



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE  
GESTIÓN PARA LA SUPERINTENDENCIA DE  
CASINOS DE JUEGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**ANA KARINA REYES GARAY**

**PROFESOR GUÍA  
ANTONIO FARÍAS LANDABUR**

**Enero, 2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

Estas líneas demuestran mi enorme agradecimiento primero a Dios, por darme la fortuna de poder seguir estudiando, por darme la fuerza y la sabiduría para enfrentar este desafío y también, por ayudarme a no desistir para alcanzar mis metas.

Cuando te has convertido en madre o padre, definitivamente las prioridades cambian, aunque hayas repetido mil veces que no será así. Cuando tienes en tus brazos a esa personita que depende total y completamente de ti, cuando te sonríe y su inocencia y ternura es capaz de aliviar cualquier dolor y cansancio.

Tú, amada hija, es a quien principalmente dedico esta tesis, porque también te has sacrificado para que pueda terminar exitosamente este proceso, para que pueda seguir cumpliendo mis sueños y para no decaer ante la adversidad. Con paciencia me has esperado.

Por supuesto, también agradezco y valoro el enorme esfuerzo que ha hecho mi amor, amigo y compañero de vida, Sebastián, quien me ha apoyado en todo momento en este camino, me ha contenido, alentado a seguir y ha cuidado a nuestra pequeña mejor que nadie. Sé que no ha sido fácil, estos años han sido los más difíciles de nuestras vidas, pero a partir de ahora emprendemos un nuevo comienzo, de la mano juntos los tres.

Agradezco de igual forma a mi familia, quienes siempre me dan ánimos para seguir, sin importar lo que pase, por su apoyo incondicional. Con su amor y esfuerzo me han enseñado a no decaer, aunque el camino esté cuesta arriba, en la certeza que Dios cuida y vela mis pasos.

Agradezco a mi institución, la Superintendencia de Casinos de Juego, que ha confiado en mis habilidades para llevar a cabo este proceso, proporcionándome la información necesaria sin dudar, facilitándome poder ejecutarlo con comprensión, me ha apoyado y entregado tiempo valioso para analizar algunos aspectos aquí tratados. Espero, que esta tesis sea un aporte para seguir cumpliendo de la mejor

manera nuestra labor pública, entregando valor en todo nuestro que hacer y convertirnos en un organismo del Estado de excelencia, una institución impecable.

Agradezco a mi profesor guía, Antonio Farías, quien siempre estuvo dispuesto a ayudarme, por su paciencia y por sus palabras (y consejos) en todo ámbito, demostrando un gran compromiso con sus estudiantes.

Agradezco también a mis amigas Carolina y Consuelo, quienes siempre tuvieron la disposición de apoyarme y animarme ¡grandes profesionales! Sin duda las mejores del grupo y de la generación.

Agradezco además a mi fiel amiga y compañera de aventuras, María José, quien siempre estuvo pendiente de mi progreso, alentándome, apoyándome y evidenciando muchos de los momentos cruciales de toda esta etapa. Gracias querida por ser parte de mi vida.

Finalmente, agradezco a todos y todas quienes contribuyeron o participaron junto a mí de en este proceso. Muchas gracias.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en la propuesta de un sistema de control de gestión para la Superintendencia de Casinos de Juego en Chile; organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dependiente del Ministerio de Hacienda, regido por la Ley N° 19.995 del año 2005, cuya función principal es supervigilar y fiscalizar del cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas para la instalación, administración y explotación de los casinos de juego que operen en nuestro país.

El sistema de control de gestión propuesto se desarrolla en cinco etapas, cuyo análisis se basa principalmente en lo establecido por los autores Kaplan y Norton (2012) quienes presentan un sistema de gestión que integra la planificación de la estrategia y la ejecución operativa, principalmente mediante la identificación de las relaciones causales de sus objetivos y del alineamiento de la organización.

Para efectos de la presente propuesta de sistema de control de gestión, se determinó considerar a la Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ) como la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) dado el tamaño y organización de la institución y de los procesos que ejecuta. Al ser un organismo público y, analizado el contexto del negocio, se estimó que el cliente es la ciudadanía, en su más amplio aspecto, no obstante, esta se divide en diferentes partes interesadas con las cuales mayoritariamente interactúa.

La primera etapa analizada en este proyecto corresponde al Desarrollo de la Estrategia. En dicho apartado, se presenta y proponen declaraciones estratégicas, se ejecuta un análisis estratégico en base a las herramientas: PESTEL, análisis de recursos y Cadena de valor; finalizando con un análisis FODA cuantitativo.

La segunda etapa corresponde a la Formulación de la Estrategia. En dicho capítulo se analizan los atributos más valorados por los clientes, generándose una propuesta de valor, la cual se relaciona y revisa en conjunto con el análisis estratégico señalado anteriormente. La propuesta de valor del presente proyecto consta de dos atributos principales:

- Pronunciamientos oportunos e imparciales
- Información clara y veraz

Mediante la tercera etapa, correspondiente a la Planificación Estratégica, donde se analiza el modelo de negocio de la SCJ y se propone un mapa estratégico cuyos temas estratégicos, en concordancia con el análisis de la propuesta de valor, corresponden a:

- Pronunciamientos oportunos e imparciales
- Difundir información clara y veraz
- Eficiencia en los recursos

Los temas estratégicos apuntan a cumplir con la propuesta de valor y con el buen manejo de los recursos financieros, de personas y sistemas. Cabe señalar que, se determinó reemplazar la perspectiva financiera de aquel mapa propuesto por la misión, por cuanto para este tipo de organización ejemplifica de mejor manera su objetivo final. En concordancia con lo anterior, se establecen 20 indicadores, mediante un Cuadro de Mando Integral (CMI), e iniciativas estratégicas coherentes a los resultados del análisis estratégico y propuesta de valor.

La cuarta etapa del presente proyecto aborda el alineamiento organizacional, donde se seleccionaron las Divisiones de Fiscalización y Jurídica, como unidades funcionales, aplicándoles tableros de gestión y control concordantes con el Cuadro de Mando Integral propuesto en la etapa anterior, respecto a los procesos que estas ejecutan e incorporando las iniciativas estratégicas y señalando cómo estas aportan.

En esta misma etapa, se analiza y propone un nuevo esquema de incentivos para la institución, en base a las unidades funcionales seleccionadas, presentando los desempeños esperados a recompensar.

Finalmente, la quinta etapa presenta un Modelo de Análisis de Desempeño (MAD) cerrando el ciclo del sistema de control de gestión propuesto, mediante el cual se analiza un indicador clave del desempeño mediante la relación causal de 4 indicadores de fuentes distintas, que permitan predecir su comportamiento. En esta etapa se propone un reporte del desempeño y un proceso de análisis y revisión de éste, mediante un flujo de actividades que puede realizar la institución para monitorear el desempeño a nivel organizacional o por unidad.

En términos generales, la presente propuesta de sistema de control de gestión da respuesta a los objetivos planteados en este proyecto, dado que aborda los principales tópicos que involucra la planificación e implementación de la estrategia y su operatividad en el quehacer diario de los/las funcionarios/as. No obstante, concluye que, a través de la implementación de los proyectos o iniciativas estratégicas aquí planteadas, se espera mejorar la cultura organización, mediante una participación activa del personal. Lo anterior, debe ir de la mano con un cambio en la legislación respecto a la evaluación del desempeño e incentivos del sector público, lo que actualmente es la gran restricción para implementar mejoras y motivar a los/las funcionarios/as.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos del proyecto .....	2
1.2 Justificación del proyecto.....	3
1.3 Metodología .....	5
1.4 Alcances y limitaciones.....	6
1.5 Organización del documento .....	7
CAPITULO II: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	9
2.1 Contexto empresa, negocio y UEN.....	9
2.1.1 Descripción de la Organización.....	9
2.1.2 Descripción de la UEN .....	10
2.1.3 Caracterización del negocio .....	14
2.1.4 Composición del contexto .....	21
2.2 Declaraciones Estratégicas .....	26
2.2.1 Análisis y definición de Misión de la SCJ .....	26
2.2.2 Análisis y definición de Visión de la SCJ.....	29
2.2.3 Análisis y definición de creencias de la SCJ .....	30
2.3 Análisis Estratégico .....	33
2.3.1 Análisis Externo .....	34
2.3.2 Análisis Interno.....	47
2.3.3 Análisis FODA.....	59
CAPITULO III: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	64
3.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves.....	64
3.2 Selección de atributos claves .....	67
3.3 Declaración de la Propuesta de Valor .....	69
3.4 Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA .	70
3.5 Descripción de la estrategia de la empresa .....	78

CAPITULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	81
4.1 Modelo de Negocio.....	81
4.1.1 Descripción del modelo de negocio .....	83
4.1.2 Descripción y análisis del modelo de negocio.....	85
4.1.3 Análisis de Rentabilidad y Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	91
4.2 Definición de los Objetivos Estratégicos de la UEN.....	94
4.2.1 Mapa Estratégico .....	94
4.2.2 Mapa estratégico de la Superintendencia de Casinos de Juego.....	97
4.2.3 Mapa estratégico propuesto.....	98
4.2.4 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de sus Temas Estratégicos.....	100
4.2.5 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico .....	104
4.2.6 Análisis de relación del mapa estratégico y desarrollo de la estrategia .....	108
4.3 Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la UEN .....	109
4.3.1 El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.....	109
4.3.2 Cuadro de Mando Integral propuesto.....	112
4.3.3 Principales Iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI .....	116
 CAPITULO V: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	 120
5.1 Explicación de las funciones de la UEN.....	121
5.2 Flujo de actividades .....	125
5.3 Selección de las funciones a analizar .....	129
5.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales .....	129
5.5 Diseño del sistema de medición de las unidades .....	141
5.6 Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos .....	146
5.7 Identificación de los desempeños claves a recompensar .....	148
5.8 Descripción de los esquemas de incentivos actuales .....	151
5.9 Propuesta de esquemas de incentivos .....	155
5.10 Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto .....	156

CAPITULO VI: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO .....	159
6.1 Modelo de análisis de desempeño .....	159
6.2 Reporte del desempeño.....	162
6.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño .....	168
CAPITULO VII: CONCLUSIONES .....	171
CAPITULO VIII: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	174
ANEXOS .....	179

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Oportunidades y Amenazas .....	47
Tabla N° 2: Fortalezas y Debilidades .....	58
Tabla N° 3: FODA Cuantitativo de la SCJ.....	60
Tabla N° 4: Cuadrante Fortalezas – Oportunidades.....	61
Tabla N° 5: Cuadrante Fortalezas – Amenazas .....	62
Tabla N° 6: Cuadrante Debilidades – Oportunidades.....	63
Tabla N° 7: Cuadrante Debilidades – Amenazas .....	63
Tabla N° 8: Listado de Superintendencias en Chile .....	64
Tabla N° 9: Puntuación de cada atributo de valor .....	66
Tabla N° 10: Relación de la propuesta de valor y FODA .....	70
Tabla N° 11: Diccionario de objetivos del mapa estratégico de la SCJ.....	105
Tabla N° 12: Cuadro de Mando Integral propuesto para la SCJ .....	112
Tabla N° 13: Descriptivo de flujo Proceso de Fiscalización.....	126
Tabla N° 14: Matriz de contribución de la División de Fiscalización a los objetivos organizacionales .....	130
Tabla N° 15: Matriz de contribución de la División Jurídica a los objetivos organizacionales .....	133
Tabla N° 16: Tablero de Control para la División de Fiscalización .....	141
Tabla N° 17: Tablero de Control para la División Jurídica.....	144

Tabla N° 18: Desempeños claves a recompensar División de Fiscalización .....	149
Tabla N° 19: Desempeños claves a recompensar División Jurídica .....	150
Tabla N° 20: Fórmula cálculo bono trimestral para funcionarios/as públicos .....	151
Tabla N° 21: Escala remuneraciones de Superintendencia de Casinos de Juego .....	153
Tabla N° 22: Esquema de incentivos propuesto para la División de Fiscalización .....	155
Tabla N° 23: Esquema de incentivos propuesto para la División Jurídica.....	155
Tabla N° 24: Descripción de relación entre indicadores seleccionados .....	161
Tabla N° 25: Reporte resumen del desempeño KPI.....	163
Tabla N° 26: Cantidad de fiscalizaciones realizadas por fiscalizador mensual ...	164
Tabla N° 27: Casinos fiscalizados durante noviembre .....	165
Tabla N° 28: Descripción de actividades Flujo de información de indicadores ...	168

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1: Evolución del presupuesto de la SCJ 2014 - 2020 (M\$) .....	36
Gráfico N° 2: Ingresos brutos de los casinos de juego en Chile desde 2011 a 2020 .....	38
Gráfico N° 3: Principal razón para visitar el centro de Las Vegas 2018 .....	42
Gráfico N° 4: Presupuesto destinado para jugar en Las Vegas 2018 .....	42
Gráfico N° 5: Índice actividades artísticas, entretenimiento y recreativas octubre 2019 .....	43
Gráfico N° 6: Curva de Valor de las Superintendencias de Chile.....	66
Gráfico N° 7: Cantidad de Fiscalizaciones Planificadas vs Ejecutadas.....	163
Gráfico N° 8: Cantidad de fiscalizaciones ejecutadas por fiscalizador .....	165

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones.....	5
Figura N° 2: Mapa de partes interesadas de la Superintendencia de Casinos de Juego .....	23
Figura N° 3: Cadena de Valor de la Superintendencia de Casinos de Juego .....	52

Figura N° 4: Cadena de Valor propuesta para la Superintendencia de Casinos ...	53
Figura N° 5: Esquema de relación propuesta de valor y FODA .....	78
Figura N° 6: Modelo de Negocio de la Superintendencia de Casinos de Juego ...	84
Figura N° 7: Perspectivas propuestas por Kaplan y Norton .....	95
Figura N° 8: Cuadro de mando integral del sector público .....	97
Figura N° 9: Mapa estratégico 2018-2020 SCJ .....	97
Figura N° 10: Mapa estratégico propuesto para la SCJ .....	99
Figura N° 11: Tema Estratégico N°1 - Pronunciamientos Oportunos e Imparciales .....	100
Figura N° 12: Tema Estratégico N°2 - Difundir información clara y veraz .....	101
Figura N° 13: Tema Estratégico N°3 Eficiencia de los recursos.....	102
Figura N° 14: Relación entre mapa estratégico y desarrollo de la estrategia .....	107
Figura N° 15: Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción .....	111
Figura N° 16: Organigrama Superintendencia de Casinos de Juego .....	122
Figura N° 17: Flujo de actividades proceso de fiscalización.....	126
Figura N° 18: Tablero de Gestión de la División de Fiscalización .....	138
Figura N° 19: Tablero de Gestión de la División Jurídica .....	140
Figura N° 20: Ejemplo Modelo de Análisis de Desempeño (MAD).....	160
Figura N° 21: Mapa de relaciones causales .....	167
Figura N° 22: Flujo información de indicadores seleccionados .....	168

## **ANEXOS**

Anexo N° 1: Objetivos, productos y clientes de las superintendencias en Chile	179
Anexo N° 2: Ficha Definiciones Estratégicas 2019-2022 Formulario A1 SCJ ....	185
Anexo N° 3: Tabla de materias fiscalizadas por casino mes de noviembre .....	187
Anexo N° 4: Descripción de las relaciones causales de los indicadores .....	188

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

En Chile, la explotación de juegos de azar es una actividad ilícita, a menos que sea autorizada para ser desarrollada mediante una ley. Por este precepto, durante el año 2005 se promulgó la Ley N°19.995 que regula la explotación de los juegos de azar en nuestro país y crea un organismo estatal encargado de autorizar y fiscalizar esta actividad.

La Superintendencia de Casinos de Juegos (SCJ), es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se vincula al Poder Ejecutivo mediante el Ministerio de Hacienda. Esta institución regula la industria de casinos de juego en Chile.

Dado el protagonismo de este órgano del Estado en el mercado de los juegos de azar, es indispensable que cuente con un sistema de control de gestión que de manera integral aplique las principales herramientas que lo componen, y, de forma eficaz, para la consecución de sus objetivos. En este tipo de organizaciones sin fines de lucro, los resultados esperados se enfocan en generar valor público, con el fin de entregar mejores servicios con los recursos que posee.

Kovacevic y Reynoso (2013) definen alineamiento como la acción y efecto de vincular las unidades de negocio con el foco estratégico de la organización, para garantizar la optimización de esfuerzos y recursos, y lograr así los resultados esperados. Agregan que la clave está en que esta vinculación llegue al nivel de los empleados, por lo tanto, se hace indispensable que, además de cumplir con aquellos indicadores mandatados por el Estado, la organización logre alinear a sus funcionarios y funcionarias, involucrándolos mediante sus tareas diarias a las definiciones estratégicas que se han definido.

En virtud de lo anterior, el presente informe, propone un nuevo diseño de sistema de control de gestión para la Superintendencia de Casinos de Juego. Este se encuentra estructurado en 3 capítulos, mediante los cuales se analizan y establecen las herramientas del sistema en base a la metodología establecida por los autores Kaplan y Norton (2012), comenzando con el desarrollo de la estrategia

que comprende el análisis de las declaraciones de misión, visión y creencias, análisis estratégico externo e interno de la institución y formulación de la estrategia. Luego, levanta y establece el modelo de negocio, propone un mapa estratégico y cuadro de mando integral. Posteriormente, respecto del alineamiento de la organización, presenta tableros de control y gestión de las unidades de negocio y, finalmente, propone y establece un esquema de incentivos y medición del desempeño para los funcionarios y funcionarias de la Superintendencia.

## **1.1 Objetivos del proyecto**

Objetivo general:

Diseñar un sistema de control de gestión para la Superintendencia de Casinos de Juego, con el propósito de alinear los objetivos de sus funcionarios/as con los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

Objetivos específicos:

- Reformular la estrategia establecida por la organización, mediante una redefinición de las declaraciones estratégicas vigentes para los años 2019 – 2022, junto a un análisis estratégico con el fin de determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
- Confeccionar un modelo de negocio, para obtener una visión global teniendo como base la propuesta de valor obtenida para la institución.
- Elaborar un mapa estratégico en concordancia con las declaraciones estratégicas definidas y un cuadro de mando integral para el despliegue de esta estrategia a toda la organización.
- Diseñar y proponer un esquema de incentivos que permita alinear a los funcionarios/as para el cumplimiento de la estrategia.
- Proponer un modelo de análisis de desempeño (MAD) para un indicador clave, que permita explicar y predecir la causalidad de este sobre otros indicadores provenientes de diferentes fuentes.

## 1.2 Justificación del proyecto

Proponer a la Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ), un nuevo Sistema de Control de Gestión (SCG) para lograr los focos estratégicos planteados en este informe que corresponden a: pronunciamientos oportunos e imparciales, e información clara y veraz.

Al respecto, se presentan una serie de problemas (o barreras) que no permiten obtener los desafíos antes señalados y se detallan a continuación:

### a) Problemas de alineamiento vertical

Los cambios de gobierno generan a su vez cambios al interior en los servicios públicos, tanto en sus políticas como en las personas. Respecto de estas últimas, en muchas ocasiones los diferentes estilos de liderazgo y experiencia profesional de las nuevas jefaturas provoca que los equipos se adapten y confíen lentamente en los líderes impuestos, como también, en los casos de funcionarios/as con mayor tiempo en el servicio se sientan desmotivados por no considerar la experiencia que poseen cuando se toman decisiones respecto de la industria regulada.

Asimismo, esto genera problemas de comunicación en la bajada de la información y directrices entregadas por el o la Jefe/a de Servicio o por los Jefes/as de Divisiones, que no permean en el resto de los funcionarios/as.

### b) Problemas de alineamiento horizontal

Se observa deficiente comunicación entre algunas divisiones y unidades de la SCJ. Especialmente, en aquellas que tienen relación directa con el *core* del negocio. La cultura, la variedad de profesionales que las componen, el nivel de especialización en la industria y los objetivos específicos que cada una tienen, hacen que cada división se comporte de manera individualista, en muchas ocasiones siendo poco colaborativas.

### c) Problemas en la cultura organizacional

La cultura organizacional existente en la institución no está orientada a los cambios que exige la ciudadanía. La burocracia propia que presentan los servicios públicos se encuentra en muchos procesos, lo que genera lentitud en los productos emitidos y desmotivación en la mayoría de los funcionarios/as. El hacer el trabajo de tal manera porque “siempre se ha hecho así”, es una declaración recurrente al interior de la organización, lo que afecta el clima laboral y desmotiva a aquellos funcionarios/as que quieren aportar para mejorar la calidad de servicios.

d) Problemas en el diseño y/o implementación del sistema de gestión de control (SGC) actual de la SCJ

- Las declaraciones estratégicas a la fecha del presente documento no han sido difundidas o comunicadas de manera frecuente y clara. Lo anterior, provoca que las áreas desconozcan como aportan a la consecución de los objetivos de la institución.
- Existe una batería casi interminable de indicadores que no motivan a las personas a mejorar y aportar valor para el logro de la estrategia de la organización.
- Estos indicadores miden la ejecución de tareas y no apuntan a la obtención de mejores resultados y a la prestación de servicios de la institución.
- El sistema de evaluación del desempeño corresponde al establecido en el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública del año 1998, lo anterior, dado que a la fecha la SCJ no ha creado uno especial, acorde a las necesidades y realidad de sus funcionarios/as.
- Los incentivos para el personal, en general, corresponden a aquellos establecidos por ley, bajo el marco del Estatuto Administrativo. No existen mayores incentivos no monetarios que motiven a los funcionarios/as.

Considerando las barreras antes expuestas, la justificación se fundamenta en la incapacidad del sistema de control de gestión existente para alinear los desempeños que la organización requiere con el fin de alcanzar sus objetivos.

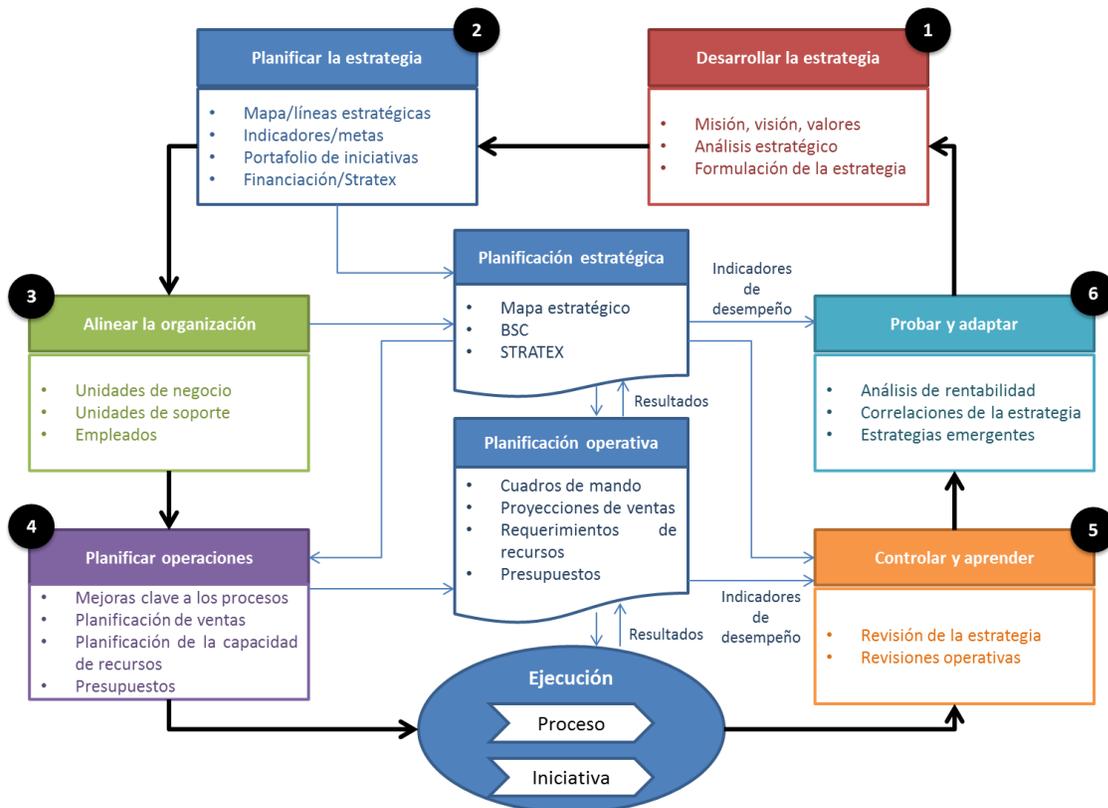
### 1.3 Metodología

En primera instancia, se identifica en cada etapa de la elaboración de un sistema de control de gestión lo aplicable a la organización en estudio, comparando realidades y recopilando datos bibliográficos que dieran sustento a las propuestas que en el presente proyecto se detallan.

El paso siguiente consistió en establecer reuniones con funcionarios/as y jefaturas de la Superintendencia, con el fin de efectuar el análisis estratégico y modelo de negocio.

El presente proyecto, se elaboró en base a la Figura N° 1 que esquematiza lo establecido por Kaplan y Norton (2012), específicamente respecto de las etapas 1, 2, 3 y 5 para desarrollar un sistema de gestión que integre la planificación de la estrategia y la ejecución operativa.

Figura N° 1: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Elaboración propia en base a lo establecido por Kaplan y Norton (2012)

Lo anterior comprende, además, la elaboración de una propuesta de modelo de análisis de desempeño (MAD) que permite revisar la causalidad de un KPI seleccionado, identificando si su comportamiento y variaciones impactan a otros indicadores provenientes de cuatro fuentes distintas, ejemplificado mediante reportes y flujos de actividades, el respectivo análisis.

#### **1.4 Alcances y limitaciones**

El alcance de este informe considera a la Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ) como la Unidad Estratégica de Negocio. La información estadística de la institución utilizada es aquella disponible hasta el 31 de diciembre de 2018, por cuanto todas aquellas variaciones generadas para el año 2019, no fueron consideradas dentro de los análisis del presente trabajo. Adicionalmente, este informe comprende el diseño de un sistema de control de gestión y no su implementación, no obstante, presenta propuestas para la revisión de la estrategia.

La SCJ al ser un organismo estatal, posee ciertas características propias de las organizaciones sin fines de lucro y reguladoras, por cuanto, los resultados propuestos en este informe servirán de referencia especialmente para instituciones que presenten características similares.

Respecto a limitaciones, este informe desarrolla una gran cantidad de información obtenida dentro de la organización, por cuanto varios análisis se efectuaron sobre información confidencial que no puede ser compartida como referencia bibliográfica. Asimismo, cabe señalar que la aplicación de las herramientas que componen un sistema de control de gestión presentadas en este informe, fueron diseñadas por la alumna en base a la literatura y conocimientos obtenidos en el programa académico.

## 1.5 Organización del documento

El trabajo desarrollado se encuentra organizado de la siguiente manera:

En primera instancia, se introduce al lector, presentando los objetivos y alcance del proyecto y se desarrolla la metodología utilizada para la elaboración y propuesta de un sistema de control de gestión para la Superintendencia de Casinos de Juego. Posteriormente, se describe la organización estudiada, estableciendo la unidad estratégica de negocio y sus características, se explica la industria en la cual está inserta y el contexto en que se desenvuelve.

En el Capítulo I, denominado “Formulación de la estrategia”, en base a la metodología antes indicada, se analizan las declaraciones estratégicas de misión, visión y valores, se desarrolla un análisis estratégico de la UEN y finalmente, presenta una propuesta de valor y la estrategia a seguir.

El Capítulo II, denominado “Planificación de la estrategia”, establece un modelo de negocio para la UEN, tipo lienzo *Canvas*, que permite obtener una visión global respecto de lo que contribuye a cumplir la propuesta de valor.

Asimismo, este capítulo, propone un mapa estratégico para monitorear el cumplimiento de las declaraciones estratégicas señaladas en el capítulo anterior, junto al cuadro de mando integral (CMI) de la UEN para medir su desempeño. Finalmente, establece una serie de iniciativas estratégicas incorporadas al CMI, que han sido propuestas para alcanzar los objetivos.

El Capítulo III, denominado “Alineamiento organizacional”, presenta la bajada para el alineamiento de las divisiones y unidades por las cuales se encuentra organizada la UEN. En este, se desarrollan tableros de gestión y de control para el despliegue de la estrategia a cada área que ejecuta procesos claves y aportan a la propuesta de valor. Asimismo, y para comunicar y motivar a los funcionarios/as, se establece un esquema de incentivos para el alineamiento con los objetivos estratégicos y de cada unidad a la cual pertenecen.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas de la elaboración, análisis y propuesta del presente sistema de control de gestión y se señala la bibliografía utilizada.

## **CAPITULO II: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

Tal como señalan Kaplan y Norton (2012) la gestión de la estrategia comienza con el desarrollo de la estrategia, que involucra clarificar la misión, visión y valores, para afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización; y realizar un análisis estratégico que identifique, mediante un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactarían o modificarían la estrategia.

### **2.1 Contexto empresa, negocio y UEN**

A continuación, se presenta un detalle de las principales características de la organización, la elección y descripción de la unidad estratégica de negocio, la industria en la cual se inserta y el contexto actual del entorno en que se desenvuelve y afecta.

#### **2.1.1 Descripción de la Organización**

**La Superintendencia de Casinos de Juego**, en adelante la “Superintendencia” o indistintamente “SCJ”, es el organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se rige por la Ley N°19.995 y sus reglamentos, la cual se relaciona con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Hacienda, siendo el jefe/a de servicio quien ocupa el cargo de Superintendente. Corresponde a la Superintendencia supervigilar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas para la instalación, administración y explotación de los casinos de juego que operen en el país (Ley N°19.995, 2015). De lo anterior, las principales funciones de la Superintendencia de Casinos de Juego son:

1. Otorgar, denegar, renovar y revocar los permisos de operación de casinos de juego, como asimismo las licencias de juego y servicios anexos, de conformidad con las disposiciones establecidas por Ley.

2. Fiscalizar las actividades de los casinos de juego y sus sociedades operadoras, en los aspectos jurídicos, financieros, comerciales y contables, para el debido cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley de Casinos de Juego y sus reglamentos.
3. Determinar los principios contables de carácter general sobre los cuales las entidades fiscalizadas deberán dar cumplimiento a las obligaciones impuestas por la ley y los reglamentos, en especial, sobre la oportunidad y forma en que deberán presentarse los balances y demás estados financieros.
4. Fiscalizar el desarrollo de los juegos, según las normas reglamentarias de los mismos, como también el correcto funcionamiento de las máquinas e implementos usados al efecto.
5. Autorizar al operador para contratar con terceros la administración y prestación de los servicios anexos comprendidos en el permiso de operación.
6. Controlar el cumplimiento de las condiciones y requisitos habilitantes, que el reglamento respectivo determine, para las personas que desempeñen funciones en las salas de juego o en las demás dependencias del casino de juego.
7. Convenir con otros organismos de la Administración del Estado o con entidades privadas debidamente acreditadas ante la Superintendencia, la realización de acciones específicas o la prestación de servicios que permitan complementar el ejercicio de sus atribuciones.
8. Homologar las máquinas e implementos de juego que podrán utilizarse en los casinos de juego, para cuyo efecto la Superintendencia mantendrá un registro actualizado (Ley N°19.995, 2015).

### **2.1.2 Descripción de la UEN**

La Unidad Estratégica de Negocio en la cual se basa este informe corresponde a la Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ). Los principales productos que la UEN les entrega a sus clientes/as son:

- Emisión de normas para la industria de casinos de juego.

- Ejecución de fiscalizaciones.
- Autorización de solicitudes de la industria.
- Aplicación de sanciones.
- Entrega de información sobre la industria y respuesta a requerimientos ciudadanos.

Para cumplir con su labor, la Superintendencia está conformada por al menos 57 personas, cuyo Jefe/a de Servicio corresponde al Superintendente/a que dirige a 3 Divisiones de línea y 6 Unidades de apoyo.

La generación de estos productos está siendo actualizada a raíz de la modificación de la Ley N°19.995 del año 2005, mediante la Ley N°20.856 del año 2015, que le entrega mayores facultades de fiscalización a la Superintendencia, con el objeto de perfeccionar y estructurar una regulación que responda mejor a las necesidades de la industria y esté a la altura de estándares internacionales, como también, establece un marco regulatorio para efectuar la homogeneización de la industria respecto a los casinos de juego municipales que el 31 de diciembre de 2017 debían ser operados por aquellas sociedades que se adjudicarían las licencias, según indica el proceso señalado en la referida Ley. Son 7 casinos municipales (7 cupos ubicados en las ciudades de Arica, Iquique, Coquimbo, Viña del Mar, Pucón, Puerto Natales, Puerto Varas), sin embargo, sólo 5 de ellos a la fecha de este informe, han sido adjudicados por nuevos operadores, todos con experiencia en la industria chilena. En el caso de Arica y Puerto Natales, a la fecha seguirán siendo operados por la sociedad y municipio actuales, dado que no recibieron oferentes.

La industria de casinos de juego, a la fecha, se encuentra conformada por 26 casinos en operación, ubicados en las ciudades de: Arica (2 casinos), Antofagasta, Calama, Iquique, Coquimbo, Copiapó, Ovalle, Los Andes, Viña del Mar, San Antonio, San Francisco, Santa Cruz, Talca, Chillán, Los Ángeles, Talcahuano, Temuco, Valdivia, Pucón, Osorno, Puerto Varas, Castro, Coyhaique, Puerto Natales y Punta Arenas. Cabe señalar que, si bien sólo pueden funcionar en Chile legalmente 24 casinos de juego, en la ciudad de Arica la Ley N°19.669 del año

2000, establece un régimen especial que permite la autorización de un número ilimitado de casinos de juego en dicha comuna y, a su vez la Ley N°19.995, declara que en la Región Metropolitana no podrán funcionar casinos. Lo anterior, con el fin de descentralizar esta industria en términos impositivos, potenciando asimismo el turismo en regiones.

Según las funciones mencionadas en el numeral anterior, los productos que la UEN entrega, el tamaño de la Superintendencia, complejidad e interrelación de sus procesos y forma de organización, se ha determinado que ésta en su conjunto corresponda a la Unidad Estratégica de Negocios, cuyo cliente/a es la **CIUDADANÍA**.

Sin perjuicio de lo anterior, se debe dividir a la ciudadanía en distintos segmentos o partes interesadas con los cuales la UEN interactúa:

- Sociedades Operadoras de Casinos de Juego: Sociedad comercial autorizada, en los términos previstos por la Ley N°19.995, para explotar un casino de juego, en su calidad de titular de un permiso de operación (Ley N°19.995, 2015). A este tipo de sociedad la Superintendencia ejecuta sus principales funciones como: regulación, autorización de juegos de azar y modificaciones societarias, fiscalizaciones e impone sanciones de ser pertinente.
- Sociedades Postulantes a Casinos de Juego: Sociedades anónimas cerradas, que se sujeten a las normas de control que rigen las sociedades anónimas abiertas, con las particularidades que señala la Ley N°19.995 de 2015 y se hayan presentado a la audiencia de recepción de antecedentes para participar en el proceso de otorgamiento de permisos de operación de un casino de juegos en Chile. Corresponden a aquellos inversionistas interesados en obtener un cupo para el establecimiento de casino de juegos junto con toda la oferta de entretención que esto conlleva: hoteles, spa, restaurantes, cines, discoteque, etc., lo que se denomina “Proyecto Integral”.

- Municipios y Gobiernos Regionales: Corresponde a aquellos organismos beneficiados por la recaudación de impuestos especiales establecidos por ley a los casinos de juego, que corresponden a:

1. Impuesto a las entradas: Equivalente al 0,07 de una unidad tributaria mensual, que se cobrará por el ingreso a las salas de juego de los casinos de juego que operen en el territorio nacional (Ley N°19.995, 2015). Este impuesto es de retención y se debe enterar a las arcas fiscales mensualmente.

2. Impuesto a los ingresos brutos o win de juego: Impuesto con tasa del 20% sobre los ingresos brutos que obtengan las sociedades operadoras de casinos de juego, el que se calcula, declara y paga en conformidad a lo siguiente:

- a) El impuesto se aplica sobre los ingresos brutos obtenidos por el contribuyente en la explotación de los juegos autorizados, previa deducción del importe por impuesto al valor agregado y el monto destinado a los pagos previsionales obligatorios.

- b) El impuesto se declara y paga mensualmente, en el mismo plazo que los pagos previsionales mensuales antes citados (Ley N°19.995, 2015).

Los recursos recaudados por ambos impuestos se distribuyen en un 50% a la Municipalidad y, el otro 50% para el Gobierno Regional correspondientes a la comuna y región donde se encuentre ubicado el respectivo casino de juego, para ser aplicado por las autoridades comunales y regionales en el financiamiento de obras de desarrollo (Ley N°19.995, 2015).

- Jugador/a: Persona natural con la cual el casino de juego realiza operaciones propias de su giro como resultado de la realización de apuestas en los juegos de azar (Circular 50, SCJ, 2014).

- Estado: Corresponde al mandante, pues es el Estado de Chile quien entrega los lineamientos y presupuesto para el actuar de los servicios públicos y estos a su vez, deben rendirle cuentas de su gestión.
- Público general: Cualquier otra persona que requiera algún servicio o pronunciamiento de la Superintendencia como laboratorios de juegos de azar, otras instituciones del Estado, organismos internacionales, prensa, público en general, etc.

### **2.1.3 Caracterización del negocio**

La Superintendencia de Casinos de juego, al ser el regulador que interviene en la industria de casinos de juego, en los términos que la ley establece, no posee otros competidores que puedan interferir en el actuar de este organismo, y poner en riesgo su posicionamiento en la industria. No obstante, es posible compararla con otras instituciones fiscalizadoras nacionales o internacionales que entreguen productos similares.

Las instituciones fiscalizadoras en nuestro país se establecen en el artículo 2 del DL N° 3551, el cual las define como instituciones autónomas, con personalidad jurídica, de duración indefinida, y se relacionarán con el Ejecutivo a través de los Ministerios de los cuales dependen y se relacionan en la actividad. El domicilio de ellas debe ser la ciudad de Santiago, a excepción del Servicio Nacional de Aduanas, respecto del cual es la ciudad de Valparaíso.

Su origen, puede corresponder a la necesidad del Estado de vigilar aquellas actividades que, dado el sistema neoliberal implantado en Chile y según la constitución vigente, se efectúan de manera subsidiaria, como también, para prevenir fallos de mercado y así, garantizar la adecuada protección del interés general (Salinas, 2010).

En este sentido, la administración controla el acceso al ejercicio de las actividades de interés general, establece obligaciones de comportamiento a los operadores privados, impone estándares de calidad y seguridad e incluso supervisa y limita la fijación de los precios. En todo lo demás, incentiva la libertad empresarial para una más eficiente gestión de las actividades de interés público (Rodríguez-Campos, 2005).

En este sentido, el organigrama de la administración pública (CEA, 2018), visualiza fácilmente el lugar que ocupan las superintendencias como organismos descentralizados de los ministerios a los cuales pertenecen.

Se realizó un análisis de los clientes/as, objetivos y productos estratégicos de cada superintendencia del país, mediante la información disponible por el Formulario A1 “Ficha de Declaraciones Estratégicas año 2019 – 2022” presentado a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) por cada una de estas instituciones, como también, de la información disponible en sus páginas web, con el fin de visualizar las mayores similitudes y diferencias entre ellas, especialmente enfocado a obtener los atributos generales que sus clientes/as esperan de cada una y sobre los cuales todas deben pretender cumplir al ejecutar sus funciones. Del análisis, cuyo detalle se encuentra en el Anexo N°1 del presente documento, se desprende lo siguiente:

1. Todas las superintendencias del país declaran que los principales productos estratégicos corresponden a la fiscalización, regulación, educación, estudios, atención de consultas y reclamos, e información relevante.
2. Respecto de los objetivos estratégicos, se repite en la mayoría de las superintendencias, la intención de resguardar los derechos de las personas, optimizar sus respuestas, contribuir al sistema o industria a la cual pertenecen y mejorar la información y educación que difunden a sus usuarios.

3. Sobre los clientes/as o segmentos de clientes/as, se observa que en la mayoría de los casos, se detalla con exactitud a aquellos con los cuales cada superintendencia posee una relación directa y estrecha, no obstante en sus objetivos se desprende a la “comunidad”, “ciudadanía”, “usuarios”, “personas” o “público”, como al cliente/a en a los cuales van dirigidos sus productos. En 2 casos, el segmento de clientes/as se repite dado que aquellas superintendencias pertenecen al mismo ministerio.

De lo anterior, y en conjunto con la revisión de la información disponible por cada institución, los atributos que valoran los mencionados segmentos de clientes/as tienen relación con los objetivos que se han planteado, siendo los más relevantes: Buena atención, educación, igualdad de oportunidades, información clara, justicia, protección de las personas y rapidez.

