



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MODELO Y PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN DE COSTOS E
INGRESOS PARA UNA CORPORACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS RIQUELME GRAY

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
OSCAR SAAVEDRA ALLENDES

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: NICOLÁS RIQUELME GRAY
FECHA: 14/JULIO/2014
PROF. GUÍA: ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

La Corporación de Deportes de La Reina es una organización dependiente de la Municipalidad, que tiene como fin el ofrecer actividades deportivas gratuitas (o a costo muy bajo) para la mayor cantidad de habitantes de la comuna. En la actualidad se imparten una gran variedad de talleres gratuitos en los distintos recintos habilitados para estos efectos, tales como juntas vecinales, complejos deportivos, estadios, entre otros. El principal problema que existe en la organización es que no se ha realizado una evaluación minuciosa de los ingresos y egresos de estas actividades.

En este informe se establecen los precedentes del trabajo a realizar a través de la definición de la problemática, el marco conceptual, metodología, plan de trabajo y alcances esperados. Este trabajo de título tiene como objetivo general diseñar un plan de control gestión para la administración óptima de los recursos de la Corporación, definido a través del trabajo previo.

El proyecto se basa en un plan de trabajo que consiste en: realizar un levantamiento de la situación actual, donde se identificaron todos los aspectos relevantes en el aspecto administrativo y financiero de los talleres deportivos; analizar lo anterior e identificar las variables principales que afectan a los ingresos y costos clave dentro de la Corporación; definir los indicadores clave, que permitan controlar la gestión tanto administrativa como directiva de la organización; desarrollo del plan de control de gestión y definición de recomendaciones en base al trabajo descrito anteriormente.

Dentro de las conclusiones de este proyecto es que se logra cumplir con las expectativas de la administración de la Corporación, al facilitarles una mirada externa de su situación actual. También se resalta que siempre existen tópicos donde poder realizar mejoras, sin que ello presuponga un aumento del presupuesto. Además, se hacen recomendaciones para mejorar la eficiencia a partir de acciones inmediatas en dos recintos ligados a la Corporación

A mis papás, mi hermana y mi familia, quienes siempre han estado cuando los he necesitado, y a los maestros que he tenido en mi vida.

El fin de una etapa marca el comienzo de una nueva historia.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes Preliminares	1
1.2.	Planteamiento del Problema	2
1.3.	Objetivos	3
1.3.1.	Objetivo general	3
1.3.2.	Objetivos específicos	3
1.4.	Metodología	3
1.5.	Marco conceptual.....	5
1.6.	Alcances	8
1.7.	Resultados esperados	8
2.	Investigación.....	9
2.1.	Antecedentes generales	9
2.2.	Actividades y programas deportivos	10
2.3.	Levantamiento de la situación actual	13
2.3.1.	Resultados generales del periodo anterior.....	15
2.3.2.	Análisis de ingresos y egresos.....	25
2.4.	Diagnóstico	36
2.4.1.	Identificación de variables principales.....	39
2.4.2.	Determinación preliminar de indicadores clave.....	41
3.	Plan de control de gestión	42
3.1.	Identificación de los objetivos	42
3.2.	Formulación de indicadores.....	43
3.3.	Registro de indicadores finales	44
3.4.	Seguimiento y control de indicadores	45
3.5.	Sugerencias adicionales	47
4.	Factores críticos de éxito del proyecto	48
5.	Conclusiones y recomendaciones	49
6.	Bibliografía.....	50
Anexos		51
Anexo 1:	Ingresos y gastos Oficina Central por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	51

Anexo 2: Ingresos y gastos Dragones de La Reina por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	52
Anexo 3: Ingresos y gastos Piscina Municipal por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	53
Anexo 4: Ingresos y gastos Estadio Talinay por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	53
Anexo 5: Ingresos y gastos Estadio Municipal Parque Mahuida por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	54
Anexo 6: Ingresos consolidados por programa y cuenta, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	54
Anexo 7: Gastos consolidados por programa y cuenta, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)	55
Anexo 8: Cálculo de Subvención Municipal y Privada según Ingresos y Egresos por Centro de Costo, 2013 (en pesos chilenos).....	59

Índice de Tablas

Tabla 1: Hoja de vida del indicador - Variables de Identificación	7
Tabla 2: Hoja de vida del Indicador - Variables de Programación y Seguimiento	7
Tabla 3: Programas de Deporte Formativo 2013.	11
Tabla 4: Escuelas Deportivas de Carácter Privado 2013	12
Tabla 5: Programas Deportivos de Competencia 2013.....	13
Tabla 6: Descripción Excel Control de Ingresos y Gastos Corporación	14
Tabla 7: Detalle de ingresos y costos anuales por Centro de Costo	18
Tabla 8: Ingresos y gastos por Centro de Costo	19
Tabla 9: Distribución por Programa y Cuenta Oficina Central antes de extrapolación ...	26
Tabla 10: Distribución por Programa y Cuenta Oficina Central después de extrapolación	26
Tabla 11: Utilización por cantidad de usuarios y subvención necesaria por Centro de Costo.....	38
Tabla 12: Dimensiones de la planificación y objetivos respectivos.	43
Tabla 13: Indicadores respectivos a los distintos objetivos	43
Tabla 14: Definición de indicadores finales..	45
Tabla 15: Actividades de control de gestión	46

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de la Corporación de Deportes de La Reina. Fuente: Corporación de Deportes de La Reina	2
Ilustración 2: Excel de Control de Ingresos y Gastos Corporación. Fuente: Elaboración propia	15
Ilustración 3: Tabla dinámica de ingresos y gastos por Centro de Costo. Fuente: Elaboración propia	16
Ilustración 4: Tabla dinámica de ingresos por Cuenta y Programa. Fuente: Elaboración propia	17
Ilustración 5: Tabla dinámica de gastos por Cuenta y Programa. Fuente: Elaboración propia	17
Ilustración 6: Foto de Aldea del Encuentro. Fuente: Elaboración propia	20
Ilustración 7: Foto del gimnasio de Dragones de La Reina. Fuente: Elaboración propia	20
Ilustración 8: Canchas de tenis en Dragones de La Reina. Fuente: Elaboración propia	21
Ilustración 9: Canchas de futbolito en Dragones de La Reina. Fuente: Elaboración propia	21
Ilustración 10: Foto de Piscina Municipal. Fuente: Elaboración propia	22
Ilustración 11: Foto de multicancha de Estadio Talinay. Fuente: Elaboración propia.....	23
Ilustración 12: Foto de cancha de fútbol de Estadio Talinay. Fuente: Elaboración propia	23
Ilustración 13: Foto de entrada al Estadio Municipal Parque Mahuida. Fuente: Elaboración propia	24
Ilustración 14: Foto de cancha de fútbol de Estadio Municipal Parque Mahuida. Fuente: Elaboración propia	25
Ilustración 15: Gráfico de Ingresos Consolidados por Programa (Base: \$314.344.140). Fuente: Elaboración propia	27
Ilustración 16: Gráfico de Ingresos Consolidados por Cuenta (Base: \$314.344.140). Fuente: Elaboración propia	27
Ilustración 17: Gráfico de Gastos Consolidados por Programa (Base: \$317.657.857). Fuente: Elaboración propia	27
Ilustración 18: Gráfico de Gastos Consolidados por Cuenta (Base: \$317.657.857). Fuente: Elaboración propia	28
Ilustración 19: Gráfico de Distribución Ingresos por Programa (Base: \$232.626.088, 100% del total). Fuente: Elaboración propia.....	29
Ilustración 20: Gráfico de Distribución Gastos por Programa (Base: \$116.133.244, 80,72% del total). Fuente: Elaboración propia.....	29
Ilustración 21: Gráfico de Distribución Gastos por Cuenta (Base: \$116.133.244, 80,72% del total). Fuente: Elaboración propia.....	29
Ilustración 22: Gráfico de Distribución Ingresos por Programa (Base: \$53.152.700, 91% del total). Fuente: Elaboración propia.....	30
Ilustración 23: Gráfico de Distribución Gastos por Programa (Base: \$32.720.869, 79% del total). Fuente: Elaboración propia.....	30
Ilustración 24: Gráfico de Distribución Gastos por Cuenta (Base: \$32.720.869, 79% del total). Fuente: Elaboración propia	31
Ilustración 25: Gráfico de Distribución Ingresos por Programa (Base: \$13.975.500, 99% del total). Fuente: Elaboración propia.....	32
Ilustración 26: Gráfico de Gastos por Programa (Base: \$31.988.279, 82% del total). Fuente: Elaboración propia	32

Ilustración 27: Gráfico de Gastos por Cuenta (Base: \$31.988.279, 82% del total).	
Fuente: Elaboración propia	33
Ilustración 28: Gráfico de Ingresos por Programa (Base: \$1.396.000, 97% del total).	
Fuente: Elaboración propia	33
Ilustración 29: Gráfico de Gastos por Programa (Base: \$26.572.894, 91% del total).	
Fuente: Elaboración propia	34
Ilustración 30: Gráfico de Gastos por Cuenta (Base: \$26.572.894, 91% del total).	
Fuente: Elaboración propia	34
Ilustración 31: Gráfico de Ingresos por Programa (Base: \$7.759.852, 100% del total).	
Fuente: Elaboración propia	35
Ilustración 32: Gráfico de Gastos por Programa (Base: \$13.335.612, 91% del total).	
Fuente: Elaboración propia	35
Ilustración 33: Gráfico de Gastos por Cuenta (Base: \$13.335.612, 91% del total).	
Fuente: Elaboración propia	36
Ilustración 34: Gráfico de Subvención necesaria por Centro de Costo. Fuente:	
Elaboración propia	37
Ilustración 35: Registro y descripción de Indicadores. Fuente: Elaboración propia.....	46
Ilustración 36: Registro y seguimiento de las variaciones de Indicadores. Fuente:	
Elaboración propia	47

1. Introducción

1.1. Antecedentes Preliminares

La Corporación de Deporte de La Reina es una entidad dependiente de la Municipalidad de la comuna, la cual se encarga de planificar, organizar y realizar diversas actividades deportivas y recreativas para los habitantes reininos.

Esta organización realiza anualmente una planificación de las distintas actividades que ofrece a la población de La Reina. Aquí se toman en cuenta diversos aspectos como la demanda por actividad, la capacidad de los recintos, la disponibilidad de profesores y encargados, los ingresos anuales por subvención y arriendos de instalaciones, entre otros. En el presente año se imparten las siguientes actividades¹:

- Gimnasia para Adulto y Adulto Mayor
- Gimnasia para Dueñas de Casa
- Gimnasia Entretenida
- Yoga
- Pilates
- Aeróbica
- Acondicionamiento Físico
- Fitball
- Tai-Chi
- Taekwon-do
- Bochas para Personas Discapacitadas
- Ajedrez
- Fútbol Masculino y Femenino

La misión de la Corporación es: “Es misión de la Municipalidad, fomentar y desarrollar el deporte y la recreación de los habitantes de la comuna. Esta acción se desarrolla a través de la Corporación Municipal de Deportes y Recreación de La Reina, entidad constituida con el objeto de administrar los recintos deportivos municipales, organizar y coordinar las actividades deportivas de la comuna, difundir los beneficios de una vida saludable, permitir la participación de la comunidad y así lograr una mejor calidad de vida de los reininos.”

Actualmente el organigrama directivo de la entidad se define a continuación:

¹ <http://www.lareina.cl/index.php/deportes/deportes/talleres>

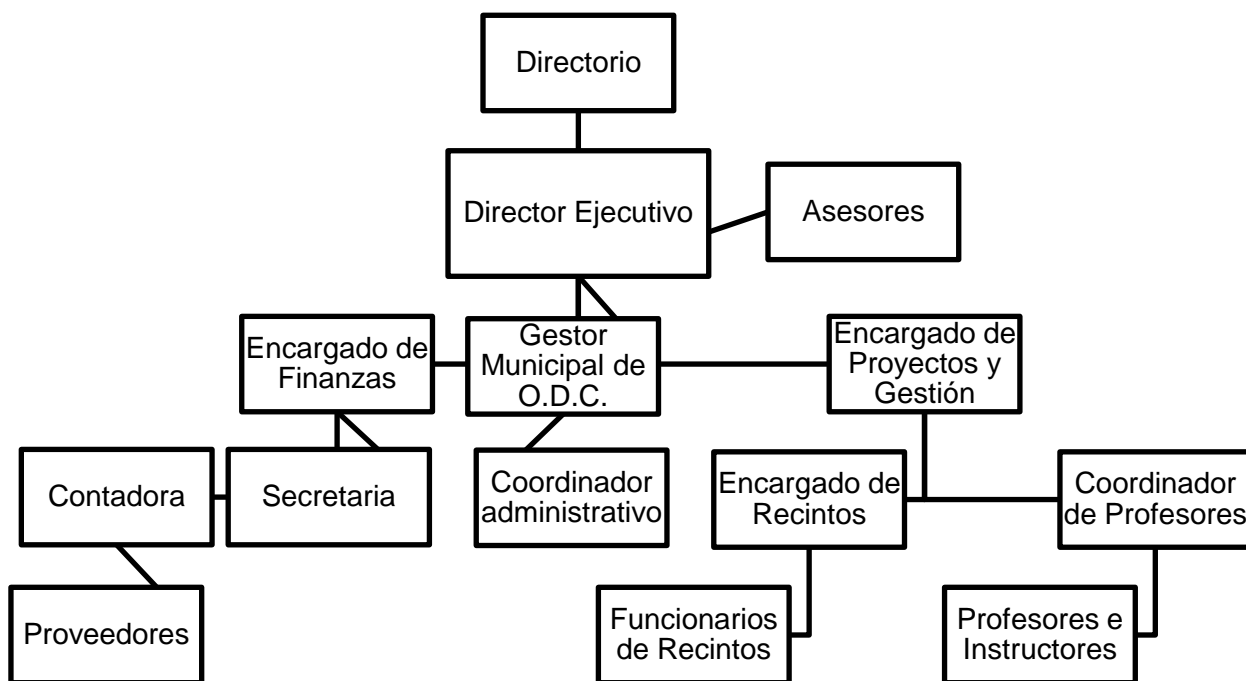


Ilustración 1: Organigrama de la Corporación de Deportes de La Reina. Fuente: Corporación de Deportes de La Reina

1.2. Planteamiento del Problema

La administración actual de la Corporación, presidida por el Director Ejecutivo, se inició en febrero de 2013, y al iniciar sus labores se encontraron con un desorden interno en cuanto a ingresos y costos se refiere. Se realizó una auditoría externa del período anterior (año 2012) para tener mayor claridad sobre los flujos de capital.

Si bien actualmente existe un ordenamiento en el aspecto financiero, ya que se conocen a cabalidad los flujos de ingreso y egreso, no hay mayor claridad sobre si la actual administración y gestión de estos recursos es óptima. Es por esto que se hace necesario realizar una investigación a fondo en lo mencionado anteriormente.

La justificación para realizar este proyecto radica en la importancia que le da la Corporación a mantener un nivel de oferta de actividades y talleres a la población, sin dejar de lado el balance financiero global, es decir, que la entidad se pueda financiar en base a los recursos estimados que posee y gestionar de manera óptima los gastos que se generan.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de control de gestión para la administración de los recursos de los distintos recintos deportivos, que asegure tanto el financiamiento de las distintas actividades programadas por la Corporación, como la optimización de la gestión y los ingresos con los egresos.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Evaluar el sistema actual realizando un levantamiento de la situación actual.
2. Identificar las variables principales que influyen los flujos de ingreso y egreso críticos de la Corporación.
3. Definir indicadores clave que permitan determinar el nivel de gestión de los administradores y directores de la Corporación.
4. Establecer y diseñar un plan de control de gestión en función de los flujos e indicadores identificados con anterioridad.
5. Hacer recomendaciones a nivel directivo para futuras gestiones de la Corporación.

1.4. Metodología

Para este proyecto se realiza una calendarización de actividades en base a una carta Gantt, de forma tal que durante el transcurso de la propuesta se genera una pauta para que tanto los profesores guía y co-guía y la Corporación tengan claro los requerimientos y duración de cada actividad.

Luego se realiza un levantamiento de la situación actual, donde se identifican todos los aspectos relevantes en el aspecto administrativo y financiero de los talleres deportivos, es decir, los distintos flujos de ingreso y egreso en los distintos centros deportivos, el detalle de costos y su distribución. Esto se justifica ya que es necesario primero conocer bien cómo se generan estos flujos para poder realizar una evaluación adecuada.

A continuación, se analiza minuciosamente lo anterior y se identifican las variables principales que afectan a los ingresos y costos clave dentro de la Corporación. Esto con el fin de establecer las directrices para el plan de control de gestión.

Después se procede a definir los indicadores clave, que permitan controlar la gestión tanto administrativa como directiva de la Corporación. Éstos se analizan en conjunto con los directores de la entidad. En base a lo anterior, se desarrolla un plan de control

de gestión para la organización. La metodología utilizada para lo anterior se describe a continuación:

a. Identificar y diseñar los indicadores

Reconocer, clasificar y estructurar los objetivos de las dimensiones del proyecto. Luego se formulan, seleccionan y registran los indicadores definitivos, con la validación de los responsables del proyecto en la Corporación.

i. Identificar los objetivos

Se deben identificar los objetivos de cada dimensión. Para esto, se debe concordar con los responsables del proyecto cada objetivo de las dimensiones que se abordarán.

ii. Estructurar los objetivos

Los objetivos definidos en cada dimensión deben ser estructurados de tal forma que deben exponer claramente lo que se desea lograr. Para ello, es útil definir componentes mínimos para su formulación y realizar validaciones a partir de los criterios utilizados por la metodología de selección de objetivos SMART² [1].

