



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ARTES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“Diseño de un Modelo de Control de Gestión dentro del Instituto Nacional de Deportes para el periodo 2022-2025”**

**Proyecto Aplicado de Intervención para optar al título de Administrador Público de la Universidad Mayor**

Estudiante: Jorge Vergara Ramírez

Profesor Guía: Ignacio Sepúlveda Rodríguez

Santiago de Chile, 2022

## **CONTENIDO**

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. FUNDAMENTACIÓN	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1. El paradigma de la Nueva Gestión Pública	7
4.2. Implementación de la Nueva Gestión Pública en Chile	9
4.3. Sistema de evaluación y control de gestión en el sector público	14
4.4. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a la gestión pública	18
5. MARCO METODOLÓGICO	23
5.1. Objetivos	23
5.2. Tipo de investigación	23
5.3. Delimitación	24
5.4. Estructura del análisis	25
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	28
6.1. Situación inicial del IND año 2022.	28
6.2. Objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.	45
6.3. Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva del CMI	52
7. CONCLUSIONES	59
8. RECOMENDACIONES	61
9. BIBLIOGRAFÍA	64

## RESUMEN

Este proyecto aplicado de intervención tiene por objetivo general diseñar un modelo de control de gestión dentro del Instituto Nacional de Deportes (IND) para el periodo 2022 – 2025, basándose en la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral elaborada por Robert S. Kaplan y David P. Norton (Kaplan & Norton, 2001).

Si bien existe un Sistema de Evaluación y Control de Gestión al nivel interinstitucional liderado por la Dirección de Presupuestos, éste tiene especial énfasis

en la correcta ejecución de procesos y elaboración de productos, con metas asociadas a la asignación de modernización definida en la Ley 19.553, pero sin dar cuenta necesariamente de los resultados específicos que la ciudadanía espera del Servicio.

Por lo tanto, se propone un modelo de control de gestión para el equipo directivo del Instituto Nacional de Deportes que permita monitorear y evaluar efectivamente el cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos institucionales y la generación de valor público, a través de indicadores y metas que faciliten la toma de decisiones basada en la estrategia y la obtención de resultados.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los modelos de control de gestión en las instituciones de la administración del Estado constituyen instrumentos necesarios para articular y monitorear el correcto desarrollo de los distintos procesos y el respectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, la misión organizacional y la generación de valor público.

Si bien a nivel gubernamental existe un Sistema de Evaluación y Control de Gestión creado a alero de la adopción de la metodología de administración del gasto público denominada Presupuesto por Resultado (PpR), su objetivo principal es “Generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto” (DIPRES, 2008) y no velar por el cumplimiento de los objetivos y metas sectoriales de cada Servicio. Asimismo, el control de gestión al interior de los Servicios Públicos, generalmente, se concentra en la implementación de este sistema, especialmente porque algunos de sus elementos se vinculan directamente con los mecanismos de incentivo consignados en la Ley 19.553, descuidando las metas y valores específicos de gestión que justifican la existencia de la organización como parte del Estado.

Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de control de gestión que se estructure a partir de la realidad particular del Instituto Nacional de Deportes (IND), para articular y monitorear el efectivo desarrollo de sus procesos y el consiguiente cumplimiento de sus metas, utilizando como herramienta principal el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, con las adaptaciones requeridas para su aplicación en las organizaciones públicas sin fines de lucro (Berríos & Flores, 2017).

## **2. FUNDAMENTACIÓN**

A fines de la década de los 90', el control de gestión experimentó un reposicionamiento en la administración del Estado como parte de la adopción del paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) a partir del cual se instala un sistema transversal de planificación y control de gestión, articulado desde la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), que mandata a los Servicios Públicos la confección de una planificación estratégica institucional (Formulario A1), acompañada de distintos instrumentos de control de gestión asociados a incentivo para monitorear su cumplimiento: indicadores de desempeño institucional (Formulario H), Convenios de Desempeño Colectivo (CDC) y Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) (Ministerio de Hacienda, 1998).

Los indicadores de desempeño institucional (Formulario H) tienen la función de medir la efectiva ejecución de los productos y el cumplimiento de los objetivos declarados en las planificaciones estratégicas institucionales de cada Servicio. Por otro lado, los CDC son mediciones definidas al interior de cada equipo de trabajo existente en las instituciones, conformados en base a un parámetro territorial o funcional, cuyos objetivos, metas e indicadores deben estar vinculados a la misión, objetivos y productos estratégicos, tal como lo establece el artículo 11° del Decreto 983 (Ministerio de Hacienda, 2004). Y, finalmente, los PMG buscan medir transversalmente en las instituciones de la administración del Estado la consecución de tres objetivos, resumidos en los conceptos de gestión eficaz, eficiencia institucional y calidad del servicio, teniendo como fin contribuir a la modernización del Estado y mejorar la gestión pública. Desde su creación en el año 1998, los PMG han incorporado los indicadores del Formulario H al incentivo, pero en diferente proporción, de acuerdo con las directrices establecidas anualmente en el Programa Marco que lo rige.

En la práctica, los mecanismos de incentivo, en lugar de promover la mejora, se han convertido en un obstáculo para formular indicadores y metas más desafiantes, por temor al incumplimiento y no recibir el incentivo comprometido (González et al,

2016). En este contexto, es importante destacar que el año 2021 la totalidad de los Servicios Públicos recibió el incentivo completo, repitiendo la tendencia de los últimos años (DIPRES, 2022a). Esto ha provocado que las personas que trabajan en el Estado asuman cada vez con mayor convicción que esta bonificación se considere un derecho adquirido y no un premio: lo que está en juego anualmente es “no perder el incentivo” y no “ganar el incentivo”.

En el caso del IND, este Servicio siempre ha logrado un resultado global superior al 90% en sus indicadores asociados a incentivos (DIPRES, 2022a), lo cual conlleva la recepción del 100% de la bonificación. Durante el periodo 2014-2017, el resultado global en promedio fue de 93,26%, mientras que entre los años 2018-2021, esta cifra fue del 97,06% (DIPRES, 2022a), tal como se detalla en la Tabla N°1.

Tabla N°1. Resultados PMG 2014 – 2021

<b>Año</b>	<b>% Cumplimiento</b>	<b>Año</b>	<b>% Cumplimiento</b>
2014	97,42%	2018	96%
2015	90%	2019	95%
2016	92%	2020	99,5%
2017	93,6	2021	97,75%
<b>Promedio</b>	<b>93,26%</b>	<b>Promedio</b>	<b>97,06%</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a la información dispuesta en los Balances de Gestión Integral IND 2014-2021 (DIPRES, 2022a)

Si bien esto da cuenta de una mejora continua del desempeño institucional en los últimos ocho años, no representa fielmente el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos, ya que la mayoría de sus indicadores no apuntan a la medición de los resultados, sino que al desarrollo de los procesos y la generación de productos. Al examinar el Formulario H 2022 del IND, compuesto por cinco indicadores, es posible constatar que sólo uno mide un resultado de nivel intermedio, mientras que los restantes miden procesos (1) y productos (3). Asimismo, los indicadores CDC se centran en la medición de procesos y los PMG se orientan más a resultados en

áreas de interés transversal para el gobierno central, pero no en las relacionadas directamente con las definiciones estratégicas del Servicio. De esta manera, los datos provistos por los instrumentos de control de gestión existentes no aportan información de carácter estratégica que permita orientar la toma de decisiones en los distintos equipos de trabajo y, especialmente, en la alta dirección.

Por lo tanto, resulta necesario que el IND cuente con un Modelo de Control de Gestión que se convierta en una herramienta que le permita orientar su desempeño hacia el cumplimiento de la planificación estratégica institucional, la obtención de resultados y la generación de valor público, sin limitarse únicamente a los instrumentos de control de gestión establecidos en la normativa vigente (Formulario H, PMG y CDC) ni a medir sólo indicadores de procesos y productos para asegurar la obtención del incentivo por desempeño.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El IND no cuenta con un Modelo de Control de Gestión que considere la medición permanente de los resultados finales esperados en los distintos procesos clave de la organización para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos y la misión institucional.

Actualmente, el control de gestión institucional se circunscribe a los instrumentos definidos legalmente y los relacionados con el Sistema de Evaluación y Control de Gestión de las instituciones del gobierno central liderado por DIPRES, con especial énfasis en la medición de metas de procesos y productos que se asocian con la asignación de modernización definida en la Ley 19.553, pero no dan cuenta de los resultados que la ciudadanía espera del Servicio, los que, finalmente, configuran la definición del valor público que la Institución está mandatada a generar.

De hecho, si bien los resultados reportados en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión anualmente por parte del IND en el periodo 2014-2021 le han permitido la obtención del 100% de la asignación por modernización, ello no representa

efectivamente un total cumplimiento de la misión institucional, entendiendo que ésta se resume principalmente en dos macro objetivos: reducir la inactividad física en la población y obtener medallas en las competencias deportivas internacionales que motiven la masificación de la práctica de actividad física y deporte en la población:

- a. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), las personas inactividad físicamente son aquellas que no logran completar 150 min/sem de actividad física de intensidad moderada o 75 min/sem de actividad física de intensidad vigorosa (OMS, 2022). En el periodo 2018-2021, la prevalencia de personas mayores de 18 años inactivas físicamente en Chile sólo disminuyó un 1,9%, pasando de un 66,2% el 2018 a un 64,3% el 2021 (Ministerio del Deporte, 2021). Por lo tanto, las personas inactivas físicamente aún representan más del 50% de la población nacional.
- b. Asimismo, si bien Chile logró su mayor participación en el medallero en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 (dos medallas de oro y una de bronce en Tenis), no ha logrado repetir estos resultados en las versiones posteriores: en Pekín 2008 sólo se registra una medalla de plata en tenis, mientras que en Londres 2012, Río 2016 y Tokio 2021 no se obtuvieron medallas. Por el contrario, en el deporte paralímpico, se observa una mejora; si bien luego de la medalla de oro en Londres 2012 no se consiguieron medallas en Río 2016, en Tokio 2021 la delegación chilena capturó 6 medallas (2 oros, 3 platas y 1 bronce), ubicando al país en el lugar 43° del medallero. Por otro lado, a nivel panamericano, sí se evidencia un progreso sostenido en el periodo 2011-2019: en los Juegos Panamericanos, Chile escaló del 13° al 8° lugar en el medallero, mientras que, en los Juego Parapanamericanos, avanzó desde el 10° hasta el 8° lugar (Ministerio del Deporte, 2022).

En consecuencia, cuando el control de gestión institucional no está enfocado en la estrategia y la obtención de resultados, pierde su capacidad de entregar los insumos necesarios para tomar decisiones orientadas a mejorar continuamente el

desempeño y cumplimiento de la misión del Servicio. De esta manera, se requiere un modelo de control de gestión que permita visualizar cómo se desarrollan y articulan los procesos claves para la obtención de resultados, ya que éstos constituyen el espacio de intervención donde es posible gestionar los cambios para corregir, mantener y/o mejorar la gestión institucional.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

##### **4.1. El paradigma de la Nueva Gestión Pública**

El paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) sostiene que para mejorar el funcionamiento de la administración del Estado es necesario adoptar mecanismos propios del sector privado, tales como la profesionalización de los gestores públicos, orientación hacia los resultados, mayor evaluación y control, entrega de incentivos por desempeño, contractualización de servicios públicos, fomento de la competencia y aumento de la autonomía de la alta dirección para gestionar la organización (Araya & Cerpa, 2009). Todos estos mecanismos son considerados más eficientes y eficaces que los instaurados en la burocracia pública tradicional de Max Weber, de tipo racional y apolítica, cuyo actuar se restringe a lo establecido normativamente como una señal inequívoca de transparencia y estabilidad, pero no necesariamente de una consecución efectiva de resultados y generación de valor público (Morales, 2014).

La introducción de estos cambios en la gestión pública está inspirada en las teorías de gerencialismo clásico y elección pública. La teoría del gerencialismo clásico plantea que los directivos públicos deben contar con atribuciones similares a las de un gerente del sector privado, para que a partir de un actuar más libre, no estrictamente sujeto a los procedimientos ni a lo que mandata la norma, puedan favorecer el dinamismo de las organizaciones públicas que lideran. Mientas que la teoría de la elección pública está referida al comportamiento racional de las personas que trabajan en el Estado, afirmando que éste es como el de cualquier actor económico presente en la sociedad, es decir, los funcionarios también buscan la maximización de sus beneficios individuales; por lo tanto, el bien común es más

bien un objetivo secundario y/o una derivada de los primeros, por ello, se establece una relación directa entre la entrega de un incentivo por desempeño y los buenos resultados del gobierno (Morales, 2014).

De acuerdo con Hood (1991), las propuestas de la NGP se resumen en: establecer una clara asignación de responsabilidades y la definición explícita de estándares de medición de la función pública, dar énfasis al control de los resultados por sobre los procesos, aumentar la desagregación de la organización para favorecer descentralización y autonomía de la gestión en búsqueda de la eficiencia, hacer competitivo al sector público para disminuir costos y mejorar estándares, importar herramientas de gestión del sector privado al sector público y hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles. Asimismo, en el año 2005, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantea que la adopción de este paradigma supone desarrollar una administración pública abierta, usar los mecanismos de mercado en lo público, modernizar los sistemas de control y rendición de cuentas para mejorar el rendimiento de las instituciones estatales (Araya & Cerpa, 2009).

La implementación de la NGP surge y avanza progresivamente en los años 80', partiendo en algunos países, como Gran Bretaña, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Japón, para luego llegar al resto del mundo, incluyendo Chile, como parte de los efectos de la crisis del Estado del Bienestar y la consecuente instalación de un Modelo Neoliberal, a partir del cual se reduce el Estado, para reposicionar el rol del mercado como un medio eficiente para la generación y asignación de recursos (Araya & Cerpa, 2009).

De esta manera, en el escenario posterior a la II Guerra Mundial, la administración pública se consideraba únicamente como un medio para implementar las políticas, pero no como objeto de intervención de éstas (Araya & Cerpa, 2009). Pero, en la medida que se fue instalando el Modelo Neoliberal surgieron nuevos problemas cuyo tratamiento demandó una adecuación del Estado que necesariamente debía

ser diseñada y ejecutada como una política pública (Barzelay, 2003, citado por Araya & Cerpa, 2009). En esta línea, los países fueron emprendiendo procesos de modernización de la gestión pública, tal fue el caso de los realizados en Gran Bretaña, liderados por Margaret Thatcher y continuados por John Major, y los desarrollados en Estados Unidos, como parte de la agenda del presidente Bill Clinton. Así, en Gran Bretaña destacan las siguientes iniciativas: “Iniciativa de los próximos pasos”, “Iniciativa de la Carta Ciudadana”, “Iniciativa de responsabilidad y diseño presupuestario de recursos” y la “Iniciativa de financiamiento privado”; mientras que en Estados Unidos se desarrolla la “Revisión de desempeño nacional” y se suscribe el “Acta de desempeño y resultado del gobierno” cuyo lema impulsado por Al Gore era “por una administración pública que haga más y cueste menos” (Barzelay, 2003, citado por Araya & Cerpa, 2009).

