumen Histórico		9 de 42	40	86	132	258

Fuente: Elaboración Propia con información recopilada en Internet

Los juegos panamericanos incorporan a los países que están en los juegos Suramericanos más importantes potencias deportivas a nivel mundial tales como los Estados Unidos, Canadá, Cuba y México que son precisamente los países que se encuentran en la cima del medallero históricamente a los cuales se suman Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia que han estado por encima de Chile en los últimos juegos suramericanos también. Esto es congruente con la posición histórica de Chile en los Panamericanos que es del noveno puesto dentro de 42 participantes.

Colombia se ubica en el medallero en el 8° lugar pero tiene más del doble de oros (81 v/s 40) y en el total de medallas acumula bastante más que Chile (421 v/s 258). Sin embargo hay países como Puerto Rico y República Dominicana que se ubican poco más abajo en el medallero global (puestos 10 y 11 respectivamente) que en los últimos años han logrado superar a Chile y también otros como Ecuador y Jamaica que también han relegado a Chile más abajo en el medallero (en especial al haber sacado más oros).

Una revisión de los últimos años señala que sistemáticamente República Dominicana ha superado a Chile pero con los otros países se está disputando evento a evento las medallas. Por lo tanto el objetivo de Chile debiese ser al menos obtener el 10° puesto en el medallero panamericano, sin embargo el logro de oros es más impredecible lo que implicaría que estaríamos ubicándonos entre el 10° y 15° puesto aproximadamente.

Si observamos la posición lograda desde el año 1995 en el que se estabilizaron los países participantes en 42 podemos observar que el mejor año fue precisamente el año 1995 alcanzándose el 9° lugar y que posteriormente hemos descendido al 13° lugar en los años 2003 y 2011.

Por lo tanto mantener al menos el 10° lugar sería un objetivo importante en el mediano plazo y superarlo sería un logro deseable a largo plazo.

De igual manera quisimos observar la relación de medallas obtenidas por Chile en cada uno de los juegos panamericanos en relación al total de medallas disputadas en cada juego realizado.

Como se puede observar en la tabla que se presenta a continuación, el promedio histórico de los oros obtenidos por Chile es de 0,92%, el de las medallas de plata es de un 1,98% y el de las preseas de bronce es de un 2,65%. Estos promedios fueron superados largamente en cuanto a medallas de plata y bronce en los juegos de Guadalajara 2011 y en oros se obtuvo una participación destacada en Rio de Janeiro el año 2007 si descontamos las participaciones en los tres primeros juegos que sucedieron hace más de 50 años y en los cuales los países participantes eran poco menos de la mitad de los actuales.

Tabla 8: Porcentaje de medallas obtenidas por Chile en los Juegos Panamericanos

Año	Sede	% Oros Respecto Total	% Plata Respecto Total	% Bronce Respecto Total
1951	Buenos Aires	6,21%	14,08%	8,70%
1955	Ciudad de México	2,80%	4,96%	9,22%
1959	Chicago	3,21%	1,28%	3,92%
1963	São Paulo	1,28%	1,31%	3,90%
1967	Winnipeg	0,54%	0,55%	1,52%
1971	Cali	0,00%	0,82%	0,88%
1975	Ciudad de México	0,00%	0,00%	0,86%
1979	San Juan	0,41%	1,64%	2,28%
1983	Caracas	0,36%	1,05%	2,97%
1987	Indianápolis	0,31%	0,63%	1,07%
1991	La Habana	0,56%	0,28%	1,71%
1995	Mar del Plata	0,46%	1,39%	2,17%
1999	Winnipeg	0,30%	1,22%	1,79%
2003	Santo Domingo	0,59%	2,90%	2,48%
2007	Río de Janeiro	1,80%	1,51%	2,19%
2011	Guadalajara	0,83%	4,41%	5,30%
Promedio Histórico		0,92%	1,98%	2,65%

Fuente: Elaboración Propia con información recopilada en Internet

Por otra parte esta serie histórica nos muestra más bien que Chile ha tenido un nivel de logro errático sin una clara tendencia de su posición frente a los demás países tal como son al menos los 9 países mencionados⁴⁰ que siempre se ubican en los primeros lugares.

Para poder comparar en alguna medida el potencial disponible de Chile en los Juegos Panamericanos realizamos el mismo ejercicio anterior para los juegos suramericanos pero en este caso para el último de los juegos panamericanos realizado en Guadalajara, México el año 2011, utilizando en este caso el IDH del 2011, el PIB PPA pc del FMI y el tamaño estimado de la población, lo que nos entregó la tabla que se muestra a continuación:

⁴⁰ Estados Unidos, Cuba, Canadá, Brasil, México, Venezuela, Argentina, Colombia y República Dominicana.

Juegos Panamericanos Guadalajara México 2011

	País	Oro	Plata	Bronce	Total	PIB PPA pc 2014 (FMI)	Clasificación PIB PPA pc	IDH 2011	Clasificación IDH 2011	Población	Clasificación población	Medallas Por Población	Ranking Medallas por Población	Medallas Oro por Población	Ranking Medallas ORO por Población
1	Estados Unidos	92	79	66	238	54.609	7	4	Muy Alto	318.425.000	3	1.337.920	22	3.461.141	15
2	Cuba	58	35	43	136	5.050	118	51	Alto	11.165.000	75	82.096	4	192.500	2
3	Brasil	48	35	58	141	12.340	75	84	Alto	202.806.000	5	1.438.340	23	4.225.125	16
4	México	42	41	50	133	15.931	63	57	Alto	119.713.000	11	900.098	20	2.850.310	14
5	Canadá	30	40	49	119	44.377	11	6	Muy Alto	35.514.000	38	298.437	9	1.183.800	6
6	Colombia	24	25	35	84	11.284	80	87	Alto	47.663.000	27	567.417	15	1.985.958	8
7	Argentina	21	19	35	75	19.189	52	45	Muy Alto	42.670.000	32	568.933	16	2.031.905	9
8	Venezuela	11	27	33	71	13.633	70	73	Alto	30.206.000	44	425.437	14	2.746.000	13
9	Rep.Dominicana	7	9	17	33	9.655	87	98	Medio	10.378.000	85	314.485	10	1.482.571	7
10	Ecuador	7	8	9	24	8.854	92	83	Alto	16.027.000	66	667.792	18	2.289.571	11
11	Guatemala	7	3	5	15	5.165	116	131	Medio	15.808.000	67	1.053.867	21	2.258.286	10
12	Puerto Rico	6	8	8	22	32.063	30	29	Muy Alto	3.582.000	134	162.818	8	597.000	5
13	Chile	3	16	24	43	20.313	50	44	Muy Alto	16.645.000	65	387.093	12	5.548.333	18
14	Jamaica	1	5	1	7	9.199	89	79	Alto	2.722.000	141	388.857	13	2.722.000	12
15	Bahamas	1	1	1	3	32.840	28	53	Alto	374.000	178	124.667	6	374.000	4
16	Islas Caimán	1	1	1	3	35.000	27	69	Alto	62.000	208	20.667	1	62.000	1
17	Antillas Neerlandesas	1	0	1	2	16.000	63	N/A	N/A	203.748	188	101.874	5	203.748	3
18	Costa Rica	1	0	0	1	11.500	79	69	Alto	4.740.000	120	4.740.000	28	4.740.000	17
19	Uruguay	0	3	2	5	16.728	59	48	Alto	3.304.000	136	660.800	17	-----	
20	Perú	0	2	5	7	11.403	79	80	Alto	30.815.000	42	4.402.143	27	-----	
21	Trinidad y Tobago	0	2	2	4	21.049	48	62	Alto	1.350.000	155	337.500	11	-----	
22	San Cristóbal y Nieves	0	2	0	2	14.316	69	72	Alto	46.000	214	23.000	2	-----	
23	El Salvador	0	1	1	2	7.746	98	105	Medio	6.401.000	109	3.200.500	24	-----	
24	Dominica	0	1	0	1	14.579	67	81	Alto	71.000	205	71.000	3	-----	
25	Barbados	0	0	2	2	25.213	39	47	Muy Alto	282.000	182	141.000	7	-----	
26	Bolivia	0	0	2	2	4.996	118	108	Medio	10.303.000	87	5.151.500	29	-----	
26	Paraguay	0	0	2	2	5.294	113	107	Medio	6.832.000	104	3.416.000	25	-----	
28	Guyana	0	0	1	1	7.830	97	117	Medio	747.000	166	747.000	19	-----	
29	Panamá	0	0	1	1	16.993	58	58	Alto	3.671.000	133	3.671.000	26	-----	
Total absoluto		361	364	454	1179										

Esta tabla para el caso de los Panamericanos nos muestra también que de acuerdo al IDH y al PIB PPA Chile debiera ubicarse en el medallero en una posición entorno al cuarto o quinto lugar en vez del 13°. Al observar el medallero por población la situación no es tan

nítida como en los Juegos suramericanos pero también se observa una alta relación con excepciones notables tales como el caso de Cuba, sin embargo República Dominicana, Ecuador y Guatemala aparecen más altos que Chile y sin embargo nuestra situación en términos de cualquiera de los tres indicadores es mejor. Esto nos debiera dar luces de alerta en cuanto a que nuestra eficacia tiene espacios para mejorar y es importante observar cómo evoluciona nuestra posición respecto de estos países.

Si observamos nuestra posición en el medallero dada nuestra población nos ubicaríamos en el lugar 12 subiendo un lugar, pero esto sería bastante más significativo puesto que nuevamente hay varios países pequeños (islas del Caribe especialmente) que se ubicarían en lugares más altos pero que distorsionan la posición por que obtienen unas pocas medallas pero su población es muy escasa (usualmente se especializan en unos pocos deportes). Si debieran llamar la atención, los casos de República Dominicana y Puerto Rico que se ubican mucho más alto que Chile. Finalmente, al analizar sólo los oros obtenidos por la población de cada país, nuestros resultados lamentablemente son menores y bajaríamos a la posición 18 lo que nos deja en una posición muy por debajo de una gran cantidad de países que tienen menos población, menos PIB pc PPA y mucho menos índice de desarrollo humano, lo cual significaría que hay bastantes espacios de mejora comparativamente.

c) Juegos Olímpicos

Aparte de las tradicionales medallas de oro, plata y bronce que sirven para clasificar los países en el medallero, los Juegos Olímpicos premian con puntaje la posición obtenida por los deportistas en cada prueba, según la siguiente tabla: 1º lugar: 7 puntos; 2.º lugar: 5 puntos; 3º lugar: 4 puntos; 4.º lugar: 3 puntos; 5.º lugar: 2 puntos y 6.º lugar: 1 punto.

Los puestos 4º, 5º y 6º han recibido diploma olímpico desde los juegos de Londres 1948 y los puestos 7º y 8º han recibido también diploma olímpico desde Los Ángeles 1984.

Se considera puesto premiado a aquel que, sin haber recibido medalla, se hizo acreedor a puntos y/o diploma olímpico.

La medición de Indicadores aplicable a los Juegos Olímpicos a nivel de fin nos muestra la siguiente evolución:

Evolución de Indicadores Juegos Olímpicos		
FIN: Contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico.		
Indicador	Descripción	2012
<u>1.- Eficacia / Resultado</u> Posición alcanzada en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a la versión anterior de dicho evento.	(Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4 - Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t)	(71-80)= -9 Juegos Olímpicos de Londres 2012, respecto a Beijing 2008.
<u>3.-Eficacia / Resultado</u> Variación de los puntos olímpicos, obtenidos en los Juegos Olímpicos, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.	(Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos correspondiente año t - Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos, correspondientes año t – 4)	(6-5)= 1 Juegos Olímpicos de Londres 2012, respecto a Beijing 2008.

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

Los indicadores nos muestran que en el caso de la posición en los juegos olímpicos se retrocedió del lugar 71 hasta el último puesto (lugar 80 todos los que no obtuvieron medallas). Tanto en Londres como en Beijing participaron 204 países. En términos de puntos olímpicos hubo una leve mejoría al alcanzarse 6 puntos por los dos 4° lugares de Tomás González.

En 1924, Chile obtuvo sus dos primeros puestos premiados —los lugares quinto y sexto del boxeador Carlos Abarca y del atleta Manuel Plaza, respectivamente. A partir de entonces, ochenta deportistas chilenos —setenta y nueve hombres y una mujer— han conseguido un total de veintiocho puestos premiados (tres al 4.º lugar, nueve al 5.º, seis al 6.º, seis al 7.º y cuatro al 8.º) en doce ediciones de los Juegos Olímpicos: París 1924, Ámsterdam 1928, Berlín 1936, Londres 1948, Helsinki 1952, Melbourne 1956, Tokio 1964, Ciudad de México 1968, Los Ángeles 1984, Seúl 1988, Sídney 2000 y Londres 2012.

De los veinticuatro deportes y disciplinas olímpicos de verano en los que ha competido Chile, trece (atletismo, baloncesto, boxeo, ciclismo, equitación, fútbol, gimnasia artística, pentatlón moderno, remo, saltos ornamentales, taekwondo, tiro y vela) contribuyeron con un total de veintiocho puestos premiados para Chile en el periodo 1924-2012. Por el número de puestos premiados obtenidos, el boxeo ha sido responsable del 17,9 % del total; el tiro, del 14,3 %; el atletismo, el baloncesto y la equitación, del 10,7 % cada uno; la gimnasia artística y el remo, del 7,1 %; y el ciclismo, el fútbol, el pentatlón moderno, los saltos ornamentales, el taekwondo y la vela, del 3,5 % cada uno.

El logro histórico de medallas por Chile es bastante escaso, solamente se han obtenido 13 medallas en total, de las cuales 2 han sido de Oro (año 2004), 7 de Plata (1928, 1952,

1956,1988 y 2008) y 4 de Bronce (1956, 2000 y 2004), como se puede observar en el cuadro siguiente:

Tabla 9: Medallero Histórico de Chile en los Juegos Olímpicos

Año	Sede	Oro	Plata	Bronce	Total	Cupos atletas chilenos
1896	Atenas	0	0	0	0	1
1900	París	<i>Chile no participó</i>				-
1904	San Luis					-
1908	Londres					-
1912	Estocolmo					0
1916	Berlín	Suspendidos por la Primera Guerra Mundial				-
1920	Amberes	0	0	0	0	2
1924	París	0	0	0	0	14
1928	Ámsterdam	0	1	0	1	44
1932	Los Ángeles	<i>Chile no participó</i>				-
1936	Berlín	0	0	0	0	41
1940	Helsinki	Suspendidos por la Segunda Guerra Mundial				-
1944	Londres					-
1948	Londres	0	0	0	0	59
1952	Helsinki	0	2	0	2	63
1956	Melbourne	0	2	2	4	33
1960	Roma	0	0	0	0	11
1964	Tokio	0	0	0	0	15
1968	México	0	0	0	0	21
1972	Múnich	0	0	0	0	11
1976	Montreal	0	0	0	0	8
1980	Moscú	<i>Chile no participó</i>				-
1984	Los Ángeles	0	0	0	0	56
1988	Seúl	0	1	0	1	15
1992	Barcelona	0	0	0	0	23
1996	Atlanta	0	0	0	0	22
2000	Sídney	0	0	1	1	53 ⁴¹
2004	Atenas	2	0	1	3	22
2008	Pekín	0	1	0	1	27
2012	Londres	0	0	0	0	35
	Total	2	7	4	13	590

Fuente: Elaboración Propia con información recopilada en Internet

Lograr participar es desde sí importante para el desarrollo de los deportistas y su preparación para obtener alguna medalla. En el cuadro anterior también se puede observar cuantos chilenos han podido asistir a cada evento olímpico. Las cifras han mejorado en términos absolutos en los últimos años hasta llegar a la destacada

⁴¹ Esta delegación aparece como muy numerosa pues incluye a los Futbolistas sub 23 que clasificaron y obtuvieron el tercer lugar en su disciplina.

delegación de 35 atletas a Londres 2012, sin embargo son bastante poco significativas si tomamos en consideración que en los últimos 5 eventos olímpicos desde Atlanta 1996 el número de países participantes ha estado alrededor de los 200 y los atletas participantes en total promedian poco más de de 10.000 en cada evento, es decir más de 50 atletas por país.

El Programa ha incrementado en forma importante su presupuesto en estos 4 años (82%) y existen exigencias claras para la obtención de los beneficios del Programa especificados en cada componente y subcomponente tal como se observa en el anexo 3. Sin embargo el Programa no cuenta con metas que puedan medir el avance hacia el logro de estas grandes metas de cambio en la posición en los medalleros. No se mide el efecto de las metas específicas en el avance para efectivamente alcanzar estas grandes metas. El tema no es fácil por la diversidad de disciplinas y también porque los deportistas no se mantienen en el tiempo (en cada deporte existen tiempos diferentes de desarrollo y maduración de los deportistas), sin embargo en otros países (Colombia por ejemplo) el país se ha propuesto planes estratégicos de largo plazo en donde focalizan sus recursos priorizando ciertos deportes en los cuales estiman que obtendrán resultados y a los cuales les hacen exigentes metas. Es decir las exigencias no sólo son para los deportistas para que alcancen un beneficio, sino que todos los que están detrás de un deporte deben lograr ciertos rendimientos (deportistas, federaciones, etc.) si quieren permanecer como “Deporte Priorizado”.

Hoy en día, el IND no puede intervenir legalmente en las Federaciones que tienen problemas de gestión. Una hipótesis que podría explicar que no se logren mejores desempeños dados los recursos invertidos es que algunas federaciones son muy débiles o existen problemas de rencillas en su interior y problemas de diverso tipo que en muchos casos se traducen en problemas de selección y de apoyo a la labor de los deportistas en el logro de ansiadas preseas a nivel internacional.

El Programa tiene registro del número de Federaciones Deportivas y el número de técnicos y preparadores físicos que trabajan actualmente en el deporte de alto rendimiento, pero no se cuenta con información de cuantos son los deportistas afiliados a las federaciones y menos aún de cuantos podrían ser los deportistas que potencialmente podrían en futuro ser competitivos en alguna disciplina competitiva de eventos del ciclo olímpico.

Desde la promulgación de la Ley del Deporte el año 2001 y desde el año 2005 en que empezaron a funcionar el Decreto 42 y el PRODDAR la posición en el medallero internacional no presenta prácticamente cambios. Los recursos invertidos han crecido y si bien no existen antecedentes para ver cómo han contribuido al posicionamiento, al menos no se ha descendido en el medallero.

Respecto del propósito, “Mejorar el Desempeño del Deporte de Alto Rendimiento.”⁴², los indicadores y sus resultados⁴³ se muestran en la tabla siguiente:

Evolución de Indicadores					
PROPÓSITO: Mejorar el Desempeño del Deporte de Alto Rendimiento.					
		2010	2011	2012	2013
<u>4.-Eficacia / Resultado</u> Tasa de variación de participación de deportistas en competencias internacionales, con respecto al año anterior.	((N° de participación de deportista en competencias internacionales año t / N° de participación de deportista en competencias internacionales año t-1) – 1) * 100	(264-264)/207*100= 0 Año de inicio. 0%.	(309-264)/264*100= 17.04%	(303-264)/264*100 = 14.7%	(372-264)/264*100 = 40.9%
<u>8.-Eficacia / Resultado Intermedio</u> Porcentaje de deportes con participación por equipos mejoran su lugar ⁴⁴ , respecto al total de deportes con participación por equipos en el programa.	(N° de deportes con participación por equipos que mejoran su lugar en año t / Total deportes con participación por equipos que participan en el programa en el periodo t) * 100	(9.254.812.000/6.557.141.000) * 100= 141.1% Modificación presupuestaria.	(11.353.015.000/11.693.373.000)*100= 97.08%	(11.579.378.000/12.020.787.000)*100= 96.32%	(12.567.886.000/12780.990.000)*100= 98.33%
<u>10.-Eficiencia / Resultado Intermedio</u> Costo promedio por beneficiario individual de deportes individuales en el año t.	(Monto de recursos devengados del programa para beneficiarios de deportes individuales en el año t / N° de beneficiarios (individuales) del programa año t)	(9.254.812.000/0/8694)= 1.305.844,83	(11.353.015.000/0/6912)= 1.675.257,23	(11.579.378.000/6912)= 1.675.257,23	(12.567.886.000/7657)= 1.641.359,08

La evolución del conjunto de estos indicadores muestra un desempeño positivo en los años medidos, en el siguiente indicador:

⁴² La mejora en el desempeño deportivo se entiende como la superación de marcas para deportes individuales, y ubicación en el ranking de la competencia del ciclo olímpico para deportes colectivos. Esto lo hace el programa asegurando la preparación, permanencia y cuidado de los deportistas de alto rendimiento, aumentando así la participación de estos en competencias internacionales.

⁴³ Se incorporan solamente los indicadores de los cuales se dispone información a la fecha, el total de indicadores se encuentra en el anexo 2a Medición de indicadores..

⁴⁴ El mejoramiento del lugar está referido al obtenido en la diferentes competencias del ciclo Olímpico: olimpiadas, panamericanos y suramericanos. También, se puede realizar en mundiales, panamericanos y suramericano específico por disciplina, eventos que son parte de la preparación de los deportistas para la participación en los eventos del ciclo olímpico.

- Eficacia/Resultado: La participación de deportistas se ha incrementado en los últimos años en los eventos deportivos alcanzándose el 2013 un incremento de un 40,9 %. Es importante señalar el número de deportistas participantes es en distintos tipos de eventos deportivos los que tienen exigencias diferentes por lo que no necesariamente cada participación⁴⁵ es equivalente (ejemplo suramericano, panamericano y olímpico),

A su vez se observa una situación de relativo estancamiento en el siguiente indicador:

- Eficacia/Resultado: Se ha mantenido relativamente el porcentaje de deportes con participación por equipos mejoran su lugar, respecto al total de deportes con participación por equipos en el programa en los últimos 3 años. Si comparamos el año 2013 con el año 2010 ha existido una baja considerable.

Finalmente, si bien es cierto en el último indicador considerado sobre Eficiencia/Resultado Intermedio ha existido un incremento de los montos devengados para beneficiarios individuales de más de un 25% entre 2011 y 2013, esto puede deberse al aumento de disciplinas individuales que requieren mayores gastos y no necesariamente a problemas de eficiencia.

Con estos indicadores no es posible emitir un juicio fundado sobre una mejora o avance del programa hacia alcanzar el Propósito, dado en especial que los megaeventos olímpicos son de 4 años y el proceso de desarrollo de un deportista de alto rendimiento puede significar en algunos casos una década completa, la medición del Propósito requiere series estadísticas más largas y también contar con todos los indicadores medidos⁴⁶.

2.2 Resultados a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)

A continuación se presentan los cuadros con los resultados a nivel de Componentes:

Evolución de Indicadores	
Componente 1.	Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento. (PRODDAR Y PREMIOS)

⁴⁵ Un análisis más detallado de la participación de deportistas en eventos del ciclo olímpico se efectuó en el punto inmediatamente anterior.

⁴⁶ El Detalle de todos los indicadores medidos y no medidos se encuentra en el anexo 2 a Medición de Indicadores.

		2010	2011	2012	2013
1. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°1, año t.	(Monto de recursos devengados año t del componente N°1 / Monto de recursos asignados año t al componente N°1) * 100	(1.002.950.000/1477031574)*100=	(1477031574)*100=	(1.642.427.695/1.700.000.000) = 96.61%	(1.978.115.880/1.769.000.000)*100=11.82% Modificación presupuestaria.
2. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de PRODDAR, año t.	(Monto de recursos devengados año t del PRODDAR / Monto de recursos asignados año t al PRODDAR) * 100	(1.002.950.000/1.044.000.000) * 100= 96.06%	(1.110.955.000/1.150.000.000) * 100=96.60%	(1.338.550.000/1.300.000.000) *100= 102.96%	(1.780.003.000/1877.000.000)*100=94.8%
3. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del Premio Artículo 12, año t.	(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 12 / Monto de recursos asignados año t al Premio Artículo 12) * 100		(346.956.284/100)*100=	(294.163.690/380.000.000)*100= 77.41%	(188.183.520/290.130.000)*100= 64.86%
4. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del Premio Artículo 79, año t.	(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 79 / Monto de recursos asignados año t al Premio Artículo 79) * 100		(19.120.290/100)*100=	(9.714.005/20.000.000)*100= 48.57%	(9.929.360/9.870.000)*100= 100.60%
5. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario PRODDAR, año t.	(Monto de recursos devengados del PRODDAR en el año t / N° de beneficiarios PRODDAR año t)	(1.002.950.000/264)= 3.799.053	(1.110.955.000/309)= 3.595.323	(1.338.550.000/303)= 4.417.656	(1.780.003.000/372)= 4.784.954.
6. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario del Premio Artículo 12, año t.	(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 12 / N° de beneficiarios de Premio Artículo 12 año t)	Se comenzó a implementar el año 2011.	(346.956.284/538)= \$644.900.	(294.163.690/530)= \$555.025.	(188.183.520/581)= \$323.895
7. <u>Eficacia / Producto</u> Tasa de variación anual de beneficiados con Premio Artículo 12.	((N° de beneficiados con Premio Artículo 12 en año t) - N° de beneficiados con Premio Artículo 12 en año t-1) - 1) * 100	Se comenzó a implementar el año 2011.	Este año se comienza a implementar.	((530-538)-1)*100= -900	((581-530)-1)*100= 4200

En el componente 1, los indicadores muestran un avance en prácticamente todos los aquellos en los que se cuenta con información. Se ha logrado avances en la ejecución presupuestaria en los diferentes productos salvo en el premio artículo 12. El aumento del costo del beneficiario PRODDAR es importante pero requiere un análisis en detalle puesto que cada disciplina deportiva tiene costos muy diferentes.

Evolución de Indicadores

Componente 2. Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas.					
		2010	2011	2012	2013
8. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°2, año t.	(Monto de recursos devengados año t del componente N°2 / Monto de recursos asignados año t al componente N°2) * 100	(7.094.522.449/6.343.346.547) *100=111.84% El Sobrecumplimiento, se debe a que las entidades reintegran recursos, los cuales son reutilizados.	(8.900.105.770/8.986.009.006) *100=99.04%	(8.141.805.837/8.238.831.000)*100= 98.8%	(8.702.295.340/8.470.000.000)*100 = 102.74%
9. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de PDE, año t.	(Monto de recursos devengados año t del PDE / Monto de recursos asignados año t al PDE) * 100	(2.303.785.249/2.288.999.547)*100 = 100, 64% El Sobrecumplimiento, se debe a que las entidades reintegran recursos, los cuales son reutilizados.	(3.710.765.893/3.412.554.000) *100= 108.7%	(3.652.564.359/3.712.934.000)*100= 98.37%	(4.237.887.134/3.970.000.000)*100 =106.74%
10. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Apoyo a Deportistas, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Apoyo a Deportistas / Monto de recursos asignados año t de Apoyo a Deportistas) * 100	(3.862.487.158/3.781.265.000)*100 = 102.14%	(4.429.399.918/4.577.435.000) *100= 96.7%	(4.225.680.563/4.197.435.000)*100= 100.67%	(4287345955/4.250.000.000)*100= 100.87%
11. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Convenios Internacionales, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Convenios Internacionales / Monto de recursos asignados año t de Convenios Internacionales) * 100	(84.907.619/84.960.000)*100= 99.93%	(78.038.153/101.400.000)*100 = 76.9%	(44.546.940/111.540.000)*100= 39.9%	(7.753.000/80.000.000)*100= 9.6%
12. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de ANFA, año t.	(Monto de recursos devengados año t de ANFA / Monto de recursos asignados año t de ANFA) * 100	(74.462.000/74.462.000)*100= 100%	(74.462.000/74.462.000)*100= 100%	(74.462.000/74.462.000)*100= 100%	(100.000.000/100.000.000)*100= 100%

Los indicadores medidos son de ejecución presupuestaria para el componente 2 y salvo en el caso de la ejecución de convenios internacionales en donde ha existido una baja sostenida en el resto de los indicadores se encuentran estables y en torno al 100%.

Evolución de Indicadores					
Componente 3. Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo. (DOPAJE + SEGURO)					
		2010	2011	2012	2013
13. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°3, año t.	(Monto de recursos devengados año t del componente N°3 / Monto de recursos asignados año t al componente N°3) * 100	(/126.761.000)*100=	(/151.600.000)*100=	(173.146.000/266.521.000)*100=64.9%	(249.818.000/176.990.000)*100=141.14%
14. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Control de Dopaje año t.	(Monto de recursos devengados año t de Control de Dopaje / Monto de recursos asignados año t de Control de Dopaje) * 100	(70341000/66.761.000) *100=105.36%	(70.557.000/81.600.000) *100=86.46%	(85.645.000/106.521.900) *1000=80.4%	(99.818.000/106.990.000) *100=93.29%
15. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Seguro para Deportistas año t.	(Monto de recursos devengados año t de Seguro para Deportistas / Monto de recursos asignados año t de Seguro para Deportistas) * 100	(/60.000.000)*100=	(/70.000.000) *1000=	(87.501.000/160.000.000) *100=54.68%	(150.000.000/70.000.000) *100=214.28%
16. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio muestra de Control de Dopaje, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Control de Dopaje/ N° de muestras de Control de Dopaje año t)	(70.341.000/400) = 175.852	(70.557.000/500) = 141.114	(85.645.000/550) =155.718	(99.818/600)=163.363

En el caso del componente 3 también los indicadores medidos con que se cuenta para la evaluación son de ejecución presupuestaria que muestran en los años en los que existen datos una mejoría. Adicionalmente se cuenta con el indicador del costo promedio de la muestra de control de dopaje que ha tenido una leve alza en los últimos tres años.

Evolución de Indicadores					
Componente 4. Proyección Deportiva.					
		2010	2011	2012	2013

17. <u>Economía/</u> <u>Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°4, año t.	(Monto de recursos devengados año t del componente N°4 / Monto de recursos asignados año t al componente N°4) * 100	(798.402.000/842 287000)*100= 94.78%	(784.541.000/8 54.835.000)*100= 91.7%	(1.383.685.000/1.4 52.843.000)*100= 95.2%	(1.608.159.000/1. 719.500)*100= 94.07%
18. <u>Eficiencia/</u> <u>Producto</u> Costo promedio por deportista CER, año t.	(Monto de recursos devengados año t de CER N° de deportistas CER año t)	Sin información de deportistas.	(784.541.000/2 394)= 327.711	(1.383.685.000/2.9 83)= 463.856	(1.608.159.000/2. 937)= 547.551

Finalmente en los indicadores medidos para el componente 4, la ejecución presupuestaria ha estado en torno al 94% lo que indica que la institución debe hacer esfuerzos por mejorar su planificación y gestión interna. Por otra parte, el costo promedio por deportista CER ha crecido en forma importante desde los 327.711 a 547.551 en los últimos 3 años, es decir en poco más de un 67% lo que debiese llamar la atención sobre los mismos para determinar si hay un aumento de costos por que el tipo de deportista CER ha cambiado o si es un problema de eficiencia.

2.3 Cobertura y Focalización

Hasta el momento sólo se cuenta con las siguientes definiciones de parte del Programa:

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”. 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 perteneciente a una Federación afiliada al Comité Olímpico de Chile (COCH), es decir, aquéllos que cumplan 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).

La información de los beneficiarios que dispone el Panel a la fecha es la siguiente, la que debe ser contrastada con la información del estudio complementario:

Cuadro N°3: Beneficiarios Efectivos 2010 - 2013

COMPONENTE	N° BENEFICIADOS EFECTIVOS				% de Variación 2010 - 2013
	2010	2011	2012	2013	
C1: Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento	265	848	845	954	260%
C2:Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas	1.584	3.788	3.929	4.720	198%
C3: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.	1.031	970	1.538	1.305	27%
C4: Proyección Deportiva.	1.658	2.394	2.983	2.937	77%
TOTAL	4.538	8.000	9.295	9.916	119%

Fuente; Sistematización realizada por el Panel de la información entregada por el IND

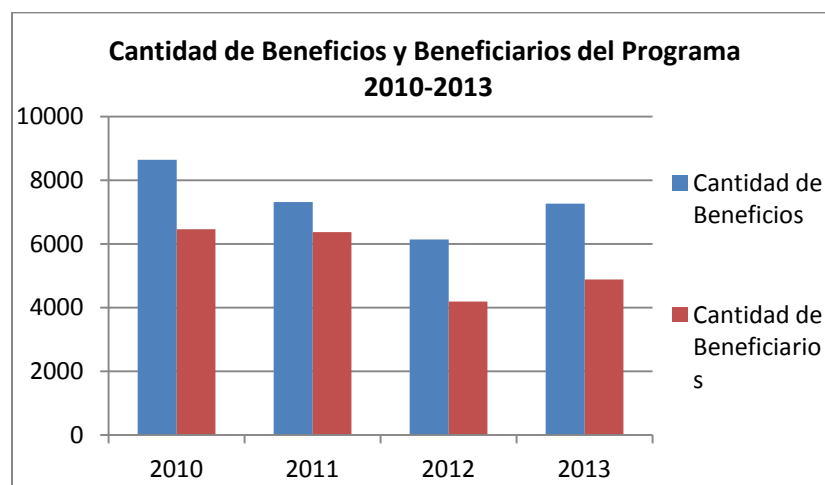
El Programa no cuenta con metas e indicadores de logro por disciplinas deportivas. El Programa se plantea bajo la lógica de "ventanilla abierta", es decir cualquiera que cumpla con los requisitos puede acceder a los beneficios y no existe una focalización de ningún tipo.

Los países que se encuentran en el medallero en posiciones superiores a la de Chile (Brasil, Colombia, Venezuela y Argentina en el caso de los Juegos Suramericanos y Panamericanos) cuentan con presupuestos destinados al Deporte que superan

largamente el Presupuesto de Chile⁴⁷, además de un trabajo en la base deportiva de gran envergadura muy superior al de Chile.

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.

⁴⁷ El año 2013 el Gasto anual de Colombia fue de casi US\$ 56 millones, Venezuela de US\$ 220 millones, Argentina US\$ 32 millones comparados con Chile que fue de casi US\$ 28 millones. Estimaciones realizadas por el Panel en base a informaciones de las memorias anuales de Coldeportes Colombia, Ministerio del poder popular de Venezuela, Ente Nacional de Alto Rendimiento, ENARD de Argentina y tipo de cambio nominal al 31 de Diciembre 2013 de cada país. Excluimos inversiones en infraestructura en cada caso.

2.4 Calidad

El año 2011 el IND encargó a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano la realización de la Consultoría denominada “Consultoría para la Elaboración de una Política Nacional de Desarrollo Deportivo para el Alto Rendimiento (PNDDAR) 2011 – 2016”, la cual constituye la única medición que se ha realizado en la cual existe consulta sobre la política de deporte a desarrollar, a los distintos actores del sistema deportivo.

Uno de los productos del estudio mencionado fue lo que se denominó, “Parámetros para la elaboración de una política de alto rendimiento”, los que especifican lo que denominan 10 Parámetros destacando en cada uno de ellos, la opinión de los actores del sistema deportivo.

En el tema financiamiento, se señalan como criterios de asignación presupuestaria los siguientes:

- La participación en eventos de carácter internacional específicos y del sistema olímpico
- Lugar de Clasificación
- Número de medallas en relación a medallas disputadas
- Criterios claros y consensuados
- Mecanismos transparentes de ejercicio presupuestario.

Todos estos puntos son recogidos en el Programa actual del DAR y quedan de manifiesto en la actual MML. Inclusive los aspectos presupuestarios son dialogados o al menos se informa a las Federaciones en cada uno de los subcomponentes como se puede observar en los flujogramas de cada subcomponente (ver anexo 3).

Se señala en diversas partes del Informe aspectos que tienen que ver con que el DAR tenga mucha mayor presencia, más recursos, se debe proyectar a largo plazo y que deben existir mejores canales de comunicación y decisión sobre la asignación de los recursos:

a) Identificación de Talentos: Propuesta de un Modelo Mixto (piramidal y tecnificado) con Plan de Identificación de Talentos. Avanzar paulatinamente a un modelo piramidal

apoyando técnica y financieramente el desarrollo del deporte de alto rendimiento. Promover la práctica masiva del deporte.

b) Organización del Sistema Deportivo: Necesidad de contar con una institución fuerte que disponga de presupuesto en concordancia con la prioridad otorgada al desarrollo del deporte como una política de Estado. Definir plan presupuestario plurianual para asignación a disciplinas deportivas priorizadas y no priorizadas de acuerdo a criterios definidos. Definir y mejorar canales de comunicación entre los diferentes componentes del sistema deportivo.

El Programa no tiene una Política Global ni mecanismos objetivos de consulta sobre la opinión de los participantes del mismo sobre sus acciones. El desempeño de sus componentes y de sus actividades es medido en función del cumplimiento de los procedimientos y de asegurar la probidad del uso de los recursos. En este sentido ha habido una evolución muy favorable con respecto a la evaluación realizada anteriormente en el marco de las EPG, que recomendaba un ordenamiento administrativo.

Finalmente es importante señalar, que la actual Ministra de Deportes señaló como desafíos de su cartera el trabajo, la realización de hacer Políticas Participativas, en donde se construya espacios para que todos puedan ser parte de las Políticas Públicas y aportar en todo⁴⁸. Esto puede significar que en el futuro, el IND y el Programa en particular realicen acciones efectivas para evaluar la opinión de los distintos representantes del mundo deportivo sobre la calidad de los servicios y políticas del DAR.

2.5 Temas Relevantes.

Análisis de lógica vertical y horizontal.

Referido a la lógica vertical podemos señalar lo siguiente:

Entendiendo el problema central, el bajo posicionamiento como País del deporte de alto rendimiento a nivel internacional, el fin aborda esto, dejando la mejora del lugar obtenido como país en el ciclo olímpico⁴⁹ como su objetivo mayor.

⁴⁸ Declaración a la Prensa, 13 de Abril 2014, <http://www.ovallito.cl/aggregator/sources/9?page=10>

⁴⁹ Ciclo Olímpico: Periodo en que se desarrollan las Suramericanos, Panamericanos y Olimpiadas principal evento deportivo a nivel internacional.

El propósito considera mejorar el desempeño de los deportistas de Alto Rendimiento a través de asegurar su preparación, 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. Específicamente de la siguiente forma.

- i. Preparación. Entregando recursos, a través, de las Federaciones en diferentes proyectos que incluyen a entrenadores y preparadores físicos en planes revisados y validados por metodólogos del IND.
- ii. Participación. Entregado recursos a federaciones para participación en competencias nacionales e internacionales.
- iii. Permanencia. Entregando recursos a través del sistema Proddar a deportistas para tener los recursos necesarios para su subsistencia en el tiempo que se dedica a su actividad deportiva. Además, los sistemas de premios (Artículo 12 y 49) con que cuenta el programa para deportistas destacados sobre sus pares. Todo esto contribuye a permanencia de los deportistas.

Se deben considerar también los seguros y el control de dopaje, que son servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo, transversal a la preparación, participación y permanencia del deportista en el sistema alto rendimiento.

Estos tres puntos son integrados por el programa en sus cuatro componentes.

Considerando que el objetivo del Programa es mejorar el desempeño del deporte de alto rendimiento a través que deportistas del programa mejoren sus marcas en deportes individuales y posición obtenidos en ranking de la competencia en el caso de deportes colectivos, a través, de asegurar la preparación, participación y permanencia de estos deportistas aseguran su contribución al fin.

Esto considerando que la mejora de un lugar en el ciclo olímpico pasa por obtención de medallas y estas se logran con rendimientos excepcionales los cuales para llegar a ellos requieren una positiva evolución en marcas o rendimientos individuales o colectivos dependiendo del deporte.

Consideramos que los componentes son suficientes, no obstante, se requiere sistematizar el monitoreo de las mejoras de rendimiento deportivos y ser considerado como uno de los principales criterios de asignación de recursos, en especial en el componente 2 que es el de mayor inversión y se relacionan directamente a las federaciones, siendo estas las que canalizan los recursos a beneficiarios como entrenadores, preparadores físicos y deportistas. Como en el propósito un elemento central es el rendimiento, dentro de los componentes se debe monitorear su aporte al propósito.

En relación a la ANFA consideramos que la asignación de recurso que hoy obtiene no debe venir del programa ya que este apunta al alto rendimiento y la ANFA tiene que ver una actividad masiva como es el futbol amateur.

Referida a la Lógica horizontal podemos señala lo siguiente:

A Nivel de Fin. Los indicadores de eficacia definidos son adecuados. Se deben diferenciar y jerarquizar considerando que medallas en las tres instancias, suramericana, panamericana y olímpica son diferentes para efectos del posicionamiento del deporte de alto rendimiento de Chile. Esto se ve en la cuantificación del indicador donde el lugar obtenido se calcula para diferentes eventos deportivos. Consideramos debe haber un ponderador donde la mejora de un lugar en un Panamericano sea mejor que la mejora en un Suramericano.

Falta un indicador a nivel de eficiencia/resultados.

A Nivel de Propósito. Solo se definen 3 indicadores, dos de eficacia/resultados y uno de calidad/resultados. No se recogen indicadores de resultados intermedio desde el punto de vista de la eficacia. Además, falta un indicador global a nivel de propósito de eficiencia/resultados. Se incluyen sugerencia de indicadores en la Matriz respectiva.

A nivel de Componentes: En eficacia/productos faltan indicadores referidos a mejora de resultados⁵⁰ por la aplicación de cada componente en especial a los CER. Faltan indicadores de proceso y calidad.

La lógica horizontal no se evalúa positivamente considerando la falta de indicadores, el bajo uso de estos excepto los de ejecución presupuestaria, reflejado en errores de cálculo de estos. Como a nivel de propósito el indicador de Eficacia/resultados referido a la mantención de deportistas en el Proddar se hace un cálculo de aumento de deportistas financiados por el Proddar.

Además, hay una baja incorporación de estos en la implementación y seguimiento del programa.

Determinación de las Metas del programa

En relación a las metas del programa estas están referidas a los criterios de asignación de recursos presupuestarios más que a metas específicas pertinentes a cada componente. Además, se deben separar metas de eficacia, eficiencia, calidad y economía en los ámbitos de proceso, producto y resultados en función al nivel de objetivos del programa, lo cual el programa no diferencia en forma explícita en sus procesos de definición de metas.

