

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

PROGRAMAS DE DEPORTE: I) DEPORTE Y PARTICIPACIÓN SOCIAL (DPS), II) ESCUELAS DEPORTIVAS INTEGRALES (EDI), III) FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE (FONDEPORTE), IV) LIDERAZGO DEPORTIVO NACIONAL (LDN), V) SISTEMA NACIONAL DE COMPETENCIAS DEPORTIVAS (SNCD).

MINISTERIO DEL DEPORTE

INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE

**PANELISTAS:
HANNE MARCELO (COORDINADORA)
ROSARIO BELLO
PAMELA FRENK
VALERIA SIGNORINI**

ENERO - JULIO 2017

NOMBRE PROGRAMA: Programas Deportivos: Deporte y Participación Social, Escuelas Deportivas, FONDEPORTE, Sistema Nacional de Competencias Deportivas y Liderazgo Deportivo.

MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio del Deporte

SERVICIO RESPONSABLE: Instituto Nacional del Deporte

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN¹: 2013-2016

PRESUPUESTO PROGRAMAS AÑO 2017: \$ 57.766.676 millones

Escuelas Deportivas Integrales: \$ 8.586.768 millones

Deporte y Participación Social: \$ 9.208.672 millones

FONDEPORTE: \$ 6.577.906 millones

Sistema Nacional de Competencias Deportivas: \$ 13.058.655 millones

Liderazgo Deportivo Nacional: \$ 20.334.675

1. Descripción general del programa

La Ley del Deporte No 19.712 es el instrumento que regula la práctica deportiva en el país y que crea el Instituto Nacional de Deportes en el año 2001. En ésta, se definen tanto los conceptos más relevantes en materia deportiva (por ejemplo, qué se entiende por deporte), como los roles y responsabilidades de los principales actores involucrados en su desarrollo en el territorio. Por otro lado, en el año 2013 se crea el Ministerio del Deporte (MINDEP) y, tres años más tarde, éste publica la actual Política Nacional de Actividad Física y Deporte [PNAFD] 2016-2025², que define los lineamientos de política pública deportiva en el país, y la posiciona como una prioridad nacional. En la política se establece que el Estado cumple un rol clave en la promoción de hábitos de vida saludable, con el deporte como eje principal, y define una serie de estrategias para llevar a cabo esta función.

Los programas considerados en esta evaluación se sitúan en este contexto y se evalúan en consideración de las directrices que tanto la Ley como la política entregan. Son 5 los programas evaluados en este documento, y todos ellos dependen del Instituto Nacional del Deporte (IND): Deporte y Participación Social (DPS), Escuelas deportivas integrales (EDI), Fondo nacional para el fomento del deporte (FONDEPORTE), Liderazgo deportivo nacional (LDN) y Sistema nacional de competencias deportivas (SNCD).

De acuerdo a la La Ley 20.686 que crea el Ministerio del Deporte, se señala que el MINDEP es el encargado de formular los programas y acciones destinadas al desarrollo de la actividad física y deportiva en el país, y del desarrollo del deporte de alto rendimiento. El IND, por otro lado, está a cargo de la ejecución de dichos programas, pero participa también en las instancias de discusión y trabajo conjuntas con el Ministerio.

Todos los programas tienen alcance nacional (quince regiones del país), pero FONDEPORTE, LDN y SNCD contemplan también intervenciones de carácter internacional.

Los programas considerados en esta evaluación se agrupan en 2 categorías distintivas: i) **Deporte recreativo y de formación** y ii) **Deporte de competición y alto rendimiento**.

¹ El período de evaluación comprende principalmente los últimos cuatro años de ejecución del programa (2013-2016). No obstante, en los casos que corresponda se debe incorporar en el análisis modificaciones relevantes implementadas el año 2017 o que se considere implementar este año.

² Ministerio del Deporte (2016). Política Nacional de actividad física y deporte 2016-2025

Éstas, se construyen a partir de las modalidades de práctica deportiva que reconoce la Ley del Deporte 2001³. Las dos categorías están alineadas con las matrices de marco lógico empleadas a lo largo del estudio y tienen por finalidad entregar una mirada más integral de la evaluación⁴. En el primer grupo (Matriz 1), **Deporte Recreativo y de formación**, han sido agrupados los programas: Deporte y Participación Social (DPS), Escuelas Deportivas Integrales (EDI) y el componente de deporte recreativo y formativo del programa FONDEPORTE. La Matriz 1 tiene como **Fin**: *Contribuir a disminuir los niveles de sedentarismo y a un mayor desarrollo de hábitos de vida saludable de la población*. Su **Propósito** es: *Población mayor de dos años y hasta ochenta años ha incrementado la práctica sistemática de la actividad física y deportiva*.

En el segundo grupo (Matriz 2), **Deporte de competición y alto rendimiento** han sido agrupados el programa Liderazgo Deportivo Nacional (LDN), el Sistema Nacional de Competencias Deportivas (SNCD) y el componente de deporte de competición del programa FONDEPORTE. La Matriz 2 tiene como **Fin**: *Contribuir a un mayor desarrollo del deporte de alto rendimiento y a obtener mejores resultados deportivos en competencias nacionales e internacionales*. Su **Propósito** es: *Deportistas destacados federados o matriculados en un centro educacional han mejorado su desempeño deportivo*⁵.

El primer programa, **Deporte y Participación Social (DPS)**, fue creado en el 2015⁶ y se propone ‘incrementar la adherencia a la práctica regular y sistemática de actividad física y deporte por parte de la población de 15 a 80 años de edad’. El programa se ejecuta mediante 3 tipos de actividades o productos: i) Talleres, ii) Eventos y actividades masivas, y iii) Competencias deportivas recreativas⁷. A partir de los diferentes grupos de beneficiarios, se definen los siguientes componentes y subcomponentes del programa: Actividad física y deportiva en el curso de vida (Mujer y Deportes, Adulto Mayor en movimiento, Jóvenes en movimiento, Deporte en los Barrios), Deporte en pueblos originarios, Deporte para personas en situación de discapacidad, Deporte en población privada de libertad, Deporte en espacios públicos. El IND ejecuta directamente este programa.

El segundo programa, **Escuelas deportivas integrales (EDI)**, fue creado en el año 2014⁸ a partir de la reformulación de componentes de programas existentes. Tiene como propósito ‘aumentar la práctica de actividad física y deportiva sistemática en población infanto-juvenil de 2 a 14 años de edad, pertenecientes al sistema educacional preescolar JUNJI e INTEGRA, y escolar básico municipalizado y/o particular subvencionado. Esto a través de un ‘diseño de intervención físico-deportivo integral’ que complementa el

³ Ley N° 19712. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 9 de Febrero de 2001

⁴ Este enfoque, sin embargo, es el preferido por el Panel y no necesariamente representa la mirada que la Institución plasma en la ejecución de sus programas. De hecho, como se concluye en el documento, es necesario que el IND mejore los sistemas de coordinación entre los programas evaluados y se articulen a partir de objetivos conjuntos.

⁵ Desempeño Deportivo: Participación en competencias nacionales e internacionales y variación en posiciones.

⁶ Previo al establecimiento del DPS como se conoce hoy, los objetivos que persigue el programa eran abordados a través de una serie de programas independientes (Por ejemplo, el programa ‘Mujer y deportes’, en operación desde 1986, ‘Jóvenes en Movimiento’, en operación desde 2008, ‘Deporte en tu Calle’ – 2010, ‘Parques Públicos’ - 2009, Adulto Mayor en Movimiento – 2012, Recintos Nuestros- 2009, Centro de Atención para Hijos/as de Mujeres Temporeras [CAHMT], entre otros). En el 2014, se lleva a cabo una reformulación de programas de deporte recreativo en el IND y se integran varios de los programas ya existentes en un único programa (DPS) para maximizar el impacto de éste sobre la población. Los programas seleccionados fueron replanteados como 8 componentes del DPS (adulto mayor en movimiento, niños y jóvenes en movimiento, mujer y deporte, deporte para pueblos originarios, deporte para personas en situación de discapacidad, actividades deportivas en recintos penitenciarios, deporte en espacios públicos y CAHMT), mientras otros fueron trasladados al programa EDI (escuelas deportivas, escuelas de fútbol, escuelas deportivas de verano, seguridad en el agua). El programa fue nuevamente reformulado en el 2015, para culminar con la configuración que se conoce hoy, en 5 componentes de programa.

⁷ Eventos y competencias son separadas entre sí para efectos del análisis que se presenta en la Matriz de Marco Lógico 2

⁸ Previo al establecimiento del EDI como se conoce hoy, el IND ejecutaba una serie de programas para atender a la población menor de 14 años en el ámbito de deporte recreativo, como ‘Escuelas Deportivas’, ‘Escuelas de Fútbol’, ‘Seguridad en el Agua’, ‘Recintos militares abiertos a la comunidad’ y ‘Eventos Deportivos’. En el 2014, estos programas son agrupados en un solo como medida presidencial y, en el 2016, se adiciona un nuevo componente ‘Centros para niños con cuidadores principales temporeros’.

componente deportivo con un enfoque biopsicosocial (nutrición y la psicología). El programa se ejecuta mediante 2 tipos de actividades: i) escuelas deportivas y ii) encuentros deportivos para escolares. Los componentes definidos por el programa son: Jardín activo, Escuelas de iniciación deportiva, Escuela de especialización deportiva, Encuentros formativos deportivos, Escuelas deportivas para niños y niñas en situación de discapacidad. El programa es ejecutado por el IND en alianza con los establecimientos educacionales.

El tercer programa es el **Fondo nacional para el fomento del deporte (FONDEPORTE)**, fue creado en el 2002 y es 'un fondo, administrado por el Instituto Nacional de Deportes, que financia, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones' (Ley del Deporte N° 19.712, art 41). A nivel de propósito, el FONDEPORTE busca 'aumentar y fomentar la práctica del deporte y la actividad física en la población, mediante la participación ciudadana y de las organizaciones, privadas y públicas, que integran el tejido político y social'. Los componentes asociados a la práctica de **deporte recreativo y formativo** de este programa son 4: Formación para el Deporte, Deporte Recreativo, Infraestructura Deportiva y Ciencias del Deporte. Los componentes asociados al ámbito **deporte competitivo y alto rendimiento** son 2: Deporte de Competición y Deporte de Alto Rendimiento. El IND está a cargo del proceso de selección de los proyectos que reciben financiamiento, y luego son las organizaciones deportivas, sociales y/o municipalidades las encargadas de la ejecución de ellos.

El programa **Liderazgo deportivo nacional (LDN)** fue creado en el año 2015⁹ con la finalidad de 'Contribuir a que el deporte de rendimiento chileno se posicione a nivel internacional, mediante una articulación y coordinación de los actores que forman parte del Sistema Nacional de Alto Rendimiento, desde la detección del talento deportivo hasta su salida del sistema'. Para esto, reconoce que su propósito es 'proporcionar las condiciones técnicas y administrativas que les permitan a los deportistas de rendimiento, desarrollar su carrera deportiva, de acuerdo a sus planes técnicos de entrenamiento'. El LDN actúa como una de las líneas principales de financiamiento de federaciones deportivas en el país y asigna recursos de acuerdo a los siguientes componentes: Apoyo a federaciones deportivas en planes de desarrollo estratégico (PDE), Apoyo especial a deportistas destacados, Apoyo especial a personal técnico, Premios e incentivos, Sistema de Atención al deportista y Proyección deportiva nacional (Centros de Entrenamiento Regional - CER).

Finalmente el **Sistema nacional de competencias deportivas (SNCD)**, comienza a ser implementado como programa en el 2013. Su fin es el de 'promover la adherencia¹⁰ a la práctica deportiva sistemática en todo el ciclo de vida de la población, creando la adopción de valores, hábitos, y conductas deportivas que tiendan a mejorar la calidad de vida y aumentar el rendimiento deportivo de elite a nivel internacional'. Así, el programa plantea como propósito el desarrollo de una plataforma articulada entre el sector público y el privado que represente una base para la detección del alto rendimiento en el país. Se materializa en la forma de grandes eventos deportivos competitivos, tanto públicos como privados, que son diseñados de acuerdo al nivel de rendimiento, edad, disciplinas y situación de discapacidad, siguiendo los siguientes componentes: Competencia Escolar, Competencia Federada, Competencia Educación Superior y Competencia Todo

⁹ Este programa nace el año 2015 pero varios de sus componentes datan de años anteriores (2001). En ese entonces, éste se conocía como programa de 'Posicionamiento del deporte de alto rendimiento'.

¹⁰ Se entiende por adherencia la incorporación de la práctica regular de actividad física y/o deporte como un hábito de vida.

Competidor.

Población objetivo y beneficiarios efectivos

A continuación, se reporta la población objetivo y beneficiarios efectivos en función de la definición de las dos matrices de marco lógico que estructuran la evaluación. Para el caso de FONDEPORTE, la información proporcionada por el programa no permite desagregar las organizaciones beneficiadas, relacionadas a la práctica de deporte recreativo y formativo del ámbito deporte competitivo y alto rendimiento, ya que no disponen de registros certeros para cada año de las organizaciones vigentes ni tampoco de las beneficiadas. Por lo que se presenta la información de este componente agregada para ambas matrices.

La población objetivo a la cual está enfocada la Matriz 1 corresponde a todas las niñas y niños mayores de 2 años, jóvenes que asistan a un establecimiento educacional (de dependencia municipal o particular subvencionado) y adultos de ambos géneros hasta los 80 años, que residan en Chile. El cálculo se hizo de acuerdo a las poblaciones definidas para cada uno de los componentes/programas que integran esta matriz. Para el componente 1, Programa Escuelas Deportivas Integrales, la *población objetivo* se define como a todos los niños y niñas entre dos y catorce años que asisten a un establecimiento educacional (de dependencia municipal y particular subvencionado). Para el componente 2, Programa Deporte y Participación Social, la *población potencial* de este componente corresponde a todos los jóvenes y adultos entre quince y ochenta años, y la *población objetivo* se define bajo el mismo rango etario pero focalizada en población sedentaria y vulnerable.

Cuadro 1: Población Objetivo y Beneficiarios Período 2013-2016 Matriz 1, Componente 1 y 2

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Beneficiarios	Beneficiarios respecto población Potencial	Beneficiarios respecto Población Objetivo
	(a)	(b)	(c)	(c)/(a)	(c)/(b)
2013	16.787.649	3.725.155	658.917	3,9%	17,7%
2014	16.958.686	3.736.224	756.180	4,5%	20,2%
2015	17.125.953	3.498.381	879.924	5,1%	25,2%
2016	17.292.495	3.513.656	933.447	5,4%	26,6%
% Variación 2013-2016	2,9%	-6,0%	42%	38,5%	50,2%

Fuente: Elaboración propia en base a Proyecciones de Población 2013-2020 del INE, CASEN 2015 y datos proporcionados por IND

La población objetivo a la cual está enfocada la Matriz 2, corresponde a la población de 9-40 años que asiste a un establecimiento educacional¹¹ y que realiza deporte de categoría de alto rendimiento con proyección de logros internacionales. Se consideran las poblaciones definidas para cada uno de los componentes/programas que integran esta matriz. El componente 1, Programa Liderazgo Deportivo Nacional, define su *población objetivo* como todos los deportistas de alto rendimiento que pertenecen a una federación

¹¹ Sin distinción de dependencia educacional.

deportiva afiliada al Comité Olímpico¹², de todas aquellas disciplinas deportivas priorizadas por la institución (olímpicas y no olímpicas). Según lo declarado, la institución no cuenta con una priorización oficial de disciplinas deportivas, y sólo Plan Olímpico realiza una priorización indirecta a través de los criterios técnicos de selección que utiliza para elegir a las federaciones y deportistas destacados que apoya. Cuantificar la población potencial y objetivo de este componente presenta una gran dificultad, puesto que no existen referencias disponibles claras y completas al respecto. Para el Componente 2, Sistema Nacional de Competencias Deportivas, la población objetivo se define como todos los deportistas en la categoría de alto rendimiento entre 9 y 40 años que están matriculados en un centro de educación escolar o superior que mantienen una práctica deportiva regular bajo la tutela de un club, liga, asociación o federación y que tienen proyección de logros internacionales. Esta cifra no puede ser estimada por falta de información. Tal como señala el programa, esta falencia se encuentra fuera de su control, ya que son las Federaciones y Asociaciones quienes debieran mantener información sobre esta población de forma actualizada, lo que no ocurre al momento de esta evaluación.