Por lo tanto, si bien en la instalación del modelo neoliberal inicialmente se concentraron los esfuerzos en minimizar la intervención del Estado, posteriormente, al constatar que el mercado también presentaba fallas, de manera progresiva se fue repositando un rol activo del Estado en la economía, pero con una institucionalidad más moderna, que actúa como agente regulador y se caracteriza por la adopción de mecanismos propios del mercado y el sector privado para lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y economía (Sánchez, 2007).

#### **4.2. Implementación de la Nueva Gestión Pública en Chile**

En Chile, varios sucesos políticos y macroeconómicos contribuyeron a configurar las condiciones propicias para la irrupción del paradigma de la NGP como enfoque orientador del proceso de modernización del Estado.

El periodo 1924-1973 se implementó un enfoque más bien estatista, intentando avanzar hacia un Estado del Bienestar Social, caracterizado por un rol protagónico del Estado para impulsar la redistribución del ingreso y la consecución de mayores niveles de igualdad. Para ello, se dispuso la provisión estatal de bienes y servicios altamente valorados socialmente, tales como educación, salud, vivienda y previsión

social. En consecuencia, estos cambios generaron un aumento sostenido del gasto público que sólo se vio frenado por la crisis económica mundial de 1929, para luego reactivarse en 1940, donde los gobiernos sucesivos impulsaron la ampliación de la cobertura de los bienes y servicios de protección social, representada por la creación del Servicio Nacional de Salud (SNS) en 1952, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) en 1964 y el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo en 1965, entre otras instituciones. De este modo, entre los años 1940 y 1970, muchas personas pudieron acceder a mejores condiciones de vida, aumentando el bienestar social agregado reflejado principalmente en el descenso de la mortalidad. Sin embargo, la crisis económica y la inflación ocurrida al final de este periodo provocó que el Estado no pudiera sostener este incremento constante del gasto público y, producto de ello, una parte no menor de la población se quedó sin poder acceder a los beneficios sociales. Esto provocó una creciente crisis social, económica y política, en el marco de la cual se instaura la dictadura militar en 1973, que promueve una reducción del Estado y una liberación del mercado, como parte de un conjunto de reformas de tipo neoliberal (Biblioteca Nacional de Chile, 2022).

Entonces, durante la dictadura, la gestión pública estatista es reemplazada por una de tipo neoliberal, pasando de una lógica “estado-céntrica” a una “mercado-céntrica”, basada en que el mercado es mucho más eficiente que el Estado en la generación y distribución de los recursos. Por consiguiente, se llevan a cabo una serie de reformas tendientes a reducir el tamaño del Estado y relegarlo a un rol subsidiario, junto con desregular el mercado para fortalecer su libre funcionamiento, todo con el fin de corregir los desequilibrios monetarios y fiscales generados en el periodo anterior (Inostroza & Waissbluth, 2007). Entre estas reformas, destacan la liberalización de precios, la promoción de políticas de competencia, los cambios en el sistema previsional y laboral, la limitación de la intervención económica del Estado, el fortalecimiento del derecho de propiedad, la privatización y la reforma de las empresas que estuvieron hasta ese momento en manos del Estado (Araya & Cerpa, 2009).

Luego, desde 1990 en adelante, con el término de la dictadura y el comienzo del periodo de transición a la democracia, fue cada vez más necesario modernizar aquel Estado minimizado, para responder a las demandas del nuevo régimen político (Araya & Cerpa, 2009). Si bien durante el primer gobierno de la transición la preocupación estuvo centrada en proveer las respuestas organizacionales a los problemas pendientes de la dictadura, en las administraciones siguientes se inició concretamente un proceso de modernización de la gestión pública, cuyos primeros hitos fueron la constitución del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública y la elaboración del Plan Estratégico de Modernización, ambos desarrollados durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000); en este mismo periodo aparecen las primeras señales de la adopción de la NGP como paradigma orientador de la modernización en desarrollo, tales como los avances en planificación estratégica institucional, gestión de calidad, control de gestión, incentivos y programas dirigidos a mejorar la gestión de los Servicios Públicos (Araya & Cerpa, 2009).

Posteriormente, este proceso se continua en el gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar (2000-2006), con la creación del Programa de Reforma y Modernización del Estado, mediante el cual se impulsaron 49 proyectos de reforma estructurados en tres ejes: modernización de la gestión pública, transparencia y promoción del crecimiento (SEGPRES 2003; citado por Araya & Cerpa, 2009). Y, posteriormente, estas iniciativas se consolidan con el establecimiento de la Agenda de Modernización definida por la presidenta Michelle Bachelet Jeria en su primer periodo de gobierno (2006-2010), la que plantea tres áreas principales de intervención: transparencia, modernización del Estado y Calidad de la Política (Araya & Cerpa, 2009).

En consecuencia, a partir de esta breve cronología es posible constatar que la NGP se implementa en Chile como parte de la respuesta a la necesidad de modificar el cómo se hacen las cosas en la administración pública; no se trató de retomar el protagonismo y las antiguas prácticas de la burocracia pública tradicional, sino que

de adecuar su funcionamiento a la nueva realidad social, económica y cultural (Barzelay, 1992, citado por Pliscoff-Varas, 2017), donde los ciudadanos comienzan a ser vistos como clientes con el fin de establecer un nuevo parámetro de atención e interacción entre las instituciones públicas y la ciudadanía (Pliscoff-Varas, 2017).

Sin duda el proceso de modernización del Estado tuvo rasgos propios del paradigma de la NGP, como paradigma post burocrático (Pliscoff-Varas, 2017). Las transformaciones más relevantes de la gestión pública directamente relacionadas con la implementación de este paradigma fueron la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, el establecimiento de la asignación por modernización y el diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se creó con el objetivo de establecer el mérito como principal filtro para acceder a cargos directivos en la administración pública, de tal manera que la conducción de los distintos Servicios Públicos se encuentre en manos de profesionales capacitados, reduciendo al mínimo las designaciones por “confianza política” (Morales, 2014). De esta manera, se contribuiría a disminuir la ocurrencia de los efectos negativos del problema “Agente – Principal” que normalmente aparecen cuando las instituciones no cuentan con funcionarios y autoridades competentes, y, a pesar de ello, entregan a sus jefaturas superiores la potestad para actuar con un mayor grado de flexibilidad y discrecionalidad en la toma de decisiones, liberándose de las barreras burocráticas innecesarias, para agilizar la generación del valor público, tal como lo plantean los postulados de gerencialismo clásico, bajo la consigna “Dejar que los gestores gestionen” (Pliscoff-Varas, 2017).

Por otro lado, a partir de la Ley N°19.553 se establece la asignación por modernización, cuyo propósito fue replicar el sistema de incentivos del sector privado como un elemento que contribuiría directamente a mejorar la eficacia y eficiencia organizacional (Sánchez, 2007), toda vez que, tal como lo plantea la teoría de la elección pública, las funcionarias y los funcionarios también actúan motivados

por la maximización de sus beneficios individuales. Este incentivo consiste en el pago trimestral de un bono formado por tres componentes: componente base, componente institucional y componente individual (Morales, 2014); la forma en que se implementa es a través del Sistema de Evaluación y Control de Gestión (SECG), siguiendo el ejemplo de las reformas realizadas en el Reino Unido, tales como Next Step y Value for Money (Arenas & Berner, 2010).

El SECG surge con el fin de reorientar el foco de la gestión pública desde los procesos y el cumplimiento de la norma hacia los resultados (Pliscoff-Varas, 2017), tal como lo plantean los principios de la NGP. En otras palabras, la atención se centra en cómo los bienes y servicios provistos por el Estado logran generar valor público junto con aumentar la transparencia y fortalecer la participación ciudadana en el proceso (Sánchez, 2007). La implementación de este sistema está directamente relacionada con el proceso de formulación presupuestaria basado en la metodología del Presupuesto por Resultado (PPR), la cual postula que la asignación del financiamiento se debe realizar en función de los resultados obtenidos, con el fin de impulsar la mejora continua de la gestión de las instituciones públicas y contribuir a un uso más eficaz, eficiente y transparente de los recursos. En Chile, en particular, se aplicó más bien un “presupuesto informado”, es decir, se desarrolla un proceso presupuestario donde hay una relación estrecha pero no vinculante entre el desempeño y la asignación de recursos (Arenas & Berner, 2010).

Este sistema está dirigido a las instituciones que conforman el gobierno central y está compuesto por instrumentos asociados a la formulación, monitoreo y evaluación de programas y a la definición de objetivos, productos e indicadores de desempeño por parte de los Servicios Públicos (Díaz, et al, 2022). Asimismo, la estandarización de objetivos y la medición de los resultados también contribuyen a encauzar la gestión pública y el accionar de aquellos gestores que cuentan con un mayor grado de discrecionalidad (Pliscoff-Varas, 2017).

### **4.3. Sistema de evaluación y control de gestión en el sector público**

De acuerdo con lo descrito en el apartado anterior, Chile fortaleció notoriamente el control de gestión en las instituciones de la administración del Estado con la creación del SECG, cuyo objetivo principal fue “Orientar la gestión gubernamental hacia los resultados y elevar la eficiencia y transparencia del gasto y uso de los recursos públicos” (Banco Mundial, 2008, p.37, citado por Morales, 2014)

El sistema de evaluación y control como tal se fue construyendo “por agregación”, comenzando por la formulación de indicadores de desempeño en el año 1993, continuando con la creación en 1997 de la Evaluación de Programas Gubernamentales y así, sucesivamente, hasta llegar a un total de 13 instrumentos en el año 2021, agrupados en distintos procesos (Díaz, et al, 2022). Actualmente, para el desarrollo de la evaluación y transparencia fiscal, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) reconoce la existencia de los siguientes procesos: planificación estratégica, evaluación ex ante, monitoreo de programas públicos, evaluación y revisión del gasto y la transparencia fiscal (DIPRES, 2022b).

Para la realización de la planificación estratégica, la DIPRES establece la necesidad de que cada Servicio Público determine sus definiciones estratégicas institucionales, que incluyen una misión y objetivos estratégicos, entre otros elementos (Formulario A1), para luego formular indicadores de desempeño (Formulario H) que miden el cumplimiento de dichos objetivos, cuyos resultados son reportados en el proceso de evaluación y publicados en un documento elaborado anualmente que se denomina Balance de Gestión Integral (BGI).

Por su parte, la Evaluación Ex Ante consiste en una evaluación de diseño de los programas públicos a financiar en el proceso presupuestario siguiente. Su objetivo es evaluar, durante el proceso de formulación presupuestaria, la conveniencia de llevar a cabo dicha iniciativa, basándose en tres criterios: atingencia, consistencia y coherencia.

Asimismo, el Monitoreo de Programas Públicos permite revisar y analizar los resultados de la ejecución anual de cada programa, específicamente en tres dimensiones: focalización (criterios para identificar la población objetivo), eficiencia y ejecución presupuestaria (administración y uso de los recursos) y eficacia (resultados a nivel de propósito y componentes).

En cuanto a la revisión y evaluación del gasto, es un proceso realizado ex post, mediante las siguientes líneas de evaluación: Evaluación de Impacto de Programas, Evaluación del Gasto Institucional, Evaluación de Programas Gubernamentales, Evaluación Focalizada de Ámbito y Evaluación Sectorial (DIPRES, 2022b).

Finalmente, la transparencia fiscal se aborda mediante el desarrollo de espacios que facilitan el libre acceso a la información por parte de la ciudadanía, en base a una metodología de datos abiertos. Tal es el caso de las plataformas Presupuesto Abierto (<https://presupuestoabierto.gob.cl/>), Estadísticas DIPRES (<http://www.dipres.cl/598/w3-propertyname-706.html>) y Estadísticas de las Finanzas Públicas (<http://www.dipres.cl/598/w3-propertyvalue-25291.html>), complementadas con la publicación de distintos informes de evaluación en profundidad.

Por otro lado, es importante señalar que la implementación de este sistema de evaluación y control dirigido a las instituciones que forman parte del gobierno central es liderada por DIPRES en consideración a las funciones que le han sido legalmente asignadas, su misión y objetivos estratégicos. La Ley de Administración Financiera del Estado establece que su función es orientar y regular el proceso de formulación presupuestaria y evaluar los programas y el cumplimiento de los fines y metas determinadas por los Servicios Públicos. En concordancia con este mandato, DIPRES define que su misión es velar por una asignación y uso eficiente de los recursos públicos en el marco de la política fiscal, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión. Y, a su vez, uno de sus objetivos estratégicos se refiere a la promoción de la

eficiencia en el uso de los recursos públicos a través de la integración de los instrumentos de control de gestión con el presupuesto (Díaz, et al, 2022).

No obstante, particularmente en lo referido a evaluación ex ante y monitoreo de programas públicos, también interviene el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF). Tal como establece la Ley N°20.530 en su artículo 3 letra c), es el MDSyF quién debe evaluar los programas sociales nuevos o reformulados, con el objetivo de contribuir a una mejor coordinación del diseño de políticas sociales. En consecuencia, MDSyF se encarga de la evaluación ex ante y monitoreo de los programas públicos sociales, mientras que DIPRES se enfoca únicamente en los no sociales.

En cuanto a los resultados de la implementación del sistema, es importante señalar que, si bien los datos generados son considerados en el proceso presupuestario (principalmente en las fases de formulación y evaluación), las mediciones siguen enfocadas mayormente en los procesos y productos, mientras que sólo una pequeña fracción cuantifica los resultados intermedios y finales. Además, en particular los indicadores asociados a los mecanismos de incentivo inducen a los funcionarios a “concentrarse en obtener la recompensa más que en utilizar los indicadores como herramienta de apoyo a la gestión” (Morales, 2014, p.425). Sin duda, el que estas mediciones estén vinculadas a un incentivo monetario y/o que las instituciones asuman que con mejores resultados obtendrán más recursos, desincentiva la formulación de indicadores y metas más desafiantes que realmente reflejen en qué medida el Estado está mejorando la calidad de vida de las personas.