La metas para los eventos deportivos relacionados al ciclo Olímpico existen a nivel de obtención de resultados en esos eventos pero a nivel de resultados intermedios no se observan metas explícitas asociadas a estos.

La determinación de metas anuales para el programa, se inicia con el proceso de “Formulación Presupuestaria” de cada año, en donde al fin del primer semestre del año, el Departamento Deporte de Alto Rendimiento realiza una planificación y proyección del nivel de actividad esperado para el año siguiente. Esta planificación debe ser sometida a ajustes, en caso que los recursos asignados en la Ley de Presupuestos del año siguiente, difiera de la estimación inicial.

⁵⁰ Mejora de resultados está referido a la fijación de un año base sobre el cual se medirán los progresos en marcas del deportista o resultados positivos de selecciones deportivas para el caso de los colectivos.

Información para la toma de decisiones

A partir del estudio complementario, en el ámbito de la información es posible señalar lo siguiente:

- Durante la realización del trabajo de recolección de información se pudo constatar que no existe información estandarizada entre las diferentes federaciones deportivas. El formato de entrega de la información no es uniforme, algunas federaciones entregan la información en formato Excel, mientras que otras lo hacen en formato pdf o incluso fotos de listados en formato jpg, lo que dificulta el levantamiento de la información y consolidación de los datos en una base única.
- Otro problema recurrente es que algunos de los nombres de los deportistas no están completos, por ejemplo, en vez de registrar “Juan Pérez”, se hace con la abreviación “JP”, por lo tanto, no es posible trabajar con este tipo de registros, ya que no se puede identificar si están duplicados o no, ni tampoco lograr identificar el sexo del deportista a fin de completar la base de datos.
- La planilla final contiene un 40% de información de las Federaciones Olímpicas entregadas bajo la modalidad anteriormente descrita y el 60% restante fue entregada en base a estimaciones entregadas por el IND, producto de la consulta a las federaciones. La planilla final es base de datos que tiene 2 hojas de información, la primera con un resumen de las Federaciones Olímpicas que tienen 7 columnas: Entidad, Rut, Entrega de Información, Fecha de Información, Deportistas Federados, Técnicos Federados y Deportistas Beneficiados. La segunda hoja contiene las características de los deportistas federados, en 7 columnas: Nombre de la Federación, ID, Primer Nombre, Apellido Paterno, Deporte/Modalidad, Fecha de la información y Sexo.

Federaciones

En el ámbito de las Federaciones, a partir del estudio complementario, se aprecia que la comunicación entre las Federaciones y el IND es muy heterogénea y en general los participantes indican que la actitud del IND hacia ellos se caracteriza por “que pareciera que nos estuvieran haciendo un favor entregándonos recursos y a la vez, no reconocen nuestra expertiz en el tema”. Por lo que se observa un grave problema de integración entre las partes y de reconocimiento mutuo de sus funciones.

Se aprecia que es factible desarrollar un trabajo más efectivo entre el PPDAR y las Federaciones que evidencian una mejor gestión financiera. Junto con lo anterior, las Federaciones que tienen financiamiento propio, tienen capacidad de tomar decisiones autónomas y muestran mayor estabilidad en sus finanzas y planeamiento de campeonatos.

Las fortalezas nombradas del vínculo IND- Federaciones son:

- En general, todos los agentes participantes llevan mucho tiempo trabajando en el área deportiva, por lo que ya se conocen entre ellos y eso facilita la comunicación.

Las debilidades nombradas del vínculo IND-Federaciones son:

- Existe una percepción negativa por parte de las Federaciones en relación a los reglamentos del IND, que según sus palabras “solo complican” las situaciones.
- No existe una política de estado permanente, no se conoce cuál es la visión a largo plazo.
- Se percibe un sesgo positivo hacia todos los modelos extranjeros, que son adoptados en Chile sin generar cambios o adaptaciones propias a las características y problemáticas propias del país.
- Existe una percepción negativa en cuanto al tipo de relación existente, señalan que no hay una comunicación horizontal, sino que vertical.

Situación Actual de Federaciones Deportivas:

A partir del estudio sobre Federaciones Deportivas en Chile⁵¹, se señala un conjunto de factores como parte del diagnóstico que afectan el desarrollo y funcionamiento de las Federaciones, y donde algunos de ellos también fue posible constatar como parte del Estudio Complementario. A continuación, se exponen, los principales factores identificados como parte de dicho Estudio, y que existió coincidencia a partir del estudio complementario.

- 1.- Deficiencias de la definición legal de federaciones deportivas establecida en la Ley nº 19.712.
- 2.- Posibilidad de existencia de múltiples Federaciones Deportivas por disciplina deportiva.
- 3.- Falta de autogestión financiera. Dependencia de los dineros otorgados por Instituto Nacional de Deportes.
- 4.- Falta de Profesionalización de los dirigentes.
- 5.- Ausencia de un Sistema de licencias deportivas. La cual se refiere a Beneficios con respecto de la Cobertura de Salud.
- 6.- Falta de mecanismos uniformes de revisión de cuentas, internos y externos.
- 7.- 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 aportó 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

⁵¹ 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.

los trabajos o cumplimiento de metas/objetivos o requerimientos mínimos, entre el Programa y las Federaciones

Ley de Federaciones Deportivas.

Esta Ley (20.737) 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, 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.

Destaca también la regulación de los criterios con los que se va a elegir a los Seleccionados Nacionales, a través de un comité técnico, que colaborará con la Comisión de Dopaje. También considera la regulación de las reelecciones de cargos directivos y establece requisitos para elegir a los directores. Se propone también la formación de un Tribunal de Honor o Comité de Ética formado por abogados capacitados y de un Comité Nacional de arbitraje deportivo para solucionar problemas. La 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.

3.- ECONOMIA

3.1 Fuentes y uso de recursos financieros

Como se observa en el Cuadro 4, el programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento ha tenido una variación del 82% desde el año 2010 al 2014 en cuanto al presupuesto inicial asignado, en coherencia con un mayor esfuerzo en este ámbito. Se observa que la única fuente de financiamiento ha sido la vinculada con los aportes directos del estado. Los recursos provenientes de la Institución corresponden a los gastos administrativos estimados, los que se mantienen estables durante el período.

Cuadro N°4: Fuentes de Financiamiento del Programa, 2010-2014 (Miles de \$ 2014)

Fuentes de Financiamiento	2010		2011		2012		2013		2014		Variación 2007-2011
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Presupuestarias	\$ 7.927.350	100%	\$ 13.216.173	100%	\$ 13.316.327	100%	\$ 13.784.735	100%	\$ 14.417.883	100%	82%
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%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	
2. Extrapresupuestarias	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	
Total	\$ 7.927.350		\$ 13.216.173		\$ 13.316.327		\$ 13.784.735		\$ 14.417.883		82%

Fuente: Elaboración en base a Anex5. Antecedentes Presupuestarios del Programa

Si se considera que el incremento en aporte fiscal, como parte del presupuesto inicial, se incrementó un 89%, el programa casi ha duplicado su presupuesto a una tasa media de crecimiento del 22%. El año donde se apreció el mayor incremento fue entre el año 2010 al año 2011, para los años siguientes los aumentos son moderados. Pero la diferencia se debe a que dichas variaciones se dan en el presupuesto inicial, no así cuando se analiza el presupuesto final.

Como se observa en el Cuadro 5, el volumen de recursos que recibe la institución tiene una variación negativa para el período 2010-2014 del 13%, en cambio, el gasto del programa aumenta un 24%. Lo anterior, evidencia que el programa incrementó su importancia relativa dentro de los gastos de la institución, concordante con un mayor

interés por parte de la autoridad de potenciar esta iniciativa y fomentar el deporte de alto rendimiento.

Cuadro N° 5: Gasto total del Programa, años 2010-2013 (Miles de \$2014)

Año	Gasto devengado de la institución responsable	Otros Gastos	Total Gasto Programa
2010	\$ 100.980.905		\$ 10.928.141
2011	\$ 105.647.460		\$ 12.839.560
2012	\$ 125.941.893		\$ 12.846.556
2013	\$ 86.985.038		\$ 13.555.041
Variación 2010-2013	-13,90%		24,04%

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

En el caso del gasto de la institución, se considera que el gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independiente de que éstas hayan sido o no pagadas, se ha contemplado el análisis tan solo hasta el año 2013 ya que se ha cerrado su ciclo contable. Se observa que hay una disminución del 13,9% en la variación de gasto devengado.

Cuadro N° 6 Desglose del Gasto Devengado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y Otros (Miles de \$ 2014)

Ítem	2010		2011		2012		2013		Var % 2010-2013
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Personal	\$ 1.372.696	13%	\$ 1.542.647	12%	\$ 1.903.077	15%	\$ 1.958.700	14%	43%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 567.447	5%	\$ 556.487	4%	\$ 650.318	5%	\$ 772.821	6%	36%
Inversión	\$ 26.459	0%	\$ 12.012	0%	\$ 22.928	0%	\$ 20.139	0%	-24%
Otros (Identificar)	\$ 8.961.539	82%	\$ 10.728.414	84%	\$ 10.270.233	80%	\$ 10.803.381	80%	21%
Total	\$ 10.928.141	100%	\$ 12.839.560	100%	\$ 12.846.556	100%	\$ 13.555.041	100%	24%

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

En cuanto al desglose del gasto del programa de Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento según ítem, como se puede observar en el Cuadro 6, la variación en el periodo 2010-2013 indica que los principales recursos se concentran la categoría

“personal” con un 43% de variación en el periodo, siguiendo con el ítem “bienes y servicios de consumo” que muestra una variación del 36%, y el ítem “otros” con un 21% que corresponde a transferencias. Por otro lado, se evidencia que la inversión tiene una variación negativa del 24%, siendo el único ítem que disminuye en el periodo.

Al igual que a nivel agregado, el gasto por ítem se aprecia un incremento significativo el año 2011, a partir de ahí mantiene una trayectoria estable. En el caso del ítem otros este se incrementa un 20% para entre 2010-2011.

Cuadro Nº 7: Gasto total por Componente (Miles de \$ 2014)

AÑO 2010	2010		2011		2012		2013		Var % 2010-2013
	Monto	%	Total	%	Total	%	Total	%	
Componente 1	\$ 1.120.295	11%	\$ 1.596.671	13%	\$ 1.724.549	14%	\$ 2.037.459	16%	82%
Componente 2	\$ 8.117.134	79%	\$ 9.609.006	78%	\$ 8.887.583	73%	\$ 9.094.195	70%	12%
Componente 3	\$ 78.571	1%	\$ 76.272	1%	\$ 181.803	1%	\$ 244.352	2%	211%
Componente 4	\$ 1.021.625	10%	\$ 990.661	8%	\$ 1.364.414	11%	\$ 1.568.916	12%	54%
Total	\$ 10.337.625	100%	\$ 12.272.610	100%	\$ 12.158.349	100%	\$ 12.944.922	100%	25%

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

En el Cuadro 7 es posible analizar el gasto por componente del programa y ver la variación durante el periodo 2010-2013. La variación del gasto en este periodo, se concentran en el Componente 3, que muestra un incremento del 211% de los recursos, luego en orden de importancia se encuentra el Componente1, concentra en orden del 82% aproximadamente, finalmente, se encuentra el Componente 4 en torno al 54% y el Componente 2 en torno al 12%.

El aumento en los gastos de personal se explican por dos razones: la implementación del Plan Olímpico chileno y, una mayor presencia de la proyección deportiva en regiones.

Respecto al primer punto, con fecha 15 de diciembre del año 2010, se aprobó el convenio de implementación del Plan Olímpico Nacional 2016, encargado de la elaboración sistemática de trabajo, orientado a la obtención de objetivos específicos de alto rendimiento. Para esto se contrató RRHH, para cubrir las necesidades técnicas y financieras de dicha iniciativa. En relación al segundo punto, la mayor presencia de la

proyección deportiva nacional en regiones, trajo aparejado la contratación del RRHH necesario para el correcto desarrollo de los centros de entrenamiento.

3.2. Ejecución presupuestaria del programa.

En cuanto a la razón evolución del presupuesto y gasto del programa, ambos muestran una evolución creciente, como es posible observar en el Cuadro 8, la razón entre gasto presupuesto entre los años 2011-2013 se encuentra en torno al 96% en promedio. La única excepción se encuentra para el año 2010, ya que el gasto fue mayor el presupuesto.

**Cuadro N° 8: Presupuesto del programa y Gasto Devengado 2010-2013
(Miles de \$2014)**

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto Devengado (b)	b/a *100
2010	\$ 7.927.350	\$ 10.928.141	138%
2011	\$ 13.216.173	\$ 12.839.560	97%
2012	\$ 13.316.327	\$ 12.846.556	96%
2013	\$ 13.784.735	\$ 13.555.041	98%

Fuente: Elaboración en base a Información Proporcionada por la Institución

La diferencia entre el gasto devengado y el presupuesto inicial asignado al programa para el año 2010, se debe a la suplementación de recursos a través de los decretos N° 223 y 311 del 2010, en donde se aumenta el presupuesto en M\$450.000 y M\$2.550.000 (pesos del año 2010), respectivamente. El destino de estos recursos fue el desarrollo de la preparación técnica y asistencia a la competencia internacional de los deportistas que representan al país. Se instala en esta línea presupuestaria las ligas de competencias para deportes colectivos y la contratación de Head Coach para las federaciones Olímpicas para facilitar su desarrollo, a través de la línea “Bicentenarios Deportistas de Elite”, creada el año 2010 y que el año 2011 se transformó en “Apoyo especial a deportistas”.

Del año 2010 al 2011 existe un aumento considerable de los presupuestos iniciales, asignados al programa. Pero si se comparan los presupuestos finales, existe un aumento de aproximadamente M\$2.000.000 (pesos del año 2010), explicado fundamentalmente

por el aumento de recursos destinados a las federaciones, a través de proyectos deportivos PDE.

Anualmente y para el proceso de Formulación Presupuestaria, el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento, realiza la proyección de los recursos necesarios para su operación en el siguiente año. Actualmente no se cuenta con las planillas que respalden esta actividad para el periodo de evaluación del programa.

3.3 Aportes de Terceros.

El Programa no recibe aportes de terceros, este traspasa recursos a los beneficiarios directos e indirectos, los cuales, pueden recibir aportes por parte del sector privado. Se ha solicitado la información con respecto a la Institución, con el objeto de medir apalancamiento, sin embargo esta información no es posible obtenerla debido a que las federaciones son autónomas.

3.4 Recuperación de Gastos.

El programa no contempla un mecanismo explícito de recuperación de gastos. Sin embargo, existe un mecanismo de recuperación de recursos en lo relacionado a los beneficios económicos que presenta un programa de estas características para la economía en su conjunto, en términos de empleo, desarrollo de actividades complementarias asociadas a cadenas de producción. Si bien no existen estudios para Chile, si existen estudios a nivel internacional, donde evidencian las ganancias económicas obtenidas en este tipo inversiones públicas. (Ver caso de Estudios para EEUU, Canadá, y Reino Unido)

4 EFICIENCIA

Se abordará el análisis de eficiencia desde una vista general a una particular para determinar la relación de los gastos del Programa con la producción de los componentes.

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. Esto produce 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.

Considerando las limitaciones de información encontradas, se construyeron los cuadros del siguiente apartado donde se muestra la evolución del gasto total en la producción de cada componente y su distribución en cada uno de ellos. Luego se determina por beneficiario de cada componente el gasto asociado, su distribución y evolución.

Luego a nivel de productos entregados se analiza la relación del gasto por beneficiario en cada componente. Revisando su evolución y distribución. Se hace referencia a la evaluación del año 2007 y cómo evolucionó la eficiencia del Programa.

4.1 A nivel de resultados intermedios y finales.

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. El estudio complementario de fecha 20 de mayo señala “ durante el trabajo de recolección de información se pudo constatar que no existe información estandarizada entre las diferentes federaciones”. Esto hace que el seguimiento de lo invertido en estas

solo se reduzca a la rendición de cuentas y no respecto al seguimiento de la efectividad y eficiencia.

**Cuadro N°9: Gasto de Producción por Componente
(en \$ 2014)**

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

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

A nivel de fin, Suramericanos en el periodo de evaluación se realizaron 2 competencias a en el 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 5º 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 referente a la eficiencia en este punto considerando que el programa a nivel de fin no tiene indicadores de eficiencia.

A nivel Panamericano el 2011 en Guadalajara se obtuvieron 43 medallas pero se cayó al lugar 13º del medallero en relación al lugar 10º en Rio de Janeiro con 20 medallas pero con 6 medallas de Oro que explican haber obtenido más medallas y bajar en el ranking.

A nivel Olímpico el año 2012 en Londres no se obtuvieron medallas, a excepción del nivel paraolímpico que tuvo una medalla de Oro.

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 de individuales y colectivos. Podemos ver en el siguiente cuadro el costo promedio por

beneficiario y vemos que en el periodo de evaluación la inversión promedio por beneficiario aumentado en 80%.

**Tabla N°10 Inversión promedio del programa por beneficiario
(Cifras en miles de pesos)**

2010	2011	2012	2013	Variación Periodo 2010-2013
1432	1781	2762	2576	80%

Fuente: Elaboración propia con información del estudio complementario y el Programa.

La institución no los tiene calculados los indicadores a nivel de eficiencia, si bien se puede decir que son buenos indicadores de eficiencia pero no suficientes. Para poder concluir respecto a la eficiencia del Programa a nivel de propósito y componentes se necesitan todos los indicadores relacionados calculados.

4.2 A nivel de actividades y/o componentes. Relaciona gastos con productos

Cuadro N°10 : Gasto Promedio Componente por Beneficiario 2010-2013 (Miles de \$ 2014)

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

Fuente: Informe presupuestario y ficha antecedentes entregados por el IND

Cuadro N°11 : Distribución por Componente del Gasto de Producción del Programa

Componentes	% Participación en el Gasto (2010)	% Participación en el Gasto (2011)	% Participación en el Gasto (2012)	% Participación en el Gasto (2013)
C1: Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento	11%	13%	14%	16%
C2:Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas	79%	78%	73%	70%
C3: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.	1%	1%	1%	2%
C4: Proyección Deportiva.	10%	8%	11%	12%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a información de la Institución.

El cuadro 11 refleja una disminución del gasto promedio por beneficiario en cada componente 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. Pero no podemos 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.

Cuadro N°12: Gasto Total Componentes por Beneficio y Total programa por Beneficio 2010-2013(miles de \$2014)

Año	Gasto Componentes por Beneficiario	Gasto Administración por Beneficiario	Gasto Total programa por Beneficiario
2010	1.264	68	1.332
2011	1.756	78	1.833
2012	2.092	112	2.204
2013	1.866	84	1.950
Variación 2010-2013	48%	23%	46%

Fuente: Estudio Complementario e Información Presupuestaria

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 respondiendo a una política de mayor inversión o beneficios a los deportistas lo cual se validada en el estudio complementario, página 5, que muestra un crecimiento el último año de más de un beneficio por beneficiario.

Los fondos destinados el año 2013 a las Federaciones fueron el 70% del gasto del Programa, estos deben ser revisados de cara a las exigencias y metas a las federaciones, que hoy no se realizan. Esto considerando la falta de información de rendimientos deportivos en forma periódica de parte de las federaciones y no solo cuando postulan a sus candidatos. En especial en temas de capacitación y equipos técnicos. Considerando el lento avance en la contribución al propósito y fin, es decir, que finalmente se consigan medallas. Esta falta de información sistematizada de las federaciones que vincule gastos con resultados asociados a metas se evalúa como una debilidad del programa que se debe mejorar.

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 calidad a las 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 Análisis del Gasto Componente 4 . CER Regiones . Cifras en Miles															
Regiones	Arica y Parinacota	Tarapaca	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bio Bio	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysen	Magallanes	RM
Gasto Prducción 2011	\$ 59,392	\$ 56,934	\$ 41,768	\$ 35,600	\$ 53,404	\$ 54,033	\$ 54,685	\$ 61,412	\$ 55,646	\$ 55,714	\$ 57,737	\$ 54,084	\$ 42,620	\$ 58,810	\$ 60,758
Gasto Prducción 2012	\$ 74,090	\$ 66,089	\$ 53,185	\$ 53,667	\$ 73,239	\$ 75,243	\$ 73,637	\$ 89,306	\$ 147,425	\$ 147,478	\$ 73,246	\$ 73,983	\$ 56,283	\$ 76,465	\$ 255,350
Gasto Prducción 2013	\$ 87,489	\$ 76,284	\$ 69,642	\$ 70,920	\$ 86,181	\$ 84,291	\$ 82,819	\$ 110,562	\$ 187,467	\$ 154,981	\$ 94,602	\$ 79,995	\$ 78,176	\$ 79,558	\$ 288,370
Total Gasto 2011-2013	\$ 220,971	\$ 199,307	\$ 164,595	\$ 160,187	\$ 212,824	\$ 213,567	\$ 211,141	\$ 261,280	\$ 390,539	\$ 358,173	\$ 225,585	\$ 208,062	\$ 177,079	\$ 214,833	\$ 604,478
Beneficiarios	533	527	350	270	453	483	415	474	851	554	597	434	289	442	1630
Gasto Anual x Beneficiario	\$415	\$378	\$470	\$593	\$470	\$442	\$509	\$551	\$459	\$647	\$378	\$479	\$613	\$486	\$371
Nº Deportes Practicados	7	9	6	2	4	5	5	8	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. Si 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 podemos decir que en regiones similares la distribución del gasto y el número de deportes prácticas es muy diferente destacando los casos de las zonas Norte y Sur extremo. Para llegar a una conclusión precisa referente a eficiencia requiere hacer un análisis de la calidad del beneficio entregado por región, nos obstante, una región que solo se practiquen 2 deportes en los CER gastando más por beneficiario, no es eficiente en relación a lo que se ve en el resto de las regiones.

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 debe validar el tema de calidad para concluir si es más eficiente la RMN en relación al resto de las regiones. Pero si podemos concluir que se debe traspasar a regiones las mejores prácticas referida a incluir más deportes para que la probabilidad de detectar talentos aumente.

Los indicadores de eficiencia en la MML a nivel de los diferentes objetivos podemos determinar su pertenencia en el siguiente análisis: A nivel de Fin no están definidos indicadores de eficiencia y se considera debe haber al menos uno que relacione gastos del Programa a nivel Global con resultados a nivel de fin y su evolución. A nivel de propósito no existen indicadores de eficiencia y se necesitan para que den cuenta a nivel de resultados intermedios la eficiencia asociada a su obtención.

A nivel de componentes existen 8 indicadores que dan cuenta de la relación eficiencia resultados. Faltando indicadores a eficiencia a nivel de producto y procesos en los componentes. En Chile no existe un Programa similar contra el cual compararlo. El deporte masivo es cercano a este Programa pero no tiene los mismos objetivos y componentes. No obstante, estos responden a una lógica entre sus objetivos. Se puede establecer que el Programa en evaluación tiene una lógica adecuada entre sus diferentes objetivos referido al fin y propósito, no obstante, a nivel del componente 2 específicamente, de lógica horizontal referida a los indicadores y de operatividad del programa no se aprecia a cabalidad esta lógica. No se lleva seguimiento de indicadores para ver evolución y a nivel de federaciones solo hay entrega de recursos sin determinar a ese nivel relación gastos/resultados. Esto es una debilidad del programa.

En conclusión, pese a sumar indicadores de eficiencia no se puede sacar una conclusión definitiva dado que faltan más elementos de juicio. El diseño del programa deja ver una debilidad en el componente 2 referente a la información y gestión de las federaciones que canalizan esta inversión. El programa no es responsable de esta administración pero si del seguimiento y la asignación de recursos en función de criterios de efectividad y eficiencia. Carece de seguimiento de indicadores que den cuenta en forma integral de la evolución del gasto y su relación procesos, productos y resultados. Sumado a la carencia de indicadores asociados a esta dimensión de producto y procesos. Especial mención referida a la principal inversión del Programa (70%), componente 2, que se canaliza vía federaciones donde no hay seguimiento de la eficiencia en el uso de estos recursos.

4.3 Gastos de Administración⁵² .

La metodología usada para el cálculo de los Gastos Administrativos es la siguiente:

Cálculo de las jornadas anuales (variable tiempo) de personal a contrata y planta (no hay contrataciones a honorarios asociados al programa) que se dedican al programa, tanto del Departamento de Deporte de Alto Rendimiento, Informática, Jurídico y Rendiciones de Cuentas.

El resultado, dividirlo por la cantidad de jornadas anual de la dotación efectiva del IND. Aquello entrega la proporción de recurso humano (medidos en horas hombre) dedicado exclusivamente al programa sobre la dotación efectiva del IND, y dicha proporción aplicarla a los siguientes subtítulos presupuestarios de gestión interna:

- Subtítulo 21 “Gastos en Personal”, descontado el presupuesto asociado a Honorarios.
- Subtítulo 22 “Gastos en Bienes y Servicios de Consumo”.
- Subtítulo 29 “Adquisición de Activos No Financieros”.

Consideramos válido que la distribución de los gastos administrativos sea en función a las horas hombres destinadas al programa y aplicando dicho porcentaje a los ítems indicados.

⁵² Se deben incorporar los ítems considerados y los supuestos utilizados en las estimaciones

**Cuadro N° 14: Gastos de Administración del programa 2010-2013
(Miles de \$ 2014)**

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del programa)*100
2010	590,516	10,928,141	5%
2011	566,950	12,839,560	4%
2012	688,207	12,846,556	5%
2013	610,119	13,555,041	5%

Fuente: Reportes Institución

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 2003-2006⁵³, 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. No obstante, el programa requiere más horas de seguimiento.

⁵³ Evaluación año 2007 del Programa de Alto Rendimiento en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales de ese año.

5.-CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL PROGRAMA.

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.

Con respecto al diseño del Programa, se aprecia que la lógica vertical⁵⁴ 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 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.

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

⁵⁴ Está referido solo a nivel de objetivos jerarquizables en sus tres niveles Fin → Propósito → Componentes.

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.

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 aportó 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. Por tanto, hay una tensión entre un Programa que provee servicios directos por un lado y por otro, un Programa que debe destinar tiempo y recursos para la coordinación de acciones interinstitucionales, no contando con el recurso humano suficiente (a partir de los elementos expuesto en los anexos) y los mecanismos efectivos para cubrir ambas áreas. Si bien el Programa contribuye al Fin en términos de diseño, la hipótesis de causalidad asociada al logro del objetivo no es posible verificarla aún de forma definitiva.

Para evaluar el Programa en forma integral, es necesario considerar que existen diversos Subsistemas tales como las Federaciones, el COCH, el cuerpo técnico, los Deportistas en sus distintos niveles a los cuales el Programa aporta técnica y financieramente mediante líneas de trabajo, denominadas en este informe, subcomponentes. El Programa asume como indicadores de logro del Fin, el mejoramiento en la posición del país en el medallero internacional. Conscientes que esta tarea requiere de un trabajo coordinado y un esfuerzo sistémico entre los distintos actores, el Programa promueve un incentivo en sus líneas de trabajo en el cual son los deportistas los que en base a su rendimiento pueden acceder a más beneficios. Lo anterior implica desarrollar un sistema de incentivos que se basa en que los distintos integrantes de los subsistemas cuentan con un nivel de compromiso, madurez y fortaleza económica y administrativa que evite los caudillismos, prácticas poco profesionales de selección, etc., además de una base sólida y amplia de deportistas que se integren sistemáticamente al Deporte de Alto Rendimiento. No existe evidencia de que los distintos actores tengan la solidez y profesionalismo antes señalado, lo que necesariamente resta eficacia a las acciones que promueve el Programa. Los objetivos a nivel de Fin son muy 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 en el Medallero internacional. En todo caso no es menor señalar que al menos no se ha descendido en la Posición misma a nivel suramericano y panamericano.

La revisión de los resultados en los diversos juegos del circuito olímpico nos permite observar que en los últimos cuatro años (período de evaluación) los cambios son poco significativos sin embargo al observar una serie más larga de 12 años en el caso de los juegos suramericanos y de 16 años en los Panamericanos, podemos notar que 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 competiciones. 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 lo tanto, si bien es cierto que 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 en los juegos suramericanos y panamericanos, la situación de Chile

no sería inadecuada respecto de su potencial existente al menos si se mide por medallas alcanzadas por número de habitantes que en el caso suramericano nos pondría dentro de los primeros lugares y en el caso panamericano mejoraríamos un puesto pero en términos relativos sería mucho más si no consideramos a pequeños países del Caribe. Si bien, existen espacios de mejoras, 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 es difícil de alcanzar y de bastante largo plazo por nuestra baja tasa de crecimiento demográfico y un camino que eventualmente podría permitirlo sería con altas inversiones sostenidas en el largo plazo.

En cuanto dice relación con la información para dar cuenta de los resultados, medidos en el rendimiento deportivo, la información está 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 de su uso. 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. Esto produce 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. De los 43 indicadores en la Matriz de Marco Lógico, hay 10 de eficiencia. A nivel de propósito tienen dos indicadores de eficiencia/resultados. Sólo hay un indicador calculado y el otro no por lo tanto a este nivel no podemos sacar una conclusión. A nivel componentes en el N°1 hay dos calculados y solo podemos decir que el costo por beneficiario PRODAR aumentó en el periodo de evaluación en un 26% pero los resultados no han mejorado en igual proporción. A nivel de Premios los costos han bajado en el período de evaluación. En el componente 2 hay tres indicadores de eficiencia/productos pertinentes pero no calculados. En el componente 3 hay dos indicadores de Eficiencia/Producto. Sólo uno calculado referido a la toma de muestra por dopaje que se ve ha disminuido en un 7%. Finalmente el componente 4 tiene un indicador de eficiencia que no tiene información para el 2010. Se puede concluir que a nivel de indicadores de eficiencia, al menos los de MML

no son de uso habitual considerando de los 10 indicadores de eficiencia que tiene el programa solo 4 están calculados.

Para dar un juicio evaluativo final de la eficiencia del programa se requiere el cálculo de todos los indicadores y validar que se estén usando, por lo tanto no se evalúa positivamente la eficiencia del programa por carecer de seguimiento de indicadores que den cuenta en forma integral de la evolución del gasto y su relación procesos, productos y resultados. Sumado a la carencia de indicadores asociados a esta dimensión especialmente a nivel de producto y procesos. Especial mención referida a la principal inversión del Programa (70%), componente 2, que se canaliza vía federaciones donde no hay seguimiento de la eficiencia en el uso de estos recursos. Si se considera que el 2013 los fondos destinados a las Federaciones fueron el 70% del gasto del Programa, estos deben ser revisados de cara a las exigencias y metas a las federaciones. Estas no son exigidas hoy por el Programa. Esto se suma a la falta de información, referente a rendimientos deportivos, Hoy esta información se genera cuando se postula a través de alguna de las federaciones.

El presupuesto del Programa ha mostrado incrementos relevantes en el período, permitiendo que el programa aumente el número de beneficiarios, sin embargo, no se observa un ejercicio presupuestario asociado a metas y cobertura para un período de tiempo más prolongado. En término de Economía se considera que el Programa presenta un desempeño adecuado para el período, 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 2003-2006⁵⁵, donde en promedio este gasto representaba 24%. Las metodologías de gastos administrativos son similares. Estos gastos aumentan un 3,3% en el periodo de evaluación frente a un aumento de 23,9% en el gasto total del programa, esto es evaluado positivamente.

⁵⁵ Evaluación año 2007 del Programa de Alto Rendimiento en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales de ese año.

II. 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 elaborar informes asociados a dichos indicadores.
- **Diseño e implementación de base 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.
- **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. Y utilizarlo en la asignación de recursos de los instrumentos con los que cuenta el Programa.
- **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.

- **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.
- **Realizar una revisión del plan de priorización de Deportes,** 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.
- **Diseñar y Estructurar un plan de medición de la satisfacción** de los distintos componentes del PPDAR 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 PPDAR.

IV ANEXOS DE TRABAJO.

1. INFORME ESTADO DE INFORMACION.

I. Metodología.

La metodología utilizada, consistió en la revisión de las bases e información proporcionada por parte de la institución, a partir de la cual se procedió a evaluar su estado y calidad, utilizando la siguiente escala de evaluación.

- Insuficiente: No permite responder las preguntas o temas planteados en el informe.
- Deficiente: Permite responder parcialmente a los temas o preguntas planteados en el informe.
- Suficiente: Permite responde los temas o preguntas planteados en el informe.
- Buena: Permite responder satisfactoriamente las preguntas o temas planteados en el informe.

Dicha escala se aplica a cada aspecto del informe, para lo cual se utiliza la estructura o formato de dicho informe.

II. Análisis de la Información

El análisis elaborado en cuanto a la información fue con fecha del 03 de Febrero, y posteriormente se fue actualizando.

Estructura del Informe	Comentario	Con que base se cuenta efectivamente	Evaluación
Necesidad de Realizar Estudio Complementario	<p>En cuanto dice relación a la necesidad de estudios complementarios estos requieren ir en el ámbito de mejorar la calidad de la información disponible:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los beneficiarios. 2. Información de gastos en otros Países de Programas similares que permitan contrastar eficiencia y eficacia. 3. Sistematización de Información que permita determinar costos estándar para el logro de objetivos (medallas de Oro, rendimiento de los premios, tipo Que permitan tener metas de referencia. 4. Determinación población potencial, objetivo y beneficiarios actuales. Indicar detalle por federación, deportistas por género y equipo técnico. 	<p>No hay mediciones ni antecedentes sobre satisfacción de los beneficiarios.</p> <p>No hay información sistematizada respecto a la gestión de las federaciones, las que son intermediario entre el IND y los deportistas de Alto Rendimiento para el componente 2.</p> <p>Las federaciones son entes autónomos por Ley, por lo tanto el IND no tiene la facultad de intervenir o exigir en su gestión.</p>	Suficiente
<p>Anexo 2: Análisis de Diseño Anexo 2.(A) Matriz de Evaluación Anexo 2.(B) Medición de Indicadores Anexo 2(C) Análisis</p>	<p>La matriz de marco lógico, contiene 4 componentes, el propósito se encuentra bien definido, sin embargo la causalidad respecto al Fin, se considera menos probable.</p>	<p>Se cuenta con una Matriz estructurada que requiere afinamientos y completarse (no están presentes los Medios de Verificación, Supuestos y las Actividades)</p>	Suficiente

	<p>En los antecedentes falta mayor precisión sobre el enfoque del programa.</p> <p>En cuanto al análisis de la Matriz, es posible llevar cabo un análisis Vertical pero la lógica Horizontal presenta problemas menores en los indicadores pues faltarían algunos tipos de indicadores y no están señalados los supuestos y los medios de verificación para la evaluación.</p> <p>El Programa contaría con información que se puede desagregar para satisfacer los indicadores propuestos y análisis más de detalle, sin embargo requieren sistematizar información y por tanto dedicación de tiempo del personal del Programa. Existe buena disposición pero no es claro que puedan sistematizar información de detalle en el plazo de evaluación del Programa.</p>	<p>La medición de los indicadores todavía no se encuentra disponible. Existen datos no entregados a nivel de Propósito de acuerdo a los representantes del programa, sin embargo no es claro que se cuente con información sistematizada de los indicadores propuestos.</p>	
<p>Anexo 3: Procesos de Producción y Organización y Gestión del Programa</p>	<p>Existe un instructivo, donde se indica a las federaciones los requisitos para postulación de proyectos. Se les hace mejoras año, pero no funciona con resolución, que es un oficio formal en el plan de desarrollo estratégico a las federaciones.</p> <p>Se requiere el detalle, procedimientos de evaluación y seguimiento de proyectos sin</p>	<p>Falta información de los procesos de producción de los componentes, y sus flujos respectivos. En la ficha de antecedentes, existe información.</p> <p>La descripción de esas actividades no se encuentra presente en detalle.</p> <p>No existe un manual de procedimiento del programa. Hay un proceso de</p>	<p>Suficiente</p>

	<p>información.</p> <p>Se requiere ampliar la información de la estructura organizacional del programa, incluyendo información detallada de la dotación de personal, con sus modalidades individuales de contrato y funciones, así como los mecanismos de asignación de responsabilidades.</p>	<p>construcción de un Manual de Procedimiento del Deporte de Alto Rendimiento, que abarca el programa.</p> <p>Existe una Unidad de Rendiciones de Cuenta.</p> <p>Existe un sistema de gestión informático de rendición de cuentas.</p> <p>Existe También un sistema SISAP. (Sistema de Componente 2) y también de las líneas financieras, y hay un recuento anual del gasto.</p>	
Anexo 4: Análisis de Género	<p>No existe una política de género del programa. De acuerdo a los representantes del Programa esto no es necesario, lo cual es necesario de revisar a nivel de medición de la participación de género.</p>	<p>El programa no tiene una política de género.</p> <p>Existe un procedimiento para PRODDAR, donde hay algunas consideraciones específicas en caso de embarazos. Que la institución explicita por escrito que no tiene enfoque de género.</p>	Suficiente
Anexo 5: Ficha Presupuestaria.	<p>Se encuentra a la espera de la ficha presupuestaria.</p> <p>Información del apalancamiento, no hay registros de los recursos extras que llegan a las federaciones, ya que son autónomas. Tampoco existe una política en este ámbito. De acuerdo al Programa medirlo</p>	<p>No se cuenta con la historia de la evolución del gasto y financiera del gasto del programa.</p> <p>No existe información con respecto a los costos de logro de una medalla. (Existe una información pero es global y sólo de esta forma es comparable con otros países, considerando que</p>	Insuficiente

	no tiene sentido pues en el pasado se hicieron algunas mediciones y reflejaron que no era mayor de un 10 a 20%.	depende de cada una de las políticas deportivas de estos países). Existen antecedentes pero se tendrían que procesar. Aún es necesario profundizar para obtener información que permite aportar a la evaluación de eficacia y eficiencia.	
I.- Información del Programa			
1.1 Descripción General del Programa 1.2 Caracterización y Cuantificación de Población Potencial y Objetivo 1.3 Antecedentes Presupuestarios	Definición de propósito adecuada. Existe muy poca información con respecto a la población objetivo. No existe información a nivel de personal para llevar a cabo la acción de control de gestión. Existe un Programa de proyección deportiva, que está compuesto por el Centro de Entrenamiento Regional, con sus etapas de iniciantes y avanzados.	Falta una entrega más detallada de la ficha, que permita describir adecuadamente el Programa No existe información de la población potencial ni población objetivo. Hoy día el alto rendimiento se centra en la categoría todo competidor y no se abarca el alto rendimiento senior. En otros países, se abarca esta categoría. Por tanto, no existe información, para el nicho completo de alto rendimiento. Existe información de los Centros de Entrenamiento Regional.	Suficiente

II.- Evaluación del Informe			
1. Justificación del Programa	Dado los antecedentes revisados, existen elementos que permiten dar cuenta de la justificación del programa. Sin embargo, se requiere contar con documentos de diagnóstico de la Institución	Faltan los estudios de diagnósticos iniciales que permitan darle consistencia y justificación con las Políticas de Estado. No necesariamente existe un diagnóstico con respecto al alto rendimiento. Si se debe considerar, que sin el programa, las federaciones no tendrían financiamiento. La ley 19.172 “Ley del Deporte” es el mandato, sobre el quehacer del IND en materia de deporte de alto rendimiento..	Suficiente
2. Eficacia y Calidad 2.1 A nivel de resultados Intermedios y Finales 2.2 Resultados a Nivel de Componentes 2.3 Cobertura y Focalización 2.4 Calidad	A nivel de propósito, existe información con respecto a los indicadores de resultados de indicadores a las federaciones. Y este año se incorporo el indicador de gestión de la federación. Procesos productivos por componente indicando participantes propios del programa y compartidos con otros programas del IND.	Se requiere determinar Parámetros más exactos que permitan acercarse a la determinación de la población objetivo y potencial de tal manera de evaluar cobertura y focalización. No hay criterios de focalización con respecto a los beneficiarios. Salvo en lo que se refiere a la línea de apoyo deportistas, que esta focalizado a la representación internacional, y donde se canalizan la información.	Deficiente
3. Economía 3.1 Fuentes y Usos de Recursos Financieros	Es posible completar esta parte del informe con el anexo 5, la información se encuentra detallada según lo solicitado. Se	Dado que no se cuenta con el anexo 5 todavía esto no se puede evaluar, sin embargo los comentarios del	Buena

<p>3.2 Ejecución del Programa</p> <p>3.3 Aportes de Terceros</p> <p>3.4 Recuperación de Gastos</p>	<p>debe sin embargo, entrevistar a la persona responsable del presupuesto con el fin de conocer los hechos que han llevado a modificaciones y fluctuaciones en el presupuesto y las causas de eso.</p>	<p>Programa indicarían que existe esta información.</p> <p>No hay información de aporte a terceros y cómo se apalanca recursos de los privados.</p>	
<p>4. Eficiencia</p> <p>4.1 A nivel de resultados Intermedios y Finales</p> <p>4.2 A nivel de Actividades y/o componentes, (Gasto/Producto)</p> <p>4.3 Gastos Administrativos</p>	<p>El programa ha funcionado durante 4 años y debería tener los resultados. Pero el problema se menciona que está en las federaciones.</p> <p>Se puede conocer el gasto en que se ha incurrido por deportistas y con entrenadores.</p> <p>Falta detalle de gastos por componente abierto por generales, RRHH, administrativos, etc.</p> <p>Explicar por qué no hay metas o compromisos de desempeño.</p>	<p>Recientemente salió la Ley de federaciones donde hay cambios los que se requiere analizar. (Confirmar si está vigente)</p> <p>Las actas de reunión son informes sobre la presentación de la planificación que se deberá ejecutar durante el año siguiente, por parte, de las Federaciones.</p>	<p>Suficiente</p>
<p>5. Conclusiones Sobre Desempeño Global del Programa.</p>			

Conclusiones con Respecto al Estado y Calidad de la Información al 30 de mayo: Si la institución ha proporcionado información, los datos asociados a beneficiarios, indicadores de matriz de marco lógico, y la información asociada a la gestión del programa es insuficiente. El Programa no cuenta con bases de datos sistemáticas, y también hay problema asociado a la confiabilidad de los datos en términos de los procedimientos de capturas de información.