En cuanto a la estructura, todo objetivo debe contener tres componentes [1]:

1. La acción que se espera realizar.
2. El objeto sobre el cual recae la acción, y
3. Los elementos adicionales al contexto.

Esto implica que en su redacción se debe incluir al menos un verbo, un sujeto y una frase calificativa. El orden en el que se redacte el objetivo no debe afectar su estructura, siempre y cuando ésta se inicie con el verbo en infinitivo e incluya otras dos componentes [1].

iii. Identificar la tipología del indicador

De acuerdo al nivel en el que se encuentre definido el objetivo, se debe identificar la tipología del indicador conforme si el indicador es de gestión, producto o efecto [1].

A partir de estos criterios se identifica el tipo de indicador que se requiere de acuerdo al objetivo al cual se desea monitorear.

iv. Formular los Indicadores

Se formulan los posibles indicadores por objetivos por la vía del siguiente ejemplo [1]:

² La palabra inglesa SMART significa inteligente y bajo esta metodología se usa como acrónimo de los adjetivos *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (alcanzable), *Realistic* (realista) y *Time Bound* (limitado en tiempo) [1]

Se toma el verbo (A) y el sujeto del objetivo (B).

"Construir 35 kilómetros de red vial nacional"

A

B

Se invierte su orden y el verbo se conjuga en participio.

"Kilómetros de red vial nacional + construidos"

B

A

Se incluyen elementos de la fase descriptiva del objetivo que den cuenta de la localización, período de tiempo o incluso el nombre específico **[1]**:

"Kilómetros de red vial nacional + construidos + en Santiago"

No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo **[1]**.

Luego, se realiza una lista posible de indicadores a ser utilizados y se valida con los responsables del proyecto.

v. Seleccionar los más adecuados

Utilizando la metodología CREMA desarrollada por el Banco Mundial, se seleccionan los indicadores que se considerarán **[1]**.

Finalmente se definen recomendaciones en base al el trabajo descrito anteriormente, de manera de establecer un precedente en la Corporación para administraciones futuras.

1.5. Marco conceptual

- Metodología PHVA

Este método fue acuñado por el estadista William Edwards Deming, quien también es conocido por el concepto de "calidad total". El nombre es la abreviación de Planificación, Hacer, Verificar y Actuar. También es conocido como el ciclo de Deming. Según su libro "Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis"³, el proceso se describe de la siguiente forma:

- Planificación: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios y las políticas de la organización. **[3]**
- Hacer: Implementar los procesos y/o ejecutar el plan. **[3]**

³ W. Edwards Deming, Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos ed., 1989.

- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. [3]
- Actuar: Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso [3]
- Tipologías de Indicadores
 - i. **Gestión:** Cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación [1].
 - ii. **Producto:** Cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos [1].
 - iii. **Efecto o Impacto:** Mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos [1].
- Variables de Identificación

Estas variables dan cuenta de la información general sobre el indicador [1].

- i. **Nombre:** Debe ser claro, corto, conciso y auto explicativo.
- ii. **Descripción:** Breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar. Identifica los principales aspectos por los cuales se definió el indicador, qué se va a medir y porqué es importante medirlo.
- iii. **Unidad de medida:** Corresponde al parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición del indicador
- iv. **Fórmula:** Descripción de los cálculos necesarios para obtener un valor cuantitativo del indicador. En caso de ser necesario se debe especificar la técnica estadística utilizada.
- v. **Variables del indicador:** Serie de campos en los que se detalla la información de cada una de las variables contenidas en la fórmula del indicador. Incluye el nombre de la variable, una breve descripción, la fuente de información (primaria o secundaria), y la frecuencia con la cual se actualiza la información.
- vi. **Periodicidad de la medición del indicador:** Frecuencia con la cual se recolecta la información de avances y a partir de la cual se realiza un análisis.
- vii. **Tipología:** Nivel de la cadena de intervención en la cual el indicador realiza la medición. Puede ser de gestión, producto o efecto.

viii. **Fecha de creación:** Corresponde al día, mes y año en el cual se formuló el indicador.

A continuación, en la Tabla N°1 se muestra la tabla que debe ser completada con dichas variables.

Nombre	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Variables	Periodicidad	Tipología	Fecha de creación

Tabla 1: Hoja de vida del indicador - Variables de Identificación. Fuente: Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores, Departamento Nacional de Planificación, Colombia, 2009 [1]

- Variables de programación y seguimiento

Estas variables, a diferencia de las anteriores, son dinámicas y se deben actualizar constantemente [1].

- Línea de base:** Información que describe la situación previa a una intervención y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas.
- Meta:** Cantidad programa o valor objetivo que espera alcanzar un indicador en un periodo de tiempo específico.
- Resultado:** Cantidad lograda o valor registrado del indicador para un periodo específico.
- Descripción de avances:** Campo complementario para dar contexto a los avances y retrasos en el cumplimiento de la cantidad programada.
- Fecha de corte:** Fecha a la cual la información registrada se encuentra vigente.

A continuación, en la Tabla N°2 se muestra la tabla que debe ser completada con dichas variables.

Nombre	Línea de base	Meta	Resultado	Descripción de avances	Fecha de corte

Tabla 2: Hoja de vida del Indicador - Variables de Programación y Seguimiento. Fuente: Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores, Departamento Nacional de Planificación, Colombia, 2009

1.6. Alcances

El alcance del proyecto es el diseño del plan de control de gestión en la Corporación de Deportes de La Reina.

Dentro de lo anterior está contemplado lograr hacer un análisis y evaluación de la situación actual, establecer las medidas necesarias a realizar para optimizar la gestión administrativa y definir recomendaciones ex post.

1.7. Resultados esperados

Los principales resultados de este proyecto son:

- a. Levantamiento de situación actual
- b. Definición de indicadores clave para la gestión de la Corporación
- c. Plan de Control de Gestión

2. Investigación

2.1. Antecedentes generales

La Corporación de Deportes de La Reina fue creada con el propósito de administrar y gestionar los distintos recintos deportivos de la comuna. Su oficina se encuentra ubicada al interior de la Aldea del Encuentro (Avenida Larraín 9750, La Reina), frente a la Municipalidad de La Reina.

La entidad tiene como objetivos, entre otros:

- Administrar, gestionar y llevar a operaciones acciones que vayan en directo beneficio de la comunidad, en estrecha concordancia con los planes nacionales y regionales impulsados por el Estado y con las políticas y objetivos comunales;
- Administrar los recintos deportivos municipales y otros que se le encomienden;
- Coadyuvar en el área técnica en los aspectos deportivos y recreativos que impulsa el municipio a través de sus unidades de deporte y educación extraescolar;
- Llevar a operaciones la política para el fomento y desarrollo del sector que está definida como un bien social al alcance de todos los vecinos de la comuna;
- Asesorar y apoyar a las organizaciones que lo requieran en la formulación de sus proyectos y desarrollo de sus actividades; en la conformación de sus aspectos directivos y en el apoyo de sus actividades con recursos económicos, de infraestructura e implementación de acuerdo a las posibilidades;
- Integrar cuando corresponde, las comisiones en representación de la municipalidad, ante los diversos organismos públicos y/o privados y coordinar los recursos humanos necesarios para la gestión y para el desarrollo de los planes y programas deportivos y recreativos comunales impulsados por la municipalidad.

Los actores externos involucrados dentro de las actividades corrientes de la entidad son el Gobierno –representado por las autoridades pertinentes como los altos cargos municipales–, fundaciones –las que se encuentren interesadas en realizar programas deportivos– y privados –principalmente llamados para financiar distintas actividades–.

El Directorio de la Corporación está constituido por autoridades comunales, y representantes de organizaciones deportivas de la comuna.

Con motivo del cambio de autoridades municipales a contar del 6 de diciembre de 2012, el Directorio quedó presidido por el Alcalde y en el mes de julio de 2013 se procedió a elegir a los Directores para el período 2013 – 2015 quedando constituido por:

- Presidente: Alcalde de La Reina;
- Vicepresidente: Representante del Club de Tenis de La Reina;
- Secretario: Representante de la Municipalidad;
- Tesorero: Representante de la Corporación de Desarrollo de La Reina;
- Directores:

- Dos representantes de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos;
- Un representante del Club de Patinaje Artístico de La Reina,
- Un representante del Club de Huasos de La Reina y
- Un representante de la Fundación “Ganamos Todos”.

La Comuna cuenta con 8 recintos deportivos de propiedad municipal que son administrados por la Corporación de Deportes, 3 multicanchas en Juntas de Vecinos y gimnasio menor en 4 de ellas⁴.

Los recintos municipales administrados por la Corporación son:

- Estadio Municipal en el Parque Mahuida, ubicado en Avenida Larraín 11095;
- Centro Deportivo Dragones de La Reina, ubicado en Francisco de Villagra 6581;
- Centro Deportivo Talinay, ubicado en Talinay 9105;
- Piscina Municipal, ubicada en Talinay 9025;
- Multicancha Parque Industrial, ubicada en Jorge Alessandri 380;
- Multicanchas Rotario David González, ubicadas en Avenida Larraín con Laura Rodríguez;
- Estadio Aldea del Encuentro, ubicado en Avenida Larraín 9750;
- Gimnasio CEPASO, ubicado en Quillagua 511

Existen también recintos municipales administrados directamente por las Juntas de Vecinos. Éstos son:

- Campo Deportivo Unidad Vecinal N° 1, ubicado en la sede de la Junta de Vecinos con dirección en Patricia Isidora 2130. Consta de 1 campo de pasto sintético de 18x32 metros y un gimnasio menor.
- Gimnasio menor Unidad Vecinal N° 7, ubicado en la sede de la Junta de Vecinos con dirección en Avda. Larraín 7048.
- Campo Deportivo Unidad Vecinal N° 11, ubicado en la sede de la Junta de Vecinos con dirección en El Molle 7193. Consta de 1 campo de pasto sintético de 18x32 metros y un gimnasio menor.
- Campo Deportivo Unidad Vecinal N° 12, ubicado en la sede de la Junta de Vecinos con dirección en Piuchén 9020. Consta de 1 campo de pasto sintético de 18x32 metros y un gimnasio menor.

2.2. Actividades y programas deportivos

Existen diversos programas y actividades asociados a los distintos recintos. Se categorizan en: Programas de Deporte Formativo, Escuelas Deportivas de Carácter Privado, Programas de Deporte Recreativo y Programas de Deporte Competitivo. Las Escuelas Deportivas Infantiles del año 2013, correspondientes a los Programas de Deporte Formativo, se detallan en la siguiente tabla.

⁴ <http://www.lareina.cl/index.php/deportes/deportes/establecimientos>

Escuela	Descripción	Recinto(s)
Escuela de Tiro con Arco	Destinada a estudiantes y vecinos escolares de los colegios municipales, subvencionados y particulares de la comuna y vecinos en general, realizada en conjunto con la Organización Quirón	- Aldea del Encuentro - Unidad Vecinal 15
Escuela de Ajedrez	Sin descripción	- Centro Cultural y Casona Nemesio Antúnez - Unidad Vecinal 5 - Unidad Vecinal 12
Escuela de Taekwon-do	Sin descripción	- Dragones de La Reina - Unidad Vecinal 8
Escuela de Fútbol Femenino	Sin descripción	- Campos Deportivos Avenida Larraín - Unidad Vecinal 13
Escuela de Fútbol Infantil	Dos categorías: - Menores hasta 10 años - De 11 a 14 años	- Campos Deportivos Avenida Larraín - Unidad Vecinal 13 - Gimnasio CEPASO
Taller de Bochas	Para personas con parálisis cerebral	- Dragones de La Reina - Unidad Vecinal 8
Escuela de Iniciación al Fútbol	Realizada en conjunto con el IND, dirigida a niños de hasta 12 años	- Campos Deportivos Avenida Larraín - Unidad Vecinal 13

Tabla 3: Programas de Deporte Formativo 2013. Fuente: Elaboración propia

Las Escuelas Deportivas de Carácter Privado están dirigidas a niños y jóvenes con mayor poder adquisitivo. Se detallan en la siguiente tabla.

Escuela	Asociado con	Recinto(s)
Escuela de Tenis	Academia de Tenis Claudio González	- Dragones de La Reina
Escuela de Patinaje Artístico	Club de Patinaje Artístico	- Gimnasio Complejo Educativo La Reina - Dragones de La Reina
Escuela de Karate	Escuela de Karate Do	- Dragones de La Reina
Escuela de Gimnasia Rítmica	Club de Gimnasia Rítmica	- Dragones de La Reina
Escuela Oficial de Fútbol “Universidad de Chile”	Sin asociación	- Estadio Aldea del Encuentro
Escuela de Fútbol “Universidad Católica”	Sin asociación	- Estadio Municipal Parque Mahuida
Escuela de Fútbol “Colo Colo”	Sin asociación	- Estadio Municipal Parque Mahuida

Tabla 4: Escuelas Deportivas de Carácter Privado 2013. Fuente: Elaboración propia

Los Programas de Deporte Recreativo se dividen en tres tipos: Actividades físicas para dueños de casa, niños, jóvenes, adulto y adulto mayor; actividades de Futsal en campos deportivos vecinales (a través de campeonatos) y actividades de Baby Fútbol desarrolladas en las canchas de Larráin y de Juntas Vecinales 11 y 12 (a través de campeonatos infantiles, todo competidor y solidarios a beneficio de la comunidad). El detalle de estos programas se encuentra en el anexo A.

Finalmente, los Programas Deportivos de Competencia están dirigidos a toda la comunidad adulta que desea competir a un nivel mayor al amateur. En la tabla a continuación se detallan los recintos y las actividades relacionadas.

Recinto	Programas
Dragones de La Reina	<ul style="list-style-type: none"> - Liga de Vóleybol La Reina (LIDEVO) - Club Infantil Alianza Oriente - Club de Patinaje Artístico Dragones de La Reina - Club Deportivo para Personas con Parálisis Cerebral (CLUDEPAC) - Club de Gimnasia Rítmica La Reina - Club de Karate-Do La Reina - Entrenaenlinea (Escuela de Fútbol para Adultos) - Liga de Vóleybol Privada
Estadio Talinay	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades anuales Asociación de Fútbol La Reina, en todas sus categorías: 3 series adultas, 3 series infantiles y viejos cracks - Copa de Campeones de la Asociación de Fútbol de La Reina y ANFA - Torneo Regional de Fútbol categoría sénior organizado por ANFA - Torneo Regional de Fútbol categorías menores
Estadio Municipal Parque Mahuida	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades anuales Liga de Fútbol Padre Hurtado - Escuelas de Fútbol Universidad Católica y Colo Colo
Estadio Aldea del Encuentro	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela de Fútbol Universidad de Chile - Programa de Iniciación al Running
Gimnasio CEPASO	<ul style="list-style-type: none"> - Copa Chilectra (fase Comunal y Regional)

Tabla 5: Programas Deportivos de Competencia 2013. Fuente: Elaboración propia

2.3. Levantamiento de la situación actual

Para realizar el levantamiento y análisis de la situación actual, se ha tomado como referencia la información correspondiente al año 2013, en cuanto a los recintos, actividades, ingresos, gastos y costos pertinentes.

El encargado de Finanzas de la Corporación ha elaborado un archivo Excel donde se registran todos los movimientos de ingresos y gastos por parte de la entidad. En él se encuentran detalladas todas las características atinentes a cada acción, las cuales se individualizan en cada fila y en orden cronológico, mientras que las columnas definen los detalles del movimiento.

Esto se resume en el siguiente cuadro.

Nombre de Columna	Descripción	Formato o Ejemplo
Mes	Fórmula que entrega el mes y año de la celda "Fecha". Fórmula en Excel: =SI([Fecha]="";"";TEXTO([Fecha];"mmm")&"-&AÑO([Fecha]))	Ej.: jun-2013
Fecha	Fecha del movimiento, en formato día-mes-año	15-06-2013
Programa	Tipo de actividad vinculado al movimiento. Es más específico que "Cuenta"	Ej.: Arriendo Futbolito
Comprobante	Número de registro interno vinculado a la acción	Ej.: 4194
Ingresos	Valor positivo en pesos chilenos del movimiento	Ej.: \$ 250.000
Gastos	Valor positivo en pesos chilenos del movimiento	Ej.: \$ 500.000
Saldo Acumulado	Valor positivo en pesos chilenos de la suma del saldo correspondiente al movimiento anterior y los ingresos y costos del movimiento actual. Fórmula en Excel: =SI([Fecha]="";"";[IngresosActual]-[GastosActual]+[SaldoAcumuladoAnterior])	Ej.: \$ 24.006.612
Descripción	Detalle sobre el movimiento	Ej.: Escuela de tenis Diciembre
Cuenta	Tipo de servicio relacionado con el movimiento. Es más general que Programa	Ej.: Arriendos
Centro de Costo (C. de Costo)	Recinto al cual se vincula el movimiento	Ej.: Estadio_Talinay
Nombre	Nombre de la persona u organización responsable del movimiento	Ej.: Easy S.A.
Fondo	Tipo de fondo del cual se está realizando el movimiento. Puede ser fondo propio o de subvención	Ej.: Fpropio
Cobrado	Sin información	Sin información
Cheque	Número del cheque asociado al movimiento	Ej.: 12345678
Banco	Banco correspondiente a cheque del movimiento	Ej.: Scotiabank
Saldo	Valor correspondiente a la resta entre las celdas "Ingresos" y "Gastos" Fórmula en Excel: =[Ingresos]-[Gastos]	Ej.: -\$ 250.000

Tabla 6: Descripción Excel Control de Ingresos y Gastos Corporación. Fuente: Elaboración propia

Este archivo se ejemplifica en la siguiente ilustración.