Asimismo, el modelo que se adoptó, sumado con las otras reformas y ajustes desarrollados en el marco del proceso de modernización, provocaron como externalidades negativas la fragmentación del gobierno, ya que la implementación de este sistema obligó a definir objetivos y metas específicas para cada agencia, debilitando la articulación y coordinación interministerial (Morales, 2014). Además, otros de los problemas del SECG detectados posterior a su puesta en marcha, es

que los Servicios terminan midiendo lo que se pueden medir y cumplir, y no precisamente los resultados de las áreas claves de sus objetivos estratégicos que orienten la toma de decisiones de la alta dirección y den cuenta efectivamente de la generación de valor público (Morales, 2014). Así, la fragmentación del gobierno también se traslada al interior de las organizaciones, provocando el fenómeno de la “insularidad” (formación de islas autónomas), ya que la labor de las áreas de planificación y control de gestión es capturada por la presión de cumplir las metas asociadas a incentivos y lograr cifras positivas en aquellos indicadores que son revisados en la formulación presupuestaria por un externo (DIPRES), no ocupándose de planificar, coordinar y articular las distintas áreas de la organización para desarrollar un alineamiento estratégico orientado a la consecución de objetivos comunes. De esta manera, al revisar los instrumentos que se utilizan en la planificación y control de gestión al interior de cada Servicio Público es común concluir que existe una carencia de indicadores de desempeño oportunos, relevantes y confiables (Waissbluth, 2008).

Y, adicionalmente, centrar toda la medición únicamente en los resultados también abre espacios propicios para la ocurrencia de actos de corrupción, ya que en el sector público no sólo importa el producto final, sino que también los procesos desarrollados para su consecución, en los que debe primar la transparencia y la probidad (Pliscoff-Varas, 2017).

De esta manera, las instituciones adscritas a este SECG terminan estructurando sus procesos de planificación y control de gestión interna para responder las exigencias de cada instrumento de control centralizado, sin cuestionar mayormente la utilidad de la información generada para orientar la toma de decisiones en su propia organización.

#### **4.4. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a la gestión pública**

Los Servicio Públicos son sistemas complejos, ya que constituyen organizaciones formadas por muchas partes (divisiones, departamentos, unidades, direcciones nacionales y regionales, etc.), que interactúan entre sí y con el entorno por diversos canales, pudiendo algunas de ellas auto-organizarse localmente de forma espontánea para alcanzar objetivos propios y no necesariamente los de la institución en su conjunto, estructurándose y actuando bajo la lógica de agencia (Waissbluth, 2008). Cuando sucede esto último, se generan “islas autónomas” como consecuencia de la ausencia de coordinación y propósitos comunes claramente definidos y conocidos transversalmente por toda la organización.

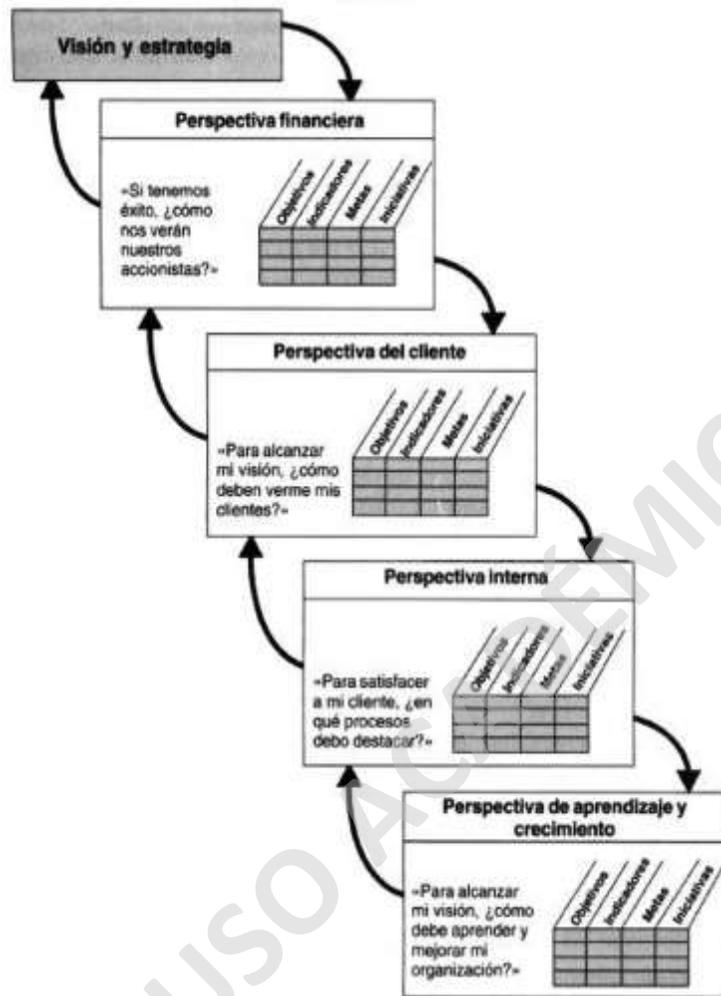
Una de las estrategias para contribuir a reducir el fenómeno de la “insularidad” (formación de islas) al interior de los Servicios Públicos es el establecimiento de metas estratégicas, tanto de la institución en su conjunto como de cada una de sus unidades, de manera de consolidar el tan anhelado alineamiento estratégico. Para ello se disponen de distintas herramientas, siendo una de ellas el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI es una herramienta que nace en el sector privado, propuesta por primera vez por Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo de Harvard Business Review del año 1992, con el objetivo de construir una visión rápida y comprehensiva de la organización para la toma de decisiones de la alta dirección, mediante la presentación de métricas financieras, entendidas como resultados finales, pero no como lo únicamente importante (Olive, Roy, & Wetter, 2002). Por ello, estas mediciones son acompañadas de otras relacionadas con la “satisfacción del cliente”, “procesos internos” y “aprendizaje y crecimiento”, todas ellas interrelacionadas de manera causal. De esta manera, el CMI contribuiría a agilizar la toma de decisiones para la generación de valor a partir de una visión integrada de la organización, mediante la respuesta efectiva a las siguientes interrogantes:

¿cómo nos ven los clientes?, ¿en qué debemos sobresalir?, ¿podemos seguir mejorando y creando valor? ¿Cómo nos ven los accionistas? (Kaplan & Norton, 2005).

La implementación de CMI comienza con la identificación de la visión, junto con la definición de una estrategia competitiva. En torno a estos elementos, se estructura un mapa estratégico, en el cual se reconocen objetivos en cada una de las cuatro perspectivas clave: 1) Financiera, 2) Clientes, 3) Procesos Internos y 4) Aprendizaje y Crecimiento, representando gráficamente la relación causa-efecto existente entre éstos a través de conectores. Finalmente, para el adecuado monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos en las diferentes perspectivas, se confecciona un tablero que establece indicadores, metas e iniciativas a desarrollar para el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos que son interdependientes (Kaplan & Norton, 2001).

Figura N°1: Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a organizaciones privadas



Fuente: (Kaplan & Norton, 2001, p. 87)

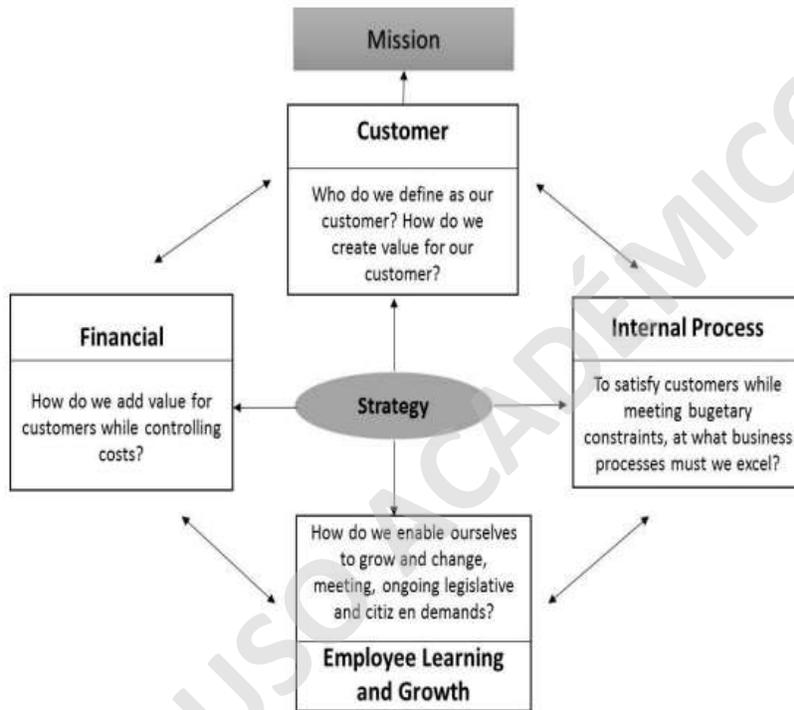
La mayoría de los casos exitosos de la aplicación del CMI provienen del sector privado, tales como Mobil Corporation, FMC Corporation, KPGM Peat Marwick, Allstate Insurance y AT&T (Gascho y Salterio, 2000, citado por Bastidas et al., 2003). En estas organizaciones con ánimo de lucro, la perspectiva más importante es la financiera, toda vez que en este contexto el objetivo principal es lograr el máximo beneficio económico (ganancias). Por lo tanto, las otras tres perspectivas quedan relegadas a un segundo plano, inclusive la de “aprendizaje y crecimiento”, a pesar de que representa el espacio propicio para desarrollar procesos de innovación y mejora de la propuesta de valor del bien o servicio ofertado con el objetivo de fidelizar y/o captar nuevos clientes (Bastidas, et al., 2003).

Pero, al trasladar esta herramienta desde el sector privado al sector público como un ejercicio de imitación de buenas prácticas, tal como lo propone el paradigma de la NGP, el CMI debe sufrir adecuaciones (Olive, Roy, & Wetter, 2002), debido a que en las instituciones gubernamentales el objetivo principal no es el lucro, sino que la generación de valor público, definido por Mark Moore en 1995, como aquel valor que los Servicios deben entregar a la ciudadanía, al Estado y al país (Larraín & Waissbluth, 2009). En otras palabras, el concepto de valor público orienta la gestión a la obtención de los resultados que las personas valoran y no sólo la correcta ejecución de un mandato político y/o normativo, dejando definitivamente atrás el paradigma burocrático tradicional.

De esto modo, para aplicar el CMI en el sector público, en una publicación posterior, Robert S. Kaplan y David P. Norton posicionan la misión como el punto de partida del modelo, y no la perspectiva financiera como en el sector privado, ya que representa el resultado final que la organización gubernamental espera alcanzar. Luego, en consideración a que los Servicios Públicos deben generar valor público, se releva la importancia de la perspectiva del cliente/usuario/ciudadano. A continuación, se sitúa la perspectiva financiera, en el marco de la importancia que tiene en estas instituciones la adecuada administración y uso de los recursos públicos, cuyos objetivos, a su vez, dependen del adecuado funcionamiento de la perspectiva de los procesos internos, ejecutados correctamente en la medida que la organización disponga de capital humano, capital de información y capital organizacional, tres elementos que forman parte de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, tal como lo plantea la propuesta original del CMI (Olive, Roy, & Wetter, 2002). Por lo tanto, el éxito del CMI aplicado en el sector público se verifica cuando la agregación de los buenos resultados obtenidos en cada una de las perspectivas representa fielmente el cumplimiento de la misión de la organización (Kaplan & Norton, 2005).

A continuación, la Figura N°2 representa gráficamente los ajustes propuestos a la versión original del CMI con el objetivo de poder ser aplicado en instituciones del sector público:

Figura N°2: Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a organizaciones sin fines de lucro (instituciones del sector público)



Fuente: Extraído de Niven (2008, p.32).

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1. Objetivos**

#### **5.1.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de control de gestión dentro del Instituto Nacional de Deportes (IND) para el periodo 2022 – 2025.

#### **5.1.2. Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación inicial del IND en el año 2022.
- Producir un mapa estratégico dentro del IND para el periodo 2022-2025.
- Construir un tablero de control (Cuadro de Mando Integral) con indicadores para cada objetivo del mapa estratégico dentro del IND para el periodo 2022-2025.

### **5.2. Tipo de investigación**

El proyecto de intervención es de tipo descriptivo y aplicado, porque busca exponer, a partir de la revisión documental, la situación actual de los instrumentos de control de gestión utilizados en el Instituto Nacional de Deportes (IND), para luego diseñar un modelo de control de gestión para el periodo 2022 – 2025 utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), que posteriormente pueda ser utilizado por la organización.

Este es un trabajo no experimental, toda vez que plantea describir y analizar cómo se desarrolla el control de gestión en el IND y diseñar un modelo como parte de una propuesta de mejora, pero sin manipular la realidad observada.

Se trata de un análisis de caso, ya que el contexto empírico determinará directamente los resultados que se puedan obtener de la revisión documental,

especialmente en lo referido al diagnóstico de situación inicial dentro del IND en el año 2022 y los compromisos establecidos para el periodo 2022-2025. En consecuencia, lo anterior también incidirá en el diseño del modelo de control de gestión.

### **5.3. Delimitación**

Este proyecto se enfoca en el diseño de un modelo control de gestión para el IND, adaptado a su situación actual, utilizando la metodología denominada CMI diseñada por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el año 1998 (Kaplan & Norton, 2005). Este ejercicio de diseño será desarrollado por el autor de este proyecto. La posterior validación y aplicación del modelo dependerá de una decisión de la alta dirección que, a su vez, involucre y comprometa a toda la organización.

El modelo de control de gestión que se diseñará para el IND abordará a la institución en su conjunto, fijando las directrices para que otras áreas, tanto del nivel central como de cada una de las 16 Direcciones Regionales, elaboren sus propios CMI, en consistencia y coherencias con las definiciones estratégicas institucionales.

Su alcance temporal es de tipo longitudinal, toda vez que analizará la situación actual del IND en el año 2022, a partir de la cual se propondrá un modelo de control de gestión para el periodo 2022 – 2025. La extensión de este período es consistente con la duración de la administración gubernamental actual, liderada por el Presidente Gabriel Boric Font. Si bien formalmente el gobierno finaliza el 11 de marzo de 2026, se establece como último año el 2025, porque el 2026 corresponde al año en que el próximo gobierno definirá sus propios objetivos y metas de gestión. Por lo tanto, en ese momento el modelo requerirá necesariamente ser actualizado como parte del proceso de instalación de la nueva administración.