ANEXO 2: Análisis de Diseño

Matriz de Marco Lógico del Programa.

NOMBRE DEL PROGRAMA: POSICIONAMIENTO DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2001 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DEL DEPORTE SERVICIO RESPONSABLE: INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ⁵⁶	Fórmula de Cálculo		
FIN: Contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico ⁵⁷ .	1. <u>Eficacia / Resultado</u> Posición alcanzada en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a la versión anterior de dicho evento.	(Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4 - Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t)	Medallero oficial de cada evento del Ciclo Olímpico.	Lesiones deportistas. Eventos realizados, según planificación existente. Federaciones inscriban a sus deportistas en eventos de su disciplina. Estos Supuestos son

⁵⁶ Ver capítulo X de documento “Evaluación de Programas. Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en www.dipres.cl, Sistema de Evaluación y Control de Gestión/Publicaciones.

⁵⁷ Se entiende por “Megaeventos del Ciclo Olímpico” a Juegos Sudamericanos, Panamericanos y Olímpicos.

	<p>2. <u>Eficacia / Resultado</u></p> <p>Variación participación porcentual del medallero de oro, obtenido en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.</p>	<p>(Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4)</p>	<p>Medallero oficial de cada evento del Ciclo Olímpico.</p>	<p>relevantes para Fin como para el Própósito.</p>
	<p>3. <u>Eficacia / Resultado</u></p> <p>Variación de los puntos olímpicos, obtenidos en los Juegos Olímpicos, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.</p>	<p>(Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos correspondiente año t - Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos, correspondientes año t – 4)</p>	<p>Medallero oficial de los Juegos Olímpicos</p>	
<p>PROPÓSITO:</p> <p>Mejorar el Desempeño⁵⁸ del Deporte de Alto Rendimiento.</p>	<p>4. <u>Eficacia / Resultado</u></p> <p>Tasa de variación de participación de deportistas en competencias internacionales, con respecto al año anterior.</p>	<p>((N° de participación de deportista en competencias internacionales año t / N° de participación de deportista en competencias internacionales año t-1) – 1) * 100</p>	<p>Proyectos Deportivos y sus respectivas Fichas Anexas, para cada año.</p>	

⁵⁸ El mejoramiento del desempeño, se entiende 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.

	<p>5. <u>Eficacia / Resultado</u></p> <p>Porcentaje de deportistas que se mantienen en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR), con respecto a los deportistas en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR) año de inicio.</p>	<p>(N° de deportistas que se mantienen año t y t-1 en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR) / N° de deportistas en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR) año t-1) * 100</p>	<p>Nómina de deportistas beneficiarios de PRODDAR, para cada año.</p>	
	<p>6. <u>Calidad / Resultado</u></p> <p>Percepción de calidad de los componentes del programa.</p>	<p>(N° de beneficiarios que evalúan positivamente los componentes del programa / N° de beneficiarios consultados en año t) * 100</p>	<p>Encuestas de calidad que realice el Programa.</p>	
	<p>7. <u>Eficacia / Resultado Intermedio</u></p> <p>Porcentaje de deportistas de deportes individuales en el programa, que mejoran sus marcas o resultados, respecto al total de deportistas en el programa.</p>	<p>(N° de deportistas con participación individual que mejoran sus marcas pertenecientes al programa en año t / Total de deportistas con participación individual que participan en el programa en el periodo t) * 100</p>	<p>No está definido</p>	

	<p>8. <u>Eficacia / Resultado Intermedio</u></p> <p>Porcentaje de deportes con participación por equipos mejoran su lugar, respecto al total de deportes con participación por equipos en el programa.</p>	<p>(N° de deportes con participación por equipos que mejoran su lugar en año t / Total deportes con participación por equipos que participan en el programa en el periodo t) * 100</p>	<p>No está definido</p>	
	<p>9. <u>Economía / Resultado</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del programa / Monto de recursos asignados año t al programa) * 100</p>	<p>No está definido</p>	
	<p>10. <u>Eficiencia / Resultado Intermedio</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario individual de deportes individuales en el año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados del programa para beneficiarios de deportes individuales en el año t / N° de beneficiarios (individuales) del programa año t)</p>	<p>No está definido</p>	
	<p>11. <u>Eficiencia / Resultado Intermedio</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario individual de deportes colectivos en el año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados del programa para beneficiarios de deportes colectivos en el año t / N° de beneficiarios (equipos) del programa año t)</p>	<p>No está definido</p>	

<p>COMPONENTES:</p> <p>1. Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento.</p> <p>(PRODDAR Y PREMIOS)</p>	<p>12. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°1, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del componente N°1 / Monto de recursos asignados año t al componente N°1) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>13. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de PRODDAR, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del PRODDAR / Monto de recursos asignados año t al PRODDAR) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>14. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del Premio Artículo 12, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 12 / Monto de recursos asignados año t al Premio Artículo 12) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>15. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del Premio Artículo 79, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 79 / Monto de recursos asignados año t al Premio Artículo 79) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>16. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario PRODDAR, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados del PRODDAR en el año t / N° de beneficiarios PRODDAR año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Nómina de deportistas beneficiarios de PRODDAR, para cada año.</p>	

	<p>17. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario del Premio Artículo 12, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 12 / N° de beneficiarios de Premio Artículo 12 año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Nómina de deportistas beneficiarios del Premio Artículo 12, para cada año.</p>	
	<p>18. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de beneficiarios del PRODDAR, con respecto a la población objetivo en año t.</p>	<p>(N° de deportistas beneficiarios del PRODDAR año t / Población objetivo año t) * 100</p>	<p>Nómina de deportistas beneficiarios de PRODDAR, para cada año.</p>	
	<p>19. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Tasa de variación anual de beneficiados con Premio Artículo 12.</p>	<p>((N° de beneficiados con Premio Artículo 12 en año t / N° de beneficiarios con Premio Artículo 12 en año t-1) - 1) * 100</p>	<p>Nómina de deportistas beneficiarios del Premio Artículo 12, para cada año.</p>	
	<p>20. <u>Eficacia / Resultados</u></p> <p>Porcentaje de deportistas con PRODDAR que mejoran sus marcas en año t, con respecto al año t-1.</p>	<p>((N° de deportistas PRODDAR que mejoran sus marcas en el año t, con respecto a t-1 / N° de deportistas PRODDAR año t) * 100</p>	<p>Medio de verificación?</p>	
<p>2. Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas.</p>	<p>21. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°2, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del componente N°2 / Monto de recursos asignados año t al componente N°2) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	

(PDE – APOYO A DEPORTISTAS (maneja ADO y federaciones con mejor comportamiento) - CAPACITACIÓN - CONVENIOS INTERNACIONALES – ANFA)	22. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de PDE, año t.	(Monto de recursos devengados año t del PDE / Monto de recursos asignados año t al PDE) * 100	Reporte SIGFE.
	23. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Apoyo a Deportistas, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Apoyo a Deportistas / Monto de recursos asignados año t de Apoyo a Deportistas) * 100	Reporte SIGFE.
	24. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Convenios Internacionales, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Convenios Internacionales / Monto de recursos asignados año t de Convenios Internacionales) * 100	Reporte SIGFE.
	25. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de ANFA, año t.	(Monto de recursos devengados año t de ANFA / Monto de recursos asignados año t de ANFA) * 100	Reporte SIGFE.
	26. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario Apoyo a Deportistas, año t.	(Monto de recursos devengados año t del Apoyo a Deportistas/ N° de beneficiarios de Apoyo a Deportistas año t)	Reporte SIGFE. Ficha Anexa año t.

	<p>27. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario de Capacitación año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Capacitación / N° de beneficiarios de Capacitación año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Planilla de beneficiarios de Capacitación año t.</p>	
	<p>28. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario de Convenios Internacionales año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Convenios Internacionales / N° de beneficiarios de Convenios Internacionales año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Proyectos Deportivos y sus respectivas Fichas Anexas, para cada año.</p>	
	<p>29. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de deportistas beneficiados con financiamiento (PDE y Apoyo Deportistas), con respecto a la población objetivo año t.</p>	<p>(N° de deportistas beneficiados con financiamiento (PDE y Apoyo Deportistas) año t / Población objetivo año t) * 100</p>	<p>Proyectos Deportivos y sus respectivas Fichas Anexas, para cada año.</p>	
	<p>30. <u>Eficacia / Proceso</u></p> <p>Porcentaje de beneficiarios Capacitados, con respecto a lo programado año t.</p>	<p>(N° de beneficiarios Capacitados en año t / N° de beneficiarios programados para el año t) * 100</p>	<p>Planilla de beneficiarios de Capacitación año t.</p>	
	<p>31. <u>Eficacia / Proceso</u></p> <p>Porcentaje de deportistas beneficiados con Convenios Internacionales, con respecto a lo programado año t.</p>	<p>(N° de beneficiarios con Convenios Internacionales año t / N° de beneficiarios programados para el año t) * 100</p>	<p>Proyectos Deportivos y sus respectivas Fichas Anexas, para cada año.</p>	

<p>3. Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.</p> <p>(DOPAJE + SEGURO)</p>	<p>32. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°3, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del componente N°3 / Monto de recursos asignados año t al componente N°3) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>33. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de Control de Dopaje año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Control de Dopaje / Monto de recursos asignados año t de Control de Dopaje) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>34. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de Seguro para Deportistas año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Seguro para Deportistas / Monto de recursos asignados año t de Seguro para Deportistas) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>35. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio muestra de Control de Dopaje, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Control de Dopaje/ N° de muestras de Control de Dopaje año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Planillas de Control de Dopaje, para cada año.</p>	
	<p>36. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario asegurado, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Seguro para Deportistas/ N° de deportistas asegurados año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Planilla de Beneficiarios Asegurados, para cada año.</p>	

	<p>37. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de muestras de Control de Dopaje adversas, con respecto al total de muestras de Control de Dopaje en año t.</p>	<p>(N° de muestras de Control de Dopaje adversas año t / N° total de muestras de Control de Dopaje año t) * 100</p>	<p>Planillas de Control de Dopaje, para cada año.</p> <p>Informe de Resultado de Laboratorio, por muestra adversa.</p>	
	<p>38. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de siniestralidad de deportistas, con respecto al total de deportistas asegurados en año t.</p>	<p>(N° de deportistas con siniestros en el año t / N° de deportistas asegurados en año t) * 100</p>	<p>Informes trimestrales de Siniestralidad.</p> <p>Planilla de Beneficiarios Asegurados, para cada año.</p>	
	<p>39. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de deportistas asegurados, con respecto a la población objetivo año t.</p>	<p>(N° de deportistas asegurados año t / Población objetivo año t) * 100</p>	<p>Planilla de Beneficiarios Asegurados, para cada año.</p>	
<p>4. Proyección Deportiva.</p>	<p>40. <u>Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°4, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del componente N°4 / Monto de recursos asignados año t al componente N°4) * 100</p>	<p>Reporte SIGFE.</p>	
	<p>41. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por deportista CER, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de CER / N° de deportistas CER año t)</p>	<p>Reporte SIGFE.</p> <p>Planilla regional de beneficiarios de CER.</p>	

	<p>42. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de deportistas en el CER, con respecto a la población objetivo año t.</p>	<p>(N° de deportistas CER año t / Población objetivo año t) * 100</p>	<p>Planilla regional de beneficiarios de CER.</p>	
	<p>43. <u>Eficacia / Resultado Intermedio</u></p> <p>Porcentaje de deportistas CER que pasan a conformar selecciones nacionales en año t.</p>	<p>(N° de deportistas CER que pasan a conformar selecciones nacionales en año t / N° de deportistas CER año t) * 100</p>	<p>Informes de Seleccionados y Preseleccionados Nacionales, trimestral.</p> <p>Planilla regional de beneficiarios de CER.</p>	
<p>ACTIVIDADES:</p>				

a. Medición de Indicadores.⁵⁹

NOMBRE DEL PROGRAMA: POSICIONAMIENTO DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2001 MINISTERIO RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA SERVICIO RESPONSABLE: INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: 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 y el desarrollo de un modelo deportivo, que aumente la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su participación en el ciclo olímpico						
Evolución de Indicadores						
		2010	2011	2012	2013	
FIN: Contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico ⁶⁰ .	<u>1.- Eficacia / Resultado</u> Posición alcanzada en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a la versión anterior de dicho evento.	(Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4 - Posición alcanzada en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t)	(5-5)= 0 Juegos Suramericanos de Buenos Aires 2006 respecto a los Juegos de Medellín 2010.	(13-10)=3 Juegos Panamericanos de Rio 2007 respecto a Guadalajara 2011	(71-80)= -9 Juegos Olímpicos de Londres 2012, respecto a Beijing 2008.	No se realizaron mega eventos deportivos.
	<u>2.-Eficacia / Resultado</u> Variación participación porcentual del medallero de oro, obtenido en el evento del Ciclo Olímpico, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.	(Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – Participación % de Chile en el medallero de oro obtenidos en el Evento del Ciclo Olímpico, correspondiente año t – 4)	(25-37)= -12	(3-6)= -3	(0-0)=0	No se realizaron mega eventos deportivos.

⁵⁹ La medición de indicadores está pendiente de entrega por parte de la institución. Panel y Dipres solicitaron esta información a la institución quienes deben hacerla llegar a la brevedad.

⁶⁰ Se entiende por “Megaeventos del Ciclo Olímpico” a Juegos Sudamericanos, Panamericanos y Olímpicos.

	<u>3.-Eficacia / Resultado</u> Variación de los puntos olímpicos, obtenidos en los Juegos Olímpicos, con respecto a las obtenidas en la versión anterior de dicho evento.	(Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos correspondiente año t - Puntos olímpicos , obtenidos en los Juegos Olímpicos, correspondientes año t – 4)	Sólo en los JJ.OO.	Sólo en los JJ.OO.	Sólo en los JJ.OO.	(11-7)= 4
PROPÓSITO: Mejorar el Desempeño ⁶¹ del Deporte de Alto Rendimiento.	<u>4.-Eficacia / Resultado</u> Tasa de variación de participación de deportistas en competencias internacionales, con respecto al año anterior.	((N° de participación de deportista en competencias internacionales año t / N° de participación de deportista en competencias internacionales año t-1) – 1) * 100				
	<u>5.-Eficacia / Resultado</u> Porcentaje de deportistas que se mantienen en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR), con respecto a los deportistas en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR) año de inicio.	(N° de deportistas que se mantienen año t y t-1 en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR) / N° de deportistas en el Programa de Becas Deportivas (PRODDAR) año t-1) * 100	(264-264)/207*100=0 Año de inicio. 0%.	(309-264)/264*100= 17.04%	(303-264)/264*100= 14.7%	(372-264)/264*100= 40.9%
	<u>6.-Calidad / Resultado</u> Percepción de calidad de los componentes del programa.	(N° de beneficiarios que evalúan positivamente los componentes del programa / N° de beneficiarios consultados en año t) * 100	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.

⁶¹ El mejoramiento del desempeño, se entiende 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.

	<p><u>7.-Eficacia/ Resultado Intermedio</u></p> <p>Porcentaje de deportistas de deportes individuales en el programa, que mejoran sus marcas o resultados, respecto al total de deportistas en el programa.</p>	<p>(N° de deportistas con participación individual que mejoran sus marcas pertenecientes al programa en año t / Total de deportistas con participación individual que participan en el programa en el periodo t) * 100</p>	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.
	<p><u>8.-Eficacia/ Resultado Intermedio</u></p> <p>Porcentaje de deportes con participación por equipos mejoran su lugar, respecto al total de deportes con participación por equipos en el programa.</p>	<p>(N° de deportes con participación por equipos que mejoran su lugar en año t / Total deportes con participación por equipos que participan en el programa en el periodo t) * 100</p>	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.
	<p><u>9.- Economía/ Resultado</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del programa / Monto de recursos asignados año t al programa) * 100</p>	<p>(9.254.812.000/6.557.141.000)*100= 141.1% Modificación presupuestaria.</p>	<p>(11.353.015.000/11.693.373.000)*100 = 97.08%</p>	<p>(11.579.378.000/12.020.787.000)*100= 96.32%</p>	<p>(12.567.886.000/12780.990.000)*100= 98.33%</p>
	<p><u>10.- Eficiencia/ Resultado Intermedio</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario individual de deportes individuales en el año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados del programa para beneficiarios de deportes individuales en el año t / N° de beneficiarios (individuales) del programa año t)</p>	<p>(9.254.812.000/</p>	<p>(11.353.015.000/8694)= 1.305.844,83</p>	<p>(11.579.378.000/6912)= 1.675.257,23</p>	<p>(12.567.886.000/7657)= 1.641.359,08</p>

	<p><u>11.- Eficiencia / Resultado Intermedio</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario individual de deportes colectivos en el año t.</p>	(Monto de recursos devengados del programa para beneficiarios de deportes colectivos en el año t / N° de beneficiarios (equipos) del programa año t)	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.	SIN INFORMACIÓN.
<p>COMPONENTE 1.- Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento.</p> <p>(PRODDAR Y PREMIOS)</p>	<p><u>12.-Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°1, año t.</p>	(Monto de recursos devengados año t del componente N°1 / Monto de recursos asignados año t al componente N°1) * 100	$(1.002.950.000/1.002.950.000)*100 =$	$(1477031574/1.002.950.000)*100=$	$(1.642.427.695/1.700.000.000)= 96.61\%$	$(1.978.115.880/1.769.000.000)*100=11.82\%$ Modificación presupuestaria.
	<p><u>13.-Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de PRODDAR, año t.</p>	(Monto de recursos devengados año t del PRODDAR / Monto de recursos asignados año t al PRODDAR) * 100	$(1.002.950.000/1.044.000.000)*100= 96.06\%$	$(1.110.955.000/1.150.000.000)*100=96.60\%$	$(1.338.550.000/1.300.000.000)*100= 102.96\%$	$(1.780.003.000/1877.000.000)*100=94.8\%$
	<p><u>14. Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del Premio Artículo 12, año t.</p>	(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 12 / Monto de recursos asignados año t al Premio Artículo 12) * 100		$(346.956.284/1.002.950.000)*100=$	$(294.163.690/380.000.000)*100= 77.41\%$	$(188.183.520/290.130.000)*100= 64.86\%$
	<p><u>15.-Economía / Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del Premio Artículo 79, año t.</p>	(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 79 / Monto de recursos asignados año t al Premio Artículo 79) * 100		$(19.120.290/1.002.950.000)*100=$	$(9.714.005/20.000.000)*100= 48.57\%$	$(9.929.360/9.870.000)*100 = 100.60\%$
	<p><u>16.- Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario PRODDAR, año t.</p>	(Monto de recursos devengados del PRODDAR en el año t / N° de beneficiarios PRODDAR año t)	$(1.002.950.000/264)= 3.799.053$	$(1.110.955.000/309)= 3.595.323$	$(1.338.550.000/303)= 4.417.656$	$(1.780.003.000/372)= 4.784.954.$

	<u>17.- Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario del Premio Artículo 12, año t.	(Monto de recursos devengados año t del Premio Artículo 12 / N° de beneficiarios de Premio Artículo 12 año t)	Se comenzó a implementar el año 2011.	$(346.956.284/538)=$ \$644.900.	$(294.163.690/530)=$ \$555.025.	$(188.183.520/581)=$ \$323.895
	<u>18.- Eficacia / Producto</u> Porcentaje de beneficiarios del PRODDAR, con respecto a la población objetivo en año t.	(N° de deportistas beneficiarios del PRODDAR año t / Población objetivo año t) * 100	$(264x)*100.$	$(309/X)*100=$	$(303/X)*100=$	$(372/X)*100=$
	<u>19.- Eficacia / Producto</u> Tasa de variación anual de beneficiados con Premio Artículo 12.	$((N° \text{ de beneficiados con Premio Artículo 12 en año t} / N° \text{ de beneficiarios con Premio Artículo 12 en año t-1}) - 1) * 100$	Se comenzó a implementar el año 2011.	Este año se comienza a implementar.	$((530-538)-1)*100=$ -900	$((581-530)-1)*100=$ 4200
	<u>20.- Eficacia / Resultados</u> Porcentaje de deportistas con PRODDAR que mejoran sus marcas en año t, con respecto al año t-1.	$((N° \text{ de deportistas PRODDAR que mejoran sus marcas en el año t, con respecto a t-1} / N° \text{ de deportistas PRODDAR año t}) * 100$	pendiente	pendiente	pendiente	pendiente
COMPONENTE 2 Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas.	<u>21.- Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°2, año t.	(Monto de recursos devengados año t del componente N°2 / Monto de recursos asignados año t al componente N°2) * 100	$(7.094.522.449/6.343.346.547)$ *100=111.84% El Sobrecumplimiento, se debe a que las entidades reintegran recursos, los cuales son reutilizados.	$(8.900.105.770/8.986.009.006)*100=99.04$ %	$(8.141.805.837/8.238.831.000)*100=$ 98.8%	$(8.702.295.340/8.470.000.000)*100=$ 102.74%

(PDE – APOYO A DEPORTISTAS (maneja ADO y federaciones con mejor comportamiento) - CAPACITACIÓN - CONVENIOS INTERNACIONALES – ANFA)	<u>22.Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de PDE, año t.	(Monto de recursos devengados año t del PDE / Monto de recursos asignados año t al PDE) * 100	(2.303.785.249/2.288.999.547)*100= 100,64% El Sobrecumplimiento, se debe a que las entidades reintegran recursos, los cuales son reutilizados.	(3.710.765.893/3.412.554.000)*100= 108.7%	(3.652.564.359/3.712.934.000)*100=98.37%	(4.237.887.134/3.970.000.000)*100=106.74%
	<u>23.- Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Apoyo a Deportistas, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Apoyo a Deportistas / Monto de recursos asignados año t de Apoyo a Deportistas) * 100	(3.862.487.158/3.781.265.000)*100= 102.14%	(4.429.399.918/4.577.435.000)*100= 96.7%	(4.225.680.563/4.197.435.000)*100=100.67%	(4287345955/4.250.000.000)*100= 100.87%
	<u>24.- Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de Convenios Internacionales, año t.	(Monto de recursos devengados año t de Convenios Internacionales / Monto de recursos asignados año t de Convenios Internacionales) * 100	(84.907.619/84.960.000)*100= 99.93%	(78.038.153/101.400.000)*100= 76.9%	(44.546.940/111.540.000)*100= 39.9%	(7.753.000/80.000.000)*100= 9.6%
	<u>25.-Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria de ANFA, año t.	(Monto de recursos devengados año t de ANFA / Monto de recursos asignados año t de ANFA) * 100	(74.462.000/74.462.000)*100= 100%	(74.462.000/74.462.000)*100= 100%	(74.462.000/74.462.000)*100= 100%	(100.000.000/100.000.000)*100= 100%
	<u>26.-Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario Apoyo a Deportistas, año t.	(Monto de recursos devengados año t del Apoyo a Deportistas/ N° de beneficiarios de Apoyo a Deportistas año t)	(3.862.487.158/626)= 6.170.107. En base a los deportistas beneficiados.	(4.429.399.918/4.577.435.000) =	(4.225.680.563/4.197.435.000)*100=100.67%	(4287345955/4.250.000.000)*100= 100.87%

<p>27. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario de Capacitación año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Capacitación / N° de beneficiarios de Capacitación año t)</p>	<p>$(110.660.000/68)=1.627.352$ En base a RRHH beneficiado.</p>			
<p>28. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por beneficiario de Convenios Internacionales año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Convenios Internacionales / N° de beneficiarios de Convenios Internacionales año t)</p>	<p>$(84.907.619/47) = 1.806.545$ En base a deportistas y RR.HH beneficiado.</p>	<p>$(78.038.153/$</p>	<p>$(44.546.940/$</p>	<p>$(7.753.000/$</p>
<p>29. <u>Eficacia / Producto</u> Porcentaje de deportistas beneficiados con financiamiento (PDE y Apoyo Deportistas), con respecto a la población objetivo año t.</p>	<p>(N° de deportistas beneficiados con financiamiento (PDE y Apoyo Deportistas) año t / Población objetivo año t) * 100</p>	<p>$(2864/X)*100=$</p>	<p>$(3.633/x)*100=$</p>	<p>$(3.929/x)*100=$</p>	<p>$(4.718/x)*100=$</p>
<p>30. <u>Eficacia / Proceso</u> Porcentaje de beneficiarios Capacitados, con respecto a lo programado año t.</p>	<p>(N° de beneficiarios Capacitados en año t / N° de beneficiarios programados Capacitados para el año t) * 100</p>	<p>Planilla de beneficiarios de Capacitación año t.</p>	<p>PENDIENTE</p>	<p>PENDIENTE</p>	<p>PENDIENTE</p>
<p>31. <u>Eficacia / Proceso</u> Porcentaje de deportistas beneficiados con Convenios Internacionales, con respecto a lo programado año t.</p>	<p>(N° de beneficiarios con Convenios Internacionales año t / N° de beneficiarios programados para el año t) * 100</p>	<p>SIN INFORMACIÓN</p>	<p>SIN INFORMACIÓN</p>	<p>SIN INFORMACIÓN</p>	<p>SIN INFORMACIÓN</p>

<p>COMPONENTE 3</p> <p>Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.</p> <p>(DOPAJE SEGURO)</p> <p>+</p>	<p>32. <u>Economía/ Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°3, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t del componente N°3 / Monto de recursos asignados año t al componente N°3) * 100</p>	<p>(/126.761.000)*100=</p>	<p>(/151.600.000)*100=</p>	<p>(173.146.000/266.521.000)*100=</p> <p>64.9%</p>	<p>(249.818.000/176.990.000)*100=</p> <p>141.14%</p>
	<p>33. <u>Economía/ Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de Control de Dopaje año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Control de Dopaje / Monto de recursos asignados año t de Control de Dopaje) * 100</p>	<p>(70341000/66.761.000) *100=</p> <p>105.36%</p>	<p>(70.557.000/81.600.000) *100=</p> <p>86.46%</p>	<p>(85.645.000/106.521.900) *1000=</p> <p>80.4%</p>	<p>(99.818.000/106.990.000) *100=</p> <p>93.29%</p>
	<p>34. <u>Economía/ Producto</u></p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de Seguro para Deportistas año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Seguro para Deportistas / Monto de recursos asignados año t de Seguro para Deportistas) * 100</p>	<p>(/60.000.000)*1000=</p>	<p>(/70.000.000) *1000=</p>	<p>(87.501.000/160.000.000) *100=</p> <p>54.68%</p>	<p>(150.000.000/70.000.000) *100=</p> <p>214.28%</p>
	<p>35. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio muestra de Control de Dopaje, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Control de Dopaje/ N° de muestras de Control de Dopaje año t)</p>	<p>(70.341.000/400)=</p> <p>175.852</p>	<p>(70.557.000/500)=</p> <p>141.114</p>	<p>(85.645.000/550)</p> <p>=155.718</p>	<p>(99.818/600)=</p> <p>163.363</p>
	<p>36. <u>Eficiencia / Producto</u></p> <p>Costo promedio por beneficiario asegurado, año t.</p>	<p>(Monto de recursos devengados año t de Seguro para Deportistas/ N° de deportistas asegurados año t)</p>	<p>(x/484)=</p>	<p>SIN INFORMACIÓN</p>	<p>(87.501.000/500)</p> <p>=175.002</p>	<p>(150.000.000/657)</p> <p>=228.310</p>
	<p>37. <u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de muestras de Control de Dopaje adversas, con respecto al total de muestras de Control de Dopaje en año t.</p>	<p>(N° de muestras de Control de Dopaje adversas año t / N° total de muestras de Control de Dopaje año t) * 100</p>				

	38. <u>Eficacia / Producto</u> Porcentaje de siniestralidad de deportistas, con respecto al total de deportistas asegurados en año t.	(N° de deportistas con siniestros en el año t / N° de deportistas asegurados en año t) *100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	39. <u>Eficacia / Producto</u> Porcentaje de deportistas asegurados, con respecto a la población objetivo año t.	(N° de deportistas asegurados año t / Población objetivo año t) * 100	(X/X)*100=	(484/X)*100=	(500/X)*100=	(657/X)*100=
COMPONENTE 4. Proyección Deportiva.	40. <u>Economía / Producto</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente N°4, año t.	(Monto de recursos devengados año t del componente N°4 / Monto de recursos asignados año t al componente N°4) * 100	(798.402.000/842287 000)*100= 94.78%	(784.541.000/854.83 5.000)*100= 91.7%	(1.383.685.000/1.452.8 43.000)*100= 95.2%	(1.608.159.000/1.719.500)*100= 94.07%
	41. <u>Eficiencia / Producto</u> Costo promedio por deportista CER, año t.	(Monto de recursos devengados año t de CER N° de deportistas CER año t)	Sin información de deportistas.	(784.541.000/2394)= 327.711	(1.383.685.000/2.983)= 463.856	(1.608.159.000/2.937)= 547.551
	42. <u>Eficacia / Producto</u> Porcentaje de deportistas en el CER, con respecto a la población objetivo año t.	(N° de deportistas CER año t / Población objetivo año t) * 100	Sin información de deportistas	(2.394/x)*100=	(2.983/x)*100=	(2.937/x)*100=
	43. <u>Eficacia / Resultado Intermedio</u> Porcentaje de deportistas CER que pasan a conformar selecciones nacionales en año t.	(N° de deportistas CER que pasan a conformar selecciones nacionales en año t / N° de deportistas CER año t) * 100	Sin información.	Sin información.	Sin información.	Sin información.

C.-Análisis de la Matriz.

1. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa de Alto Rendimiento (Lógica Vertical)

Entendiendo el problema central, el bajo posicionamiento como País del deporte de alto rendimiento a nivel internacional, el fin aborda esto, dejando la mejora del lugar obtenido como país en el ciclo olímpico⁶² como su objetivo mayor.

El propósito considera mejorar el desempeño de los deportistas de Alto Rendimiento a través de asegurar su preparación, 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. Específicamente de la siguiente forma.

- i. Preparación. Entregando recursos, a través, de las Federaciones en diferentes proyectos que incluyen a entrenadores y preparadores físicos en planes revisados y validados por metodólogos del IND.
- ii. Participación. Entregado recursos a federaciones para participación en competencias nacionales e internacionales.
- iii. Permanencia. Entregando recursos a través del sistema Proddar a deportistas para tener los recursos necesarios para su subsistencia en el tiempo que se dedica a su actividad deportiva. Además, los sistemas de premios (Artículo 12 y 49) con que cuenta el programa para deportistas destacados sobre sus pares. Todo esto contribuye a permanencia de los deportistas.

Se deben considerar también los seguros y el control de dopaje, que son servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo, transversal a la preparación, participación y permanencia del deportista en el sistema alto rendimiento.

Estos tres puntos son integrados por el programa en sus cuatro componentes.

Considerando que el objetivo del Programa es mejorar el desempeño del deporte de alto rendimiento a través que deportistas del programa mejoren sus marcas en deportes individuales y posición obtenidos en ranking de la competencia en el caso de deportes colectivos, a través, de asegurar la preparación, participación y permanencia de estos deportistas aseguran su contribución al fin. Esto considerando que la mejora de un lugar en el ciclo olímpico pasa por obtención de medallas y estas se logran con rendimientos excepcionales los cuales para llegar a ellos requieren una positiva evolución en marcas o rendimientos individuales o colectivos dependiendo del deporte.

Para lograr el objetivo señalado el programa se ha definido cuatro componentes.

⁶² Ciclo Olímpico: Periodo en que se desarrollan las Suramericanos, Panamericanos y Olimpiadas principal evento deportivo a nivel internacional.

i.- Financiamiento directo a deportistas, a través del PRODDAR y Premios específicos. Este componente ayuda principalmente a la permanencia de deportistas financiando sus principales necesidades y evitando la fuga por falta de recursos para subsistir. Esto permite que pueda entrenar normalmente evitando que busque trabajos que le impidan seguir su programa de entrenamiento con normalidad. Produciendo finalmente un aumento de la probabilidad de un mejor rendimiento, que es a lo que apunta el propósito y opción de medallas.

ii.- Financiamiento al proceso deportivo, incluyendo en estos a entrenadores, preparadores físicos, capacitaciones necesarias, etc. Este componente ayuda a la preparación de deportistas alto rendimiento considerando el impacto directo en rendimiento de los deportistas seleccionados y sus entrenadores. Además, de apoyar la participación de los deportistas en eventos internacionales asegurando su adecuada preparación para competir en igualdad de condiciones en estas competencias. Esto impacta en su rendimiento y aumenta la probabilidad de medallas.

iii.- Protección al deportista, a través, de seguros y prevención al dopaje. Este componente se debe dividir en dos vistas. Una referida a seguros personales y otra a la prevención. La primera cubre situaciones de accidentes del deportista lo cual permite que esté este resguardado frente a una eventualidad en su entrenamiento, viajes o competencia. Esto da tranquilidad al deportista en sus desplazamientos, entrenamiento y competencias permitiendo que deportista aumente la probabilidad de mejores marcas.

En lo referente a la prevención de dopaje este evita que por falta de información o mal uso de medicamentos un deportista altere artificialmente su rendimiento deportivo. Esto va directamente relacionado a la permanencia de los deportistas en el Programa.

iv.- La detección temprana de deportistas de Alto Rendimiento en las regiones de Chile, a través, de los CER permite dar una mejor preparación a estos talentos deportivos junto con permitir su permanencia en el programa a través de su canalización a las diferentes Becas y orientación de sus procesos deportivos.

Todos estos componentes resumidos tienen una serie de actividades para lograr producir lo indicado. A nuestro juicio las actividades que faltan y deben implementarse son las siguientes:

Componente 1

PRODDAR. Cotejar marcas y rendimientos del año cuadren con lo sugerido por las federaciones Esto considerando los resultados del focus del estudio complementario que señala la solicitud de los encuestados entrenadores y preparadores físicos de fiscalización o supervisión en terreno de las federaciones.

Similar caso con Premio Art 12.

Componente 2

En relación al apoyo financiero a los procesos de desarrollo deportivo de cada deportista o equipo, solicitar Plan Estratégico a cada federación que se entreguen recursos para

determinar si proyectos están dentro de su plan estratégico esto debe venir justificado en la postulación.

Convenios Internacionales y capacitaciones que estén en concordancia con los planes estratégicos definidos en cada federación y esto esté explicitado en la solicitud de financiamiento.

Solicitar a Federaciones que fijen objetivos a alcanzar a los cuales está contribuyendo el financiamiento que la IND entrega a sus proyectos.

Componente 3

Análisis de siniestralidad de los seguros e impacto en los costos de estos.

Informe de federaciones con mayor siniestralidad y sus planes de prevención para sus deportistas.

Componente 4

Informes sobre deportistas de alto rendimiento desde los CER que pasaron a la federación respectiva.

Solicitar informe a las federaciones de los deportistas de Alto Rendimiento CER, en relación a pertenencia, permanencia y evolución de resultados. Detallar razones acreditadas, lesiones, informe psicológico, disciplina, etc., del alejamiento de deportistas venidos de los CER.

Consideramos que los componentes son suficientes, no obstante, se requiere sistematizar el monitoreo de las mejoras de rendimiento deportivos y ser considerado como uno de los principales criterios de asignación de recursos, en especial en el componente 2 que es el de mayor inversión y se relacionan directamente a la federaciones considerando que son estas las que canalizan los recursos a beneficiarios que son los entrenadores, preparadores físicos y deportistas. Como en el propósito un elemento central es el rendimiento, dentro de los componentes monitorear esto. Que será fruto del apoyo, focalización y seguimiento que se hace en los 4 componentes definidos.

En relación a la ANFA consideramos que la asignación de recurso que hoy obtiene no debe venir del programa ya que este apunta al alto rendimiento y la ANFA tiene que ver una actividad masiva como es el futbol amateur.

Referido a los supuestos:

A nivel de Fin se levantan los siguientes supuestos:

- Lesiones deportistas.
- Eventos realizados, según planificación existente.
- Federaciones inscriban a sus deportistas en eventos de su disciplina.

El primero financieramente debe estar cubierto con los seguros que al menos deben respaldar lo invertido en el deportista más los gastos de mantención de los deportistas por los meses sin actividad. Esto no hace que el deportista pueda participar o prepararse para

una competencia.. Este seguro aporta en eficiencia considerando el financiamiento de costos asociados del deportista lesionado que serán cubiertos por el seguro. El deportista retomará su entrenamiento una vez superada la lesión, no obstante, si no tiene el nivel de alto rendimiento en su deporte no podrá seguir compitiendo a través de la federación.

El segundo referido a eventos realizados según planificación depende de los organismos internacionales es un supuesto a evaluar dado que bajo ningún punto de vista es controlable. Si a través de la comunicación con las organizaciones internacionales puede ser previsible.

El tercer supuesto considerando que las federaciones son autónomas en sus decisiones y administración es un supuesto razonable. No obstante, debe tener un impacto en la asignación de recursos a esas federaciones, pero no afectando a los deportes o deportistas.

En definitiva, se requiere definir supuestos por nivel de objetivos.

A nivel de Fin: El principal supuesto es la realización de los megaeventos de ciclo deportivo. Considerando que la probabilidad que esto no ocurra es muy baja. No ha sucedido incluso en situaciones de alta tensión bélica entre países como fue por ejemplo las Olimpiadas que se hicieron en Alemania en la primera mitad del siglo pasado. Por lo tanto no debe ser un supuesto.

A nivel de Propósito:

En este nivel de objetivos el programa no se ha definido supuesto y consideremos que si deben existir. Como por ejemplo la idoneidad de los dirigentes deportivos de cada federación. Lo cual debe ser monitoreado por el programa para que no afecte negativamente a los procesos deportivos.

En definitiva, a nivel de objetivos el programa es apropiado para aportar a solucionar problema de posicionamiento definido en el fin toda vez que la causa es la falta de medallas las cuales se obtienen con mejores rendimientos a nivel internacional lo cual a nivel de propósito está considerado. Pero a nivel de componentes podemos decir que los componentes 1,3 y 4 están estructurados en su administración y seguimiento adecuadamente. No obstante, el componente 2 referido al Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de deportistas en su seguimiento referido a la relación de asignación de recurso y cumplimiento de objetivos deportivos no tienen una estructura adecuada. Se evalúa solo regularmente la lógica vertical, considerando que el componente que tiene la mayor inversión, un 70% del total no tiene una adecuada estructura de seguimiento en función a su aporte al propósito. Esto ha quedado validado en las reuniones con el Programa. Incluso hoy existe en el congreso una ley en estudio referida a las federaciones que busca mejorar esto entre otros aspectos.

2. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)

Referida a la Lógica horizontal podemos informar lo siguiente:

A Nivel de Fin. Los indicadores de eficacia definidos son adecuados. Se deben diferenciar y jerarquizar considerando que medallas en las tres instancias, suramericana, panamericana y olímpica son diferentes para efectos del posicionamiento del deporte de

alto rendimiento de Chile. Esto se ve en la cuantificación del indicador donde el lugar obtenido se calcula para diferentes eventos deportivos. Consideramos debe haber un ponderador donde la mejora de un lugar en un Panamericano sea mejor que la mejora en un Suramericano.

Falta un indicador a nivel de eficiencia/resultados.

A Nivel de Propósito. Solo se definen 3 indicadores, dos de eficacia/resultados y uno de calidad/resultados. No se recogen indicadores de resultados intermedio desde el punto de vista de la eficacia. Además, falta un indicador global a nivel de propósito de eficiencia/resultados. Se incluyen sugerencia de indicadores en la Matriz respectiva.

A nivel de Componentes: En eficacia/productos faltan indicadores referidos a mejora de resultados⁶³ por la aplicación de cada componente en especial a los CER. Faltan indicadores de proceso y calidad.

La lógica horizontal no se evalúa positivamente considerando la falta de indicadores, el bajo uso de estos excepto los de ejecución presupuestaria, reflejado en errores de cálculo de estos. Como a nivel de propósito el indicador de Eficacia/resultados referido a la mantención de deportistas en el Proddar se hace un cálculo de aumento de deportistas financiados por el Proddar.

Además, hay una baja incorporación de estos en la implementación y seguimiento del programa.

Determinación de las Metas del programa

En relación a las metas del programa estas están referidas a los criterios de asignación de recursos presupuestarios más que a metas específicas pertinentes a cada componente. Además, se deben separar metas de eficacia, eficiencia, calidad y economía en los ámbitos de proceso, producto y resultados en función al nivel de objetivos del programa, lo cual el programa no diferencia en forma explícita en sus procesos de definición de metas.

La metas para los eventos deportivos relacionados al ciclo Olímpico existen a nivel de obtención de resultados en esos eventos pero a nivel de resultados intermedios no se observan metas explícitas asociadas a estos.

La determinación de metas anuales para el programa, se inicia con el proceso de "Formulación Presupuestaria" de cada año, en donde al fin del primer semestre del año, el Departamento Deporte de Alto Rendimiento realiza una planificación y proyección del nivel de actividad esperado para el año siguiente. Esta planificación debe ser sometida a ajustes, en caso que los recursos asignados en la Ley de Presupuestos del año siguiente, difiera de la estimación inicial.

Para cada una de las líneas que forman parte de los componentes, esta planificación de metas entregada por la institución se realiza de la siguiente forma:

⁶³ Mejora de resultados está referido a la fijación de un año base sobre el cual se medirán los progresos en marcas del deportista o resultados positivos de selecciones deportivas para el caso de los colectivos.

Becas PRODDAR:

Cada año se proyecta la cantidad de deportistas beneficiarios de esta beca, considerando los siguientes elementos:

- Atletas en transición:

Atletas que se mantienen en el programa durante todo el año de acuerdo al reglamento, debido a que cambian de categoría de juvenil a categoría adulta y se les mantiene el beneficio hasta una próxima evaluación.

- Atletas ingresados el año presupuestario:

Atletas que ingresan durante los meses del primer semestre o segundo semestre que se mantienen por reglamento un año, recibiendo el beneficio económico sin alteraciones en el monto recibido.