Control Ingresos y Gastos							
Mes	Fecha	Programa	Comprobante	Ingresos	Gastos	Saldo Acumulado	
ene-2013	02-01-2013	Telefonia Fija	6981		\$ 13.275	\$ 18.791.574	
ene-2013	02-01-2013	Telefonia Fija	6981		\$ 21.928	\$ 18.769.646	
ene-2013	02-01-2013	Telefonia Fija	6981		\$ 19.121	\$ 18.750.525	
ene-2013	02-01-2013	Taller Futbol	6982		\$ 57.600	\$ 18.692.925	
ene-2013	02-01-2013	Rep. Y Mant.	6983		\$ 129.600	\$ 18.563.325	
ene-2013	02-01-2013	Rep. Y Mant.	6984		\$ 342.000	\$ 18.221.325	
ene-2013	02-01-2013	Administracion	6985		\$ 114.428	\$ 18.106.897	
ene-2013	02-01-2013	Adm. Recinto	6986		\$ 39.000	\$ 18.067.897	
ene-2013	02-01-2013	Rep. Y Mant.	6987		\$ 145.793	\$ 17.922.104	
ene-2013	02-01-2013	Rep. Y Mant.	6988		\$ 66.497	\$ 17.855.607	
ene-2013	02-01-2013	Administracion	6989		\$ 116.025	\$ 17.739.582	
ene-2013	02-01-2013	Insumos Deportivos	6990		\$ 97.500	\$ 17.642.082	
ene-2013	02-01-2013	Telefonia Movil	6991		\$ 15.870	\$ 17.626.212	
ene-2013	03-01-2013	Taller Adulto Mayor	4194	\$ 61.000		\$ 17.687.212	
ene-2013	03-01-2013	Entradas	4223	\$ 258.500		\$ 17.945.712	
ene-2013	04-01-2013	Arriendo Multicancha	4195	\$ 72.000		\$ 18.017.712	
ene-2013	04-01-2013	Arriendo Futbolito	4196	\$ 180.000		\$ 18.197.712	
ene-2013	04-01-2013	Entradas	4223	\$ 220.500		\$ 18.418.212	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Multicancha	4197	\$ 30.000		\$ 18.448.212	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Multicancha	4198	\$ 25.000		\$ 18.473.212	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Tenis	4199	\$ 299.000		\$ 18.772.212	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Futbolito	4199	\$ 182.500		\$ 18.954.712	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Gimnasio	4199	\$ 20.000		\$ 18.974.712	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Multicancha	4199	\$ 27.000		\$ 19.001.712	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Tenis	4200	\$ 110.000		\$ 19.111.712	
ene-2013	07-01-2013	Arriendo Futbolito	4524	\$ 150.000		\$ 19.261.712	
ene-2013	08-01-2013	Entradas	4201	\$ 32.000		\$ 19.293.712	
ene-2013	08-01-2013	Entradas	4202	\$ 5.000		\$ 19.298.712	
ene-2013	08-01-2013	Entradas	4203	\$ 15.000		\$ 19.313.712	
ene-2013	08-01-2013	Entrada Carnet	4203	\$ 95.000		\$ 19.408.712	
ene-2013	08-01-2013	Taller Natación	4203	\$ 10.000		\$ 19.418.712	
ene-2013	08-01-2013	Entrada Carnet	4204	\$ 492.500		\$ 19.911.212	
ene-2013	08-01-2013	Taller Natación	4204	\$ 20.000		\$ 19.931.212	
ene-2013	08-01-2013	Arriendo Kiosko	4205	\$ 60.000		\$ 19.991.212	
ene-2013	08-01-2013	Entradas	4223	\$ 176.000		\$ 20.167.212	
ene-2013	08-01-2013	Entradas	4223	\$ 128.000		\$ 20.295.212	
ene-2013	08-01-2013	Entradas	4223	\$ 251.500		\$ 20.546.712	

Ilustración 2: Excel de Control de Ingresos y Gastos Corporación. Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Resultados generales del periodo anterior

Para el análisis y tratamiento de los datos anteriores se procede a crear tablas dinámicas, para de esta forma poder observar en términos generales y específicos los movimientos financieros de la Corporación.

En la primera tabla se consolida la suma de ingresos y gastos anuales, además de los saldos correspondientes, para cada uno de los recintos (en adelante, Centros de Costo). El objetivo es tener un primer acercamiento sobre cuáles son los principales recintos que originan la mayor parte de los ingresos y costos a la Corporación. En la siguiente ilustración se muestra el detalle.

A30		fx		Total general											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J					
1	Programa	(Todas)													
2	Cuenta	(Todas)		11.362.260											
3	Mes	(Todas)													
4															
5	Etiquetas de fila	Suma de Ingresos	Suma de Gastos	Suma de Saldo											
6	Albergue Nemesio Antunez	280.000	250.571	29.429											
7	Centro Cultural	68.000	1.370.700	1.302.700											
8	Club de Tenis		700.000	700.000											
9	Complejo Educacional		470.000	470.000											
10	Dragones	58.391.700	41.333.100	17.058.600											
11	Estadio_Aldea	5.614.967	11.044.090	5.429.123											
12	Estadio_Muni	7.759.852	14.583.724	6.823.872											
13	Estadio_Talinay	1.446.000	29.155.119	27.709.119											
14	Gim_CEPASO	1.621.590	8.210.783	6.589.193											
15	JV_1	40.000	2.615.850	2.575.850											
16	JV_11		4.368.750	4.368.750											
17	JV_12		1.524.300	1.524.300											
18	JV_13		135.000	135.000											
19	JV_5		2.929.200	2.929.200											
20	JV_7		2.664.900	2.664.900											
21	JV_9		832.500	832.500											
22	MUDELAR		800.100	800.100											
23	MultiCancha_Larrain	5.815.650	6.371.598	555.948											
24	Of_Central	232.626.088	143.863.232	88.762.856											
25	Parque_Ind	1.174.770	3.333.476	2.158.706											
26	Parroquia CEPASO	61.000	639.720	578.720											
27	Parroquia Natividad		302.900	302.900											
28	Parroquia San Carlos		965.450	965.450											
29	Pis Municipal	14.120.500	39.192.794	25.072.294											
30	Total general	329.020.117	317.657.857	11.362.260											

Lista de campos de tabla dinámica

Seleccionar campos para agregar al informe:

- Mes
- Fecha
- Programa
- Comprobante
- Ingresos
- Gastos
- Saldo Acumulado
- Descripción

Arrastrar campos entre las áreas siguientes:

Filtro de informe: Programa, Cuenta, Mes

Etiquetas de columna: Valores

Etiquetas de fila: C. de Costo

Valores: Suma de Ingr..., Suma de Gastos, Suma de Saldo

Aplazar actualización d... Actualizar

Ilustración 3: Tabla dinámica de ingresos y gastos por Centro de Costo. Fuente: Elaboración propia

Luego, para observar con mayor detalle, se crea una segunda tabla dinámica donde se suman los ingresos anuales en todos los Centros de Costo, detallados tanto por Programa (etiqueta de fila) como por tipo de Cuenta (etiqueta de columna). El objetivo de esta tabla es describir con mayor detalle el origen de los ingresos principales de la Corporación en su conjunto. A continuación se presenta una ilustración que muestra en detalle este trabajo.

A25		Total general											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	C. de Costo	(Todas)											
2	Mes	(Todas)											
4	Ingresos	Cuenta											
5	Programa	Aportes	Arrendos	Caja Chica	Entradas	F. Rendir	Subvención	Talleres	(en blanco)	Total general			
6	Administración		1.128.350	34.500		81.860			1.920.656	3.165.366			
7	Arriendo Albergue		248.000						100.000	348.000			
8	Arriendo Futbol		12.410.517						2.098.300	14.508.817			
9	Arriendo Futbolito	40.070	19.255.650						1.138.000	20.433.720			
10	Arriendo Gimnasio		13.946.790						415.000	14.361.790			
11	Arriendo Kiosko		1.212.502						80.000	1.292.502			
12	Arriendo Multicancha		4.142.200						50.000	4.192.200			
13	Arriendo Rugby		1.000.000							1.000.000			
14	Arriendo Tenis		19.593.000						3.367.000	22.960.000			
15	Arriendo Volleyball		2.865.500							2.865.500			
16	Difusión		34.000							34.000			
17	Entrada Carnet		43.000		2.351.000					2.394.000			
18	Entradas		300.000		6.252.000				3.985.500	10.537.500			
19	Evento Campamento Verano				378.000					378.000			
20	Rep. Y Mant.	60.000								60.000			
21	SALDO 2012								23.694.612	23.694.612			
22	Subvención					178.091.333			27.485.777	205.577.110			
23	Taller Adulto Mayor		13.000					101.000		114.000			
24	Taller Natación		16.000		1.087.000					1.103.000			
25	Total general	100.070	76.208.509	34.500	10.068.000	81.860	178.091.333	101.000	64.334.845	329.020.117			

Ilustración 4: Tabla dinámica de ingresos por Cuenta y Programa. Fuente: Elaboración propia

Después, en forma paralela, se crea una tercera tabla dinámica en donde se despliegan los gastos totales del año anterior, desglosados por Programa y tipo de Cuenta. El objetivo es, al igual que en el caso anterior, verificar cuáles son las principales fuentes de egreso en la organización. En la siguiente imagen se puede apreciar el detalle de la tabla.

A55		Total general													
A	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	C. de Costo														
2	Mes														
4	Gastos														
5	Programa	Impuesto Honorarios	Multas	Prestamos	Prov_Insuemes	Prov_Serv_Bás	Prov_Servicios	Rem_Anejas	Remuneraciones	Talleres	(en blanco)	Total general			
38	Taller Bochas									128.700		1.380.600			
39	Taller Futbol Femenino											93.600			
40	Taller Futbol											279.000			
41	Taller Futbol Femenino														
42	Taller Gim									120.000		1.080.000			
43	Taller Hand Ball											136.800			
44	Taller Natación											1.036.800			
45	Taller Patinaje						175.000					415.000			
46	Taller Pilates									178.200		3.831.300			
47	Taller Psicocalistenia											405.000			
48	Taller Taekwon-DO									172.800		1.616.801			
49	Taller Taichi											2.474.600			
50	Taller Tenis									100.000		800.000			
51	Taller Yoga											2.481.075			
52	Telefonia Fija					998.818	244.423					132.565			
53	Telefonia Movil					2.000.342	171.093					2.171.435			
54	Traslados						620.000					190.000			
55	Total general	9.502.503	1.353.176	1.615.742	26.646.040	47.726.086	17.041.561	1.250.000	61.276.251	1.300.000	31.999.047	317.657.857			

Ilustración 5: Tabla dinámica de gastos por Cuenta y Programa. Fuente: Elaboración propia

A partir de la primera tabla dinámica se obtiene el detalle de los ingresos y costos anuales de cada Centro de Costo que se muestra a continuación.

Centro de Costo	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	% Acumulado Ingresos	% Acumulado Costos
Of_Central	232.626.088	70,70%	143.863.232	45,29%	80.243.560	70,70%	45,29%
Dragones	58.391.700	17,75%	41.333.100	13,01%	14.945.900	88,45%	58,30%
Pis_Municipal	14.120.500	4,29%	39.192.794	12,34%	- 24.096.783	92,74%	70,64%
Estadio_Talinay	1.446.000	0,44%	29.155.119	9,18%	- 26.709.985	93,18%	79,82%
Estadio_Muni	7.759.852	2,36%	14.583.724	4,59%	- 6.474.079	95,54%	84,41%
Estadio_Aldea	5.614.967	1,71%	11.044.090	3,48%	- 5.242.208	97,25%	87,88%
Gim_CEPASO	1.621.590	0,49%	8.210.783	2,58%	- 6.542.593	97,74%	90,47%
MultiCancha_Larraín	5.815.650	1,77%	6.371.598	2,01%	- 181.898	99,51%	92,48%
JV_11			4.368.750	1,38%	- 4.368.750	99,62%	95,55%
Parque_Ind	1.174.770	0,36%	3.333.476	1,05%	- 2.001.674	99,98%	99,40%
Albergue Nemesio Antunez	280.000	0,09%	250.571	0,08%	- 70.571	99,59%	92,55%
Centro Cultural	68.000	0,02%	1.370.700	0,43%	- 1.302.700	99,61%	92,99%
Club de Tenis			700.000	0,22%	- 600.000	99,61%	93,21%
Complejo Educacional			470.000	0,15%	- 470.000	99,61%	93,35%
JV_1	40.000	0,01%	2.615.850	0,82%	- 2.575.850	99,62%	94,18%
JV_12			1.524.300	0,48%	- 1.404.300	99,62%	96,03%
JV_13			135.000	0,04%	- 135.000	99,62%	96,07%
JV_5			2.929.200	0,92%	- 2.481.800	99,62%	97,00%
JV_7			2.664.900	0,84%	- 2.664.900	99,62%	97,84%
JV_9			832.500	0,26%	- 832.500	99,62%	98,10%
MUDELAR			800.100	0,25%	- 800.100	99,62%	98,35%
Parroquia CEPASO	61.000	0,02%	639.720	0,20%	- 578.720	100%	99,60%
Parroquia Natividad			302.900	0,10%	- 302.900	100%	99,70%
Parroquia San Carlos			965.450	0,30%	- 965.450	100%	100,00%
Total general	329.020.117	100%	317.657.857	100%	4.386.699	100%	100%

Tabla 7: Detalle de ingresos y costos anuales por Centro de Costo. Fuente: Elaboración propia

Para estipular cuáles serán los Centros de Costo a analizar, se tomarán en cuenta los que, en su conjunto, acaparen al menos el 80% de los ingresos y egresos. Así, como se puede observar en la tabla, los primeros cinco recintos cumplen con el requisito, es decir:

- Oficina Central (Of_Central)
- Dragones de La Reina (Dragones)
- Piscina Municipal (Pis_Municipal)
- Estadio Talinay (Estadio_Talinay)
- Estadio Municipal Parque Mahuida (Estadio_Muni)

En su conjunto, acaparan el 95,54% de los ingresos totales y el 84,41% de los gastos anuales. Para contextualizar el análisis posterior, se hace una breve reseña para cada una de estas instalaciones. Los ingresos y costos de estos recintos se detallan a continuación en el siguiente gráfico:

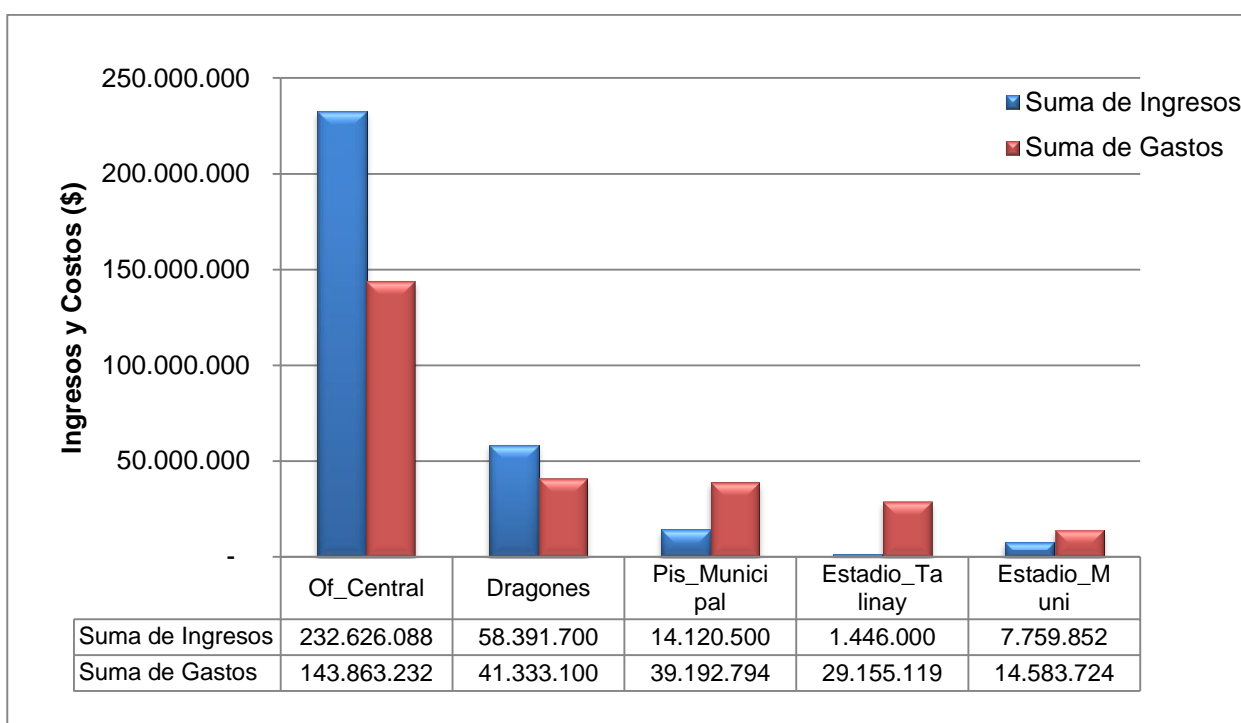


Tabla 8: Ingresos y gastos por Centro de Costo. Fuente: Elaboración propia

Oficina Central

Queda ubicada dentro de la Aldea del Encuentro, junto con otras oficinas y entidades municipales. En ella trabajan el Director Ejecutivo y sus asesores administrativos.