Asimismo, no existe otra fuente de información que permita establecer ciertos supuestos, con los cuales realizar alguna aproximación a la población objetivo.

Cuadro 2: Población Objetivo y Beneficiarios Período 2013-2016 Matriz 2

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Beneficiarios	Beneficiarios respecto Población Potencial	Beneficiarios respecto Población Objetivo
	(a)	(b)	(c)	(c)/(a)	(c)/(b)
2013	1.861.262	4.758(*)	246.405	13,7%	-
2014	1.843.289		280.242	15,7%	-
2015	1.771.423		286.877	16,2%	-
2016	1.761.524		330.422	18,8%	-
% Variación 2013-2016	-5,4%	-	34,1%	37,4%	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE, CASEN 2015, del documento Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2015, información entregado por IND y del estudio complementario de esta evaluación.

(*)Este valor representa al 40% de la población objetivo del Programa LDN.

Finalmente, para el Fondo Nacional para el fomento del deporte, la *población objetivo* corresponde al subconjunto de la población potencial que se encuentra en estado vigente en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas-RNOD (Club Deportivo, Liga Deportiva, Asociación deportiva local, Consejo Local de Deportes, Asociación Deportiva Regional, Federación Deportiva, Federación Deportiva Nacional, Confederación Deportiva, Comité Olímpico de Chile, Corporaciones y Fundaciones con fines deportivos.

¹² Las federaciones afiliadas al comité olímpico según la información que aparece en el sitio web <http://www.coch.cl/> son: Aérea, Aerodelismo, Aikido, Andinismo, Automovilismo, Atlético, Balonmano, Basquetbol, Badminton, Béisbol, Biathlon, Billar, Bridge, Bochas, Bowling, Boxeo, Canotaje, Caza y pesca, Federación ciclista de Chile, Comisión de deportistas, Comité paralímpico, Deportes submarinos, Ecuestre, Esgrima, Esquí náutico, Fútbol, Gimnasia, Golf, Hockey césped, Hockey patín, Judo, Karate, Kendo, Lucha, Motociclismo, Natación, Navegación a vela, Paracaidismo, Patinaje sobre hielo, Pelota vasca, Pesas, Pentathlon, Polo, Rodeo, Remo, Rugby, Ski, Squash, Surf, Taekwondo, Tenis, Tenis de mesa, Tiro al blanco, Tiro al vuelo, Tiro con arco, Triatlón, Voleibol.

Cuadro 3: Población Potencial y Objetivo Período 2013-2016 FONDEPORTE

Año	Población Potencial (a)	Población Objetivo (b)	Beneficiarios (c)	Meta	Cobertura Población Potencial respecto de los Beneficiarios	Cobertura Población Objetivo respecto de los Beneficiarios
2013	21.236	4.103	542	500	2,6%	13,2%
2014	22.011	4.002	586	552	2,7%	14,6%
2015	22.470	4.251	462	600	2,1%	10,9%
2016	24.391	4.620	617	700	2,5%	13,4%
% Variación 2013-2016	14,9%	12,6%	13,8%	40,0%	-0,9%	1,1%

Fuente: Elaboración propia en base a Tabla 12 del documento Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2015, e información proporcionada por IND.

Fuentes de financiamiento

Se dispone de un presupuesto global que incluye diversas fuentes de financiamiento, considerando recursos provenientes de más de una institución pública, además de aportes extrapresupuestarios. La mayor parte del presupuesto del programa ingresa directamente, por Ley de Presupuesto, al Instituto Nacional del Deporte (IND), institución a cargo de la ejecución de los programas. Adicionalmente, se declaran aportes en presupuesto de otras instituciones públicas. Específicamente se identifica que el subcomponente Centros para niños y niñas con cuidados principales temporeras/os del Programa EDI, se ejecuta también con recursos aportados por el Ministerio de Desarrollo Social, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas y Municipalidades. A su vez, para el programa Liderazgo Deportivo, los recursos que otorgan los Gobiernos Regionales a los deportistas que entrenan en los Centros de Entrenamiento Regional (CER) de algunas regiones, podrían considerarse también como aportes en presupuesto de otras instituciones públicas.

Finalmente, se considera el aporte de terceros. Se identifica, por un lado, que diversas organizaciones privadas ponen recursos a disposición del Fondo Nacional del Deporte. Específicamente se consideran las donaciones de que es objeto este Fondo, de conformidad a la Ley del Deporte, y por otro lado, los aportes propios realizados por las organizaciones ejecutoras para la implementación de los proyectos. Adicionalmente, para el caso del programa LDN, en el año 2006 se crea la Corporación Nacional del Deporte de Alto Rendimiento (ADO), que tiene como objetivo específico conseguir recursos económicos de personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, nacionales o extranjeras, para el desarrollo del alto rendimiento deportivo en las especialidades olímpicas y aquellas regidas por reglamento PRODDAR. Por último, para el Programa SNCD se identifican aportes de privados para financiar eventos y competencias deportivas, principalmente para el subcomponente competencias federadas.

Sin embargo, cabe destacar que no se ha podido incluir los montos específicos relativo a los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas ni las fuentes de financiamiento

extrapresupuestarias, pues la institución declara que no cuenta con esa información de manera sistematizada.

En el Cuadro 4 se aprecia que en relación a las fuentes presupuestarias, el mayor porcentaje de recursos proviene de la asignación específica al programa, la que en promedio alcanza a un 92% dentro del período. Complementariamente, el aporte en presupuesto de la institución responsable, alcanza un 8% para el período.

Cuadro 4 : Fuentes de Financiamiento de los programas 2013-2017,
(Miles de \$ 2017)

Fuentes de Financiamiento	2013		2014		2015		2016		2017		Variación 2013-2016
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Presupuestarias¹³	\$ 44.054.333	100%	\$ 42.994.642	100%	\$ 53.049.581	100%	\$ 54.947.019	100%	\$ 57.766.676	100%	31%
1.1. Asignación específica al programa	\$ 41.481.299	94%	\$ 39.980.128	93%	\$ 49.279.492	93%	\$ 50.845.474	93%	\$ 51.879.289	90%	25%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros ¹⁴)	\$ 2.573.034	6%	\$ 3.014.514	7%	\$ 3.770.088	7%	\$ 4.101.544	7%	\$ 5.887.387	10%	129%
Total	\$ 44.054.333		\$ 42.994.642		\$ 53.049.581		\$ 54.947.019		\$ 57.766.676		31%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por IND en Anexo 5

2. Resultados de la Evaluación

Justificación del programa

El panel reconoce que un problema o set de problemas puede ser abordado por más de un programa a la vez y por esto los programas son justificados siguiendo dos líneas argumentativas principales: aquellas que se vinculan con la práctica de deporte recreativo y formativo, y aquellas que se vinculan con la práctica de deporte de competición y alto rendimiento.

Deporte recreativo y de formación – Matriz 1

En Chile, la salud es entendida como un derecho fundamental de las personas y representa un fin último de política que debe ser protegida y promovida por el Estado. La práctica de actividad física es uno de los principales factores que determinan el estado de salud y calidad de vida de la ciudadanía, y actúa como un factor protector en el desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles. Los programas bajo evaluación se preocupan fundamentalmente de abordar el componente de actividad física, lo que a juicio del panel es un foco de política vital en el contexto chileno, dada la alta prevalencia de inactividad física existente.

¹³Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada anualmente por el Congreso Nacional.

¹⁴Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 “Gastos en Personal”, 22 “Bienes y Servicios de Consumo” y 29 “Adquisición de Activos No Financieros” del presupuesto de la institución responsable respectiva.

La Encuesta Nacional de Salud (ENS) Chile 2009-2010 reveló que, en esos años, el 27,1% de la población adulta y adolescente (15 años o más) tenía un nivel de actividad física bajo (considerando tanto las actividades realizadas en el trabajo, traslados y recreación). Sin embargo, la prevalencia de baja actividad física aumentaba a un 88,6% cuando se consideraba sólo la práctica deportiva fuera del horario de trabajo ('sedentarismo de tiempo libre'¹⁵). Estos resultados son consistentes con el porcentaje de sedentarios que estimó la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes (ENHAFD) en la población de 18 años y más para el año 2009: 86,4%. De acuerdo a la última encuesta, esta cifra se habría reducido a un 80,1% en el año 2015¹⁶. Estos antecedentes sugieren que el problema principal radica en un déficit de práctica deportiva recreativa en horario no laboral y en función de éstos se evalúan positivamente las instancias de práctica deportiva que los programas DPS y FONDEPORTE faciliten fuera del horario de trabajo como estrategia para abordar el problema.

El sedentarismo de tiempo libre es particularmente problemático en el caso de las mujeres (92,9% de las mujeres son sedentarias de tiempo libre en comparación a un 84% de los hombres¹⁷) y es por esto que el panel evalúa de forma favorable la focalización del programa DPS en el grupo de mujeres (sub-componente 'Mujer y deportes'). La prevalencia de sedentarismo de tiempo libre presenta también disparidades por grupo etario: a mayor tramo de edad de la población, mayor es la prevalencia de sedentarismo de tiempo libre. Esto sugiere que se debe prestar atención especial a los grupos de población de edad más avanzada, tal como lo hace DPS con el sub-componente 'Adulto mayor en movimiento'. Los adolescentes (entre 15 y 24 años) son el grupo más activo según esta definición, pero de todos modos presentan una alta tasa de sedentarismo, justificando el apoyo especial que programas como el DPS les entrega (subcomponente 'jóvenes en movimiento'). El panel evalúa favorablemente la adopción de estrategias de intervención que distinguen por grupo etario. Por último, se observan diferencias en el nivel de sedentarismo en la población adulta en función del tramo educacional y estrato socioeconómico al cual pertenece el individuo. Mientras más bajo es el nivel educacional de una persona, mayor prevalencia de sedentarismo de tiempo libre¹⁸, y mientras más bajo el estrato socioeconómico, más baja la práctica de actividad física y deportes^{19 20}.

El problema de inactividad física es abordado, en el caso de los niños, por el programa EDI. De acuerdo a la 'Encuesta Nacional sobre Actividades de niños, niñas y adolescentes' (ENANNA) del año 2012²¹, entre un 63% y 64% de la población atendida por EDI (2 a 14 años) realiza 'deporte o actividad física'²².

La práctica deportiva recreativa no solo se vincula con la salud física de las personas, sino también con aspectos asociados a su salud mental y social. En particular, con el desarrollo integral del individuo y socialización, especialmente en niños y adolescentes, y personas con discapacidad.

Aun cuando el foco de los programas del IND trata sobre la falta de práctica deportiva y

¹⁵ El sedentarismo de tiempo libre se define en la ENS 2009-2010 como la realización de actividad física o deporte fuera del horario de trabajo, por menos de 30 minutos de duración y/o menos de 3 veces por semana

¹⁶ Ministerio del Deporte/ Instituto Nacional del Deporte. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015. Santiago.

¹⁷ Ministerio de Salud/ PUC/ UAH. Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009-2010. Santiago, 2011

¹⁸ Ministerio de Salud/ PUC/ UAH. Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009-2010. Santiago, 2011

¹⁹ Ministerio del Deporte/ Instituto Nacional del Deporte. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015. Santiago.

²⁰ Notar que ambas asociaciones podrían capturar el mismo fenómeno ya que el nivel educacional de un individuo es muchas veces utilizado como una proxy de estrato socioeconómico

²¹ Ministerio de Desarrollo Social. Encuesta Nacional sobre Actividades de niños, niñas y adolescentes 2012. Santiago, 2013

²² El último tramo de edad que estudia la EANNA, 14 a 17 años, ha sido excluido de éste y otros cuadros para evitar duplicidad de análisis con la sección que examina a adultos y adolescentes utilizando otras fuentes de datos. Por desgracia, los tramos utilizados por las encuestas en el reporte de resultados impiden tener una mirada clara respecto a la situación en que se encuentran los adolescentes de 14 años.

sedentarismo, se han desarrollado intervenciones que buscan abordar el fin último de salud y calidad de vida de las personas de una manera más integral desde el IND. Esta mirada reconoce que las intervenciones de equipos multidisciplinarios y con foco multisectorial, tienen más probabilidades de arrojar resultados exitosos de salud pública, siguiendo los modelos de “Salud en todas las políticas” y de “Determinantes sociales de la salud”^{23 24}. Éste es el caso de EDI, que integra el trabajo de promoción de práctica deportiva en la población infantil con el desarrollo de hábitos de alimentación, típicamente a cargo del Ministerio de Salud.

La falta de hábitos de alimentación saludable en la población infanto juvenil queda en evidencia en la Encuesta de Consumo Alimentario (ENCA) 2010-2011. Las cifras que en ésta se presentan indican que niños menores de 6 años consumen azúcar²⁵ procesada en exceso, mientras que frutas y verduras son incorporadas deficitariamente en la dieta²⁶.

La carencia de hábitos de alimentación saludable en la población, sumados a la falta de actividad física y/o sedentarismo explicada previamente, son determinantes clave en la alta prevalencia de obesidad en el país que es, a su vez, un factor de riesgo en el desarrollo de ENT²⁷. De acuerdo a la ENS 2009-2010, el 39,3% de la población adulta presenta sobrepeso, mientras que un 25,1% presenta obesidad. Estas cifras muestran un empeoramiento del estado nutricional de la población respecto a encuestas anteriores²⁸. En la población infanto-juvenil, una de las fuentes de información más actualizadas en esta materia es el Estudio Nacional de Educación Física 2014²⁹. De acuerdo a éste, el 25% de los estudiantes de 8vo básico se encuentran con sobrepeso, mientras que un 16% presenta obesidad. El ‘Mapa de información nutricional 2016’, elaborado por la JUNAEB³⁰, muestra resultados similares. De acuerdo a éste, más de un 50% de los niños entre pre-kinder y primero básico presentan sobrepeso u obesidad, mientras que en adolescentes de primero medio esta cifra es del 45%. Estos resultados muestran también un empeoramiento respecto a encuestas anteriores³¹.

Segundo grupo: Deporte de competición y alto rendimiento - Matriz 2

Cada programa ha definido distintas problemáticas u oportunidades a las que busca dar solución.

El LDN señala que su foco está en dar solución a los ‘bajos resultados del deporte de alto rendimiento de Chile que no destacan en los medalleros de los grandes eventos deportivos nacionales e internacionales’ mediante el apoyo a federaciones y asignación de recursos en instancias de deporte competitivo. Sin embargo, este panel considera que la obtención de bajos logros deportivos no es un problema en sí mismo, sino el resultado de un conjunto de causas o determinantes no abordados. En principio, se observa que la priorización de los logros de alto rendimiento en el país responde a una decisión de política, que se enmarca en la Ley de Deporte del país. Tal como se ha indicado, el IND debe por ley apoyar el desarrollo del deporte de alto rendimiento. Para esto, entrega

²³ MARMOT, Michael, et al. Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. *The Lancet*, 2008, vol. 372, no 9650, p. 1661-1669.

²⁴ STÄHL, Timo, et al. Health in all policies. Prospects and potentials. Helsinki: Finnish Ministry of Social Affairs and Health, 2006.

²⁵ Incluye azúcar de golosinas y otros alimentos dulces, azúcares de bebidas y refrescos y azúcar de mesa

²⁶ Universidad de Chile. Encuesta de Consumo Alimentario 2010-2011. Facultad de Medicina y Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, 2014

²⁷ World Health Organization. ‘Preventing Chronic Diseases. A Vital Investment: WHO Global Report’. Geneva: World Health Organization, 2005

²⁸ Ministerio de Salud. Encuesta Nacional de Salud 2009-2010. Santiago, 2011.