Con el fin de dar cumplimiento a los atributos y objetivos planteados por cada superintendencia, se observan las siguientes actividades claves que tienen en común este tipo de instituciones:

1. Fiscalizar: Corresponde a la actividad de criticar o traer a juicio las acciones u obras de alguien (RAE, 2020). En lo que respecta a las superintendencias, corresponde a revisiones generalmente periódicas y/o sorpresivas de las operaciones de los organismos regulados, con el objeto de verificar si se encuentran en cumplimiento de la normativa existente y resguardo de la fe pública. La actividad de fiscalización o supervigilancia es en general el principal motivo de por el cual se crearon estos organismos controladores, debiendo cumplir con las atribuciones que cada ley le ha otorgado.
2. Atender al público: Al ser organismos del Estado, el principal cliente/a y beneficiario de los servicios de estas instituciones corresponde a la ciudadanía, por cuanto, la calidad de la atención (buen trato, rapidez, congruencia, etc.) que prestan es de vital importancia para la valoración de este cliente/a tan homogéneo.

3. Informar: Corresponde a la comunicación o entrega de información comprensible, clara y verídica, de los resultados obtenidos de sus labores como de otros índices o estudios vitales para toma de decisiones.
4. Emitir pronunciamientos: De la revisión efectuada, la mayoría de estas instituciones menciona que, en relación además con las actividades anteriores, la importancia que radica en la emisión o elaboración de pronunciamientos imparciales, oportunos, justos y por lo tanto congruentes, derivados de todos los servicios que estas instituciones puedan prestar a la ciudadanía.

Respecto a los principales recursos con los cuales cuentan este tipo de organismo, y para que dichas actividades se lleven a cabo y se cumplan de manera eficiente, es necesario que cuenten con el recurso humano idóneo, profesionales expertos, competentes y proactivos, cuyos valores y creencias sean consistentes con lo que se espera debe cumplir un funcionario/a público, poniendo el interés general sobre el particular. Para lo anterior, es básico que los funcionarios/as cumplan con los requisitos establecidos en la Ley N°18.834 sobre el Estatuto Administrativo para la contratación de funcionarios/as para el sector público.

Otro recurso importante corresponde a la tecnología y sistemas de información apropiados. Para el cumplimiento de sus labores, los servicios públicos deben contar con los implementos tecnológicos y sistemas a la vanguardia específicamente para la ejecución de las actividades claves, y así dar cumplimiento a los atributos valorados por los clientes/as. En el caso de los sistemas de información, las superintendencias deben contar con aquellos que le permitan obtener reportabilidad idónea, pertinente y oportuna, disminuyendo la intervención manual, para una correcta gestión y eficiencia de los recursos públicos.

Esta relación con la ciudadanía se da de manera directa e indirecta. Prácticamente en todas las superintendencias, la relación directa se cumple cuando una persona, natural o jurídica, se acerca a solicitar algún servicio de estas instituciones, como es el caso de reclamos contra sus entes regulados. Al mismo tiempo la relación indirecta, ocurre cuando dentro de sus facultades, ejecutan sus funciones y atribuciones sobre sus regulados, para así resguardar la fe pública e interés de la ciudadanía. Los principales canales donde se desarrollan estas relaciones pueden ser presenciales o virtuales, tomando cada día más relevancia estos últimos.

#### Sobre algunas prácticas aplicadas de reguladores internacionales por la UEN:

- **Perú:** En el caso de este país, se tuvo como referencia la información que se publicaba para los productos homologados de la industria, ya que a través del sitio web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (Mincetur), organismo supervisor de esta industria, se mostraba un registro, similar a un Excel, donde se dejaba constancia de las principales características de dichos productos. Fue así que se asimiló y adaptó este formato, dando lugar al primer Registro de Homologación que diseñó la SCJ.
- **España:** Aquí se distinguen dos comunidades que sirvieron de referencia, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Catalana. La primera entregó las bases para confeccionar la identificación de los distintos juegos de mesas y su forma de jugar, dando lugar al primer Catálogo de Juegos, compendio que se ha ido actualizando con el tiempo e incluyendo a todas las categorías de juego desarrolladas en Chile.

Por su parte, respecto de la Comunidad Catalana, se adoptó el procedimiento utilizado para revisar los antecedentes que sirven de base para homologar el material de juego.

- **Puerto Rico:** Con respecto a este país, con base al documento “Aviso de Reglamentación y Vistas Públicas”, bajo el cual se emitió el Nuevo Reglamento

Relativo a la Ley de Juegos de Azar, según Enmendada de septiembre de 2005, se revisaron los diversos procedimientos utilizados en los casinos de juego, de modo que se tuvo a la vista, procedimientos asociados a la operación de la sala de juegos, desarrollo de los distintos juegos, normas mínimas de control interno, equipo de juego, aspectos de fiscalización, licencia de empleados, entre otros.

- **Estados Unidos:** El gobierno federal de Estados Unidos ejerce labores de regulación general a los juegos de azar, en el entendido que es una ley federal la que permite los juegos de azar, pero con una serie de restricciones que quedan en manos de los estados. De esta manera, a través del Departamento del Tesoro de USA, la SCJ, tuvo acceso a capacitaciones, donde se entregaba material diseñado por este organismo, en lo específico, se entregó un Programa de Entrenamiento en Regulaciones y Técnicas de Auditoría donde se desarrollaron tópicos, tales como: Contabilidad; Terminología y Estados Financieros de los Casinos; Regulación de los Juegos de Azar, los Permisos y la Contratación de los Empleados; Contabilidad para los Ingresos de las Mesas de Juegos de Azar, Contabilidad para Ingresos de Aparatos de Juegos de Azar; Definición de las Funciones de la Caja, entre otros.

Luego, se realizó un acercamiento mayor con el estado de Nevada, el que compartió los manuales y formas de trabajo de la Comisión de Nevada, el regulador estadual. Se destacan los estándares para la categoría de juego máquinas de azar, cuya primera aproximación derivó de los estándares del Gaming Laboratories International (GLI), versión 2.1 GLI 11 “Series de Estándares Técnicos, Dispositivos de Casinos de Juego” y trabajos de campo (aplicación de dispositivos en las máquinas de azar, a fin de determinar, a través de la verificación de una firma electrónica, que se trata de material homologado).

En esta jurisdicción, se consultó tanto bibliografía como también se han efectuado visitas por parte de distintos funcionarios/as a la ciudad de Las

Vegas, sede de los más grandes casinos de juego, donde se conoció el funcionamiento de distintas áreas de estos establecimientos, además de visitar un laboratorio, un fabricante, el regulador, el organismo de impuestos y el Instituto Internacional del Juego (IGI) de la Universidad de Las Vegas Nevada. En todos los casos, se tomó conocimiento, desde sus respectivos ámbitos, de la interacción que tenían con la industria de los casinos de juego.

- **Argentina:** Asistencia a seminarios SAGSE, que reúne a la industria del juego a nivel americano. Actúa como una muestra del nuevo material de juego, así como de ponencias siempre relacionadas con interesantes temáticas de la industria, tales, como fraudes, juego online, juego responsable, etc.

Adicionalmente, se visitó la localidad de Córdoba, donde se pudo recoger la experiencia de esta provincia en cuanto a todo un sistema para abordar los casos de ludopatía, con especial énfasis en la educación en todos los niveles.

Las principales restricciones con las cuales de lidiar la SCJ, corresponden principalmente al rígido marco legal que regula su actuar, como también a aquel que rige para todos los órganos del Estado. En dichas restricciones, se considera el presupuesto asignado, debiendo ser utilizado específicamente en los tópicos que este contiene, el cual durante los últimos ha disminuido considerablemente.

En relación con lo anterior, la Superintendencia cuenta con indicadores relacionados al desempeño y uso del presupuesto, de austeridad y aquellos impuestos por el servicio civil para cada organismo público.

#### **2.1.4 Composición del contexto**

Como se ha mencionado, la Ley N°19.995 del año 2005 crea a la Superintendencia de Casinos de Juego, para supervigilar la industria de casinos de juego, regulada con el fin de crear un sector empresarial como aporte a la industria turística, que profesionalice esta actividad (Historia de la Ley N°19.995, 2005).

La promulgación de la Ley N°20.660 del tabaco durante el año 2013, afectó enormemente a la industria que regula la SCJ, debiendo adaptarse y responder a requerimientos de las sociedades operadoras como de los jugadores/as respecto a lo establecido en dicha Ley. Esto, produjo una reducción en los ingresos brutos de los casinos de juego y elevada inversión para la construcción de terrazas para fumadores/as donde fueron instaladas algunas de las categorías de juego.

Los cambios de gobierno han generado (como en la mayoría de los servicios públicos) a su vez cambios en los jefes/as de servicio de manera recurrente, por cuanto corresponden a cargos nombrados por el Presidente de la República y de su exclusiva confianza, lo que provoca modificaciones en las divisiones y unidades al interior de la institución.

Si bien, la Superintendencia no posee competidores directos, es posible que sea comparada con otras instituciones fiscalizadoras y reguladoras del país (según se analizó en el numeral anterior) como del extranjero, debiendo considerar las mejores prácticas efectuadas por ellas para evaluar la factibilidad de integrarlas a los procesos claves ejecutados por la Superintendencia.

Es importante comprender las expectativas de otros grupos que no pertenecen al gobierno corporativo de las instituciones, el cómo pueden diferir los unos de los otros y el grado en que es probable que intenten influir sobre los propósitos y estrategias de las organizaciones. Las partes interesadas son aquellos grupos o

individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización (Johnson et. al 2006).

Respecto a lo anterior, la ciudadanía corresponde al principal cliente/a y parte interesada, sobre quien la Superintendencia debe resguardar la fe pública y rendir cuentas. De esta, se distinguen diferentes tipos de partes interesadas:

Partes interesadas del entorno de mercado:

- Sociedades operadoras
- Sociedades postulantes
- Jugadores de casinos de juego
- Funcionarios/as de la Superintendencia

Partes interesadas del entorno social – político:

- Estado
- Gobiernos regionales donde se ubique un casino de juegos
- Municipios donde se ubique un casino de juegos

Partes interesadas del entorno tecnológico:

- Laboratorios certificadores

El mapa de partes interesadas identifica las expectativas y el poder de las partes interesadas y ayuda a comprender las prioridades políticas (Johnson et al. 2006).

Figura N° 2: Mapa de partes interesadas de la Superintendencia de Casinos de Juego



Fuente: Elaboración propia en base a la matriz propuesta por Johnson et al. (2006).

De la Figura N°2 anterior, se desprende lo siguiente:

Segmento B “Mantener informados”: se ubica a los jugadores/as de casinos de juego, quienes tienen un gran interés por conocer claramente las reglas asociadas a los juegos de azar que se prestan en este tipo de establecimientos, requieren de protección respecto a sus demandas de parte de la Superintendencia cuando se enfrentan a los casinos de juego ante conflictos, y de información transparente e idónea para una correcta toma de decisiones al momento de efectuar sus apuestas. No obstante, no poseen suficiente poder respecto a las estrategias que tome la Superintendencia.

Asimismo, se observa en este segmento a los laboratorios certificadores de implementos de juegos, quienes son los que efectúan las pruebas necesarias y acreditan el buen funcionamiento de estos artefactos. Poseen gran interés, dado que cualquier modificación normativa que afecte a los requisitos que deben cumplir los implementos, puede modificar sus procedimientos y acciones

realizadas para dar por satisfecho el cumplimiento de ellos. De igual manera, los fabricantes de máquinas de azar o mesas de juego se ven afectados por las modificaciones normativas que puedan originarse respecto a los requerimientos que los productos deben cumplir, dado que puede producirles mayores desembolsos al desarrollar productos más específicos que le den cumplimiento a la industria chilena. Ambos tipos de partes interesadas poseen bajo poder en el establecimiento de la estrategia de la SCJ.

Los funcionarios/as de la Superintendencia, se encuentran muy interesados en la estrategia que tome esta institución, dado que puede afectar su fuente de trabajo, modificando sus labores y niveles de responsabilidad. No obstante, ellos no poseen suficiente poder para interferir en las decisiones estratégicas que se tomen el nivel directivo. Lo anterior, cobra relevancia dado que, al tratarse de un servicio público, también se rige por las directrices que sean impartidas por el gobierno de turno, por cuanto su injerencia en este aspecto es mínima.

Segmento C “Mantener satisfechos”: En este segmento, el más relevante es el Estado, quien mandata los lineamientos que deben seguir todas las instituciones públicas. El Estado es a quien la Superintendencia rinde cuentas, y la vez éste evalúa los resultados obtenidos periódicamente por ella. El poder que posee el Estado para la SCJ es muy alto, dado que mediante cualquier modificación legal podría modificar o eliminar de manera permanente o parcial las labores de la Superintendencia. Sin embargo, el interés por las labores y estrategia tomadas es considerablemente menor, toda vez, que la SCJ no controla y regula una industria sensible para la sociedad, es decir, que no afecta directamente a las necesidades primarias de los usuarios, lo que hace que el interés por intervenir sea menor, siempre y cuando cumpla y mejore sus resultados, por lo que es importante mantenerlo satisfecho.

Segmento D “Jugadores claves”: Las sociedades operadoras de casinos de juego poseen gran interés en la estrategia que implemente la Superintendencia,

especialmente en todo lo que concierna a regulación y fiscalización de sus establecimientos, dado que puede afectar a sus propias estrategias de negocio, lo que podría significar además mayor desembolso de recursos. Asimismo, el alto poder que poseen, no respecto de las facultades de la Superintendencia, sino más bien, a las acciones que puedan ejecutar sobre otros organismos, muchas veces judicializando y entabando los procesos que pueda emprender la SCJ y que afecten a la estrategia y reputación de esta, como, asimismo, de las actividades propias de los casinos de juego, los riesgos que explotar esta actividad conlleva y al poder de negociación y presión que puedan ejercer para conseguir sus objetivos.

Otro jugador clave, corresponde a los Municipios pertenecientes a las comunas donde se establece o establecerá un casino de juego, dado que su alto interés de recaudar recursos mediante el pago de impuestos de estos organismos y aumentar la oferta turística de la comuna, en post de los beneficios que esto trae a los habitantes de cada comuna, los hace además tener un gran poder de negociación al establecer requisitos específicos a las sociedades que postulan a los casinos de juego. Por lo tanto, el interés y poder de este jugador clave, representa a toda una comunidad que puede verse beneficiada en términos laborales, económicos y turísticos gracias a los casinos de juego.

## **2.2 Declaraciones Estratégicas**

Las declaraciones estratégicas son herramientas que nos entregan un marco de orientación sobre quién es, qué hace, cómo lo hace y dónde pretende llegar una organización, necesarias finalmente para la creación y consecución de una propuesta de valor efectiva (Farias, 2016). Estas declaraciones deben estar claramente definidas y difundidas, a fin de lograr los objetivos que la organización se ha propuesto.

El establecimiento de declaraciones estratégicas forma parte de un proceso de diagnóstico, análisis y decisiones colectivas sobre lo que hace cada organización y lo que quiere conseguir. En general, estas declaraciones se conforman por: misión, visión, y valores, que deben ser capaces de responder una serie de preguntas que permiten cumplir con los objetivos y propuesta de valor planteados.

Las declaraciones estratégicas se encuentran insertas en un ámbito superior de acción, primordial para la implementación y ejecución de las actividades que las organizaciones privadas o públicas pretenden realizar para consecución de sus objetivos, denominada "Formulación Estratégica". Esta última, sienta las bases de la estrategia de la institución, la que comienza con las declaraciones estratégicas, para continuar con un análisis interno y externo de las actividades y factores que afectan positiva o negativamente a cada organización.

A continuación, se describen y analizan las declaraciones estratégicas de la UEN, proponiendo mejoras pertinentes a cada una:

### **2.2.1 Análisis y definición de Misión de la SCJ**

La SCJ, mediante el Formulario A1 presentado en el Anexo N°2 de este proyecto, declara la siguiente misión:

*“Promover el desarrollo sustentable de la industria mediante el juego responsable, legal, transparente, contribuyendo al desarrollo regional.”.*

Considerando lo señalado por Kaplan y Norton (2012), quienes la describen la misión como un texto breve que define la razón de ser de la compañía. Ésta debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes/as. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos/as y empleados/as acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

En esta misma línea, Thompson et. al (2012) señala que la declaración de misión de una organización debe ser lo bastante descriptiva para poder identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades del comprador/a que se pretende satisfacer, identificar los grupos de clientes/as o mercados que se empeña en atender, precisando su enfoque para agradar a los clientes/as y otorgar a la compañía su propia identidad.

De lo indicado por ambos autores, se efectúa el siguiente análisis:

Respecto a lo declarado por Kaplan y Norton (2012):

- Propósito de la entidad: Promover el desarrollo sustentable de la industria, no obstante, en la ley no se señala de esta manera. Asimismo, es necesario indicar el área geográfica en la cual Superintendencia tiene potestad. La misión no especifica a cuál industria está dirigida.
- Lo que brinda a sus clientes: Declara brindar un juego responsable, legal, transparente y así contribuir al desarrollo regional. Esto debiese ser parte de la visión si es lo que pretende brindar o de la propuesta de valor, en el caso que constituyan atributos importantes para la UEN.

Respecto a lo señalado por Thompson et. al (2012):

- Identificar los productos o servicios de la compañía: La declaración de misión no señala algún producto o servicio entregado por la UEN, más bien, y como se indicó anteriormente, la declaración detalla una serie de atributos que pudiesen corresponder a una propuesta de valor.
- Especificar las necesidades del comprador: La declaración de misión muestra algunas de las necesidades que el usuario/a, espera sean satisfechas por la UEN, no obstante, de la manera en que esta descrita, no se desprende que dicha declaración sean necesidades del cliente/a o usuario/a y si es que se trata de la industria de casinos o es la propia UEN quien debe cumplir con cada uno de esos atributos.
- Identificar los grupos de clientes/as o mercados que se desea atender: La declaración de misión no señala los grupos o mercados de interés a los cuales se empeña por atender. Sin embargo, indica la palabra “regional” del cual se podría desprender un cliente/a o parte interesada relevante, aunque, no especifica el grupo o mercado al cual apuntan sus servicios.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes/as: La manera en que la UEN pretende agradar a los clientes/as (o usuarios/as) según indica su declaración de misión es “mediante el juego responsable, legal, transparente” enfocándose en características que corresponden a atributos de una propuesta de valor.
- Otorgar a la compañía su identidad propia: La misión de la UEN no indica nombre de la industria a la cual regula o pretende promover, por cuanto no se observa una identidad propia respecto de otros entes reguladores del Estado.

Integrando lo anterior, es necesario reformular la Misión de la Superintendencia, para lo cual se propone lo siguiente:

*“Regular y promover el desarrollo sustentable de la industria de casinos de juego en Chile; mediante el resguardo la fe pública, el orden público y el pago de impuestos para un juego responsable, justo y seguro”.*

### **2.2.2 Análisis y definición de Visión de la SCJ**

La Superintendencia de Casinos de Juego, presenta en su Plan Estratégico (2018-2020), la siguiente declaración de visión:

*“Lograr el desarrollo sustentable de la industria de casinos de juego, desde un marco ético compartido, con funcionarios orgullosos de construir valor público a través de un trabajo de excelencia”.*

Al respecto, Kaplan y Norton (2012), señalan que visión es una declaración concisa que define los objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la empresa u organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar – a menudo en términos atractivos o visionarios – qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella. En el mismo sentido, los autores indican tres componentes críticos para ésta: 1) objetivo desafiante, 2) definición de nicho y 3) horizonte de tiempo, por lo cual se realiza el siguiente análisis:

- Objetivo desafiante: La UEN declara como objetivo desafiante “lograr el desarrollo sustentable de la industria” sin embargo, no aclara o explica a qué se refiere mediante “un marco ético compartido”.
- Definición de nicho: La declaración de visión hace referencia a la industria de casinos de juego, mercado en el cual opera la UEN, no obstante, no especifica el país donde tiene potestad. Tampoco manifiesta la percepción que quiere que el mundo tenga de ella.

- Horizonte de tiempo: No señala un periodo de tiempo para poder alcanzar esta meta.

Thompson et al. (2012) indica que una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la organización, es decir, debe responder al “¿dónde queremos llegar” y las razones convincentes por las cuales es sensato hacerlo.

Analizada esta definición, y como se ha señalado anteriormente, la visión declarada por la UEN resulta ser, en base a lo expresado por el autor, de aquellas que informan muy poco sobre su futura dirección.

Dado lo anterior, se propone la siguiente declaración de visión para la UEN:

*“Al año 2022, ser reconocida por la comunidad nacional e internacional como referente en promover el desarrollo sustentable de la industria de casinos de juego en Chile”.*

### **2.2.3 Análisis y definición de creencias de la SCJ**

La Superintendencia de Casinos de Juego, declara y describe los siguientes valores en su Código de Ética (2016):

- Transparencia: Garantizar el derecho a la ciudadanía de conocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y las decisiones de las instituciones públicas. Esta publicidad de la información y la visibilidad de las acciones de las funcionarias y los funcionarios, operan como barreras para la corrupción (TI 2009 y Centro de Derechos Humanos, Facultad de Derecho, Universidad de Chile 2016) y posibilitan que los ciudadanos conozcan y vigilen la función pública.

- Probidad: En el ejercicio de la función pública, la funcionaria y el funcionario mantienen una conducta honesta e íntegra. Esto implica que el interés común prima por sobre el particular, de modo tal que no utilizará ni el cargo ni los recursos públicos para conseguir beneficios o privilegios personales. Del mismo modo, la funcionaria y funcionario debe ser imparcial en el ejercicio de sus funciones. Como se observa, este principio es transversal a todo el actuar funcionario, pudiendo verse afectado por diversas situaciones, tales como utilizar tiempo de la jornada en actividades personales, recibir regalos o beneficios particulares por parte de proveedores y usuarios, por ejemplo.
- Eficiencia: Implica que el servidor público realiza su trabajo enfocándose hacia los resultados, usando sólo los recursos (tiempo e insumos) que sean estrictamente necesarios para cumplir el objetivo esperado y desempeñando sus actividades con excelencia y calidad, según las funciones establecidas para su cargo. La eficiencia se funda en el reconocimiento de que los recursos utilizados en el desempeño de las funciones son públicos y, por lo tanto, deben optimizarse y maximizarse sus beneficios.
- Excelencia: La función pública se desarrolla de manera eficiente y eficaz, colaborativa, profesional y responsablemente. Se resguarda con rigor la calidad técnica de los servicios entregados, manteniendo altos estándares de calidad en el trabajo.
- Profesionalismo: Cualidad de la persona que ejerce su actividad con capacidad y aplicación, relevantes a su cargo. Implica ser riguroso y objetivo

Las creencias explican de forma narrativa el comportamiento esperado que la UEN seguirá y del cual se pueden desprender fácilmente los valores que promueve. En el caso de la UEN la mayoría de ellos corresponde a valores instrumentales, en base a lo señalado por Robbins y Judge (2009) que clasifican como valores instrumentales a los modos preferibles de comportamientos o

medios para alcanzar los valores terminales. Estos valores terminales son aquellos que se refieren a estados finales que son deseables. Estos constituyen las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida.

Sobre este tema, Thompson et. al (2012), describe los valores de una organización como las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

Kaplan y Norton (2012) señalan que los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter. Es por esto que se proponen las siguientes creencias o valores institucionales para la Superintendencia de Casinos de Juego, en base a lo declarado por ella en su Código de Ética (2016), de manera de sintetizar y hacer más comprensible el significado de cada una al momento de alinear a los funcionarios/as, por cuanto han sido redactados de forma inclusiva en primera persona:

- *Los profesionales de la Superintendencia de Casinos de Juego somos personas **probas**, que actúan con honradez, honestidad, integridad y rectitud, priorizando el interés común de la ciudadanía por sobre el particular. Rechazamos cualquier forma de conseguir beneficios o privilegios personales.*
- *Realizamos nuestras actividades **responsablemente**, con prontitud y yendo más allá de sólo cumplir con nuestras obligaciones como funcionarios/as públicos, es decir, agregamos valor a cada uno de nuestros actos mediante serios y rigurosos procedimientos, para alcanzar la **excelencia**.*
- *Somos **imparciales** en nuestras declaraciones e instrucciones impartidas, con la finalidad de que la justicia siempre prime en el ejercicio de nuestras funciones para que la industria compita en igualdad de condiciones.*

- *Efectuamos nuestras labores de manera **transparente**, para emitir información actualizada, clara y fehaciente sobre la industria de casinos de juego a la ciudadanía.*

## **2.3 Análisis Estratégico**

Tal como señala Frances (2006), para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

Kaplan y Norton (2012), enfatizan que la realización de un análisis interno y externo incluye una evaluación amplia de la organización respecto a sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento respecto a las tendencias de la industria donde esta se desenvuelve.

Es por esto que los recursos y capacidades de una empresa se relacionan con el análisis interno, obteniendo sus fortalezas y debilidades, en cambio todos aquellos factores de la industria que pueden afectar su estrategia se relacionan con el análisis externo de la organización, generando fortalezas y amenazas.

De lo anterior, se derivan más clasificaciones y herramientas que permiten obtener un análisis externo e interno cada vez más detallado. Para el caso del análisis externo, se observa el uso de análisis relacionados con el Macro Entorno y Micro Entorno. El primero se basa en la revisión, estudio y conclusiones obtenidas de los datos y situación política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal en la que se encuentra inmersa la organización, más bien denominado y conocido como análisis PESTEL. Respecto al segundo, análisis del Micro Entorno, se refiere principalmente al ambiente industrial y competitivo inmediato (o más cercano) a la

compañía, es decir, aquellos factores relacionados con los clientes/as, proveedores, productos sustitutos, nuevos y actuales competidores/as, análisis ampliamente conocido como las 5 fuerzas de Porter. Estas herramientas nos permiten establecer las oportunidades o amenazas que pueden afectar a la UEN.

Para realizar el análisis interno de la organización, las herramientas más utilizadas corresponden principalmente a los análisis de Cadena de Valor y de Recursos y Capacidades. Respecto a la Cadena de Valor, elaborada por Michael Porter, su propósito final es crear valor para los clientes/as o usuarios/as a través de la revisión de las actividades que desarrolla la organización para entregarles sus productos o servicios. Con respecto al análisis de Recursos y Capacidades, según indica Thompson et al. (2012), para que la estrategia funcione bien depende en gran medida de las fortalezas y debilidades de la organización en relación con sus recursos y capacidades, los que corresponden a activos competitivos y determinan si su fuerza competitiva en el mercado será sólida o decepcionantemente débil.

En los siguientes párrafos, se realiza un análisis externo e interno de aquellos factores que afectan a la Superintendencia de Casinos de Juego.

### **2.3.1 Análisis Externo**

Según Hill y Jones (2009) el propósito fundamental del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la empresa y que pueden influir en la forma en que se pretenda alcanzar la misión.

Para comenzar a ejecutar el análisis externo (o del entorno) de la organización, según este autor, se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o ambiente socioeconómico más amplio. Estos pueden ser analizados mediante una serie de herramientas que, como se señaló

anteriormente, sirven para identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar la estrategia que desea seguir la UEN.

La Superintendencia, al ser un organismo público, y por tanto sin fines de lucro, debe adaptar estas herramientas a su realidad, la que se ve mayormente influenciada, a modo de ejemplo, por las políticas y cambios de gobierno, acciones socioculturales, u otras que tal vez, para una organización que obtiene utilidades monetarias, no son de gran relevancia.

A continuación, se utiliza la herramienta PESTEL para el análisis del Macro Entorno, que contempla los siguientes factores a revisar para la Superintendencia de Casinos de Juego:

- **Análisis del Entorno Político:**

Este factor corresponde a las políticas y procedimientos políticos, así como la normativa y leyes que las compañías deben cumplir según indica Thompson et al. (2012). En nuestro país, la alternancia en el gobierno se da cada 4 años, razón por la cual es común que el nuevo jefe/a de Estado reasigne puestos de trabajo a personas de su exclusiva confianza. Estas últimas a su vez, pueden provocar cambios de las jefaturas al interior de los organismos del Estado que dirigen.

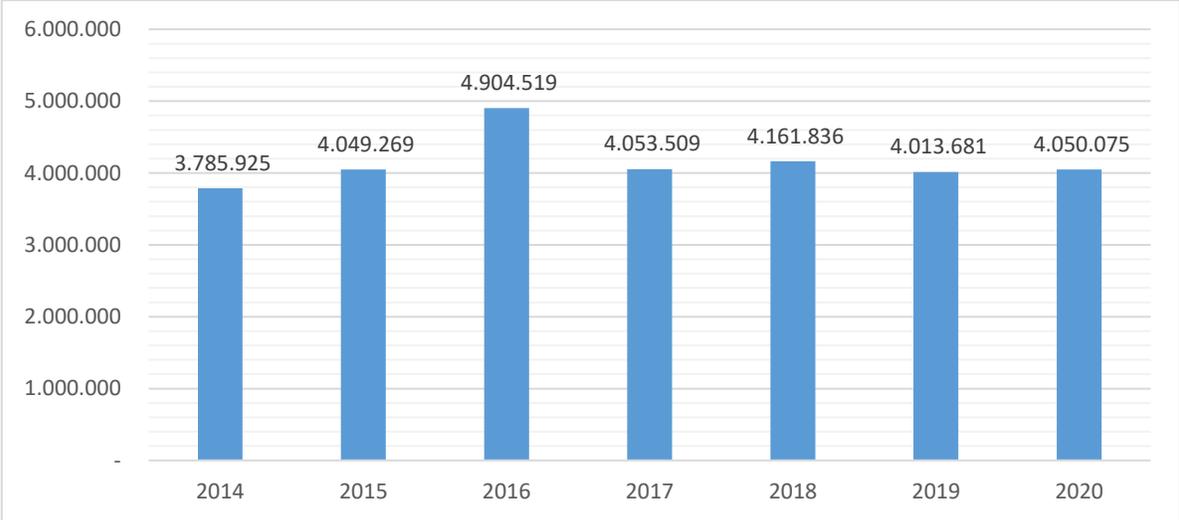
Estas situaciones, más aún cuando se realizan por presiones políticas, pueden provocar inestabilidad en la percepción de la ciudadanía como también de los trabajadores/as al interior de las instituciones e impactar finalmente en los lineamientos de estas jefaturas, los que pueden variar entre un periodo presidencial a otro, alterando las políticas públicas que afectan a la UEN como también a su gestión interna.

Un ejemplo de lo anterior corresponde al proyecto de ley que regula las máquinas tragamonedas fuera de los casinos de juegos autorizados por la Ley N°19.995, que pretende esclarecer y regular lo que se entiende por máquina de azar,

mediante una modificación a la citada ley, definiendo además la participación de la Superintendencia en este ámbito, lo que puede provocar que se clarifique a la ciudadanía el rol que esta institución desempeña respecto a la implementación o eliminación de estas máquinas, que en principio funcionan de manera ilegal. A la fecha de este informe, el proyecto se encuentra en primer trámite constitucional en la Cámara del Senado.

Asimismo, podrían generarse políticas de estado que, a modo de ejemplo, producto de la desaceleración económica o de políticas de austeridad del gobierno en turno, genere un ajuste del presupuesto anual destinado a la UEN.

Gráfico N° 1: Evolución del presupuesto de la SCJ 2014 - 2020 (M\$)



Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible por la Dirección de Presupuesto (Dipres).

Mediante el Gráfico N°1, se presenta la evolución del presupuesto asignado a la UEN desde el año 2014 al 2020. A la fecha de este análisis, se presentó una disminución importante, producto de la crisis sanitaria que enfrenta el mundo, originada por la pandemia del Covid-19, lo que produjo, dentro de las primeras medidas tomadas por el gobierno, una reducción presupuestaria a todos los servicios públicos durante el mes de abril de aquel año, debiendo ajustar sus funciones para que el dinero finalmente otorgado alcance para cumplir con las metas comprometidas para el año en curso. Esta se encuentra dentro de las

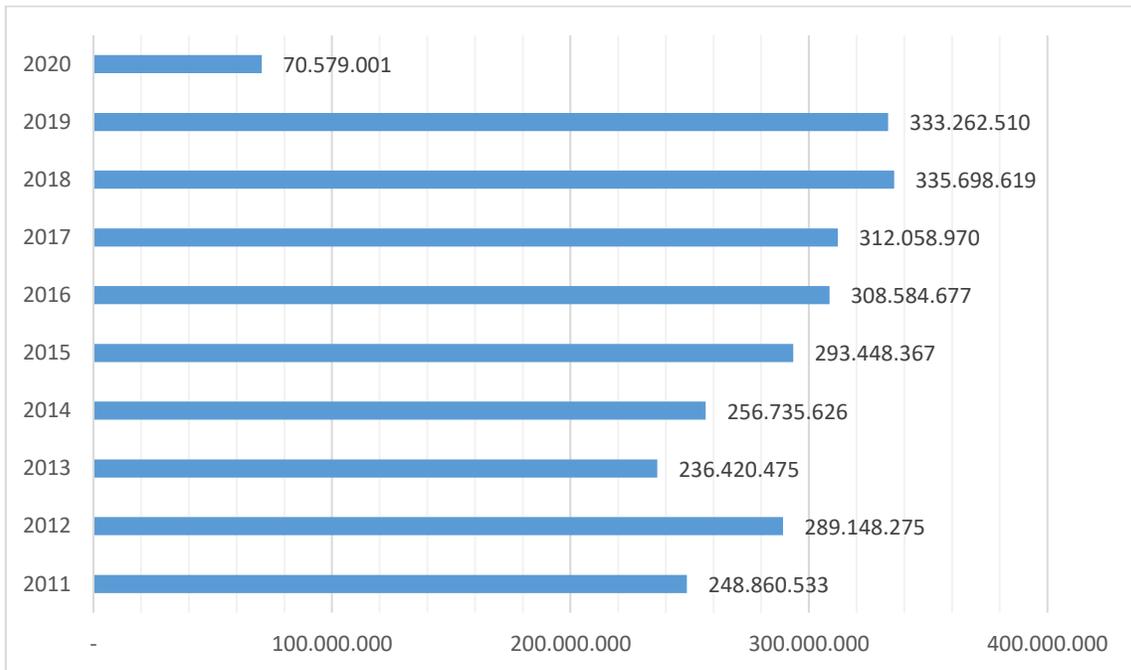
primeras medidas que en el entorno político puede generarse y que han afectado (y seguirán afectando) a la implementación de la estrategia de la UEN.

- **Análisis del Entorno Económico:**

Según Thompson et al. (2012), el factor económico considera al ámbito local, estatal o regional, nacional o internacional que afecta a las empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés. Este autor también incluye a los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor, industrias vulnerables a las bajas económicas, etc.

En este aspecto, respecto a la industria en que la UEN desempeña su labor, podría verse afectada producto de los bajos ingresos brutos que generen los casinos de juego, que perjudican directamente a las municipalidades y gobiernos regionales por la recaudación de impuestos que estos reciben producto del juego de azar. Los menores ingresos que generen los casinos de juego pueden originarse de una recesión económica, de la percepción y confianza de los consumidores respecto a esta industria, de la baja afluencia de público y de algún caso fortuito o fuerza mayor, etc., que pueden derivar en menor reputación de la industria y de la UEN, hasta el cierre (por revocación o declaración de quiebra) de un casino de juego.

Gráfico N° 2: Ingresos brutos de los casinos de juego en Chile desde 2011 a 2020



Fuente: Informe Anual Industria de Casinos de Juego año 2018

Como se puede observar en el Gráfico N°2, hasta el año 2012 se produjo un alza sostenida de los ingresos brutos totales de los casinos de juego dada la apertura de estos en todo el país hasta esa fecha. No obstante, la disminución que se presenta a partir del año 2013, fue producto de la promulgación de la ley de tabaco, que afectó de gran manera a la industria. Si bien, después se presentan sostenidas alzas, es dable señalar la inversión efectuadas por las sociedades de casino para hacer frente a esta ley de tabaco instalando terrazas para fumadores en sus salas de juego y durante el año 2017 se aberturan nuevos casinos de juego, que no han tenido tal impacto desde la aplicación de la ley antes señalada.

El Banco Central de Chile, en su Informe de Percepciones de Negocios (2016), señala que, sobre el gasto de los consumidores en casinos de juego, los contactados por ellos indican que es menor, ya que concuerdan en que las personas han limitado su presupuesto, lo que contrasta con los años previos donde el gasto era sin demasiada restricción.

Si se relaciona este análisis con el anterior, la recesión económica que se espera ocurra producto de la pandemia en todo el mundo, afecta principalmente a los casinos, quienes, al entregar servicios de entretenimiento u ocio, verán sus ingresos restringidos, empezando por el cierre total de todos ellos. A raíz de lo anterior, la UEN también se verá afectada debiendo modificar su estrategia y promover la industria que regula bajo estas nuevas condiciones, que si bien, corresponde a un evento transitorio, los efectos económicos derivados del Covid-19 podrían durar años, lo que disminuye la recaudación de impuestos destinados a las municipalidades y provincias, la contratación del personal y la inversión de las empresas de casino en la región donde se ubican por un mediano a largo plazo. A raíz de lo anterior, y a la fecha del presente proyecto de tesis, las estadísticas de la industria según Gráfico N°2, muestran un declive significativo en los ingresos, lo que afecta directamente a las comunidades donde se emplazan estos establecimientos.

- **Análisis del Entorno Social:**

El autor, Thompson et al. (2012), señala que el factor social se refiere a las fuerzas sociales; los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Estas varían de localidad y cambian con el tiempo.

Al respecto, es dable señalar que es común que la población tenga una percepción negativa de la industria de casinos de juego por todos los efectos colaterales nocivos especialmente para la salud de las personas, como por ejemplo la ludopatía, definida por la Organización Mundial de la Salud (1994) como un trastorno caracterizado por la presencia de frecuentes y reiterados episodios de participación en juegos de apuestas, los que dominan la vida de la persona enferma en perjuicio de sus valores y obligaciones sociales, laborales, materiales y familiares. Como se ha observado, en los últimos años han emergido casos extremos, como lo acontecido en un casino de nuestro país en julio del año

2017, donde un hombre mató a dos personas y dejó heridos a otros tantos, el cual podría haber generado este tipo de adicción sin tratamiento especializado.

Respecto a los problemas de salud mental que puedan ocasionarse producto del juego, es importante que la UEN participe en la prevención de este tipo de situaciones, y así generar una mayor confianza y protección a la ciudadanía.

Asimismo, otros factores que fomentan las externalidades negativas son el consumo de alcohol, drogas, y, en algunos casos prostitución, que rodean a los juegos de azar.

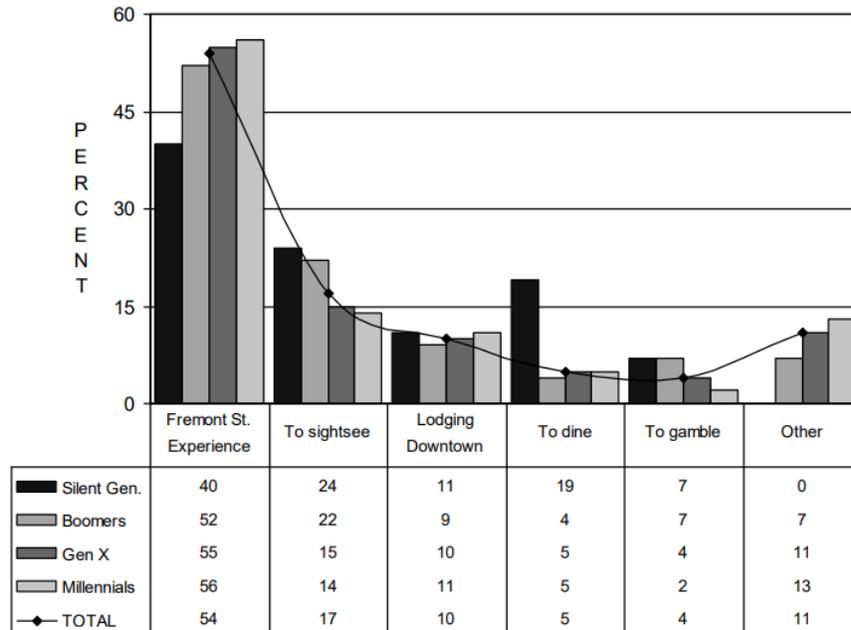
Existe un último factor, y tal vez el más enraizado en el público, que tiene relación con el gasto monetario que se incurre en los casinos. Un estudio realizado por Visión Humana en el año 2011, por encargo de la Asociación Nacional de Avisadores A.G. Anda Chile, reveló que ante la pregunta ¿Cuáles de las siguientes razones podrían explicar que usted no quiera ir a un casino de juegos?, las dos respuestas que tuvieron mayor porcentaje de “Si” a cada alternativa fueron “Para ir a un casino hay que pagar” y “Considero que los casinos de juegos son lugares sólo para gente con dinero”, ascendientes al 76% y 59% respectivamente, entre hombres y mujeres.