Ilustración 6: Foto de Aldea del Encuentro. Fuente: Elaboración propia

La actividad principal del recinto es la gestión de los proyectos anuales de la Corporación, además de revisar y controlar los ingresos y egresos de cada uno de los recintos municipales a cargo de la entidad. También es la encargada de realizar el cobro de los pagos que reciben los distintos Centros de Costo, los cuales rinden cuentas directamente con el Director Ejecutivo.

Dragones de La Reina

Es el recinto con mayor cantidad de actividades y servicios que presta tanto a la Corporación como a la comunidad en general. Posee 4 canchas de tenis, una multicancha, un gimnasio techado, una sala cerrada para distintas actividades, camarines y 2 canchas de futbolito.



Ilustración 7: Foto del gimnasio de Dragones de La Reina. Fuente: Elaboración propia

Lo dirige un administrador, que es el encargado del correcto funcionamiento interno del recinto, su mantención, el cobro de los arriendos correspondientes y quien rinde cuentas frente a la administración de la Corporación sobre los dineros que recibe.



Ilustración 8: Canchas de tenis en Dragones de La Reina. Fuente: Elaboración propia

El recinto ofrece, además del arriendo de las respectivas instalaciones y eventos deportivos, talleres gratuitos para gente de la comuna, enfocados particularmente en la tercera edad y discapacitados.



Ilustración 9: Canchas de futbolito en Dragones de La Reina. Fuente: Elaboración propia

Piscina Municipal

Se ubica en la calle Talinay, a una cuadra del Estadio Talinay. El recinto posee una piscina al aire libre y camarines con duchas y agua caliente, además de áreas verdes para esparcimiento. Cabe señalar que sólo se encuentra abierto al público en la

temporada de verano –en el caso de la temporada anterior, el periodo es el comprendido entre el 15 de Noviembre de 2013 al 16 de Marzo de 2014–



Ilustración 10: Foto de Piscina Municipal. Fuente: Elaboración propia

El recinto es custodiado por el cuidador a cargo, quien está a cargo de revisar y controlar la entrada a la piscina, su limpieza periódica, el cuidado de las áreas verdes y limpieza de los camarines.

La Piscina Municipal recibe a todo público durante todo el periodo en que se encuentra en funcionamiento, salvo excepciones cuando ésta se cierra para eventos privados o actividades municipales. La Municipalidad de La Reina distribuye anualmente credenciales a los vecinos de la comuna, además de recibir inscripciones de distintos colegios municipales y realizar talleres de Natación e Hidrogimnasia para adultos y adultos mayores.

Estadio Talinay

Este Centro Deportivo se encuentra en la calle del mismo nombre, a paso de la Piscina Municipal. Posee una cancha de fútbol de pasto sintético, una muticancha, una muralla para escalar y camarines con ducha caliente.



Ilustración 11: Foto de multicancha de Estadio Talinay. Fuente: Elaboración propia

El cuidador a cargo del Estadio vela por la mantención de los servicios, en particular de la cancha y los camarines. La cancha posee además graderías e iluminación artificial, con lo cual está habilitada día y noche para su uso.



Ilustración 12: Foto de cancha de fútbol de Estadio Talinay. Fuente: Elaboración propia

Estadio Municipal Parque Mahuida

Este recinto se encuentra dentro del Parque Mahuida, ubicado entre la calle Talinay y Avenida Larraín, en el sector oriente de La Reina. Es administrado directamente por la Corporación de Deportes a través de un cuidador.



Ilustración 13: Foto de entrada al Estadio Municipal Parque Mahuida. Fuente: Elaboración propia

El lugar posee una cancha de fútbol de pasto natural, la que se utiliza principalmente para las escuelas de fútbol de Colo Colo y Universidad Católica, y la Liga de Fútbol Padre Hurtado. Al no contar con iluminación artificial, sólo se utiliza durante el día. El cuidador es el encargado de la mantención de la cancha.



Ilustración 14: Foto de cancha de fútbol de Estadio Municipal Parque Mahuida. Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Análisis de ingresos y egresos

Al observar las ilustraciones 4 y 5 se puede notar que existe un tipo de Cuenta sin nombre –denominado “(en blanco)”– y que posee valores para varios de los tipos de programas. Entrando en el detalle del archivo Excel elaborado por el encargado de finanzas se puede comprobar que no existe registro del tipo de Cuenta para todos los movimientos correspondientes al mes de diciembre de 2013.

Para poder hacer el análisis de todos los datos disponibles sin excluir estos últimos, se procede a realizar una extrapolación de los datos. El método consiste en calcular el promedio mensual de los ingresos y egresos por tipo de cuenta desde enero a noviembre, medido por cada tipo de Programa, y luego distribuir proporcionalmente el valor de la columna “(en blanco)” en los tipos de Cuenta correspondientes, según la siguiente fórmula:

$$VA_{pc} = \frac{V_{pc}}{\sum_c V_{pc}} \times V_{pc'}$$

En donde:

VA_{pc} = Valor a definir para diciembre de 2013 para el programa p en la cuenta c

V_{pc} = Suma valores de enero a noviembre de 2013 del programa p en la cuenta c

p = Índice del tipo de programa

c = Índice del tipo de cuenta

c' = Índice del tipo de cuenta "(en blanco)"

De esta forma, los valores de la columna sin nombre del tipo de cuenta se reparten en las columnas correspondientes, para cada tipo de programa.

A modo de ejemplo, se presentan a continuación dos tablas. En la Tabla 7 se muestra la distribución de los valores de los movimientos del año anterior por tipo de Cuenta y Programa para Oficina Central antes de realizar la extrapolación, y en la Tabla 8 la misma distribución luego de aplicar el método⁵.

		Cuenta					Total general
		Arriendos	Caja Chica	F x Rendir	Subvención	(en blanco)	
Programa	Subvención				178.091.333	27.485.777	205.577.110
	SALDO 2012					23.694.612	23.694.612
	Administracion	1.128.350	34.500	81.860		1.920.656	3.165.366
	Arriendo Futbol					155.000	155.000
	Difusión	34.000					34.000
	Total general	1.162.350	34.500	81.860	178.091.333	53.256.045	232.626.088

Tabla 9: Distribución por Programa y Cuenta Oficina Central antes de extrapolación. Fuente: Elaboración propia

		Cuenta					Total general
		Arriendos	Caja Chica	F x Rendir	Subvención	Saldo	
Programa	Subvención				205.577.110		205.577.110
	SALDO 2012					23.694.612	23.694.612
	Administracion	2.869.456	87.735	208.174			3.165.366
	Arriendo Futbol	155.000					155.000
	Difusión	34.000					34.000
	Total general	3.058.456	87.735	208.174	205.577.110	23.694.612	232.626.088

Tabla 10: Distribución por Programa y Cuenta Oficina Central después de extrapolación. Fuente: Elaboración propia

Luego, se puede analizar los ingresos y costos de todos los recintos anteriormente señalados.

Al observar la distribución de los ingresos totales de la Corporación por tipo de programa se puede notar que la mayor parte (65%) proviene de la subvención directa de la Municipalidad de la comuna. Le siguen los dineros por concepto de arriendo (21%) y el saldo final del periodo anterior al analizado, es decir, del 2012 (8%). El resto (6%) se reparte en otro tipo de programas.

⁵ Para el tipo de programa "SALDO 2012" no existe un tipo de cuenta que corresponda cabalmente, por lo que se crea una nueva con el nombre "Saldo"

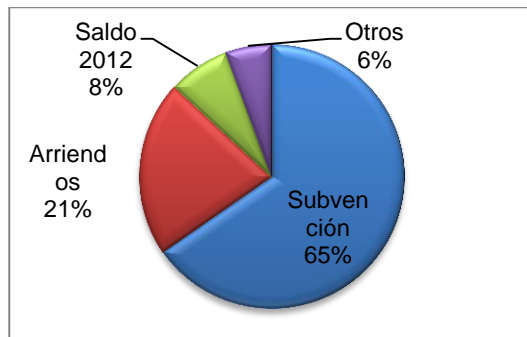


Ilustración 15: Gráfico de Ingresos Consolidados por Programa (Base: \$314.344.140). Fuente: Elaboración propia

Al revisar por tipo de Cuenta no hay grandes cambios, manteniéndose la distribución de subvención, salvo que en el concepto Arriendos y Entradas se consolida con un porcentaje del 23%. El restante 12% se reparte en otro tipo de Cuentas.

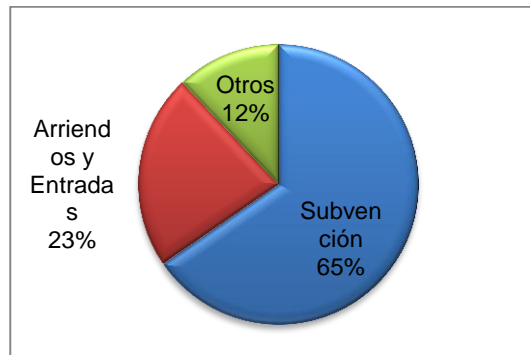


Ilustración 16: Gráfico de Ingresos Consolidados por Cuenta (Base: \$314.344.140). Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gastos totales por tipo de Programa, más de la mitad (51%) corresponde a gastos administrativos, es decir, sueldos, honorarios, impositivos, entre otros. Los otros gastos relevantes son Talleres (13%) y Gasto de agua (11%)

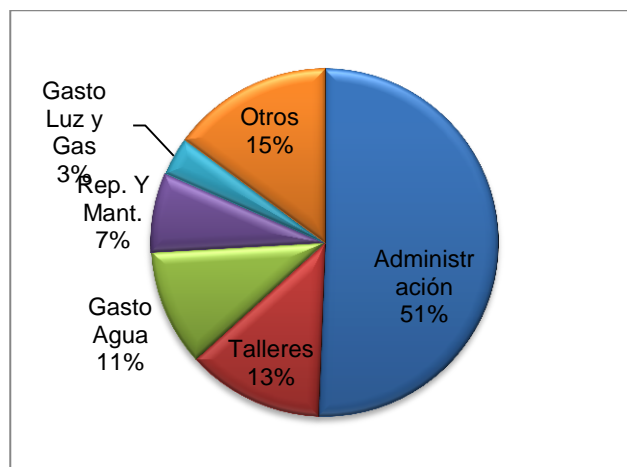


Ilustración 17: Gráfico de Gastos Consolidados por Programa (Base: \$317.657.857). Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, analizando por Tipo de Cuenta, se corrobora el hecho del gran porcentaje destinado a honorarios, remuneraciones e imposiciones (63%). Luego le siguen servicios básicos (17%) y, en menor medida, insumos (9%) y servicios varios (6%).

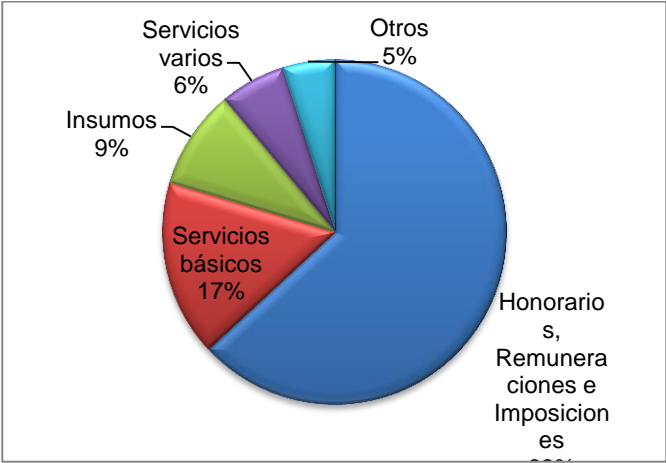


Ilustración 18: Gráfico de Gastos Consolidados por Cuenta (Base: \$317.657.857). Fuente: Elaboración propia

Para tener mayor claridad sobre la distribución y manejo de los recursos de la Corporación se analizan los cinco recintos que acaparan la mayor cantidad de ingresos y gastos en su conjunto.

Oficina Central

Este Centro de Costo se caracteriza por ser quien acapara toda la subvención municipal, en términos de resultados operacionales. Para efectos del pago de cuentas y gastos operacionales de los recintos a cargo de la Corporación, es la Oficina Central la encargada de que todas las administraciones puedan cubrir sus costos operacionales, en la medida que éstas lo necesiten. En otras palabras, distribuye la subvención de forma tal que se cumplan los proyectos anuales presupuestados para cada recinto.

Si se observa la distribución de ingresos por tipo de programa de la Oficina Central, se aprecia que la mayor parte (88%) proviene de la subvención municipal, mientras que el resto es parte del saldo anterior (10%) y otros ítems (2%). La distribución por tipo de cuenta es idéntica a la anterior, por lo que no es necesaria su descripción.

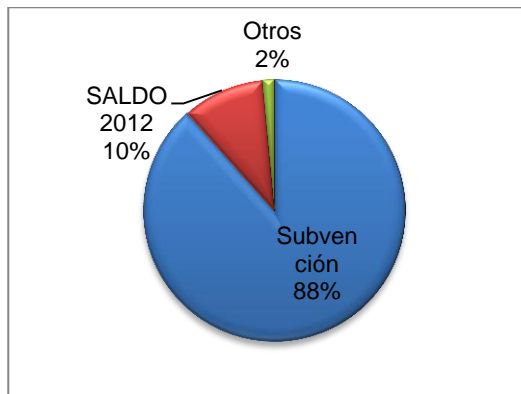


Ilustración 19: Gráfico de Distribución Ingresos por Programa (Base: \$232.626.088, 100% del total). Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los costos de la Oficina corresponde a pagos administrativos (90%). Al revisar por tipo de Cuenta se advierte que estos pagos están distribuidos en remuneraciones generales (29%), imposiciones (20%), honorarios (19%) e impuestos de honorarios (9%)

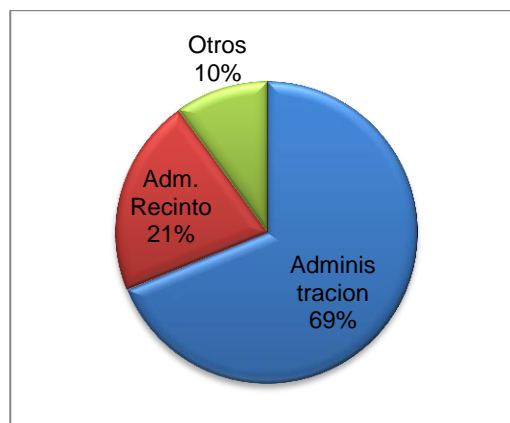


Ilustración 20: Gráfico de Distribución Gastos por Programa (Base: \$116.133.244, 80,72% del total). Fuente: Elaboración propia

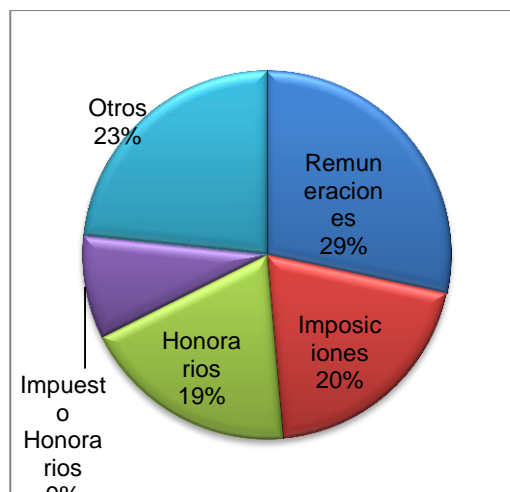


Ilustración 21: Gráfico de Distribución Gastos por Cuenta (Base: \$116.133.244, 80,72% del total). Fuente: Elaboración propia

Dragones de La Reina

Este recinto se caracteriza por ser el único que se autofinancia a través de sus actividades y servicios que presta a la comunidad. Además, se diferencia ya que se encuentra en una zona más cercana al transporte público masivo como la línea 4 del Metro de Santiago (estaciones Plaza Egaña y Los Orientales) y la Avenida Tobalaba, lo que la hace más accesible para el público en general, aunque no necesariamente para los habitantes de la comuna.

Más del 91% de los ingresos del recinto provienen del arriendo de las instalaciones, del cual la mayor parte proviene del arriendo de canchas de tenis (43%), seguido del arriendo de futbolito (32%) y del gimnasio (25%).

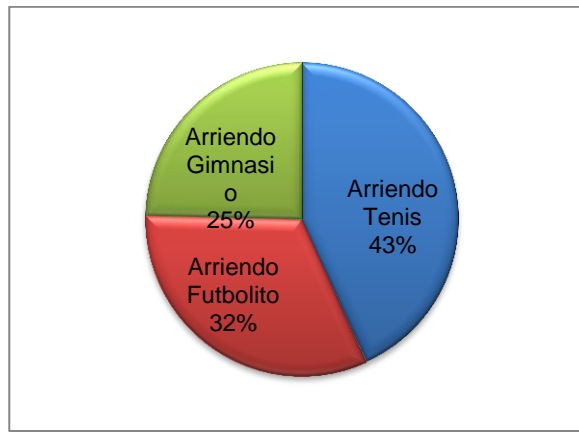


Ilustración 22: Gráfico de Distribución Ingresos por Programa (Base: \$53.152.700, 91% del total). Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costos por tipo de programa, la mayor parte proviene de gastos administrativos (31%), seguido de la cuenta del agua (29%) y el taller para el Adulto Mayor (16%).