²⁹ Agencia de Calidad de la Educación. Informe de Resultados Estudio Nacional de Educación Física 2014. Santiago, 2015

³⁰ JUNAEB. Mapa Informe Mapa Nutricional 2016. Santiago, 2015

³¹ JUNAEB. Mapa Informe Mapa Nutricional 2013. Santiago, 2014

recursos a las federaciones nacionales que planifican y administran las actividades de los deportistas, ya que son las únicas facultadas para recibir recursos con estos fines (los deportistas no pueden recibir financiamiento directamente).

Respecto a los problemas más profundos que justifican la inversión en deporte de alto rendimiento, este panel considera que éstos se vinculan con la falta de incentivos económicos para desarrollar el deporte de alto rendimiento en el país. Este problema, conocido como 'mercados incompletos', es una falla de mercado que se caracteriza por la imposibilidad de hacer usufructo de un bien o servicio. En el caso del deporte de alto rendimiento, los costos asociados al entrenamiento y apoyo de deportistas no puede ser rentabilizado por los privados, resultando en el subdesarrollo de este mercado deportivo (el fútbol es una excepción a este caso).

Adicionalmente, existen externalidades asociadas al logro de deportistas de alto rendimiento en el país que no pueden ser capturadas a través de un precio de mercado, disminuyendo aún más el interés que puedan tener los privados en suministrar este 'servicio'. Estas externalidades, se relacionan con el impacto positivo que un logro deportivo puede tener sobre el resto de la población, incluyendo cohesión social, fortalecimiento de la identidad nacional o incluso un aumento de la propia práctica deportiva. No se han encontrado antecedentes que den cuenta de la dimensión de este impacto, pero en la literatura se hace referencia, al menos en términos cualitativos, a la determinante motivación.

De acuerdo a la EANNA 2012, un 26,2% de los niños entre 5 y 8 años no hace deporte o actividad física porque 'no le gusta o no lo motivaron', mientras que un 26,5% de niños entre 9 y 13 se identifica en esta categoría. Por esto, se evalúan positivamente las estrategias que buscan motivar a la población en la práctica de deporte tanto recreativo como competitivo y, en ese sentido, los resultados positivos que obtienen deportistas chilenos en grandes competencias deportivas, podrían tener un efecto motivacional importante, aun cuando hay autores que cuestionan el rol que los deportistas modelo cumplen en incentivar la práctica de actividad física en el común de la población³². Estudios recientes, vinculan una mayor práctica deportiva con instancias de competición exitosas^{33 34}, justificando la inversión del Estado en un tipo de deporte que no solo beneficia a sus practicantes, sino también al resto de la sociedad.

La generación de externalidades positivas por parte del deporte de alto rendimiento y la falta de financiamiento privado para potenciarlo, releva otra dimensión de importancia en el análisis: inequidad. Existen deportistas de alto rendimiento deben financiar sus carreras con recursos propios, al menos hasta estados avanzados de sus carreras en los que pueden comenzar a optar a financiamiento público de apoyo tras el logro de resultados medibles y relevantes (por ejemplo, beca Proddar). Esto deja en desventaja a deportistas jóvenes que provienen de estratos socioeconómicos más bajos y que no siempre pueden contar con el equipamiento adecuado para su entrenamiento, ni asesoría oportuna en su formación deportiva³⁵. El Estado debe asegurar que este tipo de desigualdades, injustas y evitables, sean evitadas a toda costa, por medio de la entrega de oportunidades de

³² PAYNE, Warren, et al. Sports role models and their impact on participation in physical activity: a literature review, 2003

³³ Zhang, J., Brackbill, D., Yang, S., Becker, J., Herbert, N., & Centola, D. Support or competition? How online social networks increase physical activity: A randomized controlled trial. *Preventive Medicine Reports*, 4, 453-458, 2016.

³⁴ Frederick-Recascino, C. M., & Schuster-Smith, H. Competition and intrinsic motivation in physical activity: A comparison of two groups. *Journal of Sport Behavior*, 26(3), 240, 2003.

³⁵ No se han encontrado, a la fecha, cifras que describan la proporción de talentos deportivos en Chile que se encuentran en esta situación. Por esto, la problemática es planteada, en términos teóricos, como una interpretación de las discusiones sostenidas en reuniones del Panel con la contraparte técnica y revisión de la literatura internacional que conecta el estrato socioeconómico del deportista con participación en deporte de alto rendimiento (Beamish, 1990).

participación iguales a todos los miembros de la población con potencial deportivo.

Respecto a la problemática que pretende resolver el SNCD, se indica que ésta se vincula con la 'detección y desarrollo de talentos deportivos para el alto rendimiento' ya que, en la actualidad, serían aspectos cubiertos de manera insuficiente. También en este caso, se entiende que la gestión inadecuada de talentos deportivos es el resultado de otras causas que le anteceden, y su priorización representa también una decisión de política. Sin embargo, el financiamiento de un sistema de detección y desarrollo de talentos puede estar justificado tanto a partir de la existencia de mercados incompletos (antes descrita), como la falta de una práctica deportiva sistemática en la totalidad de la población, que se vincula con el fin último de mejorar la salud y calidad de vida de las personas.

En su componente de deporte competitivo, el programa FONDEPORTE identifica como problema la 'descoordinación existente entre los distintos niveles y canales de participación deportiva competitiva: escolar, federado, nacional e internacional'. Sin embargo, esta problemática se vincula con el quehacer/ gestión institucional, más que un problema/ necesidad de la población que deba ser abordado por medio de la intervención estatal. Por esto, a lo largo de la evaluación, se cuestiona la pertinencia de incorporar un componente de deporte competitivo y alto rendimiento bajo el programa FONDEPORTE (más detalles en las próximas secciones).

Gestión y procesos

Uno de los resultados más relevantes de esta evaluación se refiere a los procesos y mecanismos de gestión utilizados en la implementación de los programas del IND, así como en la coordinación de la Institución con otros organismos que afectan su quehacer. Por este motivo, éstos son los primeros aspectos analizados en esta sección.

Respecto a la gestión de los programas se observa que, en general, la Institución se desempeña débilmente en la coordinación de sus programas entre sí, ya que ésta ocurre fundamentalmente a nivel de diseño (teórico) y no en la ejecución práctica. Por ejemplo, no existen procesos de comunicación y/o retroalimentación formales entre los programas, que impacta en la gestión de éstos especialmente en un período donde los liderazgos del IND y representantes de los programas han visto redefinidas sus responsabilidades, o han dejado de formar parte de la Institución³⁶. Más aún, la inexistencia de procesos predefinidos de coordinación entre programas ha dificultado/ retardado la recolección de información valiosa por parte del Panel. Esto resalta, entre otras cosas, la necesidad de documentar procesos y sistematizar información a nivel Institucional, de forma tal que éstos no dependan de personas particulares. De esta forma, el IND debiera actualizar su mapa de procesos, en concordancia con los lineamientos que entrega el MINDEP, a través de la PNAFD y Plan Estratégico Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025.

En términos de la integración entre programas a nivel de diseño, se observa que en general cada programa se propone atender poblaciones particular (aunque por rango etario), siguiendo una lógica de intervención característica. Sin embargo, esta diferenciación no se logra en todos los casos ya que, por ejemplo, se identifica que el FONDEPORTE destina recursos a actividades/componentes que ya están siendo cubiertos por otras líneas de financiamiento; en particular, iniciativas vinculadas al deporte de alto rendimiento que son cubiertas por el LDN. Es posible que contribuya a este

³⁶ Durante el desarrollo de esta Evaluación, la Institución experimenta múltiples cambios en su estructura, con rotación de personal y cambios en la Dirección del IND, entre otros

problema la organización del programa bajo la División de Desarrollo, mientras todos los otros programas que considera esta evaluación se alojan bajo la División de actividad física y deportes.

Los mecanismos de coordinación dentro de cada programa son evaluados, en general, positivamente por este Panel, particularmente en los procesos identificados en DPS, EDI, FONDEPORTE y SNCD. Sin embargo, se identifica que el programa LDN presenta problemas serios de coordinación interna. Tal como se indicó en la sección de descripción de los programas, el LDN está constituido, oficialmente, por 6 componentes. Sin embargo, existen otros elementos, que no operan como componentes del programa, pero que inciden de manera importante en el funcionamiento del LDN: Plan Olímpico (PO)³⁷ y Coordinación Nacional de Acompañamiento al Deportista (CONAD)³⁸.

En la revisión de los antecedentes que describen la operación del PO, este Panel constató que existen inconsistencias respecto a la información contenida en la Resolución Exenta que lo constituye³⁹ y aquella que se entrega desde el IND. Por ejemplo, de acuerdo a la Institución, el PO se encontraría al alero del DAR, bajo el componente 'Apoyo especial a personal técnico', dado que gran parte de los recursos que éste recibe se utilizan en el financiamiento de personal técnico altamente calificado que asiste a los deportistas en su preparación. Sin embargo, en la Resolución Exenta No. 27 se indica que el PO se constituye a partir de un Convenio Marco de implementación suscrito entre el IND, el Comité Olímpico y la Coordinación Nacional de Deporte de Alto Rendimiento y depende de la Secretaría Ejecutiva del Plan Olímpico Nacional. De este modo, el PO no se inserta en la estructura organizacional del IND antes presentada. Lo anterior revela una falta de comunicación y coordinación entre la Institución y el PO, que debe ser abordada con urgencia. Ambas entidades persiguen una finalidad común (mejorar el desempeño deportivo de los deportistas de alto rendimiento) y sólo el actuar coordinado entre ambas permitirá maximizar el impacto de su quehacer.

Por otro lado, en la operación de la CONAD, se identifica que ésta tampoco depende directamente del LDN, sino de la Dirección Nacional del IND, pero ejecuta parte de su presupuesto; en particular, aquel destinado a la gestión y pago de la Beca PRODDAR⁴⁰. Llama la atención que el LDN asigne a la CONAD la responsabilidad de gestionar este elemento tan particular del componente 'Premios e Incentivos' y, nuevamente, realza las dificultades que pueden presentarse al tener distintos componentes del programa, en su ejecución y financiamiento, 'repartidos' en entidades diversas de la Institución.

El Panel considera que la operación del PO y de la CONAD, que hoy se encuentra 'por fuera' del DAR, debe ser integrada al menos conceptualmente con el resto de los componentes del LDN de mejor manera, para efectos de entender el funcionamiento global del programa y facilitar la coordinación entre las entidades que operan dentro de la esfera del Deporte de Alto Rendimiento (DAR, PO, CONAD). La complejidad del enfoque

³⁷ El PO es una estrategia de desarrollo deportivo que focaliza recursos para apoyar a los deportistas de elite de alto rendimiento, priorizados de acuerdo a criterios técnicos. Nace de una alianza entre el IND, el Comité Olímpico de Chile (COCh) y ADO Chile que le permite, entre otras cosas, aumentar el flujo de recursos que recibe el deporte de alto rendimiento desde el sector privado. El PO está a cargo de definir, financiar y hacer seguimiento de las actividades de preparación y competencia del deportista de alto rendimiento en aquellas especialidades deportivas que participan de alguna de las competencias del Ciclo Olímpico o Paralímpico. Su principal objetivo es asegurar la 'obtención y/o mejoramiento de resultados de los deportistas seleccionados y preparados para participar en los eventos deportivos internacionales que se determinen por el Comité Directivo del Plan Olímpico.

³⁸ La CONAD es una iniciativa originada en el Ministerio del Deporte, a través del IND, para responder a las necesidades psicosociales de los deportistas de alto rendimiento deportivo. La CONAD entrega servicios de ayuda durante la carrera del deportista y considera estrategias de apoyo activo durante el ajuste a la post-carrera, por medio de la implementación de un 'Plan de Vida' que busca cubrir las demandas de los deportistas de alto rendimiento definidos en las nóminas mensuales del PO

³⁹ Resolución Exenta No. 97, 20 de Enero 2017

⁴⁰ Desde diciembre del 2016 estas tareas son parte de la responsabilidad de la CONAD y se han incorporado tres profesionales para cumplir con éstas.

actual es que exige un esfuerzo y recursos adicionales por parte de los actores relevantes para articular sus estrategias de intervención, y además incide en la forma como los usuarios del programa LDN (Federaciones) se relacionan con éste. Por ejemplo, una Federación cuya disciplina forma parte del Ciclo Olímpico, y que afilia a deportistas de *elite*, beneficiarios de la Beca PRODDAR, debe relacionarse, separadamente, con representantes de cada uno de los 6 componentes del LDN, además de representantes del PO y CONAD.

Respecto a la coordinación de la Institución con otros organismos que afectan su quehacer, se ha detectado una tensión particularmente relevante entre el IND y la División de Política y Gestión Deportiva, del Ministerio del Deporte. La última, tiene una visión crítica de los programas evaluados que, en la mayoría de los casos, concuerdan con los juicios emitidos a lo largo de este documento por el Panel. Sin embargo, dicha tensión ha también generado disimilitudes respecto a la información que el IND entrega sobre sus funciones y acciones – teóricas- en la gestión de los programas, y lo que la División reconoce observar en la práctica. Por ejemplo, el propósito declarado por el IND para el programa LDN difiere del identificado por la División. Esta última cuestiona la aplicación práctica del propósito definido por el LDN, en particular respecto a los Planes Técnicos de Entrenamiento, y propone una definición de propósito alternativa. Igualmente, la División tiene una visión crítica del propósito declarado por el SNCD, argumentando que la articulación entre el sector público y privado no se materializa en la práctica. El Panel considera que, en cierta medida, tensiones de esta naturaleza pueden formar parte del proceso de ajuste a cambios institucionales, de atribuciones y roles a los que el IND ha sido sujeto a partir de la creación del Ministerio del Deporte.

Eficacia y Calidad

Deporte recreativo – Matriz 1

El propósito de la Matriz N° 1 Deporte Recreativo es: ‘Población⁴¹ mayor de 2 años, ha incrementado la práctica sistemática⁴² de la actividad física y deportiva’. El Panel considera que el propósito común a los tres programas evaluados, refleja adecuadamente su quehacer y se articula de manera adecuada con el fin, y con los objetivos estratégicos de la Institución. No obstante, podrían mejorarse los resultados obtenidos y aumentar el impacto, si los distintos componentes trabajan articuladamente en una sola estrategia tendiente a desarrollar y fortalecer la práctica sistemática del deporte a nivel comunitario.

Del total de indicadores definidos para medir el propósito, sólo uno mide directamente el objetivo: *Porcentaje de beneficiarios atendidos por el programa que presentan un nivel de suficiencia de práctica de la actividad físico deportiva, según criterio OMS, respecto del total atendido*, para los programas Escuelas Deportivas y Deporte y Participación Social. Es decir, mide la práctica sistemática, y utiliza para ello una definición estandarizada con la que el Panel concuerda, pues permitiría la comparación de los resultados entre distintos

⁴¹ Beneficiarios del programa: constituida por población infante - juvenil de dos a catorce años de edad que asiste a un centro educacional y personas entre 15 y 80 años y más.

⁴² Para determinar el nivel de suficiencia de práctica de actividad físico-deportiva y obtener beneficios en la salud se utilizan los parámetros que establece la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre la frecuencia. En la actualidad, la recomendación para un adulto por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), es de “al menos 150 minutos de actividad física de intensidad moderada o al menos 75 minutos de actividad física vigorosa por semana”. La OMS habla del FIT para que una actividad sea saludable se requiere cumplir con estos requisitos Frecuencia (3 veces por semana como mínimo) Duración (60 minutos diarios) Intensidad moderada a vigorosa (A menudo se utilizan los equivalentes metabólicos (MET) para expresar la intensidad de las actividades físicas. Los MET son la razón entre el metabolismo de una persona durante la realización de un trabajo y su metabolismo basal. Un MET se define como el costo energético de estar sentado tranquilamente y es equivalente a un consumo de 1 kcal/kg/h. Se calcula que, en comparación con esta situación, el consumo calórico es unas 3 a 6 veces mayor (3-6 MET) cuando se realiza una actividad de intensidad moderada, y más de 6 veces mayor (> 6 MET) cuando se realiza una actividad vigorosa. OMS) http://www.who.int/dietphysicalactivity/physical_activity_intensity/es/

países y programas con similar indicador. Los indicadores relativos a la *Tasa de variación de beneficiarios que mantienen su participación en los programas* constituyen proxys⁴³, esto es miden indirectamente el propósito, asumiendo que la mantención en el programa significa una práctica deportiva sistemática con nivel de “suficiencia”.