Es entonces que la industria que la UEN regula y promueve, es vista por una parte de la población como un entretenimiento de elevado costo y a veces inseguro para la salud. No obstante, la UEN tiene la oportunidad de demostrar todos los beneficios que la industria que regula entrega al desarrollo regional del país, partiendo por ser la única industria que en términos impositivos es descentralizada, es decir, su recaudación de impuestos se destina para la región y comuna donde el casino de juego se encuentra, como a la vez, promover los factores positivos que acarrea cada uno de sus regulados a la ciudadanía, como: puestos de trabajo, desarrollo turístico, entretención, e incluso labores de responsabilidad empresarial en la mayoría de los casos.

En otro orden de cosas, dada la cooperación entre los reguladores, laboratorios certificadores, operadores y fabricantes, pertenecientes a la industria de juegos de azar internacional, existe la posibilidad de acceder a las mejores prácticas de ellos, para perfeccionar las funciones de la UEN y fomentar la industria en Chile.

El juego online en los últimos años ha ido en aumento. Según un estudio de la Gambling Commission del Reino Unido, durante el año 2018 se ha incrementado hasta el 55% (51% a diciembre 2017), todo gracias a los equipos de teléfonos móviles. Este estudio también indica que los jugadores/as más jóvenes (denominados *millennials* o generación Y, nacidos entre el año 1981 al 1996) prefieren este tipo de plataformas para juegos de azar, en vez de ir presencialmente al casino. Esto hace que los casinos de juego deban actualizarse y entregar una oferta de juegos más atractiva (y en ocasiones aplicar características relacionada con la destreza del jugador/a) para captar a ese tipo de clientes/as. Lo anterior, es consistente con los datos presentados por Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) mediante el estudio denominado Las Vegas Visitor Profile, Generational Versión 2018, mediante el cual se exponen una serie de datos estadísticos sobre las generaciones que visitan dicha ciudad. A modo de ejemplo, el Gráfico N°3 señala los motivos que tuvieron para visitar el centro de Las Vegas los grupos generacionales, donde los *millennials*, son quienes se encuentran en el percentil más bajo al preguntarle si la razón por la cual visitó esta ciudad fue para apostar.

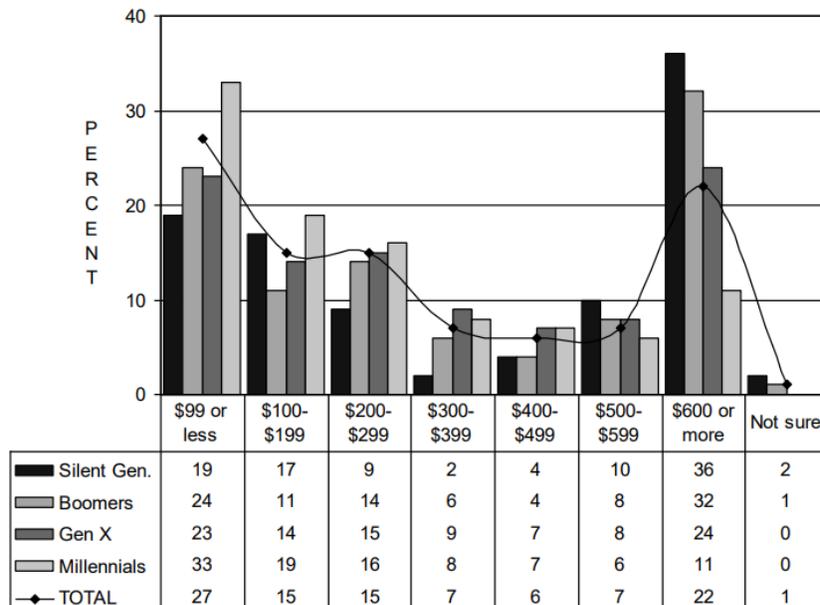
Gráfico N° 3: Principal razón para visitar el centro de Las Vegas 2018



Fuente: Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) *Las Vegas Visitor Profile, Generational* (2018)

Según el Gráfico N°4, esta misma tendencia se ve reflejada en el presupuesto destinado para apostar respecto de cada generación, donde los *millennials* son aquellos que menos dinero destinan para esta actividad.

Gráfico N° 4: Presupuesto destinado para jugar en Las Vegas 2018

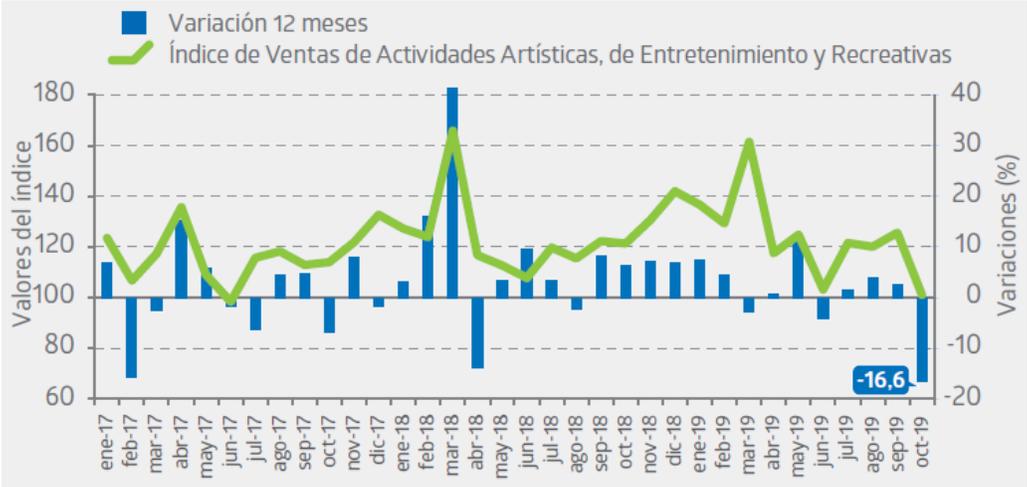


Fuente: Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) *Las Vegas Visitor Profile, Generational* (2018)

El análisis anterior, da cuenta que es una oportunidad para la industria de casinos captar la atención de este grupo generacional, dado que quienes más asisten a esas salas de juego corresponde al grupo *silent generation* y *boomers*. No obstante, la actual legislación no permite el juego online en Chile, que sería la piedra de tope para implementar este tipo de plataformas. Generar una propuesta robusta para legislarlo, es una oportunidad para la UEN.

En otro ámbito, el estallido social, ocurrido durante el mes de octubre 2019, producto del descontento acumulado de la ciudadanía sobre diferentes temas de interés y seguridad social, acarrea también a las instituciones del Estado, dado que existe una desconfianza generalizada de los actores políticos que se encuentran al mando de estas instituciones. Lo anterior, puede afectar a la UEN como a la industria que regula (por una disminución en la recaudación de ingresos). Según se expone en el Gráfico N°5, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) emitió el informe de Índices de Ventas de Servicios al 3 de diciembre de 2019, el cual señala que la mayor variación durante el mes de octubre 2019 la sufrió el Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas, disminuyendo en un 16,6%, agregando que las actividades de juegos de azar y apuestas, incidió -8,627 pp. en la variación de dicho índice, producto de una menor demanda y un menor flujo de clientes/as.

Gráfico N° 5: Índice actividades artísticas, entretenimiento y



Fuente: Índices de Ventas y Servicios, edición N°253 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Finalmente, es importante que la UEN tenga en cuenta que sus sociedades reguladas, no sólo deben responder a las instrucciones impartidas por ella. Existen otros órganos del estado que regulan el actuar de los casinos de juego, u otras organizaciones con las cuales se relacionan y que influyen en su actuar. Por lo anterior, es una oportunidad para la UEN poder estrechar relaciones cercanas con estas instituciones a largo plazo, para efectuar un trabajo conjunto que permita generar una mejor regulación y cumplimiento de ella, en post del resguardo de la fe pública.

- **Análisis del Entorno Tecnológico:**

Thompson et al. (2012) indica que los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización del internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.

La UEN no posee todos los datos e información relevante que ha recopilado desde su creación en el año 2005, de manera ordenada y consolidada en repositorios disponibles y a disposición de todos los funcionarios, como tampoco posee sistemas de apoyo que le permitan poder crear una base de datos elaborada y de fácil acceso. Es por esto, que la UEN tiene la oportunidad de implementar inteligencia de datos o *data mining*, para así facilitar la búsqueda de la información, hacer más eficiente las fiscalizaciones y mejorar todos sus procesos.

En otro ámbito, durante los últimos años ha aumentado los delitos de carácter informático, donde la mayoría de ellos son cometidos por bandas organizadas. En Chile entre los años 2016 y 2017 los delitos informáticos aumentaron de 582 a 1038 casos respectivamente (78% de aumento), según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) respecto a la información otorgada por la PDI en su informe anual, por lo cual, existe la posibilidad de enfrentarse a la filtración de información de carácter confidencial que afecte a la industria y a la ciudadanía.

- **Análisis del Entorno Legal:**

El factor legal se refiere a todas aquellas leyes y normativas que las organizaciones deben cumplir, como: leyes laborales, normas antimonopolios, medioambientales, tributarias entre otras, que pueden ser específicas de la industria a la cual trate. El autor Thompson et al. (2012), las incluye dentro del factor político, sin embargo, en esta memoria, se analiza separadamente.

En el mes de agosto de 2015, se modificó la Ley N°19.995 la cual crea y regula la industria de casinos de juego en Chile, a través de la promulgación de la Ley N°20.856. Mediante esta modificación, se le han otorgado a la UEN más atribuciones para fiscalizar, de forma como de fondo. El mayor cambio que instaura esta nueva normativa es la incorporación de los 7 casinos municipales al régimen que instaura la Ley N°19.995 del año 2005, homogeneizando la industria de casinos de juego. Al año 2019, se encuentran aún en proceso de precalificación 2 plazas que se declararon desiertas por falta de inversionistas interesados. Si bien, han existido acercamientos y levantamientos de información de parte de la UEN a aquellos casinos municipales que pasan a formar parte de su regulación, este cambio normativo otorga la oportunidad de mejorar y aumentar su labor tanto normativa como fiscalizadora para así nivelar prácticas y tecnología usada por ellos, equiparándolos a los estándares exigidos en Chile, como también resguardar una mayor recaudación de impuestos para aquellas regiones donde estos se emplazan.

Los cambios legales a los que está expuesta la UEN, se adaptan a la situación en que se encuentra la ciudadanía. En este sentido, ha tomado más relevancia la inminente regulación de las máquinas de juego o tragamonedas denominadas como “ilegales”, ubicados fuera de los casinos de juego autorizados en nuestro país, a los cuales los municipios han otorgado patentes, en muchos casos bajo el nombre de otro giro. Estas salas de juego poseen máquinas que entregan premios en dinero y realizan sorteos millonarios, sin embargo, es difícil determinar a simple

vista, si son efectivamente de azar, de juego programado o definitivamente de destreza.

Un estudio realizado por encargo de la Superintendencia de Casinos de Juego a la Dirección de Servicios Externos (DESE) de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, denominado “Catastro y Caracterización de Salas de Máquinas de Juego Electrónicas” (2016), constató la existencia de más de 33.000 máquinas a nivel nacional repartidas en 1.327 locales. Dentro de las conclusiones más relevantes a las que este estudio llegó, se encuentran: “El grado de informalidad de la actividad” señalando que actúan al límite legal, el que a su vez es precario, dado que está de alguna manera asociada a la regulación municipal pero no del todo; “Las normativas municipales son diversas” no existe uniformidad de criterios respecto de las formas de regular la actividad de parte de los gobiernos municipales (prohíben, otorgan control permisivo o no hay normativa). Con fecha 23 de diciembre de 2016, a solicitud de la Superintendencia de Casinos de Juego, la Contraloría General de la República emite el Dictamen N°092308N16 mediante el cual instruye a las municipalidades a verificar si las máquinas de juego a que se refieren las solicitudes que se les presenten, no sean de azar, debiendo acompañar un informe de la Superintendencia de Casinos de Juego donde se señale esta circunstancia. Al respecto, la UEN ha emitido con fecha 14 de febrero de 2017, la Circular N°83, la cual establece un procedimiento de otorgamiento de informes para la obtención de patente municipal de explotación de juegos de habilidad y destreza.

No obstante, con fecha 25 de julio de 2018, la Corte de Apelaciones de Santiago acogió un recurso de amparo interpuesto por la Asociación Gremial de Operadores, Fabricantes e Importadores de Entretenimientos Electrónicos A.G contra el Contralor General de la República, por el dictamen citado precedentemente. Estas situaciones dejan en evidencia una amenaza para la

UEN, respecto a la falta de legislación o su poca claridad, poniendo en duda sus facultades sobre este tema.

Realizado el análisis externo, la Tabla N°1 presenta las 5 oportunidades y amenazas más relevantes de abarcar por la UEN en base a la herramienta PESTEL.

Tabla N° 1: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades		Amenazas	
O1	Gran cantidad de información disponible para efectuar inteligencia de datos.	A1	Inestabilidad de las jefaturas en virtud de los cambios de gobierno o presiones políticas.
O2	Mejores prácticas de la industria de casinos de juegos internacional.	A2	Ajustes del presupuesto, producto de la desaceleración económica.
O3	La percepción de la ciudadanía respecto de los casinos de juego.	A3	Poca claridad sobre la legislación que regula a las máquinas de juego establecidas fuera de los casinos autorizados.
O4	Aumento de la demanda de <i>juegos online</i> .	A4	Aumento de delitos informáticos.
O5	Relaciones con otras organizaciones del Estado o no, con las cuales los casinos de juego deben interactuar.	A5	Menor ingreso bruto de juego que provoque una disminución en los ingresos por recaudación impuestos.

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2 Análisis Interno

El análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, siendo su propósito detectar las fortalezas y debilidades de la organización, según Hill (2009). Este autor, señala que la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son fortalezas específicas de

una empresa y que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas surgen principalmente de dos fuentes: recursos y capacidades.

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado, dependiendo de sus recursos y capacidades según señala Thompson et. al (2012).

En el presente informe, se utiliza el Análisis de Recursos y Capacidades (Cadena de Valor) para determinar las fortalezas y debilidades de la Superintendencia de Casinos de Juego.

- **Análisis de Recursos:**

Según Barney (1991), los recursos de una empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., controlados por ella que permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. En el lenguaje del análisis estratégico tradicional, los recursos de la empresa son fortalezas que puede usar para concebir e implementar sus estrategias. Este autor plantea una relación entre los recursos de una empresa, la ventaja competitiva y la ventaja competitiva sostenida. La diferencia entre estas últimas se refiere a que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor que no está implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial. En cambio, dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando ésta ha implementado una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y cuando estas otras empresas no pueden duplicar los beneficios de esa estrategia.

Respecto a esto, Hill (2009) señala que los recursos son los activos de una compañía. Se dividen en dos categorías: tangibles e intangibles. Los primeros corresponden a aquellos bienes físicos como terrenos, edificios, plantas, inventarios y capital. Los segundos corresponden a los bienes no físicos creados

por los administradores o sus empleados como, por ejemplo: marcas, reputación, conocimientos de los empleados, patentes, etc.

A continuación, se analizan los recursos de la UEN en base a esta última clasificación:

- Recursos Tangibles:
  - Recursos Financieros: La UEN cuenta con un presupuesto entregado por su mandante el Estado, que se debe aprobar anualmente en base a ciertos ítems establecidos por ley. Desde el año 2017, se produce una baja de este recurso (ver Gráfico N°1).
  - Recursos Materiales: La Superintendencia cuenta con nuevas dependencias, más amplias, que le entregan mayor capacidad para ejecutar sus labores desde el año 2016.

Dada la certificación de tres procesos en la norma ISO 9001 – 2015, durante el año 2018, la Superintendencia ha generado un abanico de manuales y procedimientos que han ordenado los flujos de procesos establecidos y ha levantados otros que no se tenían a la vista. Durante el año 2019, se espera certificar otros procesos y mantener aquellos ya certificados.

Durante el año 2019, la UEN ha logrado implementar la NCH 3262:2012 que establece el Sistema de Gestión de Igualdad de género y Conciliación de la Vida Familiar, Laboral y Personal, consiguiendo su certificación durante el mes de diciembre de 2019, siendo el primer servicio público en obtener dicho sello.

- Recursos Tecnológicos: La Superintendencia cuenta con varios sistemas informáticos, que cumplen diferentes funciones. No cuenta con un sistema

integral que los considere a todos y permita tener una visión global y más amigable de los sistemas. Aún más, un problema que se ha generado es que no existe una plataforma que apoye al proceso de fiscalización, generando todos los registros de manera manual y cuya información corre mayor riesgo de ser alterada sin intencionalidad. No obstante, se ha preocupado de que los equipos (software y hardware) estén actualizados y sean de gran capacidad y velocidad. Asimismo, a la fecha no posee un sistema que consolide la información de todos los demás sistemas y carpetas digitales que provea de datos relevantes como insumo a las labores de fiscalización, optimice los procesos y facilite la consulta de los usuarios.

- Recursos Intangibles:
  - Recursos Humanos: Personal con vasta experiencia en la fiscalización y autorización de la industria de casinos de juego en Chile. Existe personal dentro de la UEN con experiencia superior a 14 años, misma cantidad de la industria de casinos de juego creada y regulada desde el año 2005.

En la última encuesta ISTAS, cuyos resultados fueron difundidos a principios del año 2019, se observa que aquellos temas con mayor puntaje, que provocan mayor preocupación de parte de los y las funcionarios y funcionarias son: la doble presencia, claridad del rol y exigencias psicológicas emocionales.

La burocracia propia de los servicios públicos, funcionarios/as con poca experiencia, aumento en la carga de laboral, cambios de puestos de trabajo, implementación y actualización de sistemas y, en general esfuerzos destinados a otras labores, han provocado una demora en la emisión de pronunciamientos, autorizaciones e instrucciones a través de actos administrativos como circulares, oficios y resoluciones del servicio.

- **Recursos Organizativos:** Acuerdos que han permitido coordinar actividades conjuntas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre temas relativos a la industria de casinos de juego. Existen variadas instancias de cooperación entre entidades nacionales donde la UEN ha participado para programar fiscalizaciones y emitir regulación conjunta, como es el caso de la Unidad de Análisis Financiero (UAF). Asimismo, posee relaciones fluidas con laboratorios, reguladores y organismos de capacitación para los funcionarios/as. En este sentido, la UEN invita periódicamente a otros representantes de organismos del Estado a participar de conversaciones respecto de temas variados que son de interés para los funcionarios/as.
- **Recursos Reputacionales:** Si bien la UEN no posee una reputación negativa en la sociedad, ésta no es lo suficientemente conocida por la ciudadanía, afectándole de cierta manera la reputación de la industria que regula. Adicionalmente, en los últimos años ha estado en la palestra dado algunos hechos noticiosos y de carácter delictual ocurridos en algunos casinos de juego, como también la existencia del juego ilegal, donde la prensa ha cuestionado las competencias de la UEN.

- **Análisis de Capacidades**

La herramienta utilizada para el análisis interno de capacidades corresponde a la denominada Cadena de Valor, expuesta por Michael Porter (1985), quien la describe como aquella que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, asimismo agrega que la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Este tipo de análisis se divide en dos grandes grupos: actividades primarias relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente/a y, actividades secundarias (o de apoyo) que sustentan a las actividades primarias entregando materiales, tecnología, recursos humanos, etc.

La Figura N°3, presenta la cadena de valor que la Superintendencia establece mediante su sistema de gestión de calidad en el año 2016. Al respecto, es posible observar que no es lo suficientemente clara y amigable con el lector, correspondiente al personal de la UEN, por cuanto para su análisis la Figura N°4 muestra la Cadena de Valor propuesta en este informe.

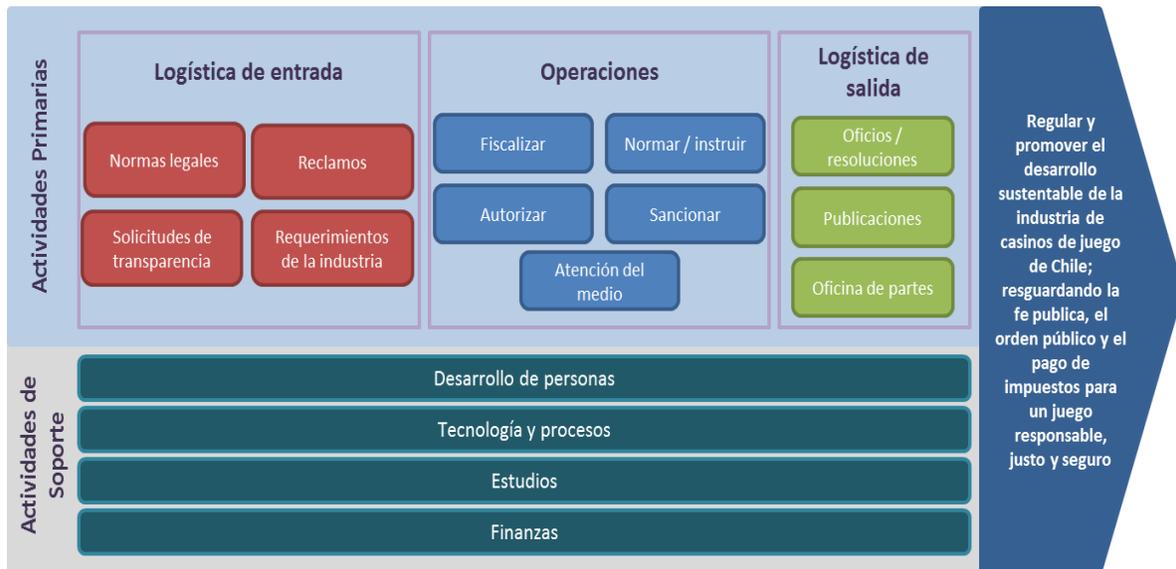
Figura N° 3: Cadena de Valor de la Superintendencia de Casinos de Juego



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad SCJ, diciembre 2016

A raíz de lo anterior, se propone una nueva cadena de valor para la Superintendencia de Casinos de Juego, según se desprende en la Figura N°4:

Figura N° 4: Cadena de Valor propuesta para la Superintendencia de Casinos de Juego



Fuente: Elaboración propia

Actividades Primarias: Corresponden a todas aquellas que los clientes/as de la UEN valoran y que satisfacen sus necesidades de manera directa. Las actividades primarias se encuentran divididas en tres grandes grupos: de logística de entrada, de operaciones y de logística de salida. A continuación, se efectúa una descripción de cada una:

- a) Logística de entrada: Corresponde a los insumos, emanados de la necesidad de algún tipo de cliente/a, para la elaboración de un producto de la UEN. Estos corresponden en general a resolución de reclamos de clientes/as de casinos de juego o solicitudes del público general como: prensa, consultas ciudadanas, de laboratorios de juegos de azar, etc. También a solicitudes de las sociedades operadoras de casinos de juego (requerimientos de la industria), normas legales de cumplimiento según lo establecido por la Ley N°19.995, emitidas por la SCJ según sus atribuciones; sus decretos y

circulares, e instrucciones efectuadas por el mandante (Estado) a los organismos públicos.

b) Operaciones: Corresponden a aquellas actividades primarias que se ejecutan en los procesos claves donde se generan los productos que la UEN emite y que son valorados por los clientes/as:

- Fiscalizar: Actividad que tiene como insumo la normativa vigente que afecta a la industria como también reclamos, solicitudes ciudadanas, información de la prensa, etc. Dicha actividad tiene como objeto resguardar la fe pública mediante el cumplimiento de parte de las sociedades operadoras de las instrucciones emanadas de la Superintendencia. El responsable de llevar a cabo esta actividad es la División de Fiscalización. La fiscalización que ejecuta esta institución es en base a cumplimiento normativo.

No obstante, en los últimos años se han ejecutado fiscalizaciones conjuntas con otros organismos del Estado, que permiten gestionar y resguardar el mejor uso de los recursos públicos. Principalmente, los funcionarios/as que ejecutan esta actividad junto a aquellos del área de comunicaciones han logrado establecer alianzas con otras instituciones para efectuar revisiones de este tipo.

- Normar / instruir: Actividad que entrega potestad para que la Superintendencia dicte normas en determinados aspectos, como también para entregar instrucciones particulares a cada sociedad y así verificar el cumplimiento de sus obligaciones, y promover la industria. Sus insumos corresponden a normas legales generales de la industria, reclamos, solicitudes ciudadanas, etc. El responsable de ejecutar dicha actividad es la División Jurídica.

Existen atrasos recurrentes al momento de emitir ciertos oficios o resoluciones cuando la UEN debe instruir acciones, atrasos que no sólo provienen del área de la División Jurídica, sino que principalmente se producen por descoordinaciones entre las divisiones y sistemas manuales de información, en el contexto de la burocracia y jerarquización de las actividades.

- Autorizar: Actividad que consiste en llevar a cabo el proceso de análisis y aprobación/rechazo de solicitudes de la industria y que afectan a la oferta de juegos y servicios que prestan las sociedades operadoras al cliente final, que pueden corresponder a aumentos o disminuciones en: parque de juegos, servicios anexos, infraestructura de las salas de juegos, etc. Otros insumos de esta actividad corresponden a: solicitudes de homologación de programas o elementos de juego, informes de municipios respecto de máquinas de destreza para la obtención de patentes, acreditación de laboratorios de juegos de azar, autorización de modificaciones societarias, etc.

La UEN se caracteriza por exigir altos estándares para poder postular y operar a un cupo para casino de juego dentro del país. Asimismo, realiza una rigurosa revisión de los antecedentes proporcionados, para determinar la idoneidad de los postulantes. El responsable de esta actividad es la División de Autorizaciones y, en aquellas autorizaciones respecto a modificaciones sustanciales, el Consejo Resolutivo.

- Sancionar: Actividad que se efectúa cuando la Superintendencia ha detectado un incumplimiento que ameritaría establecer una multa en contra de una sociedad operadora. Esta actividad pertenece a un proceso con el mismo nombre, en el cual participan diferentes divisiones y autoridades de la UEN. Su principal insumo es el proceso de fiscalización, sin embargo, también se puede generar mediante un reclamo, o de un

proceso de autorización. Los responsables de la ejecución de esta actividad son las Divisiones Jurídica y Fiscalización.

- Atención del medio: Actividad que consiste en atender y responder consultas de cualquier tipo de cliente/a de la UEN, ya sea de manera presencial o escrita. Sus insumos principalmente corresponden a reclamos de jugadores, solicitudes mediante ley de transparencia, consultas ciudadanas, etc. El responsable de llevar a cabo esta actividad es la Unidad de Atención Ciudadana y Comunicaciones.
- c) Logística de salida: Corresponde al medio por el cual se entrega el producto y como es despachado y resguardado. Según lo anterior, las respuestas a requerimientos ciudadanos y pronunciamientos de la UEN, se materializan mediante la generación de resoluciones y oficios ordinarios, los que van dirigidos al interesado con copias a la oficina de partes de la Superintendencia. Lo que respecta a la generación de normativa, esta se emite mediante circulares u oficios circulares y mediante modificaciones a la Ley y sus decretos, estos últimos con la firma del Presidente de la Republica. Cabe señalar que la mayoría de estos actos administrativos son públicos y pueden ser obtenidos directamente desde la página web de la UEN o mediante solicitudes de información por la ley de transparencia.

Actividades de Soporte: Aquellas que facilitan la ejecución de las actividades primarias. En el caso de la UEN, podemos observar las siguientes:

- a) Desarrollo de personas: Corresponde a todas aquellas actividades relacionadas a remuneraciones, bienestar de los funcionarios/as, desarrollo de carrera y capacitación. A la fecha de este informe, la unidad que lleva a cabo estas actividades no posee una jefatura formal desde hace más de un año.

- b) Tecnología y desarrollo de procesos: Corresponde a aquellas actividades efectuadas sobre los sistemas informáticos (creación y mejora de ellos), como también al mantenimiento y actualización de los subprocesos efectuados al interior de la UEN (incluye levantamiento de flujos, manuales y procedimientos). En los últimos años la UEN ha puesto énfasis en la mejora y modernización del área tecnológica y de levantamiento de procesos, contratando mayor cantidad de personal especialista en estas áreas con el fin de robustecer los sistemas de información.
  
- c) Estudios: Desde enero del año 2019, se creó el área de Estudios en la UEN, la que se encuentra en desarrollo, cuyas actividades están orientadas en recopilar y analizar datos para que sean un insumo en los procesos claves, como también para conocimiento de la ciudadanía. A la fecha de este informe, ha sido baja la emisión de este tipo de antecedentes, como también la difusión de los informes emitidos a los funcionarios/as como a la ciudadanía.
  
- d) Finanzas: Aquellas actividades relacionadas con el buen uso y resguardo del presupuesto asignado a la SCJ, y que tienen relación al pago de proveedores, contrataciones, viáticos, abastecimiento y otros servicios necesarios para el funcionamiento la UEN. A la fecha de este informe, la unidad que lleva a cabo estas actividades no posee una jefatura formal desde hace más de un año.

- **Fortalezas y debilidades identificadas mediante la cadena de valor**

Del análisis de capacidades mediante la cadena de valor, se desprenden las siguientes fortalezas y debilidades identificadas:

- a) Fortalezas:
  - Gran capacidad para coordinar actividades conjuntas con otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre la industria de casinos de juego.

- Altas competencias en tecnología de funcionarios pertenecientes a esta área.

b) Debilidades:

- Lentitud en la emisión de oficios y resoluciones.

Como resultado del análisis interno, la Tabla N°2 presenta las principales fortalezas y debilidades de la UEN:

Tabla N° 2: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
F1	Personal con vasta experiencia en la industria de casinos de juego en Chile.	D1	Fiscalizaciones de cumplimiento repetitivas y predecibles, que no efectúan análisis de datos y de riesgos de manera formal y estructurada.
F2	Alta capacidad de coordinar actividades conjuntas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre temas relativos a la industria de casinos.	D2	Sistemas de información desagregados, cuya información se repite en cada sistema y en cada área.
F3	Rigurosos requerimientos para operar casinos de juego en Chile.	D3	Lentitud en la emisión de oficios y resoluciones.
F4	Sólidas competencias tecnológicas e instalaciones amplias y ergonómicas para los funcionarios/as.	D4	Personal con altos niveles de riesgos psicosociales.
F5	Mejora en la estandarización de los procesos internos y participación de los funcionarios/as mediante sistemas de gestión de calidad y enfoques de género.	D5	Baja investigación o estudios actualizados para conocimiento e interés de la ciudadanía y de los funcionarios/as.

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.3 Análisis FODA**

El análisis estratégico (FODA) proporciona una herramienta de gestión empresarial esencial para confrontar en una matriz las principales oportunidades, amenazas (factores externos), fortalezas y debilidades (factores internos) de una organización, con el fin de evaluar a través de ésta una estrategia que permita hacer frente a competidores, mercados cambiantes, nuevos proyectos, etc. Esta herramienta determina, a modo de ejemplo, qué oportunidades nos permite captar con nuestras fortalezas y qué amenazas se activan respecto de nuestras debilidades, y viceversa, permitiendo establecer una propuesta de valor a nuestros clientes y evaluar una estrategia que permita cumplirla, tanto para organizaciones privadas y públicas.

Al respecto Kaplan y Norton (2012), señalan que, una vez desarrollados los análisis externos e internos, los participantes de la planificación estratégica realizan un análisis FODA. Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia.

- **FODA Cuantitativo**

El análisis de FODA Cuantitativo es importante para responder, por ejemplo, las siguientes preguntas: ¿Siempre debemos intentar mejorar una debilidad que tenga la empresa?, ¿Está fortaleza nos apoyará en aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas? Su técnica radica en cuantificar el análisis FODA, asignándoles los gerentes una valoración a cada oportunidad, amenaza, debilidad y fortaleza detectada, siendo aún más fácil la confrontación de estos factores externos e internos al visualizar la puntuación obtenida. Esto permite describir de forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes y, qué oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización.

La Tabla N°3, presenta el Análisis FODA Cuantitativo implementado a la Superintendencia de Casinos de juego, donde para su preparación se consideró

aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entregadas por profesionales y jefaturas claves en la UEN:

Tabla N° 3: FODA Cuantitativo de la SCJ

Matriz FODA Cuantitativo	Oportunidades					PROMEDIO	Amenazas					PROMEDIO
	Gran cantidad de información disponible para efectuar inteligencia de datos	Mejores prácticas de la industria de casinos de juegos internacionales	La percepción de la ciudadanía respecto de los casinos de juego	Aumento de la demanda de juegos online	Relaciones con otras organizaciones del Estado o no, con las cuales los casinos de juego deben interactuar		Inestabilidad de las jefaturas en virtud de los cambios de gobierno o presiones políticas	Ajustes del presupuesto, producto de la desaceleración económica	Poca claridad sobre la legislación que regula a las máquinas de juego establecidas fuera de los casinos autorizados	Aumento de delitos informáticos	Menor ingreso bruto de juego que provoque una disminución en los ingresos por recaudación impuestos	
Personal con vasta experiencia en la industria de casinos de juego en Chile	6,2	6,3	5,4	6,2	6,4	6,1	6,4	4,2	5,8	3	5,2	4,9
Alta capacidad de coordinar actividades conjuntas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre temas relativos a la industria de casinos	6	7	4,2	5,6	6	5,8	6,6	6	4	2,8	5,8	5,0
Rigurosos requerimientos para operar casinos de juego en Chile	5,8	6	5,8	4	6,4	5,6	6	3	2,8	5,6	5	4,5
Sólidas competencias tecnológicas e instalaciones amplias y ergonómicas para los funcionarios/as	6,4	4	4,8	5,2	6	5,3	3,6	6	2,4	5,2	3,8	4,2
Mejora en la estandarización de los procesos internos y participación de los funcionarios/as mediante sistemas de gestión de calidad y enfoques de género	5	4	4,6	3,6	5,8	4,6	6,8	5,2	3,8	4,8	2,6	4,6
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,88</b>	<b>5,46</b>	<b>4,96</b>	<b>4,92</b>	<b>6,12</b>		<b>5,88</b>	<b>4,88</b>	<b>3,76</b>	<b>4,28</b>	<b>4,48</b>	
Fiscalizaciones de cumplimiento repetitivas y predictibles que no efectúan análisis de datos y de riesgos de manera formal y estructurada	6,2	4,4	6,8	4	5	5,3	4,6	6,2	2,8	5,8	6,2	5,1
Sistemas de información desagregados, cuya información se repite en cada sistema y en cada área	7	4	6	4,2	5,6	5,4	3,8	6,8	5,6	5,2	5	5,3
Lentitud en la emisión de oficios y resoluciones	4	4,8	6,2	4	5,8	4,8	4,6	2,6	6	5	2	4,0
Personal con altos niveles de riesgos psicosociales	5,8	3,6	4	3	5,6	4,4	5,8	6	2,6	5,2	3,2	4,6
Baja investigación o estudios actualizados para conocimiento e interés de la ciudadanía y de los funcionarios/as	5,8	6	6,2	6,4	5,6	6,0	2,8	3	6,8	5	5,6	4,6
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,8</b>	<b>4,6</b>	<b>5,8</b>	<b>4,3</b>	<b>5,5</b>		<b>4,3</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>5,2</b>	<b>4,4</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la Tabla N°3, se realizaron entrevistas a jefaturas intermedias, profesionales de alto grado y de más de 10 años de antigüedad de la Superintendencia de Casinos de juego, mediante los cuales en base a una escala de Lickert, con puntuaciones de 1 a 7, fueron evaluando cuando una fortaleza permite alcanzar una oportunidad o hacer frente a una amenaza, y asimismo, cuando una debilidad disminuye la posibilidad de efectuar una oportunidad o activar una amenaza.

- **Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA**

Cuadrante Fortalezas – Oportunidades: Es posible observar en la Tabla N°4 que la mayor fortaleza de la UEN para tomar todas las oportunidades corresponde al

personal fiscalizador con vasta experiencia y conocimientos de la industria de casinos de juegos. Asimismo, la alta capacidad de coordinar actividades conjuntas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre temas relativos a la industria de casinos, permitiría acceder a la mayoría de las oportunidades, no obstante, algunas de las alianzas vigentes no se encuentran en uso, como también hay una serie de instituciones con las cuales se podrían efectuar trabajos conjuntos y no se ha interactuado con ellos lo suficiente.

Tabla N° 4: Cuadrante Fortalezas – Oportunidades

Matriz FODA Cuantitativo		Oportunidades				PROMEDIO	
		Gran cantidad de información disponible para efectuar inteligencia de datos	Mejores prácticas de la industria de casinos de juegos internacional	La percepción de la ciudadanía respecto de los casinos de juego	Aumento de la demanda de juegos online		Relaciones con otras organizaciones del Estado o no, con las cuales los casinos de juego deben interactuar
Fortalezas	Personal con vasta experiencia en la industria de casinos de juego en Chile	6,2	6,3	5,4	6,2	6,4	6,1
	Alta capacidad de coordinar actividades conjuntas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre temas relativos a la industria de casinos	6	7	4,2	5,6	6	5,8
	Rigurosos requerimientos para operar casinos de juego en Chile	5,8	6	5,8	4	6,4	5,6
	Sólidas competencias tecnológicas e instalaciones amplias y ergonómicas para los funcionarios/as	6,4	4	4,8	5,2	6	5,3
	Mejora en la estandarización de los procesos internos y participación de los funcionarios/as mediante sistemas de gestión de calidad y enfoques de género	5	4	4,6	3,6	5,8	4,6
PROMEDIO		5,88	5,46	4,96	4,92	6,12	

Fuente: Elaboración propia

Cuadrante Fortalezas – Amenazas: La Tabla N°5 muestra que las fortalezas disminuyen considerablemente las amenazas de la inestabilidad de las jefaturas principalmente producto de los conocimientos del personal sobre la industria y a la alta capacidad de la UEN de coordinar actividades con otras organizaciones.

Tabla N° 5: Cuadrante Fortalezas – Amenazas

Matriz FODA Cuantitativo		Amenazas				PROMEDIO	
		Inestabilidad de las jefaturas en virtud de los cambios de gobierno o presiones políticas	Ajustes del presupuesto, producto de la desaceleración económica	Poca claridad sobre la legislación que regula a las máquinas de juego establecidas fuera de los casinos autorizados	Aumento de delitos informáticos		Menor ingreso bruto de juego que provoque una disminución en los ingresos por recaudación impuestos
Fortalezas	Personal con vasta experiencia en la industria de casinos de juego en Chile	6,4	4,2	5,8	3	5,2	4,9
	Alta capacidad de coordinar actividades conjuntas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, sobre temas relativos a la industria de casinos	6,6	6	4	2,8	5,8	5,0
	Rigurosos requerimientos para operar casinos de juego en Chile	6	3	2,8	5,6	5	4,5
	Sólidas competencias tecnológicas e instalaciones amplias y ergonómicas para los funcionarios/as	3,6	6	2,4	5,2	3,8	4,2
	Mejora en la estandarización de los procesos internos y participación de los funcionarios/as mediante sistemas de gestión de calidad y enfoques de género	6,8	5,2	3,8	4,8	2,6	4,6
<b>PROMEDIO</b>		<b>5,88</b>	<b>4,88</b>	<b>3,76</b>	<b>4,28</b>	<b>4,48</b>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadrante Debilidades – Oportunidades: La Tabla N°6, presenta que la debilidad que afecta a todas las oportunidades corresponde a la baja investigación o estudios actualizados para conocimiento e interés de la ciudadanía y de los funcionarios/as. Asimismo, la oportunidad que se ve más afectada por casi todas las debilidades corresponde a la relacionada a la captura de gran cantidad de información disponible para efectuar inteligencia de datos.