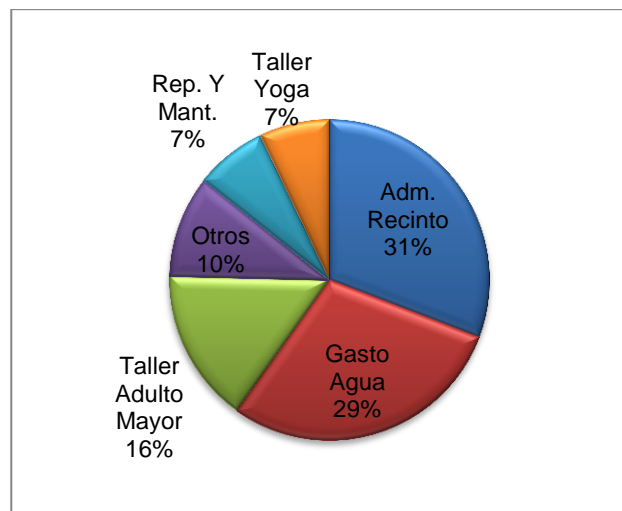


Ilustración 23: Gráfico de Distribución Gastos por Programa (Base: \$32.720.869, 79% del total). Fuente: Elaboración propia

Al observar los egresos por tipo de cuenta, los mayores gastos corresponden a honorarios y remuneraciones de los trabajadores (65%), seguido de servicios básicos (34%).

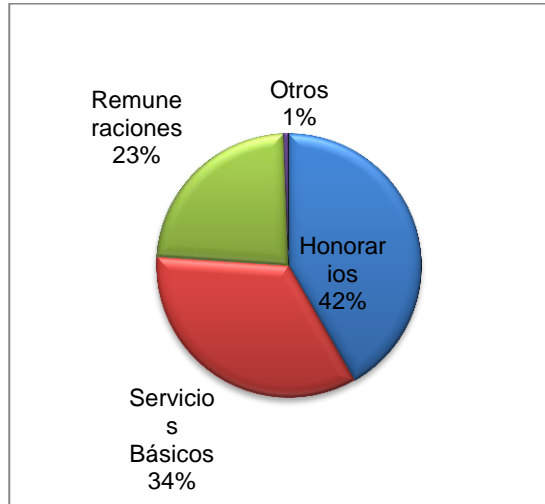


Ilustración 24: Gráfico de Distribución Gastos por Cuenta (Base: \$32.720.869, 79% del total). Fuente: Elaboración propia

Piscina Municipal

Este recinto se caracteriza por encontrarse en funcionamiento sólo en la temporada de verano, donde generalmente es desde noviembre a marzo. Sin embargo, igualmente genera costos a lo largo de todo el año. A pesar de generar más ingresos que los estadios de la comuna, sus altos gastos dejan al recinto en números rojos al término del año.

Los principales ingresos del recinto se obtienen gracias a la venta de entradas a la piscina, distribuidas en entradas generales (75%) y entradas Carnet⁶ (17%). Al revisar los ingresos por tipo de Cuenta existe un 3% asociado a arriendos, que consiste en que se cierra el recinto para el público general y se prepara algún evento privado o de la Municipalidad.

⁶ La municipalidad reparte anualmente carnets a Juntas de Vecinos y gente de la comuna para tener un descuento en el ingreso a la piscina

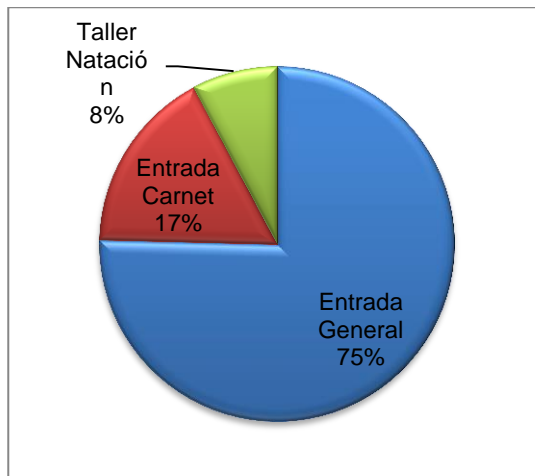


Ilustración 25: Gráfico de Distribución Ingresos por Programa (Base: \$13.975.500, 99% del total). Fuente: Elaboración propia

Al revisar los gastos por tipo de programa, el mayor egreso pasa por la cuenta del agua (35%), seguido por costos de repuestos y mantención (20%), administración del recinto (19%) e insumos (13%).

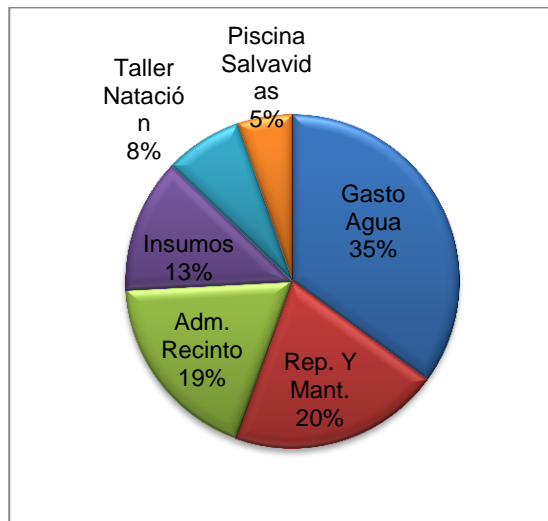


Ilustración 26: Gráfico de Gastos por Programa (Base: \$31.988.279, 82% del total). Fuente: Elaboración propia

Analizando por tipo de Cuenta, la mayor parte de los gastos corren por los honorarios (36%), seguido de servicios básicos (35%) e insumos varios (22%).

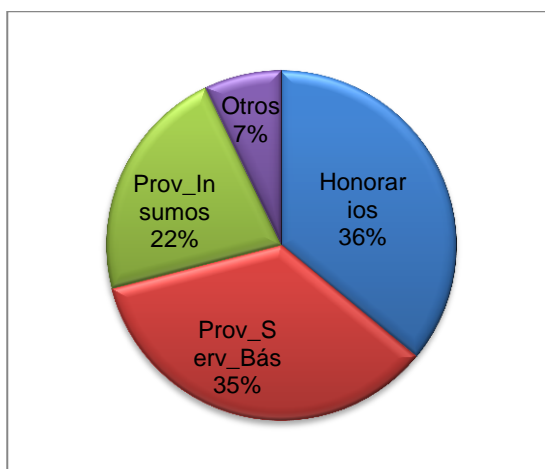


Ilustración 27: Gráfico de Gastos por Cuenta (Base: \$31.988.279, 82% del total). Fuente: Elaboración propia

Estadio Talinay

Es el recinto que genera menos ingresos de los analizados, y sin embargo igualmente genera altos costos. Al tomar en cuenta el saldo final, es el Centro de Costo que crea mayores pérdidas en un año cronológico.

La mayor parte de los pocos ingresos que recibe se deben al arriendo de la cancha de fútbol (80%), y el resto al arriendo del kiosko establecido en el recinto (20%).

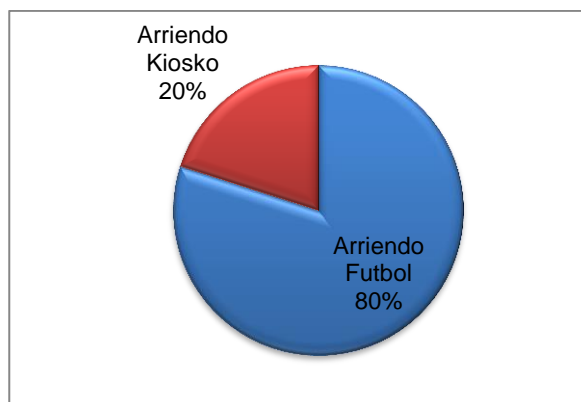


Ilustración 28: Gráfico de Ingresos por Programa (Base: \$1.396.000, 97% del total). Fuente: Elaboración propia

El principal gasto del Estadio por tipo de Programa viene por la administración del recinto (38%), seguido por la cuenta del agua (27%), reposiciones y mantenciones (20%) y la cuenta de la luz (15%).

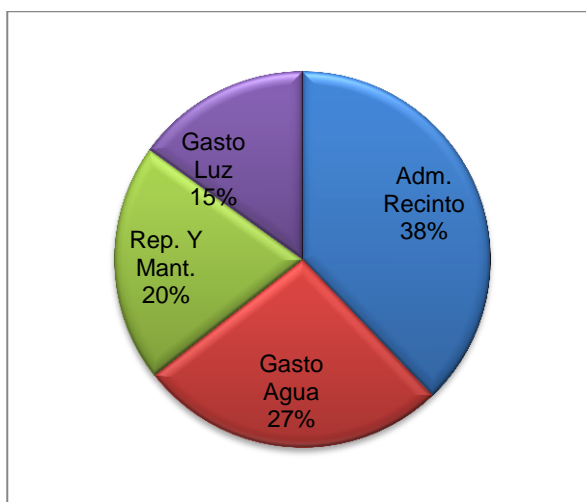


Ilustración 29: Gráfico de Gastos por Programa (Base: \$26.572.894, 91% del total). Fuente: Elaboración propia

Analizando los egresos por tipo de Cuenta, la mayor parte corresponde a remuneraciones y honorarios y servicios básicos (42% cada uno), seguido por insumos (16%)

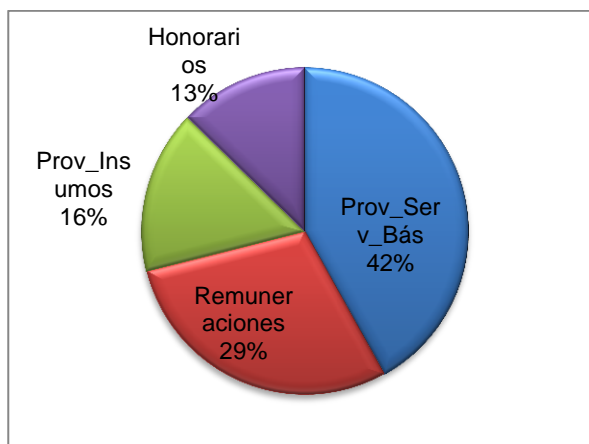


Ilustración 30: Gráfico de Gastos por Cuenta (Base: \$26.572.894, 91% del total). Fuente: Elaboración propia

Estadio Municipal Parque Mahuida

Este recinto se caracteriza por acoger a dos escuelas y una liga de fútbol en la misma cancha. Sin embargo y a pesar de tener gran utilización, como Centro de Costos posee un déficit de casi 7 millones de pesos.

El total de los ingresos del recinto proviene de arriendos. La mayor parte se genera por el arriendo de la cancha de fútbol (94%) y en menor medida, el arriendo del kiosco (5%).

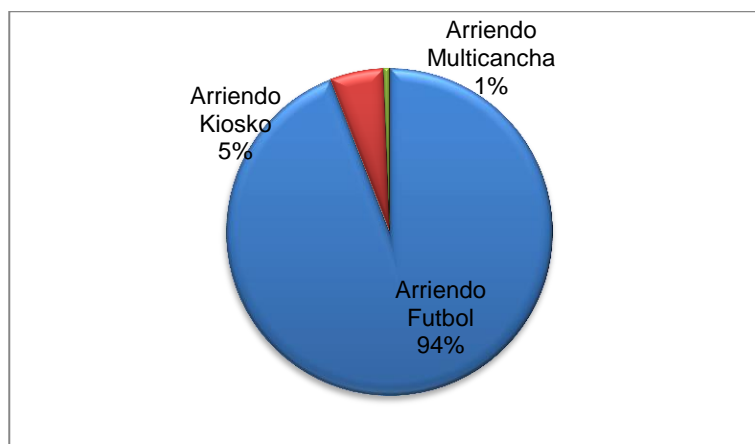


Ilustración 31: Gráfico de Ingresos por Programa (Base: \$7.759.852, 100% del total). Fuente: Elaboración propia

Al revisar la mayor parte de los gastos por tipo de Programa, casi la totalidad corresponde a administración del recinto (76%), seguido de los gastos por agua (14%) y egresos de reposición y mantenimiento (10%).

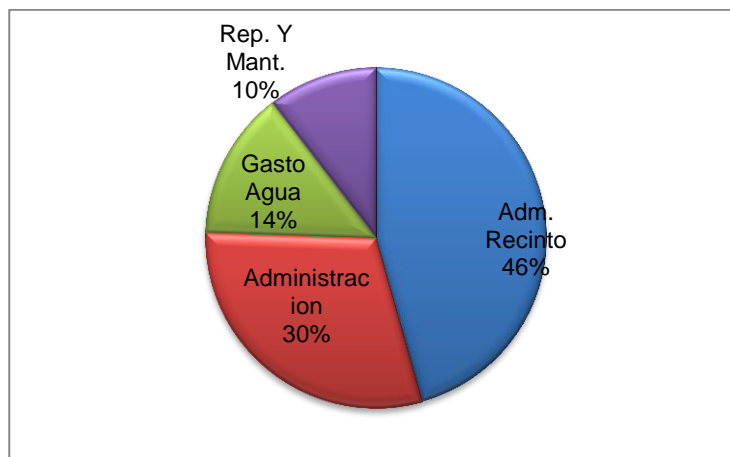


Ilustración 32: Gráfico de Gastos por Programa (Base: \$13.335.612, 91% del total). Fuente: Elaboración propia

Al tomar en cuenta los gastos por tipo de Cuenta, casi la mitad corresponde a remuneraciones y honorarios (48%), luego le siguen los servicios básicos (31%) y servicios varios (18%).

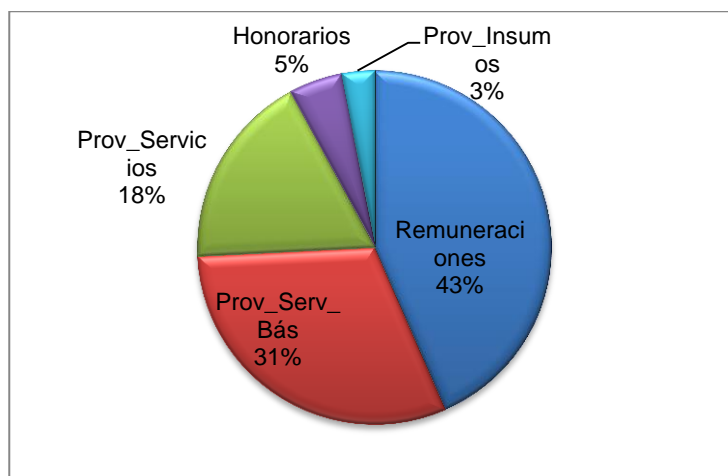


Ilustración 33: Gráfico de Gastos por Cuenta (Base: \$13.335.612, 91% del total). Fuente: Elaboración propia

2.4. Diagnóstico

Para poder realizar un diagnóstico correspondiente con las condiciones de la Corporación y sus principales objetivos, es primero necesario establecer si los recursos con los que cuenta la organización se encuentran bien distribuidos. Para esto, se redistribuye la subvención de forma tal que la suma de los ingresos de cada Centro de Costo se iguale con los egresos de los mismos. Lo primero es eliminar la subvención y el saldo del año anterior dentro de las tablas de ingresos de la Corporación. Luego establecer si los costos son mayores a los ingresos o viceversa.

Para el primer caso se necesita una subvención, la cual se denomina “Subvención Municipal”, la que es administrada por la Oficina Central de la Corporación de Deportes. En el caso en que los ingresos sobrepasan a los costos existentes, se está en presencia de un superávit privado, el cual se determina como “Subvención Privada”. El detalle de este cálculo se muestra en el anexo 8.

En el siguiente gráfico se explicita este procedimiento para tres de los principales recintos caracterizados con anterioridad. Se puede observar que la subvención necesaria para tener operativos sólo estos recintos, tomando en cuenta el superávit de Dragones de La Reina, es de \$148.522.560. Si se toman en cuenta todos los recintos a cargo de la Corporación de Deportes, esta cifra asciende a \$217.909.462.

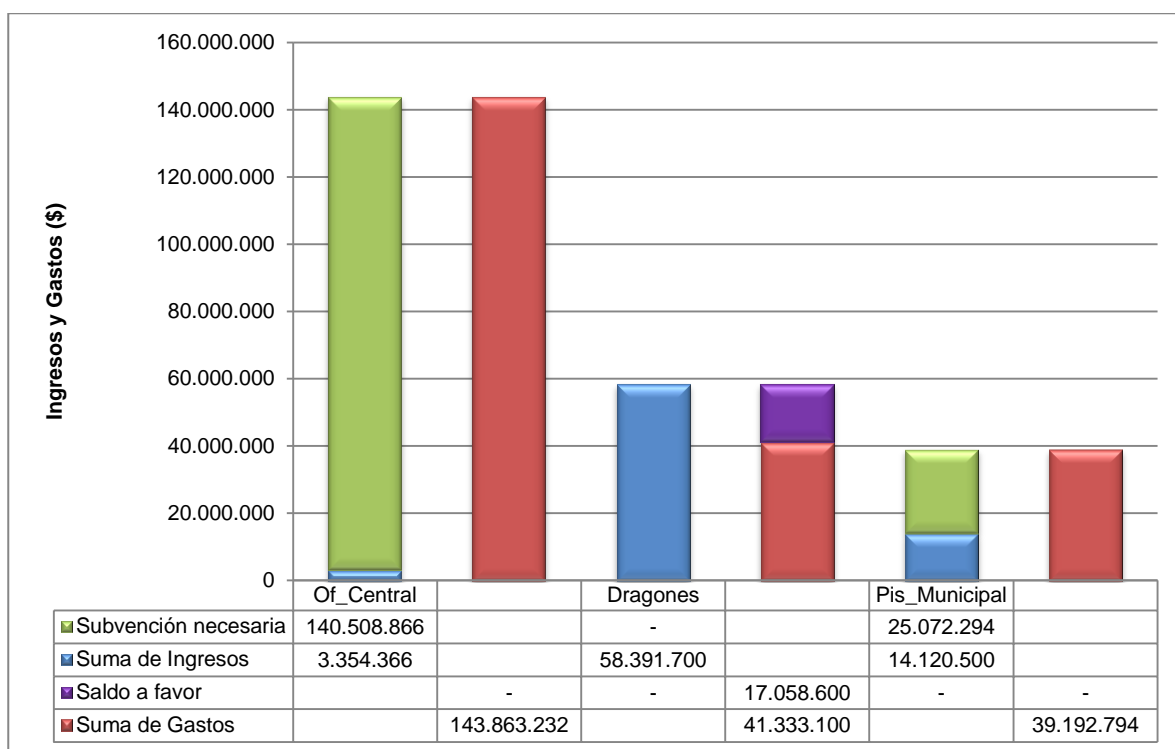


Ilustración 34: Gráfico de Subvención necesaria por Centro de Costo. Fuente: Elaboración propia

Después, para poder evaluar el real impacto de los principales Centros de Costos que requieren subvención y realizan mayor cantidad de actividades para la comunidad, se establece la cantidad de gente atendida por el periodo de un año.