Respecto de la disponibilidad de información para realizar el análisis, sólo hay información para el indicador *Porcentaje de beneficiarios/as del programa Deporte y Participación que mantienen su participación entre años t-1 y t en actividades deportivas recreativas y formativas ejecutados por el IND*. Por lo tanto, se identifica un problema general de disponibilidad de información que no permite establecer si los programas incorporados en esta matriz tienen algún efecto sobre la población objetivo. El panel considera que la falta de información obedece a que los programas, y la institución, no han desarrollado instrumentos formales de seguimiento y evaluación de resultados.

El análisis del único indicador de propósito –con información- indica que la proporción de beneficiarios que permanece en el programa alcanza a un 21,7% promedio y que es similar a lo largo de los años, con excepción del año 2014, donde la cantidad de personas que permanece es significativamente más elevada. La principal dificultad para emitir un juicio evaluativo respecto a estas cifras es que el indicador calculado representa sólo una *proxy* de la variable que realmente interesa medir: permanencia y práctica sistemática de actividad física. El panel ha recopilado un conjunto de antecedentes respecto al nivel de práctica de actividad física, a partir de estudios nacionales (población que practica deporte con una frecuencia de 3 o más oscila entre un 49,5% y 62,4%) e internacionales (población que practica deporte con una frecuencia de 3 o más oscila entre un 26% y 59%), que permiten contextualizar los resultados obtenidos y que llevan al Panel a cuestionarse respecto a la eficacia de las actividades que realiza el programa para convocar y mantener la participación de los usuarios. En opinión del Panel, la práctica sistemática de actividad física se asocia principalmente con patrones de hábitos de ejercicio desarrollados en la infancia.

A nivel de componentes, para el programa **Escuelas Deportivas Integrales**, sólo se dispone de información para 4 indicadores de un total de nueve. El principal indicador muestra que en promedio un 38% de los beneficiarios asiste al menos a un 85% de las escuelas anuales deportivas. Lo anterior parece adecuado pues indica una participación sistemática en actividades físicas deportivas que permite suponer mayor formación deportiva. La distribución por región del indicador, para el año 2016, revela que en las regiones de Arica y Parinacota (51%) Maule (48%), Los Lagos (47%) y la Araucanía (46%) se observan los mejores resultados.

El indicador *Porcentaje de beneficiarios mayores de 10 años participantes en el subcomponente escuelas deportivas de especialización que mejoran sus capacidades físicas respecto del total atendido por el subcomponente*, no puede ser calculado directamente con los datos disponibles. Por esto, se calcula un indicador proxy que mejor representa la finalidad del indicador. Así, los datos que se presentan corresponden a la proporción de beneficiarios que lograrían mejorar su capacidad física, como efecto de una práctica sistemática y permanente de actividades físico-deportivas que se desarrollan al menos 3 veces por semana. En el periodo de evaluación se observa un aumento de este indicador (5.9% a 6.9%), sin embargo el Panel considera que el resultado es bajo en comparación con la meta programada por el programa⁴⁴, y con los resultados sobre la

⁴³ Un indicador proxy es una medición o señal indirecto que aproxima o representa un fenómeno en la ausencia de una medición o señal directo.

⁴⁴ “se estima que al finalizar el proceso anual, a lo menos, el 30% de los beneficiarios mejorará sus resultados en relación a las conductas de entrada, ya que existirá un proceso técnico metodológico sistemático, que se caracteriza por programar tres sesiones semanales, en un promedio de 10 meses, con un profesional calificado e implementación adecuada para el objetivo propuesto.” Ficha EDI 2015, MDS, pág. 23.

cantidad de personas que realizan actividad física y deporte y frecuencia de la misma, que muestra la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte de la población mayor de 18 años y la Encuesta de Actividades de Niños, Niñas y Adolescentes (en adelante EANNA 2012) para la población entre 9 y 17 años.

La cobertura del componente respecto de la población objetivo muestra un aumento de aproximadamente un punto porcentual (7,2% a 8,4%). Asimismo la cobertura sobre el total de inscritos también revela un aumento (79% a 91% para el período 2015-2016). Estos aumentos se explican por un incremento en el número de beneficiarios efectivos, lo que a priori se evalúa positivamente, sin embargo no existe información sobre metas que permitan establecer un juicio de cumplimiento de estas coberturas.

En opinión del Panel, el programa EDI ha desarrollado un modelo de formación deportiva integral que puede aumentar la práctica de actividad física sistemática y de calidad. No obstante considera relevante que los ejes del modelo deportivo no se articulen en función del rango etario, sino que en torno a los objetivos que persiguen. En este sentido, también se considera relevante ampliar el rango etario de EDI hasta los 18 años para incluir a los jóvenes escolares en sus actividades relacionadas con el aspecto de participación social. Finalmente, se considera relevante tomar en consideración la opinión de los expertos del INTA⁴⁵ en relación con el profesional a cargo de ejecutar las sesiones de Jardín Activo.

El segundo componente corresponde al Programa **Deporte y Participación Social**, existe información para tres de los siete indicadores de eficacia. La cobertura en términos de la población potencial se estima en torno a un 5%, demostrando una variación positiva que alcanza un 6,4% en el periodo de análisis. Respecto a la población objetivo, se observa que la cobertura de esta población alcanza en promedio un 60%, y la variación para el periodo también es positiva alcanzando en promedio un 23,9%. La *Tasa de variación de beneficiarios efectivos atendidos en eventos y actividades masivas respecto del año anterior*, muestra un aumento para los años 2013-2014 (15,4%) y 2014-2015 (29,6%). Sin embargo este baja drásticamente entre 2015 y 2016, llegando a un valor de -2,8%, explicado principalmente por una disminución de los beneficiarios del subcomponente Deporte en espacios públicos. En opinión del Panel, el programa Deporte y Participación Social puede no estar logrando un desempeño adecuado, a nivel de propósito, porque privilegia la ejecución de eventos por sobre el desarrollo talleres (beneficiarios sistemáticos representan solo un 21% de los usuarios totales del programa). En opinión del Panel la participación en eventos no necesariamente tiene una relación causal con la práctica sistemática del deporte. Dado lo anterior, el Panel recomienda al programa focalizar sus recursos y actividades en el logro de la adherencia a la práctica sistemática de actividad física y/o deportiva⁴⁶, independiente si ésta se concreta en actividades IND o de otras instituciones. De esta manera provocará una mayor sinergia con las actividades desarrolladas por EDI y FONDEPORTE, y por otras iniciativas públicas que persiguen el mismo objetivo.

Para el tercer componente, Programa **FONDEPORTE**, hay información para cinco indicadores de eficacia. Se observa que en términos de cobertura en promedio un 2,5% de organizaciones (personas jurídicas) son beneficiadas por el programa respecto de población potencial. Esta cifra aumenta a un 13% si se analiza la cobertura sobre la población objetivo. Para este programa sí se cuenta con información de la meta de cobertura para el periodo de evaluación. Se aprecia que en 2013 y 2014 se supera la

⁴⁵ Véase conclusiones del estudio en <https://inta.cl/noticia/estudio-del-inta-analisis-programa-jardin-activo-del-ministerio-del-deporte>

⁴⁶ según criterios nacionales e internacionales: 2 o más veces a la semana.

meta de cobertura, no obstante, en los años 2015 y 2016 el componente reporta un número de organizaciones beneficiarias por debajo de la meta. El crecimiento de las organizaciones beneficiarias en todo el periodo es de 13,8%, menor al crecimiento que registra la meta de cobertura en todo el periodo, la cual es de 40%. Respecto del indicador *Porcentaje de productos deportivos financiados por FONDEPORTE efectivamente ejecutados según fiscalizaciones en terreno por IND*, los resultados indican que en promedio un 84,7% de los productos financiados están siendo ejecutados, lo que al Panel le parece adecuado. Adicionalmente se observa que en promedio para el periodo evaluado, un 31,5% de los proyectos que se postulan al fondo son financiados, sin embargo los resultados muestran disparidades, especialmente para el año 2014 donde la cantidad de proyectos financiados incrementa en un 20% respecto del promedio del período. En el análisis del número total de proyectos adjudicados por categoría de productos de la matriz 1 se observa un incremento equivalente a un 73,4% en el período evaluado, esto podría deberse a una mayor disponibilidad de fondos en los últimos dos años. Del total de proyectos adjudicados, el que observa mayor incremento es el de infraestructura Deportiva.

En opinión del Panel, FONDEPORTE tiene el potencial de convertirse en un instrumento que detone importantes procesos de cohesión social, si concentra sus acciones en el nivel comunitario y privilegia la demanda de desarrollo de proyectos deportivos en este nivel. Por lo tanto se sugiere revisar la estrategia de focalización y su diseño.

Deporte de competición y alto rendimiento - Matriz 2

El propósito de la Matriz N° 2 es: *“Deportistas destacados⁴⁷ federados o matriculados en un centro educacional⁴⁸ han mejorado su desempeño deportivo.”* Incluye a todo niño/a, adolescente y/o adulto con cualidades especiales y sobresalientes en materia del deporte de alto rendimiento. El Panel considera que el propósito de la matriz 2, refleja conceptualmente los objetivos específicos de cada uno de los tres programas. No obstante, ello no se concreta necesariamente en un mejor desempeño deportivo, según el análisis que se realiza más adelante.

El panel considera que, el ‘desempeño deportivo’, puede ser evaluado de diversas maneras dependiendo de la definición que se utilice con este propósito y esto deriva, a su vez, en la obtención de distintos resultados. A lo largo de esta evaluación se recibieron diferentes definiciones institucionales sobre lo que se entiende como desempeño deportivo. Al inicio de la evaluación, cuando se construyeron los indicadores de propósito y componentes de la Matriz de Marco Lógico N°. 2, se definió en conjunto con el programa que desempeño deportivo sería entendido como la “Participación en competencias nacionales e internacionales y variación en posiciones”. Sin embargo, en etapas tardías del proceso de evaluación, se recibe una nueva definición institucional, más acotada, en la que se especifica que desempeño deportivo se entiende como el “resultado que se obtiene en competencias internacionales categorizadas, siendo el indicador la ubicación en el medallero en las competencias definidas”.

El panel considera que se debe adoptar una mirada más integral sobre el concepto de desempeño deportivo, que vaya más allá del ‘medallero’ tradicionalmente utilizado como referente en el deporte de alto rendimiento. Por ejemplo, la evolución de las marcas

⁴⁷ Deportista destacado incluye a todo niño/a, adolescente y/o adulto con cualidades especiales y sobresalientes en materia del deporte de alto rendimiento.

⁴⁸ centro educacional: institución acreditada -y seleccionada por el programa- que imparte educación escolar o superior.

individuales de los deportistas puede ser utilizada como una medida de desempeño complementaria. En ese sentido, el Panel propone, basado en el estudio complementario, un sistema de evaluación que considera un conjunto de indicadores para analizar el desempeño deportivo desde diferentes perspectivas.

Respecto al análisis de los **indicadores de propósito** y componentes definidos para la Matriz N° 2, se presentó el mismo problema general de disponibilidad de información identificado en la Matriz N° 1. Los indicadores originalmente propuestos por el Panel no podían ser calculados con la información disponible y, por este motivo, se desarrolla un estudio complementario. El estudio tiene por objetivo recopilar y sistematizar información relacionada al desempeño deportivo de los deportistas de alto rendimiento, entre los años 2013-2016, según tres dimensiones o líneas de intervención: (1) CER, (2) Plan Olímpico y (3) PRODDAR. La selección de estas dimensiones responde a la factibilidad, al menos teórica, de acceder y procesar datos en cada caso registrados por el IND en el período de interés. Por esto, aún cuando los indicadores de propósito buscan representar a la Matriz N°2 por completo, y por ende, al desempeño deportivo de todos los deportistas destacados, sólo se consideraron a los deportistas adultos pertenecientes al programa LDN.

Al evaluar el desempeño del propósito según la definición institucional “resultado que se obtiene en competencias internacionales categorizadas, siendo el indicador la ubicación en el medallero en las competencias definidas,” y tomando como fuente de información los datos del país en competencias deportivas internacionales, no se observa una tendencia clara. Al analizar los diversos ciclos olímpicos se observa un desempeño decreciente en cuanto a medallas obtenidas en los Juegos Olímpicos. Por el contrario, se identifica una mejora en el desempeño en relación a la participación de Chile en los Juegos Panamericanos y Suramericanos. Finalmente, en cuanto al desempeño de Chile en Juegos Paraolímpico y Parapanamericanos, éste se mantiene constante. Si se miden los resultados por la variación en el Ranking deportivo -posición del país en los mismos eventos- los datos también muestran un desempeño mixto y que varía por tipo de juego. Por un lado, se observa un resultado positivo en los juegos panamericanos y parapanamericanos porque Chile sube de posición en el ranking en el período medido. Por otro, baja de posición en el ranking de los juegos olímpicos y suramericanos, lo que advierte menor desempeño.

El indicador *Porcentaje de logros deportivos de carácter internacional categoría todo competidor, respecto a la cantidad de participaciones año t que cuentan con financiamiento del IND*, muestra una variación negativa equivalente a un -20% para el período 2013-2016, lo que significa que hay menos logros deportivos de carácter internacional en la categoría todo competidor. El Panel no cuenta con información institucional que permita explicar esta tendencia. Por otra parte, el año que observa mayores logros deportivos es el 2014 (21,3%). Esta diferencia respecto del período, es explicada por la institución porque ese año los juegos se realizaron en Chile. *IND agrega que “en este caso, se contó con la mayor delegación de la historia y se obtuvieron mejores resultados, sin embargo, el país no mejoró en el ranking internacional”.*

Los siguientes 4 indicadores de propósito son extraídos del estudio complementario con el fin de complementar el análisis. Notar sin embargo que, de acuerdo al mismo estudio, estos resultados deben ser utilizados con cuidado pues se encuentran problemas en el

registro de los datos⁴⁹. Además, los cálculos excluyen todos los deportes en equipo debido a un déficit de información e inconsistencias encontradas en los registros.

El indicador *Tasa de variación de medallas obtenidas en competencias internacionales con respecto al año anterior*, indica una disminución del total de medallas obtenidas equivalente a un -20% para el período completo. En la construcción de este indicador, se consideran sólo los beneficiarios del CER y PO en el medallero de oro, plata y bronce

El indicador *Porcentaje de deportistas CER que mejoran sus marcas personales respecto al año anterior*, los datos indican una variación positiva en el número de deportistas CER que mejoran su marca individual respecto al año anterior entre el 2013 y el 2016. Un 63% de los deportistas mejoró su marca en el 2016 respecto al año 2015, mientras que un 61% lo hizo en el 2014 respecto al año 2013.

El indicador *Porcentaje de deportistas que obtienen al menos una medalla en competencias internacionales, respecto al número de deportistas que participan en éstas*⁵⁰, se observa que en el período completo hay una disminución en las medallas de oro obtenidas (-7%), un aumento leve en las medallas de plata (1%) y un aumento significativo de las medallas de bronce (13%).

El último indicador de propósito, *Tasa de variación en la participación de deportistas beneficiarios del programa en competencias internacionales*⁵¹, muestra que la tasa de participación anual en competencias internacionales se ha mantenido relativamente estable en el tiempo para los beneficiarios CER. En el período 2013-2016 completo se acumula un cambio porcentual negativo (-3%).

La información anterior no permite concluir de forma contundente sobre el desempeño negativo de los programas, sino que los resultados varían de acuerdo al indicador que se considere. Los resultados negativos que ciertos indicadores revelan pueden ser explicados por: 1) los bienes y servicios no logran incorporar una lógica de intervención coordinada y común que plasme la estrategia esbozada en el Plan Nacional (ver discusión del objetivo de fin), lo que limita los resultados que es posible lograr; y 2) la desarticulación con que operan los diferentes sub-componentes de los programas incluidos en esta matriz así como las falencias de comunicación entre ellos, y en lo que a colaboración interinstitucional se refiere.

Respecto a los indicadores a nivel de componentes, los resultados se revisan caso a caso.