## 5.4. Estructura del análisis

### 5.4.1. Unidades de análisis y observación

La unidad de análisis es el IND. Mientras que las unidades de observación son los distintos instrumentos que dan cuenta del control de gestión realizado actualmente en la organización, así como otros productos generados por actores claves en jornadas de planificación y capacitación.

### 5.4.2. Dimensiones de análisis

Las dimensiones de análisis se desprenden de los objetivos del proyecto, tal como se describe en la Tabla N°2

Tabla N°2: Objetivos y dimensiones de análisis.

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensiones de análisis</b>
	Elaborar un diagnóstico de la situación inicial del IND en el año 2022	Situación inicial del IND
Diseñar un modelo de control de gestión dentro del Instituto Nacional de Deportes (IND) para el periodo 2022 – 2025	Producir un mapa estratégico dentro del IND para el periodo 2022-2025	Objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI
	Construir un tablero de control (Cuadro de Mando Integral) con los indicadores para cada objetivo del mapa estratégico dentro del IND para el periodo 2022-2025	Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva del CMI

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, para diseñar un modelo de control de gestión dentro del IND para el periodo 2022 – 2025, que constituye el objetivo general del proyecto, se dará cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos.

Para abordar el primer objetivo específico, referido a la elaboración de un diagnóstico de la organización, se revisarán todos los antecedentes disponibles y vigentes a la fecha que estén relacionados directamente con el control de gestión institucional: Definiciones Estratégicas, Estructura organizacional (organigrama) y funciones de las áreas principales, indicadores de desempeño institucional, Convenio de Desempeño Colectivo, Programa de Mejoramiento de la Gestión, Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025 y Programa de Gobierno 2022 – 2026.

En paralelo, se analizará en profundidad los productos generados en el Curso de Planificación Estratégica, contratado por el IND el segundo semestre del año 2021, en el cual participaron las personas encargadas de planificación y control de gestión de las 16 Direcciones Regionales y el Nivel Central. En esta instancia se generaron distintas propuestas que serán un insumo clave para construir un mapa estratégico con su respectivo tablero de control.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la producción de un mapa estratégico, se utilizarán los insumos sistematizados en el diagnóstico para proponer una estrategia competitiva en el marco de la cual se procederá a definir los objetivos en cada una de las cuatro perspectivas del CMI según la metodología propuesta por Kaplan y Norton (Berríos & Flores, 2017). Y, posteriormente, dichos elementos serán graficados en un mapa estratégico, representando su relación causa-efecto.

Finalmente, con el propósito de cumplir el tercer objetivo específico, que compromete la construcción de un tablero de control, se formularán indicadores en el ámbito de resultado para cada objetivo del mapa estratégico, con la identificación

de su nombre, meta y área responsable, que en su conjunto abarquen el alcance del modelo propuesto: 2022, 2023, 2024 y 2025.

### 5.4.3. Fuentes de información y técnica de recolección de datos

Para cada dimensión, la fuente de información será de tipo secundario mientras que la técnica de recolección de datos a utilizar será la revisión documental. El detalle de su implementación se describe en la Tabla N°3.

Tabla N°3: Dimensiones de análisis y fuentes de información.

Dimensiones de análisis	Fuentes de información
Situación inicial del IND	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definiciones Estratégicas.</li> <li>● Delegación de funciones vigente.</li> <li>● Indicadores de desempeño institucional.</li> <li>● Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025</li> <li>● Programa de Gobierno 2022 – 2026</li> <li>● Productos curso planificación estratégica desarrollado por personal IND el año 2021.</li> </ul>
Objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025</li> <li>● Programa de Gobierno 2022 – 2026.</li> <li>● Productos curso planificación estratégica desarrollado por personal IND el año 2021.</li> <li>● Orientaciones metodológicas para la implementación del CMI en instituciones del sector público.</li> </ul>

Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva del CMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaciones metodológicas para la implementación del CMI en instituciones del sector público.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la revisión documental permitirá el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos definidos en este proyecto, que tendrá como resultado final el diseño de un modelo de control de gestión dentro del IND para el periodo 2022 – 2025.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1. Situación inicial del IND año 2022.

#### 6.1.1. Marco normativo

El sector deporte está regulado, en primer término, por la Ley 19.712, también denominada “Ley del Deporte”. Este instrumento legal define en su artículo 1° el concepto deporte como:

Aquella forma de actividad física que utiliza la motricidad humana como medio de desarrollo integral de las personas, y cualquier manifestación educativo-física, general o especial, realizada a través de la participación masiva, orientada a la integración social, al desarrollo comunitario, al cuidado o recuperación de su salud y a la recreación, como asimismo, aquella práctica de las formas de actividad deportiva o recreacional que utilizan la competición o espectáculo como su medio fundamental de expresión social, y que se organiza bajo condiciones reglamentadas, buscando los máximos estándares de rendimiento (Ministerio del Interior, 2001).

Así también, el mismo cuerpo normativo aclara cuáles son las diversas manifestaciones del deporte, determinando la existencia de cuatro modalidades:

Formación para el Deporte, Deporte Recreativo, Deporte de Competición y Deporte de Alto Rendimiento y Proyección Internacional.

En el artículo 5° se define la modalidad de Formación para el Deporte, como aquella referida a la puesta en práctica de procesos de enseñanza y aprendizaje cuyo objetivo es el desarrollo en las personas de aptitudes, habilidades y destrezas necesarias para la práctica sistemática y permanente de actividades deportivas para niños, jóvenes y adultos (Ministerio del Interior, 2001).

En el artículo 6°, se establece que la modalidad Deporte Recreativo incluye a todas las actividades físicas efectuadas en el tiempo libre, con exigencias al alcance de toda persona y practicadas según reglas de las especialidades deportivas o establecidas de común acuerdo por los participantes, con el fin de contribuir a una mejor calidad de vida y salud de la población, así como fomentar la convivencia familiar y social (Ministerio del Interior, 2001).

En el artículo 7°, se señala que la modalidad Deporte de Competición se refiere a las prácticas sistemáticas de especialidades deportivas, sujetas a normas y con programación y calendarios de competencias y eventos (Ministerio del Interior, 2001).

Y, en el artículo 8°, el Deporte de Alto Rendimiento y Proyección Internacional se describe como la modalidad que implica una práctica sistemática y de alta exigencia en la respectiva especialidad deportiva, a través de la cual los deportistas de alto rendimiento acceden a conformar selecciones nacionales que representan al país en competencias de carácter internacional (Ministerio del Interior, 2001).

Y, de acuerdo con el artículo 10° de la Ley N°19.712, el Instituto Nacional de Deportes es un Servicio Público funcionalmente descentralizado creado el año 2001, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio del Deporte. Su labor principal es

ejecutar la Política Nacional de Actividad Física y Deporte en el territorio, destinada a crear las condiciones necesarias para el ejercicio y fomento de la práctica deportiva en el país, a través de la implementación de programas, financiamiento de proyectos y habilitación de la infraestructura requerida para el desarrollo del deporte formativo, recreativo, de competición y de alto rendimiento (Ministerio del Interior, 2001).

### **6.1.2. Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025.**

La Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025 fue elaborada mediante un proceso participativo, donde 15.000 personas tomaron parte de los 231 diálogos ciudadanos realizados en el 60% de las comunas del país (Ministerio del Deporte, 2016), y establece la hoja de ruta para un horizonte de diez años. Para ello, determina un fin, cuatro propósitos, 16 dimensiones y 90 líneas de acción.

A continuación, se describe el fin y los cuatros propósitos, como marco general de política pública que condiciona el devenir del IND durante el periodo antes señalado.

#### **Fin**

“Promover el desarrollo integral, individual y comunitario de la población, a través de la práctica sistemática de la actividad física y el deporte, en sus diversas manifestaciones, durante todo el curso de vida, desde un enfoque de derecho que resguarde la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión social en su sentido más amplio” (Ministerio del Deporte, 2016, p. 111).

### **Propósito N°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” (Ministerio del Deporte, 2016, p. 111).

### **Propósito N°2**

“Promocionar las oportunidades, beneficios y valores de la práctica de la actividad física y el deporte” (Ministerio del Deporte, 2016, p. 112).

### **Propósito N°3**

“Articular un Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte que involucre a todos los actores públicos y privados en su desarrollo” (Ministerio del Deporte, 2016, p. 112).

### **Propósito N°4**

“Posicionar a Chile en la alta competencia internacional, mediante la formación y perfeccionamiento de la práctica del deporte de rendimiento convencional y paralímpico” (Ministerio del Deporte, 2016, p. 113).

De esta manera, en su Fin, la política posiciona la práctica sistemática de actividad física y deporte como un medio para alcanzar el desarrollo integral y, por ello, la concibe desde el enfoque de derecho. Y, para potenciarla, establece cuatro propósitos, dos destinados a abarcar las diferentes modalidades deportivas establecidas en la ley y dos orientados a elementos claves para la consecución del fin.

El propósito N°1 se refiere a una acción directa del Estado destinada a ampliar la participación de las personas en actividades físicas y deportivas durante el curso de vida mediante la generación de instancias disponibles a lo largo de todo el territorio nacional, reduciendo las desigualdades, barreras y brechas de acceso, con énfasis en la práctica del deporte formativo y recreativo. Mientras que el propósito N°4

reconoce la importancia de apoyar los procesos deportivos de formación de talentos, deporte de competición y alto rendimiento para la obtención de logros, como un medio para motivar la adherencia a la práctica deportiva en la población.

En paralelo, el propósito N°2 destaca la importancia de que las personas conozcan las oportunidades, beneficios y valores de la práctica sistemática de actividad física y deporte para adoptarla como un hábito de vida. Y, el propósito N°3 apunta a aunar los esfuerzos de distintos actores que contribuyen al desarrollo del deporte desde su propio ámbito de acción, para fomentar la práctica deportiva como una política de Estado y no de un Ministerio en particular, atendiendo a que representa un medio para el desarrollo integral de las personas.

### **6.1.3. Programa de Gobierno 2022 – 2026.**

Las propuestas programáticas para el sector deporte en el Programa de Gobierno 2022–2026 se encuentran detalladas en la sección denominada “Deporte, prácticas corporales y recreación”. Éstas se plantean desde el rol del Estado como garante principal del derecho de las personas a disfrutar del deporte, las prácticas corporales y la recreación durante todo el curso de vida, enfrentando decididamente las barreras económicas y/o de género existentes para ello (Apruebo Dignidad, 2021).

Para el cumplimiento de lo anterior, se identifican cuatro ejes programáticos:

1. Promoción de una cultura del movimiento e institucionalidad deportiva.
2. Movimiento y recreación en la escuela.
3. Deporte competitivo y de alto rendimiento.
4. Fútbol profesional.

El primer eje, “Promoción de una cultura del movimiento e institucionalidad deportiva”, se puede subdividir en dos líneas de acción: “Promoción” e “Institucionalidad”. Por el lado de la “Promoción”, se aborda la conciliación del trabajo con la práctica de actividad física, la recreación, el deporte y el movimiento; el rol de los municipios, las organizaciones sociales y deportivas locales y regionales

como agentes promotores del deporte en el territorio; la atención preferente a los grupos usualmente excluidos tales como la población penal, las personas con discapacidad y pueblos indígenas; la apertura de los recintos públicos, los de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad y el libre acceso a los espacios naturales para la práctica deportiva (montañas, mar, playas, ríos, lagos y otros). Mientras que, bajo el concepto de “Institucionalidad”, se compromete la actualización de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte, una mayor articulación de la institucionalidad deportiva y el adecuado uso de los recursos públicos asignados para el desarrollo del deporte.

El segundo eje, “Movimiento y recreación en la escuela”, se refiere a impulsar clases de Educación Física con enfoque de género, inclusivo, no sexista, recreativo y colaborativo, que contribuyan a generar una cultura del movimiento desde la primera infancia, aprovechando el alcance de este espacio de intervención. Como medidas facilitadoras de lo anterior se plantea la formulación de un Plan de Desarrollo Psicomotriz dirigido a la primera infancia, el fortalecimiento de la infraestructura deportiva escolar y una reestructuración del sistema nacional de campeonatos escolares y de educación superior, con especial énfasis en sus etapas comunales y regionales, además de la integración de deportistas paralímpicos.

El tercer eje, “Deporte competitivo y de alto rendimiento”, trata sobre la protección de los derechos sociales de los y las deportistas; el fortalecimiento de la infraestructura deportiva para el deporte competitivo, con pertinencia territorial y énfasis en los polos de desarrollo regionales; la reformulación de la estrategia nacional del deporte de competición (municipal, regional, escolar y universitario), privilegiando el fomento de las ligas femeninas y paralímpicas; la reactivación de la Corporación de Alto Rendimiento para atraer nuevas fuentes de financiamiento; el cumplimiento de la Ley 20.737, relacionada con la mayor transparencia, participación y democracia interna de las federaciones deportivas; la sanción del acoso y abuso sexual en el contexto deportivo; y velar por la generación de un legado deportivo y social de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos

Santiago 2023, integrando y beneficiando a la comunidad antes, durante y después del evento.

Y, en el cuarto eje, “Fútbol profesional”, se proponen medidas tendientes a favorecer la participación de las personas que son socias e hinchas en la definición de las políticas de desarrollo de los clubes de fútbol profesional, reemplazar el Plan Estadio Seguro por un Programa de Barrismo Social y Comunitario, fortalecer el fútbol femenino y la democratización del acceso de las y los espectadores a las competencias deportivas y partidos de fútbol profesional a través transmisiones de medios públicos disponibles en televisión abierta.

En resumen, el primer eje del Programa de Gobierno se enfoca en la realización de actividad física, deporte y prácticas corporales por toda la población en general, para luego hacerse cargo a través de los ejes restantes de la situación que afecta particularmente a grupos específicos de la población: estudiantes del nivel escolar y educación superior, personas privadas de libertad, con discapacidad, pueblos indígenas, deportistas de alto rendimiento y futbolistas mujeres. Y, en este proceso, se identifican las áreas clave de intervención, tales como la institucionalidad deportiva, los colegios e instituciones de educación superior, los sistemas de campeonatos, las federaciones deportivas y normativa vigente.

#### **6.1.4. Definiciones estratégicas institucionales.**

En el marco de la instalación de la administración del gobierno del presidente Gabriel Boric Font, el IND actualizó sus definiciones estratégicas con el fin de alinearlas con las nuevas Definiciones Estratégicas Ministeriales que responden al mandato sectorial establecido por el Programa de Gobierno 2022-2026.