Para efectos de este análisis se toman en cuenta tres recintos: Piscina Municipal, Estadio Talinay y Estadio Municipal Parque Mahuida. Se descarta Oficina Central ya que realiza una labor principalmente administrativa y no ofrece actividades a la comunidad de forma directa. También se deja de lado Dragones de La Reina ya que se autosustenta financieramente hablando. La información sobre la cantidad de usuarios por recinto es facilitada por el Director Ejecutivo de la Corporación de Deportes, a través del coordinador de la Corporación y la asistente administrativa contable de la Oficina Central.

Para la Piscina Municipal se obtuvo la siguiente información:

- Número de personas atendidas durante el periodo: 16.662
- Número de pases recepcionados: 1.316
- Alumnos atendidos de colonias escolares: 2.218
- Carnets entregados a vecinos de La Reina: 622
- Número de alumnos curso de Hidrogimnasia: 297
- Número de alumnos de curso de Natación: 155
- Recaudación desde 16/11/2013 a 15/03/2014: \$ 15.537.500
- Pago aproximado por persona: \$ 932,51

En el caso del Estadio Talinay se tiene esta información:

- Lunes: Cerrado
- Martes a Jueves: 80 Personas diarias
- Viernes: 100 Personas
- Sábado: 450 Personas
- Domingo: 450 Personas

Lo que da un total de 1.240 usuarios por semana.

Finalmente, la información referida al Estadio Municipal Parque Mahuida es la siguiente:

- Lunes: Cerrado
- Martes a Viernes: 50 Personas diarias
- Sábado: 140 Personas
- Domingo: 180 Personas

Según lo anterior, la cantidad de usuarios semanal es de 520.

De esta forma, y adicionando la información anterior, se genera la siguiente tabla.⁷

	Piscina Municipal	Estadio Talinay	Estadio Municipal
Usuarios por semana	320	1.240	520
Usuarios mensual	1.280	4.960	2.080
Usuarios Anual	16.662	64.480	27.040
Ingreso Anual (\$)	14.120.500	1.446.000	7.759.852
Gasto Anual (\$)	39.192.794	29.155.119	14.583.724
Gasto por persona (\$)	2.352	452	539
Ingreso por persona (\$)	847	22	287
Subsidio necesario (\$)	25.072.294	27.709.119	6.823.872
Subsidio por persona (\$)	1.505	430	252

Tabla 11: Utilización por cantidad de usuarios y subvención necesaria por Centro de Costo. Fuente: Elaboración propia

De esta tabla se obtienen las siguientes conclusiones:

⁷ El ingreso anual de la Piscina Municipal corresponde al periodo desde enero a diciembre de 2013.

- El mayor ingreso por persona proviene de la Piscina Municipal, lo cual no se ve reflejado ampliamente en el resultado general ya que sólo funciona durante aproximadamente 5 meses por año.
- A pesar de que el Estadio Municipal se utiliza en actividades privadas, genera prácticamente la mitad de los ingresos de la Piscina Municipal, lo cual la hace ineficiente en términos económicos ya que no alcanza a autosustentarse.
- El bajo ingreso por persona del Estadio Talinay se explica por el tipo de actividades que el recinto recibe, que son en su mayoría eventos deportivos de la Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA). Para estos casos, la Municipalidad facilita las canchas a cambio de un ingreso mucho menor en comparación a eventos privados.
- El Estadio Talinay es el recinto que necesita mayor subvención, y también la que mayor cantidad de usuarios atiende. Si bien en términos financieros origina pérdidas importantes, es fundamental para el objetivo de la Corporación ya que genera un bien social para muchos usuarios.
- El subsidio y gasto por persona de la Piscina Municipal supera con creces a ambos Estadios Municipales. Esto se debe principalmente por el hecho de que durante la temporada en que el recinto se encuentra cerrado, sigue generando gastos pero no ingresos para la Corporación.

2.4.1. Identificación de variables principales

En este apartado se analizan cuáles son los ingresos y costos principales que afectan de manera importante a las finanzas corporativas de la organización, y cuáles son relevantes a la hora de realizar un control de gestión.

Oficina Central

- Ingresos principales: Subvención y Saldo año anterior (99% del total)
- Egresos principales: Administración (remuneraciones varias), Gasto Agua, Difusión y Becas (81% del total)

Análisis de los ingresos: No se toman en cuenta como variables principales para un control de gestión, ya que están fuera del alcance de este trabajo.

Análisis de los gastos: Los egresos administrativos y de difusión son variables donde no se puede realizar una intervención efectiva. Es importante revisar el gasto de agua.

Dragones de La Reina

- Ingresos principales: Arriendo Tenis, Arriendo Futbolito y Arriendo Gimnasio (91% del total)
- Egresos principales: Administración (remuneraciones y honorarios), Gasto Agua, Talleres y Reposición y Mantenimiento (87% del total)

Análisis de los ingresos: El ingreso por arriendo de las instalaciones del recinto es fundamental para el autosustento del lugar. Es por esto que es importante controlar que se esté recaudando lo que corresponde a la utilización real de estos servicios y no exista una fuga de dinero por malversación de fondos.

Análisis de los egresos: Los gastos administrativos, de talleres y reposiciones son imprescindibles, lo cual no requiere un control exhaustivo. Sí es importante revisar el gasto en agua.

Piscina Municipal

- Ingresos principales: Entradas (generales y por carnet) y Taller Natación (99% del total)
- Egresos principales: Gasto Agua, Reposición y Mantenimiento, Administración (remuneraciones y honorarios), Insumos, Taller Natación y Piscina Salvavidas (82% del total)

Análisis de los ingresos: Se ha reportado que en la última temporada de verano muchos usuarios entraron a la piscina sin pagar. Se debe revisar el sistema de control de ingreso de las personas al recinto.

Análisis de los egresos: Todos los gastos corresponden a costos necesarios para el correcto funcionamiento de la Piscina Municipal.

Estadio Talinay

- Ingresos principales: Arriendo Fútbol, Arriendo Kiosko y Arriendo Gimnasio (100% del total)
- Egresos principales: Administración (remuneraciones y honorarios), Gasto Agua, Reposición y Mantenimiento y Gasto Luz (95% del total)

Análisis de los ingresos: Los ingresos son marginales comparados con los gastos que genera el recinto.

Análisis de los egresos: Todos los gastos corresponden a costos necesarios para el correcto funcionamiento del recinto. Se debe poner énfasis en el gasto del agua.

Estadio Municipal Parque Mahuida

- Ingresos principales: Arriendo Fútbol, Arriendo Kiosko y Arriendo Multicancha (100% del total)
- Egresos principales: Administración (remuneraciones y honorarios), Gasto Agua, Reposición y Mantenimiento y Gasto Luz (96% del total)

Análisis de los ingresos: El ingreso principal proviene del arriendo de la cancha de fútbol. Sin embargo, éste es inferior a lo que debiera poder cobrarse de manera adecuada.

Análisis de los egresos: Se debe revisar el gasto en agua.

Se debe dar énfasis a la utilización de la cancha de fútbol y lo que genera a nivel de bien social, respecto al bien económico que actualmente se le está sacando provecho.

2.4.2. Determinación preliminar de indicadores clave

Según el análisis previo sobre las principales variables que afectan el desempeño tanto de la Corporación de Deportes como de los Centros de Costo respectivos, se han propuesto preliminarmente los indicadores clave para el control de la gestión de la organización.

Gasto de Agua: Para cada uno de los recintos analizados, la cuenta de este suministro prevalece como uno de los principales egresos. Es importante llevar un seguimiento periódico –al menos trimestral– de estos valores, y compararlos respecto a la utilización que el recinto ha tenido. Dependiendo del lugar, se debe realizar una planilla de control para detallar los usos que se le dan a este bien.

Utilización de canchas en Dragones de La Reina: Es imperativo realizar controles periódicos para determinar la utilización real de los establecimientos del recinto. En particular, tener claridad de los precios de arriendo, el porcentaje de utilización mensual de las canchas y los ingresos mensuales por estos conceptos, de manera de controlar efectivamente que se estén generando los dineros que el administrador de Dragones de La Reina está declarando. También se sugiere realizar inspecciones sorpresa de parte de la Corporación.

Costo de Arriendo cancha Estadio Municipal versus Costo de Arriendo Promedio en el mercado: Se debe realizar un benchmarking anual –al menos a nivel de sector oriente– de precios que los establecimientos privados cobran a las instituciones por el uso de instalaciones con similares características al Estadio Municipal. Es necesario establecer una comparación entre lo que se le cobra a los clientes del recinto municipal y el resto del mercado para tener argumentos a la hora de negociar precios.

Usuarios Anuales por recinto y por actividad: Para realizar un seguimiento eficiente y establecer el nivel de bienestar social que generan, es necesario tener en cuenta este indicador detallado anualmente. Se debe realizar la diferencia entre actividades municipales y privadas.

Gasto Anual por persona de cada recinto: Es necesario realizar la comparación, tanto entre recintos como en cada uno entre períodos anuales, para revisar el nivel de optimización que sostienen y llevar un seguimiento eficaz del proceso que cada uno conlleva.

Ingreso Anual por persona de cada recinto: En la misma línea del indicador anterior, es importante tener claridad de dónde provienen los principales ingresos de la Corporación. Un punto importante a tener en cuenta es establecer la diferencia entre los recintos que generan bienes sociales y bienes a privados.

Subsidio Anual por persona de cada recinto: Este indicador es clave para la Corporación a la hora de entregar evidencia de la subvención que la entidad requiere para poder realizar sus actividades planificadas a cabalidad.

En base a toda la información anterior, se puede cimentar un Plan de Control de Gestión.

3. Plan de control de gestión

Para poder realizar un control efectivo sobre las variables principales involucradas en la Corporación de Deportes, se establece una planificación de control de gestión de los recintos.

3.1. Identificación de los objetivos

El objetivo principal de la planificación es realizar un seguimiento y control a las principales variables de los distintos Centros de Costo, para de esta forma ejecutar las acciones pertinentes que maximicen el nivel bienestar social que la Corporación brinda a la comuna. Las dimensiones a tomar en cuenta se desglosan en: Bienestar social (el objetivo principal de la Corporación es maximizar este valor), utilización de recintos y control de gastos fijos y variables (para optimizar los recursos existentes).

De esta forma y dado el contexto previo, los objetivos a definir se descomponen, según la dimensión respectiva, en:

Dimensión	Objetivos
Bienestar social	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar número de personas atendidas mensualmente en Piscina Municipal. - Aumentar número de personas atendidas mensualmente en Estadio Talinay. - Aumentar número de personas atendidas mensualmente en Estadio Municipal.
Utilización de recintos	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la utilización para arriendo de las canchas de tenis. - Maximizar la utilización para arriendo de las canchas de futbolito. - Maximizar la utilización para arriendo del gimnasio.
Control de gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar el gasto mensual en agua en Piscina Municipal en temporada de verano. - Minimizar el gasto mensual en agua en Piscina Municipal en temporada de invierno. - Minimizar el gasto mensual en agua en Estadio Municipal. - Minimizar el gasto mensual en agua en Estadio Talinay.

Tabla 12: Dimensiones de la planificación y objetivos respectivos. Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos se han definido en función de la utilización más reciente de cada uno de los recintos. En conjunto con el Director Ejecutivo de la Corporación, se establece que una meta a corto plazo apropiada para el alcance de este proyecto es mantener los niveles de gasto, utilización y bienestar social, conforme a lo observado previamente.

3.2. Formulación de indicadores

Mediante la metodología indicada y en base al análisis anterior, se formulan los indicadores para los objetivos respectivos:

Objetivos	Indicador respectivo	Tipología del indicador
Aumentar número de personas atendidas mensualmente en Piscina Municipal.	“Personas atendidas mensualmente en Piscina Municipal”	Impacto
Aumentar número de personas atendidas mensualmente en Estadio Talinay.	“Personas atendidas mensualmente en Estadio Talinay”	Impacto
Aumentar número de personas atendidas mensualmente en Estadio Municipal.	“Personas atendidas mensualmente en Estadio Municipal”	Impacto
Maximizar la utilización para arriendo de las canchas de tenis.	“Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de tenis”	Producto
Maximizar la utilización para arriendo de las canchas de futbolito.	“Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de futbolito”	Producto
Maximizar la utilización para arriendo del gimnasio.	“Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en el gimnasio”	Producto
Minimizar el gasto mensual en agua en Piscina Municipal en temporada de verano.	“Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de verano en Piscina Municipal”	Gestión
Minimizar el gasto mensual en agua en Piscina Municipal en temporada de invierno.	“Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de invierno en Piscina Municipal”	Gestión
Minimizar el gasto mensual en agua en Estadio Municipal.	“Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Municipal”	Gestión
Minimizar el gasto mensual en agua en Estadio Talinay.	“Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Talinay”	Gestión

Tabla 13: Indicadores respectivos a los distintos objetivos. Fuente: Elaboración propia

Luego, utilizando la metodología CREMA para selección, registramos los nueve indicadores definidos previamente. Esto dado que en su conjunto abarcan todos los recintos clave y dimensiones que se pretende gestionar, además de no ser redundantes entre ellos.

3.3. Registro de indicadores finales

Para finalizar el proceso de definición de los indicadores, se detallan las variables de cada uno de éstos:

Nombre	Unidad de Medida	Fórmula	Variab les	Periodicid ad	Tipología del indicador	Fecha de Creación
Personas atendidas mensualmente en Piscina Municipal	Número	N/A	N/A	Mensual	Impacto	01-09-14
Personas atendidas mensualmente en Estadio Talinay	Número	N/A	N/A	Mensual	Impacto	01-09-14
Personas atendidas mensualmente en Estadio Municipal	Número	N/A	N/A	Mensual	Impacto	01-09-14
Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de tenis	Porcentaje	$\frac{\text{[Número horas arrendadas]}}{\text{[Número horas disponibles]}}^8$	N/A	Mensual	Producto	01-09-14
Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de futbolito	Porcentaje	$\frac{\text{[Número horas arrendadas]}}{\text{[Número horas disponibles]}}$	N/A	Mensual	Producto	01-09-14
Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en el gimnasio	Porcentaje	$\frac{\text{[Número horas arrendadas]}}{\text{[Número horas disponibles]}}$	N/A	Mensual	Producto	01-09-14
Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-14

⁸ El porcentaje se calcula como el cociente entre la cantidad de horas efectivamente arrendadas y la oferta total de horas disponibles durante el mes.

verano en Piscina Municipal						
Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de invierno en Piscina Municipal	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-14
Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Municipal	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-14
Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Talinay	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-14

Tabla 14: Definición de indicadores finales. Fuente: Elaboración propia.