Tabla N° 6: Cuadrante Debilidades – Oportunidades

Matriz FODA Cuantitativo		Oportunidades				PROMEDIO	
		Gran cantidad de información disponible para efectuar inteligencia de datos	Mejores prácticas de la industria de casinos de juegos internacional	La percepción de la ciudadanía respecto de los casinos de juego	Aumento de la demanda de juegos online		Relaciones con otras organizaciones del Estado o no, con las cuales los casinos de juego deben interactuar
Debilidades	Fiscalizaciones de cumplimiento repetitivas y predecibles, que no efectúan análisis de datos y de riesgos de manera formal y estructurada	6,2	4,4	6,8	4	5	5,3
	Sistemas de información desagregados, cuya información se repite en cada sistema y en cada área	7	4	6	4,2	5,6	5,4
	Lentitud en la emisión de oficios y resoluciones	4	4,8	6,2	4	5,8	4,8
	Personal con altos niveles de riesgos psicosociales	5,8	3,6	4	3	5,6	4,4
	Baja investigación o estudios actualizados para conocimiento e interés de la ciudadanía y de los funcionarios/as	5,8	6	6,2	6,4	5,6	6,0
PROMEDIO		5,8	4,6	5,8	4,3	5,5	

Fuente: Elaboración propia

Cuadrante Debilidades – Amenazas: Según la Tabla N° 7, la debilidad de tener sistemas de información desagregados, cuya información se repite en cada sistema y en cada área, es la que en mayor valor activa las amenazas, siendo un elemento que no contribuye y, por el contrario, afectaría aun más a la institución frente a ajustes al presupuesto, regulación y delitos informáticos, dado que los datos no están totalmente sistematizados. Asimismo, la debilidad de efectuar fiscalizaciones repetitivas y predecibles,

Tabla N° 7: Cuadrante Debilidades – Amenazas

Matriz FODA Cuantitativo		Amenazas				PROMEDIO	
		Inestabilidad de las jefaturas en virtud de los cambios de gobierno o presiones políticas	Ajustes del presupuesto, producto de la desaceleración económica	Poca claridad sobre la legislación que regula a las máquinas de juego establecidas fuera de los casinos autorizados	Aumento de delitos informáticos		Menor ingreso bruto de juego que provoque una disminución en los ingresos por recaudación impuestos
Debilidades	Fiscalizaciones de cumplimiento repetitivas y predecibles, que no efectúan análisis de datos y de riesgos de manera formal y estructurada	4,6	6,2	2,8	5,8	6,2	5,1
	Sistemas de información desagregados, cuya información se repite en cada sistema y en cada área	3,8	6,8	5,6	5,2	5	5,3
	Lentitud en la emisión de oficios y resoluciones	4,6	3	6	5	2	4,1
	Personal con altos niveles de riesgos psicosociales	5,8	5	2,6	5,2	3,2	4,4
	Baja investigación o estudios actualizados para conocimiento e interés de la ciudadanía y de los funcionarios/as	2,8	4	6,8	5	5,6	4,8
PROMEDIO		4,3	5,0	4,8	5,2	4,4	

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO III: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según Kaplan y Norton (2012), los enfoques de formulación de la estrategia más visibles se focalizan en los clientes. Estos autores hacen referencia a estimular estrategias creativas, como es el caso propuesto por Kim y Mauborgne (2005), a través del enfoque de océano azul, al desarrollar un posicionamiento competitivo sostenible y creativo para una gran base de clientes.

### 3.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves

A continuación, se analizan los atributos claves que debe tener la Superintendencia de Casinos de Juego, de manera comparada con otras instituciones del Estado que regulan el actuar de entidades privadas y públicas de sectores específicos.

En la Tabla N°8, se detallan las 11 instituciones de Chile que, por ley, cumplen la función de fiscalizar, supervigilar, controlar e impartir instrucciones en su respectivo sector a la fecha de este informe:

Tabla N° 8: Listado de Superintendencias en Chile

Ministerio	Superintendencia
Economía, Fomento y Turismo	Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento
Educación	Superintendencia de Educación
Educación	Superintendencia de Educación Superior
Energía	Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)
Hacienda	Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ)
Hacienda*	Comisión para el Mercado Financiero (CMF ex SVS y SBIF)
Medio Ambiente	Superintendencia del Medio Ambiente (SMA)
Salud	Superintendencia de Salud (SdS)
Obras Públicas	Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS)
Trabajo	Superintendencia de Pensiones (SP)
Trabajo y Previsión Social	Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en Portal de Transparencia de Chile.

(\*) Se incluyó dentro de este listado la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) perteneciente al Ministerio de Hacienda, cuyas principales funciones también contemplan la fiscalización del cumplimiento de las normas legales del sector financiero, según las modificaciones introducidas por la Ley N°21.000 del año 2017, a la Superintendencia de Valores y Seguros y, la Ley N° 21.130 del año 2019, a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Para el análisis de la Curva de Valor, propuesta por Kim y Mauborgne (2005), se revisaron las declaraciones estratégicas y otra información publicada por las demás superintendencias del país, respecto de aquellos aspectos que el cliente/a podría valorar y que han sido declarados por cada organización, según se presenta en Anexo N°1, repitiéndose en variadas ocasiones los siguientes atributos:

- Atención cálida
- Educación respecto al sector, industria o mercado al cual regula
- Igualdad de oportunidades
- Información clara
- Justicia
- Protección
- Rapidez

Para determinar cuál es el valor que los clientes/as dan a cada atributo antes expuesto, se analizó la información dispuesta y los resultados obtenidos por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2017), Estudio Nacional de Transparencia (2018), Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad (2016) e Informe Encuesta CEP 2016 “¿Malestar en Chile?”, asignando el puntaje según lo señalado por estos estudios respecto a uno o más atributos identificados en cada institución.

Al respecto, y para efectos del presente proyecto de tesis, se determinó analizar dicha curva en términos de valoración para el cliente, buscando cuales de los atributos son más importantes para la ciudadanía y las partes interesadas que la conforman.

En base a una escala de Lickert, de 1 a 5, donde 5 significa que el atributo es “muy valorado por la ciudadanía” y 1 cuando el atributo “es muy poco valorado por la ciudadanía”, obteniéndose según se presenta en la Tabla N°9, los siguientes resultados:

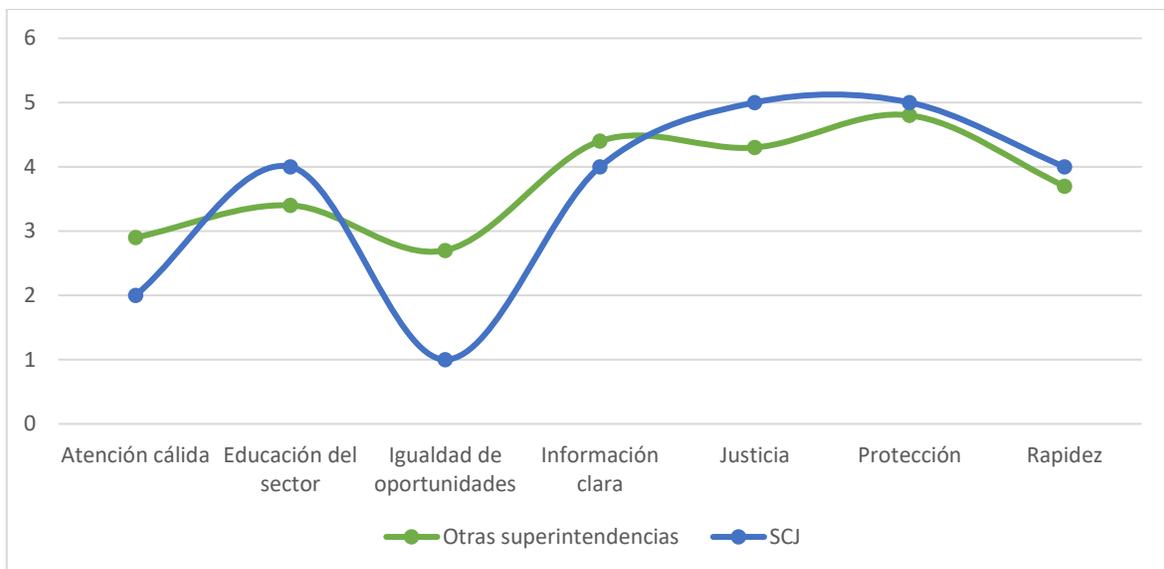
Tabla N° 9: Puntuación de cada atributo de valor

Atributos	Otras superintendencias	SCJ
Atención cálida	3	2
Educación del sector	3	4
Igualdad de oportunidades	3	1
Información clara	4	4
Justicia	4	5
Protección	5	5
Rapidez	4	4

Fuente: Elaboración propia

Del análisis anterior, se obtiene el Grafico N°6 que contiene la curva de valor generada mediante la valoración de los atributos identificados:

Gráfico N° 6: Curva de Valor de las Superintendencias de Chile



Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Selección de atributos claves

Del análisis anterior, se desprenden los siguientes atributos claves, en los cuales la SCJ se encuentra sobre o muy cercano al promedio de las demás superintendencias del país:

- a) Justicia: Se deriva de este la labor de fiscalización y de regulación. Es uno de los aspectos más valorados por la ciudadanía, dado que los jugadores requieren que esta institución les otorgue una seguridad razonable sobre el cumplimiento de la normativa y de un juego transparente e imparcial, como también es muy importante que tengan efectos visibles en los regulados. También se relaciona a la valoración que da la comunidad a los ingresos provenientes de los impuestos recaudados y que llegan directamente a la región y comuna donde cada casino se encuentra emplazado, en este sentido la SCJ debe velar porque estos se encuentren bien calculados.
  
- b) Protección: También se relaciona con la labor de fiscalización. Es valorado por la ciudadanía dado que se espera que la SCJ vele por los intereses de los clientes/as de los casinos de juego, y que los represente ante conflictos con estas organizaciones, donde no deben existir abusos, manipulaciones o engaños en los juegos de azar que estos prestan. Adicionalmente, es valorado ya que quienes asisten a los casinos de juego esperan no correr riesgos que atenten a su seguridad física, lo anterior, ante los hechos fatales ocurridos durante los últimos años.
  
- c) Rapidez: De este atributo se derivan los pronunciamientos que emite la SCJ, el cual es altamente valorado por la ciudadanía respecto a las resoluciones que tome. Poder gestionar el tiempo en el cual se emiten los actos administrativos para todas las partes interesadas, disminuyendo la burocracia generalizada en las instituciones públicas, otorga los siguientes beneficios: aumenta la confianza, se destina mayor tiempo a otras funciones dentro de la SCJ incrementando su rendimiento e incentiva la inversión de aquellas

sociedades postulantes u operadoras de casinos de juego. En este sentido, es importante que los pronunciamientos derivados de cualquier proceso de la SCJ sean oportunos e imparciales.

- d) Educación del sector: Es valorado por la ciudadanía dado que la industria de casinos de juego no posee gran variedad de estudios en términos estadísticos y demográficos, que permitan analizar el comportamiento de las personas que asisten a estas organizaciones ni tampoco sobre las externalidades positivas o beneficios que estos aportan a la región donde se encuentran emplazados. Esto ayuda a aumentar el conocimiento de las personas. Cuando la SCJ entrega este tipo de estudios a la población es altamente valorado por todas las partes interesadas, por ser el órgano regulador especializado en este ámbito.
- e) Información clara: Es valorado porque en muchas ocasiones la terminología utilizada en la industria no es amigable con los usuarios, por cuanto acercarla a su realidad y comunicarla de manera proactiva es altamente valorado por ellos. Para lo anterior, la información que la SCJ entrega a la ciudadanía sobre la industria de casinos de juego, debe ser pertinente, puntual, consistente y congruente, que ayude a los interesados en la toma de decisiones.

Los atributos de atención cálida e igualdad de oportunidades han sido descartados en la propuesta de valor ya que las funciones más importantes de la UEN, no se enfocan en prestar servicios directos a la ciudadanía, por cuanto su principal relación con esta es indirecta. Asimismo, los servicios que la UEN presta no son de primera necesidad como podría considerarse para instituciones del área de la salud, educación o alimentación.

### 3.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Según establece Hitt (2004) el valor se mide en razón de las características del desempeño del producto y de aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar una cantidad. Al identificar los atributos valorados por los clientes/as, las empresas desarrollan una estrategia que les permita obtener el mayor valor posible de parte de estos, siendo aquellas que poseen ventajas competitivas las que crean más valor que sus competidoras.

En este sentido, Osterwalder y Pigneur (2011), declara que la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Asimismo, agrega que la propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, es decir una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes, cualitativas o cuantitativas.

Dada la naturaleza la SCJ, organismo controlador que no posee competidores dentro de la industria a la cual regula, se plantea la siguiente propuesta de valor, en base a los atributos identificados en el numeral anterior, sobre el nivel de superintendencias en Chile, más valorados por la ciudadanía:

*Emitimos pronunciamientos oportunos e imparciales resguardando la fe pública y difundimos información clara y veraz para el desarrollo sustentable de la industria de casinos de juego en Chile.*

Esta declaración de propuesta de valor, se desprenden los siguientes atributos:

- a) Pronunciamientos oportunos e imparciales: Este atributo se relaciona a la “Rapidez”, “Justicia” y “Protección” debido a que en combinación, los tres entregarían la efectividad que el cliente espera. La “Rapidez”, tiene relación al tiempo en que la organización entrega sus productos y servicios, es por esto que los términos “oportunos e imparciales” apuntan a emitir las resoluciones tomadas por esta institución en el menor tiempo posible, incluso por debajo de lo que puede exigir la normativa, para fomentar la eficiencia y soluciones

pertinentes. Asimismo, los pronunciamientos de cualquier índole deben ser consistentes y justos para todas las partes interesadas, en concordancia con el atributo de “Justicia” anteriormente mencionado. Ambos atributos generan en la ciudadanía la sensación de “Protección” necesaria que podría requerir.

- b) Información clara y veraz: Los términos “clara y veraz” apuntan a aumentar el conocimiento de la ciudadanía respecto de la industria como de la SCJ. Tal como se seleccionaron los atributos de “Educación del sector” e “Información clara”, la presente declaración se desglosa de la siguiente manera: “Clara”, para que sea de fácil entendimiento, tal como el cuarto atributo seleccionado precedentemente y que, si bien está por debajo de la curva respecto de las demás superintendencias, es el que más se le acerca. Y “veraz”, respaldada con datos reales, consistentes y validados por la Superintendencia, que contribuyan a la toma de decisiones, mediante “Educación del sector”.

### 3.4 Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA

La propuesta de valor debe estar respaldada y en concordancia con en análisis FODA determinado por la organización, por cuanto sus atributos deben aportar a la disminución de las amenazas y debilidades, realización de las oportunidades y potenciar de las fortalezas. La Tabla N°10 muestra el cruce de la propuesta de valor de la UEN con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el Capítulo II del presente proyecto de tesis.

Tabla N° 10: Relación de la propuesta de valor y FODA

	FODA / Atributos	Pronunciamientos oportunos e imparciales	Información clara y veraz
Oportunidades	Aumento de la demanda de juego online	Mediante una oportuna regulación de juegos online, y la gestión que la UEN pueda desarrollar para conseguirla, aportaría a la industria con una actualización de sus productos y captación de	Si bien, la UEN ha señalado en algunas ocasiones que en Chile el juego (de azar) online está prohibido, no está lo suficientemente claro en la ciudadanía, lo que en ha

	nuevos clientes, ante la creciente demanda de este tipo de plataformas.	generado interrogantes sobre aquellos juegos que prestan industrias de casinos extranjeras de manera online, por cuanto la UEN debe difundir la legislación actuar sobre este sistema de apuestas, como también las gestiones que está realizando para su regulación.
<b>Mejores prácticas internacionales sobre casinos de juego</b>	La UEN debe investigar, buscar y consultar a organizaciones internacionales expertas en juegos de azar, las mejores prácticas posibles de aplicar a la industria chilena, que permitan una actualización permanente de su regulación, para estar a la vanguardia tanto en temas normativos como en implementos tecnológicos, por cuanto la oportunidad en que realice estas acciones es de gran importancia para mejorar la industria que regula.	El adquirir mejores prácticas que involucren cercanía y participación de la ciudadanía, por cuanto la UEN debe difundir las acciones en este aspecto.
<b>Otros organismos que interactúan con los casinos de juego</b>	Generar y afianzas las alianzas con diferentes entes reguladores y fiscalizadores como: servicio de salud, carabineros, PDI, CMF (ex SVS y SBIF), Dirección del Trabajo, etc., que de distintas maneras participan en la regulación y cumplimiento normativo de las sociedades operadoras de casinos de juego, aporta a la eficiencia de los recursos públicos y rapidez	Las alianzas que pueda establecer a la UEN aportan a la transparencia en su actuar, cuya difusión a la ciudadanía es de vital importancia, por cuanto estas gestiones otorgan beneficio directo de las partes interesadas y mejora la percepción que en general la ciudadanía tiene del sector.

		en los pronunciamientos que emite la UEN, aportando a la fe pública. Asimismo, ocurriría con otras organizaciones de la sociedad civil como aquellas relacionadas a: tratamiento de ludopatía, turismo, sindicatos des trabajadores de casinos, etc.	
	<b>Gran cantidad de datos históricos y actuales de la industria</b>	Dado que la UEN posee gran cantidad de información de la industria de casinos y de manera muy detallada, debe tomar esta oportunidad y efectuar análisis de datos que le permitan otorgar mejores y rápidas decisiones sobre todos los aspectos que esta regula.	Al mantener gran cantidad de información histórica de la industria y poder requerirla y analizarla en todos los aspectos en que la UEN tiene atribuciones, genera información valiosa para la ciudadanía, al ser emitida por el órgano regulador, por cuanto es importante que la validación efectuada a estos datos sea eficiente para otorgar veracidad y claridad de ellos.
	<b>Percepción de la ciudadanía respecto de la industria de casinos</b>	La imparcialidad en los pronunciamientos de la UEN, permite mejorar la percepción de diferentes partes interesadas como también, la oportunidad en que estos se emiten.	Si bien la percepción de la ciudadanía sobre la industria de casinos es negativa, esta ocurre por el poco conocimiento de ella en el público general. Es una oportunidad difundir los beneficios que esta entrega a la comunidad, que sea una industria regulada y que la UEN sea reconocida por su labor como el organismo regulador especial para ella.
<b>Amenazas</b>	<b>Inestabilidad de las jefaturas por</b>	Los criterios de las nuevas jefaturas podrían retrasar los	Esta amenaza no afectaría en gran medida a este

	<b>cambios de gobierno</b>	pronunciamientos de la UEN, aumentar la imparcialidad de las resoluciones que se emita, por el desconocimiento de ellas sobre la industria que regula, y afectar al clima laboral. Para evitar lo anterior, es importante que la UEN cuente con procedimientos preestablecidos y datos de fácil acceso, que permita tomar las mejores y más rápidas decisiones a las nuevas jefaturas.	atributo, si en principio se cubriera con procedimientos y reportes claros de la información requerida para la toma de decisiones.
	<b>Ajustes al presupuesto otorgado</b>	Esta amenaza puede provocar el atraso en los pronunciamientos de la UEN, al verse obligada a replanificar su estrategia.	Esta puede afectar a la claridad de la información emitida por la UEN si los recursos con los que cuenta no le permiten atender o generar mayores instancias de difusión a la ciudadanía.
	<b>Aumento de los delitos informáticos</b>	Su ocurrencia, puede provocar atrasos en la emisión de los pronunciamientos, y, la modificación de los datos que pudiese interferir en la imparcialidad de la UEN, al momento de tomar decisiones con información sesgada o errónea.	De activarse esta amenaza puede generar la extracción de información confidencial o, modificar y alterar los datos con los que cuenta la UEN, lo que afectaría gravemente la fe pública al difundir información de la industria.
	<b>Menor ingreso bruto de los casinos de juego</b>	Esta amenaza puede provocar atrasos e imparcialidades en los pronunciamientos de la UEN, dado que la obliga a modificar su estrategia y actuar ante una industria que se podría encontrar en declive de ser una disminución sostenida, no obstante, es importante que, ante este	La disminución de los ingresos brutos, generan un ambiente incierto y dudas plausibles en la ciudadanía, especialmente en sus partes interesadas, por cuanto emitir información clara genera gran valor para los más afectados al activarse esta

		evento, la UEN pueda responder oportunamente las inquietudes de la ciudadanía.	amenaza.
	<b>Poca claridad sobre la legislación de máquinas de “la calle”</b>	Si bien, esta amenaza no afecta del todo a este atributo, la oportunidad con que la UEN emita los pronunciamientos a las dudas sobre este tipo de juego de azar es importante para avanzar rápidamente en una legislación que resuelva esta amenaza.	Esta amenaza afecta de gran manera a este atributo dado que provoca dudas en la opinión pública respecto a las atribuciones de la UEN. En este sentido, es importante que la información entregada sea clara y específica, de recurrente difusión y con referencia a la normativa que regula al sector, para que la ciudadanía pueda comprender de mejor manera la labor que cumple la UEN respecto al juego ilegal.
<b>Fortalezas</b>	<b>Sólidas competencias tecnológicas</b>	Esta fortaleza aporta al atributo desde el desarrollo de nuevas tecnologías que permitirían hacer más eficiente la tramitación de los pronunciamientos y acceso a los datos de forma más amigable, con el objeto de tomar mejores decisiones y resoluciones.	Aporta también en proveer de información más certera y veraz ya que al comenzar a automatizar ciertas tareas y reportes, el riesgo de manipulación o de errores humanos es menor.
	<b>Estandarización de los procesos y gestión de género</b>	Esta fortaleza entrega eficiencia en la tramitación de los pronunciamientos, estandarización de los documentos y procesos, y así entregarlos de manera oportuna e imparcial.	Si bien, no afecta en gran medida al cumplimiento de este atributo, si agrega valor a la información difundida a la ciudadanía por cuanto los procesos se levantan en vista de entregar productos de calidad, veraces y claros.
	<b>Personal con experiencia en la</b>	El personal de basta experiencia en la industria	El personal experto en la industria contribuye a

	<b>industria</b>	otorga sus conocimientos especialmente en la imparcialidad de los pronunciamientos que se emitan, por cuanto conocen a fondo la historia y las repercusiones de los errores del pasado.	emitir información más clara dado que conoce a fondo cada uno de los términos y actividades realizadas en los casinos de juego. En general, las personas con mayor experiencia se encuentran en la División de Fiscalización, siendo el área técnica para consultas provenientes de las demás áreas.
	<b>Capacidad de coordinar actividades conjuntas con otros organismos</b>	La UEN ha tenido la oportunidad de generar alianzas con algunos organismos del Estado, que le han permitido efectuar trabajos conjuntos. Estas capacidades principalmente se encuentran en la División de Fiscalización, donde se han originado varios de los acuerdos más recientes, aportando así a la eficiencia en la emisión de los pronunciamientos y en el uso de los recursos disponibles.	Las alianzas gestadas, permiten otorgar información veraz y actualizada a la ciudadanía al ser compartida y corroborada por dos o más organismos del Estado.
	<b>Rigurosos requerimientos para operar casinos</b>	Si bien, esta fortaleza no aporta directamente a este atributo, el contar con pronunciamientos oportunos e imparciales es de vital importancia para el proceso donde esta fortaleza se lleva a cabo, dada la gran cantidad de recursos y tiempo que conlleva para todos los actores un proceso de otorgamiento de permisos de operación.	Esta fortaleza aporta principalmente a este atributo, dado que, al contar con rigurosos requerimientos para la operación de casinos, permite asegurar que la información recibida y analizada sea veraz e idónea, al momento de determinar al ganador de un permiso de operación.

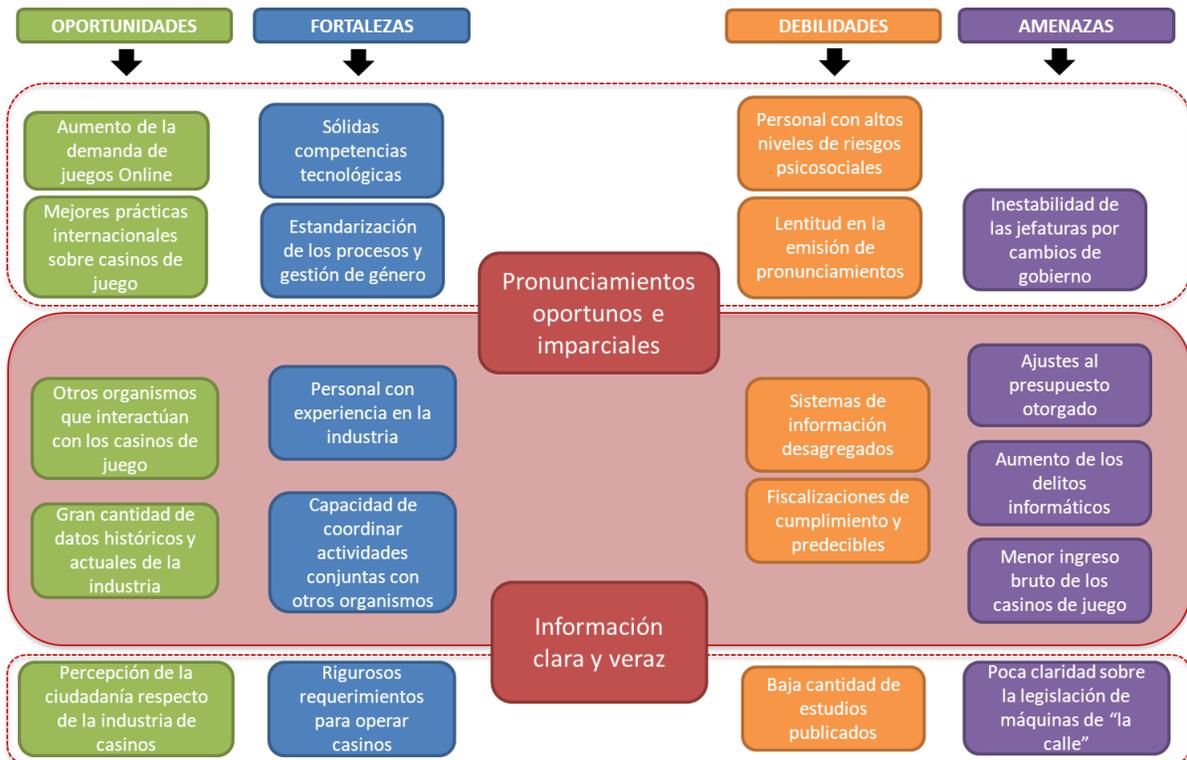
<b>Debilidades</b>	<b>Personal con altos niveles de riesgos psicosociales</b>	La encontrarse el personal en dichas condiciones, puede provocar que los pronunciamientos no sean oportunos, generando lentitud en todos los procesos. Asimismo, la calidad de estos puede verse afectada si la motivación de los/las funcionarios/as esta muy baja.	Asimismo, la motivación del personal puede generar que no se cumpla con la claridad necesaria en la información difundida a la ciudadanía o contenga errores que provoquen que esta información no sea real o no este actualizada, lo que se puede prevenir si la UEN tiene procesos sistematizados y datos resguardados en plataformas tecnológicas.
	<b>Lentitud en la emisión de pronunciamientos</b>	Esta debilidad puede afectar al atributo directamente cuando no se cumplen con los plazos establecidos y la resolución no se tome en el momento oportuno.	Esta debilidad afecta en menor medida a este atributo, dado que la demora en la emisión de los pronunciamientos no debería afectar a que la información sea clara y veraz.
	<b>Sistemas de información desagregados</b>	Si bien, la UEN posee una gran cantidad de información histórica y actualizada de la industria de casinos, no posee sistemas robustos que le permitan ordenar la información y disponerla oportunamente para que sus pronunciamientos se emitan rápidamente.	Al encontrarse los datos desagregados y almacenados en diferentes repositorios y áreas, puede provocar que se difunda la misma información por diferentes medios, incorporando errores e inconsistencias que provoquen desconfianza en la ciudadanía o en las partes interesadas, viéndose expuesta al escrutinio público.
	<b>Fiscalizaciones de cumplimiento y predecibles</b>	Esta debilidad puede afectar a conseguir pronunciamientos imparciales ya que al efectuar fiscalizaciones predecibles y sin mayor análisis de riesgo,	Asimismo, esta debilidad afecta a la veracidad en la información difundida a la ciudadanía, dado que, al ser revisiones repetitivas,

		provoca que los entes fiscalizados se preparen conociendo de antemano la manera de actuar de la UEN, pudiendo ser cuestionada en sus resoluciones.	podrían no ser detectadas otras situaciones de mayor gravedad.
	<b>Baja cantidad de estudios publicados</b>	Si bien, esta debilidad no afecta directamente al atributo de pronunciamientos oportunos e imparciales, si podría provocar que, al activarse alguna de las amenazas, el no tener estudios o estadísticas de la industria disponibles ante alguna contingencia, puedan atrasarse las resoluciones que la UEN deba tomar.	Afecta a la entrega de información clara dado que, no educa a la ciudadanía en aspectos importantes para la toma de decisiones, y por tanto para el control ciudadano.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a lo anterior, la Figura N°5, presenta de manera esquemática y resumida a cada elemento del FODA y su principal relación a cada atributo de la propuesta de valor, siendo aquellos presentados al centro los que se relacionan a ambos atributos de mayor manera:

Figura N° 5: Esquema de relación propuesta de valor y FODA



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, podemos observar que, para el cumplimiento de la propuesta de valor, la SCJ debe trabajar en disminuir las debilidades y amenazas identificadas, fomentando sus fortalezas y así captar y trabajar para conseguir exitosamente sus oportunidades, para ello, debe implementar una estrategia que le permita alcanzar los objetivos emanados del presente análisis.

### 3.5 Descripción de la estrategia de la empresa

Los siguientes objetivos propuestos para la UEN nacen del desarrollo y formulación de la estrategia antes descrita. Estos objetivos de manera integral, involucran y contemplan el tratamiento de todas aquellas oportunidades más importantes detalladas en el análisis estratégico, la propuesta de valor identificada anteriormente y la misión y visión propuestas.

En el desarrollo del presente proyecto de tesis, dichos objetivos se reflejarán mediante un Mapa Estratégico propuesto para UEN, a través de su análisis de causa – efecto en temas estratégicos.

Objetivos propuestos para la Superintendencia de Casinos de Juego:

- a) Aplicar fiscalizaciones efectivas a las sociedades operadoras-
- b) Impartir pronunciamientos oportunos e imparciales a toda la industria de casinos de juego.
- c) Difundir información clara y veraz a la ciudadanía.
- d) Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Para el logro de los objetivos, se proponen tres ejes siguientes:

#### 1. Pronunciamientos oportunos e imparciales

Lograr que, mediante la rapidez de los actos administrativos de la UEN, se logren mejoras en los tiempos de respuesta a la ciudadanía y a las partes interesadas que la conforman. En este sentido, se espera además poder concretar y mejorar la coordinación con otros organismos, haciendo menos burocrático el proceso de comunicación con ellos. Respecto a la imparcialidad, se espera que la UEN sea capaz de generar pronunciamientos lo más objetivos posibles, en base a información transparente y transversal, que no dependa del todo de los cambios en las jefaturas, si no que su proceso se encuentre respaldado en datos históricos y en sistemas que permitan una rápida reportabilidad para la mejor toma de decisiones.

#### 2. Información clara y veraz

Otorgar información clara y verídica, respaldada en sólidos datos, cuyo análisis sea eficiente, rápido y accesible, para el mejor entendimiento de la ciudadanía sobre una industria poco conocida, especialmente respecto a los beneficios que esta entrega a la comunidad en donde se emplazan los casinos de juego.

#### 3. Eficiencia en los recursos

Mejorar la gestión de los recursos: financieros, de personas y sistemas. Respecto a los recursos financieros, mediante una óptima asignación de fiscalizaciones, donde se ocupa gran parte del presupuesto anual. Respecto de personas, mejorar la cultura, para que los/las funcionarios/as se sientan a gusto, motivados y comprometidos con sus labores, disminuyendo la resistencia que puedan generar a los cambios. Finalmente, respecto a los sistemas, poder acceder a eficientes plataformas que permitan almacenar gran cantidad de información y entreguen reportes periódicos, que aporten eficazmente a la toma de decisiones.

## **CAPITULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La planificación de la estrategia es una herramienta que usan los gerentes para desarrollar objetivos estratégicos, indicadores, metas iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos, así orientan y alinean a la organización para la ejecución de la estrategia efectiva (Kaplan y Norton, 2012)

### **4.1 Modelo de Negocio**

Según Thompson y Strickland (2012) Modelo de Negocio es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes/as en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero.

Este mismo autor señala que el modelo de negocio se compone de dos características principales: la propuesta de valor y la fórmula de utilidades. El primero representa el enfoque por el cual una organización pretende satisfacer las necesidades de sus clientes/as a un precio que estos consideren justo. El segundo corresponde al enfoque para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, resumiéndose todo en determinar si la empresa ha creado una propuesta de valor para el cliente/a que sea rentable. Al respecto, es posible observar que el modelo de negocio responde al cómo la organización pretende alcanzar la estrategia que se ha planteado.

Según Ricart (2009) un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor, por cuanto dicho modelo nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. Esta separación tan poco natural entre el pensar y el hacer desaparece cuando uno utiliza el modelo de negocio como reflejo y proyección de la estrategia.

Por lo anterior, la planificación estratégica es una oportunidad para adaptar o mejorar el modelo de negocio de las organizaciones, identificando en él las actividades y recursos claves donde desarrollar los objetivos estratégicos definidos en pro de cumplir con la propuesta de valor de manera rentable. Esto hace imprescindible poder identificar en el modelo de negocio situaciones que no estén ejecutándose de manera de cumplir con la estratégica definida por las empresas.

Para Osterwalder A. (2010), el modelo de negocio describe racionalmente cómo una organización crea, entrega y genera valor. Este autor propuso una estructura para presentar el modelo de negocio de las organizaciones, sean públicas o privadas, mediante un sistema simple y comprensible. Planteó dividir dicho modelo mediante nueve bloques que muestran de manera lógica la estrategia de la empresa para cumplir con la propuesta de valor al cliente/a y a la vez ser rentable.

La unión de los nueve bloques propuestos por Osterwalder se denomina *Canvas* o lienzo en español, cuyas partes según este autor, se describen a continuación:

*Segmento de clientes:* En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que la empresa dirige sus esfuerzos.

*Propuesta de valor:* Se describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para los segmentos de clientes/as especificados satisfaciendo sus necesidades. Esta también representa las ventajas que una empresa ofrece a los clientes/as.

*Canales:* Es el modo en que una empresa se comunica con los diferentes clientes y llega hasta ellos para proporcionarles valor.

*Relaciones con el cliente:* Corresponde a los tipos de relaciones que establece una empresa con sus segmentos de clientes/as.

*Flujo de ingresos:* Flujo de caja que genera la empresa producto de la entrega de su propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes/as.

*Recursos claves:* Corresponde a los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.

*Actividades claves:* Son las acciones más relevantes que debe efectuar una organización para llevar a cabo su modelo de negocios.

*Alianzas claves:* Corresponde a la red de proveedores o socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio

*Estructura de costos:* Se describen todos los costos que implica poner en marcha el modelo de negocio.

El lienzo propuesto por Osterwalder, permite tener una visión global y sencilla de los aspectos y labores más importantes para poder cumplir con la propuesta de valor. Asimismo, nos da una visión integrada de las relaciones entre cada uno de los bloques y cómo una decisión estratégica podría afectar de un bloque a otro.

Finalmente, mediante el análisis del lienzo para visualizar modelos de negocio y la importancia de éste en la planificación estratégica, Ricart (2009) concluye que el concepto de modelo de negocio tiene una gran capacidad para integrar aspectos que muchas veces artificialmente hemos separado en el campo de la estrategia y por ello constituye ese eslabón perdido en la dirección estratégica.

#### **4.1.1 Descripción del modelo de negocio**

La herramienta utilizada para describir el modelo de negocio de la Superintendencia de Casinos de Juego es mediante el lienzo o Canvas.

Figura N° 6: Modelo de Negocio de la Superintendencia de Casinos de Juego



Fuente: Elaboración propia en base al lienzo propuesto por Osterwalder (2010)

La Figura N°6, presenta la propuesta de modelo de negocio para la Superintendencia de Casinos de Juego. La organización, genera valor público principalmente mediante la relación indirecta con la ciudadanía, dado que al ejecutar sobre las sociedades operadoras de casinos, la mayoría de sus actividades con los recursos y alianzas claves, cumpliría con la propuesta de valor. Fideliza mediante una relación directa con la ciudadanía, principalmente de manera presencial y página web. Asimismo, la SCJ, captura valor mediante el uso eficiente de sus recursos públicos. Todo el modelo se sustenta en desembolsos fijos; relacionados a remuneraciones y capacitaciones del personal, como también al mantenimiento de sistemas informáticos y de la infraestructura donde se emplaza; y en ingresos provenientes del presupuesto anual.

#### 4.1.2 Descripción y análisis del modelo de negocio

- a) **Segmentos de clientes:** Si bien, el cliente/a de la UEN al ser una institución del Estado corresponde a la Ciudadanía, para llegar a ella, la SCJ se relaciona con una serie de entidades:

*Sociedades Operadoras de Casinos de Juego:* Corresponde a empresas a las cuales se les ha otorgado un permiso de operación para explotar el giro único de casino de juego y administración de servicios anexos en algunos casos. Estos son los sujetos fiscalizados por la UEN en pro del cumplimiento normativo y resguardo de la fe pública.

*Jugadores de casinos de juego:* Corresponde a toda persona natural con la cual el casino de juego realiza operaciones propias de su giro como resultado de apuestas en los juegos de azar, a los cuales la UEN debe proveer una seguridad razonable del correcto funcionamiento de las categorías de juego que se prestan en cada casino.

*Estado y gobierno regional:* El Estado corresponde al mandante de la UEN, quien representa a la ciudadanía en general y, al cual la Superintendencia debe rendir cuentas e informar sobre su desempeño. Respecto al gobierno regional, la UEN debe promover el desarrollo de la industria y resguardar el correcto cálculo de los impuestos al juego y a las entradas, que corresponden ingresos a la comuna y región en que los casinos se ubican.

*Laboratorios certificadores de juegos de azar:* Corresponde a aquellos organismos que certifican el correcto funcionamiento de los implementos de juego como máquinas de azar, ruletas, etc., y que proveen a la Superintendencia información relevante para la actividad de autorizar y homologación. A su vez, se ven afectados ante cualquier cambio normativo que implique cambios en los Estándares chilenos para la instalación de máquinas de azar.

*Otros clientes/as:* Cualquier persona que se relacione o no directamente con la industria de casinos de juego y que tenga un interés por conocer y pronunciarse sobre ella. Otros clientes pueden ser: organismos del estado, prensa, reguladores nacionales o internacionales, empresas de inversión, público en general, etc. La relación con ellos es principalmente directa.

- b) **Canales de comunicación:** Corresponden a los medios por los cuales la Superintendencia interactúa y se comunica con sus segmentos de clientes/as. Los medios utilizados son:

*Presencial:* Corresponde a la comunicación insitu con el cliente/a. Es aquel mediante el cual cualquier persona se acerca a las dependencias de la SCJ, y puede interactuar directamente y en el acto, con algún funcionario o directivo de la organización, ya sea para realizar consultas, autoexcluirse de los casinos de juego, interponer reclamos en segunda instancia, asistir a la cuenta pública o cualquier otro trámite que corresponda efectuarse mediante este canal.

*Página web:* A través de ésta la Superintendencia pública normativa, estadísticas de la industria, resultados operacionales de los casinos de juego, recibe reclamos contra los casinos de juego, recibe solicitudes de información, presenta los procesos sancionatorios en curso y emite noticias de interés para el negocio.

*Mesa de ayuda:* Corresponde a una central telefónica dispuesta para que los casinos de juego presenten consultas sobre la carga de su información operacional al sistema dispuesto para dicho efecto.

*Cartas certificadas:* La SCJ remite sus pronunciamientos a cada segmento de clientes/as mediante carta certificada por Correos de Chile.

*Oficina de partes:* La SCJ recibe mediante su oficina de partes la documentación enviada por los clientes/as.

- c) **Relaciones con clientes:** La UEN genera relaciones con la ciudadanía de manera directa e indirecta. De manera directa, a modo de ejemplo, mediante la atención de sus reclamos interpuestos en segunda instancia, vale decir,

cuando un jugador o asistente a los casinos de juego no se encuentra conforme con la respuesta a un reclamo interpuesto previamente a un casino, según el procedimiento, puede remitir este reclamo a la Superintendencia para que ésta actúe como intermediario y en su representación, efectuar una revisión de los hechos que constituyen aquella reclamación, concluyendo en una resolución que puede ser a favor del cliente/a o del casino de juegos.

Otro ejemplo de la relación directa con la ciudadanía se da cuando una persona estima necesario autoexcluirse de los casinos de juego, con el fin que se le niegue la entrada a cualquiera de ellos. Para esto, la persona puede asistir a la SCJ o ingresar a su página web y llenar un formulario con sus datos para proceder a la autoexclusión. Y así, cada vez que una persona necesita efectuar consultas, interponer reclamos o solicitar información, mediante cualquier canal, la SCJ puede fidelizar mediante una relación directa y formal.

