



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
Dirección de Presupuestos

**INFORME DE SÍNTESIS  
EVALUACIÓN EN PROFUNDIDAD DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN  
DEPORTIVA  
INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE  
MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO**

**A. Descripción de los Programas de Promoción Deportiva**

**A.1. Objetivos de los Programas de Promoción Deportiva**

*1.1. Programa Formación para el Deporte*

El fin del Programa Formación para el Deporte es “contribuir a que en la edad escolar, los niños y adolescentes adquieran hábitos de educación física, a través de la experimentación de diversas situaciones motrices”. En tanto, su propósito es “prestar cooperación técnica y financiera para impulsar proyectos relacionados con los diversos ámbitos de la actividad física de niños y adolescentes”.

*1.2. Programa Deporte Recreativo*

El fin del Programa Deporte Recreativo es “mejorar la calidad de vida y el bienestar físico, mental y social de los chilenos”. Su propósito es “incrementar la práctica sistemática de actividad física deportiva recreativa en la población mayor de 15 años”.

*1.3. Programa Deporte de Competición*

El fin del Programa Deporte de Competición es generar las condiciones para que las organizaciones deportivas, educacionales y otras afines mejoren la calidad, cobertura y niveles de preparación de la práctica deportiva competitiva. El propósito del Programa es “desarrollar competencias comunales y regionales de calidad y amplia cobertura”.

*1.4. Programa Deporte de Alto Rendimiento*

El fin del Programa Deporte de Alto Rendimiento es “mejorar los resultados de Chile en el contexto internacional”, mediante el desarrollo de un Sistema Nacional de Deportes de Alto Rendimiento. El propósito del mismo es establecer las condiciones y bases en el país para el desarrollo del deporte de alto rendimiento.

## **A.2. Descripción, Cuantificación de Componentes y Beneficiarios Objetivos y Efectivos de los Programas**

### **2.1. Programa Formación para el Deporte**

Este Programa está compuesto por 5 componentes, que financian proyectos de: 1) Actividades y competencias participativas para incrementar la participación constante y voluntaria en actividades físicas y deportivas de niños y jóvenes dependientes de establecimientos educacionales municipalizados y de atención a menores vulnerados en sus derechos; 2) Capacitación del recurso humano, orientado a profesionales de la educación y otros actores, tales como dirigentes, árbitros, monitores, técnicos, líderes y jueces; 3) Difusión de la actividad física y deportiva; 4) Investigación en ámbitos de la actividad física, relativas a la población en edad escolar; 5) Evaluación de la Gestión Programática, cuyo objetivo es el análisis de la gestión de la Unidad de Formación para el Deporte, el programa y sus componentes.

El Programa no tiene definida su población objetivo. Ésta fue estimada a partir de su fin y propósito, en conjunto con los objetivos de cada componente y un criterio de focalización socioeconómico (capacidad potencial de las familias de aportar ingresos propios al desarrollo de actividades deportivas en los establecimientos)<sup>1</sup>. La población objetivo estimada para los componentes Actividades y Capacitación es de 2.147.045 alumnos en el año 2001 y 61.252 profesores en el año 2000, respectivamente.

Durante el período de evaluación 1997 – 2001 se financiaron 4.289 proyectos de actividades para niños y jóvenes, existiendo un promedio de 858 proyectos al año. Sin embargo, el número de proyectos financiados anualmente por el Programa cayó en un 35% entre el año 1997 y 2002, lo que es atribuible a la definición de proyecto utilizada (a partir del año 2001, los proyectos deben ser postulados por los Municipios, quienes solicitan financiamiento para diversas actividades que antes eran presentadas individualmente). En el año 2001 los beneficiarios efectivos de estos proyectos fueron 472.927 alumnos, lo que significó un aumento de 183% respecto del año 1997.

Por otro lado, entre 1997 y 2001 se financiaron 607 cursos de capacitación, aumentando el número de cursos desde 98 a 127 entre 1997 y 2001. Este aumento en el número de proyectos se tradujo en un aumento de 305% en el número de profesores beneficiados entre 1997 y 2000. Sin embargo este número disminuyó de 9.405 beneficiarios a 5.144 entre este último año y en el año 2001.

### **2.2. Componentes del Programa Deporte Recreativo**

Con fines evaluativos se ha considerado que el Programa cuenta con los Componentes: 1) Proyectos aprobados y financiados por el IND a organizaciones sociales para crear estilos de vida saludables, a través de la práctica sistemática de deporte; 2) Capacitación de dirigentes y técnicos deportivos para robustecer la gestión del Deporte Recreativo y mejorar la calidad técnica de los proyectos financiados por el primer componente; 3) Difusión deportiva; 4) Infraestructura, llevado a cabo de forma autónoma e independiente por la Unidad de Infraestructura, con el objetivo de construir, reponer e implementar recintos adecuados a las actividades y necesidades del programa.

---

<sup>1</sup> Como base de esta estimación se elaboró un índice de ingreso familiar promedio per cápita a partir de la base de datos SIMCE 1999, clasificando a los establecimientos educacionales según los ingresos de las familias de sus alumnos. Luego, la población objetivo se estimó como los alumnos y profesores de los establecimientos correspondientes a los 3 quintiles inferiores de la distribución de tales ingresos.

La población objetivo del componente Proyectos se estimó considerando el porcentaje de la población de 65 años o menos que reside en las comunas declaradas de Alta Prioridad en el año 2001 (estimación efectuada también según líneas de acción), equivalente a 2.763.110 personas.

Dado que el Programa no tiene una política definida sobre los recursos humanos a capacitar, sus beneficiarios objetivo se estimaron como los 8.368 beneficiarios potenciales en el año 2000 (profesores de Educación Física que trabajan en el sistema educacional).

Durante el período de evaluación se financiaron un promedio de 1070 proyectos anuales a organizaciones sociales. Sin embargo, han existido grandes variaciones, con un mínimo de 613 proyectos financiados en el año 2000 y un máximo de 1.638 proyectos el 2001. En este último año fueron beneficiadas 366.725 personas, cifra 19% mayor al número de beneficiarios del año 1997.

En tanto, a comienzos del período de evaluación el número de cursos de capacitación prácticamente duplicaba a los alrededor de 100 cursos financiados en los años 2000 y 2001. Esta disminución en el número de cursos no se tradujo necesariamente en una disminución de los beneficiarios efectivos. En efecto en el año 2000 los beneficiarios de las capacitación fueron 8.098 individuos, cifra 28% superior a la experimentada en el año 1997.

Para el Deporte Recreativo se financiaron 364 proyectos de infraestructura, siendo los más frecuentes las construcciones y terminaciones de obras nuevas (42,3%) y las mejoras y ampliaciones de obras complementarias (34,1%). Por otro lado, las principales receptoras de fondos para este tipo de obras fueron las Municipalidades (71,4%), el IND y Coordinadoras Regionales (18,7%). Dado que el IND no recopila información de beneficiarios efectivos de Infraestructura, se desconoce tal información.

### 2.3. Componentes del Programa Deporte de Competición

Los componentes definidos para el Programa son: 1) Juegos Nacionales Escolares (JNE, financiamiento y organización), cuyo objetivo ha sido permitir que alumnos de establecimientos educacionales de cualquier dependencia participen en un campeonato deportivo escolar de nivel nacional; 2) Competiciones Binacionales (financiamiento y organización), que pretenden mejorar los rendimientos deportivos regionales en competencias de carácter internacional y propiciar la integración con nuestros países limítrofes; 3) Competiciones a nivel comunal, provincial y regional, que proveen financiamiento concursable a competencias; 4) Financiamiento de Proyectos Deportivos Nacionales, mediante un sistema de asignaciones de recursos nacional y regional.

La población objetivo del Programa ha sido estimada<sup>2</sup> para cada componente alcanzando en el año 2001 a: 1) Juegos Nacionales Escolares, 842.483 personas; 2) Competiciones Binacionales, 1.695 beneficiarios intermedios y finales; 3) Competiciones Comunales, Provinciales y Regionales, 1.448.435 personas; 4) Proyectos Deportivos Nacionales, 1.534.778 individuos.