La misión del IND es “Ejecutar la Política Nacional de Actividad Física y Deporte, con enfoque de derechos, en las modalidades de deporte recreativo, deporte formativo, deporte de competición y deporte de alto rendimiento, desarrollando

infraestructura digna, sostenible y sustentable, para promover la cultura del movimiento en la población” (DIPRES, 2022c). La que espera alcanzar mediante el cumplimiento de tres objetivos estratégicos (N°1, 2 y 3) y uno de gestión interna (N°4):

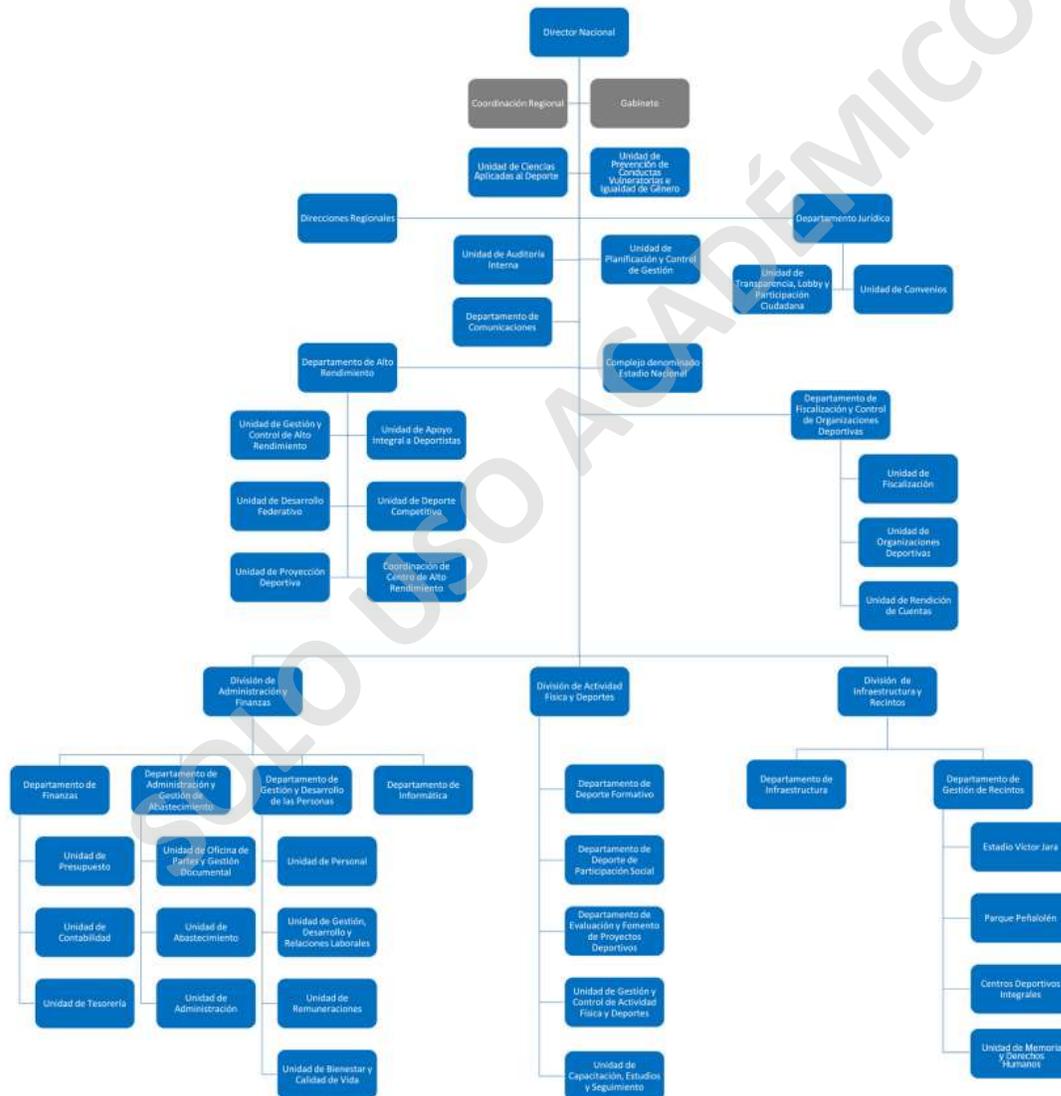
1. Aumentar la población que practica actividad física, deporte formativo, deporte recreativo y prácticas corporales.
2. Mejorar los resultados del deporte de competición y de alto rendimiento, en las modalidades convencionales y paralímpicas, a nivel nacional e internacional.
3. Proveer infraestructura, de Patrimonio del IND o en asociatividad con terceros, para facilitar el acceso a la práctica de actividad física, el deporte y prácticas corporales.
4. Garantizar y promover el desarrollo integral de las personas que se desempeñan en el Instituto Nacional de Deportes.

De esta manera, la misión institucional comienza declarando la obligación legal que atañe al IND como organismo ejecutor de la política pública del sector deporte en sus diversas modalidades, aplicando el enfoque de derecho que exige pensar la provisión de bienes y servicios desde la mirada ciudadana, lo cual está en directa relación con los objetivos estratégicos N°1 y N°2. A esto se suma la identificación del acceso de infraestructura como un factor clave para la promoción de la cultura del movimiento en la población, lo cual se desarrolla a través del objetivo estratégico N°3. Y, finalmente, el objetivo de gestión interna (N°4) reconoce la importancia del desarrollo organizacional y las condiciones laborales de las personas que trabajan en el Servicio para el adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión institucional.

### 6.1.5. Estructura orgánica IND.

El IND está compuesto por una Dirección Nacional, 16 Direcciones Regionales y el Complejo Estadio Nacional. En particular, la Dirección Nacional está compuesta el Gabinete del Director/a Nacional, 3 Divisiones, 12 Departamentos y 27 Unidades (Instituto Nacional de Deportes, 2022).

Figura N°3: Organigrama IND 2022



Fuente: Portal transparencia activa del Instituto Nacional de Deportes, año 2022.

Para efectos de la elaboración de la propuesta de modelo de control de gestión, se destacan las funciones de las siguientes áreas:

- **División de Administración y Finanzas:** Sus funciones son administrar y controlar los recursos financieros, tecnológicos y materiales con que cuenta el Servicio, junto con gestionar el desarrollo de las personas que trabajan en el IND.
- **División de Infraestructura y Recintos:** Sus funciones son definir las orientaciones estratégicas de planes y programas relacionados con materias de inversión, infraestructura y gestión de recintos deportivos, correspondiéndole además la supervisión y control de las operaciones de los recintos que forman parte del patrimonio del IND.
- **División de Actividad Física y Deportes:** Sus funciones son definir las orientaciones estratégicas, planificar, organizar, supervisar, controlar y evaluar la ejecución de los planes, programas y proyectos destinados al desarrollo del deporte y la actividad física en el país, con énfasis en el deporte formativo y de participación social.
- **Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo:** Sus funciones son dirigir la implementación de la estrategia de desarrollo del deporte de competición y de alto rendimiento nacional, convencional y paralímpico, a través de la planificación, administración, ejecución y control de los planes, programas y proyectos asociados.
- **Departamento de Fiscalización y Control de Organizaciones Deportivas:** Sus funciones son diseñar, coordinar y controlar los procesos de fiscalización y rendición de cuentas de las organizaciones deportivas que acceden a financiamiento del IND para velar por el correcto uso de los recursos

entregados, además de desarrollar programas de capacitación para sus dirigentes y supervigilar que cumplan lo establecido en la Ley del Deporte.

- **Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas:** Sus funciones son generar las condiciones necesarias para el desarrollo integral de las personas en el IND y su buen desempeño laboral para que contribuyan efectivamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el diseño e implementación de planes y programas de gestión, desarrollo, calidad de vida y ambientes laborales.

Al establecer una vinculación entre la estructura orgánica y el cumplimiento de los objetivos declarados en las definiciones estratégicas institucionales, se identifican las siguientes relaciones:

- Objetivo N°1 - División de Actividad Física y Deportes.
- Objetivo N°2 - Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo.
- Objetivo N°3 - División de Infraestructura y Recintos.
- Objetivo N°4 - Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas.

Asimismo, el resto de las áreas destacadas tienen funciones clave de soporte que son necesarios para el correcto desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales. La División de Administración y Finanzas se encarga de los procesos de adquisiciones, abastecimiento, gestión documental, control financiero – contable – presupuestario y la administración del uso de las tecnologías de la información. Y, el Departamento de Fiscalización y Control de Organizaciones Deportivas se ocupa del desarrollo de la asociatividad y el correcto uso de los recursos públicos transferidos por el IND a las organizaciones deportivas, reconociendo su rol como beneficiarios intermedios y cogestores de la ejecución de los planes, programas y proyectos de actividad física, deporte y prácticas corporales.

### **6.1.6. Indicadores de desempeño institucional.**

En la formulación presupuestaria 2023, la DIPRES solicitó a los Servicios definir un mínimo de uno y un máximo de tres indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico (antes, los indicadores estaban vinculados a los productos y no a los objetivos estratégicos). En total, el IND presentó cinco indicadores (DIPRES, 2022d).

Para medir el cumplimiento del objetivo estratégico N°1, se proponen dos indicadores:

- Porcentaje de personas beneficiarias en actividades físicas y deportivas formativas y recreativas administradas por el IND respecto a la población nacional entre 2 y más años.
- Porcentaje de productos deportivos financiados por FONDEPORTE efectivamente ejecutados según fiscalizaciones en terreno por IND.

El primer indicador mide la participación de las personas y el segundo las actividades ejecutadas respecto a las financiadas por FONDEPORTE. De esta manera, ambos dan cuenta de que tan efectivo ha sido el fomento de la práctica de actividad física y deporte en el territorio, de manera directa el primero e indirecta el segundo.

En cuanto a la medición del cumplimiento del objetivo estratégico N°2, se establecen dos indicadores:

- Porcentaje de proyectos deportivos tramitados y financiados en el año t en 40 días corridos o menos
- Porcentaje de participaciones financiadas por el IND en competencias de carácter internacional categoría todo competidor convencional y paralímpica en las que se obtienen logros en el año t.

El primer indicador evalúa la calidad del proceso de tramitación y financiamiento de proyectos ejecutados por las federaciones deportivas, asumiendo que su oportuno desarrollo favorecerá la correcta ejecución de las competencias, preparaciones y participaciones de los deportistas de alto rendimiento beneficiarios de estos proyectos. Y, el segundo indicador mide el resultado final del proceso, que es la obtención del logro deportivo, cuantificando en cuántas de las participaciones financiadas las y los deportistas alcanzan los logros esperados.

Finalmente, el objetivo N°3 se mide a través del siguiente indicador:

- Porcentaje de proyectos del Plan de Infraestructura 2023-2026 en ejecución que son entregadas para uso al año t.

Este indicador da cuenta de la provisión de infraestructura declarada en el objetivo N°3, donde la disponibilidad para uso se asocia a un mayor acceso a instalaciones aptas para la realización de actividad física, deporte y prácticas corporales.

De acuerdo con las orientaciones metodológicas establecidas por DIPRES para el proceso de Formulación de Indicadores de Desempeño 2023, no se define un indicador para el objetivo N°4, ya que no se trata de un objetivo estratégico, sino que de gestión interna.

### **6.1.7. Conclusiones del Curso de Planificación Estratégica desarrollado por personal del IND el año 2021.**

El curso de Planificación Estratégica formó parte del Plan Anual de Capacitación del IND del año 2021 y estuvo dirigido a las personas que trabajan en labores de planificación y control de gestión de las 16 Direcciones Regionales del país, Estadio Nacional y el Nivel Central, con un total de 34 participantes.

Para efecto de este Proyecto Aplicado de Intervención, a continuación, se analizarán los resultados de los ejercicios realizados en el curso que tengan directa relación con el diseño de un modelo de control de gestión institucional: Análisis FODA, identificación de Áreas de Resultado Clave (ARC) y análisis de la gestión por procesos.

#### **Análisis FODA**

En análisis FODA es un instrumento que sirve para comprender de mejor manera la situación en que se encuentra una organización. Su sigla, FODA, hace referencia a cuatro dimensiones: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. El desarrollo de esta matriz permite visualizar el contexto interno y externo de la organización como un insumo base para comprender su funcionamiento y los focos en donde se debe poner mayor atención al momento de elaborar un modelo de control de gestión. A continuación, se señalan las principales conclusiones de los grupos de trabajo del curso:

#### Fortalezas

Las principales fortalezas del IND son: presencia en todo el territorio nacional, tanto de sus programas como de sus recintos; Patrimonio y recursos disponibles anualmente para el desarrollo y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos deportivos; Conocimiento y experiencia de las personas que trabajan en la institución; Capacidad para proveer de infraestructura deportiva a la ciudadanía;

y que cuenta con una oferta programática que abarca todo el curso de vida de la población.

### Oportunidades

Las oportunidades mayormente mencionadas son: La alta visibilidad que otorgará a la Institución la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023; Gran necesidad de la población de realizar actividad física para prevenir enfermedades crónicas no transmisibles; y la llegada de inmigrantes, porque permitirá la introducción de otros deportes y la detección de nuevos talentos.

### Debilidades

Las debilidades que los grupos más reconocieron son: El IND no es una institución que esté posicionada como una organización referente, cercana y reconocida ampliamente por la ciudadanía; Hay una deficiente comunicación interna, incluso dentro de las mismas áreas; La gestión institucional es centralista; No hay una adecuada generación y administración de data referida al impacto del quehacer del IND en el bienestar de la población; y varias de las personas que ocupan cargos directivos no tienen experiencia en el sector y, a la vez, existe una alta rotación en estas posiciones.

### Amenazas

Las principales amenazas detectadas son las siguientes: Escenario de recesión económica y austeridad fiscal que limitará el presupuesto del Servicio; Aparición de otros actores públicos y privados que desarrollan deporte sin respetar ninguna directriz del IND; Eventuales despidos de personas competentes únicamente por razones políticas; e Incertidumbre sobre los efectos de la pandemia y las restricciones sanitarias asociadas a la práctica de actividad física y deporte en espacios abiertos y cerrados.

## **Identificación de Áreas de Resultado Clave (ARC)**

Las Áreas de Resultados Claves (ARC) son aquellas cuyos logros son decisivos para que la organización lleve a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas entre las partes interesadas (Carballal del Río, 2001).