- Atletas JJOO/JJPP:

Son todos aquellos deportistas que ingresaron por clasificación y de acuerdo al nuevo reglamento, quienes serán evaluados en Santiago 2014 y que pueden mantenerse en la categoría actual o descenderán de categoría o podrían ser excluidos en el primer semestre.

- Atletas lesionados:

Son todos aquellos atletas que pueden presentar lesiones durante el proceso deportivo y puedan mantenerse en la misma categoría o puedan descender de categoría, sin embargo la tendencia es que se mantengan en el programa.

- Deportes colectivos:

Este indicador aumentara el presupuesto debido a que existe una alta posibilidad de medalla de oro o plata en los deportes colectivos en Santiago 2014 y torneos específicos. No hay un documento técnico de la respectiva federación o el programa que valide esta información

- Atletas nuevos que ingresen el 2014.

Son todos aquellos que serán evaluados positivamente por el Panel Técnico y que cumplan con la resolución de ingreso exigida por el Departamento Jurídico del IND.

- Atletas que revalidan su beca.

Son todos aquellos que ya son parte del beneficio y que al momento de ser evaluados obtienen un logro igual o superior por el cual ingresaron al beneficio.

PREMIO ARTÍCULO 12

Para la determinación del presupuesto correspondiente a este premio se consideran los siguientes parámetros de análisis:

- Año del ciclo olímpico en que se encuentre.
- Posibilidades de medalla de deportistas chilenos en eventos fundamentales y específicos de cada disciplina. Para el año 2014, se consideran las posibilidades de Chile en el medallero de los juegos suramericanos.

PREMIO ARTÍCULO 79

El monto del premio artículo 79 se encuentra establecido por reglamento, el cual sólo hace distinción si el deporte es individual o colectivo.

PDE

Para esta línea de financiamiento la planificación de actividades se realiza conforme a los siguientes parámetros:

- Número de federaciones deportivas a las que se atenderá, olímpicas y no olímpicas. En este sentido, se debe considerar a aquellas Federaciones que fueron afiliadas o desafiadas por el COCH durante el año anterior.
- Ejecución presupuestaria de la línea.
- Evaluar la calendarización de actividades de las Federaciones, con la finalidad de detectar aquellas que presenten mayor cantidad de eventos importantes, ya sea la organización de una competencia importante o bien su participación.

APOYO A DEPORTISTAS

La proyección de recursos pertenecientes a esta línea de financiamiento se hace conforme a los siguientes parámetros:

- Número de Federaciones deportivas a quien se atenderá. En este caso sólo Federaciones deportivas olímpicas.
- Procesos de preparación y clasificación de los deportistas a eventos fundamentales del ciclo olímpico, para lo cual, durante el año calendario anterior, cada Federación deportiva presenta su planificación anual de actividades, la que es evaluada técnicamente por el equipo metodológico del Instituto, definiendo de esta manera qué actividades serán financiadas. Posterior a esto, al año siguiente cada Federación (o ADO Chile, dependiendo del caso) deberá presentar un proyecto deportivo ajustándose a lo acordado entre las partes involucradas.
- Contratación de Head Coach: Como una forma de aportar de forma específica a las federaciones, se ha dispuesto una provisión de recursos para que las federaciones puedan explorar, analizar y definir la contratación de entrenadores/técnicos extranjeros de reconocida y comprobada experiencia y

capacidad, que puedan venir a Chile a trabajar directamente en los planes de las federaciones y así contribuir de forma directa en su resultado esperado.

- Apoyo a Ligas Deportivas Nacionales: Entendiendo que el motor del desarrollo deportivo es la competencia, se entregarán recursos a federaciones deportivas que tengan la capacidad de desarrollar Ligas Nacionales, que son eventos de alto impacto y que ayuden a la promoción y difusión de estas disciplinas y que por otra parte generen y crecimiento real de éstas.

CONVENIOS INTERNACIONALES

Para los Convenios Internacionales, los recursos se solicitan de acuerdo a la postulación que realizan las Federaciones, y los convenios vigentes que posee el IND.

CAPACITACIÓN

Debido a que las capacitaciones son canalizadas a través del Comité Olímpico de Chile, se realizan reuniones de coordinación para la definición de una propuesta de capacitaciones, en base a lo siguiente:

- Resultado del año anterior.
- Necesidades institucionales, las que para los años 2012 y 2013 estuvo enfocada en la capacitación de jueces para los Odesur 2014.
- Necesidades de Federación, cuya principal interés, es que los jueces suban su nivel, y puedan estar presentes en torneos de todas las categorías.

ANFA

El presupuesto vigente para esta línea, se le asigna a Asociación Nacional de Fútbol Amateur, a través de proyectos presentados para la implementación de sus escuelas deportivas, para el financiamiento de personal técnico y administrativo.

DOPAJE

La determinación del presupuesto para el control dopaje, se establece conforme a los siguientes puntos:

- Eventos a desarrollarse durante el año, los cuales cambian conforme el año del ciclo olímpico en que se encuentre.
- Pago de honorarios a oficiales de control de dopaje.
- Costos del envío y análisis de las muestras.
- Solicitud de toma de muestra de las Federaciones.
- Control/seguimiento a los diferentes deportistas en entrenamiento.

SEGURO A DEPORTISTAS.

Considerando que este servicio se entrega a aquellos deportistas PRODDAR y deportistas Concentrados de Selecciones Nacionales pertenecientes al potencial 2014, la determinación de beneficiarios dependerá de la estimación que se efectuó de dicha población, como también, las cotizaciones de mercado que tienen las condiciones y necesidades que debe cubrir un seguro para deportistas.

PROYECCIÓN DEPORTIVA

La determinación de recursos del componente proyección deportiva, se establece conforme a los siguientes parámetros.

- Priorización de deportes por las Direcciones Regionales.
- Priorización de regiones por las Federaciones en sus deportes o disciplinas.
- Infraestructura disponible en la cada Región.
- Cantidad de Clubes y Asociaciones por deporte en cada Región.

Además, se estandariza el valor hora de los recursos humanos y se establece técnicamente el número de horas que deben cumplir los técnicos y profesionales, para asegurar el entrenamiento de los deportistas. De manera global, la planificación y metas del programa se van trazando de acuerdo a la calendarización de los eventos fundamentales (Suramericanos, Panamericanos y Juegos Olímpicos), en donde se estiman participaciones y logros para dicho evento. Esto a nivel global se evalúa positivamente pero a nivel de fijación de metas para resultados intermedios en el proceso entre los eventos no.

Conclusión de la Lógica Horizontal: La estructura de indicadores actuales no se asegura un adecuado control y seguimiento que asegure el logro de los objetivos. Se considera que hay debilidades en la sistematización de indicadores y el seguimiento de logros en especial a nivel de resultados intermedios y sus procesos.

Anexo 3: Procesos de producción, organización y gestión del Programa.

1. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa⁶⁴

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 privado⁶⁵ y el desarrollo de un modelo deportivo⁶⁶”,* el cual consiga aumentar la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su participación en el ciclo olímpico.

El proceso productivo que cada componente contempla se describe a continuación:

Proceso Productivo Componente 1: Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento.

⁶⁴ Este punto es sólo descriptivo, el análisis de suficiencia y debilidades se realiza en el punto 5 Relaciones de Causalidad y Cumplimiento de aspectos de Gestión de los Procesos del Programa Posicionamiento DAR dentro de este mismo anexo.

⁶⁵ 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.

⁶⁶ 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

Subcomponente N° 1: Beca PRODDAR

La Beca PRODDAR es una beca destinada a deportistas de alto rendimiento que han obtenido logros. La beca es administrada por el Departamento Deporte de Alto Rendimiento del IND.

Este subcomponente funciona como una ventanilla abierta, ya que las Federaciones podrán efectuar la postulación de sus deportistas a la beca en cualquier momento del año, siempre y cuando este cumpla con los parámetros indicados en el Decreto correspondiente.

El flujo productivo se inicia con un llamado dirigido a Federaciones Deportivas para que postulen a sus deportistas afiliados.

Este proceso se encuentra regulado por el nuevo Reglamento PRODDAR, que se encuentra detallado en el Decreto 29 del Ministerio Secretaría General de Gobierno, emitido en Julio del año 2012.

Las postulaciones van a un panel técnico que evalúa el cumplimiento de los requisitos y evalúa técnicamente las postulaciones. Este panel está compuesto por analistas del Instituto Alto rendimiento, un representante del comité olímpico y un representante del Plan Olímpico del IND.

La adjudicación (Ingreso) se efectúa con una resolución de incorporación y la decisión final queda en manos del director del IND.

Los criterios de adjudicación (reglamento) están señalados en el Decreto 29 señalado anteriormente y la adjudicación se realiza mediante resolución fundada en el director de la institución.

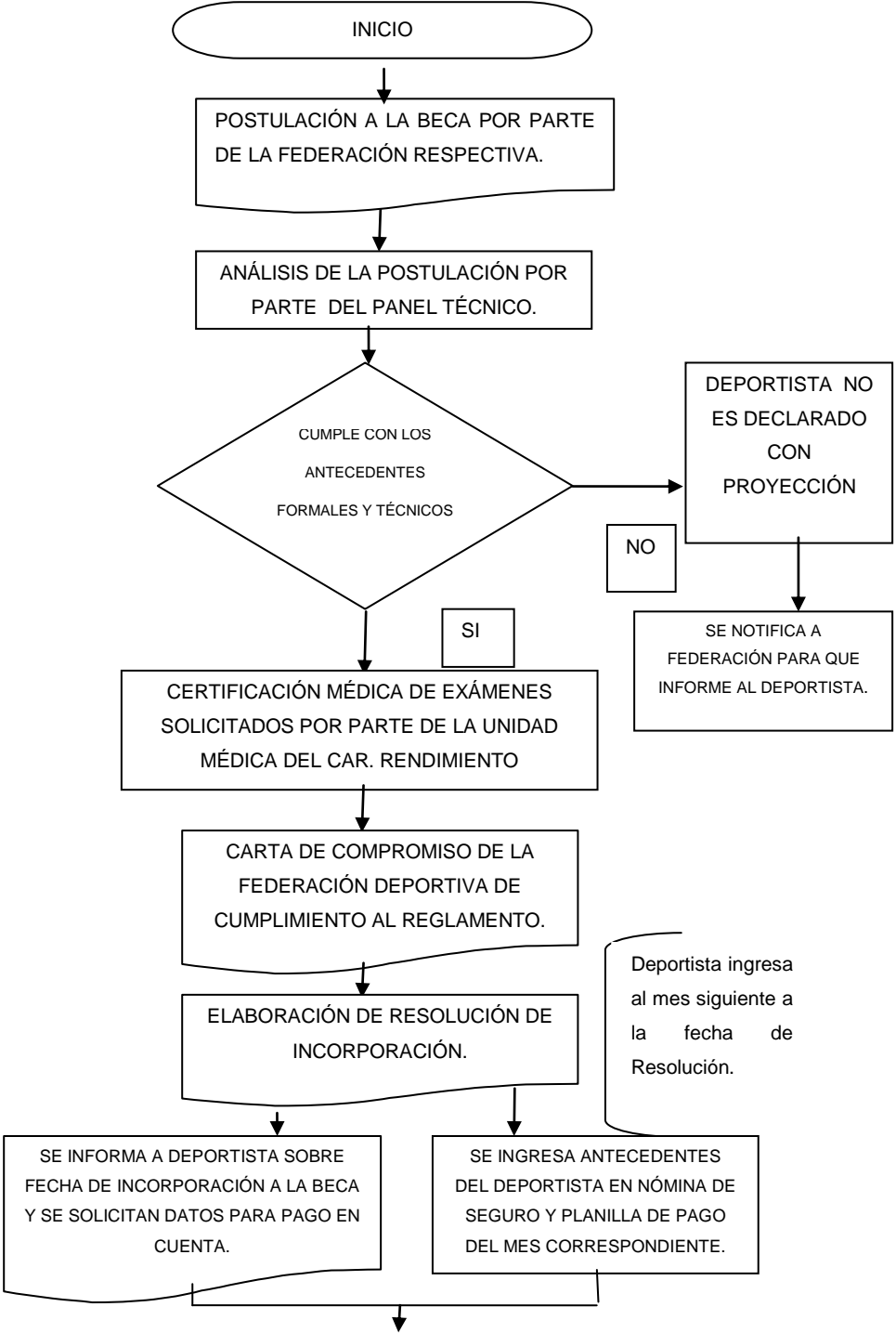
El monto de los recursos a entregar es el que se indica en el presupuesto anual. Las Federaciones Deportivas participantes podrán postular, sin restricciones de monto, al total del presupuesto licitado.

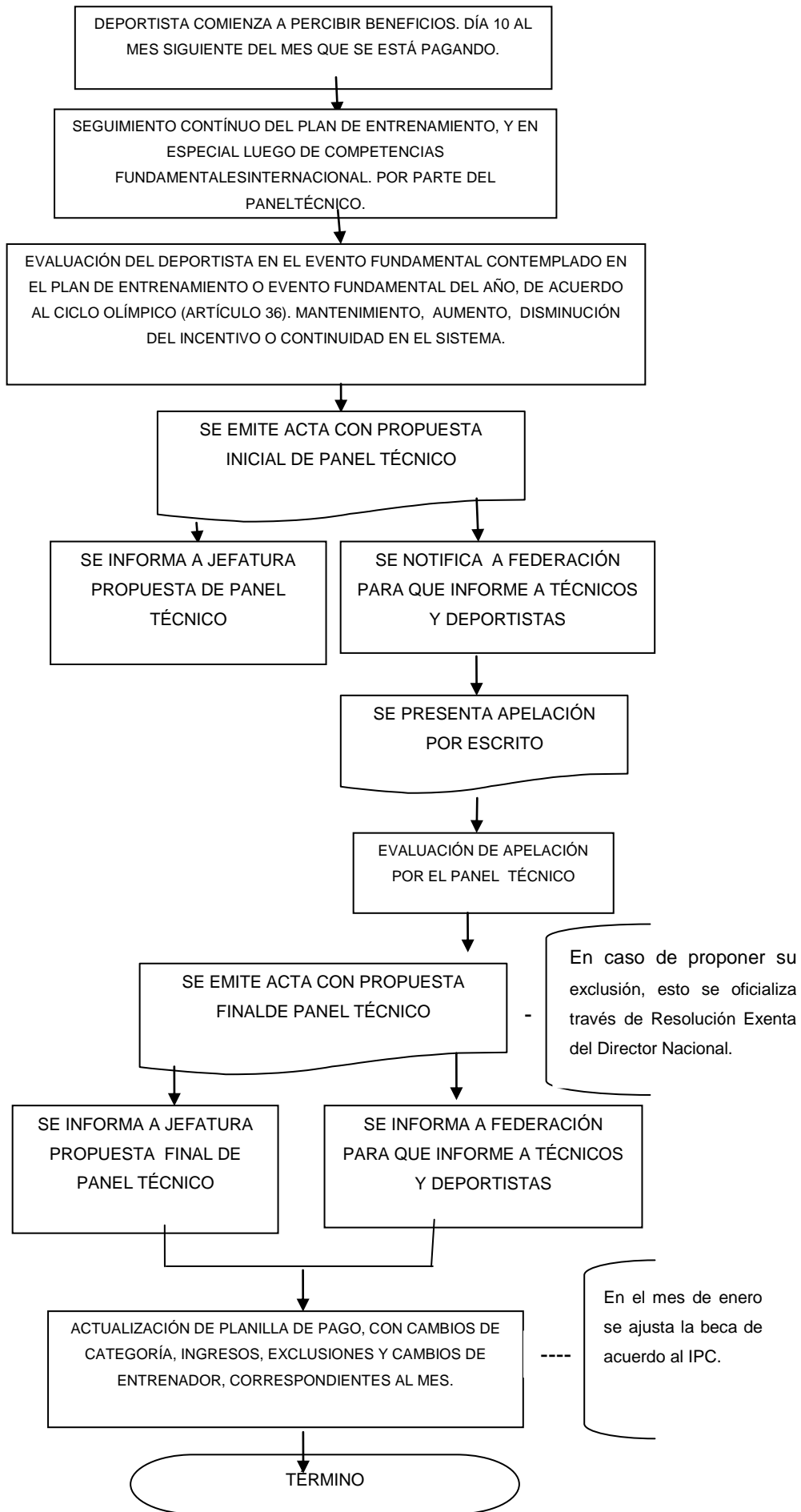
La resolución que incorpora al deportista no implica una firma de un contrato sino que el deportista previamente firma una serie de declaraciones juradas que buscan resguardar el compromiso del deportista sobre adecuado uso de los fondos para los que fueron concedidos de acuerdo al Plan de Entrenamiento presentado con los ítems de costos

especificados en el. Posteriormente se realiza un seguimiento al Plan de Entrenamiento y competencias internacionales lo que puede dar posteriormente pie para el mantenimiento, aumento disminución del incentivo tal como se puede observar en el flujograma que se expone más adelante.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, la Beca PRODDAR considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:





Subcomponente N° 2: Premio Artículo 12.

El premio artículo 12 consiste en un premio al deportista calificado como al logro deportivo.

El flujo productivo se inicia con una propuesta de presupuesto de premios en base a la estimación de resultados deportivos que proyecte el Instituto Nacional de Deportes, y las competencias programadas. Posteriormente se envía a las Federaciones Deportivas información para que postulen a sus deportistas afiliados. Las Federaciones no administran los premios.

Este proceso se encuentra regulado por la ley 19.712, conocida como Ley del Deporte, promulgada el 30 de Enero del año 2001 por la Subsecretaría del Interior del Ministerio del Interior. También es pertinente y el decreto de la SEGEOB N° 6.

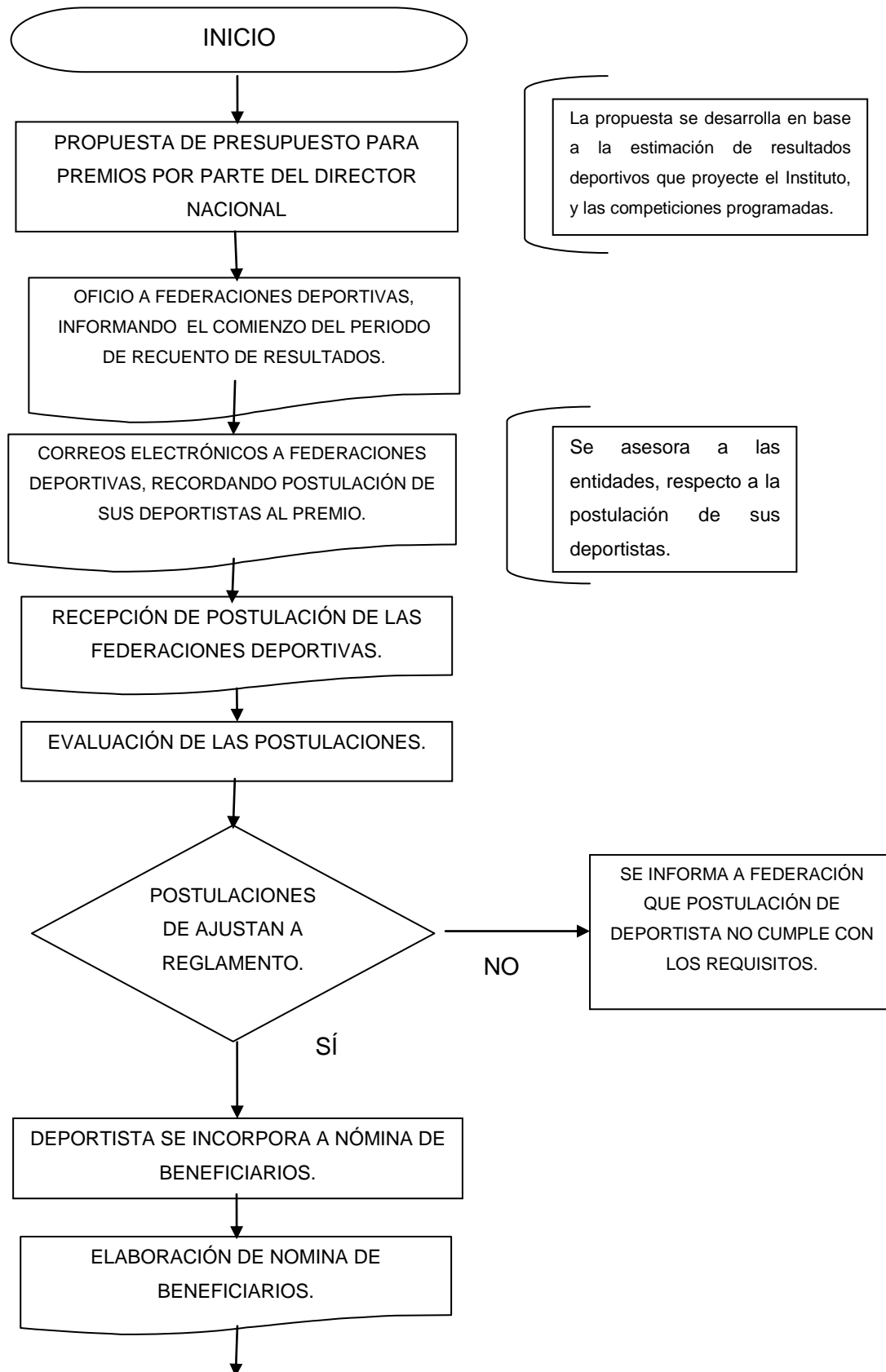
Se presentan los candidatos, se confecciona la nómina y se verifica, para posteriormente tramitar una resolución de pago.

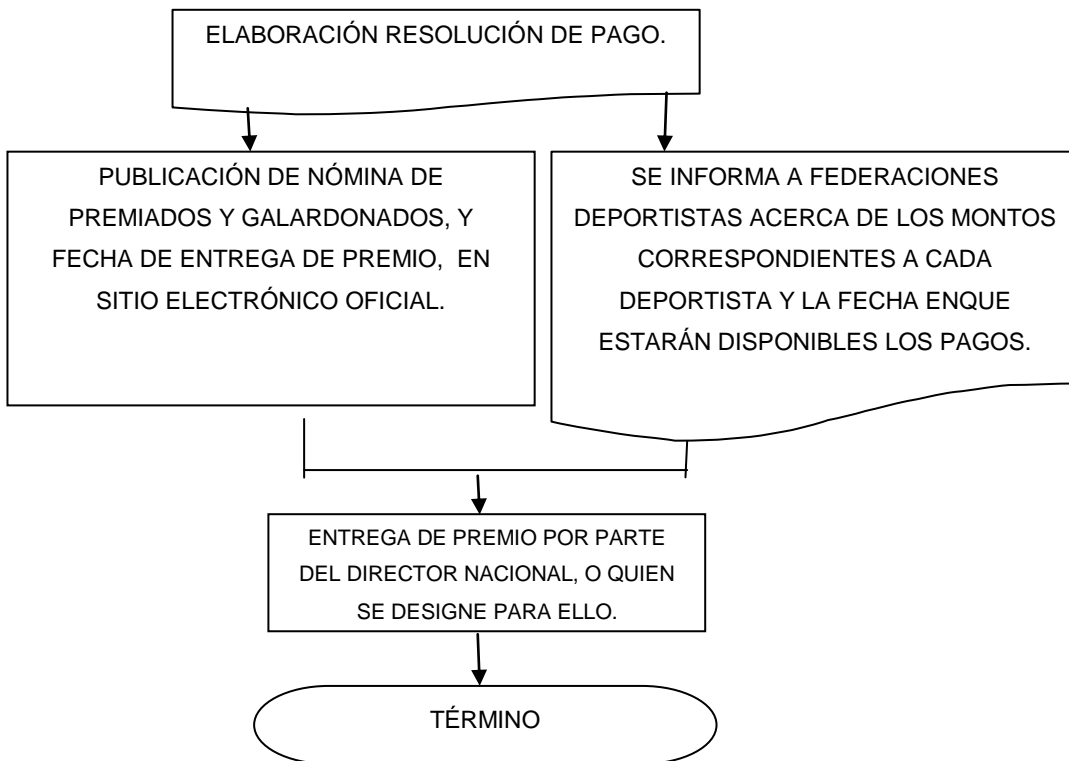
El calendario de Trabajo considera dos fechas importantes:

1. **Octubre- Noviembre:** Durante el mes de octubre se envía un Oficio a las Federaciones informando respecto a la postulación al premio al Premio Artículo. Conjuntamente, desde esa fecha y durante el mes de noviembre, se envían correos electrónicos recordando dicha información. La recepción de las postulaciones se efectúa entre los meses de octubre y noviembre, las cuales son evaluadas conforme a lo indicado en el reglamento.
2. **Diciembre:** En el mes de diciembre y cuando ha finalizado el periodo de postulación al premio, se elabora la nómina de beneficiarios. Durante las últimas semanas de diciembre se realiza la ceremonia, en la cual se entrega el incentivo a los deportistas galardonados.

Las Federaciones Deportivas participantes podrán postular, sin restricciones de monto, al total del presupuesto licitado.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento. En términos generales, el Premio Artículo 12 considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:





Subcomponente N° 3: Premio Artículo 79.

El Premio nacional de deporte, está por ley 19712 y se describe en su artículo 79: “Créase el Premio Nacional del Deporte de Chile, galardón que se otorgará anualmente por el Estado de Chile al deportista o equipo de deportistas chilenos, que en el año calendario anterior, se haya distinguido por sus resultados competitivos o por su trayectoria destacada y ejemplar para la juventud del país. Sólo se premiará a un deportista o al equipo de una disciplina deportiva”.

Existe una comisión evaluadora externa señalada en la Ley, integrada por el Ministro del Deporte, quien la presidirá; un Diputado; un Senador; el Director Nacional del Instituto Nacional de Deportes de Chile, y el Presidente del Círculo de Periodistas Deportivos de Chile. Los parlamentarios son designados por el Senado y por la Cámara de Diputados, respectivamente, por acuerdo de sus miembros y duran en sus cargos un lapso de dos años.

Para los efectos de discernir el premio, la comisión convoca públicamente a las organizaciones más representativas del deporte nacional, con 90 días de anticipación a la fecha de entrega del premio, para que presenten las postulaciones de los deportistas que consideren meritorios para ser distinguidos.

Por tanto, el flujo productivo se inicia con la Convocatoria a las organizaciones representativas de deporte nacional en forma pública y adicionalmente se les envía un oficio para incentivar su postulación

El calendario de Trabajo considera tres fechas importantes:

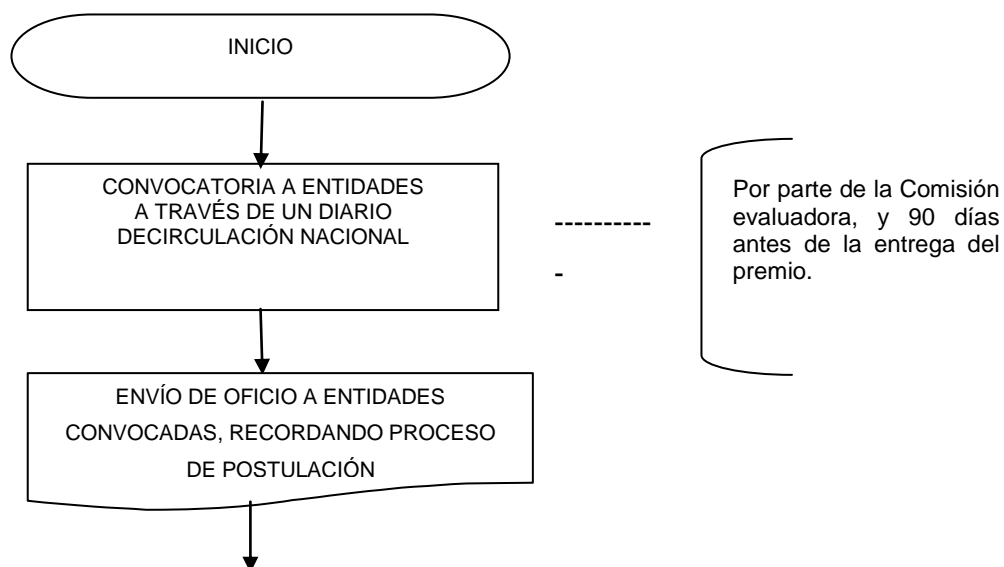
1. **Diciembre:** se efectúa el llamado a postular a través de un diario de circulación nacional y el IND envía un Oficio a las entidades convocadas.
2. **Diciembre- Marzo:** las entidades realizan las postulaciones correspondientes.
3. **Abril:** se reúne la Comisión evaluadora, la que analiza los antecedentes y determina al ganador. Se elabora la resolución, y se entrega el premio.

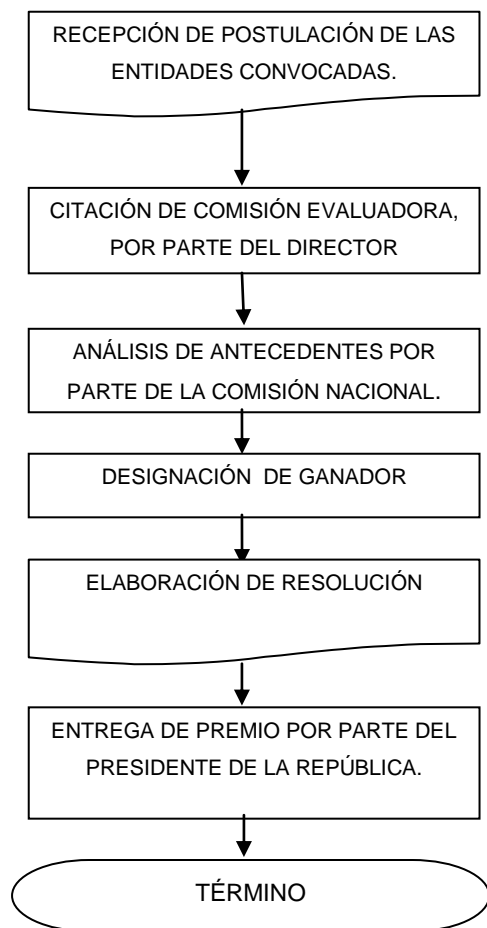
El monto de los recursos del premio está determinado por el decreto 101 que aprueba el reglamento para su concesión y especifica que comprende los siguientes galardones:

- 1.- Un Diploma de Distinción Deportiva, que será firmado por el Presidente de la República y por el Director Nacional del Instituto Nacional de Deportes de Chile, y
- 2.- Una suma única en dinero equivalente a 245 Unidades Tributarias Mensuales, si se trata de un deportista, o equivalente a 367 Unidades Tributarias Mensuales, si se trata de un equipo de deportistas distribuido a prorrata entre sus integrantes.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, el Premio Artículo 79 considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:





Componente N° 2: Apoyo financiero a deportistas de alto rendimiento.

Subcomponente N° 1: Plan de Desarrollo estratégico (PDE).

PDE es una línea de financiamiento de actividades de las federaciones que no sean de participación en eventos internacionales en forma directa.

El flujo productivo se inicia con una elaboración de indicadores para la elaboración del presupuesto de tipo técnico y administrativo (elaborados internamente). Posteriormente se envía a las Federaciones Deportivas información del presupuesto para que ellas postulen proyectos de esta línea presupuestaria.

Las Federaciones administran ese presupuesto y ellos deben dar cuenta al Programa.

Este proceso se encuentra regulado en términos financieros por la resolución 3733 de rendición de cuentas interna del IND.

Las Federaciones Deportivas participantes podrán postular en base al presupuesto que se les entrega.

La calendarización de trabajo de este subcomponente es la siguiente:

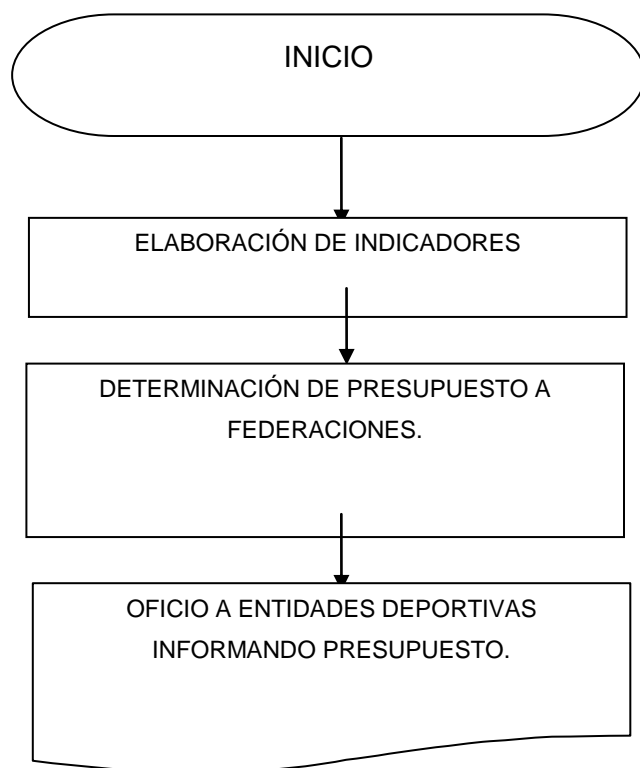
1. **Noviembre- Diciembre:** Entre los meses de noviembre y diciembre del año anterior, se elaboran los planes para la determinación del presupuesto para cada una de las entidades.
2. **Enero:** se envía el Oficio a las federaciones informando el presupuesto otorgado en esta línea de financiamiento, y se ingresa el presupuesto al sistema.
3. **Enero- Abril:** Proceso de postulación del proyecto. Las entidades tienen 4 meses para efectuar las postulaciones, de lo contrario se tomarán las medidas correspondientes.
4. **Enero- Junio:** El proyectos pasa por las etapas de preselección, selección, firma de convenio, aprobación, y giro de recursos. Se considera este periodo, debido a que existen Federaciones que funcionan más rápido que otras, y es posible que obtengan el cheque incluso a finales de enero, pero otras se demoran, y esperan el último plazo para postular (30 de abril), razón por la cual el resto del proceso se retrasa.
5. **Enero- Diciembre:** Se realiza la ejecución del proyecto, el cual contempla actividades a lo largo de todo el año. Así también, las fiscalizaciones también pueden efectuarse durante todo el año, y a cualquiera de las actividades incorporadas en el proyecto.
6. **Agosto:** en el caso que los proyectos tengan una duración de un año, la entrega de recursos se efectuará en dos giros (primera y segunda mitad), y el vencimiento del primer giro ocurre el 14 de agosto del año en curso.
7. **Febrero del año siguiente:** el vencimiento del segundo giro (el cual será entregado siempre y cuando se haya rendido el primer giro) ocurre el 14 de febrero del año siguiente.

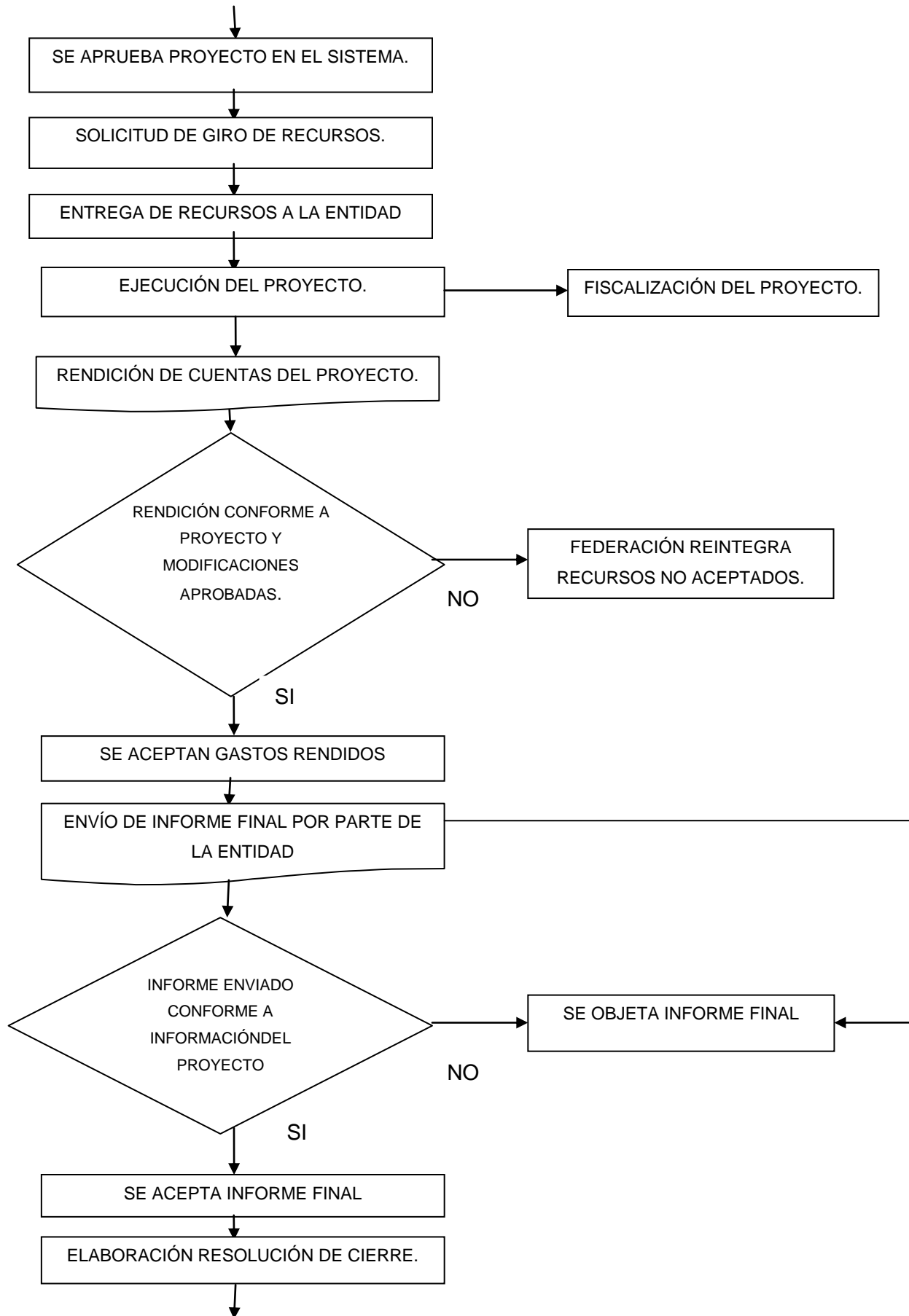
Una vez que los recursos hayan sido rendidos, la entidad debe enviar los informes finales, para la elaboración de la resolución de cierre y posterior devolución de la letra de garantía. El periodo en el cual las Federaciones envíen esta información, es relativo, y dependerá de qué tan rápido sean capaces de rendir. Este cierre es financiero pero está sujeto también a que se haya cumplido con el convenio en sus especificaciones técnicas aprobadas y consensuadas entre ambas partes.

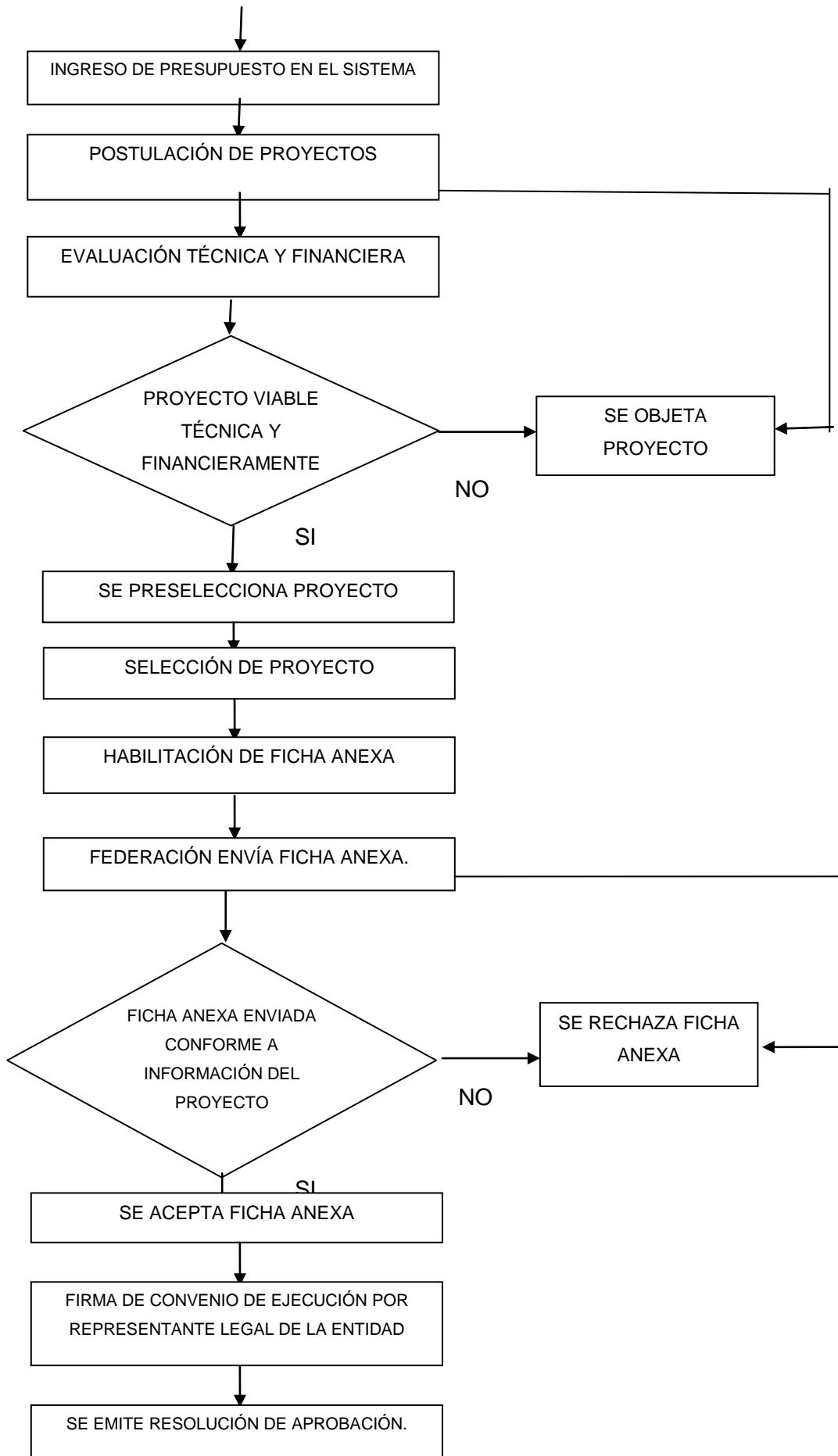
Cada federación firma un convenio con el IND por este proyecto y con la resolución de aprobación del convenio se procede a operar. Existe una evaluación técnica y financiera del proyecto por el Programa.