---

<sup>2</sup> El Programa no ha definido su población objetivo, por lo cual ésta ha sido estimada de diferente forma en cada componente: 1) Juegos Nacionales Escolares, proporción de la población escolar que practica deporte fuera de las clases de Educación Física; 2) Competiciones Binacionales, integrantes de las delegaciones regionales, establecidos en las bases de cada Juego; 3) Competiciones Comunales, Provinciales y Regionales, deportistas de 15 a 75 años adscritos a diversas organizaciones; 4) Proyectos Deportivos Nacionales, proporción de la población de 18 a 75 años que declara hacer deporte y que ha participado en alguna competencia deportiva en el último año.

En este Programa el número de proyectos financiados no es muy representativo, pues cada competición financiada por los distintos componentes consta de una diversidad de fases, disciplinas, pruebas y categorías.

En los JNE participaron en promedio 138.870 alumnos al año. Por su parte, el número de beneficiarios efectivos de las Competiciones Binacionales varía dependiendo de la condición de sede de Chile en estos juegos. Cuando Chile fue sede (1998 y 2000) el promedio de beneficiarios fue de 2.028 participantes en cada año, mientras que cuando no ha sido sede el promedio de participantes chilenos fue de 560 deportistas.

En el componente Competiciones de nivel comunal, provincial y regional se financiaron un promedio de 550 proyectos al año, beneficiando a alrededor de 400 anualmente.

Por último, a través de los Proyectos Deportivos Nacionales durante 1997 a 2000 se beneficiaron en promedio alrededor de 130 deportistas, disminuyendo drásticamente a 29.614 beneficiarios en el año 2001.

#### 2.4. Componentes del Programa Deporte de Alto Rendimiento (AR)

El Programa Deporte de AR comprende la producción de los siguientes tres componentes: 1) Fortalecimiento de la gestión de las federaciones deportivas nacionales, consistente en proveer apoyo a estas organizaciones en aspectos relativos a su gestión y administración; 2) Asistencia integral a deportistas de elite, cuyo objetivo es apoyar a las federaciones en aspectos relativos a su desarrollo deportivo y al de los deportistas; 3) Infraestructura, abordado de forma autónoma e independiente por la Unidad de Infraestructura del IND, con el objetivo de construir, reponer e implementar recintos adecuados a las actividades y necesidades del Programa.

El componente Fortalecimiento de la Gestión tiene como beneficiarios intermedios objetivos a las federaciones deportivas nacionales (50 en año 2001), afiliadas o no al Comité Olímpico. El año 2001, los beneficiarios intermedios efectivos del primer componente fueron 47.

Respecto del componente Asistencia Integral a Deportistas, el número de competiciones organizadas por las Federaciones con apoyo del Programa no sufrió variaciones de importancia en el período, con sobre 200 competiciones organizadas al año, a excepción de la drástica caída en el año 2000 a 9 competiciones producto de la mayor envergadura de los proyectos financiados (entre ellos, el Sudamericano de atletismo). En tanto, las competencias en que el Programa ha apoyado la participación de deportistas federados aumentaron de 150 en el año 1997 a 224 en el año 2001. En el Centro de Alto Rendimiento las prestaciones de salud más recurrentes fueron las atenciones kinésicas (37,7%) y traumatológicas (17,5%) y las sesiones de psicología (21,3%). Por otro lado, su uso como centro de entrenamiento experimentó un aumento de 13% en el número de horas anuales de entrenamiento de deportistas. En el caso de los CIED, no existen registros anuales de prestaciones.

Los beneficiarios de este componente son el conjunto de deportistas que están en proceso o han alcanzado el Alto Rendimiento, lo que equivale a 3.731 deportistas en el año 2001, cifra 148% superior al número de deportistas en esta categoría en el año 1997.

Para el Deporte de Alto Rendimiento se financiaron 43 proyectos de infraestructura, siendo los más frecuentes la adquisición de implementos deportivos (44,2%) y la construcción y terminación de obras nuevas (20,9%). El IND fue la principal entidad receptora de fondos (86%), ya que los proyectos se desarrollaron en recintos del

patrimonio institucional. No existe información respecto de beneficiarios efectivos de las obras de Infraestructura.

### **A.3. Procesos de Producción de Componentes**

En el proceso de producción de los componentes de los Programas de Promoción Deportiva se distinguen 4 etapas: 1) Planificación, llevada a cabo por departamentos de apoyo a la Dirección del IND; 2) Producción a Nivel Central, desarrollada por Unidades administradoras de cada programa en el IND; 3) Ejecución Delegada, realizada a nivel de las Coordinadoras Regionales de Deportes (actuales Direcciones); 4) Ejecución Directa, efectuada por instituciones ejecutoras de los proyectos financiados por IND (establecimientos educacionales, clubes y asociaciones deportivas, universidades, etc.).

Anualmente, el IND define el formato obligatorio para los Convenios de Ejecución de Proyectos Deportivos a suscribir entre las Coordinadoras Regionales (Coordyr) y las instituciones administradoras y/o ejecutoras de los proyectos. Sin embargo, éstos no han sido adoptados por el programa Deporte de AR (pues las Federaciones deportivas se rigen por Normativa de Rendición de Cuentas y los deportistas firman carta de compromiso) y son utilizados sólo como referencia por el resto de los programas, pues en estos últimos cada región efectúa su propia adaptación, con las consiguientes diferencias en términos de incentivos.

### **A.4. Organización y Gestión de los Programas**

#### **4.1. Estructura Organizacional**

En el marco de la nueva Ley del Deporte, el IND tiene un Consejo Nacional que elabora políticas destinadas al desarrollo de la actividad física y del deporte y un Director Nacional encargado de la dirección y administración del IND. De éste último dependen directamente tres Divisiones (Div. de Actividad Física y Deportes, Div. de Desarrollo y Div. de Adm. y Finanzas) como también el Departamento de Coordinación Regional que tiene a su cargo las 13 Direcciones Regionales (antes Coordyr).

#### **4.2. Criterios de Selección de Proyectos**

En el caso de los programas Formación para el Deporte, Deporte Recreativo y el componente Proyectos Concursables del Deporte Competitivo los criterios de selección de los proyectos definidos por el nivel central del IND están incluidos en la denominada Ficha de Evaluación de Proyectos. En esta ficha se indican los aspectos a considerar en la selección, su ponderación, las categorías en que se pueden clasificar los proyectos según aspecto evaluado y los puntajes correspondientes a cada categoría. Los aspectos considerados son administrativos o de gestión de la institución proponente, técnicos y de focalización o priorización. Este último no es válido en el caso del Programa Formación para el Deporte.

En el caso del Programa Deporte Competitivo, en sus competentes JNE, Competencias Binacionales y Proyectos Deportivos Nacionales, a cada Coordyr se le asignan recursos para financiar parcial o completamente estas competiciones, existiendo principalmente criterios históricos de asignación de recursos.

Los proyectos presentados por las Federaciones son seleccionados en base a criterios que consideran las ventajas comparativas en deportes y pruebas, resultados de los deportistas, aspectos de gestión de las federaciones y cofinanciamiento futuro. Los deportistas TOP deben ser presentados por sus federaciones respectivas, a través de

un proyecto técnico, una vez que han cumplido los requisitos mínimos de rendimiento deportivo exigidos (logro, medalla o ubicación).

#### 4.3. *Procesos de Transferencia de Recursos y Modalidades de Pago*

Los programas Formación para el Deporte, Deporte Recreativo y Deporte de Competición tienen en común las actividades de transferencia de recursos a las instituciones ejecutoras para financiar los proyectos concursables y de asignación regional aprobados. Una vez aprobados los proyectos, éstos pasan al Departamento de Finanzas, donde se asigna el número de Resolución Exenta y se presenta a la firma del Director. A partir de entonces se deben transferir los recursos a las Coordyr en forma permanente, conforme a la calendarización de flujos de caja estimados en las fichas de proyectos y la disponibilidad de caja del IND.

Si al momento de aprobar las transferencias de recursos la institución ejecutora mantiene cuentas por rendir a las Coordyr o al IND la normativa indica que el Departamento de Finanzas no debe transferir los fondos a esa institución.

En la línea de acción PRODDAR-TOP del Programa Deporte de AR, el monto del viático de libre disposición al cual el deportista puede acceder depende del nivel de rendimiento alcanzado por el deportista. Luego de su evaluación y aprobación de ingreso - o continuidad -, el deportista percibe sus viáticos mediante una tarjeta Redbank.