En el marco del Curso de Planificación Estratégicas, los participantes identificaron las ARC teniendo a la vista la misión y los objetivos estratégicos institucionales. Su visualización permitirá una aproximación inicial a los indicadores e inductores de resultado cuya medición se debe priorizar en un modelo de control de gestión. Las cinco ARC reconocidas en orden de importancia fueron las siguientes:

- ARC N°1: Construcción de infraestructura deportiva.  
A través de la construcción de infraestructura el Servicio provee el espacio que requieren las personas para la práctica deportiva, evitando que la falta de acceso a lugares acondicionados se transforme en una barrera que les impida realizar actividad física y deporte.
- ARC N°2: Ejecución de programas de actividad física y deporte.  
Los programas de actividad física y deporte incluyen todas las modalidades establecidas en la Ley 19.712 y señaladas en la misión: deporte recreativo, deporte formativo, deporte recreativo, deporte de competición y deporte de alto rendimiento.
- ARC N°3: Administración de instrumentos de fomento.  
Por medio de los instrumentos de fomento, Fondo Nacional del Fomento del Deporte y el Sistema de Donaciones, el Servicio facilita el financiamiento de los proyectos de las organizaciones con fines deportivos, tanto del sector público como del privado. Estos proyectos representan un complemento de la oferta programática que ejecuta directamente el IND, para que la actividad física y el deporte lleguen a cada vez más personas en todos los rincones del país.

- ARC N°4: Promoción y difusión de la cultura deportiva.

La promoción y difusión resulta clave si la misión aspira a fomentar la cultura deportiva, la cual sólo podrá ser adoptada por la población en la medida que se reconozca la importancia, los valores y beneficios de la práctica regular de actividad física y deporte.

- ARC N°5: Ejecución programática regional.

La gestión regional es un ARC porque las Direcciones Regionales representan el punto de contacto directo del Servicio con la ciudadanía. El éxito de la implementación de la política, los planes, programas y proyectos depende en gran medida de cómo se ejecutan las actividades en el territorio.

### **Análisis de la gestión por procesos**

El cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos institucionales se lleva a cabo a través de los distintos procesos que se desarrollan al interior de la organización. En este contexto, es de particular interés revisar los resultados del ejercicio realizado por los participantes del curso, consistente en identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo más relevantes del IND.

De acuerdo con la Norma ISO 9001, los procesos estratégicos son aquellos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Los procesos operativos se refieren a los procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Y, los procesos de apoyo son los que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos (Gestión Calidad Consulting, 2016).

Los procesos estratégicos identificados, en orden de importancia, fueron los siguientes: 1° Planificación y Control de Gestión; 2° Auditoría Interna; 3° Comunicaciones; y 4° Formulación presupuestaria.

Los procesos operativos reconocidos, de mayor a menor relevancia, son: 1° Ejecución de programas y proyectos de deporte formativo y recreativo; 2° Ejecución de programas y proyectos de deporte competitivo y alto rendimiento; 3° Construcción de infraestructura deportiva; 4° Apoyo y soporte a las organizaciones deportivas; 5° Gestión de recintos patrimonio IND; y 6° Comunicación y difusión.

Finalmente, los procesos de apoyo más importantes del IND a juicio de las personas encargadas de planificación y control de gestión son: 1° Soporte informático; 2° Administración y Gestión de Abastecimiento; 3° Gestión y Desarrollo de las Personas; y 4° Asesoría Jurídica y 5° Ejecución del gasto.

## **6.2. Objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.**

De acuerdo con las orientaciones de Kaplan y Norton, el CMI aplicado a una institución gubernamental está determinado en primer lugar por su misión y estrategia competitiva (Kaplan & Norton, 2005).

La **misión del IND** es: “Ejecutar la Política Nacional de Actividad Física y Deporte, con enfoque de derechos, en las modalidades de deporte recreativo, deporte formativo, deporte de competición y deporte de alto rendimiento, desarrollando infraestructura digna, sostenible y sustentable, para promover la cultura del movimiento en la población”.

A partir de ella, se desprende que el objetivo de alto nivel es el “promover la cultura del movimiento en la población” y que la ejecución de la política es un medio para su consecución.

La cultura del movimiento o cultura deportiva propiamente tal se relaciona con el conjunto de representaciones y significaciones sociales en torno a la actividad física, el ejercicio físico y el deporte (Ministerio del Deporte, 2016), la que se construye a partir de los objetivos que una persona busca cuando practica alguna de las

diferentes modalidades deportivas, las que dependiendo de su complejidad, requieren más o menos infraestructura, equipamiento, financiamiento y/o apoyo técnico de organizaciones y profesionales especializados. Lo deseable es que estas representaciones y significaciones apunten a la valoración positiva de la adquisición del hábito de realizar regularmente actividad física y el deporte.

En este contexto, la **estrategia competitiva del IND** que se propone como eje de su CMI es la siguiente:

*“Si existe una oferta programática de actividad física y deporte de calidad, una adecuada promoción de sus beneficios, recintos deportivos acondicionados y organizaciones deportivas vigentes disponibles y accesibles para la comunidad, cada vez más personas desarrollarán la adherencia a la práctica regular de actividad física y deporte, cumpliendo plenamente los objetivos que persigan según la modalidad deportiva que desarrollen: deporte formativo, deporte recreativo, deporte de competición y/o deporte de alto rendimiento”*

Los objetivos que buscan las personas cuando realizan actividad física y deporte se pueden resumir en dos temas estratégicos:

1. Adherencia a la práctica regular de actividad física y deporte.
2. Obtención de logros deportivos representando al país en competencias internacionales.

En el marco de estos temas se definen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI.

### **Perspectiva de los Usuarios/Ciudadanos**

En la Perspectiva de los Usuarios/Ciudadanos, para el tema estratégico N°1 se establece como objetivo “Aumentar la población que practica de actividad física y deporte”, mientras que para el tema estratégico N°2 se releva como objetivo “Mejorar los resultados en competencias deportivas internacionales”.

Y, como objetivos complementarios de los anteriores se reconocen los siguientes:

- Incrementar el número de organizaciones deportivas activas.
- Aumentar el conocimiento de los beneficios de la práctica deportiva.
- Facilitar el acceso a recintos deportivos aptos.

Por un lado, las organizaciones deportivas (OODD) constituyen un beneficiario intermedio que actúa como aliado estratégico del IND, ya que postulan y acceden a financiamiento para ejecutar proyectos de actividad física y deporte en todas las modalidades establecidas en la Ley 19.712, como un complemento a los programas ejecutados directamente por el Servicio. A su vez, el acceso a la infraestructura es un factor que condiciona tanto la adherencia a la práctica de actividad física y deporte como el desarrollo de una carrera deportiva de alto rendimiento. Y, además, se espera que el suficiente conocimiento de los beneficios de la actividad física y deportiva movilice a las personas a adoptar hábitos de vida más activos y saludables, ya sea participando en la oferta programática del IND, o bien, buscando otras instancias para alcanzar este objetivo.

### **Perspectiva Financiera**

Para la consecución de los objetivos de la Perspectiva de los Usuarios/Ciudadanos se requiere que en la Perspectiva Financiera se consiga “Lograr una ejecución presupuestaria óptima” y “Mejorar la eficiencia del gasto”. El cumplimiento de ambos objetivos permitirá que el Servicio pueda hacer un buen uso de los recursos en el año en curso y, por ende, solicitar fundadamente un incremento del presupuesto en el año siguiente para aumentar la calidad y cobertura de sus programas y proyectos.

### **Perspectiva de los Procesos Internos**

A nivel de la Perspectiva de los Procesos Internos, para alcanzar una mayor participación en programas y proyectos de actividades físicas y deportivas se requiere de la ejecución de estos, en las modalidades de deporte formativo y deporte recreativo.

A través de la actividad física y el deporte formativo las personas se desarrollan motrizmente y aprenden diferentes deportes desde la temprana infancia. Y, mediante la actividad física y el deporte recreativo, se refuerza el hábito de la práctica regular de actividad física y deporte durante todo el curso de vida. Los programas son de ejecución directa del IND y los proyectos son implementados por las organizaciones deportivas. Estos procesos son responsabilidad de la División de Actividad Física y Deportes.

Asimismo, para que existan más organizaciones deportivas activas en el territorio, resulta necesario “Realizar procesos acompañamiento, supervigilancia y fiscalización de las organizaciones deportivas”, de tal manera de fomentar su constitución, la capacitación permanente de sus dirigencias, el correcto funcionamiento de operación y el buen uso de los recursos públicos asignados. Estos procesos son desarrollados por el Departamento de Fiscalización y Control de las Organizaciones Deportivas.

Por otro lado, el mayor conocimiento de los beneficios de la práctica deportiva debe ser impulsado por la ejecución de un plan de promoción del deporte orientado a incentivar un cambio de conducta en las personas, para que adopten la práctica regular de actividad física y deporte como un hábito de vida. Esta estrategia estará a cargo del Departamento de Comunicaciones con la colaboración de la División de Actividad Física y Deportes.

Mientras que el mejor acceso a recintos deportivos habilitados exige la ejecución de un plan de infraestructura y gestión de recintos, ya que la disponibilidad de recintos aptos depende de la ejecución proyectos infraestructura (conservación, mejoramiento y/o construcción) y de la adecuada gestión de los recintos que forman parte del patrimonio IND. Estas tareas son desarrolladas por la División de Infraestructura y Recintos.

Y, para lograr mejores resultados en el deporte de alto rendimiento se requiere la implementación del Plan Nacional de Deporte de Competición y Alto Rendimiento, el que incluye los procesos de detección y formación de talentos, el desarrollo de un sistema nacional de competencias deportivas, la preparación y participación de los deportistas de alto rendimiento en competencias internacionales a través de proyectos administrados por las federaciones deportivas nacionales. A lo anterior se suma la entrega de un apoyo integral a la carrera deportiva (seguros, asesorías, premios e incentivos). Estos procesos están a cargo del Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relevan tres objetivos: “Contar con el personal capacitado para atender a cada población objetivo”, “Disponer de plataformas informáticas con datos confiables de los programas, proyectos, OODD y recintos” y “Contar con profesionales expertos en gestión de deportiva y administración pública”.

En consideración a que la práctica de actividad física y deporte se experimenta de diferente manera según sexo, edad, pertenencia a pueblo indígena, situación de discapacidad, privación de libertad, entre otras características, las personas encargadas de dirigir la ejecución de los programas, proyectos y actividades deben estar capacitadas para atender las particularidades de los distintos grupos específicos de la población, de tal manera que toda la población beneficiaria logre los objetivos esperados pero desde el reconocimiento, valoración y atención de sus diferencias. En esta línea, las capacitaciones requeridas deben ser desarrolladas por las áreas encargadas de la ejecución de programas y proyectos de deporte formativo, recreativo, de competición y alto rendimiento, con el apoyo el Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas.

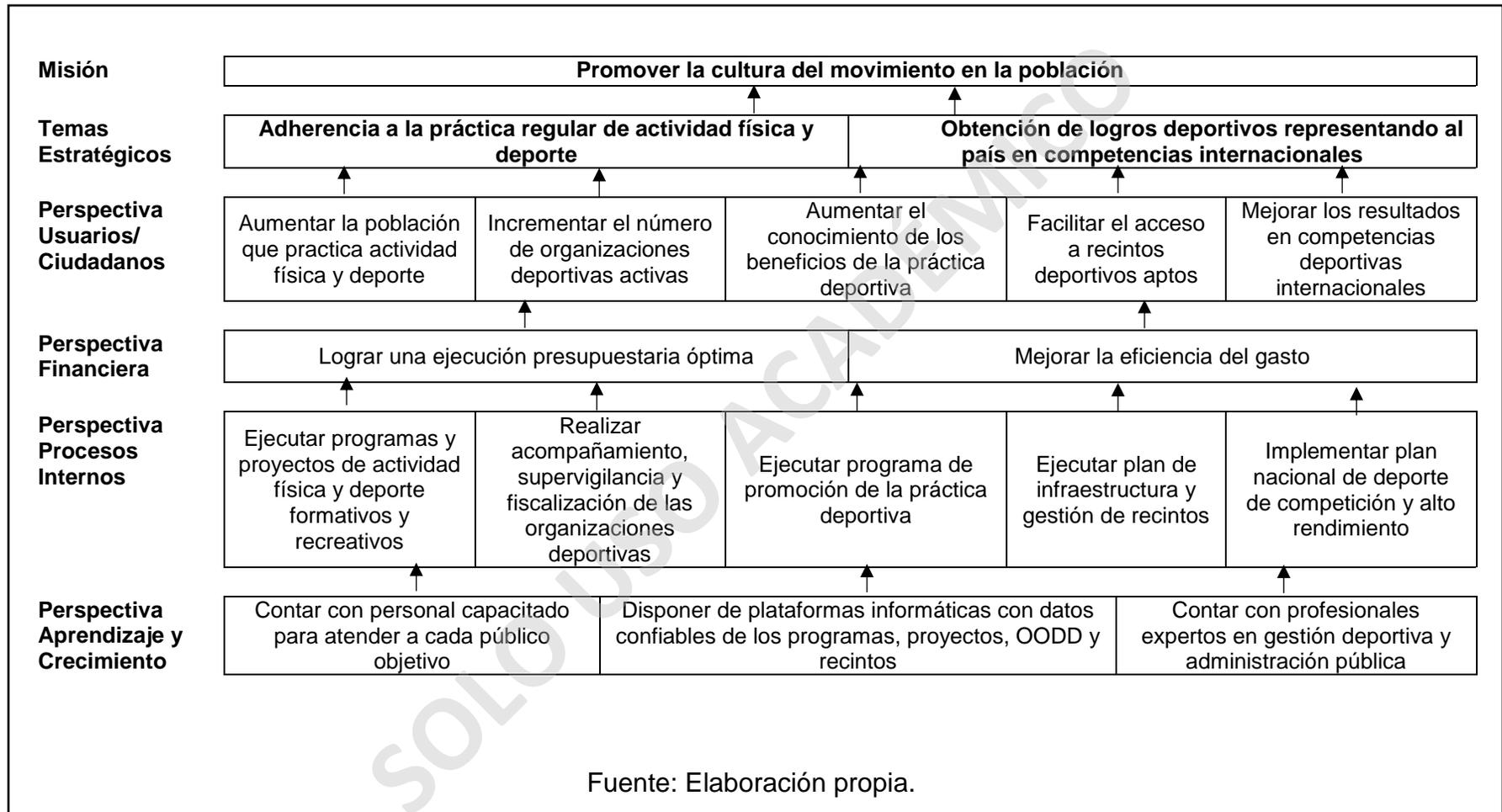
Del mismo modo, la Institución debe disponer de sistemas de gestión de la información que le permitan un adecuado procesamiento y análisis de los datos de

la población beneficiaria de programas y proyectos, integrantes de las organizaciones deportivas, impacto de las estrategias de promoción, funcionamiento de los recintos y estado de avance de las obras de infraestructura en desarrollo, de tal manera que se cuenten con los insumos para una oportuna y correcta toma de decisiones en todos los niveles de la organización: operativo, táctico y estratégico. El desarrollo y mantención de estos sistemas son responsabilidad del Departamento de Informática, dependiente de la División de Administración y Finanzas.