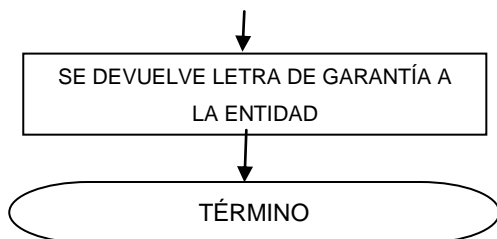
La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, el Plan de Desarrollo estratégico (PDE) considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:









Subcomponente N° 2: Apoyo Especial a Deportistas.

Es línea destinada a financiar preparación de Deportistas de nivel internacional en pos de la participación en un evento fundamental (sudamericano, panamericano, olímpico)

Se inicia en Octubre del año anterior.

El flujo productivo se inicia con la recepción de propuestas de actividades a financiar por parte de las federaciones. Posteriormente se realiza un análisis técnico metodológico de las actividades propuestas por las federaciones y se envía un oficio a las Federaciones informando del presupuesto al cual pueden postular proyectos.

La calendarización del trabajo de este subcomponente es la siguiente:

1. **Octubre- Noviembre:** se realiza reunión de área técnica con representantes de las federaciones olímpicas, quienes efectúan sus propuestas de actividades a financiar.
2. **Noviembre- Diciembre:** se efectúa el análisis técnico metodológico de actividades propuestas por las federaciones.
3. **Diciembre:** Se envía un oficio a las federaciones, informando el presupuesto otorgado y las actividades que serán financiadas.
4. **Enero- Abril:** Proceso de postulación del proyecto. (el resto de la calendarización de actividades es igual a la indicada en el PDE)
5. **Enero- Junio:** El proyectos pasa por las etapas de preselección, selección, firma de convenio, aprobación, y giro de recursos. Se considera este periodo, debido a que existen Federaciones que funcionan más rápido que otras, y es posible que obtengan el cheque incluso a finales de enero, pero otras se demoran, y esperan el último plazo para postular (30 de abril), razón por la cual el resto del proceso se retrasa.

6. **Enero- Diciembre:** Se realiza la ejecución del proyecto, el cual contempla actividades a lo largo de todo el año. Así también, las fiscalizaciones también pueden efectuarse durante todo el año, y a cualquiera de las actividades incorporadas en el CINE.
7. **Agosto:** en el caso que los proyectos tengan una duración de un año, la entrega de recursos se efectuará en dos giros (primera y segunda mitad), y el vencimiento del primer giro ocurre el 14 de agosto del año en curso.
8. **Febrero del año siguiente:** el vencimiento del segundo giro (el cual será entregado siempre y cuando se haya rendido el primer giro) ocurre el 14 de febrero del año siguiente.

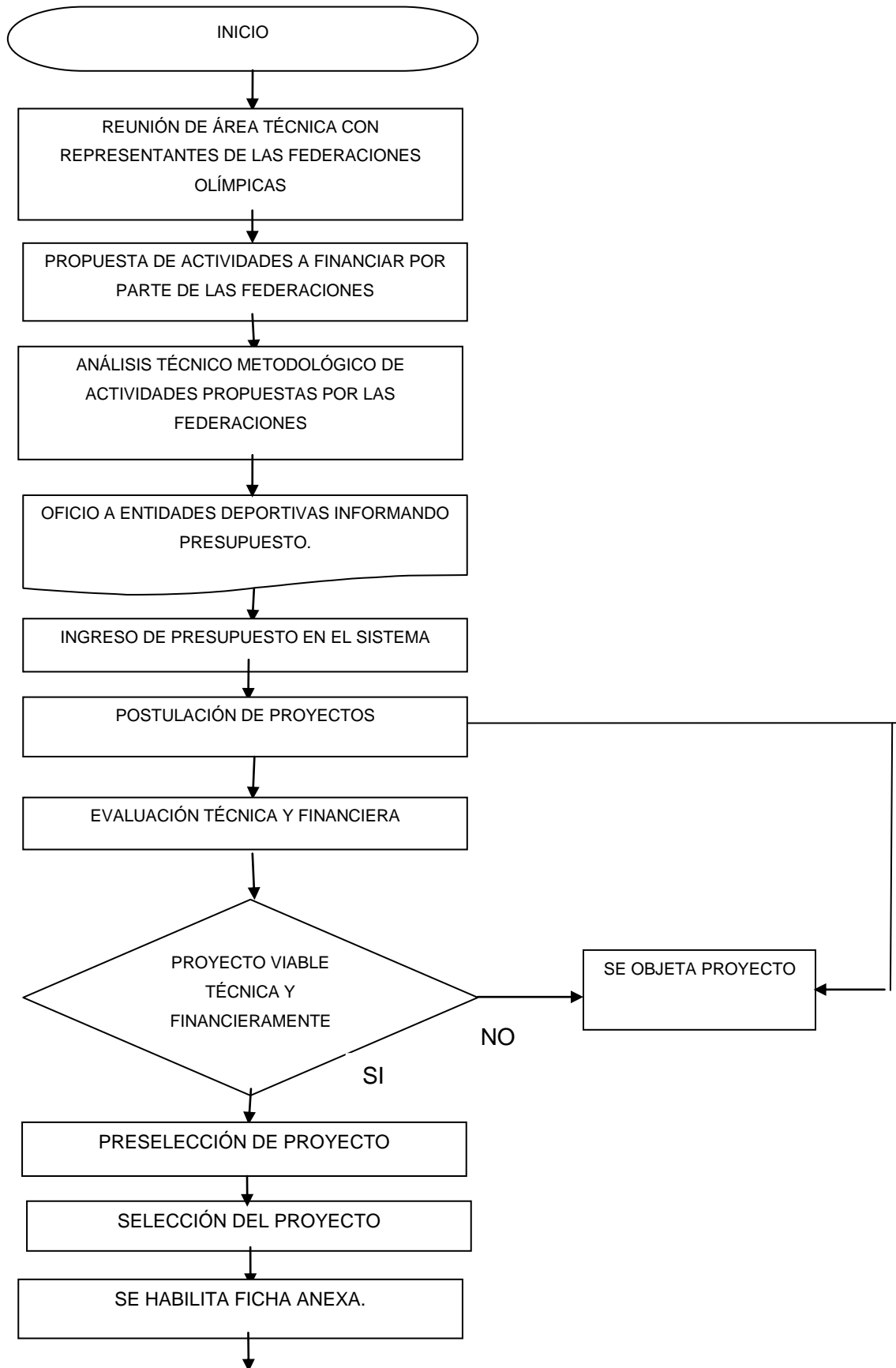
Una vez que los recursos hayan sido rendidos, la entidad debe enviar los informes finales, para la elaboración de la resolución de cierre y posterior devolución de la letra de garantía. El periodo en el cual las Federaciones envíen esta información, es relativo, y dependerá de qué tan rápido sean capaces de rendir.

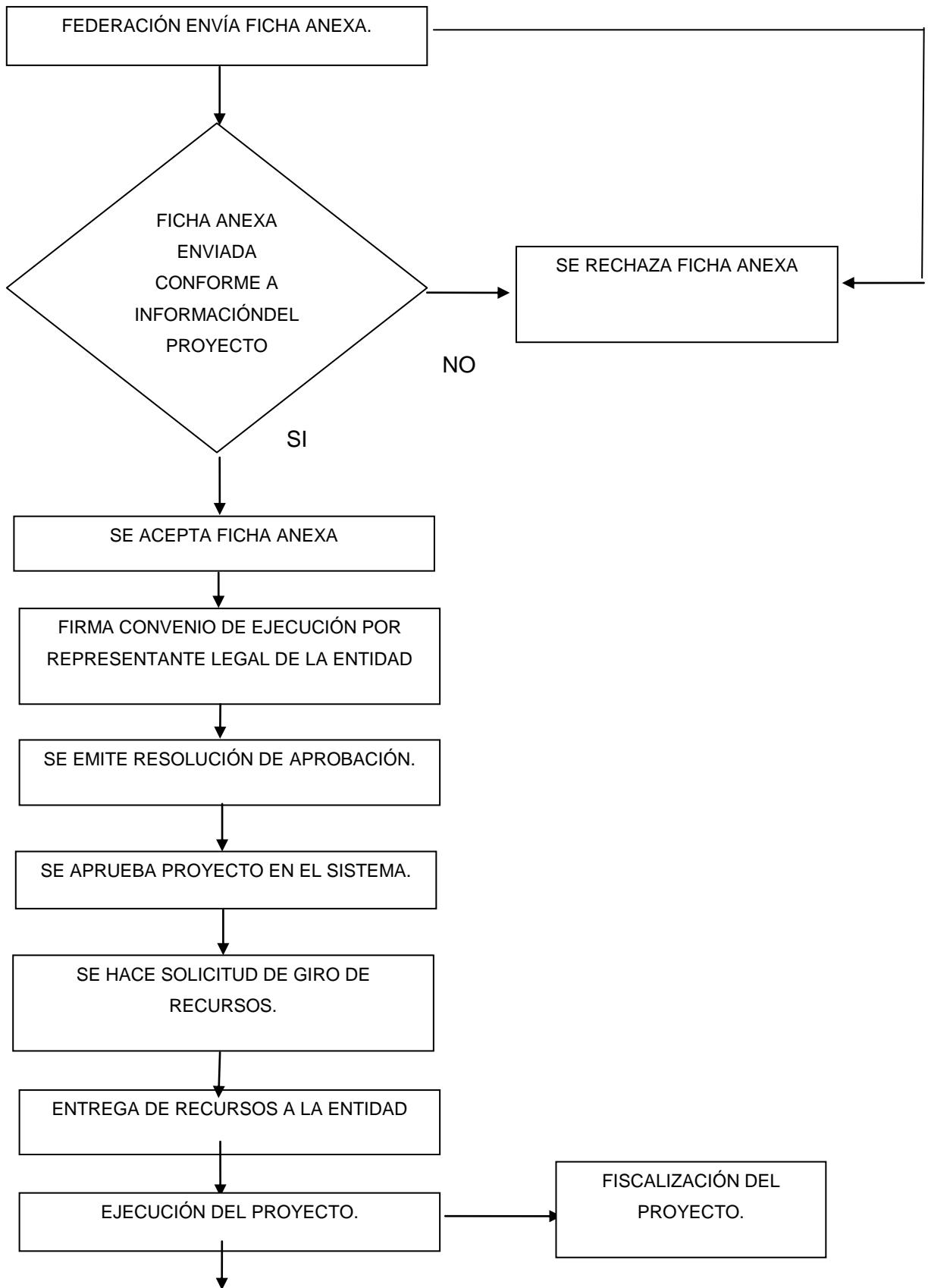
Funciona muy similar al PDE, sin embargo algunas Federaciones administran los presupuestos (algunas se auto gestionan) y otras canalizan el presupuesto a través de ADO, dependiendo fundamentalmente de la capacidad interna administrativa para poder realizar esa tarea y de las preferencias de cada Federación.

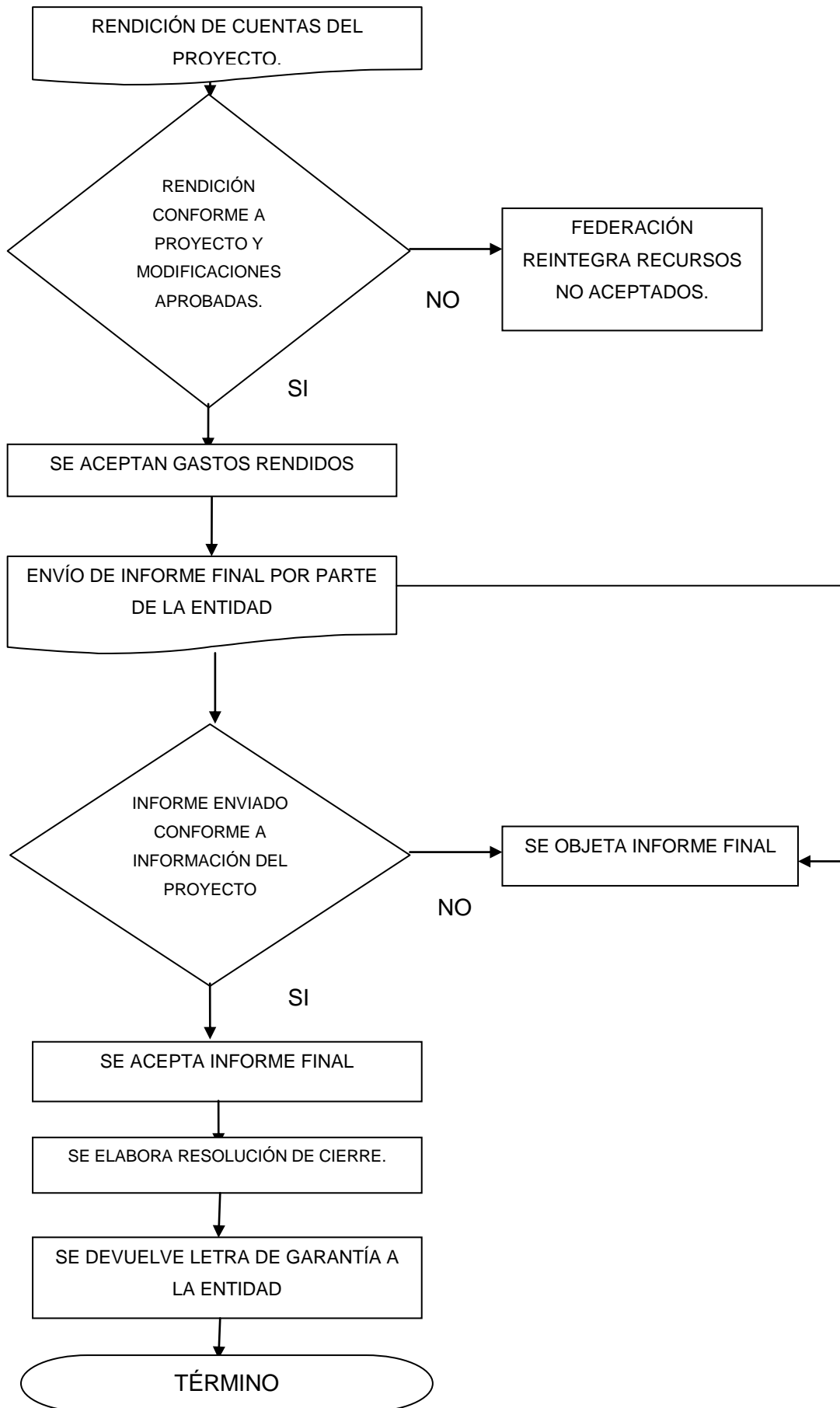
Existe un oficio de actividades deportivas informando presupuesto por federaciones. El monto de los recursos del presupuesto es el que se indica en cada aviso de llamado a postular. Las Federaciones Deportivas participantes podrán postular, sin restricciones de monto, al total del presupuesto licitado.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, el Apoyo Especial a Deportistas considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:







Subcomponente N° 3: Convenio Internacional

El flujo productivo se inicia con la determinación del presupuesto para esta línea de trabajo y con la recepción de proyectos a financiar por parte de las federaciones.

Posteriormente se ingresa el presupuesto y las federaciones solicitan financiamiento por esa vía. El proceso de trabajo es igual al PDE⁶⁷. Las Federaciones administran los presupuestos después de adjudicado.

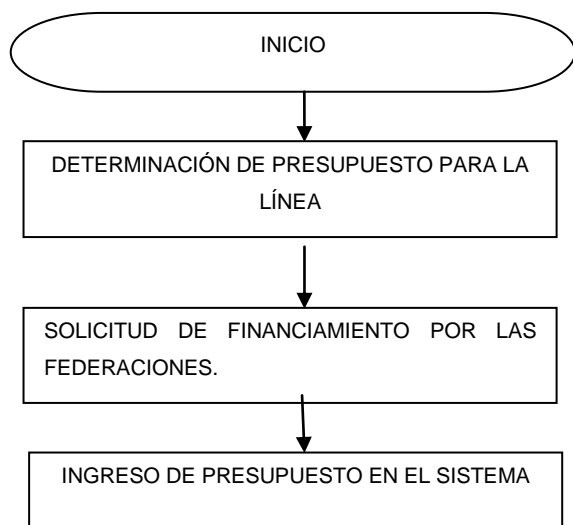
Este proceso no se encuentra regulado por algunas bases de licitación pública contenidas en alguna Resolución.

Este subcomponente tiene la particularidad que la solicitud de financiamiento por parte de las Federaciones puede efectuarse en cualquier momento del año, razón por la cual no es posible establecer una calendarización de las actividades, pues dependerá de la fecha en que la entidad efectúe el requerimiento.

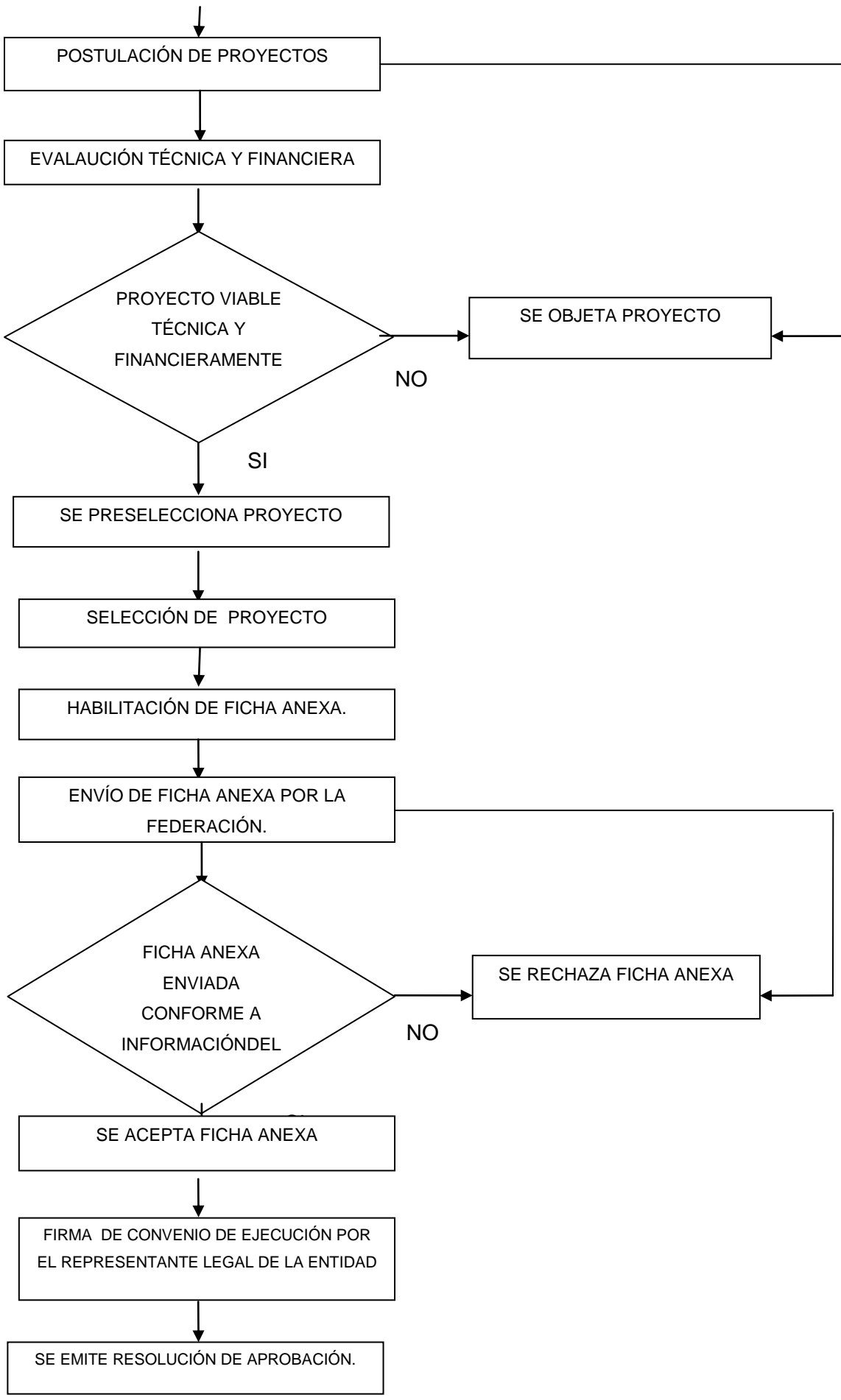
Un analista encargado de convenios internacionales se encarga de su administración.

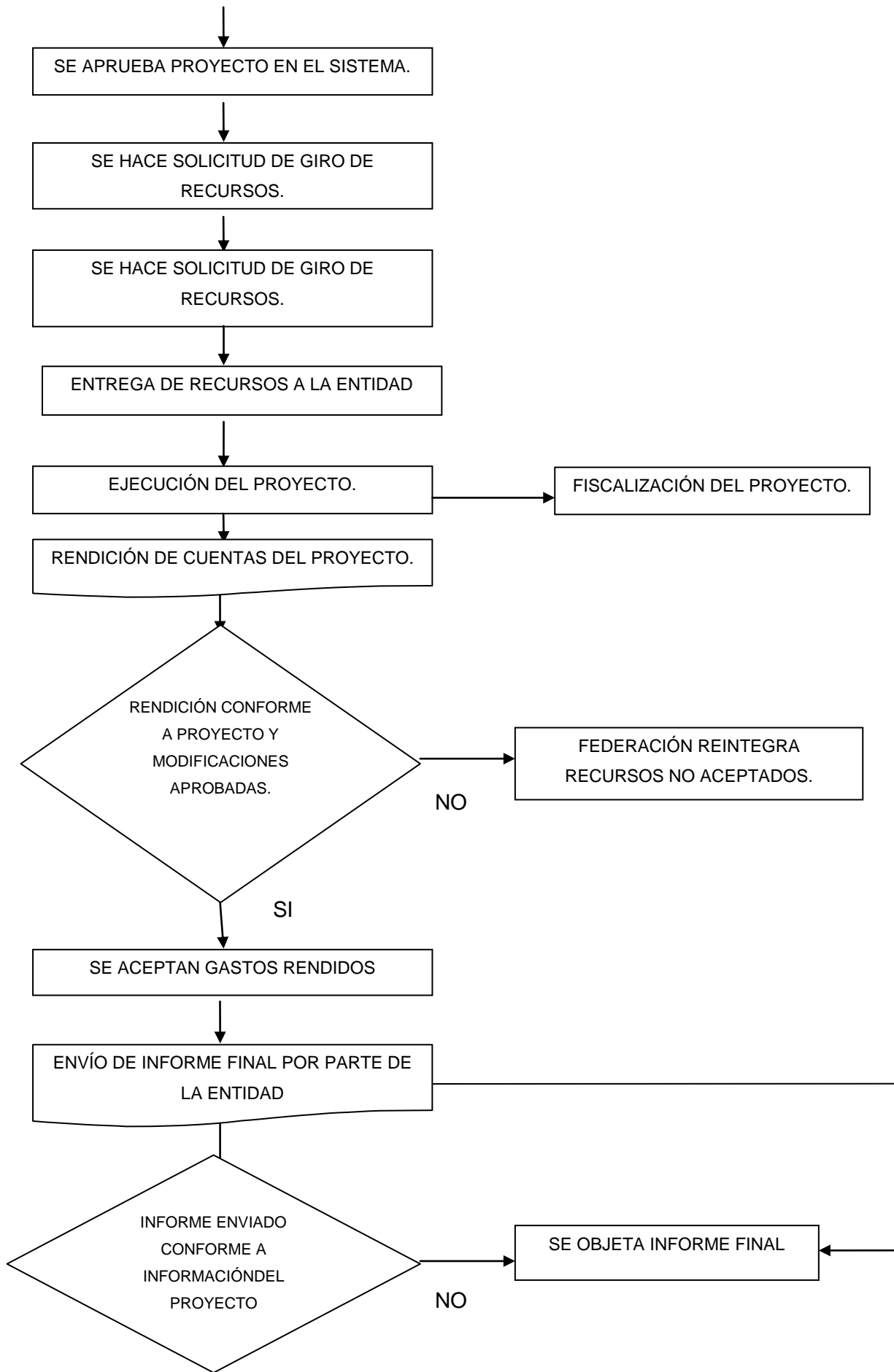
La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

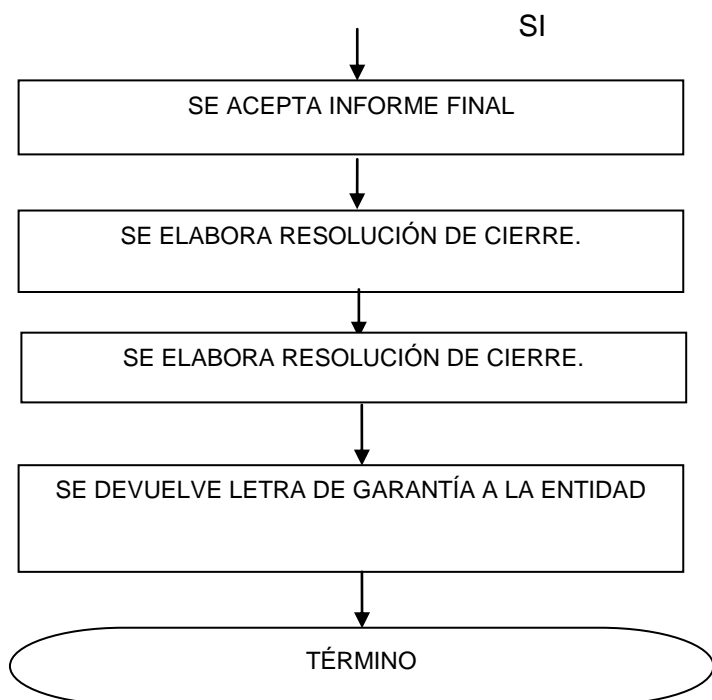
En términos generales, el Convenio Internacional considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:



⁶⁷ Plan de Desarrollo Estratégico. Subcomponente 1 del Componente 2.







Subcomponente N° 4: Capacitación.

Participan en este subcomponente el IND, el COCH y las FEDERACIONES.

El flujo productivo se inicia con la determinación del presupuesto para esta línea de trabajo y con el envío al COCH y posterior recepción de formularios de capacitación de las federaciones. Por lo tanto, el COCH actúa de intermediario en el subcomponente.

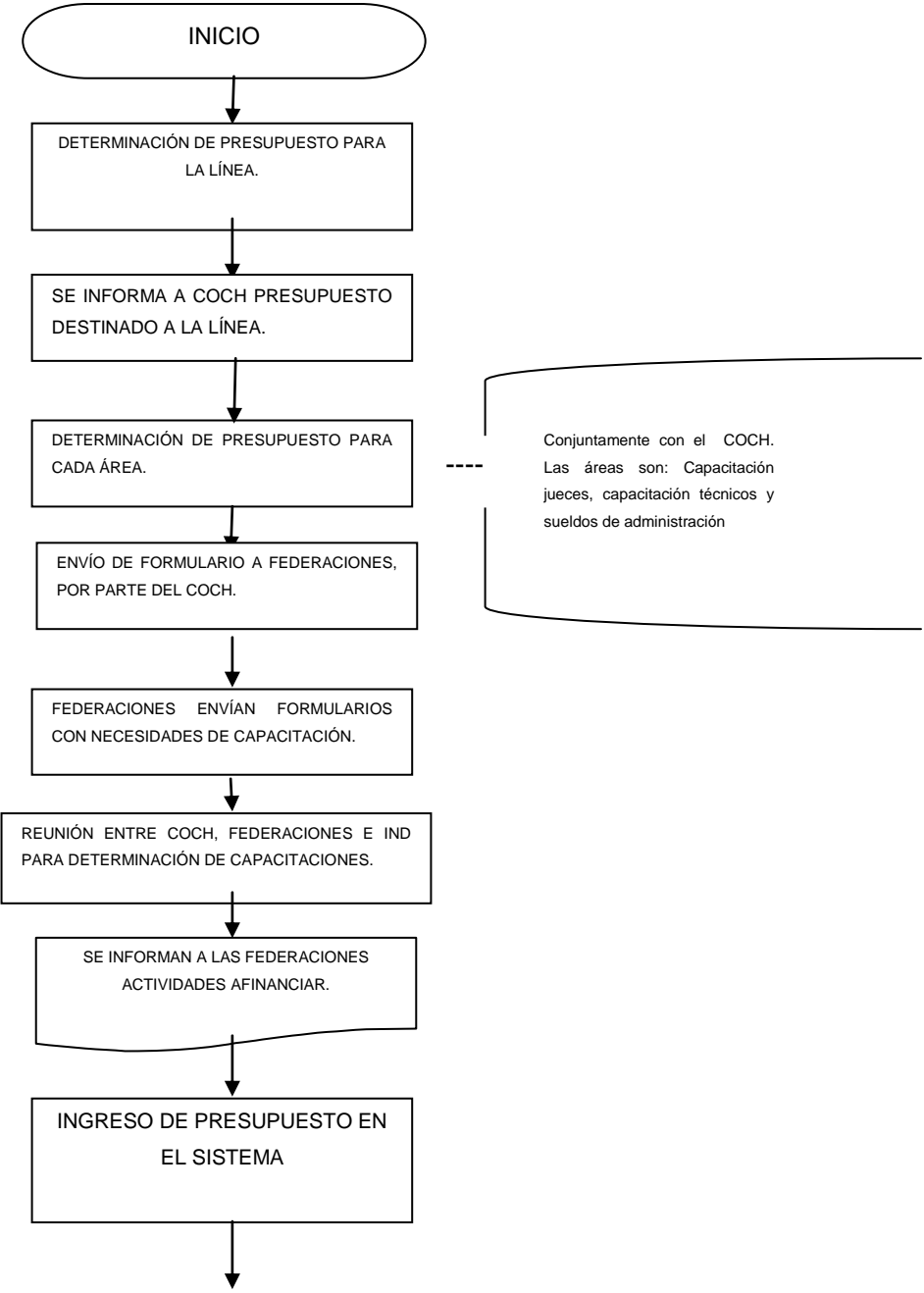
No es posible establecer una calendarización de actividades, debido a que estas dependerán de las necesidades de capacitación manifestada por las Federaciones, las cuales cambian año a año. El IND tiene algunas estimaciones en especial de las demandas de las Federaciones más consolidadas y estables pero eso no sucede con muchas Federaciones que enfrentan diversos procesos internos y cambios que hacen muy difícil de predecir lo que postularan todos los años. Se postulan diversos proyectos de capacitación en el año.

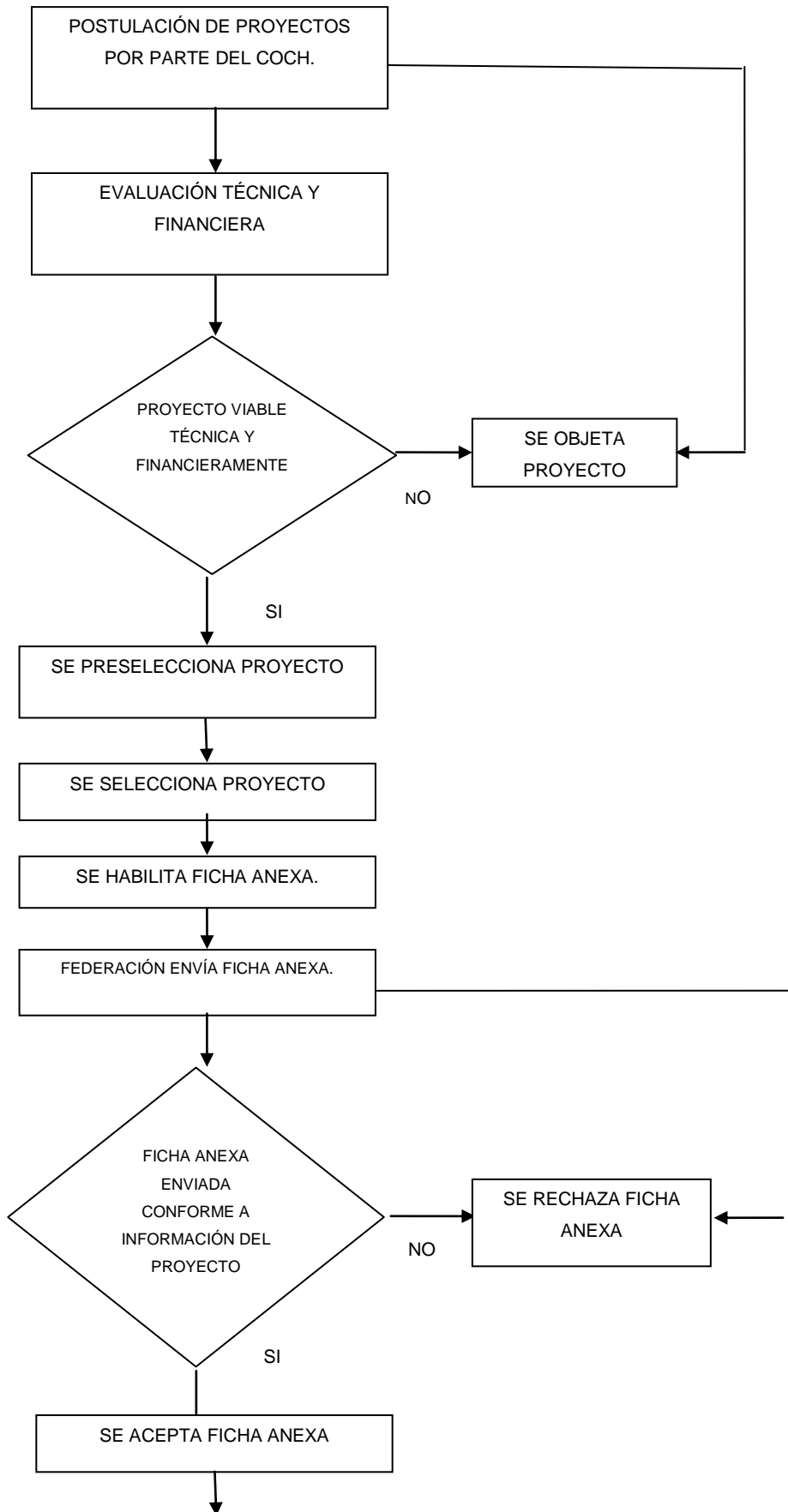
Las actividades a financiar se establecen en conjunto entre las tres partes sobre un monto global determinado (presupuesto del IND para este ítem).

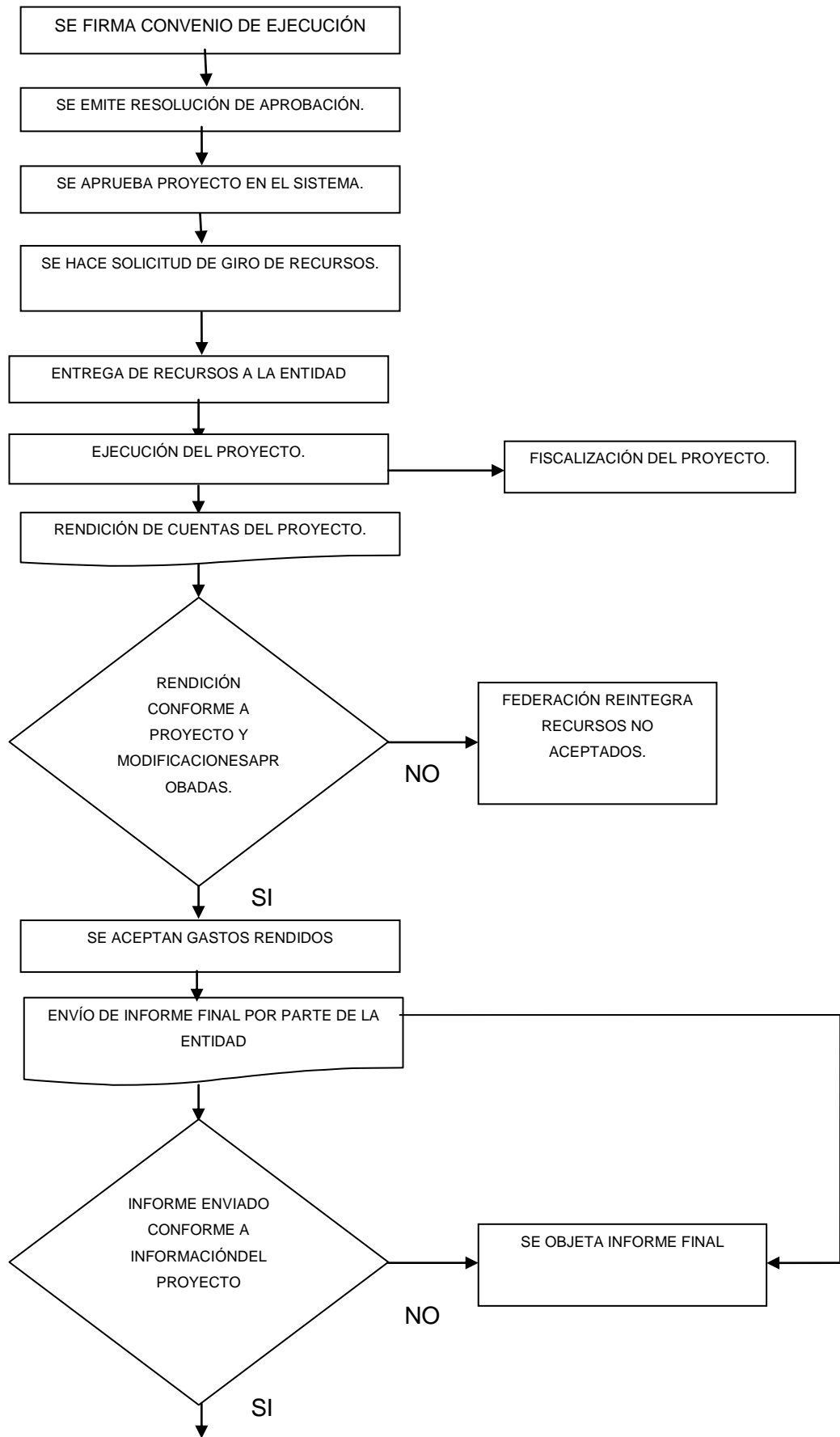
EL COCH por tanto, hace la postulación de proyectos en base al acuerdo entre las tres partes. Después se sigue los pasos de un proyecto deportivo.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, el Subcomponente Capacitación considera los pasos descritos en el Flujoograma que se muestra a continuación:









Componente N° 3: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.

Subcomponente N° 1: Seguro de Accidentes para deportistas

El flujo productivo se inicia con la determinación del presupuesto para esta línea de trabajo y con el envío y publicación de las bases de licitación. Posteriormente se realiza una evaluación y adjudicación de los seguros.

El calendario de Trabajo considera tres fechas importantes:

1. **Marzo- Abril:** se elabora las bases de licitación.
2. **Abril:** publicación de las bases de licitación.
3. **Mayo:** revisión de propuestas y adjudicación de licitación.

Las Federaciones no administran este presupuesto. Este proceso se encuentra regulado por algunas bases de licitación pública⁶⁸ contenidas en las resoluciones de postulación y de adjudicación. Todo esto esta normado en la ley del deporte 19.712

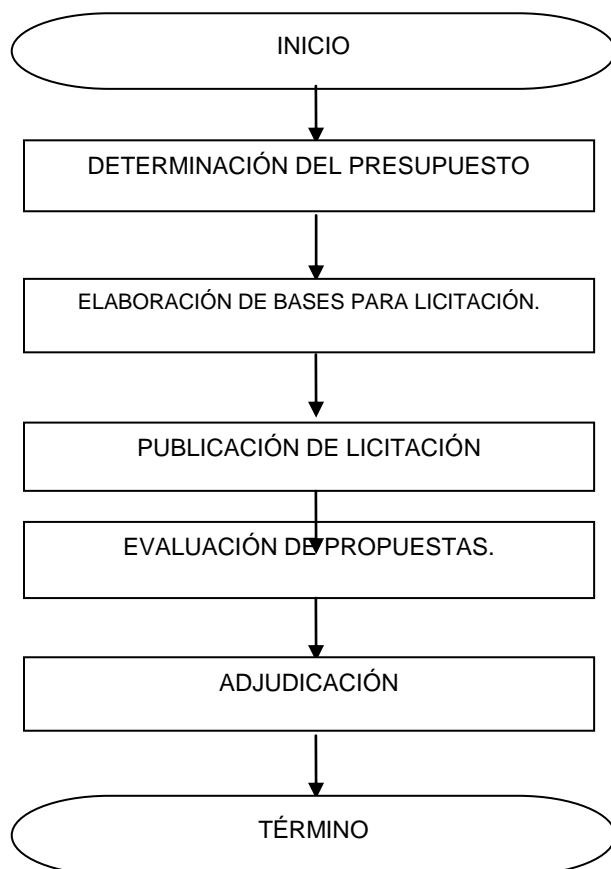
Las Federaciones Deportivas participantes pueden postular a los deportistas PRODDAR y deportistas seleccionados.

El Comité de Adjudicación para determinar la empresa aseguradora que proveerá el servicio se encuentra compuesto por un representante del Departamento, un representante de compra y un representante jurídico del IND.