#### **A.5. Antecedentes Financieros de los Programas**

En términos reales, los gastos financieros del IND en los Programas se mantuvieron relativamente estables durante el período de evaluación, situándose en el rango de \$24.957 millones en el año 1998 a \$27.874 millones en el 2001 (en moneda de Junio 2001). La evolución anual del gasto difiere según programas, destacándose el aumento significativo de los gastos del Programa Deporte de Competición (27% entre 1997 y 2001) y la disminución del gasto en Deporte de AR (10% entre 1997 y 2001). Por otra parte, los gastos se concentraron en los Programas Deporte Recreativo y de AR, representando el 29% y 28% del total de gasto de los Programas de Promoción Deportiva en el año 2001, respectivamente.

Durante el período de evaluación los gastos financieros de Formación para el Deporte se concentraron en el componente Actividades, los de Deporte Recreativo en Proyectos y los de Deporte de Alto Rendimiento en Asistencia Integral a Deportistas (con participaciones de 73%, 89% y 87% en año 2001, respectivamente). En el Programa Deporte de Competición la distribución de los recursos se sesgó a fines del período hacia los Proyectos Deportivos Nacionales y Concursables (31% y 25% de participación relativa en el año 2001, respectivamente).

Por último, el gasto en infraestructura alcanzó a 16.296 millones de pesos del 2001 durante 1999 y 2000, concentrándose en obras para el desarrollo del Deporte de Competición (50%) y Recreativo (33%).

## **B. Evaluación**

### **B.1. Diseño de los Programas de Promoción Deportiva**

Sólo en el Programa Formación para el Deporte cada componente tiene definidos objetivos distintivos que permiten guiar la acción de los administradores del programa. Por otra parte, la evaluación de la gestión programática, más que un componente, debiese ser una actividad a desarrollar por todos los Programas.

Las inversiones en infraestructura no son consideradas un producto del Programa, ni se contemplan coordinaciones con quienes las desarrollan.

Respecto de la población objetivo del Programa, al permitir el acceso a financiamiento sólo a establecimientos municipalizados, se impide apoyar a otras personas con iguales necesidades en este ámbito.

El diseño del Programa Deporte Recreativo en el período de evaluación no es funcional a los objetivos del Programa, pues sus componentes no están definidos en función de dichos objetivos. Por otro lado, el componente Infraestructura no es producido al interior del Programa ni existen mecanismos de coordinación que vinculen al Programa con la toma de decisiones en este ámbito; y no se ha dado el énfasis requerido al componente investigación. En cuanto a la definición de beneficiarios objetivo del año 2001, ésta incluye personas que pueden autofinanciar los servicios financiados por el programa.

El diseño del Programa Deporte de Competición no define objetivos específicos para cada línea de acción y al interior de éstas se ofrecen prestaciones que atienden diferentes necesidades. El componente es más bien un espacio de participación del sector federado y el diseño del componente Juegos Nacionales Escolares no considera las desigualdades entre los participantes. En este sentido, el diseño de ambos componentes no sería coherente con el propósito del programa de contar con competiciones de amplia cobertura. Por otro lado, no existe un marco de referencia para determinar los beneficiarios potenciales y objetivo de los Proyectos Concursables y Deportivos Nacionales.

En el Programa Deporte de AR sólo algunas líneas de acción del componente Asistencia Integral a Deportistas tienen una clara orientación hacia deportistas de AR, mientras otras podrían atribuirse al componente Fortalecimiento de la Gestión o incluso a otro programa. El diseño existente en el período de evaluación no relevaba el rol de los Centros de Iniciación y Especialización Deportiva (CIED) y la Investigación como productos clave del programa. Por otro lado, aún persisten problemas en la definición de los objetivos de las líneas de acción<sup>3</sup> desarrollo de deportistas becados, seguros por riesgo de accidentes y convenios de cooperación internacional. Por último, no es evidente la población que el programa pretende atender, debido a la diversidad de definiciones según línea de acción.

### **B.2. Organización y Gestión del programa**

En el proceso de producción de los programas, ante la falencia de una definición de prioridades institucionales, posee carencias de coordinación entre las labores realizadas a nivel central, por diferentes unidades y departamentos del IND, y las Coordinadoras Regionales de Deportes. Asimismo, el IND no dispone de un sistema

---

<sup>3</sup> Componente para efectos de la definición del IND.

de información integrado, relevante, oportuno, eficiente y eficaz para la toma de decisiones, que permita una adecuada evaluación del desempeño de los programas.

Los criterios de asignación interna de recursos se basan en criterios históricos y discrecionales, que no responden a un diagnóstico de necesidades y a una Política Nacional de Deportes. La reducción de los recursos de asignación directa de nivel regional ha disminuido el espacio para el desarrollo de iniciativas prioritarias para las regiones. La asignación de recursos a Federaciones por ambos componentes del Programa Deporte de AR se basa en el Coeficiente Nacional de Asignación de Recursos, desconociendo el objetivo del componente Fortalecimiento de la Gestión de Federaciones. Por último, la asignación de fondos a las líneas de acción PRODDAR-TOP, Centro de AR y CIED del componente Asistencia Integral a Deportistas no se basa en criterios de priorización sino históricos.

En el proceso de postulación de proyectos aspectos tales como el breve plazo existente entre la difusión de las bases y la fecha máxima de postulación de los proyectos, juegan en contra de una adecuada formulación de proyectos de las organizaciones de menor desarrollo. En tanto, en el Programa Deporte de Alto Rendimiento las falencias de información y la heterogeneidad de actividades desarrolladas en regiones para el funcionamiento de los Centros de Iniciación y Especialización Deportiva (CIED) no garantiza la detección de talentos.

Respecto de los criterios de selección de proyectos definidos a nivel central, éstos parecen adecuados en los aspectos técnicos-deportivos. Sin embargo, en general, no contemplan un análisis de los costos involucrados en cada tipo de proyecto, no existiendo un estándar de comparación. Además, algunos criterios aplicados en regiones no responden a las orientaciones de los Programas, no existiendo una definición de ponderaciones fijas para los criterios utilizados a nivel regional y nacional. En el caso de los proyectos de creación de CIED, la aplicación de criterios discrecionales de selección no garantiza que tales centros cumplan sus objetivos.

Respecto de los criterios de selección de beneficiarios del Programa Deporte de AR, existen falencias en el sistema de detección de talentos deportivos a cargo de los CIED, siendo los canales informales un medio de información significativo y existiendo una posible duplicidad con los clubes y asociaciones que realizan tal labor de detección.

Los mecanismos de transferencia de recursos y modalidades de pago son estándares. Sin embargo, no siempre se penaliza el no cumplimiento de la rendición de cuentas. Por otra parte, los convenios de ejecución regionales involucran distintos niveles de compromiso al interior de las regiones.

Se detecta una escasez de mecanismos de incentivos que promuevan que los distintos actores involucrados, en la ejecución delegada y directa de los Programas, sean guiados por los objetivos de éstos. En particular, llama la atención la carencia de mecanismos de incentivos que promuevan el cumplimiento de compromisos de ejecución de proyectos (y que a la vez provea recursos adicionales al IND) y la contención de costos.

Asimismo, existe un desarrollo disímil del proceso de supervisión entre programas, a nivel central y entre regiones. En el Programa Deporte de AR existen procedimientos sistemáticos de supervisión a Federaciones, pero serias deficiencias en los CIED. Más aún, se han detectado problemas en el sistema de incentivos ofrecido a los supervisores, quienes en su mayoría profesores de educación física, tienen un alto costo de oportunidad de ocuparse como supervisores.



La nueva estructura organizacional del IND es funcional a un adecuado desarrollo de los Programas, pero algunas funciones están duplicadas (Unidad de Investigación del Departamento de Formación para el Deporte y el Sub-departamento de Ciencias del Deporte), otras son externalizables (Unidades Audiovisual y Fotografía, Diseño gráfico, Servicio Médico y Dental) y, en general, es necesario generar canales de comunicación e instancias de coordinación entre los distintos programas y Divisiones del IND.

### **B.3. Eficacia de los Programas**

#### **3.1. Resultados a Nivel de Producto**

##### *3.1.1. Cobertura*

Los Programas de Promoción Deportiva han mostrado niveles y tendencias disímiles entre sí y según componentes. En Formación para el Deporte, la cobertura estimada para el Componente Actividades ha sido creciente pero inferior al 30% de su población objetivo durante todo el período de evaluación.

En el componente Proyectos del Deporte Recreativo, la cobertura alcanzada en los años 1999 y 2000 es del orden del 10% de su población objetivo, presentando importantes diferencias según línea de acción (50% línea internos penales, 8% mujeres, 10% adulto mayor, 13% línea jóvenes).