Y, para ejecutar todos los procesos internos de índole estratégico, resulta imperioso contar con profesionales expertos en gestión deportiva y administración pública. Es decir, que dominen áreas como planificación, control de gestión, auditoría interna, abastecimiento, finanzas y marco normativo, entre otras, pero que a la vez comprendan el fenómeno deportivo y cómo funciona la institucionalidad del sector. Los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación de las personas que trabajan en el IND están a cargo del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas, dependiente de la División de Administración y Finanzas.

De acuerdo con todo lo antes señalado, en la Figura N°4 se representa el Mapa Estratégico del Instituto Nacional de Deportes propuesto para el periodo 2022-2025.

Figura N°4: Mapa Estratégico del Instituto Nacional de Deportes 2022-2025



### 6.3. Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva del CMI

A continuación, siguiendo la metodología del CMI, se presenta una batería de indicadores para cada uno de los objetivos identificados en las distintas perspectivas del mapa estratégico descrito en la sección anterior. Para ello, se elaborarán tablas para cada perspectiva, las que contienen los siguientes elementos: objetivo, nombre del indicador, fórmula de cálculo, área responsable y metas para los años 2022, 2023, 2024 y 2025. Las metas se han proyectado con una tasa de variación anual del 10%, en consideración al rendimiento histórico del Servicio, proyectando una tendencia al alza sostenida que, sin duda, podría variar en función de la ocurrencia de causas externas.

#### Misión Institucional

Si bien la Misión no es una perspectiva propiamente tal, es la que determina la CMI aplicado a una institución gubernamental (Kaplan & Norton, 2005). Por ello, se destaca la importancia de medir su consecución a través de los resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte, que constituye un instrumento desarrollado por el Ministerio del Deporte que entrega como resultado principal el porcentaje de personas físicamente activas en el país según los parámetros establecidos por la OMS (Ministerio del Deporte, 2021).

Misión	Indicador	Fórmula de cálculo	Responsable	Metas			
				2022	2023	2024	2025
Promover la cultura del movimiento en la población	Porcentaje de personas físicamente activas según recomendaciones OMS respecto a la población nacional en el año t.	$(N^{\circ} \text{ de personas físicamente activas según recomendaciones OMS en el año } t / \text{ población nacional en el año } t) * 100$	Unidad de Planificación y Control de Gestión  <b>Fuente:</b> Encuesta Hábitos	36%	38%	39%	40%

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva Usuarios/ Ciudadanos

Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo	Responsable	Metas			
				2022	2023	2024	2025
Aumentar la población que practica actividad física y deporte	Porcentaje de personas beneficiarias en actividades físicas y deportivas formativas y recreativas administradas por el IND respecto a la población nacional entre 2 y más.	(N° de personas beneficiarias en actividades físicas y deportivas formativas y recreativas administradas por el IND en el año t/ población nacional entre 2 y más en el año t)*100	División de Actividad Física y Deportes  <b>Fuente:</b> Registros internos	1,4%	1,9%	2,4%	2,9%
Incrementar el número de organizaciones deportivas activas	Porcentaje de organizaciones deportivas vigentes que desarrollan actividades deportivas con financiamiento IND en el año t.	(N° de organizaciones deportivas vigentes que desarrollan actividades deportivas con financiamiento IND en el año t / N° de organizaciones deportivas vigentes en el año t)*100	Depto. de Fisc. y Control de Organizaciones Deportivas. <b>Fuente:</b> Registros internos	9%	11%	13%	15%
Aumentar el conocimiento de los beneficios de la práctica deportiva	Porcentaje de personas de 5 años y más que declaran conocer los beneficios del deporte respecto a la población nacional entre 5 y más.	(N° de personas de 5 años y más que declaran conocer los beneficios del deporte en el año t/ Población nacional entre 5 y más en el año t)*100	Departamento de Comunicaciones  <b>Fuente:</b> Encuesta Hábitos	46%	48%	50%	52%
Facilitar el acceso a recintos deportivos aptos	Porcentaje de personas de 5 años y más que acceden a recintos deportivos públicos o privados respecto a la población nacional entre 5 y más.	(N° de personas de 5 años y más que acceden a recintos deportivos públicos o privados en el año t/ Población nacional entre 5 y más en el año t)*100	División de Infraestructura y Recintos <b>Fuente:</b> Encuesta Hábitos	36%	38%	40%	42%
Mejorar los resultados en competencias deportivas internacionales	Porcentaje de participaciones financiadas por el IND en competencias de carácter internacional categoría todo competidor convencional y paralímpica en las que se obtienen logros en el año t	(N° participaciones financiadas por el IND en competencias de carácter internacional categoría todo competidor convencional y paralímpica en las que se obtienen logros en el año t / participaciones financiadas por el IND en competencias de carácter internacional categoría todo competidor convencional y paralímpica en el año t)*100	Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo  <b>Fuente:</b> Registros internos	15%	17%	19%	21%

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo	Responsable	Metas			
				2022	2023	2024	2025
Lograr una ejecución presupuestaria óptima	Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Monto de presupuesto devengado en año t/ Monto de presupuesto vigente año t)* 100	División de Administración y Finanzas <b>Fuente:</b> Reporte SIGFE	98%	98,2%	98,4%	98,5%
Mejorar la eficiencia del gasto	Costo beneficiario	(Monto de presupuesto devengado subtítulo 24 en año t/ N° total de personas beneficiarias en año t)* 100	División de Administración y Finanzas <b>Fuente:</b> SIGFE – Registros Internos	M\$ 191	M\$ 181	M\$ 171	M\$ 161

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo	Responsable	Metas			
				2022	2023	2024	2025
Ejecutar programas y proyectos de actividad física y deporte formativos y recreativos	Porcentaje de actividades físicas y deportivas formativas y recreativas ejecutadas respecto a las programadas en el año t.	(N° de actividades físicas y deportivas formativas y recreativas ejecutadas en el año t/ N° de actividades físicas y deportivas formativas y recreativas programadas en el año t)* 100	División de Actividad Física y Deportes <b>Fuente:</b> Registros internos	80%	82%	85%	88%
	Asistencia media de las personas inscritas en talleres de actividades físicas y deportivas formativas ejecutadas por el IND.	(Sumatoria de porcentajes de asistencia de las personas inscritas en talleres de actividades físicas y deportivas formativas ejecutadas por el IND en el año t/ Sumatoria total de personas inscritas en talleres de actividades físicas y deportivas formativas ejecutadas por el IND en el año t)	División de Actividad Física y Deportes <b>Fuente:</b> Registros internos	58%	64%	70%	77%

	Asistencia media de las personas inscritas en talleres de actividades físicas y deportivas recreativas ejecutadas por el IND.	(Sumatoria de porcentajes de asistencia de las personas inscritas en talleres de actividades físicas y deportivas recreativas ejecutadas por el IND en el año t/ Sumatoria total de personas inscritas en talleres de actividades físicas y deportivas recreativas ejecutadas por el IND en el año t)	División de Actividad Física y Deportes  <b>Fuente:</b> Registros internos	58%	64%	71%	78%
	Porcentaje de productos de proyectos deportivos formativos y recreativos financiados efectivamente ejecutados según fiscalización en terreno en el año t.	(N° de productos de proyectos deportivos formativos y recreativos financiados efectivamente ejecutados según fiscalización en terreno en el año t/ N° de productos de proyectos deportivos formativos y recreativos financiados en el año t)*100	Depto. de Fisc. y Control de Organizaciones Deportivas.  <b>Fuente:</b> Registros internos	80%	82%	84%	86%
Realizar acompañamiento, supervigilancia y fiscalización de las organizaciones deportivas	Porcentaje de organizaciones asesoradas que obtienen un 70% o más en el cuestionario de conocimiento FONDEPORTE en el año t	(N° de organizaciones asesoradas que obtienen un 70% o más en el cuestionario de conocimiento FONDEPORTE en el año t/ N° de organizaciones asesoradas en el año t)*100	Depto. de Fisc. y Control de Organizaciones Deportivas. <b>Fuente:</b> Registros internos	72%	80%	88%	96%
	Porcentaje de supervigilancias a organizaciones deportivas iniciadas y finalizadas en el año t.	(N° de supervigilancias a organizaciones deportivas iniciadas y finalizadas en el año t/ N° de supervigilancias a organizaciones deportivas iniciadas en el año t)*100	Depto. de Fisc. y Control de Organizaciones Deportivas. <b>Fuente:</b> Registros internos	62%	68%	75%	83%
	Porcentaje de organizaciones deportivas financiadas que son fiscalizadas en el año t.	(N° de organizaciones deportivas vigentes que son fiscalizadas en el año t/ N° de organizaciones deportivas vigentes en el año t)*100	Depto. de Fisc. y Control de Organizaciones Deportivas. <b>Fuente:</b> Registros internos	69%	75%	83%	91%

Ejecutar programa de promoción de la práctica deportiva	Tasa de variación de personas que participan en actividades de promoción	$[(N^{\circ} \text{ personas beneficiarias año } t - N^{\circ} \text{ personas beneficiarias año } t-1) / N^{\circ} \text{ personas beneficiarias año } t-1] * 100$	Departamento de Comunicaciones <b>Fuente:</b> Registros internos	-50%	10%	10%	10%
Ejecutar plan de infraestructura y gestión de recintos	Porcentaje de proyectos del Plan de Infraestructura 2023-2026 en ejecución que son entregadas para uso al año t	$(N^{\circ} \text{ de proyectos del Plan de Infraestructura 2023-2026 en ejecución que son entregadas para uso al año } t / N^{\circ} \text{ de proyectos del Plan de Infraestructura 2023-2026}) * 100$	División de Infraestructura y Recintos <b>Fuente:</b> Registros internos	39%	50%	60%	70%
	Promedio días al año en que los recintos deportivos administrados por el IND se encuentran operativos en el año	$(\text{Sumatoria días del año en que los recintos deportivos administrados por el IND se encuentran operativos en el año } t / N^{\circ} \text{ total de recintos administrados por el IND en el año } t)$	División de Infraestructura y Recintos <b>Fuente:</b> Registros internos	352 (96%)	353 (97%)	356 (98%)	356 (98%)
Implementar plan nacional de deporte de competición y alto rendimiento	Porcentaje de deportistas del programa Promesas Chile que ingresan a la selección nacional de su disciplina en el año t.	$(N^{\circ} \text{ de deportistas del programa Promesas Chile que ingresan a la selección nacional de su disciplina en el año } t / N^{\circ} \text{ de deportistas del programa Promesas Chile en el año } t) * 100$	Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo <b>Fuente:</b> Registros internos	15%	16%	18%	20%
	Porcentaje de proyectos deportivos de deporte de competición y alto rendimiento tramitados y financiados en 40 días o menos.	$(N^{\circ} \text{ de proyectos deportivos de deporte de competición y alto rendimiento tramitados y financiados en 40 días o menos en el año } t / N^{\circ} \text{ de proyectos deportivos de deporte de competición y alto rendimiento tramitados y financiados en el año } t) * 100$	Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo <b>Fuente:</b> Registros internos	81%	83%	85%	87%

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo	Responsable	Metas			
				2022	2023	2024	2025
Contar con personal capacitado para atender a cada público objetivo	Porcentaje de monitores de talleres y eventos que cuenta con una certificación específica para trabajar con el grupo objetivo que atiende en el año t.	(N° de monitores de talleres y eventos que cuenta con una certificación específica para trabajar con el grupo objetivo que atiende en el año t/ N° de monitores de talleres y eventos contratados en el año t)* 100	División de Actividad Física y Deportes <b>Fuente:</b> Registros internos	43%	47%	52%	57%
	Porcentaje de entrenadores de alto rendimiento que cuenta con competencias certificadas para trabajar con el grupo objetivo que atiende en el año t.	(N° de entrenadores de alto rendimiento que cuenta con competencias certificadas para trabajar con el grupo objetivo que atiende en el año t / N° de entrenadores de alto rendimiento contratados en el año t)* 100	Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo <b>Fuente:</b> Registros internos	70%	77%	85%	93%
Disponer de plataformas informáticas con datos confiables de los programas, proyectos, OODD y recintos	Porcentaje de programas deportivos IND administrados mediante plataformas informáticas actualizadas en tiempo real.	(N° de programas deportivos IND administrados mediante plataformas informáticas actualizadas en tiempo real/ N° de programas deportivos IND al año t)* 100	Departamento de Informática <b>Fuente:</b> Registros internos	57% (4/7)	71% (5/7)	86% (5/7)	100% (7/7)
Contar con profesionales expertos en gestión deportiva y administración pública	Porcentaje de profesionales inscritos en los cursos del Plan Anual de Capacitación que logran la aprobación.	(N° de profesionales inscritos en los cursos del Plan Anual de Capacitación que logran la aprobación en el año t/ N° de profesionales inscritos en los cursos del Plan Anual de Capacitación en el año t)* 100	Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas <b>Fuente:</b> Registros internos	70%	77%	85%	93%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton, un CMI de carácter estratégico debería poseer entre 20 y 25 indicadores (Kaplan & Norton, 2005). El CMI diseñado para el IND tiene 23 indicadores, sin contar el indicador que mide el cumplimiento de la Misión Institucional. De esta manera, la distribución de los indicadores por perspectiva estratégica se representa en la siguiente tabla:

Tabla N°4: Cuantificación de indicadores por perspectiva estratégica.

<b>Perspectiva estratégica</b>	<b>Número de indicadores</b>	<b>Distribución porcentual (%)</b>
Perspectiva Usuarios/ Ciudadanos	5	22%
Perspectiva Financiera	2	9%
Perspectiva Procesos Internos	12	52%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	4	17%
<b>Número total de indicadores</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°4 refleja que el 69% de los indicadores corresponden a las dos primeras perspectivas del CMI, “Aprendizaje y crecimiento” y “Procesos Internos”, lo cual representa la importancia dada a los inductores de los resultados proyectados en las perspectivas “Financiera” y “Usuarios/ Ciudadanos”, cuyos indicadores representan en conjunto un 31%, recordando que los indicadores de las cuatro perspectivas permiten dar cuenta del cumplimiento de la misión institucional. Y, dentro del grupo de indicadores que actúan como inductores de resultado, el modelo propuesto enfatiza la importancia del correcto desarrollo de los procesos internos como un aspecto clave del éxito institucional (52% de los indicadores del CMI).