⁶⁸ Se licita a empresas privadas el total de seguros requeridos para el año de tal manera de poder obtener el menor costo posible por el paquete.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, el Subcomponente Seguro de Accidentes para deportistas considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:



Subcomponente N° 2: Control Dopaje

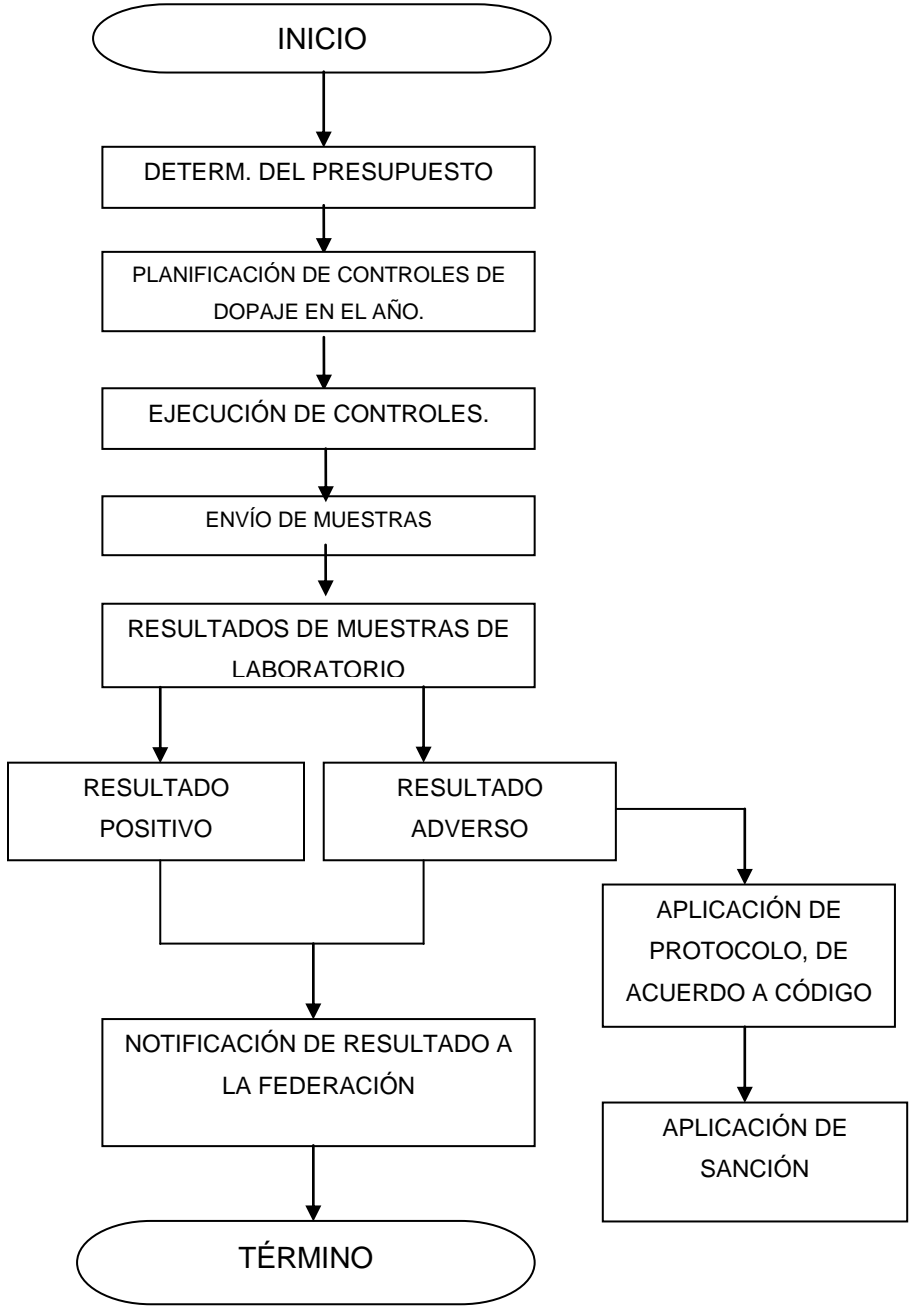
El flujo productivo se inicia con la determinación del presupuesto para esta línea de trabajo y con la planificación de controles de dopaje en el año. Posteriormente se notifican de los resultados a las federaciones y se aplican las sanciones de acuerdo al código mundial determinado por la Agencia Mundial Antidopaje (AMA).

Al igual de lo que sucede con la beca PRODDAR, los Convenios Internacionales y capacitación, aquí no es posible establecer una calendarización actividades, pues los controles se efectúan a lo largo del año, ya sea en periodos de competencias o durante los entrenamientos.

Este proceso se encuentra regulado por la Ley del Deporte, y el monto de los recursos se extrae del presupuesto anual del IND.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

En términos generales, el Subcomponente Control de Dopaje para deportistas considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:



Componente N°4: Proyección deportiva.

El flujo productivo se inicia con la determinación del presupuesto y la distribución del mismo por regiones para esta línea de trabajo. Posteriormente se elaboran las orientaciones técnicas y se notifican a los CER. Se emite una resolución y posteriormente se realiza un seguimiento de las actividades comprometidas.

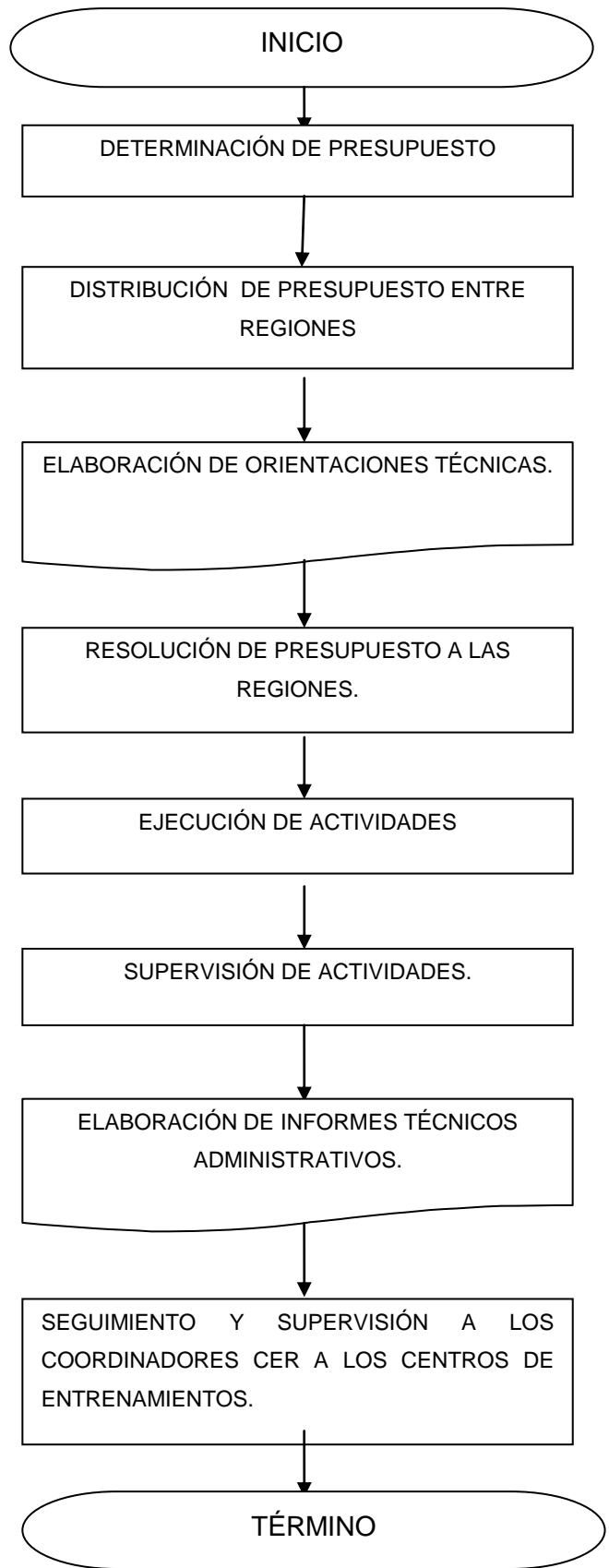
El calendario de Trabajo considera cuatro fechas importantes:

1. **Noviembre:** Se informa el presupuesto correspondiente a los CER para el año siguiente.
2. **Noviembre- Diciembre:** Se realiza la elaboración de las bases técnicas.
3. **Diciembre:** Se realiza la distribución del presupuesto entre las regiones.
4. **Enero- Diciembre:** se realiza la ejecución de las actividades, la supervisión y la elaboración de los informes técnicos.

Los CER administran los presupuestos por traspaso para cada Centro. Este proceso se encuentra regulado por la Ley del Deporte. La administración de los CER es por parte de un funcionario responsable del IND y dependen del director regional del IND.

La unidad responsable de todo el subcomponente es el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

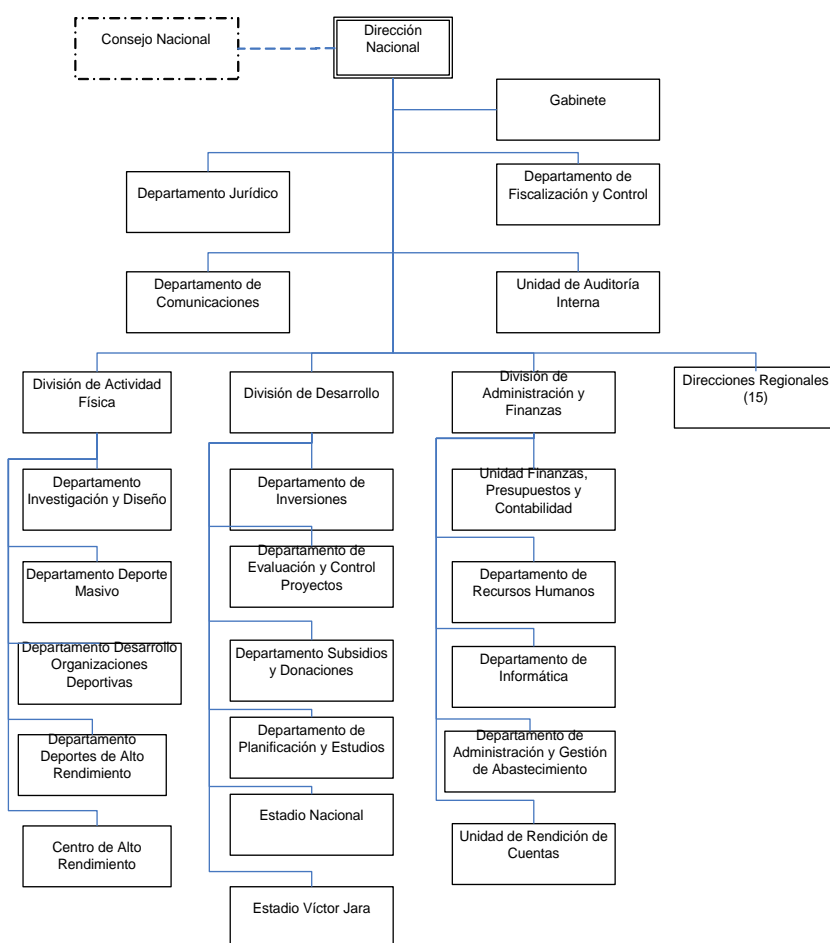
En términos generales, el Componente Proyección Deportiva considera los pasos descritos en el Flujograma siguiente:



2. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.

Estructura Organizacional⁶⁹: El Instituto Nacional del Deporte, IND, cuenta con una Dirección Nacional de la cual dependen tres Departamentos (Jurídico, Comunicaciones y Fiscalización y Control), una Unidad de Auditoría Interna, el Gabinete, 15 Direcciones Regionales y tres Divisiones (Administración y Finanzas, Desarrollo y Actividad Física y Deportes).

Como se observa en el Cuadro siguiente, el Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento es de responsabilidad del Departamento de Alto Rendimiento, el cual depende de la División de Actividad Física y Deportes.

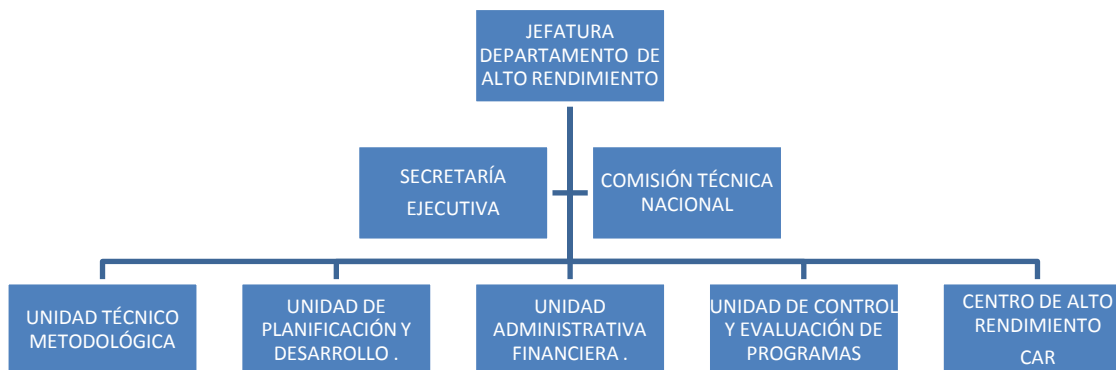


Fuente: Ficha N° 2, Antecedentes del Programa, IND, Febrero 2014

⁶⁹ Dado el cambio de administración en Marzo del presente año y el proceso de constitución del Ministerio del Deporte esta estructura está en revisión y puede ser modificada.

A continuación se presenta el Organigrama del Departamento Deporte de Alto Rendimiento en donde se grafican las Unidades que lo componen y los distintos niveles de dependencia.

Organigrama Departamento Deporte de Alto Rendimiento



Fuente: Ficha N° 2, Antecedentes del Programa, IND, Febrero 2014

El total del personal del Departamento está compuesto por 20 funcionarios que trabajan en las 5 unidades funcionales que se muestran en la base del organigrama. Algunos funcionarios trabajan para más de una unidad puesto que las unidades funcionales tratan temas significativos para el departamento. Todas trabajan temas pertinentes al Programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento.

3. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

Los mecanismos de transferencia de recursos por componente se especifican a continuación:

Componente: Apoyo Financiero a deportistas de Alto Rendimiento

Para PRODDAR, Premio Artículo 12 y Artículo Premio 79 se establece la postulación que cada federación realiza y una vez seleccionados, de acuerdo a criterios técnicos y de logros, se formaliza a través de una Resolución Exenta del IND y se realiza transferencia directa al deportista a través de un depósito en cuenta Rut.

Componente: Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de los deportistas:

Para PDE, Apoyo a deportistas, Capacitación, Convenios Internacionales y ANFA, previa presentación de proyectos de las entidades (Federaciones, ANFA, ADO y COCh) y aprobación por parte del IND, bajo el supuesto que las entidades cumplen con los requisitos administrativos para la presentación de proyectos, se generan los respectivos de convenios de ejecución y se realizan las entregas de recursos.

Componente: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo.

Para seguro a deportistas, la entrega de servicios de salud se realizan de acuerdo a lo establecido en las pólizas contratadas. Estos servicios son entregados directamente a los deportistas.

Para Control de Dopaje, la entrega del servicio se realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Asociación Mundial Antidopaje AMA (WADA en sus siglas en inglés), informando de este proceso a las respectivas Federaciones.

Componente: Proyección Deportiva

Se realiza de acuerdo a lo establecido en las Orientaciones Técnicas de cada año, entregando a los beneficiarios servicios de entrenamiento técnicos, acceso a implementación y seguro de accidentes para deportistas.

No hay funciones que se delegan del Programa a ejecutores finales ni tampoco el programa contempla la recuperación total o parcial de los gastos.

4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

El programa se crea al amparo de lo dispuesto en la Ley del Deporte N°19.712, promulgada el año 2001, que establece entre sus acciones en conjunto con las federaciones deportivas nacionales para todo lo relativo al Deporte de Alto Rendimiento:

- ✓ Detección, selección y desarrollo de personas hombres y mujeres dotadas de talentos deportivos en todos los niveles, desde la educación básica.

- ✓ Formación y perfeccionamiento de técnicos, entrenadores, jueces, administradores deportivos y profesionales ligados a la ciencia del deporte, y
- ✓ La creación y desarrollo de centros de entrenamiento del alto rendimiento deportivo de nivel nacional y regional.
- ✓ Elaborar normas preventivas para la práctica del deporte, como la prevención del dopaje y las normas relativas a la salud física.
- ✓ Impulsar el desarrollo de sistema de entrenamiento y fomento del alto rendimiento deportivo.
- ✓ Financiar o contribuir a la entrega de becas a deportistas nacionales.
- ✓ Participar en programas de cooperación internacional en materia deportiva.
- ✓ Instituir a favor de deportistas o ex deportistas, de dirigentes o ex dirigentes deportivos, según establezca el reglamento respectivo, premios que podrán consistir en estímulos en dinero.
- ✓ Financiar y contribuir al financiamiento los gastos de traslado y mantención de las delegaciones de las federaciones nacionales.
- ✓ Transferir recursos en dinero, bienes o servicios para la realización de proyectos relativos a la difusión, fomento y desarrollo de las modalidades deportivas que establece esta ley.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación del programa son parte de los procesos de Control de Gestión implementados por la Institución, con respecto a monitoreos parciales y evaluación anual de la gestión de sus respectivos programas.

Específicamente para cada componente, el seguimiento y evaluación se detalla a continuación:

Componente 1: Apoyo Financiero a deportistas de Alto Rendimiento

Para PRODDAR, el seguimiento y evaluación se realiza a través de reunión mensual de evaluación del Panel Técnico, conformado por el encargado, analistas y metodólogos,

donde se verifica el cumplimiento de logros para la mantención, inclusión o exclusión de los deportistas del programa por resolución.

Respecto a la base de datos para este componente, existe una planilla Excel, la que por deporte identifica a los deportistas, con su nombre y apellido, indicando el monto mensual que reciben y la cantidad anual.

Premio Artículo 12 y Artículo Premio 79 la evaluación se realiza de acuerdo a la entrega de información oficial de la federación para la postulación a estos premios por logros obtenidos

Los Premios están establecidos en decreto.

La base de datos existente para el premio artículo 12, consiste en una planilla Excel, donde se identifica al deportista con su nombre, apellidos y Rut, la federación a la que pertenecen, el monto del premio asignado (en pesos y en UTM) y la forma en que se realizará dicho pago.

También existen los respaldos en papel (oficios, cartas, entre otros) de las postulaciones emitidas por las Federaciones, archivadas en formato papel, la resolución que aprueba el pago y las bases de postulación (Decreto Exento N°6, SEGEOB).

Para el premio Artículo 79, existe una base de datos con los nombres, apellidos, disciplina y año en que le fue concedido el premio. Además, existen archivos en formato papel: reglamento, respaldo de publicación de inicio de periodo de postulación, la presentación a la Comisión, los respaldos de las postulaciones hechas por las Federaciones y copia de los oficios donde se solicita la postulación a las entidades que corresponden.

Componente 2: Financiamiento de los procesos técnicos deportivos para potenciar el desarrollo de los deportistas el seguimiento y la evaluación para Planes de Desarrollo Estratégico, Apoyo a Deportistas, Capacitación, Convenios ANFA: se realiza a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Solicitud de modificaciones ficha anexa.
- ✓ Sistema de fiscalización en terreno.
- ✓ Informe Consulta rendición de cuentas.

- ✓ Informe saldos por ítem de gastos.
- ✓ Informe Final.

Respecto a la base de datos que se posee para este componente, se destaca la plataforma electrónica www.proyectosdeportivos.cl/sisap, donde se puede encontrar información relativa al proyecto, como son los documentos administrativos, en específico los Convenios de ejecución y Resoluciones de aprobación; la ficha anexa, en la cual se registran los datos de cada una de las actividades del proyecto: Recurso humano incorporado (nombre y apellido, Rut, nivel educacional y cargo) y sus respectivos horarios, recinto en que se desarrolla la actividad, listado de deportistas beneficiados, distribución de participantes y la descripción de los implementos deportivos.

Componente 3: Servicios de apoyo al proceso de desarrollo deportivo

El seguimiento y evaluación del componente seguro de deportistas se realiza a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Informes de siniestralidad
- ✓ Nómina de deportistas beneficiados en base a Resolución Exenta de inclusión o exclusión programa PRODDAR.
- ✓ Informes de siniestros por deportista.
- ✓ Informes de liquidación de siniestros por deportista.

Respecto a las bases de datos existentes, para el seguro a deportistas existe una planilla Excel que contiene la nómina con los deportistas beneficiados, con su nombre, apellidos y Rut, su fecha de nacimiento, la disciplina a la que pertenecen, la categoría, su previsión de salud, y un correo electrónico.

El seguimiento y evaluación de control de dopaje para deportistas se realiza a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Formulario de control al dopaje.
- ✓ Informe de muestras enviado por laboratorio.

- ✓ Oficio enviado a federaciones con informe del laboratorio
- ✓ Panel disciplinario (muestras adversas)

Para el control dopaje, existe un base de datos que consiste en una planilla Excel, donde por mes, se indica la fecha en que se realizó el control, la identificación del deportista con su nombre y apellidos, el código del kit que se aplica en la toma de muestra, el nombre del oficial que tomó la muestra, la federación, el país del deportista, el evento, y si es dama o varón. Así también, existe una planilla general, la que por mes indica el total hombres y mujeres, cuantas muestras fueron tomadas en competencia y fuera de competencia y la cantidad de deportistas extranjeros y nacionales.

Componente 4: Proyección deportiva

El seguimiento y evaluación para este componente se realiza a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Informes mensuales de coordinadores y técnicos de cada región.
- ✓ Informe Semestral de logros de deportistas seleccionados.
- ✓ Informe Semestral de logros internacionales de deportistas seleccionados
- ✓ Ficha de supervisión Programas.

La base de datos existente para este componente corresponde a una planilla Excel donde se identifica al deportista con su nombre, apellido y Rut, fecha de nacimiento, disciplina a la que pertenece, el género, y la fecha de ingreso al programa.

El año 2007 se realizó la EPG del Programa por parte de DIPRES y contemplo el análisis del Período 2003 – 2006. Este trabajo fue realizado por un panel de expertos conformado por 4 profesionales coordinado por Dánisa Chelén.

Los principales resultados señalan que *“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 para cada componente que aseguren su logro”*. Es

importante señalar que la Matriz de Marco Lógico⁷⁰ es totalmente diferente de la actual utilizada en este proceso de evaluación.

El Instituto Nacional de Deportes contrató el desarrollo de estudio “Consultoría para elaboración de una Política Nacional de Desarrollo Deportivo para el Alto Rendimiento (PNDDAR) 2011-2016, realizado por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano durante el año 2011.

Dentro de sus principales resultados se encuentran propuestas generales y criterios para fortalecer cada una de las áreas del Deporte de Alto Rendimiento en los cuales se pone énfasis a una coordinación y labor más estrecha con las federaciones y consultas a los diferentes involucrados en el DAR para orientar la asignación de recursos.

EL IND tiene un estrecho contacto con los distintos involucrados en el DAR sin embargo no se ha implementado un proceso de consultas o participativo en el cual se definan las grandes estrategias a desarrollar por Chile en este ámbito.

5. Análisis de desempeño de los Procesos

En este punto se realizará un análisis de desempeño de los Procesos en que se examinarán las relaciones de causalidad y cumplimiento de aspectos de gestión que pueden afectar la eficiencia o el desempeño de cada uno de ellos.

Para esto metodológicamente se contemplaron tres grandes aspectos que se requieren para el logro de un buen desempeño y en cada uno de esos aspectos se consideró la observación de cumplimiento de tres a cuatro variables que son necesarias para determinar suficiencia o debilidades por mejorar.

a) Nivel Insumos

Se pretende observar la dotación de recursos del Proceso, para lo cual se analizan los siguientes aspectos:

⁷⁰ Los cambios en la Matriz de Marco Lógico son de toda la estructura de objetivos y consecuentemente de la lógica horizontal también y responden a adecuar las líneas de trabajo con las líneas de recursos financieros disponibles mediante la ley del deporte y los decretos posteriores.

- i. Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades
- ii. Recursos Financieros presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades
- iii. Recursos Materiales presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades.

Es importante comprender que este análisis es de desempeño de procesos, es decir califica si los procesos para el tratamiento de los recursos es adecuado para una gestión eficiente y en ningún caso se califica si la institución dispone de recursos suficientes o no para cumplir con su mandato.

b) Nivel de actividades

Se pretende observar cómo se efectúa el proceso de transformación de los insumos en los productos, es decir si se contemplan adecuadamente en los flujos de trabajo los resguardos pertinentes para que esto sea efectivo. Se analizan cuatro aspectos fundamentales:

- I. La secuencia de acciones ejecutadas permiten transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.
- II. La Organización de las acciones permiten medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados para esa Línea de Acción).
- III. Las Responsabilidades están claramente designadas para que se efectúen las transformaciones de los insumos en los productos esperados.
- IV. Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.

c) Nivel de Productos

Se espera analizar si las acciones contempladas para ese proceso permiten hacerse cargo de la conversión efectiva de las actividades en Productos. Este nivel de análisis es esencial para darle flexibilidad y responsabilidad a la institución respecto al logro de los Productos que ella se propone alcanzar.

A continuación se señalan los tres aspectos considerados:

- i. Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.
- ii. En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.
- iii. Las Responsabilidades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados

A continuación se presenta un cuadro con el análisis señalado por cada Proceso de este Programa:

Relaciones de Causalidad y Cumplimiento de aspectos de Gestión de los Procesos del Programa Posicionamiento DAR

C o m p o n e n t e	Subco m p o n e n t e	Evaluación y Fundamento	Nivel Insumos (dotación de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformación)				Nivel de Productos (Conversión efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	La Organización de las acciones permite medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabilidades están claramente designadas para que se efectúen las transformaciones de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabilidades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
1	Beca PRODDAR	Cumplimiento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundamento	La administración de la Beca se sustenta en la estructura del DAR que tiene una división funcional de trabajo mediante la cual se destinan los RRHH necesarios según disponibilidad.	Presupuesto Anual y Criterios regulados en Decreto 29 Reglamento de PRODDAR	Presupuesto Anual y Criterios regulados en Decreto 29 Reglamento de PRODDAR	Decreto 29: Programa DAR y detalladas en Diagrama	Se contrasta el Plan de Entrenamiento o con el logro del deportista en el evento fundamental. Supone que el Plan de Entrenamiento o está bien realizado.	Decreto 29: Programa DAR y detalladas en Diagrama	Existen controles en cada uno de los pasos y el deportista se compromete al adecuado uso de fondos lo cual es verificado y calificado posteriormente	Existe un seguimiento continuo del Plan de Entrenamiento y se realizan una evaluación en el evento fundamental contemplado en el Plan de entrenamiento	1. Si no se cumple con los antecedentes formales y técnicos no puede acceder. 2. El seguimiento y evaluación del Plan de entrenamiento permite posteriormente cambios en la categoría, ingresos y exclusiones eventualmente.	Criterios regulados en Decreto 29 Reglamento de PRODDAR

C o m p o n e n t e	Subco mpo nente	Evaluación y Fundamento	Nivel Insumos (dotación de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformación)				Nivel de Productos (Conversión efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	La Organización de las acciones permite medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabilidades están claramente designadas para que se efectúen las transformaciones de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabilidades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
1	Premio Artículo 12	Cumplimiento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundamento	Id anterior	Presupuesto Projectado por IND y Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	Presupuesto Projectado por IND y Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	La programación es muy sencilla y clara para todos y consisten en informar, recibir postulaciones, seleccionar quienes califican y adjudicar.	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) y decreto Segegob N° 6
1	Premio Artículo 79	Cumplimiento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundamento	Id anterior	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) descritos en artículo 79 en UTM.	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) descritos en artículo 79	Existe un calendario conocido por todos y es difundido por IND entre Organizaciones del Deporte.	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) descritos en artículo 79	Criterios regulados: una comisión evaluadora externa señalada en la Ley	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) descritos en artículo 79	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) descritos en artículo 79	Criterios regulados en Ley 19.712 (Ley del Deporte) descritos en artículo 79	Criterios regulados: una comisión evaluadora externa señalada en la Ley

C o m p o n e n t e	Subco mpo nente	Evaluación y Fundamento	Nivel Insumos (dotación de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformación)				Nivel de Productos (Conversión efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	La Organización de las acciones permite medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabilidades están claramente designadas para que se efectúen las transformaciones de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabilidades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
2	Plan de Desarrollo Estratégico (PDE)	Cumplimiento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundamento	Id anterior	Este proceso se encuentra regulado en términos financieros por la resolución 3733 de rendición de cuentas interna del IND.	Se confecciona Presupuesto para participación en actividades. Las Federaciones administran el Presupuesto	El proceso es claro y calendarizado al detalle. El Flujograma es muy concreto y consistente	Las federaciones postulan con proyectos que son evaluados técnica y financieramente	Esta claramente especificados en el flujograma de producción del PDE	Existen los controles adecuados y además las federaciones deben garantizar financieramente mediante letra de garantía los recursos.	Existe un claro proceso de rendición de cuentas, el cual es contratado conforme al proyecto de cada federación.	Esta claramente especificados en el flujograma de producción del PDE	Especificadas en la resolución 3733 del IND

C o m p o n e n t e	Subco mpo nente	Evaluación y Fundamento	Nivel Insumos (dotación de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformación)				Nivel de Productos (Conversión efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	La Organización de las acciones permite medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabilidades están claramente designadas para que se efectúen las transformaciones de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabilidades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
2	Apoyo Especial a Deportistas	Cumplimiento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundamento	Id anterior	Este proceso se encuentra regulado internamente por el IND.	Esto se define proyecto a proyecto y cuenta con apoyo del IND desde su concepción hasta su presentación y posteriormente es fiscalizado al detalle.	El proceso es claro y calendarizado al detalle. El Flujograma es muy concreto, consistente y similar al PDE	Se realiza un análisis técnico y metodológico de las actividades propuestas por las federaciones y posteriormente una evaluación técnica y financiera	Regulado internamente por el IND	Se realizan dos análisis antes de aprobar el Proyecto y posteriormente se realiza una fiscalización del Proyecto y una revisión de rendiciones comparando gastos y proyecto aprobado.	En la fiscalización del Proyecto y posteriormente en la rendición de gastos	En la Fiscalización de Proyecto	Bien regulado por reglamentación interna IND

C o m p o n e n t e	Subco mpone nte	Evaluació n y Fundame nto	Nivel Insumos (dotación de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformación)				Nivel de Productos (Conversión efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestad os en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestad os en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	La Organización de las acciones permite medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabili dades están claramente designadas para que se efectúen las transformacion es de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabili dades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
2	Conven io Internacional	Cumplimi ento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundame nto	Id anterior	El Presupuesto es determinado globalmente por el IND y el detalle depende de los proyectos que presenten las Federaciones,	Los recursos en detalle son especificados por los proyectos presentados por las federaciones que deben ser muy claros y concretos.	Este proceso se encuentra regulado internamente por el IND y es similar al PDE.	Se evalúa cada proyecto en su mérito financiera y técnicamente , posteriormente la federación se hace cargo y es fiscalizado por el IND	Estan claramente especificados en el flujograma de producción del Convenio Internacional.	Cada Proyecto debe postular y posteriormente se evalúa técnica y financieramente. También se fiscaliza su ejecución y se verifica rendición de gastos contra proyecto presentado y cada federación se responsabiliza con Boleta de garantía.	En la fiscalización del Proyecto y posteriormente en la rendición de gastos	En la Fiscalización de Proyecto	Bien regulado por reglamentación interna IND

C o m p o n e n t e	Subco mpone nte	Evaluació n y Fundame nto	Nivel Insumos (dotación de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformación)				Nivel de Productos (Conversión efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestad os en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestad os en detalle y su asignación o adquisición está relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	La Organización de las acciones permite medir el desempeño (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabili dades están claramente designadas para que se efectúen las transformacion es de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa Línea de Acción.	Existe verificación de la conversión de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la línea de acción.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabili dades están claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
2	Capacit ación	Cumplimi ento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundame nto	Id anterior	Se determina el presupuesto por el IND para esta línea de trabajo y se envía al COCH que actúa como Intermediario	Las actividades de capacitación a financiar se determinan en base al presupuesto del IND entre el COCH, las Federaciones y el IND.	Es ventanilla abierta hasta agotar el presupuesto con actividades muy concretas de postulación, evaluación, adjudicación y rendición.	Evaluación técnica y financiera, fiscalización y verificación de rendiciones.	El flujograma presenta los pasos seguidos claramente.	Evaluación técnica y financiera, fiscalización y verificación de rendiciones.	En la fiscalización del Proyecto y posteriormente en la rendición de gastos	En la Fiscalización de Proyecto	Bien regulado por reglamentaci ón interna IND
3	Seguro de Accide ntes para deporti stas	Cumplimi ento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundame nto	Id anterior	Se determina Presupuesto por IND. Administrado directamente por el IND y normado en la Ley del Deporte 19.172	Se realiza la construcción de las bases de la licitación.	El proceso es claro y calendarizado . El trabajo esencial es la construcción de las bases de la licitación de los seguros.	Este proceso se encuentra regulado por las bases de licitación pública contenidas en las resoluciones de postulación y de adjudicación.	El Comité de Adjudicación se encuentra compuesto por un representante del Departamento, un representante de compra y un representante jurídico del IND.	Este proceso se encuentra regulado por las bases de licitación pública contenidas en las resoluciones de postulación y de adjudicación.	Este proceso se encuentra regulado por las bases de licitación pública contenidas en las resoluciones de postulación y de adjudicación.	Este proceso se encuentra regulado por las bases de licitación pública contenidas en las resoluciones de postulación y de adjudicación.	Este proceso se encuentra regulado por las bases de licitación pública contenidas en las resoluciones de postulación y de adjudicación.

C o m p o n e n t e	Subco mpone nte	Evaluaci n y Fundame nto	Nivel Insumos (dotaci3n de recursos)			Nivel de Actividades o Procesos (Proceso de Transformaci3n)				Nivel de Productos (Conversi3n efectiva)		
			Recursos Humanos presupuestados en detalle y su asignaci3n o adquisici3n est3 relacionado con los procesos y actividades	Recursos Financieros presupuestad os en detalle y su asignaci3n o adquisici3n est3 relacionado con los procesos y actividades	Recursos Materiales presupuestad os en detalle y su asignaci3n o adquisici3n est3 relacionado con los procesos y actividades	La secuencia de acciones ejecutadas permite transformar los insumos en los Productos esperados para esa L3nea de Acci3n.	La Organizaci3n de las acciones permite medir el desempe no (el uso eficiente de los insumos en el logro de los Productos esperados).	Las Responsabili dades est3n claramente designadas para que se efect3en las transformacion es de los insumos en los productos esperados	Se cuenta con los controles adecuados para asegurar que las acciones ejecutadas permitan transformar los insumos en los Productos esperados para esa L3nea de Acci3n.	Existe verificaci3n de la conversi3n de las actividades en los Productos Inmediatos de acuerdo a las metas definidas para la l3nea de acci3n.	En caso de no cumplirse con requerimientos esenciales de los Productos se cuenta con mecanismos de salida o correctivos de las actividades que permitan que no se desperdicie recursos.	Las Responsabili dades est3n claramente definidas para efectuar correcciones que permitan el logro de las metas en los productos esperados
3	Control Dopaje	Cumplimi ento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundame nto	Id anterior	Se determina Presupuesto por IND y la planificaci3n de controles de Dopaje en el a3o. Proceso regulado por la Ley del Deporte.	Con la Planificaci3n de Controles de Dopaje se determinan las necesidades.	Con la planificaci3n de controles de Dopaje en el a3o, el flujograma muestra este proceso regulado por la Ley del Deporte.	La organizaci3n de las acciones es muy simple y especificada en el flujograma.	El flujograma presenta los pasos seguidos claramente.	La ejecuci3n efectiva de la Planificaci3n de Controles de Dopaje es controlada por el IND	Efectuada por el Programa Posicionamie nto Internacional del Deporte de Alto Rendimiento.	Decisi3n tomada por el Programa Posicionamiento Internacional del Deporte de Alto Rendimiento.	Efectuada por el Programa Posicionamie nto Internacional del Deporte de Alto Rendimiento.
4	Proyec ci3n deporti va	Cumplimi ento	Suficiente	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado
		Fundame nto	Id anterior	Se determina el presupuesto y la distribuci3n del mismo por regiones por el IND.	Se especifican en las bases t3cnicas elaboradas por el IND	La secuencia de acciones es muy clara y consistente en el flujograma de Proyecci3n Deportiva	Se determina el logro en las bases t3cnicas y posteriormen te se supervisan las actividades desarroll3ndo se informes t3cnicos y administrativ os.	La responsabilidad global es del Programa Posicionamie nto DAR y espec3ficas por los CER que administran los presupuestos para cada Centro.	Se determina el logro en las bases t3cnicas y posteriormente se supervisan las actividades desarroll3ndose informes t3cnicos y administrativos.	En los Informes t3cnicos y administrativos	La supervisi3n de actividades permitir3a realizar correcciones.	El Programa DAR se encarga de supervisar las actividades.

Como conclusión del análisis realizado, las líneas de Acción o Subcomponentes tienen una destacada evaluación en prácticamente todas las relaciones de causalidad vistas, esperándose por tanto un muy buen cumplimiento de los soportes de gestión que permitirían un trabajo eficiente de todo el Programa. El único aspecto señalado como suficiente, tiene que ver con la asignación de recursos humanos cada una de esas tareas, los cuales tienen una organización funcional y no dedicada específicamente a cada subcomponente. Esta organización es muy eficiente pero puede verse complicada en cuanto al tiempo de los(as) profesionales ya que en algunos períodos tendrán que responder a requerimientos diversos de los distintos subcomponentes.

También se destacó como Suficiente en el caso de la Beca Proddar, el que depende mucho de la calidad con que se haya realizado el Plan de Entrenamiento, pues los controles se sustentan en el mismo, pero este Plan de Entrenamiento puede haber estado mal confeccionado lo que implicaría que se le daría seguimiento al cumplimiento de metas

ANEXO 4: ANALISIS DE GÉNERO

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA					RECOMENDACIONES ⁷¹
Nombre	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación? ¿Por qué?	¿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	Solicitar a cada federación que entregue diferenciado entre hombres y mujeres las postulaciones por ejemplo al Proddar y los méritos de cada caso. Indicando razones porque buenas marcas o rendimientos no están considerados. Esto a nivel de mujeres y hombres. Esto para asegurar que todos hombres y mujeres sean igualmente considerados.
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	
POSICIONAMIENTO DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO	Fortalecer y generar las condiciones para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento, a través de la ejecución y financiamiento de	Mejorar el Desempeño ⁷² del Deporte de Alto Rendimiento.	Si, en cuanto a asegurar que a nivel de federaciones y Cer exista igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la obtención de recursos económicos. Hoy no existe forma de saber esto.	No	Si, en los componentes 1 y 4.	Si, a nivel de federaciones que incorporen el enfoque de género en los casos necesarios.	Si, hoy no se tiene un indicador que mida asignación de Becas Proddar en función a mejores méritos entre hombres y mujeres, esto para asegurar que los mejores estén presentes de acuerdo a su género.	

⁷¹ 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.

⁷² El mejoramiento del desempeño, se entiende 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.

	planes y programas, incrementando el rol del sector privado y el desarrollo de un modelo deportivo, que aumente la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su participación en el ciclo olímpico							
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Actualmente, el programa no aplica enfoque de género, considerando que:

- En el problema que genera el programa (Deficiente desarrollo del nivel y posición del deporte de alto rendimiento nacional en competencias internacionales), no afecta de manera diferenciada a hombres y mujeres y por ende el logro del propósito del programa, no se condiciona a atender preferentemente a alguna población en especial o potenciando alguna de ellas.
- En cuanto a la caracterización de beneficiarios se puede realizar la desagregación de cuantos corresponden a hombres y cuantos a mujeres, a nivel estadístico, pero sin generar mayor impacto en la consecución del propósito del programa.
- En cuanto a los componentes del programa, no existen diferencias o exactitudes entre hombres y mujeres, en la definición de los componentes que sea necesario incorporar para el logro del propósito del programa.

Actualmente, en el componente 1 “Apoyo financiero a deportistas de Alto Rendimiento”, específicamente en el procedimiento de las “Becas PRODDAR 2013”, en el punto 4.9 establece una consideración para las deportistas que reciben esta beca.

“Embarazos: Si una deportista informa un estado de embarazo durante su preparación deportiva, ella mantendrá su categoría correspondiente hasta después de un mes de dar a luz, momento en que se deberá reunir con el panel técnico, para evaluar la continuidad deportiva.

Cualquier situación especial que se presente en estos casos, será analizada por el panel técnico luego de la reunión con la deportista”.

- En cuanto a la medición de indicadores, específicamente para indicadores de cobertura, estos pueden diferenciarse por hombres y mujeres a nivel estadístico, pero esto no aporta a la detección de inequidades que permitan aportar al cumplimiento del propósito del programa.

A nivel de entrenamiento y reglamentos para la práctica de los deportes, existen consideraciones técnicas entre hombres y mujeres, pero estos aspectos se encuentran fuera del programa y específicamente su propósito. Estas son las razones que da el programa para no incorporar el enfoque de género, el panel considera las razones respecto al objetivo central del programa no requiere el enfoque de género pero si a nivel de sus componentes para asegurar que los mejores en ambos géneros estén en el programa. Por ejemplo, el programa no discrimina entre hombre y mujeres pero a nivel de federaciones especialmente esto debe validarse y para esto debe haber un mecanismo que cumpla este objetivo.

Anexo 5: Ficha Presupuestaria.

Cuadro N°1

Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa

(en miles de pesos año 2014)

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.