Para el primer componente, **Programa Liderazgo Deportivo**, de un total de seis indicadores de eficacia, sólo hay información para dos indicadores. En opinión del Panel, la importancia que reviste este componente no se condice con la falta de información y menos con las precisiones realizadas por el estudio complementario respecto de la validez y la posibilidad de generalizar los resultados. Ello corrobora lo mencionado en el análisis de propósito y referido a la falta de una definición y estrategia de alto rendimiento,

⁴⁹ Entre otros: 1) mala calidad de los datos disponibles por múltiples errores de registro en las fuentes de información utilizadas y duplicación de datos (especialmente claro en el caso de los coordinadores regionales que registran información en los informes de coordinación mensual CER) 2) el registro de información no se realiza de acuerdo con los estándares definidos y tampoco se verifica si se cumple con dichos estándares (no existe una sola manera de registro en el tiempo).

⁵⁰ indicador desagregado por medallas de oro, plata y bronce

⁵¹ Sólo considera a los deportistas agrupados para la categoría CER, ya que PO sólo registra datos en la forma de una 'foto' a mayo del 2017, y no de forma anual.

a la ausencia de un plan común y a las debilidades en la gestión de los programas. La cobertura de este componente se estima en torno a 6,3% para la población potencial y de 75% para la población objetivo. Para el indicador *Tasa de variación de deportistas atendidos en Centros de Alto Rendimiento, desagregado por región*, se estima el número de deportistas atendidos en los CER a partir de las nóminas mensuales de deportistas de disciplinas individuales. Se observa una variación acumulada en el período 2013-2016 positiva en la mayoría de las regiones.

Para el segundo componente, programa **Sistema Nacional de Competencias Deportivas**, de un total de 4 indicadores de eficacia, se cuenta con información para dos de ellos. El indicador *Tasa de variación de participación de deportistas en competencias nacionales, con respecto al año anterior*, presenta un comportamiento errático que hace cuestionar la validez de los datos aportados por la institución. Los años 2014 y 2016 presentan porcentajes similares, sin embargo el año 2015 presenta una cifra significativamente más baja. El indicador *Tasa de variación de las escuelas que participan en el programa*, se divide en dos grupos: las escuelas que participan en competencias escolares y las que participan en competencias de educación superior. Los resultados muestran claras diferencias entre la participación de escuelas en competencias escolares y de educación superior, con un claro predominio de las primeras (14.081 escuelas en competencias escolares versus 327 escuelas en competencias de educación superior). Ello obedece al énfasis que coloca el programa en las actividades escolares y con las que se vincula al programa EDI. En cuanto a la participación de las escuelas en competencias escolares muestra que en promedio participan 3.520 escuelas en el período con un leve incremento equivalente al 3,7% en la participación de escuelas. Respecto de la participación de escuelas en competencias de educación superior, las cifras muestran que en promedio 109 escuelas participan en el período, aún cuando su participación muestra una clara disminución equivalente a un -28%, tendencia que se observa más pronunciada a partir del año 2016.

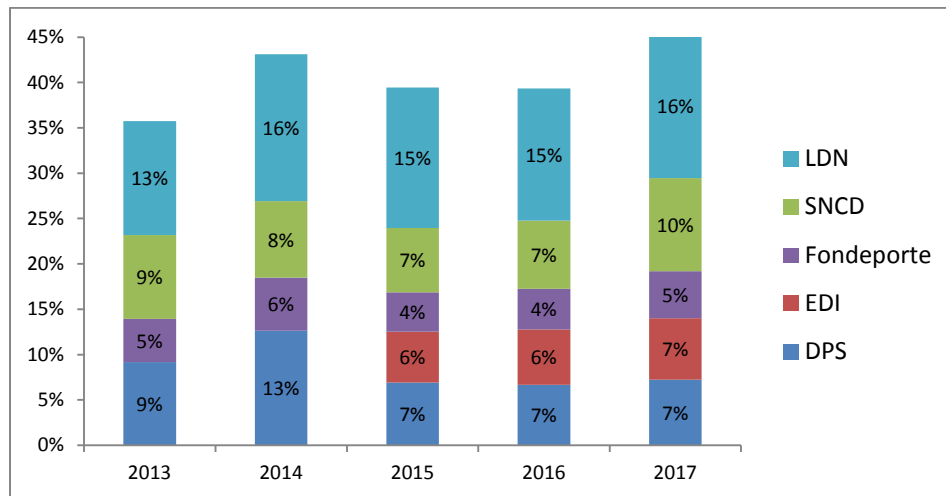
Para el componente 3, **Fondo Nacional para el fomento del deporte**, de un total de cinco indicadores de eficacia, sólo un indicador no presenta información. El análisis de los indicadores, *Tasa de variación de proyectos adjudicados en deporte de competición y Tasa de variación de proyectos adjudicados en deporte alto rendimiento*, durante el período de evaluación, sugiere claramente una mayor inversión del programa en el deporte de competición, medido en la cantidad de proyectos financiados (940 versus 107). De hecho, la tasa de variación confirma esta afirmación mostrando un incremento paulatino (82,9%) de los proyectos de deporte de competición y una disminución relevante de la cantidad de proyectos financiados a deporte de alta competición (-51,3%), durante el periodo de análisis. Las proporciones que representan cada uno de estos respecto del total financiado por año, también corroboran la conclusión anterior.

Economía

Por la imposibilidad de dividir la información presupuestaria del programa FONDEPORTE, y para alcanzar un análisis más detallado por programa, se ha decidido no agrupar, presupuestariamente, los programas según las dos categorías definidas en el contexto de esta evaluación: i) Deporte recreativo y formativo que corresponde a la Matriz N°1 y ii) Deporte de competición y alto rendimiento que corresponde a la Matriz N°2. Por lo que el análisis de economía y eficiencia se realiza a nivel agregado, esto es considerando los cinco programas, y cuando corresponde se analiza la información a nivel de programas individualmente considerados.

Los cinco programas de esta evaluación, considerando a su vez sus distintos componentes, equivalen a un 41% del presupuesto total del Instituto Nacional del Deporte (IND), lo que corresponde a una proporción significativa del presupuesto institucional. Al analizar cada programa por separado (Gráfico 1), se identifica que el programa Liderazgo Deportivo Nacional (LDN) es el programa que tiene una mayor participación en el presupuesto de la institución responsable, alcanzando en promedio, para el periodo 2013-2017, un 15%. De lo contrario, de los programas evaluados, FONDEPORTE corresponde al programa que figura con una menor participación en el presupuesto total del IND, alcanzando sólo un 5%. Para los programas SNCD, DPS y EDI, el porcentaje de participación promedio alcanza un 9%, 9% y 6% del presupuesto institucional, respectivamente.

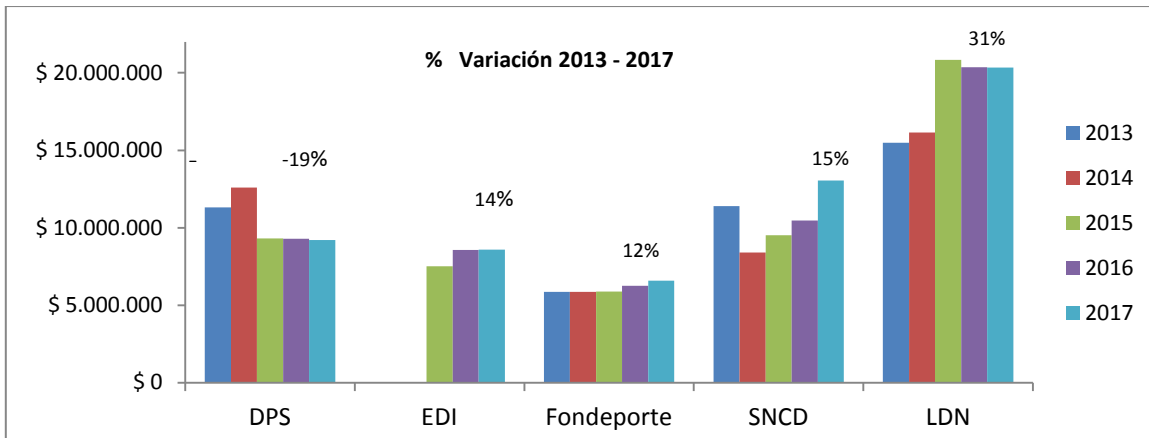
Gráfico 1: Participación de los programas en el presupuesto de la institución responsable, período 2013-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por IND en Anexo 5.

El presupuesto total de los programas para el año 2017 alcanza M\$57.766.676 (en moneda 2017). Adicionalmente, se observa que el porcentaje de variación de este presupuesto, durante el periodo 2013 -2017, asciende a un 31%, el cual es mayor que la variación del presupuesto total de la institución responsable (3%). Al analizar cada programa por separado (Gráfico 2), se identifica que el programa Liderazgo Deportivo Nacional (LDN) y el Programa DPS son los que demuestran una mayor variación de su presupuesto durante el periodo 2013 -2017. El presupuesto del programa LDN experimentó un crecimiento en un 31%, lo que contrasta con la disminución en los recursos asignados al programa DPS (-19%). Esta disminución se explica principalmente por el traspaso del componente 'Escuelas Deportivas', puesto que al realizar el mismo análisis desde el 2015 en adelante, se observa sólo una disminución en el presupuesto del programa que alcanza un -1%. Finalmente, entre los años 2013-2017, los presupuestos de los programas SNCD, EDI y FONDEPORTE varían en un 15%, 14% y 12% respectivamente.

Gráfico 2: Evolución del presupuesto 2013-2017 por Programa, (Miles de \$ 2017)

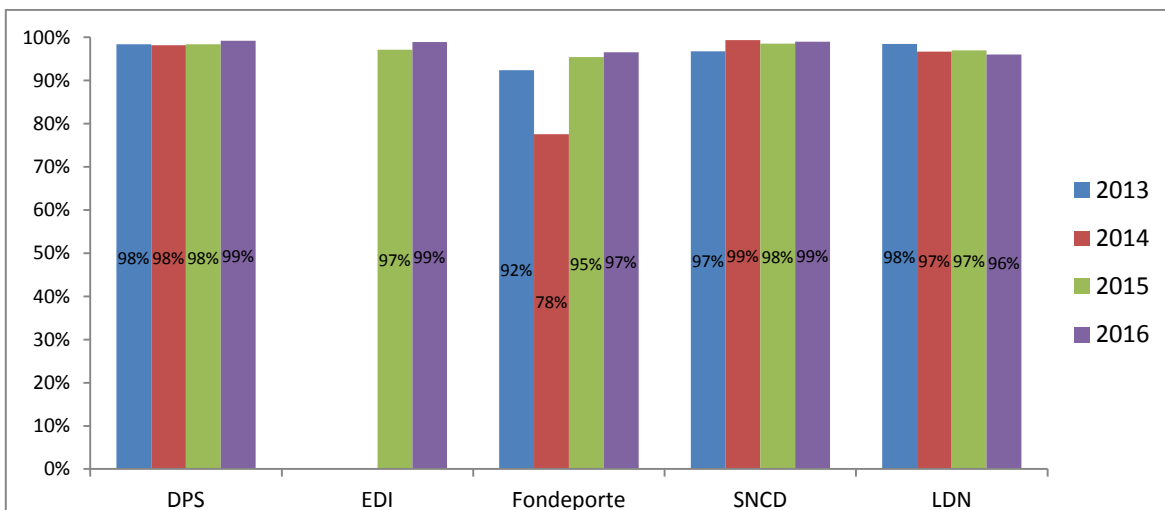


Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por IND en Anexo 5.

Respecto del gasto devengado, este asciende para el año 2016 a M\$ 53.483.333. Adicionalmente se identifica, que la tasa de variación 2013-2016, alcanza en total un 26%. Considerando cada uno de los programas por separado, se observa que los programas FONDEPORTE, EDI y LDN tienen tasas de variación positivas, que llegan a un 17%, 20% y 28% respectivamente. Mientras que los programas DPS y SNCD demuestran tasas de variación negativas en el gasto devengado durante el periodo 2013-2016, tasas que alcanzan a un -12% y -11%, respectivamente.

En relación a la ejecución presupuestaria programática se observa una leve sub-ejecución en los cuatro años que cubre el período de evaluación. En el año 2016 se alcanzan los mejores niveles de ejecución presupuestaria, llegando al 98%, porcentaje que baja a 97% en 2013 y 2015. Finalmente en el año 2014 se identifica el porcentaje de ejecución presupuestaria más bajo, alcanzando el 95%. Esto se explica por una baja ejecución presupuestaria del programa FONDEPORTE para ese año. A la fecha de la entrega de este informe, el panel no cuenta con antecedentes para explicar esta situación.

Gráfico 3: Indicador Ejecución Presupuestaria por Programa 2013-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por IND en Anexo 5

En cuanto a la planificación presupuestaria, se evalúa positivamente el desempeño global de los programas, sin embargo el panel destaca que el programa SNCD demuestra en

promedio las mayores brechas positivas entre el gasto devengado y el presupuesto inicial del programa. Esto podría sugerir que la programación de la ejecución del presupuesto anual de este programa no ha sido adecuada, especialmente para el año 2014.

No se cuenta con información disponible que permita efectivamente realizar el análisis costo-efectividad del conjunto de programas. Sin embargo a nivel de actividades y/o componentes, se ha calculado el gasto promedio por beneficiario para cada programa. Para el caso del programa FONDEPORTE no se tiene información sobre los usuarios atendidos por el programa, sino que los beneficiarios programados que se espera participen de las actividades de los proyectos. El programa Liderazgo Deportivo Nacional tampoco cuenta con información oficial sobre usuarios efectivos, sin embargo gracias al estudio complementario que se llevó a cabo, se ha estimado un número de beneficiarios para este programa, considerando información de los Centros de Entrenamiento Regional, PRODDAR y Plan Olímpico.

Se aprecia que el programa que presenta un menor gasto por beneficiario es el Programa Deporte y Participación Social, que alcanza en promedio para el periodo M\$11 (en pesos 2017). El bajo costo por beneficiario para el programa DPS se explica en parte por la estructura del programa, que considera 3 tipos de actividades o productos: talleres, eventos y competencias deportivas recreativas. Los talleres están diseñados para sistematizar la práctica deportiva en la población, mientras que los eventos y las competencias deportivas recreativas buscan llegar a los segmentos que no tienen incorporados estos hábitos y por tanto motivan a más personas a practicar la actividad física. En la matriz 1 se ha definido un indicador que mide el costo promedio por beneficiario sistemático⁵², sin embargo no se ha podido calcular por falta de información desglosada del presupuesto por producto. Sin embargo, sí se tiene información sobre los beneficiarios sistemáticos, los que representan sólo un 21% de los usuarios totales del programa, por lo que se podría inferir que el costo promedio, por este tipo de beneficiario, tendería a aumentar.

Para el caso del programa Escuelas Deportivas Integrales es posible identificar un costo por beneficiario promedio de M\$30 (en pesos 2017) para los años 2015 y 2016.

El Programa FONDEPORTE presenta un gasto por beneficiario que alcanza en promedio, para el periodo de evaluación, M\$25 (en pesos 2017). A juicio del panel este costo es razonable considerando que se sitúa en el mismo rango que los otros programas de esta evaluación. Incluso se podría justificar que el costo promedio por beneficiario para este programa podría ser más alto por tratarse de proyectos que prestan servicios más especializados y además por el motivo que las organizaciones no obtiene las economías de escala al atender a una población menor. No obstante, se identifica que algunas actividades/componentes están siendo cubiertas por más de una línea de financiamiento, situación que podría indicar una duplicidad e ineficiencia en el uso de los recursos.

El Programa Sistema Nacional de Competencias Deportivas presenta, en promedio para el periodo, un costo por beneficiario cercano a M\$34 (en pesos 2017). A su vez, se observa una alta tasa de variación (-38%) de este gasto. Sin embargo, a la fecha de la entrega de este informe, no se tiene información suficiente para explicar este comportamiento, por lo que a juicio del panel no necesariamente constituye un aumento en la eficiencia.

⁵² Usuario del programa que participa de los talleres y/o actividades sistemáticas.