En Deporte de Competición, los JNE han mantenido una cobertura estable en torno al 17%, mientras los Proyectos Concursables se han mantenido en torno al 27% y los Proyectos Nacionales no han revelado tendencias claras (con una cobertura máxima de 13% en 1999 y de 7% los años 1997 y 2000).

Finalmente, el Programa Deporte de AR ha cubierto prácticamente a la totalidad de Federaciones y por definición habría atendido a todos sus beneficiarios finales objetivo.

##### *3.1.2. Focalización*

En el Programa Formación para el Deporte se ha llegado mayormente a comunas de menor desarrollo.

En Deporte Recreativo existen problemas en la focalización del Programa, pues no se ha llegado a las comunas de menor desarrollo<sup>4</sup>, sin embargo, al interior de las comunas beneficiadas se ha atendido a la población de menores ingresos.

En Deporte de Competición los criterios de priorización socioeconómica no son definitorios de la asignación de recursos, dada su baja ponderación en la ficha de evaluación.

##### *3.1.3. Grado Satisfacción de Beneficiarios.*<sup>5</sup>

En cuanto al grado de satisfacción de los beneficiarios e instituciones ejecutoras del Programa Formación para el Deporte, las encuestas realizadas dan señales muy positivas: el 62% de los beneficiarios declara estar satisfecho con el porcentaje de

---

<sup>4</sup> De acuerdo a índice de desarrollo humano.

<sup>5</sup> Información recogida a través de la encuesta aplicada por el Departamento de Economía de la Universidad de Chile en el marco de esta evaluación.

alumnos beneficiados y con la difusión que se hace de los proyectos. Los únicos aspectos en que los encuestados se declaran satisfechos en menos de un 50% de los casos son: la provisión de asesoría técnica para la postulación (48%), la información provista en caso de rechazo (18%) y la supervisión (42%). Asimismo, en Formación para el Deporte quienes tienen un título en deporte se manifiestan satisfechos con menor frecuencia respecto de la difusión (47%) y la información provista para la postulación (36%) que aquellos que no son profesores de educación física.

En Deporte Recreativo, las instituciones ejecutoras de Proyectos poseen un nivel de satisfacción en torno al 40% en los distintos aspectos de postulación a proyectos, mientras que los beneficiarios finales del componente se encuentran altamente satisfechos con la ejecución del taller deportivo, especialmente en lo que dice relación a la calidad de los profesores y variedad de actividades (90% y 78% de los casos). Los beneficiarios intermedios de la Capacitación presentan un nivel de satisfacción respecto del efecto del curso en el mejoramiento de sus capacidades de planificación de actividades en torno al 63% y de aprovechamiento de los recursos disponibles en el 60% de los casos. Por otro lado, no existe consenso entre ejecutores y beneficiarios intermedios del Programa acerca de si la infraestructura es adecuada para el desarrollo de la modalidad (62% y 44% de los casos, respectivamente).

En Deporte de Competición, el nivel de satisfacción de los establecimientos educacionales que han participado en los JNE difiere significativamente según el aspecto evaluado<sup>6</sup>.

Respecto del Programa Deporte de AR, las Federaciones critican la falta de parámetros de medición claros para la asignación de recursos, la carencia de un proyecto global del deporte nacional y la prioridad dada a deportes individuales; mientras, los padres de beneficiarios CIED, ex - beneficiarios y entrenadores de beneficiarios actuales de la línea de acción PRODDAR-TOP declaran un bajo grado de satisfacción con la implementación (18%), equipamiento deportivo (11%) y calidad de los lugares de entrenamiento (20%).

### 3.1.4 Calidad

En el ámbito de la calidad de los Programas se evaluó la oportunidad en la entrega de los servicios a través del traspaso de los recursos comprometidos para financiar proyectos de las diferentes modalidades deportivas. Al final de cada año de evaluación el monto de recursos comprometidos por todos los Programas para financiar proyectos supera significativamente a las transferencias efectivas realizadas por las Coordyr a las instituciones ejecutoras.

Tal desfase fue especialmente importante en el Programa Deporte de AR que hasta el año 1999 presentaba desfases en el 90% de los recursos, cifra que ha disminuido al 38% en el año 2001. En el caso del Programa Deporte de Competición más del 50% de los recursos comprometidos cada año no habían sido transferidos desde las Coordyr a las instituciones ejecutoras de acuerdo a lo programado. En el caso de los programas Formación para el Deporte y Deporte Recreativo el porcentaje de recursos con desfases disminuyó durante todo el período, alcanzando en 2001 cifras cercanas al 25% de los recursos.

---

<sup>6</sup> Por citar un ejemplo, sólo un 15% de los técnicos declaran que las posibilidades de los deportistas de acceder a financiamiento para participar en los JNE son buenas. Por otra parte, un 80% de los técnicos declara que la variedad de deportes incluidos en los JNE es buena.

Estos atrasos son atribuidos por los responsables de programas en regiones a que las Coordyr no sólo transferían los fondos a las instituciones ejecutoras, sino que en ocasiones pagaban honorarios o compraban directamente bienes y servicios. Aun cuando la información existente no permite determinar exactamente en qué proporción esto ocurría, esta situación cuestiona la calidad del servicio prestado por el IND a los ejecutores directos.

### **3.2. Resultados Intermedios.**

El Programa Formación para el Deporte, a través del componente Actividades, ha tenido un resultado positivo y significativo sobre la mayor parte de los indicadores de resultados intermedios. En efecto, utilizando el modelo de evaluación<sup>7</sup> se estimó que el haber desarrollado un proyecto deportivo aumentó en 29 puntos porcentuales la probabilidad de obtener mejoras en el equipamiento deportivo de los establecimientos beneficiarios respecto de los del grupo control, en 23 puntos porcentuales la probabilidad de obtener mejoras en la implementación deportiva y en 12 puntos porcentuales la probabilidad de obtener mejoras en la calidad de las clases de educación física y/o deporte.

Respecto del componente capacitación del Programa Formación para el Deporte, se analizó la percepción de los beneficiarios respecto del impacto de su participación en proyectos. Si bien el alcance de las conclusiones basadas en esta metodología está limitado por la subjetividad de las opiniones, la percepción de los resultados intermedios del componente es en general positiva. En efecto, un alto porcentaje de los capacitados señala que la capacitación les ayudó a diversificar las actividades a desarrollar en sus talleres (89%), y ampliar su conocimiento de fundamentos y reglas deportivas (76%).

Respecto de los resultados intermedios del Programa Deporte Recreativo, la percepción de los encuestados permite concluir que las normas técnicas impartidas por el IND para cada una de las líneas de acción se cumplen, con la excepción de la relacionada con el tramo etéreo definido para cada una de ellas. En efecto, el 50% de las mujeres, 63% de los jóvenes y el 42% de los adultos mayores encuestados no correspondían al tramo etéreo definido para su respectiva línea de acción.

En el Programa Deporte de AR se detecta una carencia de personal técnico en Federaciones de Bajo Desarrollo. Respecto de las líneas de acción PRODDAR-TOP y CIED, la percepción de sus beneficiarios finales es positiva pero heterogénea. El 47% y el 22% de los entrevistados de las líneas de acción CIED y TOP se manifestaron satisfechos con la calidad de la infraestructura disponible para el entrenamiento deportivo, mientras que el 64% y el 69% respectivamente se manifestaron nada satisfechos con el apoyo prestado por el IND para obtener recursos complementarios de otras fuentes de financiamiento.

### **3.3. Resultados Finales**

Para la línea de actividades del programa Formación para el Deporte, utilizando el modelo de evaluación<sup>7</sup>, se estimó que los establecimientos que accedieron al “proyecto IND” tuvieron impacto positivo y estadísticamente significativo sobre los

---

<sup>7</sup> La evaluación de resultados intermedios y finales del componente actividades del Programa Formación para el Deporte se basa en información de encuestas efectuadas a establecimientos educacionales que recibieron financiamiento del programa y a establecimientos que no recibieron financiamiento durante el período de evaluación (grupo control). El modelo de evaluación permite aislar el efecto del programa sobre sus beneficiarios controlando por las diferencias existentes no atribuibles al programa entre el grupo de beneficiarios y su grupo control.

indicadores de resultados finales: conocimiento de fundamentos y reglas del deporte, estado físico de los alumnos, autoestima y seguridad, sociabilidad y disponibilidad de trabajo en equipo, cantidad de alumnos que practican actividades físicas, tiempo libre asignado a la actividad física y alumnos en competencias deportivas. En efecto, los establecimientos que desarrollaron un proyecto deportivo poseen una probabilidad de 13 puntos porcentuales más alta que los establecimientos del grupo de control (sin proyecto) que sus alumnos hayan ampliado sus conocimientos de los fundamentos y reglas de distintos deportes durante el período bajo referencia. Asimismo, el desarrollo de un proyecto aumentó en 20 puntos porcentuales la probabilidad de mejoras en la cantidad de alumnos que participan en competencias.