3.4. Seguimiento y control de indicadores

Para llevar a cabo una buena gestión de la planificación, se definen los siguientes pasos a seguir:

- i. Se designa a un responsable por cada tipo de indicador, como se detalla a continuación:
 - a. Indicadores de gestión: Director Ejecutivo.
 - b. Indicadores de producto: Asistente administrativo.
 - c. Indicadores de impacto: Administrador de cada recinto.
- ii. Se establecen una serie de actividades periódicas, definiendo a los encargados de cada una de ellas. Se propone lo siguiente:

Actividad	Responsable	Descripción	Fecha de realización	Periodicidad
Reunión directiva de planificación	Director Ejecutivo	Revisión de resultados del mes anterior, planificación mensual, definición de indicadores y respectivas metas. Participan los altos directivos, encargado de finanzas y los administradores de los recintos.	Primeros 5 días hábiles del mes	Mensual
Inspección administrativa	Asistente administrativo	El asistente visita sin previo aviso cualquiera de los recintos, con el fin de controlar la correcta gestión de los administradores y supervisar.	Cualquier día hábil de la semana	Semanal

Registro de utilización de recintos	Asistente administrativo	Cada administrador debe reportar al asistente el detalle de utilización del recinto, correspondiente a la semana anterior. Se debe medir en términos de los indicadores de producto.	Lunes de cada semana	Semanal
Reporte a Municipalidad	Director Ejecutivo	Reporte de los avances y logros de la Corporación, con el fin de obtener mayor subvención en el periodo que corresponda.	Día que el Alcalde y el Director Ejecutivo dispongan	Trimestral
Registro de información sobre talleres	Administrador recinto	Cada administrador debe tomar nota sobre la información de los talleres que se desarrollan en el respectivo recinto: cantidad de alumnos, capacidad máxima por curso o taller, asistencia, valores y pagos (cuando corresponda). Debe reportar a Oficina Central.	Último día hábil del mes	Mensual
Registro de información mensual	Asistente administrativo	Se deben registrar mensualmente, a lo menos, los datos de los indicadores propuestos en una planilla Excel. El asistente debe corroborar junto con el Director Ejecutivo que la información sea correcta.	Último día hábil del mes	Mensual

Tabla 15: Actividades de control de gestión. Fuente: Elaboración propia

Para el registro de los indicadores mensuales y las variaciones en los mismos se usa una planilla Excel, como se muestra en las siguientes ilustraciones:

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	Nombre	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Variables	Periodicidad	Tipología	Fecha de creación
3	Personas atendidas mensualmente en Piscina Municipal	N/A	Número	N/A	N/A	Mensual	Impacto	01-09-2014
4	Personas atendidas mensualmente en Estadio Talinay	N/A	Número	N/A	N/A	Mensual	Impacto	01-09-2014
5	Personas atendidas mensualmente en Estadio Municipal	N/A	Número	N/A	N/A	Mensual	Impacto	01-09-2014
6	Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de tenis	N/A	Porcentaje	[Número horas arrendadas]/ [Número horas disponibles]	N/A	Mensual	Producto	01-09-2014
7	Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de futbolito	N/A	Porcentaje	[Número horas arrendadas]/ [Número horas disponibles]	N/A	Mensual	Producto	01-09-2014
8	Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en el gimnasio	N/A	Porcentaje	[Número horas arrendadas]/ [Número horas disponibles]	N/A	Mensual	Producto	01-09-2014
9	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de verano en Piscina Municipal	N/A	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-2014
10	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de invierno en Piscina Municipal	N/A	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-2014
11	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Municipal	N/A	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-2014
12	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Talinay	N/A	Pesos chilenos	N/A	N/A	Mensual	Gestión	01-09-2014
13								
14								
15								
16								
17								
18								

Ilustración 35: Registro y descripción de Indicadores. Fuente: Elaboración propia

	A	B	C	D	E	F	G
1	SEPTIEMBRE DE 2014						
2	Nombre	Responsable	Antecedentes	Meta	Resultado	Descripción de avances	Observaciones
3	Personas atendidas mensualmente en Piscina Municipal	Administrador Recinto		1300			
4	Personas atendidas mensualmente en Estadio Talinay	Administrador Recinto		5000			
5	Personas atendidas mensualmente en Estadio Municipal	Administrador Recinto		2000			
6	Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de tenis	Asistente administrativo		80%			
7	Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en canchas de futbolito	Asistente administrativo		50%			
8	Horas mensuales destinadas a arriendo efectivamente utilizadas en el gimnasio	Asistente administrativo		20%			
9	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de verano en Piscina Municipal	Director Ejecutivo		\$ 1.000.000			
10	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en temporada de invierno en Piscina Municipal	Director Ejecutivo		\$ 200.000			
11	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Municipal	Director Ejecutivo		\$ 200.000			
12	Dinero gastado mensualmente en cuenta de agua en Estadio Talinay	Director Ejecutivo		\$ 200.000			
13	OCTUBRE DE 2014						
	Personas atendidas mensualmente en			1300			

Ilustración 36: Registro y seguimiento de las variaciones de Indicadores. Fuente: Elaboración propia

3.5. Sugerencias adicionales

A la luz de lo dispuesto por el plan de control de gestión, se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

I. Ordenamiento de presupuesto

Actualmente la administración carece de un orden presupuestario, en cuanto a tener claridad sobre los puntos críticos a analizar. Sin embargo, el encargado de finanzas está migrando la información en Excel hacia el ERP Defontana⁹, por lo cual la contabilidad de la Corporación se encontrará ordenada. Por lo tanto, se sugiere no realizar cambios al respecto y continuar con el mismo proceso que se lleva a cabo actualmente.

II. Generar indicador sobre talleres

Con el seguimiento que se realizará a los talleres, es posible incluir uno o más indicadores que complementen la información del plan de control.

III. Análisis Ex Post

Luego de seis meses de ejecutado el plan de acción, se deben analizar los resultados y consecuencias del mismo. Finalmente, según lo que se necesite, se vuelve al primer paso y partir nuevamente con el plan de control de gestión, realizando los cambios que sean necesarios.

⁹ Software de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés)

4. Factores críticos de éxito del proyecto

- La administración actual de la Corporación lleva menos de dos años a cargo, lo cual da pie para insertar propuestas nuevas y renovadoras en pos de mejorar el desempeño organizacional y administrativo de la entidad. Es un aliciente para desarrollar nuevas ideas respecto a la situación actual de la organización.
- El Director ejecutivo de la Corporación da señales de estar dispuesto a escuchar propuestas de mejora del sistema actual de administración, en particular del orden de las finanzas. Sin embargo, dado que la mayor parte del tiempo lo destina a resolver problemas administrativos y planificar actividades para la Corporación, además de tener reuniones con distintos componentes municipales y ligados a los recintos deportivos, puede ser un obstáculo para que el plan de control de gestión se implemente en el corto plazo de forma eficaz y eficiente.
- Un factor fundamental para que este plan sea llevado a cabalidad es el disponer de personal para que realice las labores de control directo en las instalaciones que urge visitar. De lo contrario, se hace difícil implementar de manera eficiente el plan de control de gestión. En este caso, la labor del asistente administrativo es fundamental para el éxito del plan de acción.
- La comunicación, tanto dentro de la Corporación como hacia las autoridades municipales y administradores de recintos, es imprescindible para las aspiraciones del plan de control. Se debe transmitir una imagen de querer mejorar las cosas tal cual se encuentran actualmente, y no confundir con realizar un control indiscriminado sobre los empleados.

5. Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este proyecto se han observado cambios importantes en la mirada y enfoque del proyecto.

Es importante hacer notar que en las instituciones públicas es más complicado establecer cambios importantes, dado el nivel de jerarquía y burocracia que existe en este tipo de organizaciones. Esto se puede notar al indagar el porqué del presupuesto municipal –o subvención– de la Corporación anualmente, el cual depende de cuánto presupuesto municipal se requiere para otras áreas de mayor interés –educación, salud, entre otros– para la comunidad, lo que indirectamente coarta la opción de poder impulsar nuevos proyectos en la organización.

También, es necesario recalcar que en toda institución, por todo lo bien que pueda estar funcionando, siempre existen tópicos donde se pueden proponer y realizar mejoras continuas, a pesar de que no exista presupuesto para ello.

Con respecto al proyecto en sí, se debe resaltar que aún se debe implementar el plan de control de gestión. Previo al término del proyecto, las aspiraciones de la administración municipal se limitaban a tener una mirada externa de la situación actual y establecer puntos de consenso, lo cual se ha cumplido a cabalidad.

A partir de la realización de este trabajo, se recomienda a la Corporación realizar, independiente del proyecto planteado, dos acciones en pos de mejorar la eficiencia de sus recursos:

- Pedir un presupuesto para instalar una carpa en la Piscina Municipal, de forma tal que la instalación pueda operar durante todo el año. A su vez, realizar las estimaciones necesarias sobre el público que debiera asistir en este periodo para que la inversión pueda recuperarse en su totalidad.
- Negociar para subir el cobro a las entidades que ocupan la cancha de fútbol del Estadio Municipal Parque Mahuida.

La conformación del plan de control de gestión realizado se basa en gran parte en la metodología implementada. Si bien lo fundamental en un principio es el enfoque en realizar un proyecto que sea de utilidad para la organización, el método de formulación de indicadores utilizado le da peso y credibilidad al proyecto.

Finalizando el proyecto se concluye que, de haberse dispuesto de mayor tiempo para la realización de este trabajo, sería posible obtener los resultados de la implementación del plan de control de gestión. En definitiva, queda como precedente para futuros trabajos del ámbito público que la gestión administrativa es fundamental para el éxito de cualquier proyecto que se quiera llevar a cabo.

6. Bibliografía

- [1] Departamento Nacional de Planificación, Guía Metodológica para la formulación de Indicadores, 2009, Marco general para para el uso y aplicación de indicadores como parte del ciclo de la inversión pública en Colombia.
- [2] PFS Grupo. Consultoría de Organización bajo Metodología BPMS (Business Process Management). [Online]. http://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2011/12/BPMS_PFSGRUPO.pdf
- [3] Michael Hammer and James Champy, *Reingeniería.*, 1994.
- [4] W. Edwards Deming, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos ed., 1989.
- [5] Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración: un enfoque teórico-práctico.*: McGraw-Hill, 1994.
- [6] Municipalidad de La Reina. (2014, Julio) Establecimientos. [Online]. <http://www.lareina.cl/index.php/deportes/deportes/establecimientos>
- [7] Municipalidad de La Reina. (2014, Julio) Talleres. [Online]. <http://www.lareina.cl/index.php/deportes/deportes/talleres>

Anexos

Anexo 1: Ingresos y gastos Oficina Central por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	% Acumulado Ingresos	% Acumulado Costos
Administracion	3.165.366	1,36%	79.919.511	55,55%	- 76.754.145	1,36%	55,55%
Adm. Recinto		0,00%	24.665.682	17,15%	- 24.665.682	1,36%	72,70%
Gasto Agua		0,00%	4.334.497	3,01%	- 4.334.497	1,36%	75,71%
Difusión	34.000	0,01%	3.947.384	2,74%	- 3.913.384	1,38%	78,45%
Becas		0,00%	3.266.170	2,27%	- 3.266.170	1,38%	80,72%
Insumos Deportivos		0,00%	3.237.096	2,25%	- 3.237.096	1,38%	82,97%
Insumos		0,00%	2.937.608	2,04%	- 2.937.608	1,38%	85,02%
Evento Fitness		0,00%	2.694.625	1,87%	- 2.694.625	1,38%	86,89%
Rep. Y Mant.		0,00%	2.396.040	1,67%	- 2.396.040	1,38%	88,56%
Evento Corrida		0,00%	2.335.684	1,62%	- 2.335.684	1,38%	90,18%
Telefonia Movil		0,00%	2.152.185	1,50%	- 2.152.185	1,38%	91,67%
Evento		0,00%	1.733.062	1,20%	- 1.733.062	1,38%	92,88%
Premios Deportivos		0,00%	1.701.641	1,18%	- 1.701.641	1,38%	94,06%
Gasto Luz		0,00%	1.542.765	1,07%	- 1.542.765	1,38%	95,13%
Capacitación		0,00%	1.099.999	0,76%	- 1.099.999	1,38%	95,90%
Donacion		0,00%	992.000	0,69%	- 992.000	1,38%	96,59%
Telefonia Fija		0,00%	871.589	0,61%	- 871.589	1,38%	97,19%
Evento Ciclismo		0,00%	788.260	0,55%	- 788.260	1,38%	97,74%
Evento Día del Niño		0,00%	742.110	0,52%	- 742.110	1,38%	98,26%
Traslados		0,00%	652.000	0,45%	- 652.000	1,38%	98,71%
Evento FUTSAL		0,00%	612.274	0,43%	- 612.274	1,38%	99,14%
Evento Gim Plaza		0,00%	340.000	0,24%	- 340.000	1,38%	99,37%
Taller Psicocalistenia		0,00%	202.500	0,14%	- 202.500	1,38%	99,51%
Taller Patinaje		0,00%	175.000	0,12%	- 175.000	1,38%	99,64%
Taller Futbol		0,00%	150.000	0,10%	- 150.000	1,38%	99,74%
Taller Bochas		0,00%	128.700	0,09%	- 128.700	1,38%	99,83%
Taller Tenis		0,00%	100.000	0,07%	- 100.000	1,38%	99,90%
Taller Baile		0,00%	80.000	0,06%	- 80.000	1,38%	99,95%
Gasto Gas		0,00%	64.850	0,05%	- 64.850	1,38%	100,00%
Arriendo Futbol	155.000	0,07%	-	0,00%	155.000	1,44%	100,00%
Subvención	205.577.110	88,37%	-	0,00%	205.577.110	89,81%	100,00%
(en blanco)		0,00%	-	0,00%	-	89,81%	100,00%
SALDO 2012	23.694.612	10,19%		0,00%	23.694.612	100,00%	100,00%
TOTAL	232.626.088	982%	143.863.232	100%	88.762.856		

Anexo 2: Ingresos y gastos Dragones de La Reina por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	% Acumulado Ingresos	% Acumulado Costos
Arriendo Tenis	22.960.000	39,32%		0,00%	22.960.000	39,32%	0,00%
Arriendo Futbolito	17.097.000	29,28%		0,00%	17.097.000	68,60%	0,00%
Arriendo Gimnasio	13.095.700	22,43%		0,00%	13.095.700	91,03%	0,00%
Arriendo Volleyball	2.865.500	4,91%		0,00%	2.865.500	95,94%	0,00%
Arriendo Multicancha	1.161.000	1,99%		0,00%	1.161.000	97,92%	0,00%
Arriendo Futbol	575.500	0,99%		0,00%	575.500	98,91%	0,00%
Arriendo Kiosko	200.000	0,34%		0,00%	200.000	99,25%	0,00%
Entrada Carnet	43.000	0,07%		0,00%	43.000	99,33%	0,00%
Taller Natación	16.000	0,03%		0,00%	16.000	99,35%	0,00%
Adm. Recinto		0,00%	10.085.499	24,40%	- 10.085.499	99,35%	24,40%
Gasto Agua		0,00%	9.488.950	22,96%	- 9.488.950	99,35%	47,36%
Taller Adulto Mayor		0,00%	5.090.400	12,32%	- 5.090.400	99,35%	59,67%
Rep. Y Mant.		0,00%	2.356.203	5,70%	- 2.356.203	99,35%	65,37%
Taller Yoga		0,00%	2.329.875	5,64%	- 2.329.875	99,35%	71,01%
Administracion		0,00%	1.783.478	4,31%	- 1.783.478	99,35%	75,33%
Gasto Luz		0,00%	1.753.141	4,24%	- 1.753.141	99,35%	79,57%
Taller Taekwon-DO		0,00%	1.616.801	3,91%	- 1.616.801	99,35%	83,48%
Evento Campamento Verano	378.000	0,65%	1.335.000	3,23%	- 957.000	100,00%	86,71%
Insumos		0,00%	1.175.323	2,84%	- 1.175.323	100,00%	94,40%
Taller Bochas		0,00%	1.123.200	2,72%	- 1.123.200	100,00%	98,15%
Aseo_Mant		0,00%	270.000	0,65%	- 270.000	100,00%	87,36%
Difusión		0,00%	241.896	0,59%	- 241.896	100,00%	87,95%
Evento		0,00%	381.200	0,92%	- 381.200	100,00%	88,87%
Evento GIM Ritmica		0,00%	404.900	0,98%	- 404.900	100,00%	89,85%
Gasto Gas		0,00%	705.632	1,71%	- 705.632	100,00%	91,56%
Insumos Deportivos		0,00%	151.460	0,37%	- 151.460	100,00%	94,77%
Premios Deportivos		0,00%	36.400	0,09%	- 36.400	100,00%	94,85%
Taller Baile		0,00%	240.000	0,58%	- 240.000	100,00%	95,43%
Taller Patinaje		0,00%	40.000	0,10%	- 40.000	100,00%	98,25%
Taller Taichí		0,00%	54.000	0,13%	- 54.000	100,00%	98,38%
Telefonia Fija		0,00%	270.492	0,65%	- 270.492	100,00%	99,03%
Telefonia Movil		0,00%	19.250	0,05%	- 19.250	100,00%	99,08%
Traslados		0,00%	380.000	0,92%	- 380.000	100,00%	100,00%
TOTAL	58.391.700	100%	41.333.100	100%	-		

Anexo 3: Ingresos y gastos Piscina Municipal por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	% Acumulado Ingresos	% Acumulado Costos
Gasto Agua		0,00%	11.209.418	28,60%	- 11.209.418	0,00%	28,60%
Rep. Y Mant.		0,00%	6.973.880	17,79%	- 6.973.880	0,00%	46,39%
Adm. Recinto		0,00%	6.650.395	16,97%	- 6.650.395	0,00%	63,36%
Insumos		0,00%	4.539.552	11,58%	- 4.539.552	0,00%	74,95%
Taller Natación	1.087.000	7,70%	3.446.100	8,79%	- 2.359.100	7,70%	83,74%
Piscina Salvavidas		0,00%	2.294.084	5,85%	- 2.294.084	7,70%	89,59%
Gasto Luz		0,00%	1.262.130	3,22%	- 1.262.130	7,70%	92,81%
Administracion		0,00%	1.049.861	2,68%	- 1.049.861	7,70%	95,49%
Piscina Paramédico		0,00%	1.047.999	2,67%	- 1.047.999	7,70%	98,16%
Aseo_Mant		0,00%	360.000	0,92%	- 360.000	7,70%	99,08%
Piscina Seguridad		0,00%	206.000	0,53%	- 206.000	7,70%	99,61%
Insumos Deportivos		0,00%	138.700	0,35%	- 138.700	7,70%	99,96%
Telefonia Fija		0,00%	14.675	0,04%	- 14.675	7,70%	100,00%
Entradas	10.537.500	74,63%		0,00%	10.537.500	82,32%	100,00%
Entrada Carnet	2.351.000	16,65%		0,00%	2.351.000	98,97%	100,00%
Arriendo Kiosko	120.000	0,85%		0,00%	120.000	99,82%	100,00%
Arriendo Multicancha	25.000	0,18%		0,00%	25.000	100,00%	100,00%
TOTAL	14.120.500	100%	39.192.794	100%	- 25.072.294		