La relación indirecta con la ciudadanía se da, mediante las fiscalizaciones y regulación de las sociedades operadoras de casinos de juego. Al ejecutar las atribuciones que la ley le otorga a esta institución sobre este tipo de sociedades, se establece esta relación indirecta y formal, fidelizando mediante resultados que demuestren un resguardo de la fe pública y el correcto pago de impuestos de parte de estas empresas. Este tipo de relación es la más frecuente para la SCJ y la que produce la ejecución de las principales actividades, recursos y alianzas claves.

Finalmente, rentabiliza socialmente a través de las adecuada planificación y gestión de sus fiscalizaciones y el uso eficiente de los recursos públicos con los que cuenta para realizar sus actividades.

d) **Recursos claves:** Los principales recursos de la UEN corresponden a:

*Personal:* Dada la labor de la UEN, contar personal idóneo y experto en la industria, motivados y alineados con la estrategia de la institución, permite

aportar al logro de la propuesta de valor de cara a la ciudadanía, si ejecutan sus revisiones lo más rápida y congruentes posible, siendo objetivos en los pronunciamientos que elaboren, poseyendo una alta ética profesional y dando cumplimiento al Estatuto Administrativo que los rige. El personal clave, corresponde principalmente a aquellos funcionarios de las Divisiones de Fiscalización, Autorizaciones y de la Unidad de Atención Ciudadana, quienes ejecutan los principales procesos que afectan a las partes interesadas y en directa relación a la misión de la SCJ.

*Sistemas de Información:* Corresponden a aquellos que soportan las actividades claves de la UEN como también, a aquellos utilizados para la fiscalización de los casinos de juego que, en varios casos, corresponden a software especializados para la labor de revisión de juegos de azar y al de gestión de procesos. La importancia en tener sistemas informáticos radica principalmente en hacer todos los procesos más eficaces, rápidos, objetivos y lo menos manipulables, aportando así a lo declarado en cada atributo de la propuesta de valor.

*Equipamiento:* Contar con equipamiento de vanguardia para la ejecución de las actividades claves y, específicamente para la labor fiscalizadora, la que debe estar en concordancia con los cambios tecnológicos, es de vital importancia para entregar la propuesta de valor. La especificidad de la industria hace que la SCJ constantemente este atenta a estos cambios tecnológicos en términos de juegos de azar, los cuales pueden ser solicitados para su uso en el país, lo que generaría contar con equipamiento que permita validarlos y fiscalizarlos de manera objetiva. El equipamiento también se encuentra enfocado en el bienestar del personal, lo que incluye ergonomía y comodidad en su lugar de trabajo, el que es principalmente de oficina.

- e) **Actividades claves:** Las actividades que permiten cumplir con la propuesta de valor son:

- *Fiscalizar*: Revisiones periódicas y sorpresivas de las operaciones de los casinos de juego, con el objeto de verificar si se encuentran en cumplimiento de la normativa existente y resguardo de la fe pública. La actividad de fiscalización es la razón de ser de esta Superintendencia cumpliendo con su atribución de supervigilar los aspectos jurídicos, financieros, comerciales y contables de las sociedades operadoras. Es importante que esta sea efectiva, toda vez que producto de la relación indirecta con el cliente/a, es la sensación de protección y justicia que prima para ellos al ver los resultados obtenidos de esta actividad.
- *Autorizar*: Corresponde a la actividad de analizar y entregar una aprobación respecto a lo que se solicita alguna de las sociedades operadoras de casinos. A modo de ejemplo, revisar si los implementos de juego que las sociedades operadoras pretenden operar en sus casinos, cumplen con los estándares chilenos de juegos de aza (homologación) y de ser así, emitir un pronunciamiento que autoriza su uso. Cuando el programa, máquina o mesa de juego cumple con todas las especificaciones necesarias y se encuentra certificado por un laboratorio previamente autorizado por la UEN, esta debe emitir una resolución con la aprobación o no del implemento de juego solicitado, por lo cual es imperante cumplir con los plazos establecidos.

La actividad de autorizar también involucra el análisis y aprobación o no de cambios sustanciales en la infraestructura de los casinos de juego, composición societaria y de capital, de sus ejecutivos y del parque de juegos.

Finalmente, se considera una actividad de autorización cuando el Consejo Resolutivo otorga una licencia para operar casinos de juego en el país, después de un largo proceso de revisión de antecedentes que forman parte de esta misma actividad.

Por lo anterior, y en especial ante el proceso de otorgamientos de inicio de operación es necesario que los pronunciamientos de la UEN se emitan dentro de plazos óptimos para una mejor satisfacción de todos los clientes/as y partes relacionadas participantes.

- *Atención ciudadana y comunicaciones:* Corresponde al proceso de atender las solicitudes de los segmentos de clientes/as, emitiéndoles respuestas dentro de los plazos establecidos de manera clara y entendible, como también, información verídica y analizada previamente por unidades técnicas especialistas de la Superintendencia.
- f) **Alianzas claves:** A la fecha, la UEN mantiene alianzas clave con la Unidad de Análisis Financiero, organismo del estado encargado de prevenir la ejecución de delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo en Chile, donde entre ambos emitieron normativa conjunta específica para los casinos de juego, sobre la cual, estos organismos han efectuado fiscalizaciones, de la misma manera en conjunto, en materia del sistema de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo que estos sujetos obligados deben tener. Lo anterior, provoca poder ejecutar revisiones más efectivas y acertadas. Asimismo, la SCJ mantiene alianzas con el Servicio de Impuestos Internos (SII) para su revisión en términos impositivos, de gran importancia para los municipios y gobiernos regionales, y con el Registro Civil e Identificación para el uso de clave única al solicitar los clientes/as autoexcluirse de casinos de juego mediante página web. Todo lo anterior aporta principalmente al atributo de entregar información clara y veraz emitida por la SCJ. Si bien, posee algunos convenios, han sido poco utilizadas por la SCJ por cuanto no han logrado contribuir a la propuesta de valor.
- g) **Fuentes de ingreso:** El financiamiento de la SCJ, es proveniente del presupuesto asignado y aprobado para el año siguiente, según la Ley de Presupuesto que rige el sector público, por cuanto la institución no genera

ingresos propios y tampoco depende del volumen de sus servicios o entrega de sus productos estratégicos.

La Superintendencia, además percibe ingresos provenientes de los procesos de otorgamiento de permisos de operación, el cual es completamente utilizado para cubrir los costos de la investigación y revisión de antecedentes proporcionados por los partícipes en dicha licitación.

- h) **Estructura de costos:** La estructura de costos corresponde a lo establecido por la Ley de Presupuestos del sector público, siendo los principales costos aquellos incurridos en las remuneraciones de los/as funcionarios/as, considerando los viáticos entregados a los/as funcionarios/as fiscalizadore/as. Otro ítem importante corresponde a aquellos recursos para capacitaciones, asesorías y mantenimiento de los sistemas de la institución.

#### **4.1.3 Análisis de Rentabilidad y Captura de Valor del Modelo de Negocio**

Para el caso de la UEN, que corresponde a una institución pública y por lo tanto sin fines de lucro, la rentabilidad social puede ser vista como el mejor uso de los recursos públicos, la mejor forma de alcanzar la visión y aumento en la confianza de la ciudadanía sobre la industria que regula y que capturar valor.

Sin embargo, dada esta condición de servicio público, la UEN está sujeta a las normas generales para la administración de sus ingresos y de los atributos que la propia Ley le entrega, debiendo actuar dentro del marco establecido por ella y, en el contexto actual de un ambiente altamente cambiante, es que se hace aún más relevante poder mejorar la gestión en las instituciones del Estado, pensando en todo momento en la protección y mejora para la ciudadanía.

Maximizar la rentabilidad social sobre los recursos y oportunidades con que cuenta la UEN proporciona una ventaja sobre otros actores de la industria nacional e internacional, en concordancia con su visión propuesta que señala *“Al año 2022, ser reconocida por la comunidad nacional e internacional como referente en promover el desarrollo sustentable de la industria de casinos de juego en Chile”*.

Al respecto, se ha observado que la UEN no posee un reconocimiento masivo de la ciudadanía, por cuanto esta no conoce muchas veces la existencia de la Superintendencia y en variadas ocasiones las labores que esta realiza. En la misma línea, en el ámbito internacional, la Superintendencia no ha tenido un rol relevante respecto a los otros entes reguladores de casinos, por cuanto tampoco participa en agrupaciones internacionales de la industria de juegos y no posee alianzas estratégicas con entes que poseen mayor experiencia en los juegos de azar.

Asimismo, la UEN no cuenta con una participación activa en temas relacionados al juego responsable, para prevenir la ludopatía en la ciudadanía, lo que la hace aún más lejana, dado que la ley no la faculta para ello, no obstante, haya establecido un procedimiento para autoexclusión de jugadores/as en los últimos años.

Respecto a la maximización de la rentabilidad social relacionada al buen uso de los recursos públicos, la Superintendencia pudiese generar un sistema que le permita mejorar la gestión y planificación de sus fiscalizaciones, dado que esto se realiza de manera manual y con un alto sesgo, como también para gestionar de mejor forma los dineros asociados a cometidos funcionarios/as, uso de papelería y ahorro energético.

Para mayor abundamiento, según el análisis anterior, se proponen las siguientes mejoras al modelo de negocio de la Superintendencia de Casinos de Juego corresponden a:

- Crear nuevas alianzas estratégicas y fortalecer las existentes: Generar alianzas con entes reguladores, laboratorios y fabricantes internacionales con el objeto de fomentar la industria chilena en el extranjero y obtener las mejores prácticas de ellos, las cuales podrían aplicarse a: estándares técnicos de juegos de azar, modificaciones regulatorias, categorías de juego, etc. También, aprender sobre otros mecanismos de fiscalización e implementarlos si estos resultan aplicables a la industria. Finalmente, establecer relaciones (para emisión de normativa y fiscalizaciones) con otros organismos públicos

como el Servicio de Salud, dado que ambos tienen injerencia en las actividades y problemáticas de esta industria.

- Potenciar la unidad dedicada a la elaboración de estudios y generación de estadísticas de la industria: Realizar estudios sobre la industria de casinos de juego, como por ejemplo de comportamiento de jugadores, temporalidad de visitas, etc., como también generar estadísticas que sirvan a todos los segmentos de clientes/as identificados por la UEN, contribuyendo además a la toma de decisiones de la propia Superintendencia (por ejemplo, *data mining*). Lo ideal, es que esta unidad se dedique de manera específica a estas actividades para no ver entorpecido el trabajo de las otras divisiones y sea un aporte para cada centro de responsabilidad.
- Promover el conocimiento de la UEN en la ciudadanía: Fomentar, mediante la Unidad de Asuntos Institucionales y Comunicaciones, la existencia y labor de la Superintendencia para que esta sea reconocida dentro y fuera de Chile. Lo anterior, mediante conferencias, charlas, folletería, apariciones en la prensa, capacitaciones, etc., y así educar a la ciudadanía sobre los beneficios que la industria puede traer al desarrollo regional. Poder obtener de ella también su percepción sobre las distintas materias en que esta institución tiene potestad, como por ejemplo mediante consultas ciudadanas a través de su página web para llegar un espectro alto de participantes.
- Fomentar actividades relacionadas a Juego Responsable: Uno de los temas más importantes para los ciudadanos y así para la salud pública, es que se ejecuten acciones conducentes a la prevención de adicciones al juego, donde la UEN puede aportar a través de la realización de diferentes actividades con la ciudadanía, dado que ya mejoró la normativa existente en este aspecto.
- Instaurar un sistema de administración de recursos que gestione y controle los gastos asociados a viajes producto de las fiscalizaciones y otras comisiones de servicio.
- En concordancia con lo anterior, gestionar de manera más eficiente las fiscalizaciones realizadas a los casinos de juego, permitiendo aprovechar al

máximo el tiempo y los recursos asignados en cada viaje, considerando ejecutar fiscalizaciones remotas si la materia de la revisión lo permite.

- Instancias de integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia para aprovechar y compartir los conocimientos y experiencias de cada una. Esto contribuye a la mejora de la calidad y cooperación en el trabajo y en los productos que la UEN emite.

## **4.2 Definición de los Objetivos Estratégicos de la UEN**

A continuación, se analiza y proponen objetivos estratégicos para la UEN, en base la herramienta Mapa Estratégico.

### **4.2.1 Mapa Estratégico**

Los autores Kaplan y Norton (2004), definen a estos mapas estratégicos como un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Según estos autores, dicha vinculación se realiza mediante una arquitectura de causa – efecto de los objetivos estratégicos de cada organización. Es así que, para la creación de mapas estratégicos, la empresa debe dividir su estrategia en cuatro perspectivas, necesarias para ilustrar claramente las relaciones causa – efecto de sus objetivos estratégicos.

Para lo anterior, Kaplan y Norton (2004) indican que, comenzando por arriba, se encuentra la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes/as buscados. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente/as, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

En base a esta estructura, según la Figura N° 7, emanan las siguientes perspectivas:

Figura N° 7: Perspectivas propuestas por Kaplan y Norton



Fuente: Elaboración propia en base a los autores Kaplan y Norton (2012)

Reforzando lo anterior, Kaplan y Norton (2012), señalan que el objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público).

La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente/a genera valor para la organización.

Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes/as y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.

Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes/as y los accionistas.

Los autores, proponen que esta estructura se ordene además a través de Temas Estratégicos, los cuales corresponden a grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, por cuanto la estrategia de las organizaciones debe constar por temas paralelos y complementarios. Es por esto que, el mapa estratégico dividido por temas paralelos permitiría gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. La comunicación de

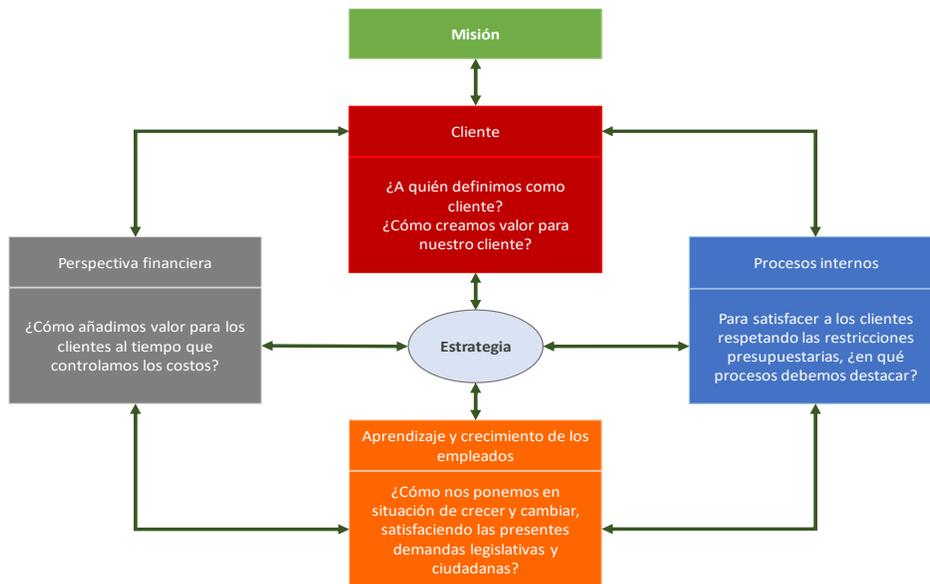
la estrategia se vuelve más sencilla mediante mapas estratégicos organizados a través de temas estratégicos, provocando un rápido entendimiento de parte de sus grupos de interés. Es por esto que, el mapa estratégico debe ser claro en comunicar la estrategia de las organizaciones tanto a sus principales ejecutivos como a sus trabajadores. Respecto a estos últimos, esta visualización global les permite conocer, de manera genérica, lo que se espera de ellos y a qué objetivo pueden aportar con su trabajo para la consecución de la propuesta de valor.

Kovacevic y Reynoso (2013), indican que el mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia o cómo pretende generar valor. Es un modelo de cómo la firma desea agregar valor en 3 a 5 años. Se utiliza un gráfico en vez de un texto, porque es la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando éste (que es la estrategia) es por lo general abstracto y complejo. Con esto además se apunta a la raíz de uno de los problemas más recurrentes que existe en las organizaciones: la incapacidad de transmitir la estrategia en términos claros y concretos.

Es así que el mapa estratégico explica como el cumplimiento los objetivos no financieros impulsan la consecución de los objetivos financieros, que para el caso del sector público puede ser el cumplimiento de su misión, mediante el levantamiento de sus relaciones de causa – efecto. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para qué. La visualización que proporciona el mapa estratégico respecto a las relaciones causales entre los objetivos estratégicos es el punto de partida para toda exitosa implementación de *Balance Scorecard* (BSC), por cuanto ayuda a desarrollar indicadores de desempeño, metas e iniciativas que fomentan la mejora integral de la organización.

Es respecto a lo anterior que Niven (2002) propone diferenciar el cuadro de mando integral por parte del sector público y privado, reemplazando la perspectiva financiera por la misión, tal como se observa en la Figura N°8:

Figura N° 8: Cuadro de mando integral del sector público

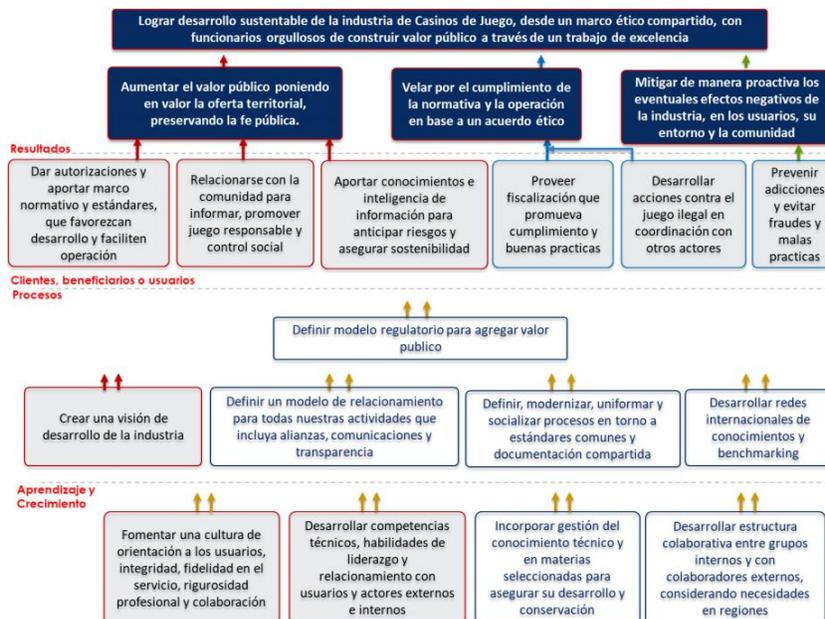


Fuente: El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Niven 2002

#### 4.2.2 Mapa estratégico de la Superintendencia de Casinos de Juego

En el Plan Estratégico 2018 – 2020 de la SCJ, se establecen una serie de objetivos y medidas a seguir, que constituyen la estrategia a implementar durante estos años.

Figura N° 9: Mapa estratégico 2018-2020 SCJ



Fuente: Plan Estratégico 2018 – 2020 Superintendencia de Casinos de Juego

La Figura N°9 presenta el mapa estratégico de la UEN vigente a la fecha de este informe, que, sin embargo, contiene una serie características que no aportan a una fácil comprensión de la estrategia que la organización pretende plasmar y seguir.

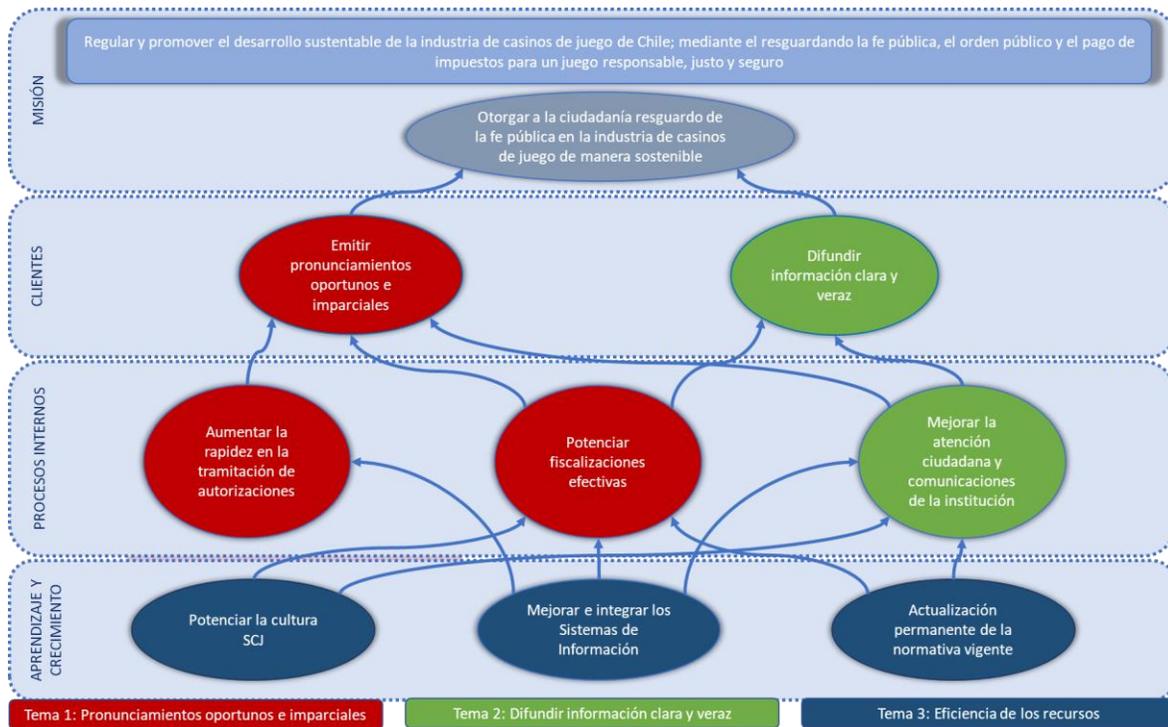
- a) No presenta claramente las relaciones causales entre cada objetivo y perspectiva.
- b) No es claro en la redacción de los objetivos
- c) El documento que lo contiene tampoco presenta un diccionario de objetivos que aporte a la comprensión de ellos, y
- d) No establece pilares o temas estratégicos

Cabe señalar que, el mapa estratégico debe ser una herramienta horizontal de alineamiento, ayuda a los directivos a lograr acuerdos, debiendo coordinarse para cumplir los objetivos.

#### **4.2.3 Mapa estratégico propuesto**

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico propuesto para la Superintendencia de Casinos de Juego, donde al corresponder a un organismo público, no se ha incorporado la perspectiva financiera en base a los señalado por Niven (2002), siendo reemplazada por la Misión propuesta en el presente trabajo de la institución:

Figura N° 10: Mapa estratégico propuesto para la SCJ

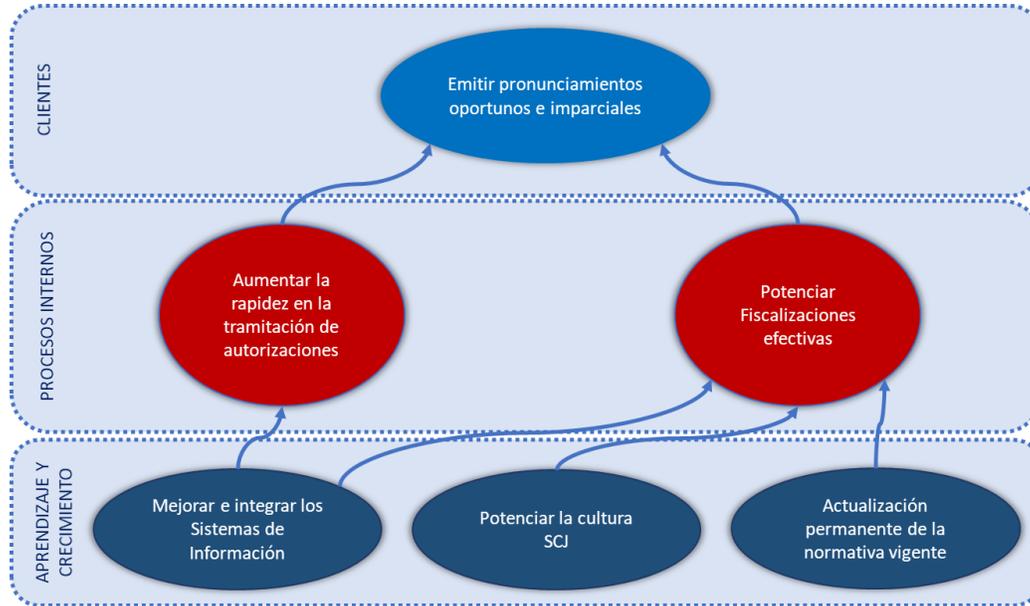


Fuente: Elaboración propia

La Figura N°10, presenta el mapa estratégico propuesto para la SCJ, confeccionado en base a lo establecido por Kaplan y Norton (2004).

#### 4.2.4 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de sus Temas Estratégicos.

Figura N° 11: Tema Estratégico N°1 - Pronunciamentos Oportunos e Imparciales



Fuente: Elaboración propia

La Figura N°11, presenta uno de los atributos que permiten cumplir con la regulación adecuada de la industria de casinos de juego, y corresponde a emitir pronunciamientos oportunos respecto de los requerimientos e instrucciones efectuadas a esta industria, y a la vez, imparciales para todas las partes interesadas y clientes que posee la UEN.

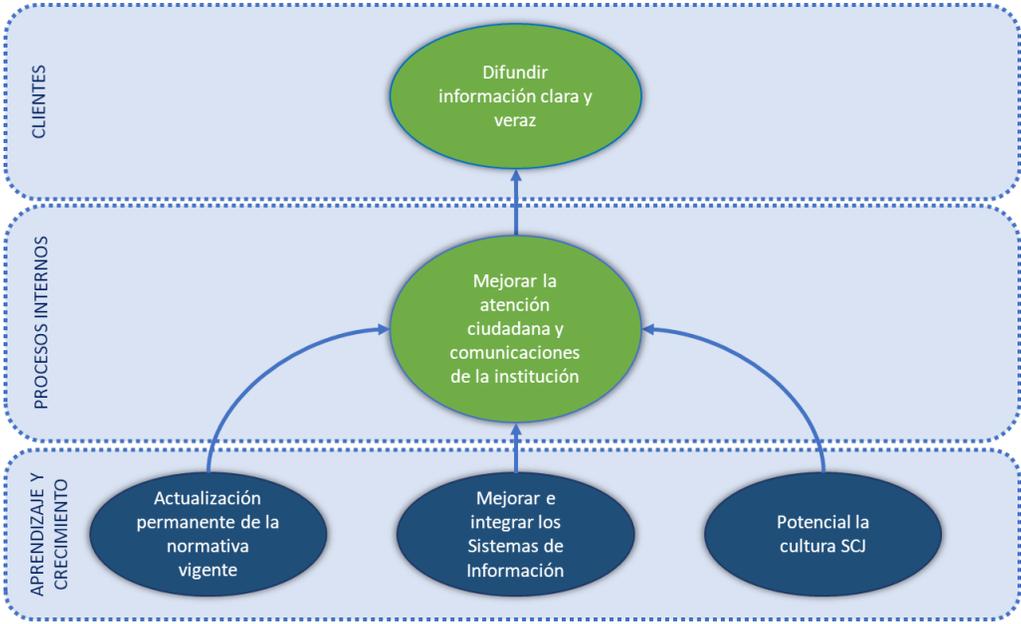
Al respecto, es necesario contar con procesos que optimicen la tramitación de las respuestas que esta Superintendencia entrega respecto a solicitudes de homologación de juegos de azar o sobre la emisión de instrucciones por procesos de fiscalización, los cuales deben por ley ser revisados y aprobados por la UEN antes de que estos entren en funcionamiento, como también, respecto de las licitaciones para nuevos casinos de juego donde la Superintendencia por Ley debe cumplir con los plazos establecidos, siendo de gran relevancia para todos los clientes o actores involucrados.

Asimismo, para poder cumplir con el atributo de Pronunciamientos Oportunos e Imparciales, la UEN necesita mejorar su proceso de autorizaciones aumentando

su rapidez en la tramitación, y potenciar las fiscalizaciones, debiendo ser esta información clara y entendible para todos los interesados, ya sea producto de interposiciones de reclamos contra los casinos de juego, como también ante solicitudes de información mediante la Ley de Transparencia o sobre cualquier requerimiento de la ciudadanía.

Para lo anterior, es necesario contar con sistemas robustos y plataformas integradas y estables de información que entreguen oportunamente los análisis necesarios para los procesos de emisión de pronunciamientos de la Superintendencia, como también de personal motivado y comprometido que tenga los conocimientos adecuados sobre la industria y pueda elaborar y apoyar al Jefe de Servicio para emitir respuestas apropiadas y justas a cada cliente. Finalmente, la normativa juega un rol fundamental dado que si esta es clara, específica y actualizada se hace más eficiente y completa las respuestas dadas por este organismo.

Figura N° 12: Tema Estratégico N°2 - Difundir información clara y veraz



Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con la misión, regular la industria de juegos exitosamente, es imperante que la UEN entregue información clara y veraz sobre el negocio, el cual corresponde al segundo atributo que la Superintendencia debe considerar como

valorable por la ciudadanía, y según las relaciones causales entre sus objetivos que presenta la Figura N°12.

Para conseguir lo anterior, es necesario mejorar continuamente los procesos de atención ciudadana y comunicaciones, optimizar las respuestas a requerimientos externos para su pronta publicación o envío y contar con normativa actualizada. Mediante la ejecución de fiscalizaciones efectivas, se entrega una seguridad razonable sobre la veracidad de la información entregada por las sociedades operadoras. La UEN debe procurar emitir información verídica sobre los casinos de juegos, la que involucra la participación de distintas unidades de la UEN mediante una gestión y revisión meticulosa. Asimismo, debe estar al tanto de las publicaciones que se realicen en la prensa respecto de la industria y de los juegos de azar.

La elaboración de normativa debe ser lo suficientemente clara para evitar interpretaciones erróneas y ser publicada en la página web de la Superintendencia en su periodo de consultas para la ciudadanía y una vez que entre en vigencia; por cuanto, todo tipo de jurisprudencia que corresponda estar en conocimiento público debe ser publicado dentro de los plazos exigidos y comprometidos por la UEN.

Para ejecutar ambos procesos, es necesario contar con personal comprometido, motivado y con conocimiento pleno de la industria, generando información que contribuya a la toma de decisiones y otorgando seguridad razonable sobre el correcto funcionamiento de la industria en todos sus ámbitos.

Figura N° 13: Tema Estratégico N°3 Eficiencia de los recursos



Fuente: Elaboración propia

La Figura N°13, presenta el último tema estratégico que trata la Eficiencia de los recursos que la UEN maneja para el logro de su estrategia. Los objetivos en el

planteados abordan la mejora de los sistemas de información, principalmente a obtener informes rápidamente, con mínimos errores e intervención humana, cuyas plataformas se encuentren integradas, evitando la duplicidad de los datos en cada repositorio y área que lo almacene, y así ser compartido por toda la institución. Asimismo, el contar con personal motivado y comprometido, mejorando las competencias y conocimientos de los funcionarios/as de la Superintendencia, mediante capacitaciones sobre: inteligencia de negocios, análisis de datos, supervisión basada en riesgo, estadísticas, etc. Efectuar talleres de trabajo en equipo, coaching y/o habilidades blandas. Para lo anterior, se propone que estas sean ejecutadas en primera instancia de manera interna, es decir por aquellos funcionarios/as que tienen conocimientos dentro de estas áreas, en segunda instancia, en colaboración con otros servicios del Estado expertos en estos temas y/o que puedan exponer su experiencia trabajando en esas materias y, en última instancia, recurrir al sistema de compras públicas buscando el mejor oferente entre precio/calidad/experiencia/.

En este sentido, también se propone concientizar a los funcionarios/as respecto de lo que se espera de ellos, comunicar la estrategia, motivándolos sobre la importante función que cada cual cumple.

Sobre el objetivo relacionado a la permanente actualización de la normativa, los recursos corresponden a normas instruidas mediante: la ley, reglamentos, circulares, oficios circulares, resoluciones y oficios ordinarios. En este sentido la eficiencia se enfoca a que, mediante la regulación, se ejecuten revisiones más oportunas, transparentes, evitando la duplicidad en las instrucciones y en base a sistemas que permitan una óptima y rápida comunicación con las partes interesadas. Lo anterior, va de la mano de la búsqueda de mejores prácticas de otros organismos como también del avance tecnológico que la industria pueda demandar.

Respecto a recursos financieros, el instructivo sobre austeridad y eficiencia en el uso de los recursos públicos del Estado, aporta mediante indicadores que ayudan controlar la utilización de fondos públicos, promoviendo el buen uso y ahorro, sin

desperdiciarlo en actividades que no generan valor. En este sentido y a modo de ejemplo, la compra de pasajes aéreos se efectúa en base a un análisis de tiempo versus costo, eligiendo siempre aquellos que permiten efectuar la mayor cantidad de actividades en el lugar al cual fue destinado el funcionario/a al menor costo monetario para el Estado, situación que se relaciona al objetivo de “Potenciar fiscalizaciones efectivas” según presenta la Figura N° 10 del mapa estratégico.

#### **4.2.5 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico**

El Diccionario de Objetivos describe cada uno de los objetivos que se encuentran en el Mapa Estratégico, mediante relaciones de la causa y efecto y, según la lógica de los ejes estratégicos establecidos.

Esta herramienta ayuda a entender estas relaciones causales, las cuales, para una mejor comprensión, se presentan comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y termina con la perspectiva financiera para el sector privado o con la misión en el caso de organizaciones públicas.

El Diccionario de Objetivos además da una explicación de cada relación causa-efecto del mapa estratégico, detallando por qué existe la conexión en cada una, en base a los ejes estratégicos levantados. De lo anterior se desprende que, el Diccionario de Objetivos debe contener:

- Perspectiva
- Causa
- Efecto
- Explicación

Por lo anterior, este Diccionario de Objetivos es un mecanismo valioso que complementa al Mapa Estratégico, señalando las mismas características que éste en términos de perspectivas y apoyando la creación posterior del *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral.

Es un medio de apoyo al lector de dicho mapa por cuanto forma parte de las herramientas de alienación que las organizaciones pueden utilizar para su gestión.

La Tabla N° 11, presenta el Diccionario de Objetivos para el mapa estratégico propuesto para la UEN, y describe cada uno de aquellos respecto a las relaciones causa-efecto de los ejes antes descritos.

Tabla N° 11: Diccionario de objetivos del mapa estratégico de la SCJ

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar e integrar los Sistemas de Información.	Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones	Los sistemas de información integrados y con bajas fallas aportan a obtener la información necesaria de los procesos para una rápida respuesta a la ciudadanía y partes interesadas.
	Mejorar e integrar los Sistemas de Información.	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Los sistemas de información integrados y con bajas fallas aportan a una fiscalización más prolija y exacta, dado que el acceso a la información es de rápido acceso y actualizada.
	Mejorar e integrar los Sistemas de Información.	Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución.	Los sistemas de información aportan a un desarrollo más eficiente de los procesos de la UEN, lo que genera una comunicación más completa y expedita hacia la ciudadanía.
	Potenciar la cultura SCJ	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Contar con profesionales motivados y por lo tanto comprometidos es relevante para definir lineamientos justos en procesos de toma de decisiones, de levantamiento de hallazgos y aplicación de normativa, provocando que cumplan a cabalidad con todo asignado.
	Potenciar la cultura SCJ	Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución	El nivel de respuesta a reclamos y solicitudes de atención ciudadana mejora toda vez que los/las funcionarios/as se sienten motivados y comprometidos con la institución.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
	Actualización permanente de la normativa vigente	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Fiscalizar en base a normas que se encuentran al corriente del avance de la industria y disminuyendo las diferentes interpretaciones que las partes puedan darles, provoca que las revisiones sean más certeras e íntegras.
	Actualización permanente de la normativa vigente	Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución.	Contar con normas actualizadas permite mejorar las respuestas dadas a las solicitudes ciudadanas, disminuyendo las interpretaciones al respecto.
<b>Procesos</b>	Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones	Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales	La optimización en la tramitación de las respuestas emitidas por la Superintendencia permite que las sociedades operadoras puedan ejecutar sus proyectos con prontitud y así beneficiar tempranamente a cada región en que se ubique.
	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales	El proceso de establecer instrucciones y sanciones que no sean justas y objetivas respecto del hallazgo y valor de la multa genera declaraciones imparciales, demostrando incoherencia e inconsistencia en los actos administrativos de la UEN. Lo anterior, también se genera si la calidad de las resoluciones efectuadas en respuesta a los reclamos de los jugadores no son justas, tardías o no tienen sustento técnico.
	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Difundir información clara y veraz	Las instrucciones derivadas de las fiscalizaciones sean claras, para que aquellas sociedades operadoras puedan subsanar sus incumplimientos eficientemente.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
	Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución.	Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales	Mejorar la atención ciudadana involucra emitir pronunciamientos oportunos ante requerimientos ciudadanos y reclamos interpuestos contra los casinos de juego.
	Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución.	Difundir información clara y veraz	La Superintendencia debe procurar emitir información verídica sobre los casinos de juegos, la que involucra la participación de distintas unidades de la UEN mediante una gestión y revisión meticulosa, que aporte también a la toma de decisiones.
<b>Cientes</b>	Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales	Otorgar a la ciudadanía resguardo de la fe pública en la industria de casinos de juego de manera sostenible.	La ciudadanía, puede realizar distintos tipos de solicitudes o requerimientos, necesarios para la toma decisiones, autorizaciones de operación de casinos y juegos de azar, los cuales deben ser atendidos según los plazos acordados o los que establezca la normativa. La SCJ debe asegurar no demostrar preferencia por ninguna parte interesada en sus pronunciamientos, más que el bien común de los ciudadanos.
	Difundir información clara y veraz	Otorgar a la ciudadanía resguardo de la fe pública en la industria de casinos de juego de manera sostenible.	Entregar información clara y verás provoca que el cliente pueda tomar mejores decisiones respecto a su participación en la industria.

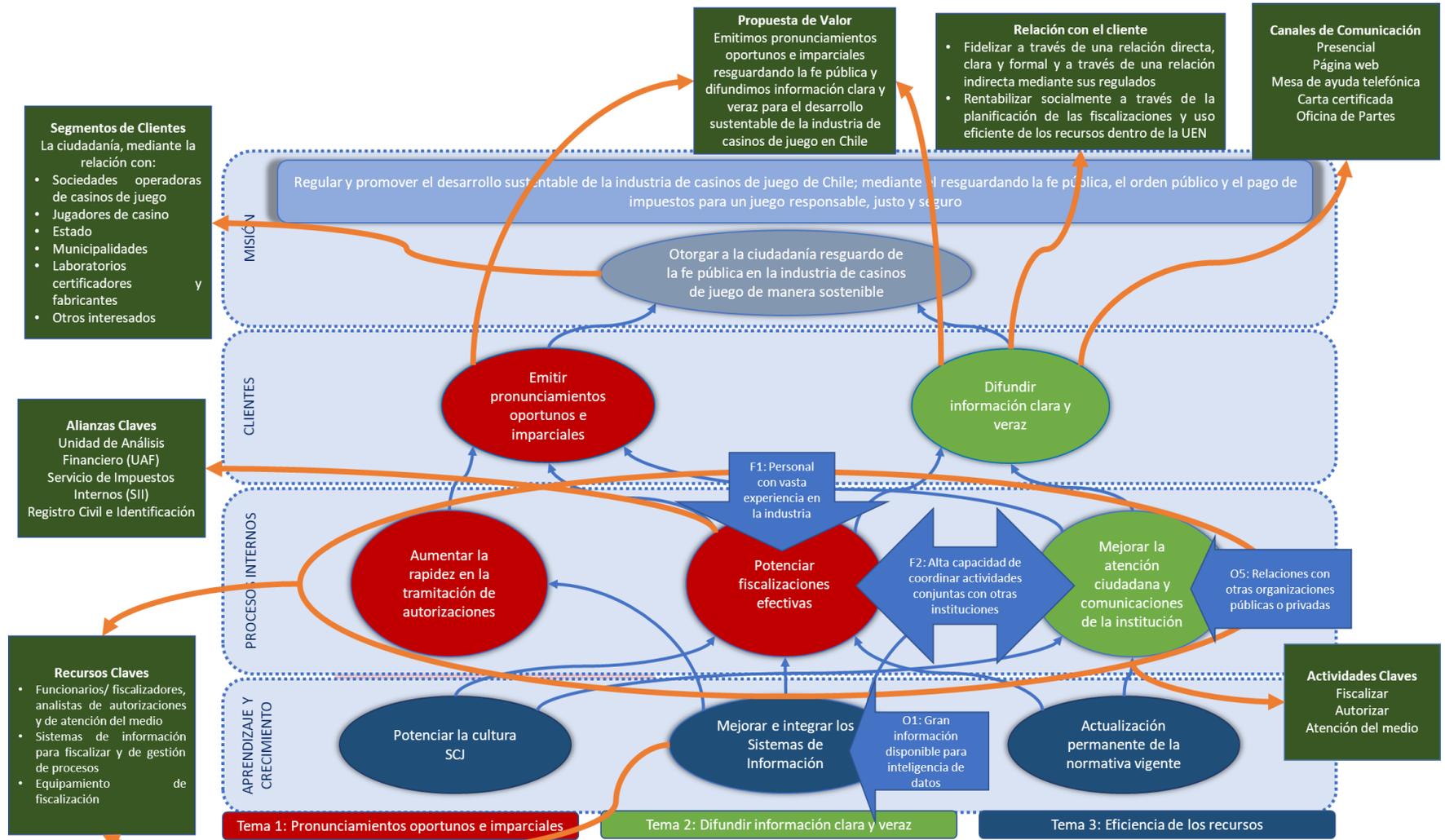
Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
<b>Misión</b>	Regular y promover el desarrollo sustentable de la industria de casinos de juego de Chile; mediante el resguardando la fe pública, el orden público y el pago de impuestos para un juego responsable, justo y seguro.	Generar que la industria de casinos de juego de Chile se rija bajo normas justas, protegiendo a la vez a los jugadores y contribuyendo al desarrollo sustentable regional.	La Ley 19.995 de 2005, modificada por la Ley 20.856 de 2015, establece un marco regulatorio para el funcionamiento de la industria de juego en Chile. Dado que en principio el juego de azar es ilegal, esta normativa autoriza la explotación de casinos de juego con el objeto de que contribuyan al desarrollo regional del país, mediante la recaudación de impuestos, aumento de puestos de trabajo y fomento de la oferta turística. A la vez esta Ley, establece que dichos casinos deben estar regidos y supervisados por la Superintendencia de Casinos de Juego, quien vela para que estas condiciones se cumplan.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.6 Análisis de relación del mapa estratégico y desarrollo de la estrategia

La Figura N°14, presenta la relación del mapa estratégico propuesto para la UEN y el modelo de negocio, además identifica aquellos objetivos levantados para alcanzar las oportunidades más valoradas, como también aquellas las fortalezas y debilidades que afectan a cada objetivo con mayor valoración.