En el caso de la Capacitación en Formación para el Deporte, el análisis de la percepción de los beneficiarios respecto de los resultados finales de los proyectos señala que éstos habrían permitido mejorar la calidad y eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos de los capacitados. En efecto, el 88% de los capacitados considera que mejoraron los aspectos de sociabilidad y disponibilidad para el trabajo en equipo entre sus alumnos y el 70% considera que la capacitación incidió en un mejoramiento del estado físico del grupo con que trabajan.

En el caso del programa Deporte Recreativo, se analizó la percepción de los beneficiarios respecto de los resultados finales, mostrando resultados positivos. Así, la mayoría de los beneficiarios de proyectos continúa practicando de manera regular el deporte del taller (71%), mientras que la mayoría de los beneficiarios intermedios de la capacitación consideran que han podido traspasar los conocimientos adquiridos a sus alumnos (77%).

En Deporte de Competición la mayoría de los establecimientos educacionales encuestados no han participado en los JNE (66%), algunos no los conocen (9%), pero quienes sí han participado tienen una percepción favorable, especialmente en términos de resultados finales y por el vínculo con el Deporte de AR que permiten a los estudiantes. Respecto de las Competiciones Binacionales, sus beneficiarios intermedios (jefes de delegaciones participantes encuestados) piensan que éstas han tenido un impacto favorable, especialmente a nivel de resultados finales y por su importancia para la detección de talentos<sup>8</sup>.

Finalmente, el seguimiento a una muestra de deportistas de AR indica que los mayores logros deportivos del período se concentraron en eventos de nivel sudamericano, particularmente en el año 2000, sin embargo, no es posible atribuir estos logros de manera exclusiva al Programa.

## **B.4. Eficiencia y Economía de los Programas**

### **4.1. Eficiencia**

Los Programas mantuvieron una alta proporción de gastos administrativos en el período (32% y 19% del gasto del IND en Programas, en años 1997 y 2001, respectivamente). Algunos de los aspectos que deben ser considerados a este respecto son: el sistema contable de las Coordyr e IND no está organizado según centros de costo, no existen mecanismos de verificación de aportes de terceros, ni tampoco incentivos a la contención de costos.

---

<sup>8</sup> Un 66% de los encuestados declara que la participación en las Competiciones Binacionales estimula a los deportistas participantes a seguir una carrera deportiva de alto rendimiento.

En general, los gastos por beneficiario de los Programas son iguales o inferiores a los incurridos por programas comparables. El gasto promedio mensual por beneficiario de proyecto deportivo del Programa Formación para el Deporte es de \$1.658 (promedio 1998-2000), mientras que el de una actividad equivalente organizada por el municipio de Santiago es de \$2.215 por beneficiario. En el caso del Programa Deporte de AR esta diferencia es aún mayor, donde el gasto anual de un deportista Proddar-TOP es de \$1,4 millones, mientras que su equivalente financiado por un programa del sector privado es de \$ 6,5 millones.

En el Programa Deporte de Competición los Proyectos Deportivos Nacionales presentan altos niveles de gasto por beneficiario (alrededor de \$5.500 promedio 1997-2001) en relación al gasto por participante en actividades competitivas organizadas por la Universidad de Chile (alrededor de \$3.500 por participante en 1999). Por su parte, los proyectos financiados a través del componente de proyectos concursables presentan un gasto menor (alrededor de \$1.600 por beneficiario entre 1997-2001). Esto revela una mayor ineficiencia de los Proyectos Nacionales, atribuible a que no tienen incentivos a la contención de costos. Por último, las características de las Competiciones Binacionales lo sitúan como el componente de mayor gasto por beneficiario (promedio año 1997 – 2001 igual a \$74.360).

#### 4.2. Economía

Los programas mantuvieron una alta tasa de ejecución presupuestaria (cercana al 100%, al considerar transferencias del IND a las Coordinadoras Regionales), siendo sólo inferior en inversiones en infraestructura (44% a 60%), debido a las diferencias entre el calendario de ejecución y el período presupuestario, además de los rezagos en la ejecución.

Por otra parte, el 22% de los gastos financieros totales de los Programas habrían sido financiados por otras instituciones públicas y privadas durante el período, destacándose los Programas Deporte de AR y Competición por su menor y mayor porcentaje de cofinanciamiento, respectivamente. Dado que no se han aplicado mecanismos de verificación de los aportes de terceros, se desconoce si tales cifras son las efectivas. En las encuestas efectuadas se verifica que el IND fue la principal fuente de recursos para proyectos en 1999.

Sólo el Programa Deporte de AR, a través del CAR, ha aplicado mecanismos de recuperación de costos, a través del cobro de algunas prestaciones, que en todo caso equivalían a menos del 1% del gasto del programa.

Por último, la proporción de recursos rendidos por las instituciones ejecutoras es muy baja, debido a la carencia de mecanismos de incentivos (exigibles y penalizables) a la rendición (ver punto 1.3.4).

#### **B.5. Medición global del desempeño del programa.**

Para el Programa Formación para el Deporte, componente Actividades, se ha obtenido que el impacto marginal de una muestra de proyectos financiados en 1999, sobre la probabilidad de mejoras en un conjunto de variables de resultados intermedios y finales, es significativo. El costo por beneficiario efectivo del incremento en 1 punto porcentual en la probabilidad antes citada varía entre \$276 y \$686 en resultados intermedios y entre \$405 y \$877 en finales.

Debido a que la mayoría de las variables de resultado son cualitativas (no poseen una escala cardinal de medición), no es posible realizar estimaciones en unidades de

“beneficio-costo”. Sin embargo, a modo de referencia, el componente señalado anteriormente habría sido especialmente eficaz por su impacto en la probabilidad que el establecimiento disponga de mayor equipamiento e implementación deportiva (resultados intermedios), y en la probabilidad de un aumento en la cantidad de alumnos que participan en competencias deportivas, de alumnos que practican alguna actividad y de mejoras en los aspectos valóricos de los mismos (resultados finales).

## **C. Principales Recomendaciones**

### **1. Diseño de los Programas.**

Respecto del diseño del programa, las principales recomendaciones son:

- Estructurar la acción de todos los programas bajo la metodología de marco lógico, de tal forma de contar con objetivos bien definidos para cada uno de los componentes y líneas de acción<sup>9</sup>.
- Incluir como componentes de todos los programas la Capacitación y la Difusión, y estudiar la pertinencia de incluir (transitoriamente) los proyectos de Investigación como otro componente de todos ellos.
- Considerar los proyectos de infraestructura como un componente producido fuera de los Programas de Promoción Deportiva (por el Departamento de Infraestructura, División de Desarrollo), pero orientado por los objetivos definidos para los Programas.

### **2. Diseño Específico de Programas**

- 2.1. Formación para el Deporte. Se sugiere estructurar el Programa en base a los siguientes componentes: 1) actividades y competencias participativas de FD; 2) capacitación; 3) difusión de la modalidad FD; 4) investigación y estudios en FD.
- 2.2. Deporte Recreativo (DR). Se sugiere estructurar el Programa en base a los siguientes componentes: 1) Talleres y encuentros de DR; 2) capacitación; 3) difusión de la modalidad DR; 4) investigación y estudios en DR. Se proponen las líneas de acción (sin distinción por género): 1) adultos<sup>10</sup> (mayores de 17 años y menores de 60 años); 2) adultos mayores (60 años y más); 3) discapacitados; 4) menores de edad<sup>11</sup> (menores de 18 años); 5) internos penales; 6) encuentros para todos.
- 2.3. Deporte de Competición. Se sugiere estructurar el Programa en base a los siguientes componentes: 1) Competencias de la Juventud Chilena; 2) Proyectos concursables de competencias (para organizaciones deportivas de nivel local y nacional); 3) capacitación; 4) difusión de la modalidad DC; 5) investigación y estudios en DC. Lo anterior implicaría entregar la administración de las Competencias Binacionales al programa Deporte de AR. Además se sugiere desarrollar las líneas de acción para el componente Proyectos Concursables, según los grupos poblacionales que atienden, se proponen

---

<sup>9</sup> En el concurso de proyectos correspondiente al año 2002 se detectan avances en este sentido, pues se revisó la definición de objetivos, componentes, indicadores y medios de verificación de todos los Programas, definiéndose incluso la matriz de Marco Lógico para el Subdepartamento de Ciencias del Deporte. Las recomendaciones enunciadas a continuación consideran los cambios globales introducidos en tal ocasión, particularmente significativos en el Programa Deporte de AR.