AÑO 2010	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 12.594.890	\$ 14.103.577	112%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 3.941.706	\$ 3.750.622	95%
Inversión	\$ 31.668.905	\$ 31.808.474	100%
Transferencias	\$ 48.425.202	\$ 49.794.736	103%
Otros (Identificar)	\$ 597.371	\$ 1.523.496	255%
TOTAL	\$ 97.228.074	\$ 100.980.905	104%

Fuente: "INFORME DE EJECUCION CUARTO TRIMESTRE PERIODO 2010" DIPRES MIN. HACIENDA (ajustado a pesos 2014)

AÑO 2011	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 12.805.336	\$ 13.550.905	106%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 3.898.246	\$ 4.068.952	104%
Inversión	\$ 17.418.532	\$ 9.926.308	57%
Transferencias	\$ 61.364.304	\$ 77.107.900	126%
Otros (Identificar)	\$ 588.948	\$ 993.395	169%
TOTAL	\$ 96.075.366	\$ 105.647.460	110%

Fuente: "INFORME DE EJECUCION CUARTO TRIMESTRE PERIODO 2011" DIPRES MIN. HACIENDA (ajustado a pesos 2014)

AÑO 2012	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 12.828.802	\$ 14.097.506	110%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 4.477.165	\$ 4.285.025	96%
Inversión	\$ 18.322.003	\$ 7.896.155	43%
Transferencias	\$ 64.730.194	\$ 94.075.719	145%
Otros (Identificar)	\$ 971.749	\$ 5.587.488	575%
TOTAL	\$ 101.329.913	\$ 125.941.893	124%

Fuente: "INFORME DE EJECUCION CUARTO TRIMESTRE PERIODO 2012" DIPRES MIN. HACIENDA (ajustado a pesos 2014)

AÑO 2013	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 13.190.258	\$ 13.135.033	100%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 4.740.712	\$ 3.924.209	83%
Inversión	\$ 24.408.126	\$ 21.059.921	86%
Transferencias	\$ 65.639.718	\$ 48.222.744	73%
Otros (Identificar)	\$ 801.674	\$ 643.131	80%
TOTAL	\$ 108.780.488	\$ 86.985.038	80%

Fuente: "INFORME DE EJECUCION MENSUAL PERIODO 2013 NOVIEMBRE" DIPRES MIN. HACIENDA (ajustado a pesos 2014)

AÑO 2014	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 13.426.807
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 5.510.383
Inversión	\$ 6.801.397
Transferencias	\$ 62.537.507
Otros (Identificar)	\$ 932.356
TOTAL	\$ 89.208.450

Fuente:

Fuentes de Financiamiento	2010		2011		2012		2013		2014		Variación 2010-2013
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Presupuestarias	\$ 7.927.350	100%	\$ 13.216.173	100%	\$ 13.316.327	100%	\$ 13.784.735	100%	\$ 14.417.883	100%	82%
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%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas											
2. Extrapresu-puestarias											
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.											
Total	\$ 7.927.350		\$ 13.216.173		\$ 13.316.327		\$ 13.784.735		\$ 14.417.883		82%

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

Cuadro N°3

Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al presupuesto inicial del Servicio Responsable (en miles de pesos año 2014)

Observación: este cuadro se completa automáticamente ya que se alimenta de la información proveniente de los cuadros 1 y 2 anteriores.

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2010	\$ 97.228.074	\$ 7.927.350	8%
2011	\$ 96.075.366	\$ 13.216.173	14%
2012	\$ 101.329.913	\$ 13.316.327	13%
2013	\$ 108.780.488	\$ 13.784.735	13%
2014	\$ 89.208.450	\$ 14.417.883	16%

Fuente:

-
-

Cuadro N°4
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado
(en miles de pesos año 2014)

AÑO 2010	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 1.455.860	\$ 1.372.696	94%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 666.586	\$ 567.447	85%
Inversión	\$ 31.898	\$ 26.459	83%
Otros (Identificar)	\$ 5.773.006	\$ 8.961.539	155%
Total	\$ 7.927.350	\$ 10.928.141	138%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2011	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 1.503.579	\$ 1.542.647	103%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 742.791	\$ 556.487	75%
Inversión	\$ 13.287	\$ 12.012	90%
Otros (Identificar)	\$ 10.956.516	\$ 10.728.414	98%
Total	\$ 13.216.173	\$ 12.839.560	97%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2012	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 3.398.716	\$ 1.903.077	56%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 693.972	\$ 650.318	94%
Inversión	\$ 24.202	\$ 22.928	95%
Otros (Identificar)	\$ 9.199.437	\$ 10.270.233	112%
Total	\$ 13.316.327	\$ 12.846.556	96%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2013	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 2.097.139	\$ 1.958.700	93%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 705.325	\$ 772.821	110%
Inversión	\$ 24.101	\$ 20.139	84%
Otros (Identificar)	\$ 10.958.170	\$ 10.803.381	99%
Total	\$ 13.784.735	\$ 13.555.041	98%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2014	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 2.011.835
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 1.425.551
Inversión	\$ 18.997
Otros (Identificar)	\$ 10.961.500
Total	\$ 14.417.883

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

- **Cuadro N°5** -
 - **Gasto Total del Programa** -
 - **(en miles de pesos año 2014)** -
 - - -

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2010	\$ 10.928.141	\$ 0	10.928.141
2011	\$ 12.839.560	\$ 0	12.839.560
2012	\$ 12.846.556	\$ 0	12.846.556
2013	\$ 13.555.041	\$ 0	13.555.041

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

Cuadro N°6

Gasto Total del Programa, desagregado por Subtítulo

(en miles de pesos año 2014)

AÑO 2010	Gasto Total del Programa	%
Personal	\$ 1.372.696	13%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 567.447	5%
Inversión	\$ 26.459	0%
Otros (Identificar)	\$ 8.961.539	82%
Total	\$ 10.928.141	100%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2011	Gasto Total del Programa	%
Personal	\$ 1.542.647	12%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 556.487	4%
Inversión	\$ 12.012	0%
Otros (Identificar)	\$ 10.728.414	84%
Total	\$ 12.839.560	100%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2012	Gasto Total del Programa	%
Personal	\$ 1.903.077	15%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 650.318	5%
Inversión	\$ 22.928	0%
Otros (Identificar)	\$ 10.270.233	80%
Total	\$ 12.846.556	100%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

AÑO 2013	Gasto Total del Programa	%
Personal	\$ 1.958.700	14%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 772.821	6%
Inversión	\$ 20.139	0%
Otros (Identificar)	\$ 10.803.381	80%
Total	\$ 13.555.041	100%

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada componente por región, pues los totales se calcularán automáticamente.

AÑO 2010	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bio Bio	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Nivel Central	Total
Componente 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.120.295	\$ 1.120.295
Componente 2	\$ 16.633	\$ 14.753	\$ 9.530	\$ 16.003	\$ 16.366	\$ 16.347	\$ 14.859	\$ 16.294	\$ 16.307	\$ 16.130	\$ 10.964	\$ 14.796	\$ 7.614	\$ 16.343	\$ 16.114	\$ 7.914.716	\$ 8.117.134
Componente 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 76.571	\$ 76.571
Componente 4	\$ 56.939	\$ 54.702	\$ 53.021	\$ 52.392	\$ 68.540	\$ 68.444	\$ 68.178	\$ 71.549	\$ 67.432	\$ 68.341	\$ 41.415	\$ 51.442	\$ 43.906	\$ 57.531	\$ 67.985	\$ 186.749	\$ 1.021.625
Total	\$ 73.473	\$ 69.455	\$ 62.551	\$ 68.395	\$ 84.905	\$ 84.791	\$ 83.037	\$ 87.843	\$ 83.738	\$ 84.471	\$ 52.379	\$ 66.238	\$ 51.519	\$ 73.673	\$ 84.099	\$ 9.300.331	\$ 10.337.625

Fuente:

AÑO 2011	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bio Bio	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Nivel Central	Total
Componente 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.596.671	\$ 1.596.671
Componente 2	\$ 24.178	\$ 22.628	\$ 19.094	\$ 8.791	\$ 22.135	\$ 22.132	\$ 19.897	\$ 24.469	\$ 23.907	\$ 24.466	\$ 24.310	\$ 23.088	\$ 18.197	\$ 22.380	\$ 21.069	\$ 9.312.445	\$ 9.609.006
Componente 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 76.272	\$ 76.272
Componente 4	\$ 59.382	\$ 56.934	\$ 41.768	\$ 35.600	\$ 53.404	\$ 54.033	\$ 54.685	\$ 61.412	\$ 55.646	\$ 55.714	\$ 57.737	\$ 54.084	\$ 42.620	\$ 58.810	\$ 60.758	\$ 247.454	\$ 990.661
Total	\$ 83.569	\$ 79.562	\$ 60.862	\$ 44.391	\$ 75.538	\$ 76.166	\$ 74.582	\$ 85.881	\$ 79.552	\$ 80.180	\$ 82.046	\$ 77.172	\$ 60.817	\$ 81.190	\$ 81.827	\$ 11.232.842	\$ 12.272.610

Fuente:

AÑO 2012	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bio Bio	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Nivel Central	Total
Componente 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.724.549	\$ 1.724.549
Componente 2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 8.887.583	\$ 8.887.583
Componente 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 181.803	\$ 181.803
Componente 4	\$ 74.090	\$ 66.089	\$ 53.185	\$ 53.667	\$ 73.239	\$ 75.243	\$ 73.637	\$ 89.306	\$ 147.425	\$ 147.478	\$ 73.246	\$ 73.983	\$ 56.283	\$ 76.465	\$ 255.350	\$ 49.818	\$ 1.364.414
Total	\$ 74.090	\$ 66.089	\$ 53.185	\$ 53.667	\$ 73.239	\$ 75.243	\$ 73.637	\$ 89.306	\$ 147.425	\$ 147.478	\$ 73.246	\$ 73.983	\$ 56.283	\$ 76.465	\$ 255.350	\$ 10.843.753	\$ 12.158.349

Fuente:

AÑO 2013	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bio Bio	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Nivel Central	Total
Componente 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.037.459	\$ 2.037.459
Componente 2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.094.195	\$ 9.094.195
Componente 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 244.352	\$ 244.352
Componente 4	\$ 87.489	\$ 76.284	\$ 69.642	\$ 70.920	\$ 86.181	\$ 84.291	\$ 82.819	\$ 110.562	\$ 187.467	\$ 154.981	\$ 94.602	\$ 79.995	\$ 78.176	\$ 79.558	\$ 288.370	\$ 25.069	\$ 1.568.916
Total	\$ 87.489	\$ 76.284	\$ 69.642	\$ 70.920	\$ 86.181	\$ 84.291	\$ 82.819	\$ 110.562	\$ 187.467	\$ 154.981	\$ 94.602	\$ 79.995	\$ 78.176	\$ 79.558	\$ 288.370	\$ 11.401.075	\$ 12.944.922

Fuente:

Cuadro N°8

Gastos de administración y gastos de producción de los Componentes del Programa
(en miles de pesos año 2014)

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada año, pues el total se calculará automáticamente

AÑO	Gastos de administración	Gastos de producción de los Componentes	Total Gasto del Programa
2010	\$ 590.516	\$ 10.337.625	\$ 10.928.141
2011	\$ 566.950	\$ 12.272.610	\$ 12.839.560
2012	\$ 688.207	\$ 12.158.349	\$ 12.846.556
2013	\$ 610.119	\$ 12.944.922	\$ 13.555.041

Fuente: Ficha Presupuestaria IND

ANEXO 6

Informe Final Estudio Complementario

Programa Deporte de Alto Rendimiento

Mayo 2014

Tabla de Contenidos

Justificación	2
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos	3
Metodología.....	4
1. Plan inicial.....	4
2. Metodología utilizada	4
Resultados.....	7
1. Población potencial y objetivo del Programa de Alto Rendimiento	7
3. Beneficiarios del Programa de Alto Rendimiento.....	9
4. Nivel de permanencia de beneficiarios/usuarios en el Programa.....	13
5. Información vinculada a la población potencial y objetivo.....	14
6. Deporte de Alto Rendimiento: Caso Colombiano	18
Conclusión.....	22
Bibliografía.....	23
Anexos	24
a) Información entregada para el cálculo de la población potencial y objetivo	24
b) Reporte Focus Group para “Directivos de las Federaciones”	26
c) Reporte Encuesta de Percepción del Programa de Deporte de Alto Rendimiento para “Deportistas Federados”	35
a) Reporte Encuesta de Percepción del Programa de Deporte de Alto Rendimiento para “Equipo Técnico”	42

Justificación

El programa “Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento”, ejecutado por el Instituto Nacional del Deporte (IND), pretende contribuir a la obtención de una mejor posición del deporte de alto rendimiento nacional, en los megaeventos del ciclo olímpico. El programa es ejecutado por el IND y en el proceso están involucradas las Federaciones Deportivas, el Comité Olímpico de Chile, y la Comisión Nacional de Antidopaje de Chile.

Con la información que emana del Programa, no es posible determinar en detalle la población potencial, población objetivo y usuarios/beneficiarios del programa.

Los datos recopilados durante este estudio presentan distintas problemáticas: son insuficientes, carecen de una estructura integral y una sistematización de datos que sean oportunos. Por otro lado, se recibió información incoherente, tales como que la población objetivo es mayor a la población potencial, lo que además de señalar una crisis en el sistema de recolección y entrega de datos, vislumbra deficiencia técnica en el conocimiento los datos.

Objetivo General

Levantar información respecto a la población potencial, objetivo, usuarios y beneficiarios del programa “Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento”, ejecutado por el Instituto Nacional del Deporte (IND).

Entregar información necesaria para complementar los indicadores de la matriz de marco lógico del programa.

Objetivos específicos

1. Conocer la población potencial y objetivo del Programa de Alto Rendimiento.
2. Conocer los beneficiarios/usuarios del programa y su tendencia en el tiempo, por ejemplo, conocer el porcentaje de usuarios nuevos y el porcentaje de antiguos.
3. Conocer el nivel de permanencia de beneficiarios/usuarios en el programa.
4. Entregar información vinculada a la población potencial, objetivo y beneficiarios/usuarios del programa para la mejora de los indicadores de la matriz de marco lógico, entregando fuentes de información.
5. Identificar comparativamente parámetros concretos de las modalidades de trabajo que reciben Deportistas de Alto Rendimiento en países que son referentes, tales como Colombia.

Metodología

1. Plan inicial

La metodología considerada de manera inicial para llevar a cabo el estudio complementario se describe en los siguientes puntos:

- Realización de llamadas telefónicas y visitas presenciales a las distintas Federaciones Deportivas para realizar un levantamiento de información vinculado a la población potencial, población objetivo y usuarios/beneficiarios del programa.
- Realizar entrevistas semiestructurada a entrenadores, entrenadoras y deportistas miembros de las distintas disciplinas olímpicas que recibieron apoyo por el Programa en el periodo 2009 - 2013. Así como también en el ámbito de federaciones.
- Trabajo directo y monitoreado por parte del Encargado del Programa en el ámbito de apoyo en el procesamiento de información.
- Entrega de base de datos que contenga la información necesaria para mejorar los indicadores de propósito presentes en la Matriz de Marco Lógico del Programa.

2. Metodología utilizada

- Para el análisis de la información vinculada a la obtención de la población objetivo y población potencial, se llegó a un acuerdo con el Panel de Expertos del IND para que ellos entregaran información digital en distintos formatos, de manera que ellos serían quienes tendrían un trato directo y exclusivo con las Federaciones.

Finalmente, el IND entregó información detallada con la cual se pudo construir una base de datos que corresponde al 40% de las Federaciones, el 60% restante se construyó en base a información que las Federaciones entregaron vía telefónica y que presentan incongruencias de información tales como que la población objetivo sea mayor a la población potencial, como se puede observar en el anexo Información entregada para el cálculo de la población potencial y objetivo.

- El método utilizado para recopilar información fue la entrega de listas de deportistas de distintas federaciones, las que contienen diversos tipos de información, por ejemplo nombre de los deportistas, género y en algunos casos Rut, modalidad del deporte que practica y club deportivo al que pertenece.

Durante la realización del trabajo de recolección de información se pudo constatar que no existe información estandarizada entre las diferentes federaciones deportivas. El formato de entrega de la información no es uniforme, algunas federaciones entregan la información en formato Excel, mientras que otras lo hacen en formato pdf o incluso fotos de listados en formato jpg, lo que dificulta el levantamiento de la información y consolidación de los datos en una base única.

Otro problema recurrente es que algunos de los nombres de los deportistas no están completos, por ejemplo, en vez de registrar “Juan Pérez”, se hace con la abreviación “JP”, por lo tanto, no es posible trabajar con este tipo de registros, ya que no se puede identificar si están duplicados o no, ni tampoco lograr identificar el sexo del deportista a fin de completar la base de datos.

La planilla final contiene un 40% de información de las Federaciones Olímpicas entregadas bajo la modalidad anteriormente descrita y el 60% restante fue entregada en base a estimaciones entregadas por el IND. La planilla final es base de datos que tiene 2 hojas de información, la primera con un resumen de las Federaciones Olímpicas que tienen 7 columnas: Entidad, Rut, Entrega de Información, Fecha de Información, Deportistas Federados, Técnicos Federados y Deportistas Beneficiados. La segunda hoja contiene las características de los deportistas federados, en 7 columnas: Nombre de la Federación, ID, Primer Nombre, Apellido Paterno, Deporte/Modalidad, Fecha de la información y Sexo.

- El IND entregó información detallada relacionada con los beneficiarios y usuarios del programa durante el periodo 2010-2013, la que fue utilizada para analizar toda la información relativa a éstos.

- Para realizar una aproximación a los principales usuarios y beneficiarios del programa, previo acuerdo con el Panel de Expertos del IND y la DIPRES, se les realizó una encuesta online a los deportistas y a los miembros del equipo técnico, debido a la gran heterogeneidad de horarios y recintos en los cuales se encuentran entrenando y a la imposibilidad de que llegaran a un acuerdo para reunirse en un lugar a una determinada hora, se optó por trabajar con una herramienta de información que fuera más flexible y adaptable a la realidad de cada uno de los deportistas y técnicos, como es la encuesta online.
- Para el caso de los miembros administrativos de las Federaciones, se realizó un focus group en las instalaciones del CAR, previo acuerdo con el Panel de Expertos del IND y la DIPRES.

Resultados

A continuación se desarrollarán la metodología y resultados obtenidos de cada uno de los objetivos específicos del estudio complementario:

1. Población potencial y objetivo del Programa de Alto Rendimiento

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.

Mediante los datos recopilados en este estudio, se aproxima una población potencial de 56.729, entre los cuales existen 4 entrenadores o miembros del equipo técnico de las Federaciones. Existe un registro deficiente vinculado a la información de los miembros del equipo técnico, que varía en cantidad en cada una de las disciplinas deportivas y por lo tanto, no es posible suponer la cantidad de personas del equipo técnico a priori dentro del cálculo de la población potencial.

De un total de 56 Federaciones Olímpicas, se logró tener un registro de solo el 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 60% de las Federaciones restantes, indicaron cifras de manera aproximada, ya que no cuentan con registros de sus miembros o no entregaron la información. El IND entregó información que fue captada telefónicamente respecto a la población objetivo y población potencial de cada una de las Federaciones, sin embargo, la información obtenida presenta problemas de consistencia, ya que muchas veces la población potencial declarada es menor a la población objetivo.

Luego de la entrega de esta información por parte del Panel de Expertos del IND, se llamó a cada una de las Federaciones para corroborar la información entregada, orientándolos técnicamente y recibiendo información con los mismos problemas.

Es importante destacar que en las Federaciones que se determinó la población potencial en base a los registros entregados por el IND, en ningún caso las cifras coincidieron con las declaradas por las Federaciones.

Se detecta problemas de información, bajo nivel técnico en las Federaciones, carencia de datos de población potencial, población objetivo y una deficiente gestión de la información.

La **población objetivo** se define como “todos aquellos deportistas de alto rendimiento perteneciente a una Federación afiliada al Comité Olímpico de Chile (COCH), es decir, aquéllos que cumplan 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”.

No fue posible realizar un cálculo de la población objetivo debido el insuficiente detalle de los datos existentes.

3. Beneficiarios del Programa de Alto Rendimiento

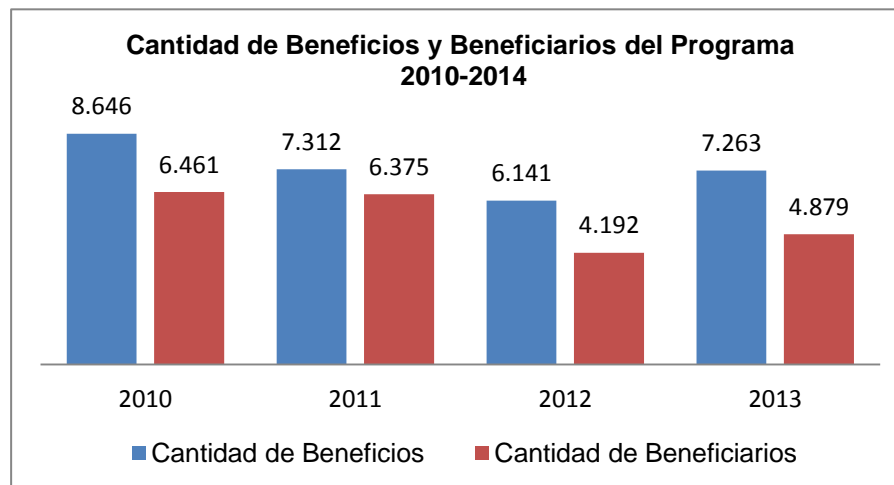
Mediante la base de datos entregada por el Panel de Expertos del IND, se trabajó la información de los beneficiarios y usuarios del programa.

El programa tiene distintas modalidades de beneficios (beca PRODDAR, premios por distinción en participación en eventos del ciclo megaolímpicos, seguro de accidentes, convenios Internacionales, capacitación, centro de entrenamiento regional, control de dopaje) que pueden ser entregados al mismo usuario, es por eso que se diferencian las cantidades de beneficios que se entregan anualmente y los beneficiarios.

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. El detalle se encuentra en la Tabla 1.

	2010	2011	2012	2013	Total Periodo
Cantidad de Beneficios	8.646	7.312	6.141	7.263	29.362
Cantidad de Beneficiarios	6.461	6.375	4.192	4.879	21.907

Tabla 1 Cantidad de beneficios y beneficiarios del Programa 2010-2013. Elaboración Propia



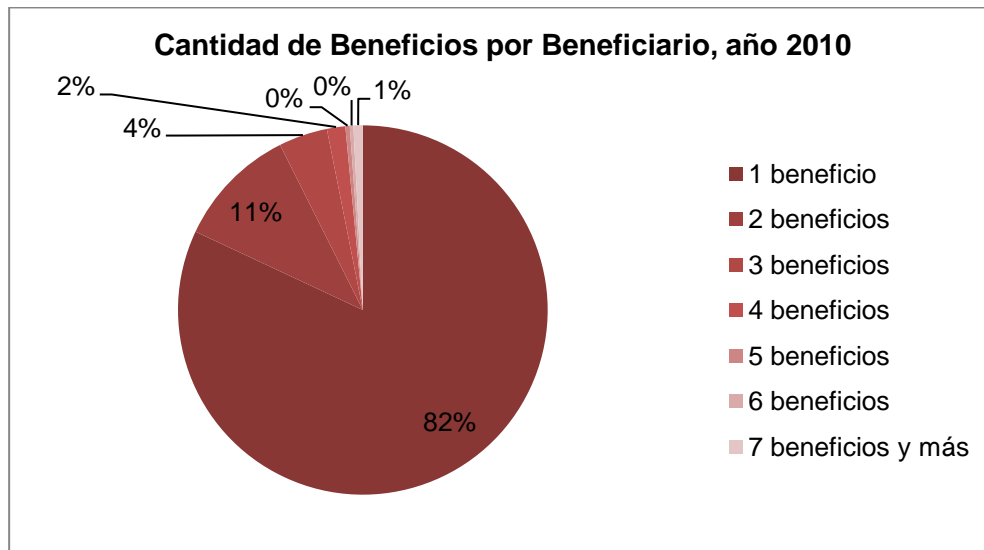
Es posible identificar cuántos beneficios recibieron anualmente los beneficiarios del programa, y se observa que en general, la mayoría reciben un solo beneficio. Existen beneficiarios que reciben hasta 11 beneficios, como se puede observar a continuación en la Tabla 2¹:

¹ En la base de datos, existen algunos errores de digitación, lo que genera una diferencia de 115 beneficiarios en la contabilidad final.

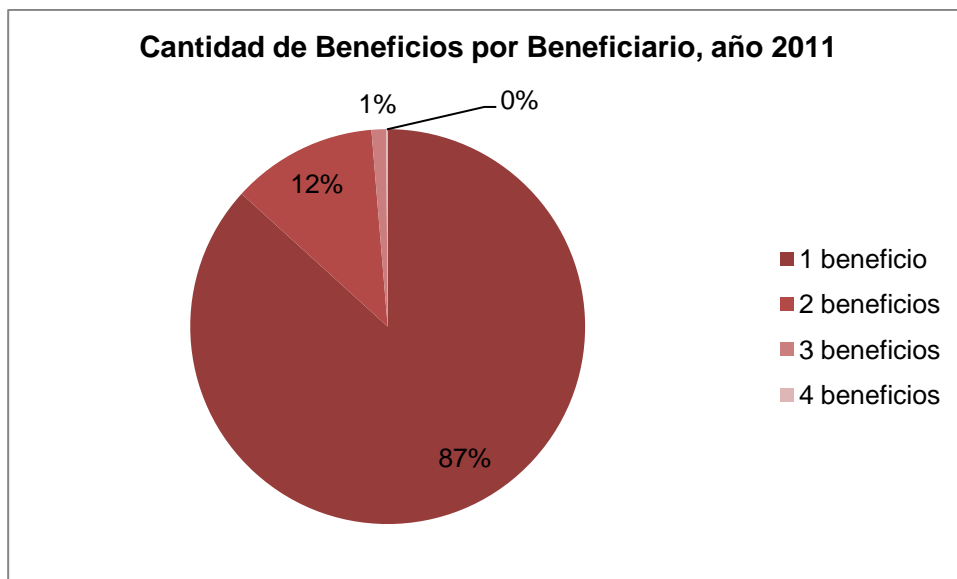
Cantidad de Beneficios por Beneficiario	2010	2011	2012	2013	Total Periodo
1 beneficio	5.296	5.530	2.829	3.313	16.968
2 beneficios	687	761	1.012	1.026	3.486
3 beneficios	276	76	215	300	867
4 beneficios	104	8	53	95	260
5 beneficios	25	-	61	57	143
6 beneficios	20	-	21	12	53
7 beneficios	2	-	-	5	7
8 beneficios	3	-	-	1	4
9 beneficios	37	-	-	6	43
10 beneficios	5	-	-	4	9
11 beneficios	6	-	-	11	17
Total	6.461	6.375	4.191	4.830	21.857

Tabla 2 Cantidad de beneficios por beneficiario, 2010-2013. Elaboración Propia

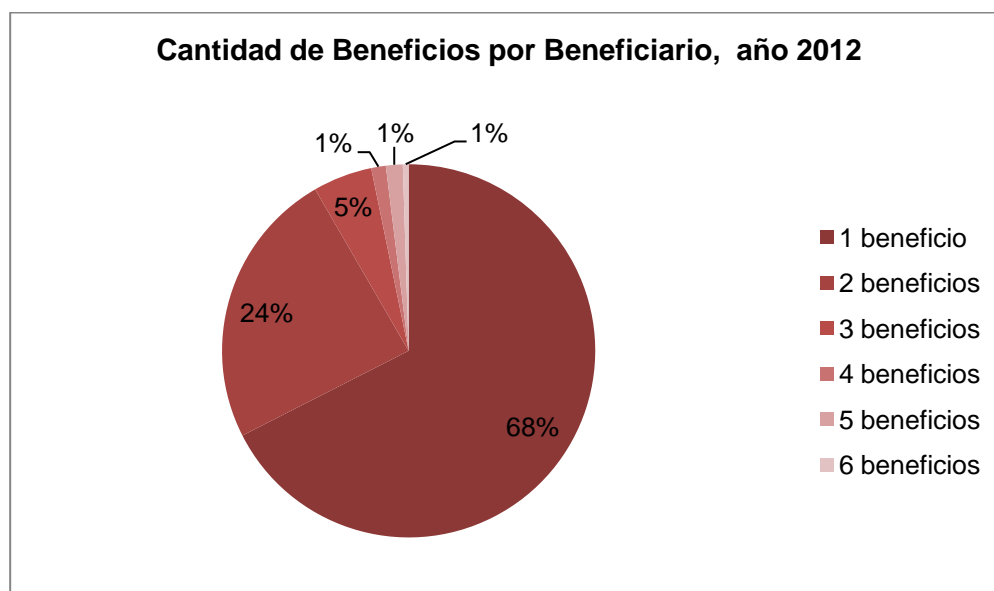
Se puede observar la distribución de los beneficios por beneficiario anualmente, considerando una distribución desde los beneficiarios que reciben 1 beneficio hasta los que reciben 7 o más beneficios en el periodo considerado:



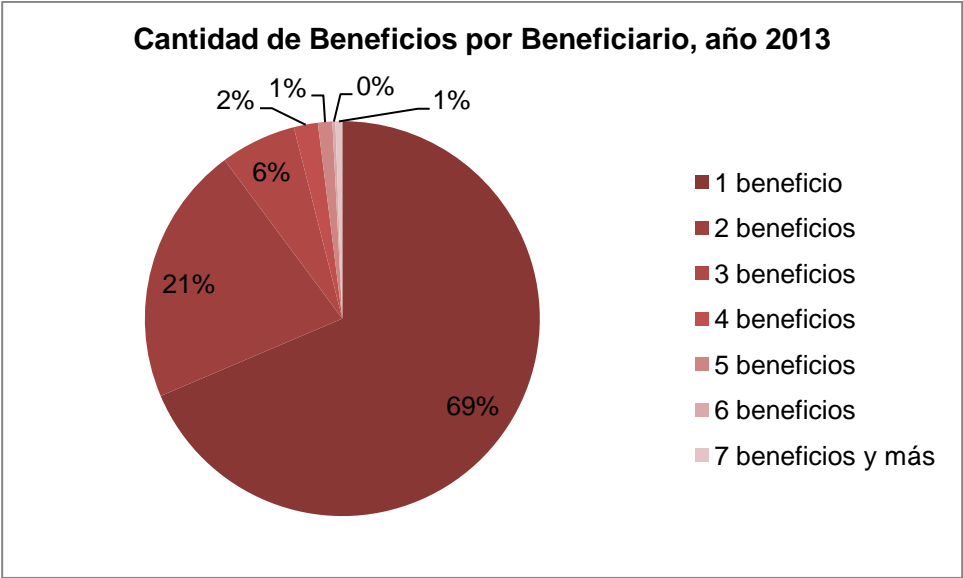
Para el año 2010, se observa que el 95% de los beneficiarios reciben entre 1, 2 y 3 beneficios, siendo el 82% el que recibe tan solo un beneficio, el 11% los que reciben dos beneficios y un 4% los que reciben tres beneficios.



Para el año 2011, el 100% de los beneficiarios reciben entre 1, 2, 3 y 4 beneficios, siendo el 87% los que reciben un beneficio, el 12% los que reciben 2 beneficios y aproximadamente el 1% los que reciben tres beneficios. Tan solo 8 beneficiarios reciben 4 beneficios, por lo que porcentualmente se aproxima a cero.



Para el año 2012, la distribución de los beneficios es ligeramente diferente a los años anteriores, ya que el 97% de los beneficiarios reciben 1, 2 o 3 beneficios, y en este año en particular, aumenta la concentración de los beneficiarios que reciben 2 beneficios. El 68% de los beneficiarios recibe un beneficio, el 24% recibe dos beneficios y el 5% recibe tres beneficios.



Para el año 2013, nuevamente aparecen beneficiarios que reciben más de 7 beneficios, sin embargo el 96% de los beneficiarios reciben entre 1, 2 y 3 beneficios. El 69% de los beneficiarios reciben un beneficio, seguidos por el 21% de los beneficiarios que reciben dos beneficios y el 6% que reciben tres beneficios.

4. Nivel de permanencia de beneficiarios/usuarios en el Programa.

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, como se muestra en la Tabla 3:

Duración Beneficios (años)	Beneficiarios
1	9853
2	2700
3	1417
4	572

Tabla 3 Permanencia de beneficiarios. Elaboración Propia

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 años².

² Durante la realización de los cálculos, se identificaron 23 beneficiarios que recibieron beneficios por 5 años, lo que es inconsistente con la duración del programa, por lo tanto, no se ha incorporado en el informe.

5. Información vinculada a la población potencial y objetivo.

Dada la corta duración del estudio, se llegó a consenso con el Programa del IND utilizar distintas maneras de aproximaciones a las Federaciones, a los deportistas y a los miembros del equipo técnico considerando las restricciones horarias de cada uno.

La aplicación de focus group y encuestas virtuales permiten tener una hipótesis sobre la situación del Programa en relación a la percepción que tienen los principales agentes vinculantes, es decir, las federaciones, los deportistas y los miembros del equipo técnico.

- i. Se realizó un focus group a directivos de las Federaciones en las dependencias del CAR y después del horario de entrenamiento, con el objetivo de reunir la información.

Las Federaciones presentan una realidad heterogénea, en donde los participantes indican que a medida que tengan mayor independencia económica existen mejores relaciones con los deportistas y con el IND.

Indican que la existencia del Programa DAR es positiva, sin embargo, muchas veces insuficiente y que no consideran las características particulares de cada una de las disciplinas al momento de considerar los méritos para las postulaciones a los beneficios del programa, por ejemplo, indicaron que no se considera el tiempo de maduración del deporte.

Las Federaciones declaran que no existen mecanismos de promoción de las disciplinas y que para muchos casos, hay una percepción “negativa” del deporte, como es el caso de lucha olímpica, quienes declararon que la primera reacción de la comunidad es negativa, intentando alejarse del deporte, por lo que es importante trabajar sobre la percepción e identidad de la disciplina.

La detección de talentos funciona a través de los campeonatos a nivel escolar y el contacto con profesores de educación física que estén ligados al deporte y a la Federación correspondiente, lo que limita a aquellas disciplinas que no han desarrollado estos encuentros.

Se identificaron como fortalezas, que el programa aumenta la motivación de sus beneficiarios y aunque sea por tiempo limitado, aumenta la dedicación exclusiva al desarrollo del deporte, lo que conlleva a una mejora técnica.

Por el lado de las debilidades del programa, se identificó como problema central que el programa no está focalizado en el proceso de formación deportiva, sino que es se trabaja como un premio

por el éxito y el logro de algunos deportistas, lo que genera grandes pérdidas de talentos debido a causas económicas o que finalmente optan por estudiar.

Por otro lado, se indica como debilidad que los programas no son permanentes, que los montos entregados son insuficientes, y que existe sesgo en el trato que reciben los entrenadores nacionales e internacionales.

Se destacó la gran problemática que genera el vacío temporal de la entrega de recursos durante los meses de enero-abril, debido a que durante la temporada de verano es cuando más torneos se realizan y hay un gran nivel de endeudamiento por la carencia del recurso.

Finalmente, las Federaciones indicaron algunas problemáticas existentes que no están abarcadas en el Programa DAR, tales como: insuficiente fiscalización en el terreno, la inexistencia de un seguro médico y de previsión social para los deportistas y los miembros del equipo técnico, la carencia de incentivos que permitan compatibilizar la educación secundario con la práctica del deporte, además de una inexistente ayuda a las deportistas que son madres y que requieren cuidados para sus hijos durante los periodos de entrenamiento y competición.

- ii. Para los deportistas y los miembros del equipo técnico se les aplicaron encuestas virtuales.

Deportistas

Los deportistas federados participantes tienen un tiempo promedio de práctica de aproximadamente 8 años, pertenecen a la selección nacional correspondiente a su disciplina.

Los entrevistados señalan que el proceso de formación deportiva depende principalmente del esfuerzo que cada uno de ellos, sus familias y entrenadores realizaron y que no se sintieron apoyados por las federaciones. Señalan que se requiere apoyo durante el proceso formativo de los deportistas.

Se señalaron como fortalezas del programa el aumento de motivación que se genera y la aplicación de los exámenes físicos y psicológicos previos. Mientras que las debilidades se vinculan con que el proceso de incorporación es muy lento, difícil, poco claro, sin ayuda en el proceso, altamente burocrático, entre otras características.

Se destaca que además de los beneficios entregados mediante el programa, se requiere la entrega oportuna y permanente de recursos que permitan tener la infraestructura básica de entrenamiento, un PRODDAR más alto que permita dedicarse 100% al deporte, además de ayuda económica por carga familiar.

El 80% de los entrevistados considera que la Federación no ayuda ni entrega el apoyo suficiente ligado a su desarrollo deportivo, indican que “las federaciones representan solo problemas y trabas”. Señalan que existe alto nivel de apalancamiento dentro de las instituciones. Por otro lado, el 20% se muestra muy conforme y considera que la Federación es su principal aliado.

Equipo Técnico

Los miembros del equipo técnico participantes tienen aproximadamente 10 años de antigüedad en sus cargos e indican que el proceso de formación en Chile es posible, pero deficiente al momento de identificar especialidades en las disciplinas.

Los participantes indican que para mejorar el rendimiento de los deportistas se requiere de concentración permanente, y aumentar la ayuda ergogénica, de las instalaciones, de las ciencias del deporte, además de mejorar las gestiones en regiones, que se caracterizan por tener a los mejores deportistas en determinadas disciplinas.

Indican que las principales fortalezas del programa se evidencian en el aumento de la motivación, sin embargo, se destacan debilidades tales como la falta de criterio de evaluación y la escasa remuneración de los técnicos y preparadores físicos.

En relación a los deportistas, se destacan la constancia, perseverancia, respeto, comunicación y trabajo en equipo que existen y fortalecen el tejido social, sin embargo, se señalan las dificultades que observan en la capacidad de compatibilizar estudios con deporte, la escasa o nula proyección como deportista de elite, entre otros.

Finalmente, en relación a las Federaciones, se destaca una buena comunicación con los directores, buen ambiente laboral y una preocupación permanente por capacitación, sin embargo, se señalan debilidades tales como el retraso en el pago de las remuneraciones, la escasa supervisión y/o fiscalización en terrero, además de la escasa implementación deportiva.

En el Anexo es posible ver el detalle de los tres reportes: (a) Reporte Focus Group para “Directivos de las Federaciones”; (b) Reporte Encuesta de Percepción del Programa de Deporte de Alto Rendimiento para “Deportistas Federados”; (c) Reporte Encuesta de Percepción del Programa de Deporte de Alto Rendimiento para “Equipo Técnico”.

6. Deporte de Alto Rendimiento: Caso Colombiano

Según las conversaciones con el Panel de Expertos del IND, Colombia es un referente en el Programa de Deporte de Alto Rendimiento, es por esto que a continuación se hará una breve descripción del Programa, para vislumbrar las semejanzas y diferencias existentes.

En 1995, fue creado el Sistema Nacional de Deporte mediante la ley 181 o Ley del Deporte Colombiana, que enuncia que “el sistema es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos” (Instituto Colombiano del Deporte).

El Sistema Nacional de Deporte está conformado por el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre además de las instituciones departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.

La inversión de COLDEPORTES entre el año 1998 y 2008, representa entre un 0,01% y un 0,03% del PIB en todo el periodo y tiene un comportamiento que no vislumbra patrones. La modalidad de entrega de los recursos es con destinación específica y para cubrir gastos de funcionamiento e inversión. (Mesa, Arboleda, Gaviria, & Guzmán, 2010).

De los recursos invertidos entre el año 2000 y el 2008, en promedio, el estado aportó con el 76%, con un mínimo del 50% para el año 2002 y un máximo del 90% en el año 2008, mientras que el 24% restante corresponde a inversión privada. El principal destino del dinero fue inversión en infraestructura.³

Las principales inversiones de COLDEPORTES se dividen en 9 categorías:

³ Página 71, (Mesa, Arboleda, Gaviria, & Guzmán, 2010)

1. Construcción y mejora de la infraestructura deportiva, para competencias del ciclo megaolímpico tales como los Juegos Nacionales, Juegos Suramericanos, Juegos Bolivarianos y Juegos Centroamericanos y del Caribe.
2. Inversión en deporte de alto rendimiento, mediante la construcción y mantención de centros de alto rendimiento; asistencia y mejoramiento para el deporte de altos logros; prevención y control de dopaje, la administración del Centro de Alto Rendimiento en Altura⁴; apoyo a la realización de juegos y eventos internacionales; preparación y organización de los Juegos Nacionales.
3. Construcción y mantenimiento de la infraestructura deportiva.
4. Gestión de COLDEPORTES, en donde se destaca el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad Nacional y el apoyo al Sistema Único de Acreditación y certificación del Sistema Nacional del Deporte, que permite tener información oportuna, actualizada y en línea del estado de cada una de las federaciones participantes.
5. Asistencia, apoyo y mejoramiento de la educación física y el deporte en establecimientos educacionales de secundaria y la fuerza pública. Además de la investigación, formación y gestión del deporte, la recreación y el apoyo a la reducción del sedentarismo.
6. Apoyo técnico y asistencia para mejorar la gestión de los organismos que conforman el Sistema Nacional del Deporte, apoyando en los procesos de fiscalización, control y administración.
7. Asistencia, apoyo y mejoramiento del deporte y la recreación para personas discapacitadas.
8. Mejora de infraestructura deportiva en regiones.
9. Convenios de cooperación técnica nacional.

En el año 2005, se crea un programa de apoyo al deportista de alto rendimiento que está focalizado en acompañar el proceso de formación deportiva, llamado “Programa Deportista Apoyado Alto Rendimiento Colombiano”, que busca brindar apoyo técnico, médico, logístico y humano con el fin de contribuir a los procesos integrales y científicos de la preparación deportiva y participación internacional de carácter regional, continental, mundial y olímpico, con el objetivo de mejorar los resultados del deporte colombiano y al mismo tiempo, estimular un mayor número

⁴ Se realizó la construcción de un CAR en altura, es decir, sobre los 3000 metros sobre el nivel del mar, para promover una mejora del rendimiento de los deportistas en base a la secreción de hemoglobina.

de deportistas sobresalientes (Director General del Instituto Colombiano del Deporte "Coldeportes", 2005).

El programa está orientado a deportistas de nacionalidad colombiana, que tengan disposición para la dedicación del tiempo necesario para la preparación y participación deportiva de alto rendimiento, que además sean postulados por su respectiva Federación Deportiva Nacional, que no sean deportistas profesionales, que cumplan perfiles físicos, técnicos, psicológicos y humanos con proyección de alto rendimiento y finalmente que pertenezcan a deportes individuales.