Figura N° 14: Relación entre mapa estratégico y desarrollo de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las relaciones que presenta la Figura N° 14, se destaca lo siguiente:

- En la perspectiva de Misión, se relaciona a los segmentos de clientes descritos en el modelo de negocio, ya que es a quienes pretende otorgar valor público mediante las atribuciones que la ley le ha conferido, por cuanto el cumplimiento de la misión va en directo beneficio de la ciudadanía.
- En la perspectiva de Clientes, se asocia directamente la propuesta de valor, con los dos atributos principales que la conforman, y se hace referencia a ella según se establece además en el modelo de negocios. Asimismo, apuntan al cumplimiento de esta propuesta de valor principalmente al atributo “Difusión de información clara y veraz” los componentes de la relación con el cliente y los canales de comunicación, del mismo *Canvas*.
- En la perspectiva de Procesos, se encuentran principalmente los recursos claves relacionado a las personas, ya que los/las funcionarios/as de la División de Fiscalización, de Autorizaciones y de Atención Ciudadana y Comunicaciones ejecutan los principales procesos, y por lo tanto las actividades claves del modelo de negocio, que también se identifican en esta perspectiva. Dos fortalezas identificadas en el análisis FODA aportan a la consecución de los objetivos de esta perspectiva: Personal con vasta experiencia en la industria, relacionada al objetivo “Potenciar fiscalizaciones efectivas” y, Alta capacidad de coordinar actividades conjuntas con otros organismos, que también contribuye al objetivo de “Potenciar fiscalizaciones efectivas” y a “Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución” mediante alianzas claves que puede generar, identificándose en el módulo del mismo nombre en modelo de negocio. Por lo anterior, en esta perspectiva, se puede alcanzar la oportunidad “Relaciones con otras organizaciones públicas y privadas” con las cuales los casinos interactúan.
- En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se podría alcanzar la oportunidad de adquirir “Gran información disponible para efectuar inteligencia

de datos”, mediante el cumplimiento del objetivo “Mejorar e integrar los sistemas de información”, para ello, los recursos claves identificados en el modelo de negocio, específicamente aquellos relacionados a sistemas con los que cuenta la UEN son de vital importancia en su consecución.

### **4.3 Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la UEN**

A continuación, se analiza y propone un sistema de medición del desempeño para la UEN, en base a la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI).

#### **4.3.1 El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard* fue creado en 1992 por los profesores Robert Kaplan y David Norton. Esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Al respecto, dichas perspectivas se describen como:

- **Perspectiva Financiera:** Explica los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida. En caso de las instituciones sin fines de lucro, esta perspectiva puede aplicarse a la misión de la institución y al indicador efectivo por el cual se hace tangible los beneficios de interés social.
- **Perspectiva del Cliente:** Comprenden los indicadores de resultado relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados.

- Perspectiva de los Procesos: Identifica los pocos procesos de negocio críticos que satisfarán los objetivos financieros y del cliente. Si bien, todos los procesos deben realizarse adecuadamente, sólo algunos crean la diferenciación real para la estrategia.
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Identifica los puestos de trabajo, los sistemas y el clima organizacional que sustentan los procesos que crean valor.

El BSC o CMI promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con ella.

Según lo anterior, los autores Kaplan y Norton (2009), señalan que las medidas del cuadro de mando integral deben usarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común, por cuanto El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación, y no sólo como un sistema de control. Las perspectivas del CMI equilibran los objetivos de corto y largo plazo.

Figura N° 15: Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción



Fuente: Elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2009)

La Figura N°15, presenta un esquema de los autores Kaplan y Norton (2009) mediante el cual se establece el cuadro de mando integral como un marco estratégico para la acción.

Según Niven (2002), el CMI es un sistema que equilibra la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. Asimismo, destaca el equilibrio que proporciona al sistema de gestión estratégica mediante:

- Indicadores financieros y no financieros
- Constituyentes internos y externos de la empresa
- Indicadores posteriores y futuros

En la misma línea, el Cuadro de Mando Integral proporciona a los gerentes un conjunto de indicadores más amplio (y más equilibrado) para impulsar la creación de valor a largo plazo, con esto logra que los objetivos estratégicos sean más significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ello. Para lo anterior, Kaplan y Norton (2012), indican que el CMI o BSC, dividido en las perspectivas antes descritas, debe contener:

Objetivos: Es lo que la estrategia intenta alcanzar.

Indicadores: Muestra cómo se monitorea el éxito o fracaso (desempeño) en comparación con los objetivos.

Metas: Es el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita.

Los indicadores y las metas asociadas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico, por lo tanto, cada objetivo debe contener al menos un indicador.

#### 4.3.2 Cuadro de Mando Integral propuesto

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto para la UEN, establecido según las perspectivas señaladas en el Mapa Estratégico indicado en el número anterior. El presente Cuadro de Mando Integral, representado según la Tabla N°12, señala los indicadores, métrica, metas, frecuencia e iniciativas estratégicas necesarias para la consecución de los objetivos.

Tabla N° 12: Cuadro de Mando Integral propuesto para la SCJ

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
Misión	Otorgar a la ciudadanía resguardo de la fe pública, orden público y pago de impuestos de la industria de casinos de juego, de manera sostenible.	Porcentaje de hallazgos calificados con criticidad alta	(N° de hallazgos que afectan la seguridad, juegos e ingresos operacionales en el periodo t/N° de hallazgos del periodo t)*100	2%	Anual	
		N° fallos en contra de los pronunciamientos de la SCJ	N° de fallos en contra de los pronunciamientos de la Superintendencia en el periodo t.	1	Anual	
Clientes	Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo en el periodo t	(N° de actos administrativos emitidos en los plazos legales y comprometidos por la institución en el periodo t / N° de actos administrativos emitidos en el periodo t)*100	90%	Semestral	Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia. Crear un sistema

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		N° de recursos interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ en el periodo t	N° de recursos presentados por las sociedades operadoras en contra de las resoluciones sancionatorias de la SCJ en el periodo t	3	Anual	de fiscalización basada en riesgos y análisis de datos.
	<b>Difundir información clara y verás</b>	N° de consultas o reuniones solicitadas por partes interesadas sobre aclaraciones normativas en el periodo t.	N° de requerimientos o reuniones solicitadas por las sociedades operadora o público general sobre aclaraciones normativas en el periodo t.	< = 3	Semestral	Mejora de la página web de la SCJ Realización de actividades de información y educación de la industria
		Cantidad de actos administrativos revocados o rectificadas después de su publicación en el periodo t.	N° de actos administrativos rectificadas/revocados en el periodo t	< = 2	Semestral	Promover la unidad de Estudios y/o Estadísticas de la industria
<b>Procesos</b>	<b>Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones</b>	Porcentaje de respuestas a solicitudes de autorizaciones dentro del plazo en periodo t.	(N° de respuestas a solicitudes de autorizaciones emitidas en menor plazo durante el periodo t / N° de solicitudes de autorizaciones recibidas en el periodo t)*100	95%	Semestral	Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia Crear un sistema de fiscalización basada en riesgos y análisis de datos
		Porcentaje de pronunciamientos a requerimientos internos en un plazo inferior en el periodo t.	(N° de requerimientos internos respondidos en menor plazo en el periodo t / N° de requerimientos internos respondidos en el periodo t)*100	80%	Mensual	Implementar la Norma ISO 9001:2015 a todos los procesos de la Superintendencia
	<b>Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución</b>	Porcentaje de respuestas a consultas y reclamos contra casinos, basadas informes técnicos en el periodo t.	(N° consultas ciudadanas y reclamos contra casinos de juego en segunda instancia, basadas informes técnicos, en el periodo t / N° de consultas ciudadanas y reclamos contra casinos de juego en segunda instancia, recibidas en el periodo t)*100	70%	Semestral	Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia Implementar la Norma ISO 9001:2015 a todos los procesos de la Superintendencia
		Porcentaje de reclamos contra casinos, contestados en menor tiempo durante el periodo t.	(N° de reclamos contestados menos o igual a 20 días del periodo t / N° de reclamos de reclamos recibidos en el periodo t)*100	90%	Semestral	Integración de los sistemas de información de la superintendencia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Estudios publicados en periodo t.	N° de estudios publicados en el periodo t.	3	Anual	<p>Crear un sistema de fiscalización basada en riesgos y análisis de datos</p> <p>Promover la unidad de Estudios y/o Estadísticas de la industria</p> <p>Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional, así como de otras instituciones públicas</p>
		Porcentaje de reiteración o aclaración de instrucciones en periodo t.	(N° de reiteraciones o aclaraciones emitidas a las sociedades operadoras en periodo t / N° de fiscalizaciones ejecutadas en el periodo t) * 100	15%	Semestral	<p>Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones</p> <p>Crear un sistema de fiscalización basada en riesgos y análisis de datos</p>
		Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones en el periodo t.	(N° de hallazgos que generan una sanción en el periodo t / N° de hallazgos presentados para levantamiento de cargos para el periodo t) * 100	95%	Trimestral	<p>Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional, así como de otras instituciones públicas</p>
		Porcentaje de fiscalizaciones realizadas de acuerdo con lo planificado en periodo t.	(N° de fiscalizaciones efectuadas de acuerdo a lo planificado y programado / N° de fiscalizaciones planificadas y programadas en el periodo t) * 100	95%	Anual	<p>Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia</p> <p>Implementar la Norma ISO 9001:2015 a todos los procesos de la Superintendencia</p>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>Mejorar e integrar los Sistemas de Información</b>	Porcentaje de fallas presentadas en los sistemas de información en el periodo t.	(N° de fallas o errores presentadas por los sistemas en el periodo t / N° de sistemas de información en uso	20%	Semestral	<p>Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de</p>

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
			para el periodo t)			responsabilidad de la Superintendencia
		Porcentaje de sistemas de información integrados en el periodo t.	(N° de sistemas de información integrados en el periodo t/N°de sistemas de información del periodo) *100	2	Anual	Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones  Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional, así como de otras instituciones públicas  Crear un sistema de fiscalización basada en riesgos y análisis de datos
	<b>Potenciar la cultura en la SCJ</b>	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t.	(N° de funcionarios/as que se sienten motivados/as y orgullosos/as de trabajar en la SCJ según encuesta en el periodo t / N° de funcionarios/as el periodo t) *100	80%	Anual	Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia
	<b>Actualización permanente de la normativa vigente</b>	Porcentaje normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico el periodo t.	(N° de normas modificadas o creadas en el periodo t/N° de normas a modificar o crear, aprobadas por el comité regulador para el periodo t) *100	90%	Anual	Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional, así como de otras instituciones públicas

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.3 Principales Iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI

A continuación, se presenta una descripción de cada una de las Iniciativas Estratégicas propuestas e incorporadas en el CMI de la Superintendencia de Casinos de Juego:

- a) **Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia:** para aprovechar y compartir los conocimientos y experiencias de cada una. Esto contribuye a la mejora de la calidad y cooperación en el trabajo y en los productos que la UEN emite. Lo anterior considera: capacitaciones internas, trabajos multidisciplinarios, actividades de recreación, e incluso, mejoras en la distribución de los puestos de trabajo y de reestructuración de cargos o labores al interior de cada división o unidad.

Respecto a lo anterior, para medir la participación de todas las áreas, se propone que cada unidad o división participe en al menos un proyecto estratégico (que debe estar incorporado dentro de las siguientes iniciativas estratégicas), donde además los funcionarios/as partícipes no se repitan en otros proyectos.

Adicionalmente, medir mediante una encuesta anual la motivación de las personas, su compromiso con la institución y ambiente laboral en el que se desarrolla.

#### Indicadores:

- Cumplimiento de carta Gantt con actividades a ejecutar durante el año.
- Resultados de encuesta de clima laboral

- b) **Implementar la Norma ISO 9001:2015 a todos los procesos de la Superintendencia:** Efectuar el levantamiento de procesos en toda la institución y comenzar por aquellos esenciales o de primera línea, para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 que establece un Sistema de Gestión de Calidad.

Lo anterior, para estandarizar los procesos y productos emitidos por la organización, disminuir las rectificaciones de actos administrativos, cumplir con los plazos establecidos y aportar a la imparcialidad que debe tener esta institución frente a la ciudadanía.

Indicador:

- Procesos certificados en la norma ISO 9001-2015 durante el periodo.

- c) **Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones:** En la actualidad la División de Fiscalización no cuenta con un sistema integrado que le permita gestionar de buena manera los recursos con los que dispone para sus comisiones de servicio como también, respecto a la planificación y asignación de fiscalizadores, es decir: tareas a realizar, casinos a visitar, cobertura, etc., que sea más eficiente, por cuanto realiza estas actividades en forma manual. Asimismo, instaurar e integrar un sistema de administración de recursos que gestione y controle los gastos asociados a viajes producto de las fiscalizaciones y otras comisiones de servicio.

Indicador:

- Cumplimiento de carta Gantt con actividades a ejecutar durante el año

- d) **Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional, así como de otras instituciones públicas:** Investigar, por los medios necesarios; mediante asistencia a convenciones, reuniones con otros entes reguladores, capacitaciones de laboratorios especializados, etc., sobre las mejores prácticas que puedan ser aplicadas a la regulación de la industria de casinos de juego de Chile, que permitan mejorar las fiscalizaciones y la regulación, como también, los sistemas de información. En este tipo de instancias, también generar nuevas alianzas estratégicas con instituciones claves para la industria, que permitan efectuar capacitaciones cruzadas y revisiones conjuntas.

Indicadores:

- Cantidad de mejores prácticas internacionales no aplicadas en la regulación chilena.
  - Acuerdos firmados con otras instituciones del Estado.
- e) **Integración de los sistemas de información de la superintendencia:** Crear un sistema único, que reúna y almacene toda la información de la Superintendencia utilizada con mayor frecuencia por las diferentes áreas de la institución. De fácil acceso y amigable presentación, que permita ingresar a los diferentes sistemas en uso, observar grados de avance, hacer gestión y obtener reportabilidad.

Indicadores:

- Cumplimiento de carta Gantt con actividades a ejecutar durante el año.
  - Sistemas integrados en el periodo
- f) **Realización de actividades de información y educación de la industria:** Realizar actividades que apunten al reconocimiento de la SCJ en la ciudadanía, como, por ejemplo: encuestas de participación ciudadana, convenciones, emisión de reportajes por la prensa, actividades para la prevención de ludopatía, reuniones con los principales segmentos de clientes para la mejora continua de la industria, folletería, etc.

Indicadores:

- Cantidad de actividades efectuadas directamente con la ciudadanía (convenciones, exposiciones, reuniones, etc.) en el periodo.
  - Cantidad de publicaciones escritas o televisivas, digitales o físicas, sobre temas de interés para la industria de casinos y la ciudadanía.
- g) **Crear un sistema de fiscalización basada en riesgos y análisis de datos:** Mediante la recopilación de antecedentes disponibles en la SCJ,

capacitaciones y el apoyo de un sistema informático, efectuar un análisis que permita establecer fiscalizaciones basadas en riesgos de la industria, en conjunto a una serie de herramientas disponibles para la gestión de riesgos y adaptándolas a la realidad, funciones y atribuciones de la SCJ. Esto, debe ir de la mano con un eficiente análisis de datos (o *data mining*), por cuanto la integración de los sistemas y de la información resguardada de la institución debiese estar disponible y servir de insumo para efectuar las fiscalizaciones basadas en riesgos y para otras áreas si lo requieren.

Indicadores:

- Cumplimiento de carta Gantt con actividades a ejecutar durante el año
- h) **Promover la unidad de Estudios y/o Estadísticas de la industria:** Dada la situación actual de la industria, en donde además han proliferado mecanismos ilegales para prestar juegos de azar, es necesario que la SCJ cuente con un área dedicada de forma específica al estudio y generación de estadísticas de la industria, a modo de ejemplo de comportamiento de jugadores, temporalidad de visitas, etc., y que pueda brindar apoyo a otros procesos como fiscalizar y autorizar las actividades de los casinos de juego. Lo anterior, provocaría mayor conocimiento de la Superintendencia y valoración de la ciudadanía.

Indicadores:

- Cumplimiento de carta Gantt con actividades a ejecutar durante el año.

## CAPITULO V: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Una vez establecidos el mapa estratégico corporativo y cuadro de mando integral, es importante dar a conocer esta estrategia a todas las unidades organizacionales, con el fin de alinearlas a los objetivos estratégicos corporativos, haciéndoles participe de crear valor como un conjunto y no, como unidades independientes.

Al respecto, los autores Kaplan y Norton (2012) señalan que los mapas estratégicos y el BSC resultan mecanismos ideales para ayudar a la sede corporativa a alinear múltiples unidades organizacionales en post de la creación de valor superior. Es por esto que lo denominan como alineación “vertical” de las unidades, lo anterior mediante el desdoblamiento del mapa estratégico a las divisiones para coordinar las actividades de creación de valor en todas estas unidades organizacionales, permitiéndoles contribuir a cumplir los objetivos de alto nivel como también a implementar su estrategia a nivel local.

En la misma línea, Niven (2002) lo denomina “Aplicación en cascada del cuadro de mando integral”, definiéndolo cómo el proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarían para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa. Este proceso debe ser liderado por aquel que tenga conocimiento transversal sobre los objetivos de la organización, procurando que los niveles inferiores estén alineados con objetivos generales.

Otro punto importante, es saber comunicar y formar a los empleados sobre el cuadro de mando integral, para que puedan comprender los objetivos e indicadores de alto nivel. Según Niven, existen al menos 3 métodos para formar al personal sobre la estrategia: Hacer un cuadro de mando “de puertas abiertas”, difundirlo a través del *intranet* de la empresa y efectuar reuniones directivas y asambleas generales para compartir lo que la organización ha ido desarrollando. Todo esto, puede ser apoyado de folletos, videos o libros informativos.

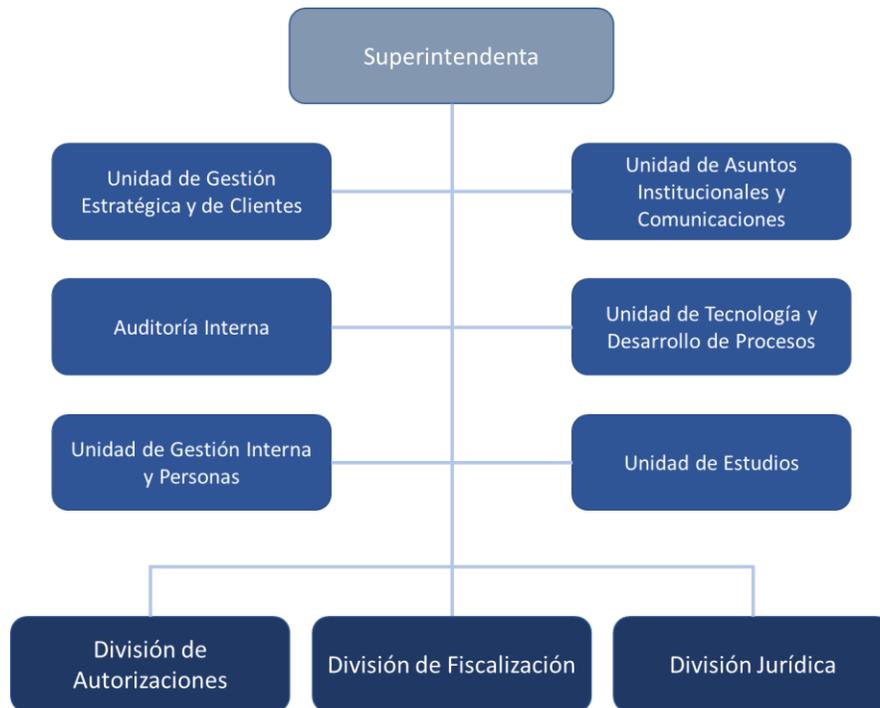
Algunos de los beneficios que los autores señalan del desdoblamiento del mapa estratégico y cuadro de mando integral, corresponden a:

- Florece la creatividad en toda la empresa a medida que los grupos comienzan a vislumbrar que pueden contribuir a alcanzar una meta organizativa que se consideraba fuera de su ámbito de influencia.
- Se produce un lenguaje coherente en toda la organización, un léxico de medidas que guían la acción y permiten grandes resultados.
- Es un sistema de medición, de gestión estratégica y herramienta de comunicación, etc.
- Para realzar el desdoblamiento de la estrategia, los autores señalan al menos los siguientes pasos:
- Determinar la extensión del desdoblamiento: corporativo, unidades de negocio principales y áreas de apoyo, divisiones y departamentos o hasta equipos de trabajo e individuos.
- Definir las áreas críticas y el actual alineamiento de la organización.
- Evaluar la estructura en función de la estrategia.
- Planificación del proyecto de cascada.
- Contar con un liderazgo claro.
- Compromiso de la alta dirección.

### **5.1 Explicación de las funciones de la UEN**

A continuación, se presenta el organigrama de la UEN:

Figura N° 16: Organigrama Superintendencia de Casinos de Juego



Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 16, indica que la UEN es dirigida por un Superintendente/a, y actualmente cuenta con al menos 57 funcionarios/as, contenidos en: 3 divisiones que corresponden a aquellas que ejecutan los principales procesos (o de línea), llevando a cabo las funciones que la Ley N°19.995 le ha otorgado a la UEN y, en 6 unidades de apoyo, siendo la más joven de ellas la Unidad de Estudios, creada a partir del año 2019.

En este sentido, la Superintendencia actualizó las funciones de sus divisiones y unidades, reestructurando las unidades de gabinete y comunicaciones, mediante Resolución Exenta N°547 de fecha 9 de agosto de 2019.

A continuación, se presentan las principales funciones de cada división de línea:

**División Jurídica:** Estudio, análisis y resolución de todas las materias jurídicas de competencia de la Superintendencia. Lidera el proceso de elaboración de normas e instrucciones. Efectúa los procedimientos administrativos sancionatorios. Apoya al Superintendente/a en la tramitación de los procesos a que dé lugar al

otorgamiento permisos de operación de casinos de juego. Defensa jurídica y administrativa e interpretación de y asesoría jurídica a otras Divisiones o Unidades. Se comunica de manera horizontal con las Divisiones de Fiscalización y Autorizaciones, para revisar y corregir los actos administrativos que se pretenden emitir de parte de ellas, como también para resolver consultas y otorgar pronunciamientos en diferentes materias legales relacionadas con la industria.

**División de Fiscalización:** Fiscaliza la operación de los casinos de juego. Formula estrategias de fiscalización. Realiza control y evaluación de los estados financieros de los entes fiscalizados. Verifica el cumplimiento de instrucciones a las sociedades operadoras emitidas en virtud de sus revisiones. Colabora en la atención de consultas y reclamos de la ciudadanía mediante su conocimiento técnico. Registra y mantiene las notificaciones efectuadas por los casinos de juego. Participa en los procesos de certificación de inicio de operaciones. Revisa solicitudes de autorizaciones de modificación societaria. Participar en la elaboración de normativa. Se comunica horizontalmente con la División de Autorizaciones para obtener información sobre los últimos pronunciamientos de la Superintendencia respecto a solicitudes de autorización de parte de los casinos de juegos, que deben ser fiscalizados regularmente. Asimismo, se remiten información valiosa sobre las notificaciones de modificaciones al parque de juegos. En la División de Fiscalización se encuentra el área técnica de la Superintendencia, con mayor experiencia y por lo tanto gran conocimiento del negocio

Con la División Jurídica se comunica para que esta última valide los actos administrativos dirigidos a las sociedades operadoras antes de la firma del/la Superintendente/a, en virtud de la ejecución de las fiscalizaciones. Con ambas divisiones, se comunica para obtener pronunciamientos de diferentes temas atinentes a sus revisiones.

**División de Autorizaciones:** Responde a solicitudes de autorización de los casinos en operación. Responde solicitudes de homologación de juegos y material de juego. Administra información a otras Unidades y Divisiones. Supervisa la

construcción de proyectos autorizados por el Consejo Resolutivo. Elabora metodología de evaluación de análisis de antecedentes que presentan las sociedades postulantes a permisos de operación. Participa en la elaboración de normativa. Esta división, como se ha señalado se comunica horizontalmente con la División Jurídica para que revise los actos administrativos que pretende emitir en virtud de las autorizaciones efectuadas. Con la División de Fiscalización se comunica para que efectúe revisiones especiales en terreno o en oficina, sobre diferentes temas para obtener mayor información al momento de un pronunciamiento hacia alguna sociedad operadora.

Entre las funciones descritas anteriormente, existen procesos que se ejecutan con la participación de dos o más de estas divisiones, como, por ejemplo, el caso de la elaboración normativa, otorgamiento de permisos de operación y verificación de inicio de operaciones de casinos de juegos.

No obstante, existen tareas rutinarias donde una división posee indicadores que no contemplan la participación de la otra división de la cual necesitan algún *input* para poder cumplir con aquel.

También, en los convenios individuales de desempeño de las jefaturas, es decir de Alta Dirección Pública (ADP), se establecen proyectos estratégicos mediante los cuales dos o más divisiones deben ser capaces de trabajar en conjunto para alcanzarlos, los que además se encuentran dentro del convenio ADP del Jefe/a de Servicio.

Para cumplir con lo anterior, se establecen cartas Gantt, informes de avances e indicadores, que permitan medir y dar respaldo de las labores realizadas en cada uno de ellos.

En línea vertical o jerárquica, todas las divisiones de línea le rinden cuenta directa al Jefe/a de Servicio, sin tener otras divisiones o unidades bajo su cargo. Son de gran relevancia para las divisiones de línea los servicios prestados por la **Unidad de Tecnología y Desarrollo de Procesos (UTDP)** quién provee y da soporte de todos los sistemas informáticos usados al interior de la Superintendencia. Con

esta unidad, algunas divisiones se encuentran ligadas a cumplir los convenios ADP de sus jefaturas, por cuanto los indicadores y evaluación es para ambas áreas. Asimismo, la **Unidad de Gestión Interna y de Personas (UGIP)**, también presta una ayuda relevante al ser quien administra los recursos humanos y presupuestarios de la institución, por cuanto tiene una constante interacción con las divisiones de línea.

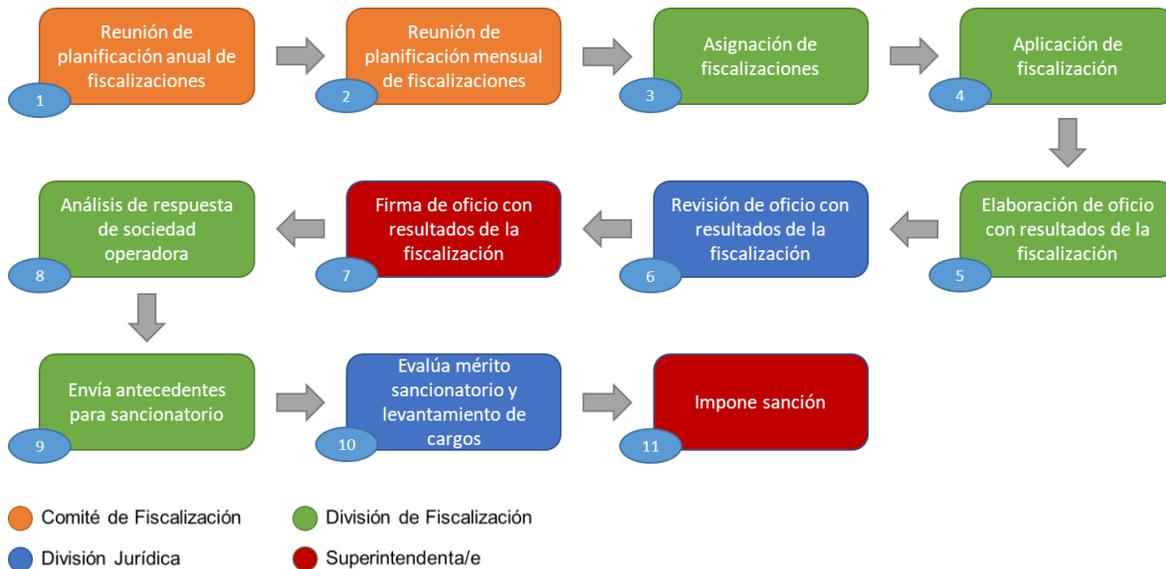
Asimismo, la **Unidad de Asuntos Institucionales y Comunicaciones (UAIC)**, es quien posee comunicación directa con los clientes de casinos de juego ante reclamos, responde consultas de la ciudadanía, se encarga de la difusión de información mediante los canales dispuestos para ello, de manera interna y externa, y asesora al Jefe/a de Servicio en términos comunicaciones. Se relaciona de manera horizontal con las demás divisiones de línea cada vez que sea necesario publicar, a modo de ejemplo: normativa en consulta o final (División Jurídica), estadísticas de la industria en términos operacionales y de entrada a los casinos de juego (División de Fiscalización) y antecedentes relativos a los procesos de otorgamiento de inicio de operación (División de Autorizaciones).

A la fecha, la **Unidad de Estudios** no ha tenido tanto protagonismo en las labores internas de la UEN, dada su reciente creación, pudiendo ser quien entrega insumos valiosos a las demás divisiones como a la ciudadanía en cuanto a la información analizada y recopilada por aquella unidad.

## **5.2 Flujo de actividades**

Para entender cómo se relacionan de manera horizontal las unidades y divisiones al interior de la UEN, mediante la Figura N° 17, se presenta el flujo de actividades que se desarrolla para efectuar el proceso de fiscalización y que se relaciona directamente al atributo “Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales”:

Figura N° 17: Flujo de actividades proceso de fiscalización



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13: Descriptivo de flujo Proceso de Fiscalización

N°	Actividad	División y/o Unidad responsable	Descripción
1.	Reunión de planificación anual de fiscalizaciones	Todas las divisiones de línea y Superintendente/a	Anualmente se reúnen las tres divisiones de línea de la Superintendencia junto al Jefe/a de Servicio para planificar las materias que se fiscalizarán durante todo el año, determinando la cobertura y énfasis asociados a cada una. Para ello tienen una serie de insumos proporcionados de las diferentes áreas.
2.	Reunión de programación mensual de fiscalizaciones	Todas las divisiones de línea y Superintendente/a	Mensualmente se reúnen las tres divisiones de línea de la Superintendencia junto al Jefe/a de Servicio para revisar y aprobar las fiscalizaciones a realizar el mes siguiente, y para observar el grado de avance de la planificación anual.
3.	Asignación de	División de Fiscalización	Mensualmente se asignan y

N°	Actividad	División y/o Unidad responsable	Descripción
	fiscalizaciones		comunican a los fiscalizadores las materias a fiscalizar durante aquel periodo.
4.	Aplicación de la fiscalización	División de Fiscalización	El fiscalizador procede a ejecutar su fiscalización, habiendo recopilado los antecedentes necesarios para ello. Finalmente emite un informe de fiscalización.
5.	Elabora proyecto de oficio con resultados	División de Fiscalización	Una vez emitido el informe de fiscalización, se prepara un proyecto de oficio con el resultado de la fiscalización, dirigido a la sociedad operadora de casinos, presentándole los hallazgos detectados junto a las instrucciones para ser subsanados.
6.	Revisa proyecto de oficio con resultados	División Jurídica	La División Jurídica se encarga de revisar la integridad de aquel proyecto de oficio en términos de forma y fondo, especialmente respecto a la normativa infringida indicada en aquel documento.
7.	Aprueba proyecto de oficio con resultados	Superintendente/a	El/la Jefe/a de Servicio, es quien aprueba el documento, procediendo a su firma, para ser enviado a la sociedad operadora.
8.	Análisis de respuesta	División de Fiscalización	Se efectúa una revisión y análisis de la carta y los antecedentes que ésta pueda adjuntar, para determinar la subsanación o no de los hallazgos levantados durante la fiscalización.
9.	Envía antecedentes para sancionatorio	División de Fiscalización	Si producto del análisis anterior, se determina que la sociedad operadora no ha subsanado los hallazgos levantados o aquellos son

N°	Actividad	División y/o Unidad responsable	Descripción
			de tal magnitud e impacto que infringen gravemente las normas que regula el sector, se envían los antecedentes mediante un memorándum interno a la División Jurídica.
10.	Evalúa mérito sancionatorio y levantamiento de cargos	División Jurídica	Esta división, evalúa la situación planteada y las normas infringidas, para citar a reunión al Superintendente/a junto a la División de Fiscalización para esclarecer y exponer los hechos, y levantar cargos.
11.	Impone sanción	Superintendente/a	Finalmente es el/la Superintendente/a quién determina si se ejecuta la sanción o no, que puede corresponder a una multa o amonestación.

Fuente: Elaboración propia

Según la Figura N°17, para lograr el atributo de “Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales”, necesitan concordar todas las divisiones de la UEN, puesto que los criterios definidos ya sea de las materias a fiscalizar, instrucciones impartidas y normas infringidas deben ser coherentes y justas con las actuaciones y declaraciones que se efectúen al ente fiscalizado. En este sentido, al momento de planificar las fiscalizaciones anuales y mensuales, participan todas las Divisiones, mediante el Comité de Fiscalización, incluido/a la/el Superintendente/a. Para una mejor comprensión en la Tabla N°13, se presenta un descriptivo de dicho flujo de actividades que aporta a comprender como se relacionan dichas divisiones.

### **5.3 Selección de las funciones a analizar**

A partir del de la Figura N° 14, se determinó seleccionar a las Divisiones de Fiscalización y Jurídica para proponer tableros de gestión y control.

Ambas divisiones, son de carácter crítico para la institución, ejecutando labores específicas encomendadas por la ley y estratégicas para la consecución de los objetivos de la UEN. Asimismo, ambas se relacionan frecuentemente con la División de Autorizaciones y con todas las otras unidades de la organización.

Dado que el problema horizontal es de cooperación, los principales conflictos entre las divisiones corresponden a:

- a) Baja comunicación entre las jefaturas y funcionarios/as de cada división.
- b) Lo anterior, deriva en falta de criterios o estándares para tomar decisiones, emitir instrucciones y abordar nuevas temáticas que el desarrollo que la industria exige.
- c) Desconocimiento de las tareas específicas que cada una ejecuta, y que aportan a la consecución de los objetivos.
- d) La cultura implantada en la División de Fiscalización y el clima laboral que esta genera provoca resistencia frente a la demás divisiones o unidades.

Lo anterior puede provocar: imparcialidades en los pronunciamientos, atrasos por incumplimiento de plazos, detrimento a la imagen reputacional, desmotivación de los funcionarios/as, en el peor de los casos faltas a la probidad y, en consecuencia, afectar la fe pública.

### **5.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales**

Para el despliegue de los objetivos a las unidades funcionales, se analizaron los objetivos de la División de Fiscalización y Jurídica respecto a su injerencia en los objetivos organizacionales y presentados previamente en el mapa estratégico propuesto.

Las Tablas N° 14 y 15, presentan a continuación el despliegue para la preparación de tableros funcionales de la División de Fiscalización y Jurídica respectivamente:

Tabla N° 14: Matriz de contribución de la División de Fiscalización a los objetivos organizacionales

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
<b>Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales</b>	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo en el periodo t	<b>Si</b>	Emitir oficios con resultados de fiscalización oportunos	Porcentaje de oficios de resultados de fiscalización tramitados en menor plazo en el periodo t	30%
	N° de recursos interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ en el periodo.	<b>No</b>	-	-	-
<b>Difundir información clara y verás</b>	N° de consultas o reuniones solicitadas por partes interesadas sobre aclaraciones normativas en el periodo t.	<b>Si</b>	Emitir instrucciones claras y precisas para la subsanación de hallazgos	N° de reuniones solicitadas por partes interesadas sobre resultados de fiscalización en el periodo t	<=3
	Cantidad de actos administrativos revocados o rectificadas después de su publicación en el periodo t.	<b>Si</b>	Comunicar los resultados de las fiscalizaciones eficientemente.	Cantidad de oficios de resultado de fiscalización revocados o rectificadas después de su envío en el periodo t.	<=3
<b>Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones</b>	Porcentaje de respuestas a solicitudes de autorizaciones dentro del plazo en periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
	Porcentaje de	<b>No</b>	-	-	-

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
	pronunciamientos a requerimientos internos en un plazo inferior en el periodo t.				
<b>Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución</b>	Porcentaje de respuestas a consultas y reclamos contra casinos, basadas en informes técnicos en el periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
	Porcentaje de reclamos contra casinos, contestados en menor tiempo durante el periodo t.	<b>Si</b>	Remitir informes técnicos de fiscalización ante reclamos de jugadores en la SCJ rápidamente	Cantidad de informes técnicos de fiscalización en respuesta a reclamos de los jugadores fuera de plazo en el periodo t.	<=4
	Estudios publicados en periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
<b>Potenciar fiscalizaciones efectivas</b>	Porcentaje de reiteración o aclaración de instrucciones en periodo t.	<b>Si</b>	Análisis eficiente de las respuestas y remisión a sanción	Porcentaje de reiteración o aclaración de instrucciones en periodo t.	15%
	Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones en el periodo t.	<b>Si</b>		Porcentaje de hallazgos no resueltos por la sociedad operadora en el periodo t.	30%
	Porcentaje de fiscalizaciones realizadas de acuerdo con lo planificado en	<b>Si</b>	Óptima asignación de fiscalizaciones.	Porcentaje de fiscalizaciones que no se asignaron y realizaron según las reglas de negocio	20%

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
	periodo t.			establecidas en el periodo t	
			Comunicar los resultados de las fiscalizaciones eficientemente	Cantidad de oficios de resultado de fiscalización revocados o rectificadas después de su envío en el periodo t.	<=3
			Aplicar íntegramente las fiscalizaciones asignadas dentro de los plazos establecidos.	Porcentaje de actividades de fiscalización no ejecutadas en los plazos comprometidos en el periodo t	10%
			Plan Estratégico de Fiscalización acertado	Cantidad de actividades replanificadas en el periodo t	10
<b>Mejorar e integrar los Sistemas de Información</b>	Porcentaje de fallas presentadas en los sistemas de información en el periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
	Porcentaje de sistemas de información integrados en el periodo t.	<b>Si</b>	Mejorar e integrar los Sistemas de Información.	Porcentaje de sistemas de información integrados en el periodo t	80%
<b>Potenciar la cultura en la SCJ</b>	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t.	<b>Si</b>	Potenciar la cultura en la SCJ	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t	80%
<b>Actualización permanente de la</b>	Porcentaje normas	<b>Si</b>	Actualización permanente de	Porcentaje normas actualizadas o creadas	90%

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
<b>normativa vigente</b>	actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico el periodo t.		la normativa vigente	en el periodo t respecto a las comprometidas en reuniones con el comité regulador para el periodo.	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°14, presenta uno o más objetivos específicos de la División de Fiscalización para cumplir con el o los objetivos organizacionales, como también aquellos de carácter transversal a la institución y aquellos que se replicarían directamente.