<sup>10</sup> Esta línea de acción integraría a adultos antes atendidos por líneas de acción Mujeres, Jóvenes y Trabajadores.

<sup>11</sup> Esta línea de acción integraría a menores de edad antes atendidos por líneas de acción Mujeres y Jóvenes.

algunas como: a) federaciones, b) asociaciones, c) clubes, d) Consejos Locales de Deportes, e) organismos públicos y f) organismos privados.

- 2.4. Alto Rendimiento. Se sugiere estructurar el Programa en base a los siguientes componentes: 1) Apoyo a la gestión del Sector Federado; 2) Asistencia a deportistas de AR; 3) CIED; 4) CAR nacional y regionales; 5) capacitación; 6) difusión de la modalidad AR; 7) investigación y estudios en Deporte de AR; 8) premios nacionales del deporte<sup>12</sup>. Respecto del componente Asistencia a deportistas de AR, se recomienda incluir líneas de acción tendientes a apoyar directamente al deportista: 1) preparación para participación en megaeventos; 2) participación en megaeventos; 3) viáticos a deportistas de AR (de todas las disciplinas deportivas); 4) viáticos a entrenadores de deportistas de AR; 5) seguro para deportistas de AR; 6) convenios de cooperación internacional<sup>13</sup>.

### **3. Gestión de los Programas.**

#### **3.1 Criterios de Selección de Beneficiarios por Programa.**

- Formación para el Deporte. Definir la población objetivo de jóvenes y niños incorporados al sistema de educación, como aquellos que provienen de familias con mayores carencias para contar con una adecuada formación para el deporte, independiente de la dependencia del establecimiento educacional en que estudian.
- Deporte Recreativo. Redefinir su población objetivo como la población pobre de las comunas declaradas de alta prioridad por el IND.
- Deporte de Competición. Realizar un Catastro de Organizaciones Deportivas que provea información respecto de su población beneficiaria potencial (número, características socioeconómicas, demográficas, y deportivas, etc.), comuna, antigüedad de la organización, personalidad jurídica, ámbito de acción, etc.
- Deporte Alto Rendimiento. Definir con precisión las exigencias a cumplir por un deportista para ser catalogado como beneficiario del componente asistencia a deportistas, esto es, acotar la población objetivo de todo el componente en función de estándares técnicos internacionales, con equivalencias entre diferentes disciplinas deportivas.

#### **3.2 Sistema Nacional de Medición de la Aptitud Física y Deportiva de la Educación General Básica.**

Definir con claridad los objetivos de este Sistema, de tal forma de determinar la pertinencia de desarrollar una Prueba más integral que la aplicada el año 2001, de representatividad nacional y con periodicidad conocida, como otra forma de determinar las carencias de la población escolar en el ámbito deportivo.

#### **3.3 Asignación Interna de Recursos**

Se recomienda que se desarrolle un mecanismo de asignación de recursos entre Programas que permita balancear el grado de autonomía regional con el desarrollo

---

<sup>12</sup> El marco lógico 2001 ya incorpora los "Premios a favor de deportistas y ex deportistas, dirigentes y ex dirigentes deportivos nacionales que tengan o hayan tenido destacada participación regional, nacional o internacional instituidos" como un nuevo componente del Programa. Dado que sus beneficiarios objetivo son deportistas y ex-deportistas, dirigentes y ex-dirigentes parece adecuada su mantención como un servicio diferenciado provisto por el Programa, en el marco de la nueva Ley del Deporte y sus Reglamentos.

<sup>13</sup> Éstos incluyen convenios de cooperación que posibilitan el entrenamiento de deportistas chilenos en el exterior y de deportistas extranjeros en Chile, que no necesariamente están vinculados a un determinado megaevento.

equilibrado de la actividad física y deportiva a nivel nacional. Para esto cabría considerar no sólo las carencias y prioridades a nivel regional, sino también los objetivos de política de cada Programa definidos a nivel nacional y las inversiones materializadas en las distintas modalidades deportivas a lo largo del país.

En este sentido, se recomienda:

- Asignación de recursos de nivel Nacional y Regional: De acuerdo a la nueva Ley del Deporte como mínimo las cuotas regionales deben sumar el 75% del Fondo Nacional de Deportes. En este contexto, se sugiere incluir dentro de cuota nacional recursos para financiar convenios de cooperación con otras instituciones de carácter nacional, de forma tal de llevar un control nacional de los mismos y poder orientarlos según las decisiones de política de la institución.
- Asignación entre regiones de los recursos para proyectos en general: Conforme al diagnóstico actualizado de las carencias en el ámbito deportivo de la población chilena (recomendado previamente), se sugiere revisar la ponderación de los indicadores generales y específicos utilizados para asignar recursos entre regiones, reduciendo el peso de los primeros y redefiniendo los diferentes indicadores específicos en función de los objetivos y criterios de focalización de los programas. Además, se recomienda mantener la población regional como un indicador general y agregar en este nivel otra(s) variables que refleje(n) el grado de desarrollo de la actividad física y deporte en la región, de tal forma que en aquellas regiones en que tal desarrollo sea más precario se destinen más recursos para fomentarlo. Por último, se sugiere incluir variables de carácter socioeconómico para los programas Formación para el Deporte y Deporte Recreativo (por ejemplo matrícula escolar de establecimientos de menor ingreso familiar –SIMCE- y población pobre en comunas definidas de alta prioridad, respectivamente), y variables de participación deportiva en el programa Deporte de Competición.
- Asignación entre regiones de recursos para proyectos de infraestructura: En razón del catastro actualizado de recintos deportivos (ver punto IV.3.3.3), se propone reducir el peso relativo de los indicadores generales utilizados para asignar el presupuesto de infraestructura, incluyendo entre ellos variable(s) que reflejen las carencias regionales en este ámbito (como por ejemplo, metros cuadrados habilitados per cápita) y aumentar la ponderación de indicadores específicos para la asignación de recursos asignados para este fin a cada programa (por ejemplo, disponibilidad regional de salas de uso múltiple para desarrollar proyectos de Deporte Recreativo).
- Asignación interna de recursos del Programa Deporte de AR: Revisar de acuerdo a las prioridades definidas por la nueva Ley del Deporte y la Política Nacional de Deportes en elaboración la asignación de recursos según componentes. El componente de apoyo a la gestión de federaciones tiene predefinidos los recursos provenientes de aportes legales y los gastos históricos de competiciones binacionales<sup>14</sup>, sólo restaría determinar como decisión de política los presupuestos para proyectos concursables de capacitación y organización de megaeventos. En tanto, cabría estudiar nuevos criterios para definir el presupuesto a asignar a los nuevos componentes de Capacitación en Ciencias del Deporte, Investigación y Difusión. Por último, en el caso particular de los CIED, cabría reevaluar en conjunto con las Coordyr cuáles son las disciplinas deportivas en que cada región tiene ventajas comparativas, de manera de evitar multiplicidad de CIED idénticos

---

<sup>14</sup> Recursos que eran destinados previamente al Programa Deporte de Competición, y que bajo esta recomendación deberían quedar a cargo del Programa Deporte de AR.



en el país y poder licitar la administración de los futuros Centros de Entrenamiento Regional por un período de tiempo preestablecido.