Anexo 4: Ingresos y gastos Estadio Talinay por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	% Acumulado Ingresos	% Acumulado Costos
Adm. Recinto		0,00%	10.057.332	34,50%	- 10.057.332	0,00%	34,50%
Gasto Agua		0,00%	7.070.931	24,25%	- 7.070.931	0,00%	58,75%
Rep. Y Mant.		0,00%	5.436.722	18,65%	- 5.436.722	0,00%	77,40%
Gasto Luz		0,00%	4.007.909	13,75%	- 4.007.909	0,00%	91,14%
Administracion		0,00%	1.168.909	4,01%	- 1.168.909	0,00%	95,15%
Aseo_Mant		0,00%	336.225	1,15%	- 336.225	0,00%	96,31%
Difusión		0,00%	80.920	0,28%	- 80.920	0,00%	96,58%
Insumos		0,00%	27.059	0,09%	- 27.059	0,00%	96,68%
Insumos Deportivos		0,00%	434.095	1,49%	- 434.095	0,00%	98,16%
Taller Baile		0,00%	150.000	0,51%	- 150.000	0,00%	98,68%
Taller Futbol		0,00%	319.000	1,09%	- 319.000	0,00%	99,77%
Telefonia Fija			66.017	0,23%	- 66.017	0,00%	100,00%

Arriendo Futbol	1.116.000	77,18%	-	0,00%	1.116.000	77,18%	100,00%
Arriendo Kiosko	280.000	19,36%	-	0,00%	280.000	96,54%	100,00%
Arriendo Gimnasio	50.000	3,46%		0,00%	50.000	100,00%	100,00%
TOTAL	1.446.000	100%	29.155.119	100%	- 27.709.119		

Anexo 5: Ingresos y gastos Estadio Municipal Parque Mahuida por programa, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	% Acumulado Ingresos	% Acumulado Costos
Adm. Recinto		0,00%	6.083.387	41,71%	- 6.083.387	0,00%	41,71%
Administracion		0,00%	3.990.122	27,36%	- 3.990.122	0,00%	69,07%
Gasto Agua		0,00%	1.873.869	12,85%	- 1.873.869	0,00%	81,92%
Rep. Y Mant.		0,00%	1.388.234	9,52%	- 1.388.234	0,00%	91,44%
Gasto Luz		0,00%	732.953	5,03%	- 732.953	0,00%	96,47%
Gasto Gas		0,00%	332.830	2,28%	- 332.830	0,00%	98,75%
Difusión		0,00%	60.000	0,41%	- 60.000	0,00%	99,16%
Insumos Deportivos		0,00%	60.000	0,41%	- 60.000	0,00%	99,57%
Telefonia Fija		0,00%	59.123	0,41%	- 59.123	0,00%	99,98%
Insumos		0,00%	3.206	0,02%	- 3.206	0,00%	100,00%
Arriendo Futbol	7.303.850	94,12%	-	0,00%	7.303.850	94,12%	100,00%
Arriendo Kiosko	411.002	5,30%		0,00%	411.002	99,42%	100,00%
Arriendo Multicancha	45.000	0,58%		0,00%	45.000	100,00%	100,00%
TOTAL	7.759.852	100%	14.583.724	100%	- 6.823.872		

Anexo 6: Ingresos consolidados por programa y cuenta, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Cuenta (\$)						Total general
	Arriendos	Caja Chica	Entradas	F x Rendir	Subvención	Saldo	
Subvención					205.577.110		205.577.110
SALDO 2012						23.694.612	23.694.612
Arriendo Tenis	22.960.000						22.960.000
Arriendo Futbolito	17.097.000						17.097.000
Arriendo Gimnasio	13.145.700						13.145.700
Entradas	482.486		10.055.014				10.537.500
Arriendo Futbol	9.150.350						9.150.350
Administracion	2.869.456	87.735		208.174			3.165.366
Arriendo Volleyball	2.865.500						2.865.500
Entrada Carnet	43.000		2.351.000				2.394.000
Arriendo Multicancha	1.231.000						1.231.000

Taller Natación	16.000		1.087.000				1.103.000
Arriendo Kiosko	1.011.002						1.011.002
Evento Campamento Verano			378.000				378.000
Difusión	34.000						34.000
Total general	63.400.402	34.500	10.068.000	81.860	178.091.333	62.668.045	314.344.140

Anexo 7: Gastos consolidados por programa y cuenta, enero a diciembre 2013 (en pesos chilenos)

Programa	Cuenta (\$)						
	Honorarios	Remuneraciones	Prov_Serv_Bás	Prov_Insumos	Imposiciones	Prov_Servicios	Impuesto Honorarios
Administración	21.651.045	34.687.463	4.247.342	1.408.281	2.214.350	6.611.073	8.368.740
Adm. Recinto	11.487.232	32.654.216	0	0	21.613.064	332.538	2.541.553
Gasto Agua	0	0	33.764.772	0	0	481.112	0
Rep. Y Mant.	11.034.654	0	0	10.338.524	0	1.988.957	0
Taller Adulto Mayor	13.278.570	0	0	0	0	0	0
Gasto Luz	0	0	10.152.670	0	0	11.977	0
Insumos	260.884	0	0	8.657.528	0	0	0
Difusión	1.641.840	0	0	1.199.616	0	2.604.344	0
Insumos Deportivos	0	0	0	3.896.359	0	247.973	0
Taller Pilates	3.831.300	0	0	0	0	0	0
Taller Natación	3.446.100	0	0	0	0	0	0
Taller Fútbol	3.362.900	0	0	0	0	0	0
Becas	150.000	0	0	526.170	0	0	0
Evento Fitness	0	0	0	194.625	0	2.500.000	0
Taller Yoga	2.481.075	0	0	0	0	0	0
Taller Taichí	2.474.600	0	0	0	0	0	0
Evento Corrida	0	0	0	0	0	2.335.684	0
Piscina Salvavidas	2.294.084	0	0	0	0	0	0
Premios Deportivos	86.400	0	0	1.995.741	0	121.380	0
Telefonía Móvil	0	0	2.000.342	0	0	171.093	0
Taller Aeróbica	2.115.250	0	0	0	0	0	0
Evento	0	0	0	0	0	0	0
Taller Taekwon-DO	1.616.801	0	0	0	0	0	0
Taller Ajedrez	1.444.500	0	0	0	0	0	0
Taller Bochas	1.380.600	0	0	0	0	0	0
Telefonía Fija	0	0	1.105.321	0	0	270.485	0
Evento Campamento Verano	0	0	0	0	0	35.000	0
Taller Fútbol Femenino	1.314.000	0	0	0	0	0	0
Gasto Gas	0	0	1.198.908	0	0	54.804	0

Capacitación	1.099.999	0	0	0	0	0	0
Taller Gim	1.080.000	0	0	0	0	0	0
Traslados	203.513	0	0	0	0	755.558	0
Piscina Paramédico	1.047.999	0	0	0	0	0	0
Aseo_Mant	1.006.225	0	0	0	0	0	0
Donacion	0	0	0	0	0	0	0
Taller Tenis	800.000	0	0	0	0	0	0
Evento Ciclismo	214.733	0	0	573.527	0	0	0
Evento Día del Niño	65.000	0	0	117.810	0	559.300	0
Evento FUTSAL	417.962	0	0	234.312	0	0	0
Taller Baile	360.000	0	0	0	0	240.000	0
Evento Gim Plaza	570.000	0	0	0	0	0	0
Taller Patinaje	240.000	0	0	0	0	175.000	0
Taller Psicocalistenia	405.000	0	0	0	0	0	0
Evento GIM Ritmica	0	0	0	404.900	0	0	0
Evento Cancha Loca	225.000	0	0	0	0	0	0
Piscina Seguridad	0	0	0	0	0	0	0
Taller Baile Deportivo	120.000	0	0	0	0	0	0
Taller Futbol Femenino	93.600	0	0	0	0	0	0
Taller Hand Ball	136.800	0	0	0	0	0	0
Total general	93.437.667	67.341.679	52.469.354	29.547.393	23.827.414	19.496.280	10.910.293

Programa	Finiquito	Caja Chica	Becas	Otros	Prestamos	Multas	Rem_Anexas
Administracion	3.520.149	2.453.309	0	0	1.445.835	1.620.683	1.497.110
Adm. Recinto	0	592.403	0	0	412.852	0	0
Gasto Agua	0	0	0	0	0	0	0
Rep. Y Mant.	0	77.328	0	0	0	0	0
Taller Adulto Mayor	0	0	0	0	0	0	0
Gasto Luz	0	0	0	0	0	0	0
Insumos	0	0	0	0	0	0	0
Difusión	0	0	0	0	0	0	0
Insumos Deportivos	0	0	269.099	0	0	0	0
Taller Pilates	0	0	0	0	0	0	0
Taller Natación	0	0	0	0	0	0	0
Taller Futbol	0	0	0	0	0	0	0
Becas	0	0	2.590.000	0	0	0	0
Evento Fitness	0	0	0	0	0	0	0
Taller Yoga	0	0	0	0	0	0	0
Taller Taichí	0	0	0	0	0	0	0
Evento Corrida	0	0	0	0	0	0	0
Piscina Salvavidas	0	0	0	0	0	0	0

Premios Deportivos	0	0	0	0	0	0	0
Telefonia Movil	0	0	0	0	0	0	0
Taller Aeróbica	0	0	0	0	0	0	0
Evento	0	0	0	2.114.262	0	0	0
Taller Taekwon-DO	0	0	0	0	0	0	0
Taller Ajedrez	0	0	0	0	0	0	0
Taller Bochas	0	0	0	0	0	0	0
Telefonia Fija	0	0	0	0	0	0	0
Evento Camp. Verano	0	0	0	0	0	0	0
Taller Futbol Femenino	0	0	0	0	0	0	0
Gasto Gas	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación	0	0	0	0	0	0	0
Taller Gim	0	0	0	0	0	0	0
Traslados	0	0	0	0	0	0	0
Piscina Paramédico	0	0	0	0	0	0	0
Aseo_Mant	0	0	0	0	0	0	0
Donacion	0	0	0	0	0	0	0
Taller Tenis	0	0	0	0	0	0	0
Evento Ciclismo	0	0	0	0	0	0	0
Evento Día del Niño	0	0	0	0	0	0	0
Evento FUTSAL	0	0	0	0	0	0	0
Taller Baile	0	0	0	0	0	0	0
Evento Gim Plaza	0	0	0	0	0	0	0
Taller Patinaje	0	0	0	0	0	0	0
Taller Psicocalistenia	0	0	0	0	0	0	0
Evento GIM Ritmica	0	0	0	0	0	0	0
Evento Cancha Loca	0	0	0	0	0	0	0
Piscina Seguridad	0	0	0	206.000	0	0	0
Taller Baile Deportivo	0	0	0	0	0	0	0
Taller Futbol Femenino	0	0	0	0	0	0	0
Taller Hand Ball	0	0	0	0	0	0	0
Total general	3.520.149	3.123.040	2.859.099	2.320.262	1.858.687	1.620.683	1.497.110

Programa	Talleres	F x Rendir	Gastos	Activos	Donacion	Aportes	Total general
Administracion	0	383.260	797.265	242.042	0	14.252	91.162.200
Adm. Recinto	0	0	0	0	0	0	69.633.858
Gasto Agua	0	0	0	0	0	0	34.245.884
Rep. Y Mant.	0	0	0	0	0	0	23.439.463
Taller Adulto Mayor	0	0	0	0	0	0	13.278.570
Gasto Luz	0	0	0	0	0	0	10.164.647
Insumos	0	0	0	0	0	0	8.918.412

Difusión	0	0	0	0	0	0	5.445.800
Insumos Deportivos	0	0	0	0	0	0	4.413.431
Taller Pilates	0	0	0	0	0	0	3.831.300
Taller Natación	0	0	0	0	0	0	3.446.100
Taller Futbol	0	0	0	0	0	0	3.362.900
Becas	0	0	0	0	0	0	3.266.170
Evento Fitness	0	0	0	0	0	0	2.694.625
Taller Yoga	0	0	0	0	0	0	2.481.075
Taller Taichí	0	0	0	0	0	0	2.474.600
Evento Corrida	0	0	0	0	0	0	2.335.684
Piscina Salvavidas	0	0	0	0	0	0	2.294.084
Premios Deportivos	0	0	0	0	0	0	2.203.521
Telefonia Movil	0	0	0	0	0	0	2.171.435
Taller Aeróbica	0	0	0	0	0	0	2.115.250
Evento	0	0	0	0	0	0	2.114.262
Taller Taekwon-DO	0	0	0	0	0	0	1.616.801
Taller Ajedrez	0	0	0	0	0	0	1.444.500
Taller Bochas	0	0	0	0	0	0	1.380.600
Telefonia Fija	0	0	0	0	0	0	1.375.806
Evento Campamento Verano	1.300.000	0	0	0	0	0	1.335.000
Taller Futbol Femenino	0	0	0	0	0	0	1.314.000
Gasto Gas	0	0	0	0	0	0	1.253.712
Capacitación	0	0	0	0	0	0	1.099.999
Taller Gim	0	0	0	0	0	0	1.080.000
Traslados	0	0	99.929	0	0	0	1.059.000
Piscina Paramédico	0	0	0	0	0	0	1.047.999
Aseo_Mant	0	0	0	0	0	0	1.006.225
Donacion	0	800.000	0	0	192.000	0	992.000
Taller Tenis	0	0	0	0	0	0	800.000
Evento Clicismo	0	0	0	0	0	0	788.260
Evento Día del Niño	0	0	0	0	0	0	742.110
Evento FUTSAL	0	0	0	0	0	0	652.274
Taller Baile	0	0	0	0	0	0	600.000
Evento Gim Plaza	0	0	0	0	0	0	570.000
Taller Patinaje	0	0	0	0	0	0	415.000
Taller Psicocalistenia	0	0	0	0	0	0	405.000
Evento GIM Ritmica	0	0	0	0	0	0	404.900
Evento Cancha Loca	0	0	0	0	0	0	225.000
Piscina Seguridad	0	0	0	0	0	0	206.000
Taller Baile Deportivo	0	0	0	0	0	0	120.000
Taller Fubol Femenino	0	0	0	0	0	0	93.600
Taller Hand Ball	0	0	0	0	0	0	136.800

Total general	1.300.000	1.183.260	897.194	242.042	192.000	14.252	317.657.857
----------------------	------------------	------------------	----------------	----------------	----------------	---------------	--------------------

Anexo 8: Cálculo de Subvención Municipal y Privada según Ingresos y Egresos por Centro de Costo, 2013 (en pesos chilenos)

Centro de Costo	Suma de Ingresos (\$)	% Ingresos Totales	Suma de Gastos (\$)	% Costos Totales	Suma de Saldo (\$)	Subvención necesaria	Saldo a favor (\$)
Of_Central	27.048.978	21,91%		45,29%	80.243.560	116.814.254	
			143.863.232				-
Dragones	58.391.700	47,30%		13,01%	14.945.900	-	-
			41.333.100				17.058.600
Pis_Municipal	14.120.500	11,44%		12,34%	- 24.096.783	25.072.294	-
			39.192.794				-
Estadio_Talinay	1.446.000	1,17%		9,18%	- 26.709.985	27.709.119	-
			29.155.119				-
Estadio_Muni	7.759.852	6,29%		4,59%	- 6.474.079	6.823.872	-
			14.583.724				-
Estadio_Aldea	5.614.967	4,55%		3,48%	- 5.242.208	5.429.123	-
			11.044.090				-
Gim_CEPASO	1.621.590	1,31%		2,58%	- 6.542.593	6.589.193	-
			8.210.783				-
MultiCancha_Larrain	5.815.650	4,71%		2,01%	- 181.898	555.948	-
			6.371.598				-
JV_11				1,38%	- 4.368.750	4.368.750	-
			4.368.750				-
Parque_Ind	1.174.770	0,95%		1,05%	- 2.001.674	2.158.706	-
			3.333.476				-
Albergue Nemesio Antunez	280.000	0,23%		0,08%	- 70.571	-	-
			250.571				29.429
Centro Cultural	68.000	0,06%		0,43%	- 1.302.700	1.302.700	-
			1.370.700				-
Club de Tenis				0,22%	- 600.000	700.000	-
			700.000				-
Complejo Educacional				0,15%	- 470.000	470.000	-
			470.000				-
JV_1	40.000	0,03%		0,82%	- 2.575.850	2.575.850	-
			2.615.850				-
JV_12				0,48%	- 1.404.300	1.524.300	-
			1.524.300				-
JV_13				0,04%	- 135.000	135.000	-
			135.000				-

JV_5			0,92%	-	2.481.800	2.929.200	-
						2.929.200	-
JV_7			0,84%	-	2.664.900	2.664.900	-
						2.664.900	-
JV_9			0,26%	-	832.500	832.500	-
						832.500	-
MUDELAR			0,25%	-	800.100	800.100	-
						800.100	-
Parroquia CEPASO	61.000	0,05%	0,20%	-	578.720	578.720	-
						639.720	-
Parroquia Natividad			0,10%	-	302.900	302.900	-
						302.900	-
Parroquia San Carlos			0,30%	-	965.450	965.450	-
						965.450	-
Total general	123.443.007	100%	317.657.857	100%	4.386.699	211.302.879	17.088.029