Esta área es en parte responsable del objetivo “Mejorar e integrar los Sistemas de Información”, dado que la mayoría de su información y datos se encuentra en archivos manuales y digitales, en formatos Word y Excel. Lo anterior ocurre generalmente por la gran resistencia que ha puesto el personal de dicha División para implementar sistemas que permitan un proceso más transparente, eficiente y oportuno. Asimismo, esto se relaciona con el objetivo “Potenciar la cultura SCJ” dado que aquellos funcionarios han presentado altos riesgos psicosociales en encuestas realizadas al interior de la institución.

Tabla N° 15: Matriz de contribución de la División Jurídica a los objetivos organizacionales

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
<b>Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales</b>	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo en el periodo t	<b>Si</b>	Emitir resoluciones oportunas e imparciales	Porcentaje de resoluciones emitidas en menor o igual tiempo respecto de los plazos legales y comprometidos por la institución.	90%
	N° de recursos	<b>Si</b>		N° de recursos	3

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
	interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ en el periodo.			interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ	
<b>Difundir información clara y verás</b>	N° de consultas o reuniones solicitadas por partes interesadas sobre aclaraciones normativas en el periodo t.	<b>Si</b>	Emitir regulación clara y precisa	N° de reuniones solicitadas por partes interesadas sobre normas emitidas en el periodo t	<=4
	Cantidad de actos administrativos revocados o rectificadas después de su publicación en el periodo t.	<b>Si</b>	Emitir resoluciones sin errores e inconsistencias.	Cantidad de resoluciones revocadas o rectificadas después de su emisión en el periodo t.	<=3
<b>Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones</b>	Porcentaje de respuestas a solicitudes de autorizaciones dentro del plazo en periodo t.	<b>Si</b>	Emitir resoluciones oportunas e imparciales	Porcentaje de resoluciones emitidas en menor o igual tiempo respecto de los plazos legales y comprometidos por la institución.	90%
	Porcentaje de pronunciamientos a requerimientos internos en un plazo inferior en el periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
<b>Mejorar la atención</b>	Porcentaje de respuestas a	<b>No</b>	-	-	-

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
<b>ciudadana y comunicaciones de la institución</b>	consultas y reclamos contra casinos, basadas en informes técnicos en el periodo t.				
	Porcentaje de reclamos contra casinos, contestados en menor tiempo durante el periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
	Estudios publicados en periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
<b>Potenciar fiscalizaciones efectivas</b>	Porcentaje de reiteración o aclaración de instrucciones en periodo t.	<b>No</b>	-	-	-
	Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones en el periodo t.	<b>Si</b>	Levantamiento de cargos en forma oportuna.	Porcentaje de oficios de formulación de cargos emitidos después de 15 días hábiles desde recepción de solicitud de proceso sancionatorio en el periodo t.	< = 20%
		<b>Si</b>	Análisis de pruebas y descargos presentados a tiempo.	Días de revisión de pruebas y descargos presentados por las sociedades operadoras en el periodo t.	15 días hábiles
		<b>Si</b>	Presentación de propuesta de resolución consistente.	Porcentaje de proyectos de oficio o resoluciones devueltas por el/la	< = 30%

Objetivo organizacional	KPI organizacional	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área
				jefe/a de servicio en el periodo t.	
	Porcentaje de fiscalizaciones realizadas de acuerdo con lo planificado en periodo t.	No	-	-	-
<b>Mejorar e integrar los Sistemas de Información</b>	Porcentaje de fallas presentadas en los sistemas de información en el periodo t.	No	-	-	-
	Porcentaje de sistemas de información integrados en el periodo t.	No	-	-	-
<b>Potenciar la cultura en la SCJ</b>	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t.	Si	Potenciar la cultura en la SCJ	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t	80%
<b>Actualización permanente de la normativa vigente</b>	Porcentaje normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico el periodo t.	Si	Actualización permanente de la normativa vigente	Porcentaje normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico en el periodo t.	90%

Fuente: Elaboración propia

Al igual que la anterior, la Tabla N°15 de la División Jurídica, presenta uno o más objetivos específicos que debe cumplir y contribuyen asimismo con el o los

objetivos organizacionales, como también aquellos de carácter transversal a la institución y aquellos que se replicarían directamente.

Respecto a los objetivos transversales, los siguientes corresponden a aquellos objetivos en los cuales todas las áreas contribuyen a su realización.

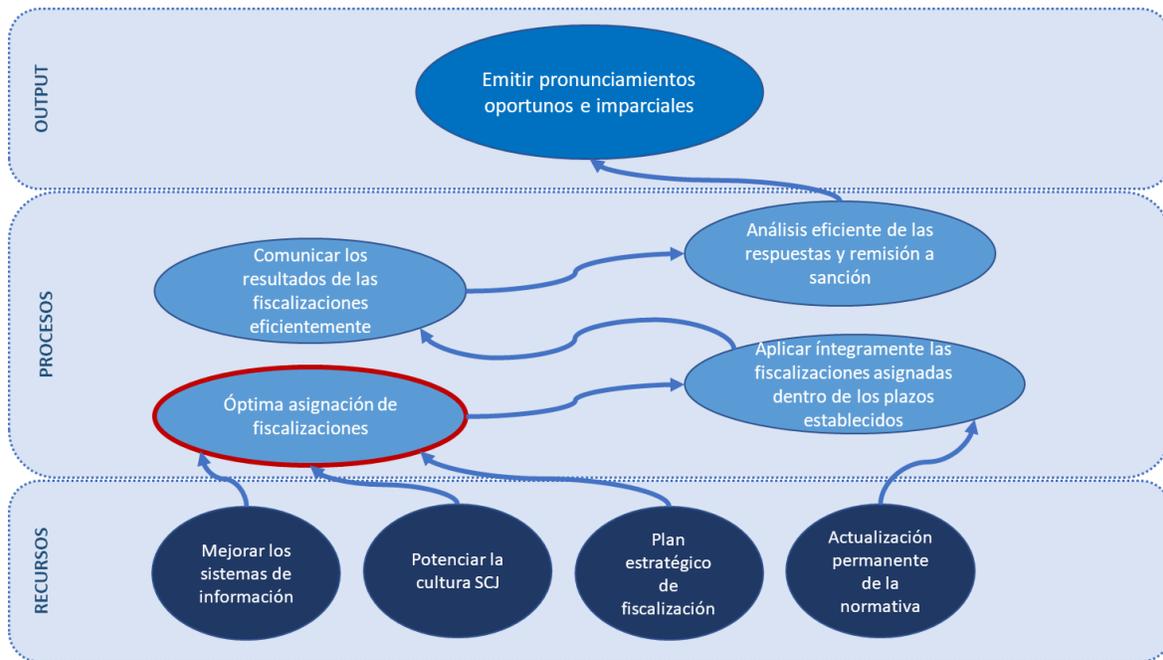
- Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales
- Potenciar la cultura de la SCJ

Del análisis anterior, se determinó levantar los principales objetivos relativos al cumplimiento del objetivo estratégico “Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales” y cómo este se relaciona al objetivo “Potenciar fiscalizaciones efectivas”, cumpliendo con el proceso de fiscalización cuyo flujo fue representado mediante la Figura N° 17, y paralelamente presentar cómo estas divisiones aportan al objetivo. Para lo anterior, se determinó utilizar la herramienta “Tableros de Control y Gestión”, que analizan estos objetivos, como también las metas a alcanzar.

El tablero de gestión es la representación gráfica de las relaciones causa efecto de los objetivos de la unidad, y entrega información esencial para la construcción del Tablero de Control.

Para una mejor comprensión, se prepararon tableros de gestión y control para la División de Fiscalización y División Jurídica en análisis:

Figura N° 18: Tablero de Gestión de la División de Fiscalización



Fuente: Elaboración propia

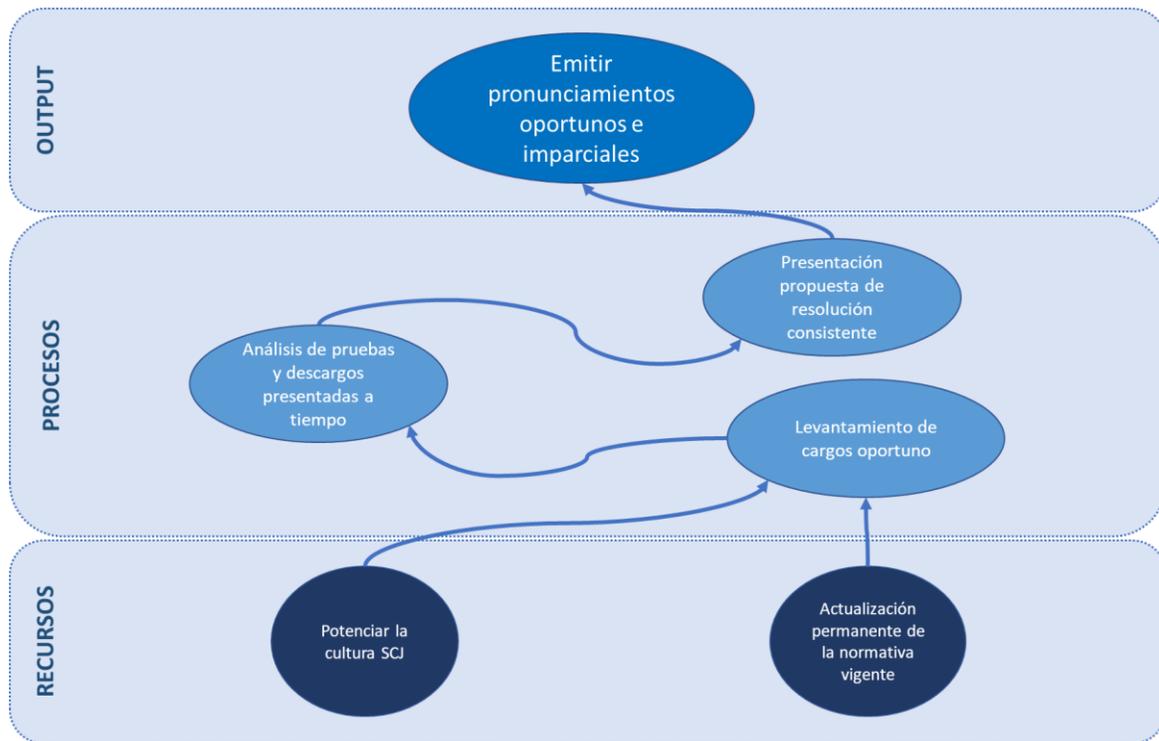
La Figura N°18, presenta las relaciones causales relacionadas a la División de Fiscalización para alcanzar el objetivo estratégico “Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales”. Para ello, comenzando con la perspectiva de Recursos, es necesario contar con recursos anexos a los estratégicos indicados en el número 6 del presente informe, tal como el Plan estratégico de fiscalización que entrega los lineamientos de las revisiones que se efectuarían anualmente y, además contar con equipamiento de vanguardia y actualizado que permita efectuar fiscalizaciones a los últimos sistemas y programas de juego que vaya implementando la industria. Lo anterior, como insumo de este flujo.

Asimismo, como se puede observar, mantener normativa actualizada permite ir al corriente con el desarrollo de una industria acorde a los nuevos requerimientos tecnológicos de los juegos de azar y, sociales y culturales que la ciudadanía vaya requiriendo, fiscalizando en base a ello. En este mismo aspecto, la cultura predominante en la SCJ, y en consecuencia en la División de Fiscalización, debe ser de colaboración, toda vez que esta actúa como contraparte técnica de las demás áreas dentro de la UEN, ya que se concentra el mayor conocimiento *in situ*

del funcionamiento de los casinos de juego. Finalmente, actualmente se utilizan una serie de sistemas tecnológicos y registros que se encuentran desagregados en diferentes repositorios y/o áreas dentro de la SCJ, muchos de ellos indispensables para la ejecución de las fiscalizaciones, por cuanto el contar con la integración de todos ellos entregaría mayor eficiencia a las labores de la división.

Respecto a la perspectiva de Procesos, tal como se observa, este comienza con la asignación de una fiscalización (planificada o no), la cual debe cumplir con una serie de reglas de negocio, a modo de ejemplo: cobertura de casinos de juego, repetición de los fiscalizadores y temas a fiscalizar respecto de los casinos a visitar, sociedades operadoras con más hallazgos, hallazgos críticos de los periodos anteriores, contingencias, etc., asignación que actualmente se efectúa de forma manual (generalmente discrecional), sin una propuesta sistémica como base. Una vez asignada, se debe ejecutar la fiscalización según fue planificada, en los tiempos acordados para ello y cumplimiento con un programa de trabajo preestablecido según el tema a fiscalizar. Posteriormente, se entregan los resultados a las sociedades operadoras mediante un oficio ordinario firmado por el/la Superintendente/a, donde se le representan los incumplimientos identificados, indicando las instrucciones que deben cumplir para subsanarlos y el plazo para ello, por cuanto es indispensable que dicho acto administrativo se emita oportunamente. Por último, el proceso finaliza con la verificación del cumplimiento de las instrucciones impartidas de parte de las sociedades operadoras, recopilando toda la información necesaria que dé cuenta de la correcta corrección de parte de ellas sobre los hallazgos presentados, como también del completo análisis efectuado por la división.

Figura N° 19: Tablero de Gestión de la División Jurídica



Fuente: Elaboración propia

La Figura N°19, presenta las relaciones causales relacionadas a la División Jurídica para alcanzar el objetivo estratégico “Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales”. Para esta división, emitir pronunciamientos de este tipo, además aporta a la consecución de un juego justo mediante un eficiente proceso sancionatorio.

En la perspectiva Recursos, se establecen los principales insumos para esta división, los que además establecen otros que no se encuentran a nivel estratégico según el número 6 del presente informe. Tal es el caso de una solicitud de inicio de sanciones íntegro, el cual requiere de parte de la división un conocimiento más acabado de las labores efectuadas por la División de Fiscalización, para comprender el negocio y los informes que en ella se generan, obligando además a esta última área a emitir información relevante sobre cada situación detectada, que permita tener toda la información suficiente para iniciar el proceso sancionatorio. Asimismo, paralelamente es necesario para la División Jurídica contar con normativa actualizada que respalde los hallazgos levantados

permitiendo proceso sancionatorio más específico respecto a las normas que han sido vulneradas, así evitando interpretaciones erróneas. Finalmente, la cultura imperante de esa división debe apuntar a la colaboración con las demás áreas de la UEN ya que es aquella que de manera más transversal que las demás divisiones de línea, interactúa con toda la organización.

En la perspectiva de Procesos, se puede observar dos corrientes que van a dar cumplimiento a distintos objetivos estratégico pero que no obstante, pueden actuar en paralelo y estar relacionados. Por un lado, se detallan los objetivos para cumplir con pronunciamientos oportunos e imparciales, donde la principal participación de la División Jurídica se lleva a cabo en el proceso sancionatorio. Como se visualiza, dichos objetivos tienen relación a la consistencia (o imparcialidad) en las declaraciones emitidas en el proceso y a su ejecución oportuna.

## 5.5 Diseño del sistema de medición de las unidades

Según Kaplan y Norton (2012) un tablero de control corresponde a los indicadores del desempeño operacional que conducen, por medio de una relación causa y efecto, a la excelencia en los procesos y difieren de los BSC de distintas maneras. Los tableros de control son operacionales, no estratégicos, focalizándose en la métrica de los procesos que los empleados puedan modificar con sus acciones cotidianas. Se ha determinado incorporar las iniciativas estratégicas a los tableros de cada división, para aclarar cómo aporta cada una de ellas a sus objetivos asociados. A continuación, se proponen los siguientes tableros de control para las divisiones de la UEN anteriormente seleccionadas, en concordancia con los objetivos planteados en el número anterior para cada una:

Tabla N° 16: Tablero de Control para la División de Fiscalización

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativas
<b>Output</b>	Emitir oficios con resultados de fiscalización oportunos	Porcentaje de oficios de resultados de fiscalización tramitados en menor plazo en el periodo t	3	Anual	Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones. Crear sistema de

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativas
<b>Procesos</b>	Óptima asignación de fiscalizaciones.	Porcentaje de fiscalizaciones que no se asignaron y realizaron según las reglas de negocio establecidas en el periodo t	20%	Semestral	supervisión basada en riesgos y análisis de datos.
	Aplicar íntegramente las fiscalizaciones asignadas dentro de los plazos establecidos.	Porcentaje de actividades de fiscalización no ejecutadas en los plazos comprometidos en el periodo t	10%	Trimestral	Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional.
	Comunicar los resultados de las fiscalizaciones eficientemente.	Cantidad de oficios de resultado de fiscalización revocados o rectificadas después de su envío en el periodo t	<=3	Trimestral	Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia.
	Análisis eficiente de las respuestas y remisión a sanción.	Porcentaje de hallazgos no resueltos por la sociedad operadora en el periodo t.	30%	Trimestral	Implementar la Norma ISO 9001:2015 a todos los procesos de la Superintendencia.
<b>Recursos</b>	Mejorar e integrar los Sistemas de Información.	Porcentaje de sistemas de información integrados en el periodo t	80%	Semestral	Integración de los sistemas de información de la superintendencia.
	Potenciar la cultura en la SCJ	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t	80%	Anual	
	Plan Estratégico de Fiscalización acertado.	Cantidad de actividades replanificadas en el periodo t	10	Anual	
	Actualización permanente de la normativa vigente	Porcentaje normas actualizadas o creadas en el periodo t respecto a las comprometidas en reuniones con el comité regulador para el periodo.	90%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Para los indicadores presentados en la Tabla N° 16, las iniciativas incorporadas en el tablero para la División de Fiscalización, y así lograr los objetivos planteados, son las siguientes:

- Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia: Generar instancias para conocer en mayor profundidad las labores efectuadas por las demás divisiones de la Superintendencia. Efectuar capacitaciones cruzadas entre ellas, establecer reuniones de camaradería y proyectos acotados donde puedan participar todos los profesionales de las diferentes áreas.

- Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones: En la actualidad la División de Fiscalización no cuenta con un sistema integrado que le permita gestionar de buena manera los recursos con los que dispone para sus comisiones de servicio como también, respecto a la planificación y asignación de fiscalizadores, es decir: tareas a realizar, casinos a visitar, cobertura, etc., que sea más eficiente, realizando a la fecha, estas actividades en forma manual.
- Crear sistema de supervisión basada en riesgos: La modificación de la Ley N°19.995 del año 2005, a través de la Ley N°20.856 de 2015, como ya se señalado, introdujo mayores atribuciones a la SCJ, pudiendo solicitar de las sociedades operadoras todo tipo de documento, libro o antecedente sustentatorio relevante para fines de fiscalización. Esto ayuda a cumplir de gran manera con el objetivo de emitir pronunciamientos oportunos e imparciales dado que enfoca los esfuerzos de la División a los temas más prioritarios, como también a prevenir incumplimientos, con el objeto de que dichos pronunciamientos sean justos para todos los interesados y apegados a la normativa y atribuciones de la institución.
- Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional, así como de otras instituciones públicas: Poder aplicar las mejores prácticas sobre regulación de juegos de azar u otras técnicas que permitan hacer más eficiente las fiscalizaciones, provoca poder alcanzar los objetivos de aumento de productividad, cobertura y en general resguardo de la fe pública. En este sentido, también es clave poder establecer alianzas con otros entes reguladores que tengan injerencia en la industria de casinos como: Dirección del Trabajo, Servicio de Impuestos Internos o Carabineros de Chile.
- Implementar la Norma ISO 9001-2015 a los procesos de Planificación y Ejecución de la Fiscalización: Actualmente la Superintendencia se encuentra certificando en dicha norma algunos procesos que desarrolla, no obstante, esta no abarca a los procesos desarrollados por la División de Fiscalización, quien ejecuta uno de los más importantes y de línea,

necesario para la implementación de la estrategia de la institución. El poder levantar y certificar dichos procesos, podrá estructurar el sistema, obtener trazabilidad de los resultados y estandarizar las labores, lo que actualmente se encuentra disperso en diferentes tipos de información y formatos, provocando gran demora para analizar los diferentes resultados obtenidos en el proceso y no asegura calidad a sus partes interesadas. Por lo anterior, la implementación de esta norma provoca además una mejor coordinación entre las divisiones y unidades que participan en cada proceso.

- Integración de los sistemas de información de la Superintendencia: Esta iniciativa permitiría agilizar la búsqueda de información relevante a fiscalizar. Obtener rápido acceso a cada sistema de uso frecuente al interior de la institución y disminuir las consultas más burocráticas que se efectúan a otras divisiones para solicitar antecedentes sobre las sociedades operadoras y sus casinos de juego.

Tabla N° 17: Tablero de Control para la División Jurídica

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Output	Emitir resoluciones oportunos e imparciales.	Porcentaje de actos administrativos emitidos en menor o igual tiempo respecto de los plazos legales y comprometidos por la institución.	90%	Semestral	Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones.
		N° de recursos interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ	3	Anual	Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia.
Procesos	Levantamiento de cargos en forma oportuna.	Porcentaje de oficios de formulación de cargos emitidos después de 15 días hábiles desde recepción de solicitud de proceso sancionatorio en el periodo t.	< = 20%	Semestral	Integración de los sistemas de información de la superintendencia.
	Análisis de pruebas y descargos presentados a tiempo.	Días de revisión de pruebas y descargos presentados por las sociedades operadoras en el periodo t.	15 días hábiles	Semestral	Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional.
	Presentación propuesta de resolución consistente.	Porcentaje de proyectos de oficio o resoluciones devueltas por el/la jefe/a de servicio en el periodo t.	< = 30%	Semestral	

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Recursos	Potenciar la cultura en la SCJ	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t	80%	Anual	
	Actualización permanente de la normativa vigente	Porcentaje normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico en el periodo t.	90%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 17, las iniciativas incorporadas en el tablero para la División Jurídica, y así lograr los objetivos planteados, son las siguientes:

- Creación de un software para la gestión de fiscalizaciones: El software para la gestión y ejecución de fiscalización, debe considerar la participación de la División Jurídica toda vez que esta se encarga de la regulación, entregar pronunciamientos, revisión de oficios y levantamiento de cargos, por cuanto es un actor relevante en el proceso de fiscalización.
- Realizar benchmarking con las mejores prácticas de la industria de casinos de juego nacional e internacional: Investigar, por los medios necesarios; mediante asistencia a convenciones, reuniones con otros entes reguladores, capacitaciones de laboratorios especializados, etc., sobre las mejores prácticas que puedan ser aplicadas a la regulación de la industria de casinos de juego de Chile. Esto ayudaría a emitir pronunciamientos más justos y oportunos. A la vez el generar nuevas alianzas con instituciones claves para la industria puede resultar en emisión de regulación conjunta que contribuya a la misión de la institución.
- Instancias de cooperación e integración de las diferentes áreas y centros de responsabilidad de la Superintendencia: Generar instancias para conocer en mayor profundidad las labores efectuadas por las demás divisiones de la Superintendencia. Efectuar capacitaciones cruzadas entre ellas, establecer reuniones de camaradería y proyectos acotados donde puedan participar todos los profesionales de las diferentes áreas.

- Integración de los sistemas de información de la superintendencia: Obtener rápido acceso a cada sistema de uso frecuente al interior de la institución y disminuir las consultas más burocráticas que se efectúan a otras divisiones para solicitar antecedentes sobre las sociedades operadoras y sus casinos de juego.

## **5.6 Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos**

Según Robbins, S. y Judge (2013), un buen esquema de incentivo determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo.

Se han formulado distintas teorías sobre ésta y su relación con la satisfacción de necesidades. Es por esto que, una de las más relevantes corresponde a la fundada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Estima y de Autorrealización. Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar.

Es por lo anterior, que la importancia de la motivación radica en entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o superiores.

En el ámbito de las organizaciones, Anthony y Govindarajan (2008) señalan que la clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. Un incentivo positivo, o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o “castigo”, es un resultado que disminuye la satisfacción de esas necesidades y, agregan que los individuos se sienten más motivados con la posibilidad de ganar recompensas que con el temor a reprimendas.

Es aquí donde los sistemas de control de gestión deben ser capaces de procurar aumentar la motivación de los empleados, logrando alinear sus metas individuales con las de la organización a través de herramientas como el esquema de incentivos y el desdoblamiento de la estrategia.

La motivación produce una relación de causa y efecto sobre las acciones que el empleado debe realizar para lograr sus metas, por lo tanto, se transforma en un importante predictor de su comportamiento, notándose cambios sustantivos en el compromiso del individuo con la organización cuando la motivación es baja.

### **Los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor**

Respecto a la alineación de los objetivos de los empleados con los objetivos corporativos de la empresa, una herramienta que contribuye para que esto resulte exitoso corresponde a los esquemas de incentivos instaurados a los ejecutivos y a los funcionarios de más alto nivel.

El esquema de incentivos es una herramienta clave en el diseño de un sistema de control de gestión, es el inductor del movimiento para que las unidades o los trabajadores realicen su mayor esfuerzo por conseguir una meta común.

Sobre lo anterior, Kaplan y Norton (2012) señalan que las implementaciones más exitosas del BSC ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos”, y agregan “La mayoría de las empresas también relacionan los incentivos salariales con los indicadores deseados del BSC. En este caso los gerentes ven un aumento significativo del nivel de interés de los empleados en los detalles de la estrategia.

Un paquete de compensaciones para los gerentes consta de tres componentes: 1) sueldos y salarios, 2) prestaciones (sobre todo retiro y gastos médicos, pero también beneficios adicionales de otro tipo) y 3) compensación con incentivos. Al

mismo tiempo, destaca la existencia de planes de incentivo de corto y largo plazo (Anthony y Govindarajan 2008).

Los esquemas de incentivos si no están bien diseñados se pueden transformar en esquemas perversos, fomentando el individualismo e incluso desmotivando a los trabajadores. Lo anterior se traduce en una desmotivación y frustración del individuo ya que siente que su esfuerzo no se vio recompensado pese a que algo externo afecto el resultado. Es por esto que debemos evaluar que tan vinculados están los esquemas de incentivo de la organización con su propuesta de valor, lo que dependerá de variados factores: La aplicación de la planificación estratégica, el proceso participativo de los trabajadores, desdoblamiento de la estrategia, etc., y determinar su grado de compromiso y motivación, el resultado de este esfuerzo será que los trabajadores conocerán la estrategia y encontrarán un real aporte de su trabajado a su consecución.

Los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios. Dentro de los monetarios están el salario, bonos, aguinaldos, subsidios; y en los no monetarios están los planes de salud, asistencia social, centros deportivos, perspectivas de carrera, etc. Antes de desarrollar el esquema de incentivos, es importante estratificar a los trabajadores de la organización de acuerdo a sus necesidades y motivaciones. El esquema de incentivos debe ser capaz de mover de cada trabajador. Para esto se deben considerar 3 factores, el incentivo (lo que recibirá el trabajador), el desempeño esperado (debe ser alcanzable y medible) y por último el articulador (lo que desencadena la entrega del incentivo). Por lo anterior, deben ser diferentes para los directores de la compañía, para los ejecutivos, equipos de trabajo o personal de obra, ya que en cada uno se requiere motivar conductas distintas, pero la suma de estas conductas debe dirigirse a la propuesta de valor de la empresa.

### **5.7 Identificación de los desempeños claves a recompensar**

Para el caso de la UEN, y específicamente para las Divisiones de Fiscalización y Jurídica seleccionadas para este estudio, se determinó que los desempeños

claves a recompensar y por lo tanto evaluar, se relacionan a la consecución de los siguientes objetivos e indicadores:

Tabla N° 18: Desempeños claves a recompensar División de Fiscalización

	Objetivo	Indicador	Explicación
<b>Output</b>	Emitir oficios con resultados de fiscalización oportunos e imparciales	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo en el periodo t	El desempeño esperado en este indicador se debe asociar a la compensación entregada dado que se relaciona a la gestión y rapidez en el análisis de las situaciones detectadas y de las subsanaciones hechas por las sociedades operadoras, para tramitar en el menor tiempo posible los oficios de resultados generados por la División de Fiscalización.
<b>Procesos</b>	Óptima asignación de fiscalizaciones	Porcentaje de fiscalizaciones que no se realizaron según las reglas de negocio establecidas en el periodo t	El desempeño esperado en este indicador se debe asociar a la compensación entregada dado que se espera cubrir todos los aspectos relevantes planificados y aprobados por la institución mediante una asignación de recursos justa, coherente y transparente, cumpliendo con las reglas de negocio establecidas para ello al momento de asignar una fiscalización.
<b>Recursos</b>	Potenciar la cultura SCJ	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t	El desempeño esperado en este indicador se debe asociar a la compensación entregada dado la División de Fiscalización es la que presenta actualmente mayores problemas de integración con otras unidades y divisiones de la UEN. Asimismo, es aquella que necesita mayor modernización de sus labores y medios de información utilizados, por cuanto sus funcionarios/as deben estar motivados para enfrentar los cambios que se debiesen presentar.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 18, presenta aquellos desempeños claves que la División de Fiscalización debería alcanzar para ser recompensados. En este sentido, se determinó seleccionar tres objetivos dado que se encuentran asociados además a las oportunidades y fortalezas con mayor valoración.

A modo de ejemplo, la fortaleza “Personal con vasta experiencia en la industria de casinos” se encuentra principalmente alojada en esta División, siendo sus funcionarios los que han presentado mayores riesgos psicosociales. Asimismo, el objetivo “Óptima asignación de fiscalizaciones” se enfoca en la mejor gestión de los recursos de esta División, por cuanto se encuentra relacionado además a la estrategia de Eficiente uso de los recursos públicos.

Tabla N° 19: Desempeños claves a recompensar División Jurídica

	Objetivo	Indicador	Explicación
<b>Output</b>	Emitir resoluciones oportunas e imparciales.	Porcentaje de actos administrativos emitidos en menor plazo respecto de los plazos legales y comprometidos por la institución.	El desempeño esperado en este indicador se debe asociar a la compensación entregada dado que se relaciona a la última revisión efectuada por esta División de todos los actos administrativos emitidos por la UEN y asociado a plazos legales y/o impuestos por la ella en conocimiento de la ciudadanía. En el caso de aquellas resoluciones que imponen sanción además de ser emitidas dentro de los plazos legales, es de gran importancia que estas sean proporcionales, acordes y justas para todos los entes fiscalizados.
<b>Procesos</b>	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones en el periodo t	El desempeño esperado en este indicador se debe asociar a la compensación entregada dado que motiva a la división para efectuar un levantamiento de cargos e investigación más precisa sobre los incumplimientos, debiendo para ello coordinarse con la División de Fiscalización, y así mismo hacer un mejor análisis sobre las normas vulneradas y relacionadas a la interposición de la multa a establecer por el Jefe/a de Servicio.
<b>Recursos</b>	Actualización permanente de la normativa	Porcentaje normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico en el periodo t	El desempeño esperado en este indicador se debe asociar a la compensación entregada dado que obliga a hacer una revisión periódica de los cambios que la industria y la ciudadanía exige, dado que al no tener claridad de las normas infringidas podría retrasar el proceso de análisis e imposición de sanciones.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°19, presenta aquellos desempeños claves que la División Jurídica debería alcanzar para ser recompensados. Se enfocan principalmente, en entregar resoluciones oportunas, principalmente de aquellas que tienen relación con procesos sancionatorios, y así mejorar la percepción de la ciudadanía, siendo el objetivo “Actualización permanente de la normativa” otro de aquellos que van dirigidos a la percepción de la ciudadanía como a la regulación respecto al juego online o a las “máquinas de la calle”, según se analizó en el desarrollo de la estrategia.

Si bien, en las Tablas N°18 y 19 se presentan los desempeños por los cuales se propone evaluar y recompensar a los Jefes/as de División, cabe señalar que el sistema público se rige por un esquema de incentivos y evaluación de desempeño establecido por ley, por cuanto es un sistema de recompensas estructurado y rígido, que para el caso de la UEN contempla metas que se evalúan anualmente, no obstante su métrica generalmente puede llevar a la fácil consecución de los

objetivos, dado que prácticamente se da por hecho el cumplimiento de éstos y la obtención de los bonos. Asimismo, desde ya hace algunos años se implementaron los convenios de desempeño de alta dirección pública, que establece a nivel de jefaturas ciertos objetivos a alcanzar, y que pueden ser modificados sin que involucre grandes inconvenientes para el sistema y la obtención de beneficios, herramientas que se analizan más adelante y que habría que ajustar para una eficiente evaluación de desempeño y recompensas asociadas.

## 5.8 Descripción de los esquemas de incentivos actuales

El esquema de incentivos de la Superintendencia de Casinos de Juego está compuesto por cuatro elementos:

Remuneraciones – Fijo: Corresponde al sueldo fijo mensual, otorgado de acuerdo al grado que posea el/la funcionario/a dentro del escalafón fiscalizador, al momento de su contratación o con motivo de aumentos de grado. Con respecto a los directivos (o Jefes/as de División), se les entrega una asignación de alta administración pública como remuneración fija según establece la ley 21.130.

Incentivos – Variable: Corresponde a un bono trimestral (durante los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre), otorgado producto de la consecución de las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) del año inmediatamente anterior. Estos bonos se entregan a todos los funcionarios/as de la Superintendencia y corresponde a un porcentaje sobre el sueldo bruto y asignación de fiscalización.

La Ley N°20.212, modificada con fecha 6 de diciembre de 2007, establece la fórmula de cálculo de dicho bono.

Tabla N° 20: Fórmula cálculo bono trimestral para funcionarios/as públicos

Porcentaje de cumplimiento de metas de la institución	Parte Variable	Parte Fija	Bono Trimestral por recibir
90% – 100%	6,6%	5%	11,5%
75% – 89%	3,3%	5%	8,5%
< al 75%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.212, 2007

La Tabla N° 20, presenta un resumen de la fórmula de cálculo del bono trimestral otorgado a los/las empleados/as públicos/as por el cumplimiento de sus metas.

En el caso del Jefe/a de Servicio y Jefes/as de División, este bono se encuentra sujeto también a los Convenios de Desempeño Individual comprometidos por cada uno de ellos, dado que, en el caso de no cumplir con él, dentro de los porcentajes antes descritos su bono podría disminuir siendo penalizado por ello. Estos convenios de Alta Dirección Pública (ADP) se establecen entre el/la Jefe/a Superior del Servicio y la jefatura de división al comienzo de su periodo, debiendo proponer este último como cumplir los objetivos señalados en dicho convenio. Posteriormente, esta propuesta de convenio ADP, se remite al Servicio Civil para su aprobación.

En este ámbito, el/la Jefe/a Superior del Servicio, puede establecer una asignación de funciones críticas para aquellos funcionarios/as que considera de confianza. En el caso de la Superintendencia son dos, según se establece en el artículo septuagésimo tercero de la Ley N°19.882 y presenta en la Ley de Presupuestos año 2018 para la institución.

Adicionalmente, la UEN se rige por la Ley N°19.528, la cual establece un bono sobre el sueldo base y la asignación de fiscalización, al 25% de los funcionarios/as que obtengan las mejores calificaciones en las evaluaciones de desempeño individual, más el/la representante del personal en la junta calificadora y el jefe/a de servicio. El porcentaje de dicho bono se establece anualmente por la Dirección de Presupuestos.

Tabla N° 21: Escala remuneraciones de Superintendencia de Casinos de Juego

Escalafón	Sueldo Base Ley 3551 art. 5	Alta Dirección Ley 21130 art. 17	Incremento Previsional Ley 3501 art. 2	Asig. Fiscal. D.L. 3551 art. 6	Ley 1856 6 Salud	Ley 18675 art. 10	Asig. única Ley 18717	Asig. Esp Ley 20212 art. 8	Asig. Esp Ley 20212 art. 12	Asig. Especial Ley 18091	MEI Mensual	Ley 19.528, art 5°, Trimestral (Desempeño Individual)	Total Haberes + MEI + Bono estímulo	Total Haberes + MEI
JEFE DE SERVICIO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗
DIRECTIVO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗
PROFESIONAL (4-12)	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
PROFESIONAL (13-14)	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TÉCNICO	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓
ADMINISTRATIVO	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en Portal de Transparencia, Superintendencia de Casinos de Juego

La Tabla N°21, indica parte del esquema de incentivos actual de la Superintendencia, detallando aquellas leyes que dan origen a los sueldos de directivos y funcionarios/as, de manera mensualizada la parte fija y variable de las remuneraciones del personal, por cuanto individualiza los bonos obtenidos del cumplimiento de Metas de Eficiencia Institucional (MEI) y aquellos valores producto del desempeño superior de los funcionarios, entregado al 25% mejor evaluado de la institución.

**Beneficios:** Los beneficios corresponden a privilegios que el trabajador recibe independiente de su desempeño individual como institucional. Estos pueden ser monetarios como aguinaldo de fiestas patrias y navidad y, a la vez no monetarios como el acceso a convenios de sala cuna, alimentación, gimnasios, etc. Para este último, la UEN cuenta con un área de bienestar, mediante la cual, se firman convenios con empresas o instituciones que prestan este tipo de servicios.

Otros beneficios pueden ser el derecho a 6 días administrativos, horarios flexibles de entrada y salida, feriados legales y diferentes tipos de permisos: sin goce de sueldo, por fallecimiento de padre/madre/hijo(a), matrimonio y docencia. Estos tipos de beneficio se establecen en el Estatuto Administrativo, en concordancia con la Ley de Presupuestos, si significan desembolsos para la institución.

**Reconocimientos:** Corresponde a aquellas recompensas extrínsecas (no monetarias) que reciben los funcionarios por una labor sobresaliente. En el caso de la UEN, estos corresponden a las anotaciones de mérito que quedan

registradas en la hoja de vida funcionaria del empleado, pudiendo ser un factor determinante para optar a un aumento de grado.

Respecto al esquema de incentivos anteriormente presentado, este puede alinear a la consecución de los objetivos de la UEN, dado que se ajusta a lo señalado por los autores al poseer una parte fija y variable y, además, otorgar otro tipo de recompensas como beneficios monetarios y reconocimientos disponibles a todos los funcionarios. Al establecer metas sobre el desempeño institucional y entregar la parte variable a todos los trabajadores, permite que sean incentivados para conseguirlas, aumentando su desempeño individual.

Sin embargo, la motivación de los empleados en el caso de la UEN, puede verse afectada o disminuida por otros factores o herramientas. En este caso, una de las debilidades de este esquema corresponde a las evaluaciones de desempeño que reciben los funcionarios, dado que la mayoría de ellos recibe una calificación alta (lista 1), pudiendo sobre valorar y favorecer a aquellos que no se esfuerzan en la consecución de las metas lo que produce conductas del tipo *free rider*. Lo anterior, conduce a una desmotivación en aquellos que en virtud de todos sus méritos merecen una calificación alta.

Asimismo, se puede observar una baja en la motivación de los funcionarios cuando ingresan al servicio personas por favores políticos, que podrían actuar de manera similar que los anteriormente denominados *free raider*, dado que sólo ocuparían el cargo un tiempo determinado o mientras perdure el gobierno de turno.

En línea con lo antes expuesto, el alto grado de jerarquía que existe en la UEN como en general en las instituciones públicas, puede provocar desmotivación cuando los reconocimientos y aumentos de grado son otorgados a quienes no poseen habilidades demostrables, producto de la conducta anteriormente descrita.

## 5.9 Propuesta de esquemas de incentivos

A continuación, se presenta el esquema de incentivos propuesto para las Divisiones de Fiscalización y Jurídica, asociado al cuadro de mando integral propuesto para la UEN como también a sus tableros de control:

Tabla N° 22: Esquema de incentivos propuesto para la División de Fiscalización

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Output	Oficios con resultados de fiscalización oportunos e imparciales	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo en el periodo t	80%	90%	50%	Bono trimestral equivalente a 11,6% de sueldo base y asignación de fiscalización. Programa de reconocimiento.
Procesos	Óptima asignación de fiscalizaciones	Porcentaje de fiscalizaciones que no se realizaron según las reglas de negocio establecidas en el periodo t	20%	90%	25%	
Recursos	Potenciar la cultura SCJ	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos en el periodo t	80%	90%	25%	
<b>Total</b>					<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°22, que presenta el esquema de incentivos propuesto para la División de Fiscalización, indica como incentivo no monetario un programa de reconocimiento que va asociado al bono trimestral otorgado por ley en base al cumplimiento de los indicadores.