### **3.4 Selección de Proyectos**

- Ficha de Evaluación. Mantener una ficha de evaluación común, definida de manera consensuada entre el nivel nacional y regional, para los proyectos postulados a cada programa, dando espacio para la incorporación de algunas variables que permitan analizar la eficiencia del proyecto postulado y otras de priorización regional con cierta ponderación preestablecida<sup>15</sup>.
- Establecer un proceso de selección en tres etapas, de tal forma de aumentar la eficiencia del proceso en regiones. En una primera etapa, se propone analizar los proyectos según los criterios de admisibilidad establecidos por los programas (incluida la verificación de rendiciones de cuentas pendientes). En la segunda etapa, se aplicarían los criterios técnicos y de eficiencia para la selección de un subconjunto de los proyectos admisibles. En tercer término, en base al indicador de focalización que corresponda (por ejemplo, ingreso familiar per cápita del establecimiento, según base de datos SIMCE), se sugiere ordenar los proyectos para de esta forma determinar, según el presupuesto disponible, los proyectos a financiar.

### **3.5 Indicadores y Metas de Gestión.**

- Definir un conjunto de indicadores claves para cada componente y línea de acción, siendo éstos integrados en las fichas de postulación, evaluación y supervisión técnica de proyectos, de tal forma de poder realizar evaluaciones de gestión futuras en base a los datos relevantes y actualizados de los proyectos.
- Avanzar en la definición de metas anuales y plurianuales, a nivel nacional y regional, para cada uno de los indicadores definidos, de tal forma de promover el mejoramiento de la gestión a lo largo de todo el país.

### **3.6. Estándares de Costos.**

Definir estándares de costos para todos los programas para ser aplicados en los procesos de evaluación de proyectos en todo el país. Esto es posible pues en el Programa Deporte Recreativo cuentan con estándares definidos en su normativa técnica, el resto de los programas hace un uso informal de ellos, sin haber sido establecidos explícitamente en las bases de postulación y entre los criterios de evaluación de proyectos.

### **3.7. Sistema Contable según Centros de Costo**

Desarrollar un sistema contable según centros de costos que permita identificar los gastos administrativos de cada unidad de negocios (divisiones y departamentos) y, por sobre todo, de cada programa.

---

<sup>15</sup> Esta recomendación es coherente con el Reglamento del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y las Donaciones con fines deportivos, que establece la selección de proyectos se debe efectuar sobre la base de los criterios de elegibilidad aprobados anualmente por el Consejo Nacional del IND a propuesta del Director. Además, promovería la transparencia en la priorización realizada por los Directores Nacional y Regionales de los proyectos postulados a las cuotas nacional y regionales del Fondo, respectivamente.

### **3.8. Mecanismos de Incentivos para la ejecución de los Proyectos**

- Instaurar convenios de ejecución de proyectos (de aplicación obligatoria bajo el nuevo marco legal) que contemplen un esquema de incentivos a la oportuna rendición de cuentas, como por ejemplo, la definición de multas crecientes con el tiempo de retraso en la ejecución de los proyectos y en rendición de cuentas. Esto significa hacer realmente exigible y penalizable la rendición de cuentas, a través del establecimiento de cláusulas de suspensión parcial o total de los aportes a proyectos en casos de incumplimiento en la ejecución.
- Crear mecanismos de verificación de aportes de terceros, ya sea a través del proceso de supervisión o mediante exigencias de rendición de cuentas.
- Analizar en qué medida es atractivo para las personas naturales y jurídicas efectuar donaciones con fines deportivos. Para esto no sólo se debería considerar el porcentaje de descuento tributario que tienen asociadas tales donaciones conforme al Reglamento vigente, sino también qué incentivos no monetarios tienen tales personas para invertir en este ámbito.
- Desarrollar ciertos mecanismos de incentivos al compromiso de los beneficiarios efectivos de los proyectos de los programas Deporte Recreativo y de Competición, y al desarrollo de proyectos de calidad por parte de las instituciones. Un posible mecanismo sería permitir a las instituciones ejecutoras cobrar cierto monto por la inscripción en los talleres, cursos de capacitación o competencias efectuados con financiamiento del IND. Para esto, se requeriría definir el valor máximo de la inscripción, según el tipo de proyecto financiado y la población objetivo de cada programa, además de exigir en la rendición del proyecto la declaración de ingresos por inscripciones y la comprobación de los gastos financiados con tales ingresos.

## **4. Supervisión y Seguimiento**

### **4.1 Plan Nacional de Supervisión Técnica.**

Definir un Plan Nacional de Supervisión Técnica para cada Programa acorde con las necesidades de cada grupo poblacional al que se quiere atender. Para esto, se requiere diferenciar la supervisión técnica de la administrativo-contable, fortaleciendo la primera y dejando la última a cargo de los responsables de Finanzas de las Coordyr. Con tal objetivo, cabría redefinir las responsabilidades de los supervisores y las condiciones laborales bajo las cuales son contratados (honorarios, duración, carga de trabajo, etc.), de tal forma de instaurar los mecanismos de incentivos adecuados para que realicen una labor técnica de calidad.

### **4.2 Fortalecimiento Institucional**

Fortalecer al interior de los programas las actividades de supervisión y control de los proyectos en desarrollo. A juicio del equipo evaluador las labores de supervisión y control interno deberían ser cubiertas con el presupuesto de administración de las Direcciones Regionales.

### **4.3 Evaluaciones Externas**

Se recomienda además, con el objetivo de fortalecer la gestión de los Programas, que el Departamento de Evaluación y Control de Proyectos de la División de Desarrollo disponga de recursos para contratar evaluaciones externas, en proceso o expost, de

proyectos financiados, o bien de las diferentes líneas de acción, componentes o Programas. Se sugiere que esta función sea realizada por el Departamento de Evaluación y Control de Proyectos.

## **5. Desarrollo de un Sistema de Información Integrado.**

### **5.1 Sistema de información.**

Diseño y desarrollo de un sistema de información que integre los sistemas de presupuesto, contabilidad y control de gestión, y permita distinguir los recursos transferidos según proyecto, prestación, programa, componente, línea de acción, institución administradora, institución ejecutora, región, provincia, comuna, zona (urbano-rural), beneficiarios efectivos, beneficiarios comprometidos, aportes IND, aportes de otras instituciones públicas, aportes de instituciones privadas, aportes propios, ítemes de gastos y flujos de caja. Esto permitiría un seguimiento adecuado de los gastos de los proyectos financiados por los programas.

### **5.2. Diseño y mantención de un sistema de información proyectos de Infraestructura.**

Diseño y mantención de un sistema que permita identificar proyecto, tipo de obra (construcción, ampliación, mejoramiento, etc.), envergadura de obra (mayor-menor), tipología de superficie de juego (multicancha, gimnasio, piscina, etc.), programa, componente, línea de acción, institución administradora, institución ejecutora, región, provincia, comuna, zona (urbano-rural), beneficiarios efectivos, beneficiarios comprometidos, aportes monetarios IND, aportes monetarios de otras instituciones públicas, aportes monetarios de instituciones privadas, aportes monetarios propios, aportes no monetarios IND, aportes no monetarios de otras instituciones públicas, aportes no monetarios de instituciones privadas, aportes no monetarios propios, metros cuadrados de terreno, metros cuadrados habilitados, propiedad del terreno / recinto, administración del terreno / recinto, recinto cubierto / descubierto, capacidad, vida útil, ítemes de gastos y flujos de caja.

### **5.3. Realización de los siguientes Catastros Nacionales.**

Se recomienda realizar los siguientes catastros:

- Recursos Humanos área actividad física y deportiva
- Organizaciones Deportivas
- Infraestructura Deportiva, que incluya información requerida en recomendación anterior.

### **5.4 Realización periódica de una Encuesta de la Actividad Física y Deportes.**

Esta encuesta debe estar orientada a la actualización de las prioridades institucionales y a la verificación de la evolución de los hábitos de práctica y participación deportiva de la población chilena, para lo cual se deberá definir la periodicidad óptima.

### **5.5 Diseño y aplicación encuestas de satisfacción usuarios.**

Estas encuestas deben ser aplicadas por las instituciones ejecutoras de proyectos al finalizar los cursos de capacitación, talleres deportivos, muestras, etc. y financiadas por el IND. La aplicación de esta encuesta podría incluirse entre los compromisos exigidos a las instituciones receptoras de recursos del IND, para ser entregada junto con la rendición final de cuentas a la Coordyr que corresponda. Adicionalmente, cabría estudiar el eventual seguimiento a personas capacitadas, con el objetivo de informarse

respecto de cómo han sido utilizados los conocimientos adquiridos, cuán útiles han sido, quiénes han sido los beneficiarios finales de los mismos, etc.