Existen cinco categorías de apoyo, con incentivos económicos mensuales diversos según el nivel de competencia: Altius, Elite, Avanzado, Apoyado y Talento.

La particularidad de esta modalidad de apoyo, es que incentivan a las categorías jóvenes que son promesas en los ciclos megaolímpicos, y quienes no necesariamente hayan ganado medallas en las competencias que se hayan presentado, sino que son proyección para figurar como medallistas.

Finalmente, es importante destacar que se establecen indicadores de gestión para garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa, los que se detallan a continuación:

1. Indicadores de Cobertura:

- a. N° de deportistas apoyados al mes/ Promedio de deportistas apoyados al año
- b. N° de departamentos apoyados
- c. N° de Federaciones Deportivas
- d. N° de Deportistas por departamento, deporte, categoría
- e. N° de excluidos por mes⁵⁵/ total año

2. Indicadores de Calidad:

- a. Puntualidad en la entrega de recursos: recursos entregados/tiempos programados.
- b. Puntualidad en la información: N° de informes entregados/ tiempos establecidos.
- c. Cumplimiento de los involucrados en el proceso: N° de deportistas apoyados/N° de exclusiones
- d. Logros deportivos: Metas alcanzadas/ logros propuestos.

⁵⁵ El incumplimiento de alguno de los requerimientos del programa, genera exclusión temporal o total del programa, según la gravedad de cada caso.

3. Indicadores de Eficiencia:

- a. Uso de los recursos: logros deportivos por categoría/inversión realizada.

Finalmente, se observa que la principal diferencia existente entre el Programa de Deporte de Alto Rendimiento en Colombia es la existencia de una estructurada y coherente matriz de indicadores que permiten realizar un seguimiento de los procesos y llevar a cabo un seguimiento del nivel de participación y cumplimiento de las partes involucradas en el programa.

En Chile, se recomienda promover el uso de indicadores, comprometiéndose a las partes involucradas a entregar información y contribuir a la transparencia de todas las etapas de los procesos del programa DAR.

Conclusión

La población potencial del Programa se calculó utilizando aproximaciones que evidenciaron problemas en los registros de información de las Federaciones, quienes no tienen o no entregaron un registro fidedigno de quienes participan de su institución. Se calculó de manera aproximada que la población potencial del programa es de 56.729 deportistas.

Los beneficiarios del programa están identificados en los registros del IND, y en el periodo desde el año 2010 al 2013 existen un total de 29.362 beneficios entregados, sin embargo, la posibilidad de que algún beneficiario reciba más de un beneficio. Para el año 2010 existieron 6.461 beneficiarios, 6.375 para el año 2011, 4.192 para el año 2012 y 4.879 para el año 2013.

En promedio, se tienen 5.476 beneficiarios al año, lo que representa el 9,6% de la población potencial del programa.

Se recomienda mejorar los sistemas de información de las Federaciones y que su entrega sea oportuna y en un formato homogéneo, para poder obtener la información necesaria para identificar la población potencial y objetiva de manera exacta y no con aproximaciones como se hizo durante este estudio complementario.

Mediante las distintas aproximaciones a los usuarios o beneficiarios del programa, se puede crear la hipótesis respecto a la percepción que cada uno de los grupos de beneficiarios tiene. En general, las relaciones existentes son muy heterogéneas, siendo predominante que las federaciones más grandes y que tienen mayor independencia económica debido a alianzas estratégicas con el sector privado, mantienen mejores relaciones con el IND y sus deportistas declaran una mejor relación con las Federaciones.

Por otro lado, existen Federaciones muy pequeñas, que no reciben suficiente apoyo debido a que no cumplen con los requerimientos para optar por los beneficios, debido a que no se han considerado algunas características intrínsecas de cada deporte, tales como el periodo de maduración de un deportista.

Finalmente, en comparación al programa de Deporte de Alto Rendimiento implementado en Colombia, Chile carece de un sistema de control de gestión pública e indicadores que permitan obtener información oportuna y transparentar los distintos procesos del programa DAR.

Bibliografía

Director General del Instituto Colombiano del Deporte "Coldeportes". (2005). *Reglamento del Programa de "Deportista Apoyado Alto Rendimiento Colombiano"*. Colombia: COLDEPORTES.

Instituto Colombiano del Deporte. (s.f.). *Coldeportes*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/>

Mesa, R., Arboleda, R., Gaviria, N., & Guzmán, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Ortegón, R. (2013). *Política Pública del Deporte en Colombia*. Colombia: Fundación Plan Deporte.

Anexos

a) Información entregada para el cálculo de la población potencial y objetivo

A continuación se presenta la planilla entregada por el IND respecto al 60% de las Federaciones que no hicieron entrega de un registro respecto a su población potencial. Estas Federaciones entregaron de manera telefónica una cifra de deportistas para la población potencial y para la población objetivo.

Se observa que todas las Federaciones declaran que la población potencial era menor a la población objetivo, llegando a casos extremos en donde la población potencial es cero mientras que la objetivo supera los cientos. Por lo que queda en evidencia un desconocimiento técnico por parte de las Federaciones.

Planilla Proyección					
FEDERACION	P. Objetivo	Potencial	Contacto	Correo	Teléfono
Ajedrez	500	0	Eduardo Arancibia	ajfech@gmail.com	2638 3797
Aeromodelismo	75	5	Claudio Miranda	cmiranda@cmiranda.cl	22271967
Aikido	0	0	Sin funcionamiento		
Automovilismo deportivo	40	10	Cecilia Manríquez	fadech@tie.cl	22725339
Basquetbol	14000	120	Karen Herwageen	febachile@gmail.com	2272 7551
Béisbol y softbol	3600	23	Juan Carlos Riquelme	federacion@beisbolchile.cl	22713592
Bridge	600	40	Matías Bascuñan	fedchibridge@hotmail.com	22601624
Bochas	60	15	Igor González	fechibo@tie.cl	25551959
Bowling	80	10	Bernardo Olivares	federacion@bowlingchile.cl	22728735
Caza y Pesca	3100	60	César Tisi	fecapech@hotmail.com	23610999
Deportes Acuáticos	500	90	Ricardo Peñailillo	Respe57@yahoo.com.ar	7792 2396
Ecuestre	500	50	Rodrigo Contreras	gtecnico@federacionecuestre.cl	22725330
Full contact y kick boxing	0	0	Sin funcionamiento		
Futbol	15000	30	Carlos Ivosevich	civosevich@anfpchile.cl	28101833
Gimnasia	4000	150	Eric Saavedra	ericssaavedra@fedegichi.cl	22725462
Balonmano	450	45	Pedro Bustos	pedrobustosc@hotmail.com	22719715
Hockey sobre Césped	1500	48	Oswaldo Perez	operezletelier@yahoo.es	22724572
Kendo	150	20	Nicolas Diaz	kendochile@entelchile.net	2633 4607
Motociclismo	650	0	Cecilia Poblete	Fmc@fmc.cl	2272 5105
Navegación a vela	350	30	Sara Ortega	mensajes@fedevela.cl	2272 4073
Pelota Vasca	300	15	Eduardo Alfonso	quijada.mario@gmail.com	2276 5001
Paracaidismo	100	10	Matilde Cornejo	parafech@paracaidismo.cl	2272 7810

Racquetball	120	10	Patricio Gatica	pgaticatagle@gmail.com	
Remo	450	50	Jorge Gaete	keystor@gmail.com	22185127
Rugby	600	40	Cristian Sahid	gerencia@arusa.cl	28969270
Tenis	900	20	Sergio Herrera	federacion@federaciondetenisdechile.cl	22072311
Voleibol	1100	48	Carmen Gloria Figueroa	cfigueroa.fevochi@gmail.com	22728815

Luego de la entrega de esta información, se realizaron llamadas telefónicas para confirmar los datos y efectivamente las Federaciones entregan los mismos datos, y cuando se les explica la diferencia técnica entre la población potencial y la objetivo, indican que entonces, “se consideren como que los datos entregados a la Federación están al revés”, lo que también presenta incoherencias en los datos y reafirma la hipótesis de que los administrativos no están capacitados técnicamente.

b) Reporte Focus Group para “Directivos de las Federaciones”

El focus group fue realizado en las dependencias del Hotel de CAR, ubicado en Pedro de Valdivia 4801, Ñuñoa, el viernes 9 de mayo desde las 18.00 hasta las 20.00.

Durante el encuentro se realizó una dinámica en la cual luego de presentar el proyecto, explicar el objetivo del focus group y que cada uno de los asistentes se presentara, se realizaron las siguientes preguntas que cada uno respondía de manera individual, en una cartulina previamente entregada y que además se discutía de manera grupal. Hubo especial cuidado en que todos los asistentes respondieran las preguntas.

A continuación se presenta un resumen de cada una de las preguntas realizadas.

Introducción

Este focus group está realizada en el marco del Estudio Complementario del Análisis del Programa “Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento”, ejecutado por el Instituto Nacional del Deporte en conjunto con las Federaciones Deportivas de Chile.

El objetivo de este encuentro es levantar información sobre la población potencial, población objetivo y usuarios/beneficiarios del programa, además de conocer más en detalle la perspectiva de los usuarios respecto al programa.

Esta modalidad del focus group está focalizada en los Gerentes, Administrativos y miembros del Directorio de las Federaciones. Le agradecemos su participación, que ayudará a mejorar la calidad del Programa de “Posicionamiento del deporte de Alto Rendimiento”.

Toda la información entregada en esta actividad es confidencial.

Preguntas

Identificación

1. Nombre, número de contacto y cargo

Asistieron a la reunión representantes de cinco Federaciones:

	Participantes	Cargo	Contacto
Federación Atlética de Chile	Kurt Contreras	Gerente General	gerencia@fedachi.cl

	Raúl Valdés	Gerente Técnico	raulvaldesa@vtr.net
Federación de Deportes Acuáticos	Ricardo Peñailillo	Gerente Técnico	gerencia@fechida.cl
Federación de Hockey y Patinaje	Rodrigo Quintanilla	Coordinador de Técnicos Nacionales	roqui.ondacero@gmail.com
Federación Deportiva Nacional de Lucha Olímpica de Chile	Christian Cristy	Gerente Administrativo	origenunity@gmail.com
Federación Deportiva Nacional de Tiro al Blanco de Chile	Hugo Osorio	Gerente General	gerencia@fedenat.cl

Caracterización de la Federación

2. ¿Cuántos deportistas federados, equipos técnicos y administrativos conforman la federación?

Cada una de las Federaciones muestra una realidad muy distinta en relación a la cantidad de deportistas federaciones que la componen, sin embargo se muestra que la población en general es muy flotante (aproximadamente el 30% puede variar). Además, carecen de información relativa a los grupos de la categoría escolar y master.

Federaciones	Deportistas	Administrativos	Técnicos	Comentarios
Atletismo	3000	4	3	No incluyen datos de categoría master ni escolar.
Deportes Acuáticos	893	4	7	Datos para el año 2013, actualmente hay menos deportistas.
Hockey y Patinaje	1500	4	5	No incluye modalidad de carrera ni patinaje.
Lucha Olímpica	165	4	5	Se incorporaron 2 técnicos cubanos en el año 2012.
Tiro al Blanco	100	4	2	La mayor cantidad de deportistas provienen de las FF.AA

3. De los deportistas federados, equipos técnicos y administrativos, ¿cuántos reciben beneficios del Programa DAR? (se muestra una diapositiva en la cual se señalan

los distintos tipos de beneficios que se entregan a través del Programa de Alto Rendimiento, ya sea, PRODDAR, Premios, Proyectos a través de Federaciones, Seguro, Convenios Internacionales, Capacitación, CER y/o Control de Dopaje).

Hay una gran diversidad en los tipos de beneficios que reciben las distintas Federaciones. Algunas, tienen acceso a la mayoría de beneficios, como es la Federación de Atletismo, mientras que hay otras que ni siquiera las conocen, como es el caso del tiro al blanco

Se señala que algunos requerimientos para obtener distintos tipos de beneficios del programa son muy difíciles según las particularidades de cada uno de los deportes, y que se debe considerar, entre otros parámetros:

- El periodo de maduración del deportista, es decir, cuánto tiempo demora el deportista en estar en una buena etapa de su carrera deportiva. Se indican que hay carreras deportivas de menor duración que otros, como lo puede ser natación donde la edad promedio del deportista federado es de 20 años y tiro al blanco donde la edad promedio de deportista federado es de 40 años.
- Se debe considerar la cantidad de deportistas que están a cargo de un técnico y/o que componen a un equipo deportivo, ya que por ejemplo, los técnicos acceden a beneficios sin diferenciar la cantidad de deportistas que están a su cargo o la modalidad del deporte, si es individual o colectivo.

Federaciones	Deportistas Federados	Deportistas Beneficiados	Porcentaje de Beneficiados
Atletismo	3000	60	2,0%
Deportes Acuáticos	893	13	1,5%
Hockey y Patinaje	1500	No sabe	
Lucha Olímpica	165	8	4,8%
Tiro al Blanco	100	No sabe	

4. ¿Qué mecanismos utilizan en la Federación para incentivar la disciplina?

Se señala que no existen mecanismos establecidos para incentivar las disciplinas, ya que el principal foco de atención es el rendimiento de los deportistas. En general, se promueven a

través de los propios deportistas y en círculo cercano, lo que ellos denominan “la familia deportiva”. Por otro lado, indican diversas alternativas para promover el deporte, tales como:

- Intervenciones en espacios públicos, encuentros artísticos y culturales, donde se muestre el deporte. Se destaca la necesidad de intervenciones urbanas que eduquen sobre la identidad de algunos deportes que son percibidos de manera negativa por la comunidad, como es el caso de lucha olímpica o tiro al blanco, que se perciben como “muy agresivos”, lo que desincentiva la participación de la comunidad.
- Promoción en colegios, a través de campeonatos escolares y de campañas de vida saludable que tengan apoyo del sector público.

**5. ¿Qué mecanismos utilizan en la Federación para detectar los talentos deportivos?
¿Cuáles son los mecanismos más eficientes?**

No existen mecanismos establecidos para detectar los talentos deportivos, en general un buen deportista se detecta porque algún profesor del área deportiva y vinculado a la disciplina le hace algún contacto con las federaciones o lo invita a participar de algún equipo o club deportivo. Se señala que es muy probable que se estén perdiendo muchos talentos deportivos a lo largo del país, en especial en regiones, donde la presencia de las Federaciones es más baja.

Para el caso particular de algunas Federaciones, que son los menos, existen campeonatos escolares establecidos que son en donde se detectan los talentos deportivos. Estos campeonatos son organizados con el apoyo empresas privadas que aportan a las Federaciones.

Vinculación con el Programa

6. ¿Qué fortalezas usted podría identificar en el Programa (PRODAAR, Premios, Proyectos a través de las federaciones, seguro, convenios internacionales, capacitación, centros de entrenamiento regional y control de dopaje)? (se muestra diapositiva en la cual se señalan los distintos beneficios del Programa y se plantea la pregunta).

Se identificaron una serie de fortalezas del programa, tales como:

- Mejora técnica en los deportistas.
- Aumento de motivación por parte de los beneficiarios.

- Aumenta la dedicación exclusiva.

7. ¿Qué debilidades podría identificar en el Programa (PRODAAR, Premios, Proyectos a través de las federaciones, seguro, convenios internacionales, capacitación, centros de entrenamiento regional y control de dopaje)? (se muestra diapositiva en la cual se señalan los distintos beneficios del Programa y se plantea la pregunta).

Se identificaron una serie de debilidades del Programa, tales como:

- El programa no es una ayuda durante el proceso de formación deportiva, sino que específicamente es un premio para aquellos que logran determinados méritos en eventos del ciclo megaolímpico. Esto, a juicio de los participantes, genera mucha pérdida de talentos y buenos deportistas, lo que genera un sesgo de participación hacia aquellos que pueden solventar económicamente el deporte.
- El programa es lejano para muchas disciplinas que no logran tener una participación destacada en los eventos del ciclo megaolímpico y que requieren de apoyo durante el proceso de formación.
- Los asistentes coinciden con que los montos entregados son insuficientes.
- El programa en sus formas de evaluación, no considera situaciones especiales tales como cuando el deportista se enferma, o cuando no puede competir en un evento del ciclo megaolímpico porque no tiene dinero para pagarse el viaje, etc. Sin embargo, el deportista queda sin posibles beneficios del programa.
- Los beneficios no son permanentes y existen situaciones irregulares, tales como que los deportistas que tienen acceso permanente al CAR no pudieron ingresar durante el periodo Diciembre 2013 hasta Abril 2014, debido a que le dieron exclusividad a los deportistas que participarían en los juegos ODESUR. Esta situación que no fue informada oportunamente, generó una alteración en las planificaciones de entrenamiento y dejó a la gran mayoría de deportistas sin un lugar donde entrenar.
- Existe sesgo entre los beneficios que reciben los entrenadores nacionales y los internacionales, se indicó que los entrenadores internacionales, especialmente los

pertenecientes al programa de Head Coach reciben beneficios oportunos, en las fechas determinadas de pago, mientras que los entrenadores nacionales, generalmente reciben pagos tardíos y con lagunas muy grandes.

- Existe un vacío temporal de entrega de recursos, entre enero y abril –mayo, las federaciones no reciben recursos por parte del IND, lo que genera una serie de irregularidades y alteraciones en las planificaciones de los torneos de verano. Por otro lado, en general, para el periodo en el cual las Federaciones no reciben los pagos acordados, éstas piden préstamos y el interés que después deben pagar por ellos, son cubiertos por las Federaciones.

8. ¿Hay algún aspecto que no hayamos mencionado, que usted quisiera destacar para mejorar el funcionamiento del Programa DAR (PRODAAR, Premios, Proyectos a través de las federaciones, seguro, convenios internacionales, capacitación, centros de entrenamiento regional y control de dopaje)?

- Se recomienda un aumento de la fiscalización en terreno.
- Los servicios de apoyo psicológico disponibles en el CAR son muy escasos para la alta demanda existente entre los deportistas. Los participantes indican que es notoria la mejora en el rendimiento de los deportistas cuando tienen apoyo psicológico y que en general, los profesionales disponibles actualmente no dan abasto.
- El financiamiento de las giras deportivas, no incluyen el financiamiento de un delegado de la Federación, generando situaciones de riesgo, tales como que los equipos deportivos se han quedado sin tutores fuera del país, debido a emergencias que implican el retorno al país de alguno de sus miembros.
- Por otro lado, se identificó el problema del pago del “sobrepeso de equipaje” en las giras deportivas, el que no está considerado en los gastos del programa y que son propios de las características de cada uno de los deportes, como por ejemplo, las Federaciones de remo o tiro al blanco que tan solo las indumentarias deportivas sobrepasan el peso permitido.

- Los deportistas y entrenadores no cuentan con un sistema de seguridad social, ya sea del tipo “seguro médico” y “previsión social” una vez que han dejado de practicar activamente la disciplina.

Las principales causas de deserción indicadas por los participantes son dos: (1) el inicio de estudios secundarios; (2) la maternidad de deportistas. Para estos puntos en particular se generó el siguiente debate:

- 1) Los deportistas de alto rendimiento que inician estudios secundarios, en general, completan sus estudios en periodos más largos que los estipulados para los estudiantes que no son deportistas, debido a que toman cargas académicas menores para compatibilizar los estudios y el deporte.

Es por esto, que para estos casos, se sugiere promover la modalidad de pago de la carrera universitaria mediante el pago proporcional a los ramos que se cursen semestralmente, de esta manera, si es que el deportista se demora más tiempo en realizar su carrera, ya no debe pagar más por ello, lo que indica no le genera un gran costo concentrarse también en su plan de entrenamiento, incentivando al deportista a continuar con su desarrollo profesional y su carrera deportiva.

- 2) Las deportistas de alto rendimiento que son madres, no cuentan con un apoyo profesional indicado vinculado al cuidado del menor al momento de entrenar o de participar en campeonatos deportivos, en la actualidad eso implica que el entrenamiento o la participación dependa del nivel de apoyo que tiene en la familia o si es que algunos padres o miembros del equipo técnico pueden cuidar a los menores durante el entrenamiento.

Se sugiere la instalación de una sala cuna- jardín infantil en el CAR o sus cercanías o la aplicación de convenios de algunos jardines infantiles ya existentes para las deportistas que lo requieran.

9. ¿Cuál sería su principal acción o medida a ejecutar para mejorar el Deporte de Alto Rendimiento en Chile?

Las principales acciones o medidas para mejorar el Deporte de Alto Rendimiento sugeridas por los participantes son las siguientes:

- Mejorar la infraestructura deportiva que permita realizar entrenamientos permanentes para todas las federaciones.
- Generar un sistema de fiscalización en terrero al equipo técnico.
- Generar un sistema de entrega de recursos que no permita que existan periodos impagos tanto hacia las federaciones como hacia los equipos técnicos, que actualmente pasan al menos 4 meses al año sin recibir sueldo.
- Aumentar la eficacia en la entrega de recursos vinculados al porcentaje que se recibe de la recaudación de los juegos de azar.

10. ¿Cómo podría caracterizar la comunicación que la Federación tiene con el IND?

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la comunicación?

La comunicación entre las Federaciones y el IND es muy heterogénea y en general los participantes indican que la actitud del IND hacia ellos se caracteriza por “que pareciera que nos estuvieran haciendo un favor entregándonos recursos y a la vez, no reconocen nuestra expertiz en el tema”. Por lo que se observa un grave problema de integración entre las partes y de reconocimiento mutuo de sus funciones.

Se observa que existe una relación directa entre la comunicación y las cuentas pendientes de las Federaciones, a medida que tengan las cuentas claras, hay mejor comunicación. Por otro lado, las Federaciones que tienen financiamiento propio, tienen capacidad de tomar decisiones autónomas y muestran mayor estabilidad en sus finanzas y planeamiento de campeonatos.

Las fortalezas nombradas del vínculo IND- Federaciones son:

- En general, todos los agentes participantes llevan mucho tiempo trabajando en el área deportiva, por lo que ya se conocen entre ellos y eso facilita la comunicación.

Las debilidades nombradas del vínculo IND-Federaciones son:

- Existe una percepción negativa por parte de las Federaciones en relación a los reglamentos del IND, que según sus palabras “solo complican” las situaciones.
- No existe una política de estado permanente, no se conoce cuál es la visión a largo plazo.

- Se percibe un sesgo positivo hacia todos los modelos extranjeros, que son adoptados en Chile sin generar cambios o adaptaciones propias a las características y problemáticas propias del país.
- Existe una percepción negativa en cuanto al tipo de relación existente, señalan que no hay una comunicación horizontal, sino que vertical.

11. ¿Conoce la normativa vigente del Instituto Nacional de Deportes, con respecto al traspaso de recursos a su federación, a través de proyectos deportivos?

Los participantes afirman que conocen la normativa vigente del IND.

12. ¿Conoce la planificación anual de su Federación? ¿conoce el/os objetivo/s planteados?

Los participantes afirman que conocen la planificación anual de la Federación y sus objetivos. Generalmente ellos están implicados en su desarrollo.

c) Reporte Encuesta de Percepción del Programa de Deporte de Alto Rendimiento para “Deportistas Federados”

Esta encuesta fue realizada de manera online aplicada a 20 deportistas de 20 Federaciones que fueron elegidas aleatoriamente. A los deportistas se les comunicó de manera telefónica la existencia de la encuesta y luego se les envió hasta cuatro correos electrónicos invitándolos a participar de la encuesta.

El link de la encuesta es <https://es.surveymonkey.com/s/NQZW6L5>.

A continuación se presenta la estructura de la encuesta junto con las respuestas obtenidas de los 9 deportistas participantes.

Introducción

Esta encuesta está realizada en el marco del Estudio Complementario del Análisis del Programa “Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento”, ejecutado por el Instituto Nacional del Deporte en conjunto con las Federaciones Deportivas de Chile.

El objetivo de esta encuesta es levantar información sobre la población potencial, población objetivo y usuarios/beneficiarios del programa, además de conocer más en detalle la perspectiva de los usuarios respecto al programa.

Esta modalidad de encuesta está focalizada en los Deportistas Federados.

Le agradecemos su participación, que ayudará a mejorar la calidad del Programa de “Posicionamiento del deporte de Alto Rendimiento”.

Toda la información entregada en esta actividad es confidencial.

Identificación y carrera deportiva

A continuación se realizarán algunas preguntas que pretenden caracterizar su proceso de formación deportiva.

1. Indique su nombre y teléfono o mail de contacto

Nombre	Mail	Celular	Disciplina
Andrés Ayub	andresayub120@gmail.com	72102119	Lucha
Elías San Martín	elias_sanmartín@yahoo.com	N/A	Tiro al Blanco
Rafael Romo Jelves	Elias-romo@hotmail.com	85493230	Judo
Leslie Encina Quintana	Leslie.encina@hotmail.com	54104778	Atletismo
Johnnathan Tafra	tafra01@gmail.com	50122260	Canotaje
Juan Francisco Raffo	juanfco.raffo@gmail.com	84570947	Gimnasia
Luis Felipe Barraza	Felipebrojas@gmail.com	66169456	Triatlón
Miguel Ángel Véliz Correa	miguel17138@gmail.com	92154593	Boxeo
Eugenio Claro	yuyons@gmail.com	N/A	Ski y snowboard

2. ¿Hace cuánto tiempo usted practica deporte de manera profesional?

Los deportistas encuestados indicaron un promedio de práctica de 7,8 años, en donde el máximo es 18 años y el mínimo de 1,5. Los detalles se muestran en la siguiente tabla:

Nombre	Años
Andrés Ayub	17
Elías San Martín	6
Rafael Romo Jelves	7
Leslie Encina Quintana	10
Johnnathan Tafra	18
Juan Francisco Raffo	4
Luis Felipe Barraza	1,5
Miguel Ángel Véliz Correa	1,5
Eugenio Claro	5
Promedio	7,8

3. ¿Usted actualmente forma parte de la selección nacional? Si en así, ¿En cuál, hace cuánto tiempo y en qué categoría?

Nombre	Respuesta	Categoría Actual
Andrés Ayub	Seleccionado de Lucha Grecorromana hace 15 años	130 Kilos
Elías San Martín	Selección nacional de tiro al blanco deportivo, hace 05 años	Adulto
Rafael Romo Jelves	Selección nacional de judo	90 kg
Leslie Encina Quintana	Atletismo, hace 5 años aprox. De forma continua.	5000 mts - 1000 mts
Johnnathan Taфра	Hace 18 años	
Juan Francisco Raffo	Seleccionado nacional de gimnasia artística desde el 2010	Adulto
Luis Felipe Barraza	Desde el 2006.	Sub 23
Miguel Ángel Véliz Correa	Selección nacional de boxeo, hace 1 año y 5 meses aprox.	Adulto "Elite" en 91 kg
Eugenio Claro	Hace 4 años categoría absoluta	Absoluta

4. ¿Cómo es el proceso de formación deportiva? Cuéntenos su experiencia

Los encuestados indican que la formación deportiva se caracteriza por requerir de alto esfuerzo y tener un alto costo para el deportista y su entorno. Además se indica que salvo en casos excepcionales, los recursos y la infraestructura disponible no son suficientes.

A continuación se muestran en detalle las respuestas literales de cada uno de los deportistas.

Nombre	Respuesta
Andrés Ayub	No Responde
Elías San Martín	El proceso de formación deportiva es nuestro país y en especial en mi deporte es bastante deficiente, faltan profesionales, capacitaciones, infraestructura, apoyo en el proceso por parte de la federación de tiro nacional, es nula. Por la institución de Ejército llegue al seleccionado nacional. En mi caso me faltó más apoyo, y mejores profesionales, y con una federación ordenada

Rafael Romo Jelves	Mi formación deportiva fue muy buena en Magallanes se hacían muy bien las cosas y ayudaban mucho a los deportistas
Leslie Encina Quintana	Es un proceso largo, difícil y de mucho esfuerzo ya que se debe combinar lo laboral, deportivo y en mi caso también familiar.
Johnnathan Tafra	La formación viene del hogar todo comienza ahí luego te enfocas en metas y a luchar x ellas
Juan Francisco Raffo	Uno se forma en el deporte de la gimnasia desde pequeño, este deporte requiere una base sólida y sistemática que permite a un gimnasta poder lograr un nivel deportivo sin límites. En mi caso comencé a los 6 años. En este país falta apoyo e inversión para los deportistas en etapas más tempranas de su formación y no solo cuando algunos pocos logran obtener resultados.
Luis Felipe Barraza	Desde los 8 años que hago Triatlón, como juego hasta aprox. los 14 donde fui a mi primer mundial. Luego hasta los 19 entreno y estudio en el colegio. Compitiendo en varios mundiales junior. Luego seguí en categoría sub 23, estudiando una carrera técnica la cual ya termine en junio del 2013. Y desde entonces solo hago triatlón como profesional
Miguel Ángel Véliz Correa	Entrenamientos intensos de doble jornada, donde generalmente en la sesión de la mañana se trabaja el acondicionamiento general y por las tardes acondicionamiento especial "todo lo referente al boxeo". Una experiencia que requiere de gran concentración que físicamente resulta ser muy agotador.
Eugenio Claro	La estructura es bastante pobre. Faltan recursos para mejorar la calidad del entrenamiento.

Relación con el Programa de Deporte de Alto Rendimiento

El Programa de Deporte de Alto Rendimiento es liderado por el IND junto a las Federaciones Deportivas y tiene distintos beneficios directos hacia los deportistas, entre ellos:

- 1. Beca PRODDAR**
- 2. Premios por distinción en participación en eventos del ciclo megaolímpicos**
- 3. Seguro de accidentes**
- 4. Convenios Internacionales**
- 5. Capacitación**

6. Centro de Entrenamiento Regional

7. Control de Dopaje

A continuación se realizarán algunas preguntas vinculadas al Programa y sus beneficios,

5. ¿Cómo es el proceso de incorporación al Programa? Identifique al menos 2 fortalezas y 2 debilidades de la gestión

Se identificaron las siguientes fortalezas de los componentes del Programa:

1. Al recibir la beca aumenta la motivación.
2. Se realizan los exámenes físicos y psicológicos previos.

Se identificaron las siguientes debilidades:

1. Proceso de incorporación muy lento.
2. El proceso de incorporación al programa es muy difícil.
3. Es muy difícil incorporarse y muy fácil ser eliminado del programa.
4. No existe claridad sobre la manera de optar a los programas.
5. Faltan expertos que indiquen quién merece el beneficio.
6. Los beneficios obligan a mantenerse en los primeros puestos, con cero ayuda y/o preparación.
7. Los recursos entregados son insuficientes.
8. Existe sensación de nivelación hacia abajo con los resultados, siendo muy difícil obtener un buen PRODDAR.
9. Hay muchos logros deportivos que no son considerados.
10. Proceso altamente burocrático.
11. No existe apoyo para los deportes de invierno y las categorías existentes son muy exigentes, incluso inalcanzables. Por lo tanto, muchos desertan

6. Si es que usted pertenece a alguna selección y/o recibe algún tipo de beneficio del programa, ¿Cómo ha impactado esto en su formación deportiva?

Los beneficios del programa generan un impacto positivo en la tranquilidad del deportista respecto a su situación económica, lo que le permite tener mayor concentración y dedicación durante su recepción del beneficio.

Sin embargo, los beneficios no parecen ayudar durante el proceso de formación deportiva, sino que se reciben exclusivamente cuando el deportista ya ha logrado con sus propias herramientas lograr un rendimiento sobresaliente.

A continuación se presentan las respuestas literales de los deportistas.

Respuestas
Es fundamental para entrenar y tener mis cosas, suplementos, equipo deportivo y dedicarme al 100 % a entrenar
Ha impactado, claro, de manera que puede pagar los créditos para la compra de mi implementación.
Es muy bueno porque es una ayuda muy grande que se le da al deportista y ayuda mucho a entrenar con más tranquilidad
Me ha permitido realizar de manera más tranquila el proceso, ya que mis recursos se limitaban en el aspecto económico.
Si, crea una motivación adicional y responsabilidad.
Ha sido un aporte muy importante sobre todo la tranquilidad de que todos los meses durante un periodo me llegara dinero
De manera positiva y con mucha motivación para seguir ascendiendo, dado que se vive de manera más tranquila.
De ninguna forma. El beneficio que recibí duró sólo 3 meses y llegó cuando ya estaba en los juegos olímpicos. Fue como un premio. No un recurso de formación.

7. ¿Usted recibe alguno de los beneficios directos del programa? ¿Hace cuánto tiempo?

Los encuestados reciben beneficios, en general PRODDAR, beca de alimentación y seguro médico. Algunos indican que la beca de alimentación no se utiliza. El tiempo promedio de recepción de beneficios es muy variable, desde 3 meses hasta 18 años.

8. En caso de que reciba algún beneficio del programa, identifique al menos 2 fortalezas y debilidades del beneficio

Los encuestados caracterizan específicamente el PRODDAR e indican las siguientes fortalezas:

1. Buen incentivo económico que funciona como un sueldo.
2. Entrega estabilidad.

3. Se entrega el dinero en la fecha estipulada.

Y las siguientes debilidades:

1. El monto es muy reducido.
2. Es muy difícil entrar al programa y muy fácil salir.
3. Los ciclos de los beneficios son muy cortos, deberían durar al menos 1 año.
4. Hay poca comunicación con las autoridades que toman decisiones.

9. ¿Hay algún tipo de ayuda o beneficio que a usted le gustaría recibir por parte del Programa y que actualmente no existe?

Los encuestados indican los siguientes apoyos actualmente inexistentes:

1. Recibir un PRODDAR más alto, que les permita dedicarse 100% al deporte.
2. Renovación permanente y oportuna del equipamiento de entrenamiento.
3. Ayuda económica en la adquisición de indumentaria y ropa deportiva.
4. Ayuda económica por carga familiar.
5. Existencia de profesionales capacitados en el control de los análisis.
6. Ayuda en la compra de pasajes para viajes y entrenamientos fuera del país.

10. ¿Usted considera que cuenta con el apoyo necesario y suficiente por parte de su Federación? ¿De qué manera puede mejorar el apoyo?

El 80% de los entrevistados considera que la Federación no ayuda ni entrega el apoyo suficiente ligado a su desarrollo deportivo, indican que “las federaciones representan solo problemas y trabas”. Señalan que existen alto nivel de apalancamiento dentro de las instituciones. Por otro lado, el 20% se muestra muy conforme y considera que la Federación es su principal aliado.

a) Reporte Encuesta de Percepción del Programa de Deporte de Alto Rendimiento para “Equipo Técnico”

Esta encuesta fue realizada de manera online aplicada a 20 miembros de los equipos técnicos de 20 Federaciones que fueron elegidas aleatoriamente. A los miembros del equipo técnico se les comunicó de manera telefónica la existencia de la encuesta y luego se les envió correos electrónicos invitándolos a participar de la encuesta.

<https://es.surveymonkey.com/s/SXJ6WB3>

A continuación se presenta la estructura de la encuesta junto con las respuestas obtenidas de los 3 miembros del equipo técnico participante.

Introducción

Esta encuesta está realizada en el marco del Estudio Complementario del Análisis del Programa “Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento”, ejecutado por el Instituto Nacional del Deporte en conjunto con las Federaciones Deportivas de Chile.

El objetivo de esta encuesta es levantar información sobre la población potencial, población objetivo y usuarios/beneficiarios del programa, además de conocer más en detalle la perspectiva de los usuarios respecto al programa.

Esta modalidad de encuesta está focalizada en el Equipo Técnico de las Federaciones.

Le agradecemos su participación, que ayudará a mejorar la calidad del Programa de “Posicionamiento del deporte de Alto Rendimiento”.

Toda la información entregada en esta actividad es confidencial.

Identificación y caracterización del Equipo Técnico

A continuación se realizarán algunas preguntas que pretenden caracterizar su proceso y vinculación con el deporte de alto rendimiento.

1. Indique su nombre y teléfono o mail de contacto

Federación	Nombre	Teléfono	Mail
Canotaje	José Alfredo Moreno Chamorro	98116524	morenochamorro@hotmail.com

Atletismo	Diego Patricio Sepúlveda Allendes	78537352	
Karate	Ramiro Chirino	87241135	rchirinokarate@yahoo.com

2. ¿Cuántas personas conforman el equipo técnico de la Federación? ¿Qué antigüedad promedio tienen los miembros del equipo técnico? ¿Cuáles son sus funciones?

A continuación se detallan las respuestas de los participantes:

Federación	Cantidad de personas del Equipo Técnico	Descripción	Años de Antigüedad
Canotaje	5	1 Head coach	10 promedio
		1 técnico nacional	
		3 técnicos Regionales	
Atletismo	4	1 gerente técnico	15 promedio
		3 técnicos deportivos	
Karate	4	-	10-12 promedio

3. ¿Cómo es el proceso de formación de profesionales del equipo técnico? ¿Es posible formarse en Chile?

Los encuestados señalan que en Chile existe una formación académica determinada que comienza en pre grado y que puede especializarse con post grados, sin embargo, ninguna carrera permite especializarse en algún deporte en particular. En general, se indicó que gran parte de los miembros del equipo técnico han sido practicantes de la disciplina. A continuación se muestran las declaraciones literales de los participantes:

Respuestas
Head Coach es el encargado de capacitar y orientar los procesos deportivos. Si, al contratar de forma permanente y presencial al Head Coach. (actualmente se trabaja vía on line)
Estudios de pre-grado, técnicos y/o universitarios, posteriormente cursos de nivelación y acreditación tanto de la FEDACHI como de la IAAF. Es posible formarse en Chile, en atletismo, sí.
Son practicantes de karate. Depende, la capacitación que se hace en Chile es muy general y no va en relación con las características del deporte

4. ¿Cuál cree usted que son los mejores criterios para de medir el éxito del desempeño como técnico de una selección?

Los mejores criterios para medir el éxito del desempeño como técnico de una selección y que fueron nombrados por los participantes, son los siguientes:

- Valores
- Disciplina
- Responsabilidad
- Compromiso
- Por el conocimiento transmitido
- La eficiencia en la trasferencia práctica del conocimiento
- Planificación
- Pruebas de conocimiento
- Control de la relación objetivos-contenidos-métodos en relación a la etapa de la preparación y objetivos propuestos

5. ¿Qué cree usted que es necesario para mejorar el rendimiento de los deportistas de alto rendimiento en Chile?

Los participantes señalan que se requieren de las siguientes características para mejorar el rendimiento de los deportistas:

- Contar con concentración permanente
- Aumentar el rose internacional
- Contar con ayudar ergogénica
- Contar con ayuda de las ciencias del deporte
- Mejorando las instalaciones
- Mejorando las gestiones en regiones
- Optimizar los recursos del CAR
- Mejorar los sueldos a los técnicos de élite, que les permitan dar exclusividad laboral.

Relación con el Programa de Deporte de Alto Rendimiento

El Programa de Deporte de Alto Rendimiento es liderado por el IND junto a las Federaciones Deportivas y tiene distintos beneficios directos hacia los deportistas, entre ellos:

- 1. Beca PRODDAR**
- 2. Premios por distinción en participación en eventos del ciclo megaolímpicos**
- 3. Seguro de accidentes**
- 4. Convenios Internacionales**
- 5. Capacitación**
- 6. Centro de Entrenamiento Regional**
- 7. Control de Dopaje**

A continuación se realizarán algunas preguntas vinculadas al Programa y sus beneficios,

- 6. Del equipo técnico, ¿cuántos reciben beneficios directos de la Federación? ¿Hace cuánto tiempo?**

En general, los encuestados desconocen la cantidad de beneficios directos que reciben los miembros del equipo técnico, tan dos encuestados indican que reciben beneficios hace aproximadamente 10 años.

- 7. Indique al menos 2 fortalezas y debilidades que usted pueda identificar en el Programa (en cualquiera de sus modalidades).**

Los encuestados indican la siguiente fortaleza del programa:

- Apoyo constante a deportistas, lo que aumenta la motivación.

Los encuestados indican las siguientes debilidades del programa:

- Falta de criterio en la evaluación, ya que no se considera la continuidad de los procesos.
- La remuneración de los técnicos y preparadores físicos es muy poca, casi simbólica.

8. ¿Hay algún aspecto que no hayamos mencionado, que usted quisiera destacar para mejorar el funcionamiento de los beneficios que recibe del Programa DAR?

Los encuestados indican los siguientes aspectos a mejorar:

- Contar con un presupuesto permanente a largo plazo, en un plan integral de proceso de alto rendimiento.
- Para los miembros del equipo técnico, en general, es más rentable dedicarse a otras actividades como personal training que al deporte de alto rendimiento.

Relación con Federaciones y Deportistas

9. Indique al menos dos fortalezas y 2 debilidades de la relación con los deportistas de la selección.

Los encuestados señalan las siguientes fortalezas en la relación con los deportistas de la selección:

- Constancia
- Perseverancia
- Respeto
- Comunicación
- Fuerte trabajo en equipo

Los encuestados señalan las siguientes debilidades en la relación con los deportistas de la selección:

- Falta compatibilizar los estudios con el deporte.
- Falta de claridad respecto a la proyección como deportista de elite.
- Baja disciplina
- Falta de disposición al trabajo psicológico
- Algunos técnicos creen muy poco en el trabajo que realizan.

10. ¿Usted considera que cuenta con el apoyo suficiente por parte de las Federaciones? ¿De qué manera se podría mejorar la situación? Indique al menos 2 fortalezas y 2 debilidades de su relación con la Federación.

Los encuestados indican que si cuentan con apoyo por parte de la federación. Las fortalezas resaltadas son:

- Buena comunicación con directores
- Buen ambiente laboral
- Constantes reuniones y coordinación técnica
- Preocupación por capacitación permanente
- Existe un buen sistema de competencias

Las debilidades de la relación con la federación son:

- Retraso en el pago de remuneración
- Falta mayor contacto con el atleta
- Falta supervisión en terreno
- Poca comunicación con los técnicos y preparadores físicos.
- Se toman decisiones poco claras en el aspecto técnico.
- Falta de implementación deportiva federativa