## 7. CONCLUSIONES

El objetivo general del presente Proyecto Aplicado de Intervención fue “Diseñar un modelo de control de gestión dentro del Instituto Nacional de Deportes (IND) para el periodo 2022 – 2025” y, para concretarlo, se desarrollaron tres objetivos específicos, destinados a, primero, diagnosticar la situación actual del IND, luego identificar la estrategia competitiva y confeccionar un mapa estratégico que la represente, para, finalmente, elaborar un cuadro de mando integral destinado a monitorear y evaluar su implementación.

En el desarrollo del primer objetivo específico se describe cómo la situación actual del IND está determinada por su marco legal, la Ley 19.712, la Política Nacional de Actividad Física y Deporte vigente y el Programa de Gobierno 2022-2026, que en conjunto determinan las definiciones estratégicas institucionales y los respectivos indicadores de desempeño para el actual periodo de gobierno. De esta manera, la misión del Servicio es ejecutar la política del sector, en las cuatro modalidades deportivas establecidas en la Ley 19.712, junto con construir la infraestructura deportiva requerida para ello, teniendo como fin último el promover la cultura del movimiento en la población. Luego, a nivel de objetivos estratégicos, se desarrollan cada una de las líneas de trabajo contenidas en la misión: deporte formativo y recreativo en el objetivo estratégico N°1, deporte de competición y alto rendimiento en el objetivo estratégico N°2 y la construcción de infraestructura deportiva en el objetivo estratégico N°3. El objetivo N°4, si bien forma parte del Formulario A1 de Definiciones Estratégicas, corresponde a un objetivo de gestión interna y se relaciona con el desarrollo de las personas que trabajan en el IND.

Sin duda, lo anterior permite conocer lo que hace la organización y los resultados que se espera de ella, pero no describe qué estrategia se utilizará para transitar desde la situación actual a la deseada. Por ello, en el segundo objetivo específico se desarrolla la estrategia competitiva del Servicio que se desagrega en el Mapa Estratégico, con sus diferentes perspectivas y objetivos estratégicos vinculados entre sí por una relación de causa-efecto.

Siguiendo la propuesta por Robert S. Kaplan y David P. Norton para las organizaciones gubernamentales, el modelo de control de gestión del IND se estructuró desde la misión institucional y los objetivos definidos para la ciudadanía en la perspectiva usuarios/ciudadanos, para luego abordar las demás perspectivas del CMI. Además, como ejes orientadores del modelo se establecieron dos temas estratégicos, los que resumen los fines que persigue una persona cuando practica actividad física y deporte: adherencia a una práctica regular para alcanzar lo recomendado por la OMS, o bien, obtención de logros deportivos representando al país en competencias internacionales. Ambos temas confluyen en el objetivo de nivel superior que se extrae del enunciado de la misión: Promover la cultura del movimiento en la población.

Posteriormente, definida la estrategia y las relaciones causales entre sus elementos, en el desarrollo del tercer objetivo específico de este proyecto aplicado de intervención se elabora un Cuadro de Mando Integral, consistente en una batería de indicadores para cada perspectiva y objetivo del modelo de control de gestión. Los indicadores de las perspectivas superiores, usuarios/ciudadanos y financiera, son de resultados, mientras que los de las perspectivas inferiores, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, son inductores de dichos resultados. De esta manera, al aplicar esta herramienta, las personas pueden visualizar tanto los resultados de la organización como las acciones que son determinantes para alcanzarlos; éstas últimas representan la instancia para aplicar las medidas correctivas, de mejora o preventivas, según sea el caso.

En resumen, el valor principal que otorga al Servicio el modelo de control de gestión propuesto es basar su gestión en la estrategia y no sólo en la operación. El CMI, como herramienta, también posibilita comunicar de mejor manera la estrategia en todos los niveles de la organización, para que las personas identifiquen con mayor claridad su contribución al logro de la misión institucional.

## 8. RECOMENDACIONES

La propuesta de modelo de control de gestión diseñada dentro del Instituto Nacional de Deportes para el periodo 2022-2025, basada en la metodología CMI, provee una visión integrada de la estrategia de la organización. A diferencia de los instrumentos formales de control de gestión gubernamental que se focalizan sólo en mostrar los resultados de cara a la ciudadanía que no necesariamente dan cuenta de la generación de valor público (Formulario H y PMG), el modelo propuesto para el IND representa los resultados esperados de la organización junto con la medición de los procesos claves para su consecución en las diferentes perspectivas estratégicas; todos sus elementos están encadenados en una relación causa-efecto, tal como se grafica en el Mapa Estratégico y en la batería de indicadores del CMI.

Un modelo de control de gestión de estas características permite que, ante una desviación, sea posible identificar rápidamente los procesos que requieren la aplicación de alguna medida correctiva para enmendar el rumbo y, al mismo tiempo, es posible visualizar la proyección de resultados a nivel estratégico, gestión de personas, sistemas de información y procesos internos que no están a la vista en los instrumentos tradicionales. Lo anterior facilita que todas las personas que trabajan en la organización se involucren en la estrategia y la hagan parte de su trabajo diario. Esto crea una institución basada en la estrategia y no sólo en la operación.

El Sistema de Planificación y Control de Gestión dirigido por DIPRES se encuentra directamente relacionado con el ciclo de formulación presupuestaria y el Presupuesto por Resultado. Si bien se intenta vincular la operación de los Servicios con los resultados esperados, no se cubre la distancia que existe entre ambos, la cual se recorre mediante la estrategia que el modelo de control de gestión propuesto busca relevar en el día a día de la organización, en las reuniones de trabajo del Equipo Directivo, las Divisiones, Departamentos y Unidades.

El modelo de control de gestión propuesto está diseñado para ser aplicado por el equipo directivo emplazado en la Dirección Nacional del IND, con el soporte de las áreas a cargo de procesos estratégicos (planificación y control de gestión, auditoría interna y comunicaciones). En una etapa inicial, resultar de vital importancia que el CMI sea validado y comprendido en todos los niveles de la organización, para lo cual se pueden adoptar distintas estrategias de análisis, discusión y difusión, como por ejemplo el diseño de cápsulas informativas y folletos, la organización de focus group, encuestas, etc. Tal como lo señalan Robert S. Kaplan y David P. Norton, la construcción del CMI es un proceso dinámico, que está en constante análisis y actualización (Kaplan & Norton, 2005). Esta propuesta fue confeccionada para que el modelo sea el puntapié inicial de un proceso participativo que permita transitar a un cambio organizacional destinado a que la gestión institucional se enfoque efectivamente en la estrategia.

A continuación, en una segunda etapa, se recomienda llevar la aplicación de la metodología a las distintas Divisiones/Departamentos del Nivel Central, las Direcciones Regionales y el Estadio Nacional, teniendo en cuenta las siguientes orientaciones:

- a. Que cada División y Departamento del Nivel Central que dependa directamente del Director Nacional y además se encuentre a cargo de alguno de los procesos de negocio y procesos clave del Servicio, elabore su propio Cuadro de Mando Integral, tomando como referencia el CMI de la alta dirección. Este ejercicio debe ser realizado por la División de Actividad Física y Deportes, el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Competitivo, Departamento de Fiscalización y Control de Organizaciones Deportivas, Departamento de Comunicaciones y la División de Infraestructura y Recintos.
- b. Por otro lado, las áreas encargadas de procesos de apoyo en el Nivel Central, tales como los departamentos de la División de Administración y Finanzas (finanzas, abastecimiento, informática y gestión de personas) y el

Departamento Jurídico, deben elaborar cuadros de mando, identificando los resultados esperados por sus clientes internos (las áreas de negocio) en la perspectiva de los usuarios/ciudadanos.

- c. Mientas que en las Direcciones Regionales, se debe imitar la estructura general del CMI de la alta dirección, pero incorporando elementos que le otorguen pertinencia territorial a su diseño y aplicación, de tal manera que no se pierda la conexión con el nivel nacional pero se visibilicen los objetivos que son relevantes para el nivel local.
- d. En tanto, el Complejo Estadio Nacional representa un caso similar al de una Dirección Regional, ya que posee sus propios centros de costos y atiende directamente necesidades particulares de grupos específicos de usuarios/ciudadanos. Por lo tanto, se sugiere que elabore su propio CMI, pero identificando claramente su vinculación con los objetivos y metas del CMI de la alta dirección.

Finalmente, en una tercera etapa, se recomienda evaluar la posibilidad de definir los indicadores y metas de los Convenio de Desempeño Colectivo y Convenios de Alta Dirección Pública en función de los CMI de las distintas áreas y, complementariamente, que cada jefatura acuerde con sus colaboradores las actividades que deben realizar anualmente para favorecer el cumplimiento de las metas allí definidas, condicionando a ello la evaluación individual de desempeño.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Apruebo Dignidad. (2021). *Propuestas para un Nuevo Chile: Cambios para vivir mejor*. Obtenido de Boric Presidente: <https://boricpresidente.cl/propuestas/>
- Araya, E., & Cerpa, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la administración pública chilena. *Tékhne-Revista de Estudios Politécnicos*, 1(11), 19-47. Obtenido de Revista de Estudios Politécnicos: [https://www.researchgate.net/publication/317473029\\_La\\_nueva\\_gestion\\_publica\\_y\\_las\\_reformas\\_en\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_Chilena](https://www.researchgate.net/publication/317473029_La_nueva_gestion_publica_y_las_reformas_en_la_Administracion_Publica_Chilena)
- Arenas, A., & Berner, H. (2010). Presupuesto por resultado y la consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central. Obtenido de Dirección de Presupuestos: [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578_doc_pdf.pdf)
- Bastidas, B., Eunice, L., & Ripoll, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium: revista de investigación científica*, 6(11), 23-41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88061103.pdf>
- Berríos, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral, Resumen Marco Teórico. Santiago, Chile: Universidad San Sebastián. Obtenido de <http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>
- Biblioteca Nacional de Chile. (2022). El Estado de Bienestar Social (1924-1973): Protección social, inclusión política y expansión del gasto fiscal. Obtenido de Memoria Chilena, Biblioteca Nacional de Chile: <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3411.html>
- Carballal del Río, E. (2001). ¿Que es importante?: establecimiento de las Áreas de Resultados Clave. Obtenido de Gale Academic Onefile: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A146742473&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=3208d1fb>

- Díaz, R., Gaete, G., Razmilic, S., & Rogers, R. (2022). Avances del sistema de monitoreo y evaluación y su contribución a la presupuestación. Obtenido de Dirección de Presupuestos: [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826_doc_pdf.pdf)
- DIPRES. (2008). Sistema de evaluación y control de gestión - presupuesto por resultados: la experiencia chilena. Obtenido de [http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/16836/Berner\\_Sistema\\_Evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/16836/Berner_Sistema_Evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- DIPRES. (2022a). Balances de Gestión Integral, balances anuales 2001-2021. Obtenido de Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile: <http://www.dipres.cl/598/w3-propertyvalue-15229.html#instrumentos>
- DIPRES. (2022b). Evaluación y transparencia fiscal. Obtenido de Dirección de Presupuestos: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2131.html>
- DIPRES. (2022c). Definiciones estratégicas: Instrumentos por año. Obtenido de Dirección de Presupuestos: <http://www.dipres.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html#instrumentos>
- DIPRES. (2022d). Indicadores de desempeño: Fichas anuales. Obtenido de Dirección de Presupuestos: <http://www.dipres.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html#instrumentos>
- Gestión Calidad Consulting. (2016). Gestión por Procesos. Obtenido de Gestion-Calidad.com: <https://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- González, P., Castro, C., Conde, S., Zaviezo, L., Pliscoff, C., Salas, R., & Titelman, N. (2016). Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público. Obtenido de Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile: <https://www.sistemaspublicos.cl/publicacion/estudio-de-diseno-e-implementacion-de-los-incentivos-institucionales-del-sector-publico/>

- Inostroza, J., & Weissbluth, M. (2007). Globalización y reforma del Estado de Chile. Obtenido de Iberoamericana. Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies: [https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/2069/Globalizacion\\_yreformadelestado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/2069/Globalizacion_yreformadelestado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Nacional de Deportes. (2022). *Transparencia activa: Estructura orgánica y facultades, funciones y atribuciones*. Obtenido de Portal de Transparencia: <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=BA002>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Chile: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110. Obtenido de Dialnet: *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 83, Nº. 7, 2005: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706313>
- Larraín, F., & Weissbluth, M. (2009). *Un mejor Estado para Chile: Modelos de gestión pública*. Obtenido de Secretaría de Modernización: <https://modernizacion.gob.cl/biblioteca/documentos-de-modernizacion/un-mejor-estado-para-chile-propuestas-de-modernizacion-y-reforma-2009->
- Ministerio de Hacienda. (1998). Ley N°19.553: Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=93381>
- Ministerio de Hacienda. (2004). Decreto 983: Aprueba reglamento para la aplicación de incremento por desempeño colectivo del artículo 7º de la Ley N° 19.553. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=219999&idParte=&idVersion=>
- Ministerio del Deporte. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025*. Obtenido de Biblioteca Digital del Gobierno de Chile: <https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/380>

- Ministerio del Deporte. (2021). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2021 para la población de 5 años y más. Obtenido de Biblioteca Digital del Gobierno de Chile: <https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/3872>
- Ministerio del Deporte. (2022). Plan Estratégico Nacional de Deporte Competitivo y Alto Rendimiento. Santiago: División de Política y Gestión Deportiva.
- Ministerio del Interior. (2001). *Ley 19712: Ley del Deporte* . Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=181636>
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. Obtenido de Revista de Ciencia Política: <https://www.scielo.cl/pdf/revcipol/v34n2/art04.pdf>
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard step by step*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2002). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona, España: Gestión 2000. S.A.
- OMS. (2022). *Actividad Física*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73), 141-164. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales *Convergencia*: <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141.pdf>
- Sánchez, I. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 1(47), 37-64. Obtenido de *Presupuesto y Gasto Público 47/2007: 37-64* Secretaría General de Presupuestos y Gastos © 2007, Instituto de Estudios Fiscales: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

Waissbluth, M. (2008). Sistemas complejos y gestión pública. Obtenido de marioswaissbluth.com:

[https://mariowaissbluth.com/descargas/complejidad\\_y\\_gestion.pdf](https://mariowaissbluth.com/descargas/complejidad_y_gestion.pdf)

SOLO USO ACADÉMICO