## **5.6 Información Beneficiarios.**

Recopilar información sobre la cantidad de beneficiarios efectivos de cada componente y línea de acción. En el caso de CIED es fundamental conocer la cantidad de deportistas que han sido evaluados en el proceso de detección y selección de talentos, y que han permanecido en cada etapa (iniciación y especialización). En la línea de acción PRODDAR-TOP se requiere mantener información detallada sobre el plan de entrenamiento de los deportistas, la cantidad de horas y características de los entrenamientos, la etapa en que se encuentran en el proceso hacia el AR, marcas y logros deportivos comprometidos y efectivos, etc.

## **6. Desarrollo Institucional**

### **6.1. Política Nacional de Deportes**

Incorporar dentro de la nueva Política Nacional de Deportes un plan de desarrollo de la actividad física y deportiva en Chile, en el cual se establezcan las prioridades institucionales en cuanto a las áreas de inversión, deportes, grupos objetivo, regiones y desarrollo de obras de infraestructura.

### **6.2. Coordinación al Interior de IND**

Establecer instancias periódicas de coordinación entre las labores realizadas por las diferentes Divisiones, Departamentos y Coordyr. A modo de propuesta, se describen a continuación algunas etapas que podrían formar parte de este procedimiento integrado de toma de decisiones:

Etapa 1: Evaluación de gestión del año anterior y elaboración de informes a nivel de:

- Cada Coordyr, respecto de los proyectos de asignación regional
- Cada Departamento de Fomento, acerca de los proyectos de asignación nacional

Etapa 2 Reunión de análisis de las evaluaciones de gestión de la División de Actividad Física, con participación de jefes de programas, Departamento de Coordinación de Regiones, Unidades de Asesoría Técnica y de Control de Programas, Unidad de Arquitectura (Departamento de Infraestructura) y Coordinación al Interior de IND (Departamento de Evaluación y Control de Proyectos).

Etapa 3: Reunión de definición de orientaciones de política y presupuesto, en que participen responsables de División de Actividad Física, Desarrollo y Finanzas, Departamentos de Coordinación de Regiones, Auditoría y Control de Gestión y Director.

Etapa 4: Aprobación del presupuesto de la institución por parte del Consejo Nacional, presentación y análisis del mismo con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Discusión del Presupuesto institucional en el Congreso Nacional para su posterior aprobación. Revisión institucional del proyecto de presupuesto aprobado por el Congreso.

Etapa 5 Revisión de bases de postulación, criterios de evaluación y oferta de servicios a nivel de cada programa, con participación de sus administradores del nivel central y regional.

#### Etapa 6:

- Difusión del proceso de postulación a proyectos concursables, nacionales y regionales, de todos los programas<sup>16</sup>.
- Difusión de beneficios a que pueden optar los deportistas en proceso hacia el AR: CIED y PRODDAR-TOP.
- Convocatoria especial a otras instituciones que atienden al mismo grupo objetivo de los programas para coordinar esfuerzos, mediante la firma de convenios y la postulación de proyectos.

#### Etapa 7:

- Proceso de postulación y selección de proyectos<sup>17</sup>.
- Evaluación de deportistas de AR. Selección de talentos deportivos.

#### Etapa 8:

- Ejecución, supervisión técnica y proceso de rendición de cuentas de proyectos aprobados. Desarrollo de planes de desarrollo integral de deportistas y seguimiento.
- Actualización permanente de sistema de información de proyectos deportivos<sup>18</sup>, en base a compromisos de ejecución y nuevos antecedentes de supervisión técnica y rendiciones. Actualización permanente de sistema de información de CIED y CAR nacional y regionales, en base a compromisos de ejecución y nuevos antecedentes de supervisión técnica y rendiciones.
- Actualización permanente de sistema de información de deportistas de AR, en base a nuevos antecedentes de seguimiento.

#### Etapa 9:

- Elaboración de informes semestrales respecto de la gestión de los programas, a partir de información de proyectos regionales y nacionales en desarrollo en cada Programa, y en el caso del Deporte de AR, considerando además la información de seguimiento de sus beneficiarios (elaborada desde los CIED y CAR).
- Reunión semestral de análisis de gestión de los programas, con participación de Jefes de Departamentos de Fomento e Infraestructura, Unidades de Control y Asesoría Técnica, y Unidad de Gestión de Departamento de Planificación.

### **6.3. Ejecución Delegada**

- Elaborar un reglamento de funcionamiento interno de las actuales Direcciones Regionales de Deportes en que se definan las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos, así como también los procedimientos administrativos. Este reglamento debería ser elaborado de manera conjunta por las Divisiones de Desarrollo y Actividad Física, y consensuado con las Coordyr, a la vez de enmarcarse en el Estatuto Administrativo<sup>19</sup> que rige las labores de los empleados del sector público. Una vez desarrollado tal reglamento, se sugiere realizar un proceso de capacitación en regiones, de tal forma que se difunda la nueva institucionalidad del sistema deportivo nacional, el reglamento de funcionamiento

---

<sup>16</sup> En el contexto de la nueva Ley del Deporte, se incluye la difusión del proceso de postulación de proyectos financiables por el Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y mediante donaciones con fines deportivos, sujetas a franquicias tributarias.

<sup>17</sup> En el contexto de la nueva Ley del Deporte, esto incluye la evaluación y selección de proyectos financiables por el Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y mediante donaciones con fines deportivos, sujetas a franquicias tributarias.

<sup>18</sup> En el contexto de la nueva Ley del Deporte, esto incluye la permanente actualización la base de datos de proyectos financiables mediante donaciones con fines deportivos, sujetas a franquicias tributarias.

<sup>19</sup> Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo, Ministerio del Interior, 1989.

de las Coordyr, y el marco de funcionamiento general instaurado por la nueva Ley del Deporte.

- Estudiar la conveniencia de contratar, durante los períodos de postulación de proyectos, un equipo de profesionales que preste apoyo técnico para la capacitación en distintas localidades de las regiones y en la formulación de proyectos por parte de organizaciones deportivas de diferente nivel de desarrollo. Una alternativa para esto sería disponer de una base de datos de consultores a los cuales las Coordyr puedan acudir para solicitar este tipo de servicios.

#### **6.4. Funciones de Departamentos**

Revisar las funciones de los siguientes Departamentos.

- Evaluación y Control de Proyectos, en su rol ejecutor de evaluaciones, pues al interior del Programa Formación para el Deporte se ha constituido una Unidad de Evaluación. La ejecución de los procesos de evaluación de la gestión bien podría ser administrada por el Departamento de Evaluación, y subcontratada a terceros, para garantizar la independencia de los evaluadores y la transparencia de tales procesos. Sería responsabilidad de este Departamento dar orientaciones respecto de la implementación de planes de evaluación y control. A nivel de programas quedaría la ejecución de evaluaciones internas de manera permanente.
- En División de Actividad Física, el Sub-departamento de Ciencias del Deporte y la unidad de investigación en el Departamento Formación para el Deporte, además del rol otorgado a la Unidad de Estudios de la División de Desarrollo. En este caso, para evitar que se dupliquen esfuerzos en investigación y estudios, el Sub-departamento de Ciencias del Deporte podría asumir el desarrollo del componente Investigación, en tanto la Unidad de Estudios proveería asesoría en temas metodológicos y coordinaría iniciativas en este ámbito a nivel interinstitucional.
- Comunicación Social – con sus Unidades Audiovisual y de Fotografía, y de Diseño Gráfico – y el Departamento de Recursos Humanos – que incluye una Unidad Servicio Médico - Dental. Claramente, estas funciones son prescindibles al interior de la institución, pudiendo ser subcontratadas a terceros.

### **7. Complementariedad con Otros Programas**

#### **7.1 Infraestructura**

Fortalecer la complementariedad con otros Programas que financian proyectos de infraestructura deportiva, tales como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, los Programas de Mejoramiento de Barrios y Mejoramiento Urbano, Fondo Social, etc.

#### **7.2 Convenios**

Con el objetivo de lograr una mayor complementariedad de la acción del IND con otros Programas públicos y privados y de incentivar el cofinanciamiento, se recomienda institucionalizar la suscripción de convenios de cooperación con otros organismos públicos y privados. Para esto, sería posible considerar este tipo de convenios como una línea de acción de todos los Programas (proyectos deportivos de carácter nacional), a ser evaluado y coordinado a nivel central por cada Departamento de Fomento Deportivo.