Finalmente, el cálculo demuestra que por lejos LDN es el programa que presenta el mayor costo por beneficiario, alcanzando en promedio para el periodo los M\$4.643 (en pesos 2017). Si bien es sabido que el deporte de alto rendimiento es caro, pues se focaliza en la cúspide de la pirámide del deporte, se identifica que en promedio tiene un costo por beneficiario 150 veces más alto que el resto de los programas evaluados. Por dificultades en el acceso a información no se ha podido comparar este monto con experiencias de otros países, por lo que el panel no puede emitir un juicio evaluativo. Sin embargo, se plantea que es posible argumentar críticamente que un presupuesto tan alto se destine a una élite de deportistas tan pequeña porque, por un lado, no está demostrado que esto se traducirá en un aumento de los niveles de actividad deportiva, y por otro lado, a pesar de que los beneficios económicos pueden ser significativos, la atención también debe centrarse en cómo se distribuyen los beneficios de estas inversiones (Pringle 2001)⁵³.

En relación al gasto promedio por unidad de producto sólo ha sido posible calcular, para el caso del programa FONDEPORTE, el gasto promedio por proyecto financiado, y para el Programa LDN, el gasto promedio por CER. Otros indicadores definidos no se han podido estimar, debido a la falta de información desagregada del gasto devengado por producto en algunos casos, y en otros por falta de información relativa a unidades de producción (ej. número de talleres, eventos o encuentros deportivos realizados).

Finalmente, el porcentaje de recursos destinados a gastos de administración, del conjunto de programas, alcanza en promedio un 14% para el período. El panel considera que este porcentaje es pertinente, considerando un estudio realizado por el BID⁵⁴, en el cual definen que el gasto de administración con respecto al gasto total entre un 6% y un 15% es aceptable. Asimismo se encuentra dentro del rango promedio de otros programas públicos evaluados por DIPRES⁵⁵. Sin embargo, se ha identificado que los recursos destinados a gastos de administración ha variado en el tiempo, aumentando en aproximadamente 3 puntos porcentuales. El panel no cuenta con antecedentes para explicar esta variación desfavorable, destacando que los gastos de administración se mantienen dentro de rangos aceptables.

Analizando el porcentaje de recursos destinados a gastos de administración por cada programa, se constata una gran variación entre un uno y otro. Por un lado, se observa que el programa EDI es el que demuestra el porcentaje más alto, alcanzando un 27%, para el periodo 2015-2016. Luego, para los programas DPS y FONDEPORTE, los gastos de administración representan un 21% respecto del gasto total. Esta proporción asciende a un 11% para el programa SNCD y finalmente el programa LDN es el que demuestra un menor gasto de administración, alcanzando un 6%. Según lo planteado anteriormente, los programas EDI, DPS y FONDEPORTE cuentan con gastos de administración más altos, por lo que este aspecto se destaca como un elemento negativo dentro de la evaluación de la eficiencia en el gasto presupuestario de estos programas. La evolución de los gastos de administración, en el periodo de evaluación, no presenta una tendencia igual para cada uno de los programas. Para el programa SNCD, se observa que la proporción de recursos destinados a administración aumenta significativamente (en 6 puntos porcentuales), para los programas DPS y LDN esta proporción aumenta levemente, para el programa

⁵³ Richard Pringle (2001): Examining the Justifications for Government Investment in High Performance Sport: A Critical Review Essay, *Annals of Leisure Research*, 4:1, 58-75

⁵⁴ BID. 2000. La utilización de los Fondos de Inversión Social como instrumento de lucha contra la pobreza – Washington, D.C.

⁵⁵ Informe Final Evaluación Programa 4 a 7, SERNAM, Dipres, 2015; Informe Final Evaluación Programa Fondo Nacional para el Adulto Mayor, Ministerio de Desarrollo Social, Dipres, 2012; Informe Final Evaluación Programa Habitabilidad, Ministerio de Desarrollo Social, 2010.

FONDEPORTE se mantiene relativamente constante (salvo para el año 2014) y finalmente para el programa EDI este porcentaje disminuye durante el periodo.

Desempeño Global

1. Falta de una **estrategia** aplicada (en base a la política) que permita incorporar una lógica de intervención coordinada y articulada entre los diversos programas. Se observan problemas de coordinación serios entre programas: Procesos no definidos, cambios de liderazgos y responsables en el transcurso de la evaluación, duplicidad de tareas, entre otros. Además, se identifica una falta de coordinación entre la Institución y el Ministerio del Deporte que podría ser explicada en parte por los cambios institucionales, de atribuciones y responsabilidades a los cuales el IND ha sido sujeto, a partir de la creación del MINDEP.
2. Una deficiencia importante detectada es la falta de **sistematización de la información** que recogen los programas. Por ejemplo, dos de los cinco programas no cuentan con registro efectivo y completo de los beneficiarios que atienden (FONDEPORTE y LDN).

Si bien el Panel valora los esfuerzos que se generan para recoger información de los programas, éstos se disipan toda vez que no se orientan a objetivos e **indicadores programáticos** claros, definidos y conocidos por los distintos actores, de manera que esta información sea de utilidad para la toma de decisiones y los lineamientos estratégicos de la institución.

El Panel considera que la falta de información obedece a que los programas, y la institución, no han desarrollado instrumentos formales de monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados.

Adicionalmente la inexistencia de un **sistema de información** integrado dificulta análisis de los programas y ejecución informada. Las diversas plataformas que utiliza la institución actualmente para levantar datos de información se presentan más bien como un sistema de control de la ejecución por parte de los equipos y no como un sistema de supervisión y seguimiento de los productos y logros alcanzados por los beneficiarios de los programas. Éstas no presentan una lógica de monitoreo y seguimiento, de evaluación común y orientada a reforzar decisiones comunes en materia de deporte recreativo y formativo, y de desempeño deportivo de alto rendimiento. Adicionalmente se identifica la falta de información en línea que permitan realizar el seguimiento de los productos y resultados. Este factor ha sido clave en los escasos antecedentes de resultados obtenidos en la presente evaluación.

Este problema no es algo único de esta evaluación, sino que se evidenció en las evaluaciones anteriores a programas de la misma institución.

Adicionalmente la inexistencia de un **sistema de información** integrado (actualmente se identifican una variedad de plataformas que utiliza la institución para levantar datos) dificulta análisis de los programas y ejecución informada (**monitoreo y evaluación**).

3. Principalmente por la falta de información no es posible establecer si los programas incorporados en ambas matrices tienen algún **efecto** sobre la población objetivo.
4. Tampoco es posible saber si los bienes y servicios entregados están logrando la **cobertura** programada, pues no se han definido metas.
5. Es posible observar que los porcentajes señalados de **gasto devengado** están dentro de los rangos adecuados de ejecución presupuestaria de gasto público, considerando que hay variables específicas dentro del período asociadas a rediseños de programas y procesos de traspasos de la ejecución de componentes entre sí, que se estima han tenido directa incidencia en el desempeño presupuestario.
6. Se identifica que algunas actividades/componentes están siendo cubiertas por más de una línea de financiamiento, situación que podría indicar una duplicidad e **ineficiencia** en el uso de los recursos.
7. Se considera que el porcentaje promedio de recursos destinados a **gastos de administración**, del conjunto de programas, es pertinente. Sin embargo, al analizar el porcentaje gastos de administración por programa, se identifica que los programas EDI, DPS y FONDEPORTE cuentan con gastos de administración más altos.
8. Finalmente, se identifica que en promedio el programa LDN tiene un **costo por beneficiario** 150 veces más alto que el resto de los programas evaluados. Si bien es sabido que el deporte de alto rendimiento es caro, pues se focaliza en la cúspide de la pirámide del deporte, se plantea que es posible argumentar críticamente que un presupuesto tan alto se destine a una elite de deportistas tan pequeña porque, por un lado, no está demostrado que esto se traducirá en un aumento de los niveles de actividad deportiva, y por otro lado, a pesar de que los beneficios económicos pueden ser significativos, la atención también debe centrarse en cómo se distribuyen los beneficios de estas inversiones.

MATRIZ 1

1. El Panel considera que el **fin** representa adecuadamente la estrategia de largo plazo de los programas incluidos en la matriz 1, y que se alinea de manera correcta con los objetivos estratégicos del Ministerio⁵⁶ y del IND y en particular con los objetivos del Plan Nacional del Deporte⁵⁷. Asimismo este Panel considera que el fin está fundamentado y actualizado.
2. El Panel considera que el **propósito común** a los tres programas evaluados, refleja adecuadamente su quehacer. Asimismo, considera que el propósito se

⁵⁶ **Ministerio:** “Formular programas y acciones destinadas al desarrollo de la actividad física y deportiva de la población, para el deporte convencional y el deporte adaptado y formular programas y acciones destinados al deporte de alto rendimiento convencional y adaptado”; “Definir estrategias para difundir los valores, ideales y conocimientos de la actividad física y el deporte y el incentivo de su práctica permanente.” **IND:** “Masificar la actividad física y deportiva de forma sistemática, a partir de instrumentos y herramientas que promuevan una práctica inclusiva y entretenida, y que generen motivación, adherencia y cambio de hábitos.”

⁵⁷ Política Nacional de Deporte: Propósito 1: “Ampliar la participación de la población a nivel local, regional y nacional en la práctica sistemática de la actividad física y el deporte durante todo el curso de vida”; Propósito 2: “Promocionar las oportunidades, beneficios y valores de la práctica de la actividad física y el deporte.”

articula de manera adecuada con el fin, y con los objetivos estratégicos de la Institución.

3. Para medir el **propósito** se han definido seis indicadores, sin embargo sólo hay información para un indicador, por lo que no es posible concluir de forma contundente. Resultado del análisis del indicador con información, indica que la proporción de beneficiarios que permanece en el programa alcanza a un 21,7% promedio y que es similar a lo largo de los años, con excepción del año 2014, donde la cantidad de personas que permanece es significativamente más elevada. La principal dificultad para emitir un juicio evaluativo respecto a estas cifras es que el indicador calculado representa sólo una *proxy* de la variable que realmente interesa medir: permanencia y práctica sistemática de actividad física. Dicho esto, el panel ha recopilado un conjunto de antecedentes respecto al nivel de práctica de actividad física, a partir de estudios nacionales e internacionales, que permiten contextualizar los resultados obtenidos y que llevan al Panel a cuestionarse respecto a la eficacia de las actividades que realiza el programa para convocar y mantener la participación de los usuarios. En opinión del Panel, la práctica sistemática de actividad física se asocia principalmente con patrones de hábitos de ejercicio desarrollados en la infancia.
4. En términos generales se aprecia que la **población potencial** está bien definida en términos teóricos y mediante supuestos es posible realizar una estimación razonable al respecto, además se considera que está relacionada a la definición de fin y propósito de la matriz.
5. No obstante, respecto de los **criterios de focalización**, el programa Deporte y Participación Social no implementa la focalización de acuerdo a cómo el programa está definido, por lo que en la práctica la población potencial y objetivo son muy similares. En relación al programa FONDEPORTE, se evalúa positivamente que se focalice en organizaciones deportivas (a diferencia del resto de los programas), sin embargo se aprecia que no cuentan con información de calidad respecto a las organizaciones vigentes cada año en el Registro de Organizaciones Deportivas, lo cual impide poder ser más estrictos en la estimación de la población objetivo, y saber si se está llegando a la población a la cual se quiere llegar.
6. Se considera que el **programa EDI** ha desarrollado un modelo de formación deportiva integral que puede aumentar la práctica de actividad física sistemática y de calidad. No obstante, existe un conjunto de elementos que pueden estar afectando los resultados del programa e impidiendo que éste se desarrolle en su máximo potencial. Por ejemplo, el modelo deportivo desarrollado se define en función del rango etario, y no en torno a los objetivos que persigue.
7. El **programa Deporte y Participación Social** puede no estar logrando un desempeño adecuado, a nivel de propósito, porque privilegia la ejecución de eventos por sobre el desarrollo talleres (beneficiarios sistemáticos representan solo un 21% de los usuarios totales del programa).
8. El Programa **FONDEPORTE** tiene el potencial de convertirse en un instrumento que detone importantes procesos de cohesión social, si concentra sus acciones en el nivel comunitario y privilegia la demanda de desarrollo de proyectos deportivos en este nivel. Por lo tanto se sugiere revisar la estrategia de focalización y su diseño.

MATRIZ 2

1. La primera parte del objetivo de **fin** “mayor desarrollo del deporte de alto rendimiento”, no se encuentra definido. En opinión del Panel se puede vincular con el concepto de “posicionamiento del país en la alta competencia internacional” que aparece mencionado en la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025. Y además con las cuatro dimensiones que son parte del concepto, configurando una cadena de valor que eventualmente concluye en el segundo concepto expresado en el objetivo del fin: “obtener mejores resultados deportivos en competencias nacionales e internacionales.”
2. El Panel considera que el **propósito** de la Matriz 2, refleja conceptualmente los objetivos específicos de cada uno de los tres programas. No obstante, se identifica una **desarticulación** con que operan los diferentes programas y componentes de los programas incluidos en esta matriz disminuyen la probabilidad de conseguir mayor desempeño deportivo.
3. Se presentan varias dificultades en cuanto a la estimación de las **poblaciones potencial y objetivo**. En los componentes de esta matriz se reporta falta de información que permita estimar, aún con supuestos, ambas poblaciones y por ende la cobertura de la población objetivo y respecto de la potencial.
4. Según lo declarado, la institución no cuenta con una **priorización** oficial de disciplinas deportivas en las que es factible lograr un desempeño destacado, y por ende la focalización de recursos y programas en éstas. Se identifica que sólo Plan Olímpico realiza una priorización indirecta a través de los criterios técnicos de selección que utiliza para elegir a las federaciones y deportistas destacados que apoyarán.
5. El panel identifica que, ‘**desempeño deportivo**’, puede ser evaluado de diversas maneras dependiendo de la definición que se utilice con este propósito y esto deriva, a su vez, en la obtención de distintos resultados. A lo largo de esta evaluación se recibieron diferentes definiciones institucionales sobre lo que se entiende como desempeño deportivo, lo que evidencia una falta de consenso entre los profesionales de la institución en relación a lo que se busca lograr en materia de alto rendimiento.
6. Este Panel utiliza dos fuentes de información para evaluar los **indicadores y resultados de propósito**. Por una parte, información de desempeño deportivo recopilada por la Institución, y por otra información obtenida del estudio complementario realizado. Sin embargo, no se puede concluir de forma contundente sobre el desempeño de los programas, debido a que los resultados varían de acuerdo al indicador que se considere.
7. Se identifican problemas serios de **coordinación dentro del mismo programa**, específicamente en los componentes del programa LDN y otras entidades, no reconocidas como componentes, que inciden en su funcionamiento (Plan Olímpico y CONAD). En opinión del panel, esto no sólo incide en la forma como la institución acoge y trabaja con las iniciativas que surjan de uno u otro actor institucional vinculado al deporte de alto rendimiento, sino también impacta la forma en cómo los usuarios del programa (Federaciones) utilizan los servicios prestados por éste. La existencia de 6 componentes de programa individuales y

dos instancias adicionales de apoyo al deportista de alto rendimiento, crea confusión y disipa los esfuerzos que se realizan en pos de un objetivo común.

Principales Recomendaciones

1. Diseñar una **estrategia** que permita incorporar una lógica de intervención coordinada y articulada entre los diversos programas, agrupándolos de la misma manera que se realiza para esta evaluación (Matriz 1 y 2).
2. **Sistema único de información** articulado que vincule las diferentes plataformas de información. Dado que esta plataforma ya está siendo implementada, el Panel recomienda que en un plazo de tres meses todos los programas evaluados migren sus datos a ésta.
3. Diseño de un modelo e instrumentos de **seguimiento y evaluación** para todos los programas (indicadores programáticos, más allá de los incorporados al formulario H). En el caso de LDN, se recomienda sistematizar el levantamiento de información para la construcción de indicadores propuestos en el estudio complementario.
4. FONDEPORTE debiera integrarse completamente a la Matriz 1, concentrando sus actividades en el financiamiento de actividades deportivas recreativas y de formación, reasignando los recursos actualmente destinados a Deporte de Alto Rendimiento y Deporte de Competición a actividades que estén en concordancia con el problema declarado y con el mandato legal que lo crea. Entendiendo que esta recomendación puede implicar un cambio en la ley y/o reglamentos que regulan el programa y que están fuera de su control, se propone como alternativa que el programa minimice los recursos destinados al deporte de competición y alto rendimiento, a favor del trabajo con organizaciones de base en las comunidades.

MATRIZ 1

Recomendaciones generales

A nivel de fin, dado que a la fecha no existe un índice de hábitos de vida saludable que combine ambas dimensiones del concepto de fin, se recomienda realizar un cruce de los tres indicadores considerados en la Encuesta sobre Hábitos de Vida Saludable en Adultos Chilenos, que permitiese aproximar una medida más integral del concepto. Este cruce permitiría evaluar de manera más directa el impacto del programa.

A nivel de propósito, los resultados de los programas podrían ser mejorados de manera significativa si éstos trabajan articuladamente en una sola estrategia tendiente a desarrollar y fortalecer la práctica sistemática del deporte a nivel comunitario y en las escuelas.

Se detallan a continuación las recomendaciones específicas más relevantes para algunos programas, entendiendo que los análisis son hechos, en su mayoría, a nivel de matriz.

FONDEPORTE

1. Respecto a los criterios de focalización empleados por FONDEPORTE, el Panel observa que el Fondo tiene el potencial de convertirse en un instrumento que detone importantes procesos de cohesión social si concentra sus acciones en el nivel comunitario y privilegia el desarrollo de proyectos deportivos en este nivel. Para ello, se considera necesario que FONDEPORTE concentre su accionar en las actividades y propósito de la Matriz 1.
2. Se recomienda, que FONDEPORTE concentre sus actividades en el financiamiento de: a) proyectos que involucren la ejecución de talleres que fomenten la práctica sistemática del deporte en el nivel comunitario; b) proyectos de infraestructura deportiva barrial y comunal que facilite el desarrollo de deportes; c) proyectos que financien pequeños campeonatos comunales, barriales e intercomunales que reúnan a ligas deportivas, a organizaciones deportivas comunales y a grupos/equipos de personas naturales que busquen desarrollar eventos deportivos puntuales y d) Ciencias del deporte (investigación).
3. El Panel recomienda que el programa FONDEPORTE mejore de manera significativa el registro de información de las organizaciones vigentes en el Registro de Organizaciones Deportivas, para lo cual se requiere una sistematización de la información y responsables de su actualización periódicamente.

DPS

1. Respecto a los criterios de focalización empleados por DPS, el Panel recomienda al programa focalizar sus recursos y actividades en el logro de la adherencia a la práctica sistemática de actividad física y/o deportiva⁵⁸, independiente si ésta se concreta en actividades IND o de otras instituciones. De esta manera provocará una mayor sinergia con las actividades desarrolladas por EDI y FONDEPORTE, y por otras iniciativas públicas que persiguen el mismo objetivo.
2. Como alternativa a la recomendación anterior, el Panel sugiere al programa ampliar su propósito (promover el acceso a actividades deportivas) o justificar su intervención, a través de actividades masivas, como un apresto para lograr la adherencia a la práctica sistemática de actividad física y/o deportiva.
3. Se recomienda que el programa DPS cuente con una planificación adecuada y específica que permita priorizar la población que se atenderá y de esta manera cumplir con los criterios de focalización definidos.
4. Se recomienda una mayor articulación entre el programa Deporte y Participación Social y Escuelas Deportivas Integrales, definiendo una estrategia de trabajo conjunto a largo plazo. Asimismo se recomienda evaluar una intervención y **focalización** con foco territorial (Ej. Priorización comunal por vulnerabilidad).

⁵⁸ según criterios nacionales e internacionales: 2 o más veces a la semana.

EDI

1. Respecto a los resultados del programa EDI, se estima que éstos pueden ser mejorados al seguir un modelo de desarrollo deportivo definido en función de los objetivos que éste persigue, y no en función del rango etario de sus beneficiarios.
2. Se recomienda que en las Escuelas Deportivas Integrales, el rango etario sea ampliado hasta los 18 años para incluir a los jóvenes escolares en sus actividades relacionadas con el aspecto de participación social. Asimismo se considera relevante tomar en consideración la opinión de los expertos del INTA⁵⁹ en relación con el profesional a cargo de ejecutar las sesiones de Jardín Activo. Se recomienda que éste *“sea un Profesor de Educación Física con especialización en educación preescolar, capacitado en nuevas didácticas y metodologías que den cuenta de las actuales necesidades de actividad física, de manera que se resguarde el proceso de desarrollo motor y se minimicen carencias importantes desde el punto de vista del abanico motor que debiera tener un niño/a.”*

MATRIZ 2

En el caso de la Matriz 2, las recomendaciones se detallan para todos los programas incorporados en ésta ‘como un todo’, dado que las propuestas del Panel apuntan, principalmente, a formular un sistema único de alto rendimiento en el país.

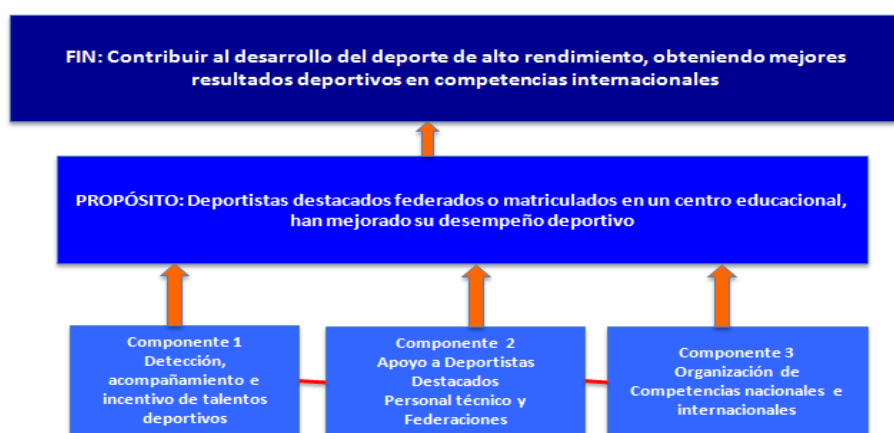
Se propone redefinir el diseño de los programas que conforman la Matriz 2. Los antecedentes que consideró el Panel para realizar su propuesta están analizados en los documentos a) “Desarrollo del deporte de Alto rendimiento. “Modelo Plan de Vida” de la Coordinación Nacional de Acompañamiento al Deportista (CONAD); b) “Plan Nacional Alto Rendimiento y Deporte Competitivo 2016-2020”, producido por la División Actividad Física y Deporte del IND; y c) “Evaluación de la Estrategia del Deporte de Rendimiento: Diagnóstico, implementación, resultados y desafíos”, producido por la División de Política y Gestión Deportiva del Ministerio del Deporte, el año 2016.

El Panel concuerda con las siguientes propuestas esbozadas en los documentos, y recomienda incorporarlas al rediseño planteado 1) “unificar los servicios de ayuda que el gobierno chileno pone al servicio de los deportistas de alto rendimiento, y vincularse con diversas organizaciones públicas como el Ministerio de Educación, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud, Municipalidades, entre otras, convocando para ello a cuatro miembros o socios que coordinen esta red de protección: IND, MINDEP, el Comité Olímpico, la Comisión Nacional de Atletas (DAR-Chile); 2) Desarrollar un “sistema integral cuyo propósito sería el acompañamiento del deportista participante del Sistema Nacional de competencia y apoyo al deportista de alto rendimiento; 3) Iniciar el trabajo desde la detección de los deportistas a la edad entre los 7 y los 10 años, definiendo un programa en esta línea; 4) Conceptualizar la carrera deportiva como una sucesión de etapas y transiciones [ajustes v/s demandas] que van desde la iniciación en el deporte, pasa por las experiencias de participación en competiciones formales cada vez más exigentes, posteriormente se inserta en un ámbito de búsqueda de logros en el alto rendimiento, hasta llegar a la etapa final de su carrera, en la cual, va a terminar su participación en las competiciones deportivas organizadas.

⁵⁹ Véase conclusiones del estudio en <https://inta.cl/noticia/estudio-del-inta-analisis-programa-jardin-activo-del-ministerio-del-deporte>

Las cuatro consideraciones esbozadas alimentan el rediseño que se propone a continuación. Se recomienda establecer un solo programa que considere los siguientes tres componentes: 1) Detección de talentos deportivos; 2) Apoyo a Deportistas Destacados (incluye Personal Técnico y Federaciones); y 3) Organización de competencias nacionales (todo el país) e internacionales.

Figura 1: Propuesta del Panel para el Rediseño Matriz 2



Fuente: Elaboración propia

- a) **Detección de talentos deportivos.** Constituye un servicio que incorpora un acompañamiento técnico profesional al talento detectado, y un incentivo monetario para asegurar vestuario (implementos tales como zapatillas, ropa) y transporte a centros de entrenamiento. Asimismo, se propone que las actividades asociadas con la Proyección Deportiva⁶⁰, se incorporen en este componente. Así como la actividad de detección de talentos del programa Sistema Nacional de Competencias (enfocada principalmente en el sistema escolar) debe ser parte del componente 1. Por otra parte, se recomienda que el servicio requerido se sustente en lo que la literatura define como modelo de transición (e.g.; Bruner et al., 2008 a y b; Lorenzo et al. 2005; Stambulova et al 2009; Wylleman et al 2004)⁶¹, esto significa un modelo diferenciado, concentrado en las siguientes etapas: i) el inicio de la especialización deportiva; y ii) la transición a un entrenamiento más intensivo en el entrenamiento elegido.

La población objetivo del componente es la persona con talento deportivo detectada y por tanto la definición del servicio es apoyar su desarrollo. Para ello se sugiere revisar el modelo “Long Term Athlete Development” que proporciona un

⁶⁰ Componente del programa Liderazgo deportivo.

⁶¹ Bruner, M.W., Erickson, K., Wilson, B., & Côté, J. (2008a). An appraisal of athlete development models through citation network analysis. *Psychology of sport and exercise*, 11(2), 133-139. Bruner, M.W., Munroe-Chandler, K.J., & Spink, K.S. (2008b). Entry into elite sport: A preliminary investigation into the transition experiences of rookie athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 236-252. Lorenzo, A., & Sampaio, J. (2005). Reflexiones sobre los factores que pueden condicionar el desarrollo de los deportistas de alto nivel. *Apunts Educación Física Y Deportes*, 80 (2), 63-70. Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T., & Côté, J. (2009). ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, 395-412. Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 7-20.

ejemplo claro de cómo organizar el entrenamiento, el juego y todos los factores, de acuerdo a los diferentes estadios del deportista (Balyi & Hamilton, 2004)⁶²

De manera complementaria, el Panel propone incorporar personal técnico profesional especializado en deportistas que inician su carrera deportiva, para entregar un apoyo integral. Ello incluye desde un preparador físico a apoyo psicológico. En esta línea el documento de MINDEP ya citado, realiza una propuesta específica, con la que el Panel concuerda: *“la de crear un programa nacional de entrenadores, propiciando la creación de equipos técnicos regionales, a la vez de fortalecer las federaciones. La formación, calidad y experiencia de los técnicos es muy importante para el impulso de las disciplinas y para el desarrollo deportivo. Se debe hacer convenios con las Universidades para la formación y especialización de técnicos y entrenadores en las distintas disciplinas, ya que es fundamental para la detección de talentos, para el trabajo que debe realizarse en las bases. Los especialistas que trabajan en la base deben ser de elite.”*

- b) **Apoyo a Deportistas Destacados, Personal Técnico Profesional y Federaciones.** Constituye un servicio que reúne todos los componentes del Programa Liderazgo Deportivo, con excepción de las referidas a proyección nacional, que migrarían a detección de talentos.

Este componente debería integrar los aspectos de la propuesta Plan de Vida (modelo CONAD) referidos a generar un sistema integral y articulado de asistencia al deportistas de alto rendimiento (véase págs. 20-35), y tendría por objetivo “implementar un modelo técnico de apoyo que intervenga en las diferentes necesidades que se presentan en la vida de los deportistas destacados o de “alto rendimiento”, que deciden seguir una carrera deportiva en Chile.” Ello implica el contar con una dotación de profesionales especializados para el apoyo de los deportistas.

En esta línea, se recomienda que el sistema requerido también se sustente en lo que la literatura define como modelo de transición ya citado, sin embargo su foco estaría en las siguientes etapas: i) la transición de un deporte popular a un deporte de alto rendimiento; ii) la transición de un deporte de jóvenes a un deporte de adultos; iii) la transición de un deporte amateur a un deporte profesional; iv) la transición desde que se alcanza la cima hasta la retirada deportiva; y v) el fin de la trayectoria deportiva, permitan una participación regular y sistemática, que contribuya a los procesos desarrollo de cada deportista que se proyecta hacia el alto rendimiento.

- c) **Organización de Competencias Nacionales e Internacionales.** Considera un servicio abocado a mejorar logros deportivos de nuevos talentos y deportistas destacados, mediante “instalación de un Sistema Nacional de Competencias Deportivas que articule efectivamente las competencias implementadas tanto por organismos públicos como privados, y esté orientado a proyectar y/o mantener deportistas competitivamente activos para el alto rendimiento.” En este sentido, se recomienda que el actual Programa SNCD sea definido como un servicio y se sugiere que modifique el enunciado del problema que busca solucionar y del

⁶² Balyi, I., & Hamilton, A. (2004). Long-Term Athlete Development: Trainability in Childhood and Adolescence. Windows of Opportunity. Optimal Trainability. Victoria: National Coaching Institute British Columbia & Advanced Training and Performance Ltd.

propósito que pretende alcanzar, para una articulación en línea con el alto rendimiento.

La alineación o foco sugerido implica mantener sólo algunas de las actividades/componentes que el programa desarrolla a la fecha, estas son: las competencias federadas y de educación superior, traspasando todas las actividades asociadas a las Escuelas Deportivas Integrales, que además trabajan con la misma población objetivo. Se sugiere que mantenga y priorice todas las actividades relacionadas con las ligas deportivas de educación superior, los juegos de integración y juegos deportivos nacionales y paranales, pues contribuyen al perfeccionamiento y a la mantención de los deportistas en el alto rendimiento.

Recomendaciones específicas adicionales

1. Se sugiere a nivel de fin utilizar un indicador parecido para medir el “logro deportivo” en relación a un ranking internacional (benchmark)⁶³. Este Panel considera que para medir el impacto de “los mejores resultados deportivos”, se debería utilizar dos indicadores:
 - a. Tasa de variación de deportistas individuales o en equipo que establecen un récord deportivo⁶⁴ en competencias internacionales validadas⁶⁵. Entendido éste como la posición alcanzada por un deportista o un equipo de deportistas –en términos de marca deportiva- respecto de un estándar mediante el cual se pueda medir o juzgar en competencias internacionales validadas. Este indicador no está disponible.
 - b. Tasa de variación de Chile en el ranking deportivo en las mencionadas competencias internacionales validadas. Este indicador es medido actualmente por el Departamento de Competición del IND. Las explicaciones en torno a las variaciones del ranking son mayoritariamente descriptivas y referidas al comportamiento de los datos. Sólo en su parte introductoria plantea que para analizar el desarrollo del deporte de alto rendimiento en los últimos diez años “resulta pertinente observar el comportamiento del presupuesto”, sin establecer la relación entre éste y las variaciones del ranking.
2. Respecto a la definición de desempeño deportivo, el panel considera que se debe adoptar una mirada más integral que vaya más allá del ‘medallero’ tradicionalmente utilizado como referente en el deporte de alto rendimiento. Por ejemplo, la evolución de las marcas individuales de los deportistas puede ser utilizada como una medida de desempeño complementaria. En ese sentido, el Panel propone, basado en el estudio complementario, un sistema de evaluación que considera un conjunto de indicadores para analizar el desempeño deportivo desde diferentes perspectivas.

⁶³ El término ranking procede del idioma inglés en el cual se la usa para referir a aquel o aquello que se encuentra en una posición superior a otro, a instancias de un listado o en materia de jerarquías. En deporte es factible encontrarse con infinidad de rankings, el ranking de los goleadores en el fútbol, de los mejores jugadores de tenis, en este caso estar en el ranking de los diez primeros, o top ten, significa ser uno de los mejores tenistas del mundo porque justamente ese top ten aglutina a los diez mejores del mundo. Este ranking obenchmark está disponible en todos los deportes.

⁶⁴ la mejor marca en una disciplina deportiva, es generalmente la mejor actuación internacional de la historia registrada en el deporte.

⁶⁵ En el caso del Sistema Nacional de Competencias: Juegos Sudamericanos Escolares, CONSUDE, Eventos Panamericanos y Mundiales, ISF; Juegos Sudamericanos Universitarios, COSUD; Mundiales, FISU; Universidades de verano, FISU; Juegos de Integración Andina. En Alto Rendimiento: Juegos Olímpicos, Juegos Panamericanos, Juegos Suramericanos. Paralímpicos Juegos Paralímpicos, Juegos Parapanamericanos y Juegos Parasuramericanos

3. Es importante que se avance en cuanto a la estimación de las poblaciones potencial y objetivo para definir lineamientos claros que apunten al logro de los objetivos, abarcando de manera clara la población objetivo.
4. Adicionalmente se propone evaluar la posibilidad de definir una priorización de disciplinas a financiar.
5. Plan Olímpico y la CONAD, que hoy se encuentra 'por fuera' del DAR, debe ser integrada al menos conceptualmente con el resto de los componentes del LDN de mejor manera, para efectos de entender el funcionamiento global del programa y facilitar la coordinación entre las entidades que operan dentro de la esfera del Deporte de Alto Rendimiento (DAR, PO, CONAD). La Coordinación Nacional de Acompañamiento al Deportista (CONAD), podría constituir un eje transversal, sin embargo se observa es que esta iniciativa –aislada- no logra la máxima eficacia y eficiencia si permanece donde está ubicada.
6. En relación a las Federaciones, se recomienda implementar un sistema de 'ventanilla única' que defina un punto de contacto único entre la Institución y las Federaciones.
7. En cuanto al componente FONDEPORTE que aún está en la matriz 2, tal y como se propuso, éstos recursos deben ser traspasado a la Matriz 1.

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

AGOSTO 2017



**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS
DEL INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE
POR PARTE DEL MINISTERIO DEL DEPORTE**

AGOSTO 2017
MINISTERIO DEL DEPORTE

INTRODUCCIÓN

En el año 2014, con la reciente creación del Ministerio del Deporte, comenzamos el trabajo de articular la oferta programática deportiva bajo el modelo de actividad física, compuesto por tres ejes estratégicos:

- 1- Actividad Física y Deporte de Formación,
- 2- Actividad Física y Deporte de Participación Social y
- 3- Deporte de Rendimiento.

Con ese análisis el Ministerio del Deporte se presentó al proceso de Evaluación Ex – ante 2015, tarea que se realizó desde la Subsecretaría del Deporte en conjunto con las distintas áreas del Instituto Nacional del Deporte (IND), lo que permitió la diferenciación de funciones que establece nuestra normativa sobre la responsabilidad del diseño de los programas.

En el contexto de la instalación del Ministerio del Deporte, y en coordinación con sus definiciones estratégicas recientemente elaboradas, en el año 2015 comenzó el proceso de elaboración de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, dada a conocer por su Excelencia la Presidenta de la República Michelle Bachelet en noviembre del año 2016. Esta se encuentra promulgada en el Decreto N°31 del año 2016, que tiene por finalidad promover el desarrollo integral, social e individual de la población, a través de la práctica sistemática de la actividad física y el deporte, en sus diversas modalidades y manifestaciones, durante todo el curso de vida, desde un enfoque de derecho que resguarde la equidad de género, la multiculturalidad y la inclusión social en su sentido más amplio.

El fortalecimiento institucional como objetivo estratégico ministerial del sector deporte, implicaba también implementar un sistema de seguimiento y evaluación al momento de operacionalizar los propósitos de la Política Nacional. Es así que, en el año 2017 el Ministerio del Deporte culmina la elaboración del Plan Estratégico Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025, el que establece un mapa de los procesos estratégicos relevantes, objetivos operacionales para programas y componentes, propuestas de estrategias de trabajo intersectorial, entre otros aspectos relevantes.

Con estos nuevos instrumentos, se hacía necesario una nueva mirada al quehacer institucional, y es por ello que, en el proceso de formulación presupuestaria 2017, la Subsecretaría de Deportes, solicitó, recursos para realizar una evaluación de los Programas Sociales del IND. En dicha oportunidad se nos señaló que aquello podría ser abordado en el proceso de Evaluación de Programas Gubernamentales que realiza periódicamente la DIPRES. Es por este motivo que desde el Ministerio del Deporte recibimos este informe de manera positiva, por cuanto nos entrega análisis y recomendaciones en la línea de lo que hemos venido desarrollando y que, en algunos casos, fueron consideradas en la formulación presupuestaria 2018.

En el informe y las observaciones presentadas por el Panel, para efectos de esta evaluación, los programas han sido agrupados en dos Matrices:

Matriz 1: Deporte Recreativo y de Formación. Programa Deporte y Participación social, Escuelas Deportivas Integrales, y el componente de Deporte Recreativo y Formativo del Programa FONDEPORTE.

Matriz 2: Deporte de Competición y alto Rendimiento. Programa Liderazgo Deportivo Nacional, Sistema Nacional de Competencias Deportivas, y el componente de deporte de competición del Programa FONDEPORTE.

En base a este análisis, presentamos a continuación nuestras consideraciones:

I- RECOMENDACIONES GLOBALES:

1- Sistema Integrado de Gestión de la Información

En virtud de la recomendación de desarrollar un Sistema Único de información articulado, que vincule las diferentes plataformas de información, cabe señalar que por parte de la Subsecretaría del Deporte ya se había advertido esta necesidad. El Servicio, se encuentra desarrollando desde el año 2015 el **Sistema Integrado de Gestión de la Información (SIGI)**, que se traduce en la adquisición e instalación de una plataforma informática, compuesta por módulos escalables y autoadministrables, en coordinación con cada uno de los departamentos del IND encargados de implementar los programas. SIGI también considera la vinculación con Registro Civil y el Registro Social de Hogares del Ministerio de Desarrollo Social, los que se encuentran en implementación.

2- FONDEPORTE

En relación a los criterios de focalización empleados por FONDEPORTE, el Panel observa que el Fondo tiene el potencial de convertirse en un instrumento que detone importantes procesos de cohesión social si concentra sus acciones en el nivel comunitario y privilegia el desarrollo de proyectos deportivos en este nivel, y no en eventos vinculados con el alto rendimiento. Sobre esta recomendación, se puede señalar que se está de acuerdo con lo planteado por el Panel, y es por ello que en la formulación presupuestaria para el año 2018, se consideraron recursos relacionados al ámbito del rendimiento en el programa "Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico". No obstante, es importante que aquellas disciplinas no olímpicas, o que no están dentro de las disciplinas priorizadas, puedan tener acceso a financiamiento de sus actividades vía FONDEPORTE.

La recomendación de mejorar de manera significativa el registro de información de las organizaciones vigentes en el Registro de Organizaciones Deportivas del IND, también había sido previsto anteriormente, por ello se presentó al proceso de Evaluación Ex - ante 2018 y hoy cuenta con "recomendación favorable" el Programa "Organizaciones Deportivas Activas", cuyo propósito es que las organizaciones deportivas pertenecientes al Registro Nacional de Organizaciones Deportivas disminuyan deficiencias en gestión para el desarrollo de la actividad física y el deporte a nivel local, entregando facilidades para la actualización de sus datos.

3- Articulación entre Escuelas Deportivas Integrales y el Programa Deporte y Participación Social

El Panel recomienda una mayor articulación entre los programas de la Matriz 1, definiendo una estrategia de trabajo en conjunto y a largo plazo. Asimismo, se recomienda evaluar una intervención y focalización territorial. Consideramos que las observaciones son atinentes, por lo que deberemos tenerlas presente para desarrollar futuras mejoras. No obstante, se debe considerar que los escenarios en el cual se desarrollan las actividades de ambos programas son totalmente distintos, vale decir espacio público y unidad educativa. Esto condiciona el tipo de disciplina que se desarrolla en ellos y el perfil de la población beneficiaria.

Se evaluará poder ampliar los rangos etarios de ambos programas, para que esta articulación ocurra de manera paulatina en función del cambio de objetivo o factores que motivan la práctica de actividad física y/o el deporte. De esta manera, se buscaría que los egresados de EDI puedan tener continuidad de práctica.

4- Gestión y Procesos

Respecto a la gestión de programas, el Panel manifiesta que la inexistencia de procesos formales predefinidos de coordinación entre Programas, así como entre la institución con otros organismos que afectan su quehacer es una debilidad que se debe abordar. Sin duda que este es un desafío en el cual hemos trabajado, pero sabemos que quedan brechas por mejorar. Es por esto que levantaremos un mapa procesal que establezca las funciones y los procedimientos asociados, tanto al interior del IND, como en la coordinación entre la Subsecretaría y el IND.

II- COMENTARIOS A OBSERVACIONES MATRIZ 1: Deporte Recreativo y de Formación

1- Escuelas Deportivas Integrales

Las Escuelas Deportivas Integrales (EDI) tienen cinco componentes: Jardín Activo, Escuelas de Iniciación Deportiva, Escuelas de Especialización Deportiva, Escuelas Deportivas para niños y niñas en Situación de Discapacidad y Encuentros Formativos. El objetivo del programa es contribuir en el aumento e inclusión, como hábito de vida, de la actividad física y la práctica deportiva en la población infanto-juvenil, preferentemente de sectores vulnerables.

El Panel estima que el programa EDI puede ser mejorado al seguir un modelo de desarrollo deportivo definido en función de los objetivos que éste persigue, y no en función del rango etario de sus beneficiarios. De esto se hace cargo la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025, junto con el Plan Estratégico, reconociendo la existencia de dos campos de trabajo; participación social y rendimiento deportivo, buscando asegurar la continuidad de la práctica deportiva en todo el curso de la vida. Por lo que lo tendremos presente esta recomendación para una nueva reformulación del Programa.

Por último, sobre este programa el Panel recomienda tomar en consideración la opinión de los expertos del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), en relación a qué el profesional a cargo de ejecutar las sesiones de Jardín Activo "sea un Profesor de Educación Física con especialización en educación preescolar, capacitado en nuevas didácticas y metodologías que den cuenta de las actuales necesidades de actividad física, de manera que se resguarde el proceso de desarrollo motor y se minimicen carencias importantes desde el punto de vista del abanico motor que debiera tener un niño/a."

Si bien coincidimos en la importancia de la especialización se debe considerar que:

- Las universidades no imparten la carrera de Educación Física con Especialización en Educación Parvularia, por tanto, se requiere adquirir especialización a nivel de postítulos y en el país la oferta es muy limitada.
- Los profesionales que se desempeñan en el componente Jardín Activo, en un alto porcentaje corresponde a recursos humanos con experiencia laboral en el ámbito de la actividad física infantil de acuerdo a perfil elaborado por el IND.
- Desde el año 2014, el programa contempla la contratación de una universidad para el desarrollo de cursos de capacitación anual, precisamente con el objetivo de actualizar, potenciar y profundizar en nuevas metodologías para la implementación del programa.
- Además de la capacitación mencionada, se elaboró un Manual Técnico Metodológico para Jardín Activo como complemento a la capacitación recibida, siendo entregado a todos los profesores que imparten este componente.

III- COMENTARIOS A OBSERVACIONES MATRIZ 2: Deporte de Competición y alto Rendimiento

Varias de las recomendaciones efectuadas por el Panel se concentran en la Matriz 2, por la relevancia de los programas y el impacto en nuestros deportistas. Por tanto, como institución en coherencia con los propósitos de la Política Nacional, hemos considerado las recomendaciones de los informes preliminares de esta evaluación, lo que se tradujo en su reformulación para el año 2018, quedando como "Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico", junto con el diseño de un nuevo programa "Asistencia a la Carrera Deportiva", los que consideran los siguientes objetivos y componentes.

1- **Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico**

Este programa tiene el propósito que los deportistas de alto rendimiento obtengan resultados que ubiquen a Chile en el medallero de los mega eventos a nivel continental, Olímpicos y Paralímpicos. Considera cuatro componentes:

- Detección y proyección de nuevos talentos deportivos.
- Apoyo a Federaciones para el Desarrollo de Deportistas de Rendimiento.
- Apoyo a la preparación y participación de deportistas de rendimiento con proyección internacional.
- Apoyo técnico metodológico al Deporte de Rendimiento.

2- **Asistencia a la carrera deportiva**, cuyo propósito es que los deportistas de alto rendimiento logren condiciones de seguridad social que permitan desarrollar su carrera deportiva. Este programa contempla tres componentes:

- Acompañamiento transversal a la Carrera Deportiva
- Seguro médico y prestaciones
- Premios e Incentivos

Cabe destacar que ambos programas se encuentran con "Recomendación Favorable" por parte del Ministerio de Desarrollo Social.

Junto al proceso de diseño y re-diseño de programas el Ministerio del Deporte se encuentra elaborando una reestructuración del eje Rendimiento Deportivo, que implica mejoramientos en la articulación de las distintas áreas, programas y estrategias asociadas al deporte de rendimiento, y que se enmarca dentro de las líneas de acción del Plan Estratégico de Actividad Física y Deporte 2016 - 2015.

Por lo anterior, la recomendación que hace el Panel de Expertos de incorporar todos los programas de la Matriz 2 en un solo esquema de funcionamiento se considera pertinente, pero difícilmente aplicable a la situación institucional presente y los desafíos futuros, donde los esfuerzos están concentrados en lograr una articulación programática eficiente. Esto se traduce en la creación de un nuevo programa que se enfoque directamente en atención a los deportistas, mientras que la reformulación del programa Liderazgo Deportivo Nacional permitirá una mayor concentración en las Federaciones Deportivas Nacionales, Comité Olímpico de Chile y Comité Paralímpico de Chile.

En cuanto a las recomendaciones específicas adicionales, comentamos lo siguiente:

- La sugerencia respecto a utilizar un indicador de fin que mida "logro deportivo", lo hemos considerado como indicador de propósito en el programa reformulado "Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento convencional y paralímpico", como la tasa de variación porcentual de las medallas obtenidas en eventos del ciclo olímpico y paralímpico en desarrollo respecto al ciclo anterior.
- La importancia de avanzar en la estimación de la población potencial y objetivo es uno de los desafíos como servicio, para lo anterior se diseña el nuevo programa Asistencia a la Carrera Deportiva, que nos permitirá identificar y caracterizar a nuestros deportistas de alto rendimiento.

- La priorización de disciplinas deportivas es un instrumento interno existente que ha sido trabajado y utilizado por las distintas áreas del IND, que además responde a criterios técnicos deportivos de acuerdo a los componentes y líneas de financiamiento de los distintos programas. Pedimos disculpas de que esto no haya sido informado oportunamente al Panel.
- El Panel declara que la Coordinación Nacional de Acompañamiento al Deportista y el Plan Olímpico hoy se encuentran 'por fuera' del Departamento de Alto Rendimiento (Depto. Responsable del programa Liderazgo Deportivo Nacional - LDN) debe ser integrado conceptualmente con el resto de los componentes del programa LDN. Esto también es una de las razones para el re-diseño de LDN y diseño de Asistencia a la Carrera Deportiva como fue declarado anteriormente.
- El sistema de ventanilla única para las Federaciones se considera dentro del proceso de reestructuración del eje Rendimiento Deportivo Nacional.

Para finalizar, agradecer el trabajo y la disposición de los profesionales de DIPRES y del Panel durante este proceso. Como institución trabajaremos en priorizar las acciones que debemos desarrollar a futuro, con una planificación que establezca los compromisos a cumplir.


MINISTRA
NICOLE SAEZ PAÑERO
MINISTRA DEL DEPORTE (S)
MINISTERIO DEL DEPORTE

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
PLB/CCO/CGGC