Tabla N° 23: Esquema de incentivos propuesto para la División Jurídica

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Output	Emitir resoluciones oportunas e imparciales.	Porcentaje de actos administrativos emitidos en menor plazo respecto de los plazos legales y comprometidos por la institución.	80%	90%	50%	Bono trimestral equivalente a 11,6% de sueldo base y asignación de fiscalización. Programa de reconocimiento.
Procesos	Potenciar fiscalizaciones efectivas	Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones en el	95%	90%	25%	

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
		periodo t				
Recursos	Actualización permanente de la normativa	Porcentaje de normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico en el periodo t	90%	90%	25%	
Total					100%	

Fuente: Elaboración propia

Al igual que la anterior, la Tabla N°23, presenta el esquema de incentivos propuesto para la División Jurídica, e indica como incentivo no monetario un programa de reconocimiento que va asociado al bono trimestral otorgado por ley en base al cumplimiento de los indicadores.

### 5.10 Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto

Para las tablas N°22 y N° 23, el esquema de incentivos propuesto exige un porcentaje mínimo de cumplimiento equivalente al 90%, el cual corresponde al primer tramo para poder acceder al 6,6% del bono por cumplir con las Metas de Eficiencia Institucional y así poder asegurar un cumplimiento más acabado de la propuesta de valor, dado el interés de Directivos por obtener el mayor porcentaje.

Es importante que las iniciativas como el cumplimiento de la propuesta de valor, se encuentre dentro de los convenios de desempeño del Jefe/a de Servicio como de los Jefes/as de División, para que se alineen aún más con los objetivos de la institución, dado que la no consecución del 90% provocará que sólo a ellos no se les cancele este bono al no cumplir con este convenio.

En esta misma línea, dado que ambas Divisiones recibirían por Ley el bono si se cumpliera con las metas establecidas (que generalmente en el servicio público se dan por hecho), se propone crear un programa de reconocimiento no monetario en el cual, se pueda premiar públicamente o mediante boletines informativos a aquellos funcionarios con mejor desempeño de cada División. A su vez, fomentar las nuevas ideas de los empleados, que se preocupen del mejoramiento continuo

de la institución dentro de las labores que ellos realizan, por cuanto se propone que aquellos, sean candidatos seguros a anotaciones de mérito. Lo anterior, debiese estar establecido en un reglamento especial aprobado por el servicio.

Según el análisis efectuado en el numeral 11.2 anterior, es relevante que la evaluación de desempeño sea también un elemento que ayude a la motivación de los empleados. Se propone establecer una evaluación de desempeño objetiva que alinee su conducta y evite a los llamados *Free Rider*. Esta podría consistir en una evaluación en base al desdoblamiento de la estrategia a nivel personal (convenios de desempeño individuales), para determinar cuánto contribuyó el funcionario/a a la consecución de los objetivos. También, se podría realizar una especie de evaluación 360° donde de manera grupal, se evalúen entre las áreas sus habilidades blandas, no enfocándose específicamente en un funcionario/a en particular.

Se propone también una evaluación intermedia que considere aquella realizada por los Coordinadores/as, antes de que el Jefe/a de División evalúe a sus funcionarios/as, dado que el trabajo efectuado lo asignan y revisan en primera instancia directamente con los coordinadores/as respectivos, quienes, a su vez, debiesen entregar la retroalimentación necesaria y por escrito al evaluado/a.

Es importante considerar, que como ya se ha dicho, en el caso de la UEN, la evaluación de desempeño es un factor relevante al momento de incentivar a sus funcionarios. Se propone crear un Reglamento Especial de Calificaciones que involucre la evaluación de desempeño, considere lo descrito en el párrafo anterior, y no sólo guiarse por el Reglamento General de Calificaciones como lo hace actualmente la UEN, para así tener una herramienta aún más objetiva sobre el desempeño de los trabajadores.

Sin perjuicio de lo anterior, para modificar de raíz los problemas generalizados de incentivos en el servicio público, en donde se da en gran escala la pérdida de motivación porque los bonos se pagan constantemente, produciendo menor productividad cuando se pierden, es necesario hacer mejoras legales sustanciales que permitan que los individuos se esfuercen para la consecución de los objetivos

de manera real y óptima, y no den por sentado la gratificación monetaria por el cumplimiento colectivo de las metas, debiendo mejorar las principales normas legales respecto a incentivos no monetarios, asimilándose a las prácticas efectuadas por el sistema privado y mejorando los procesos de evaluación de desempeño de las jefaturas y funcionarios de la administración del estado.

El esquema de incentivo propuesto influye en la intensidad, dirección y persistencia (Robbins, 2013) impactando al comportamiento de la siguiente manera:

**Intensidad:** Cuanto se esfuerza la persona. En este sentido, el esquema propuesto podría hacer que el esfuerzo por conseguir las metas, si existiese una evaluación del desempeño más justa y transversal, enfocándose en el esfuerzo individual y no grupal.

**Dirección:** Que beneficie a la organización. El esquema se enfoca en recompensar resultados provenientes desde los objetivos estratégicos de la institución, por cuanto al efectuar esta bajada, la dirección de este esfuerzo es sólo recompensado cuando se alcanzan estas metas.

**Persistencia:** Cuanto tiempo la persona se sostiene en el esfuerzo para alcanzar la meta. Al respecto, el presente esquema de incentivo propuesto intenta proveer de un mecanismo más actual la manera de recompensar y evaluar a los individuos, para que la persistencia se mantenga, sin embargo, no sería del todo posible si la legislación no se cambia.

## CAPITULO VI: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

El Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral son herramientas útiles además para representar informes de desempeño. Kaplan y Norton (2012) señalan que dichas herramientas permiten que los puntos relativos a la implementación de la estrategia emerjan con claridad y que los gerentes obtengan datos operativos detallados, con anterioridad a la reunión de revisión de la estrategia, a fin de comprender las causas potenciales del desempeño deficiente.

Otros reportes, para explicar el desempeño de la organización pueden ser dashboard, drill down, gráficos y otros estudios analíticos y de rentabilidad, todos con el fin de explicar la causa y efecto entre estos indicadores.

Al respecto, Kaplan y Norton (2012) expresan que hay que evaluar periódicamente si los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado.

### **6.1 Modelo de análisis de desempeño**

Se ha seleccionado el indicador clave de desempeño “Porcentaje de fiscalizaciones realizadas de acuerdo con lo planificado en periodo t.” relacionado al objetivo estratégico “Fiscalizaciones efectivas” del BSC propuesto para la UEN, para ejemplificar la aplicación de un Modelo de Análisis de Desempeño (MAD).

Este KPI, es relevante para la organización dado que las fiscalizaciones forman parte de los procesos y productos estratégicos de la UEN, siendo una de las principales actividades mandatadas por la ley que regula la industria de casinos de juego. Una eficiente y correcta planificación de fiscalizaciones, permite prevenir incumplimientos y mediante su ejecución otorgar resguardo de la fe pública a la ciudadanía, debiendo cubrir todas aquellas temáticas relevantes de su interés y en los tiempos prudentes de aplicación, con el objeto final de mejorar los servicios

prestados por las sociedades operadoras, mediante la disminución de sus incumplimientos normativos.

Al respecto, se seleccionaron tres indicadores relacionados, que pudiesen afectar el cumplimiento del KPI antes señalado.

Figura N° 20: Ejemplo Modelo de Análisis de Desempeño (MAD)



Fuente: Elaboración propia

La Figura N°20, pretende demostrar que aquellos 4 indicadores afectan directamente al KPI, junto a las fuentes de donde provienen.

Los datos para determinar el indicador proveniente del ENTORNO, se obtiene del sistema SIGFE, validándose con la información adicional que posee la Unidad de Gestión Interna y Personas de la SCJ. En dicho sistema, se controla el presupuesto otorgado a la institución.

Los datos para determinar el indicador proveniente del TABLERO DE CONTROL DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN, se obtienen de planilla Excel que lleva el encargado del área de gestionar y asignar las fiscalizaciones.

Los datos para determinar el indicador proveniente del BSC, se debiesen obtener de un reporte de incidencias o ticket en el sistema Redmine llevado por la Unidad

de Tecnología y Desarrollo de Procesos, respecto al detalle de aquellas situaciones que han originado problemas en los sistemas y por lo tanto el atraso o errores en las fiscalizaciones planificadas.

Los datos para determinar el indicador sobre la INICIATIVA ESTRATÉGICA, respecto de la implementación de un sistema de gestión de fiscalizaciones, se puede ver mediante el mismo aplicativo Redmine, que mide el grado de avance de los proyectos. También, en él se cargan los medios de verificación que dan cuenta de este avance, como por ejemplo, los resultados de las pruebas.

Tabla N° 24: Descripción de relación entre indicadores seleccionados

Fuente	Indicador	Relación con KPI
<b>Entorno</b>	Ajustes al presupuesto de la UEN producto de la desaceleración económica	Los ajustes efectuados al presupuesto influyen directamente en la cantidad de fiscalizaciones planificadas y comprometidas para periodo, debiendo la UEN adaptar su planificación o buscar nuevas maneras de ejecutarlas sin disminuir la cantidad que fue propuesta.
<b>Tablero de control División de Fiscalización</b>	Porcentaje de fiscalizaciones que no se realizaron según las reglas del negocio establecidas en el periodo t.	La Superintendencia debe establecer algunas reglas o parámetros a cumplir, cuando asigna fiscalizaciones planificadas, estas pueden corresponder a: no repetir una materia o fiscalizador/a en un mismo casino, cubrir todas las sociedades operadoras, periodicidad de las visitas, considerar los feriados legales, capacitaciones u otras actividades que afecten la disponibilidad de los funcionarios/as fiscalizadores, etc. Lo anterior, apunta a efectuar fiscalizaciones más transparentes e imparciales, y al no cumplir con algunos de estos parámetros, afecta la planificación establecida que fue preparada teniéndolos en cuenta.

<p><b>Balanced Scorecard</b></p>	<p>Porcentaje de fallas presentadas en el sistema de información en el periodo t.</p>	<p>Si los sistemas que apoyan al proceso de fiscalización, ya sea al momento de su planificación como en su ejecución, fallan recurrentemente, no se ejecutarán cómo fueron planificadas, o sencillamente no se podrían ejecutar.</p>
<p><b>Iniciativa estratégica</b></p>	<p>Implementación de un software para la gestión de las fiscalizaciones</p>	<p>Para asegurar una óptima asignación de las fiscalizaciones cumplimiento con las reglas de negocio y con las decisiones estratégicas de fiscalización, es necesario contar con un programa que provea del monitoreo y gestión de estas asignaciones, entregando una propuesta libre de sesgos. Cuando este se encuentre implementado, contendría las reglas de negocio predefinidas, por cuanto habría que evaluar el uso del indicador de optimización antes señalado.</p>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°24, presenta las razones por las cuales cada uno de los tres indicadores afecta los resultados obtenidos por el indicador clave seleccionado.

## 6.2 Reporte del desempeño

A continuación, se presenta un ejemplo de los reportes sobre indicadores claves, que permite explicar el Modelo de Análisis de Desempeño (MAD), presentado en el la Figura N° 18 anterior:

Tabla N° 25: Reporte resumen del desempeño KPI

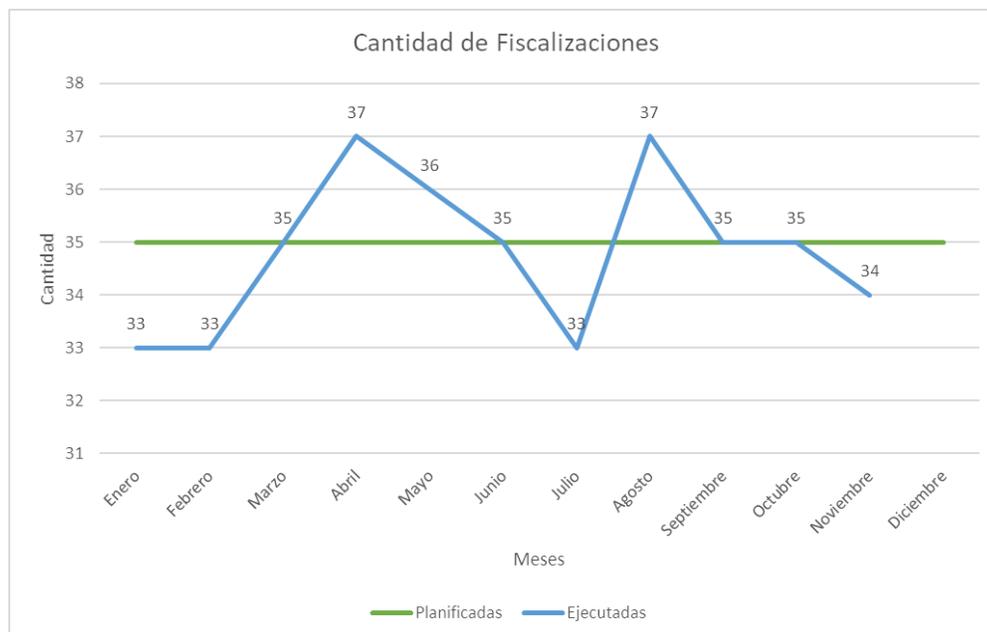
	Ejecutadas	Planificadas	Variación	Semáforo	Estado
Fiscalizaciones	385	420	35	●	▲
Noviembre	34	35	-1	●	▲
Por fiscalizador/a	6,8	7	-0,2	●	▼
Por sociedad	23	20	3	●	▼
Por materia	19	20	1	●	▲

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla N° 25, se puede observar lo siguiente:

- La primera fila “Fiscalizaciones” corresponde a aquellas comprometidas para el periodo anual. Dicho indicador se encuentra en verde dado que alcanzó la meta mensual, que son de 35 fiscalizaciones, contabilizando los meses hacia atrás (de enero a octubre). A continuación, el Gráfico N°7, ejemplifica lo anterior, presentando la comparación de lo ejecutado versus lo planificado.

Gráfico N° 7: Cantidad de Fiscalizaciones Planificadas vs Ejecutadas



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico N°7, también podría explicar que, durante los meses de enero, febrero y julio, se ejecutan menos fiscalizaciones por corresponder a periodos estivales.

- b) No obstante, el indicador mensual de noviembre señala que se ejecutaron 34 fiscalizaciones, no cumpliéndose la meta mensual prevista. Sin embargo, la flecha de la columna “Estado” se encuentra en verde, dado que en algún mes anterior (a modo de ejemplo agosto) se efectuó una fiscalización más respecto a las planificadas, por cuanto al final del periodo se espera cumplir con las 420.
- c) En sintonía con la disminución de fiscalizaciones para el mes de noviembre, la cantidad de fiscalizaciones mensuales por fiscalizador/a asignadas, es menor a lo planificado (7), dado que uno de ellos efectuó sólo 6, por cuanto el promedio arroja 6,8 (sobre un total de 5 fiscalizadores/as mensuales). Esto afectaría al indicador “fiscalizaciones que no se realizaron según las reglas del negocio establecidas” del tablero de control de la División de Fiscalización.

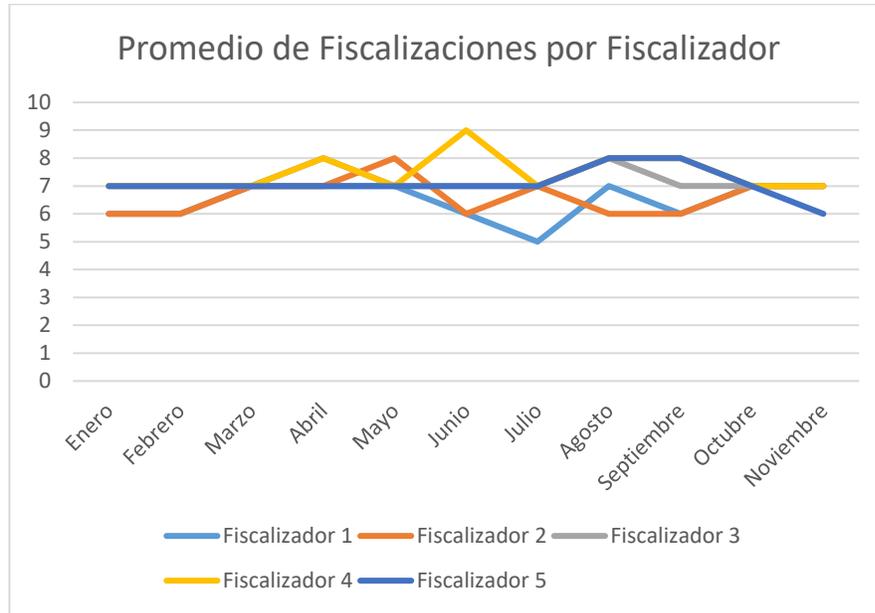
Tabla N° 26: Cantidad de fiscalizaciones realizadas por fiscalizador mensual

Mes	Fiscalizador 1	Fiscalizador 2	Fiscalizador 3	Fiscalizador 4	Fiscalizador 5	Total general
Enero	6	6	7	7	7	33
Febrero	6	6	7	7	7	33
Marzo	7	7	7	7	7	35
Abril	7	7	8	8	7	37
Mayo	7	8	7	7	7	36
Junio	6	6	7	9	7	35
Julio	5	7	7	7	7	33
Agosto	7	6	8	8	8	37
Septiembre	6	6	7	8	8	35
Octubre	7	7	7	7	7	35
Noviembre	7	7	7	7	6	34
<b>Total general</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>79</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>383</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°26, presenta el detalle mensual de las fiscalizaciones efectivamente realizadas por fiscalizador.

Gráfico N° 8: Cantidad de fiscalizaciones ejecutadas por fiscalizador



Fuente: Elaboración propia

Mediante el Gráfico N°8, se observa claramente que el promedio de fiscalizaciones mensuales por fiscalizador es 7.

- d) Asimismo, dicha disminución se explica porque se debían efectuar visitas a terreno a las 20 sociedades operadoras durante dicho mes, no obstante, una de ellas no fue fiscalizada, generando en total 19 visitas. Este valor también afectaría a la regla de negocio, que señala que al menos se efectuará una visita a terreno mensual a cada sociedad operadora.

Tabla N° 27: Casinos fiscalizados durante noviembre

Nombre Casino	Fiscalizador 1	Fiscalizador 2	Fiscalizador 3	Fiscalizador 4	Fiscalizador 5	Total general
Casino 1		2				2
Casino 2	2					2
Casino 3					2	2
Casino 4				1		1
Casino 6		1				1

Casino 7	1					1
Casino 8					1	1
Casino 9				1		1
Casino 10			1			1
Casino 11		1				1
Casino 12	1			1		2
Casino 13			1		1	2
Casino 14					2	2
Casino 15				2		2
Casino 16			3			3
Casino 17	2					2
Casino 18		2				2
Casino 19	1		2			3
Casino 20		1		2		3
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°27, presenta los casinos que fueron fiscalizados durante el mes de noviembre. Un fiscalizador puede ejecutar una visita y efectuar una, dos o más tipos de fiscalización. En este caso, cada número representa a una visita. Como se puede observar, no se fiscalizó el “Casino 5”, por cuanto afectaría el cumplimiento del indicador “fiscalizaciones que no se realizaron según las reglas del negocio establecidas”.

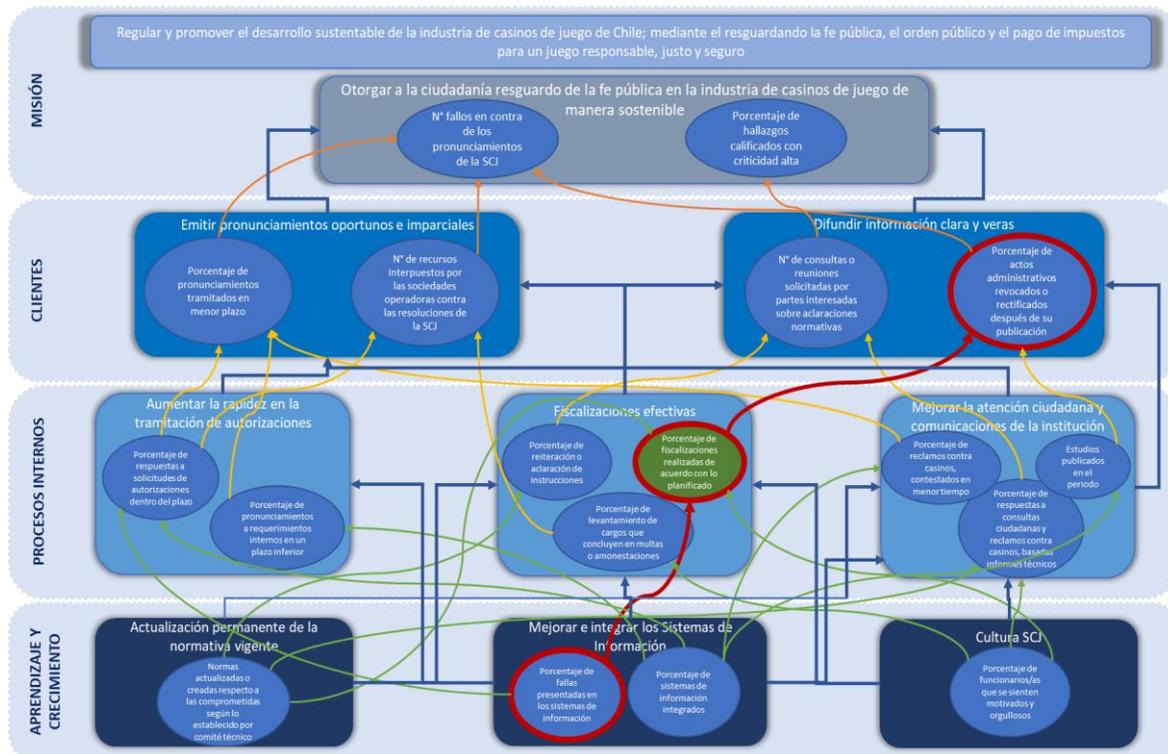
- e) Finalmente, al ordenar por materia de fiscalización se observa un aumento respecto a lo planificado, de 20 de ellas se fiscalizaron 19, lo que significa que a un mismo casino asistió un mismo fiscalizador/a 2 veces durante el mes, y se revisó una misma materia en 2 ocasiones durante ese periodo, afectando también al indicador “fiscalizaciones que no se realizaron según las reglas del negocio establecidas”. En Anexo N°3, se puede observar el detalle de aquel casino y materia que se repitió en el mes revisado, así mismo, no se fiscalizó la materia “Procedimientos” durante el dicho mes, siendo 19 las materias fiscalizadas y no 20, como se había planificado.

El caso que ejemplifica estos reportes se analizó en base a fiscalizaciones planificadas, aprobadas y presentadas a la Dirección de Presupuesto (Dipres), por

cuanto no considera aquellas ejecutadas por contingencias o eventos especiales que ameriten una fiscalización no programada.

Para una mejor comprensión de cómo se conectan los objetivos estratégicos entre sí, cuyas relaciones causales deben ser precisamente medidas, se preparó el siguiente mapa de relaciones causales:

Figura N° 21: Mapa de relaciones causales



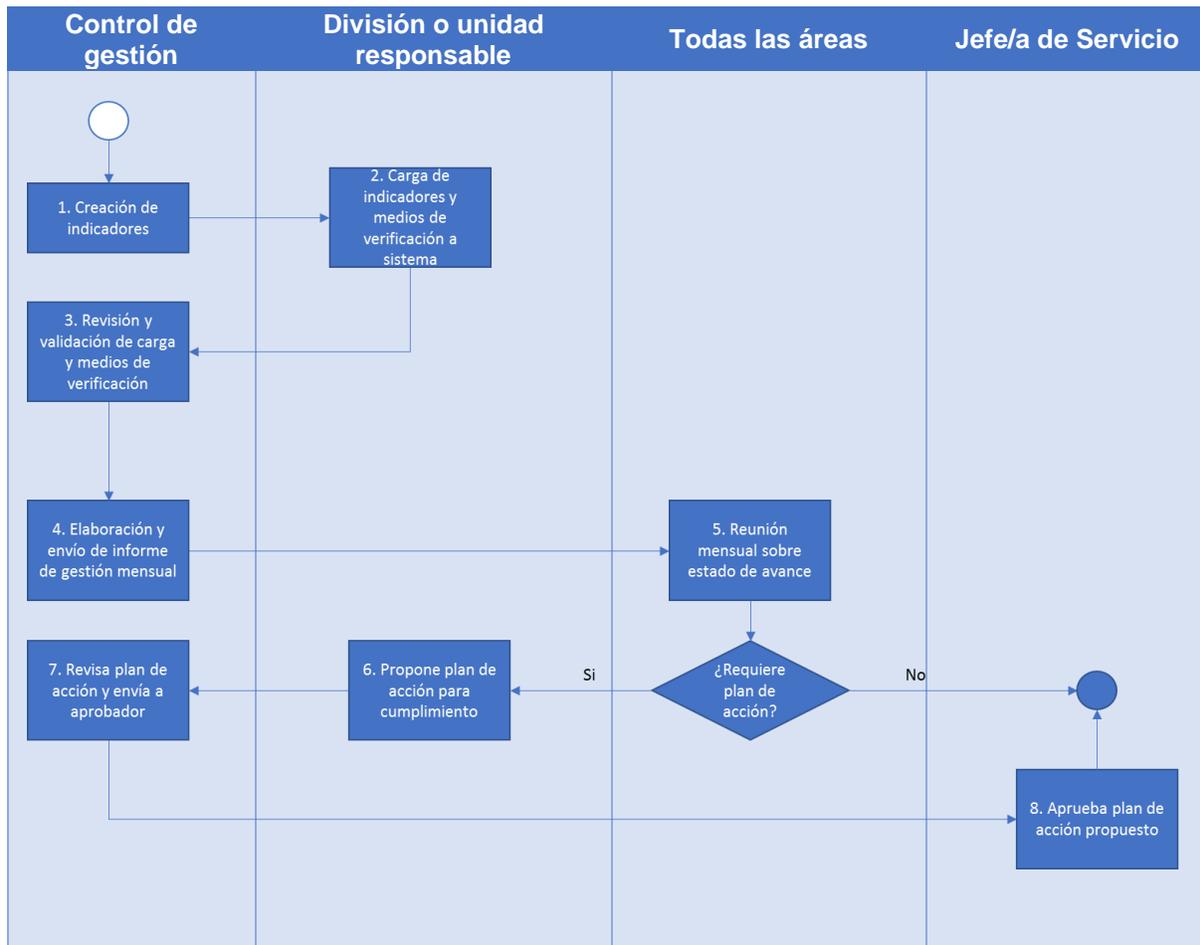
Fuente: Elaboración propia

La Figura N°21, presenta las relaciones causales incorporando los indicadores por los cuales se medirá cada objetivo. Este mapa es de gran ayuda para comprender como los resultados de cada indicador podrían impactar en los objetivos de las otras perspectivas, en cascada. Lo anterior, también permite explicar el comportamiento de aquellos y tomar las medidas correspondientes. Para una mejor descripción de estas relaciones causales, el Anexo N°4 presenta una explicación cómo cada indicador impacta en los resultados obtenidos por los demás, permitiendo visualizar la trazabilidad de la causa del desempeño para cada indicador.

### 6.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño

Se propone el siguiente procedimiento para efectuar el análisis de desempeño respecto a los indicadores levantados anteriormente:

Figura N° 22: Flujo información de indicadores seleccionados



Fuente: Elaboración propia

Las actividades señaladas en la Figura N°22, se describen a continuación:

Tabla N° 28: Descripción de actividades Flujo de información de indicadores

N°	Actividad	División y/o Unidad responsable	Descripción
1.	Creación de indicadores	Control de gestión	A partir de la planificación estratégica, y de las reuniones previas con cada área, se establecen objetivos e indicadores que se

N°	Actividad	División y/o Unidad responsable	Descripción
			han plasmado durante el presente informe mediante los cuales, el área de control de gestión debe cargar en algún sistema informativo la planificación anual de las fiscalizaciones, los parámetros determinados (o reglas de negocio) y el presupuesto anual asignado para dicho efecto, junto a la métrica y meta de cada uno de ellos, los cuales deberán ser alertados a las Divisiones o unidades responsables de su consecución mensualmente.
2.	Carga de indicadores y medios de verificación	División o unidad responsable	La División responsable extrae de su base de datos, el listado de fiscalizaciones efectuadas mensualmente, que contiene: sociedad operadora, fiscalizador/a, materia fiscalizada, fecha de fiscalización y estado de ésta, la que debiese estar cargada y gestionada en un sistema interno de dicha división, como se ha propuesto. Asimismo, entrega mensualmente, los medios de verificación suficientes que den cuenta de la ejecución de cada una de las fiscalizaciones.
3.	Revisión y validación de carga y medios de verificación	Control de gestión	Control de gestión revisa la consistencia de la información proporcionada validando los datos entregados.
4.	Elaboración y envío de informe de gestión mensual	Control de gestión	Mensualmente (los primeros días de cada mes) esta área elabora un informe de gestión con el estado de todos los indicadores claves que las divisiones o unidades deben cumplir, junto a una presentación que será expuesta en la próxima reunión sobre este tema.
5.	Reunión mensual de estado de avance	Todas las áreas	Se propone que mensualmente, todas las divisiones y unidades de la UEN se reúnan a

N°	Actividad	División y/o Unidad responsable	Descripción
			analizar el contenido de dicho informe, y establecer si alcanzan o no cumplir con los indicadores establecidos, como también proporcionar información relevante a las otras áreas, participando colaborativamente en la consecución de los objetivos mediante el análisis de causa que se genere.
6.	Propone plan de acción de cumplimiento	División o unidad responsable	Si una división o unidad presenta sus indicadores en rojo, cuyo incumplimiento al final del periodo es probable, se le solicitará un plan de acción para corregir tal situación, el que una vez elaborado, debe enviar al área de control de gestión para su revisión.
7.	Revisa plan de acción y envía a aprobador	Control de gestión	Recepcionado el plan de acción, esta área debe analizar las propuestas señaladas por la división o unidad responsable, considerando aquellos otros indicadores que pudiesen verse afectados e iterar con dicha división de ser necesario, hasta llegar a un producto final para la aprobación del Jefe/a de Servicio.
8.	Aprueba plan de acción propuesto	Jefe/a de Servicio	El Jefe/a de servicio analiza dicho plan, y aprueba las acciones a ejecutar, las que deben ser puestas en marcha apenas sea despachado por éste.

Fuente: Elaboración propia

En virtud del procedimiento descrito en la Tabla N°28, se observa que el KPI seleccionado se relaciona, mediante los indicadores que le afectan, al esquema de incentivos propuesto en la Tabla N°22 correspondiente a la División de Fiscalización, dado que generar una "Óptima asignación de fiscalizaciones" se encuentra dentro de su tablero.

## CAPITULO VII: CONCLUSIONES

La percepción negativa que la ciudadanía tiene sobre el servicio público en los últimos años ha ido en aumento. Ya lo vaticinaba un informe de la CEP en el año 2016, que señalaba que aproximadamente el 70% de la población cree que los funcionarios públicos son bastante o casi todos corruptos. No obstante, propone que para mejorar la percepción de la ciudadanía es necesario que las instituciones mejoren su desempeño además en la calidad de las prestaciones del Estado.

En este sentido, la industria que regula la Superintendencia de Casinos de Juego posee una percepción aún más negativa en la ciudadanía, tal como se analizó en los capítulos anteriores, incrementada por las gravísimas situaciones ocurridas en algunos de los casinos de juego que han generado gran conmoción nacional. No obstante, dicha situación podría ser considerada por la institución como la oportunidad de demostrar los grandes beneficios que la industria aporta a la comunidad donde se emplaza un casino de juegos, como también dar a conocer la labor que cumple en resguardo de la fe pública.

Por ambas razones, es importante que la organización mejore el desempeño para así contribuir a mejorar también la percepción de la ciudadanía. Las declaraciones estratégicas que se han propuesto para la SCJ en el periodo 2019 – 2022, han sido diseñadas con el foco de operativizar la estrategia, medibles y claras para la ciudadanía y sus funcionarios/as, mediante una serie de herramientas que contribuyen a la alineación de estos últimos en pos de los objetivos de la Superintendencia.

Asimismo, se efectuó un análisis crítico del entorno y de las capacidades y recursos de la organización estudiada, lo que permitió determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades actuales, que contribuyeron a preparar la estrategia para el periodo antes señalado. Posteriormente, se efectuó un análisis de del modelo de negocio, proponiendo mejoras sustanciales que aumentarían la rentabilidad y captura de valor del modelo de negocio actual.

En base a lo anterior, se propuso un nuevo mapa estratégico que presenta claramente las relaciones causales entre cada objetivo y perspectiva, que permite ser más explícito en la redacción de estos objetivos, facilita la comprensión de las relaciones causales de cada uno y despliega la estrategia estableciendo temas estratégicos; grandes diferencias respecto al que se encuentra en uso actualmente en la institución.

En este orden de ideas, se propuso un esquema de incentivos dirigido a los responsables y funcionarios/as de cada área crítica para el alineamiento a la estrategia. Al ser la organización, una institución del Estado, los incentivos monetarios se encuentran altamente regulados, donde no cabe la posibilidad de entregar otro tipo que no sea los que establece el marco legal, por cuanto se propone un incentivo no monetario relacionado al reconocimiento. Es dable señalar que, los incentivos en el sector público se encuentran altamente ligados a la evaluación del desempeño de los funcionarios, donde la mayoría de ellos obtiene una calificación que los permite estar permanentemente en lista 1, dando por sentada la obtención de bonos asociados a las metas. Es por esto, que se propone establecer un reglamento especial de calificaciones, como también, implementar retroalimentación entre las diferentes áreas, que permita efectuar un trabajo más colaborativo.

Respecto a los resultados obtenidos por las herramientas antes descritas, se presenta una propuesta de modelo de análisis de desempeño, junto al *dashboard* que expone un mapa de indicadores con las relaciones causales. Para lo anterior, es necesario hacer una lectura global sobre cada relación y efectuar un análisis de causa para determinar aquellos que pudiesen encontrarse fuera de rango.

Por todo lo descrito, la presente propuesta de sistema de control de gestión aborda el problema de alineamiento vertical y horizontal mediante los tableros de control y esquemas de incentivos de cada área crítica, obligándolos a trabajar en conjunto para la consecución de las metas y mediante proyectos estratégicos, reconociendo además aquellos individuos más eficientes mediante procesos de calificación más justos e incentivos no monetarios.

Respecto con la cultura organizacional implantada en la organización, se espera que, mediante la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas en este informe, que provocan cambios potentes en las labores rutinarias de los funcionarios/as, comience a cambiar el dogma de “hacer las cosas de tal manera porque siempre se han hecho igual”. Si bien, en principio los cambios profundos pueden generar resistencia al interior de la organización, con la participación de equipos multidisciplinarios en cada proyecto, se puede generar una mayor motivación al sentirse parte y valorados.

Finalmente, es recomendable que la institución se replantee sus objetivos en el marco de un ambiente tan cambiante, dada la contingencia que a la fecha de este proyecto suscita a la industria que regula y que ha acarreado grandes pérdidas para estas empresas de casinos de juego, adaptándose y replanificando su estrategia. En este mismo sentido, sobre el alineamiento, debe buscar las mejores prácticas que permita a sus funcionarios/as efectuar trabajo a distancia respecto de todas las tareas que se ejecutan, haciéndolas parte de sus labores cotidianas, lo que podría además motivarles. Finalmente, es recomendable que la organización trabaje urgentemente en un reglamento especial de calificaciones.

## CAPITULO VIII: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- ALDO CAPRILE (2017) Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas Prácticas para su Diseño.
- ALEXANDER OSTERWALDER Y OTROS (2011) Generación de modelos de negocio.
- ANTONIO FARÍAS, (2001) Control de Gestión: Un Enfoque Integral. En Revista Estudios de Información y Control de Gestión N°5.
- ANTONIO FARIAS (2016) Series Docentes: Planificación Estratégica. Visualizado en <https://ccg.uchile.cl/docs/Sd-04-2016b.pdf> el 30-01-2021.
- ANTONIO FRANCES (2006), Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. Person.
- ARTHUR THOMPSON Y OTROS (2012) Administración Estratégica, Teorías y casos. 18a edición, editorial McGrawHill. México.
- BANCO CENTRAL DE CHILE (2016) Informe de Percepciones de Negocios febrero 2016.
- CARLOS SALINAS BRUZZONE (2010) Derecho administrativo sancionador. El régimen sancionador en Chile. Thompson Reuters.
- CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP) Informe: Encuesta CEP 2016 ¿Malestar en Chile? Visualizado en [https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20170627/20170627093424/informe\\_encuesta\\_cep2016\\_malestar\\_en\\_chile\\_1.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20170627/20170627093424/informe_encuesta_cep2016_malestar_en_chile_1.pdf) el 15-07-2019.
- CHARLES HILL Y GARETH JONES (2009) Administración Estratégica: Un enfoque Integral. McGraw-Hill. Octava Edición.
- CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL (2017) Estado de la participación ciudadana en Chile y propuestas de reforma a la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Visualizado en <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2018/03/INFORME-FINAL-Consejo-Nacional-de-Participaci%C3%B3n-Ciudadana.pdf> el 16-07-2019

- CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA (2018) Estudio Nacional de Transparencia año 2018. Informe Final. Visualizado en <https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2019/05/Estudio-Nacional-de-Transparencia-2018.pdf>
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2016) Dictamen N°092308N16. Visualizado en <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/092308N16/html>
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2018), Organigrama de la Administración del Estado. Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA).
- CRISTHIAN CANCINO DEL CASTILLO (2012), Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Documento Docente.
- DECRETO DE LEY N°3551 (1980) Fija Normas sobre remuneraciones y sobre personal para el sector público.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES) Declaraciones Estratégicas 2020. Visualizadas en [http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15400-25190.html#instrumento\\_gestion\\_4](http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15400-25190.html#instrumento_gestion_4)
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES) Presupuestos. Visualizado en <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-14433-24043.html>
- GAMBLING COMMISSION (2019) Gambling participation in 2018: behaviour, awareness and attitudes. Visualizado en <http://www.gamblingcommission.gov.uk/PDF/survey-data/Gambling-participation-in-2018-behaviour-awareness-and-attitudes.pdf>
- GERRY JOHNSON Y OTROS (2006) Dirección estratégica. Pearson.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) Índices de Venta de Servicios, Sectores Económicos, Edición N°253, del 3 de diciembre de 2019. Visualizado en [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2019/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-diciembre-2019.pdf?sfvrsn=e8f550ef\\_5](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2019/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-diciembre-2019.pdf?sfvrsn=e8f550ef_5)

- JAY BARNEY (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,
- JOAN RICART (2009) Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review.
- KOVACEVIC Y REINOSO (2013) El Diamante de la excelencia organizacional. 2da Edición.
- LAS VEGAS CONVENTION AND VISITORS AUTHORITY (2018) Las Vegas Visitor Profile, Generational, Versión 2018. Visualizado en [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/lasvegas/2018\\_Las\\_Vegas\\_Visitors\\_Profile\\_Study\\_94443c1d-334f-4d0b-b997-5c8800f990b0.pdf](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/lasvegas/2018_Las_Vegas_Visitors_Profile_Study_94443c1d-334f-4d0b-b997-5c8800f990b0.pdf)
- LEY N°18.834 (1989) Aprueba Estatuto Administrativo. Visualizada en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30210&idVersion=1989-09-23>
- LEY N°19.995 (2005), modificada por la Ley N°20.856 (2015) Establece las Bases Generales para la Autorización, Funcionamiento y Fiscalización de Casinos de Juego, visualizada en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=234426>
- LEY N°20.212 (2007) Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica. Visualizada en [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-43560\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-43560_doc_pdf.pdf)
- LEY N°20.660 (2013) Modifica la Ley N° 19.419, en materia de Ambientes Libres de Humo de Tabaco. Visualizada en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1047848>
- MICHAEL PORTER (1987) Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- MICHAEL HITT, DUANE IRELAND Y ROBERT HOSKISSON (2004) Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Cengage Learning. Séptima Edición
- MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO (2016) Política para la participación ciudadana en el marco de la corresponsabilidad. Visualizado en [https://www.defensa.cl/archivo\\_mindef/anexos/politica\\_de\\_participacion.pdf](https://www.defensa.cl/archivo_mindef/anexos/politica_de_participacion.pdf)

- PAUL NIVEN (2002) El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Gestión 2000.
- PORTAL TRANSPARENCIA (2020) Portal de transparencia activa. Escala de Remuneraciones. Visualizado en <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/pdttta/-/ta/AE012/PR/ERM/46561123>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE) Término “Fiscalizar”. 2020.
- ROBERT N. ANTHONY Y VIJAY GOVINDARAJAN (2007), *Sistemas de Control de Gestión* (Vol. 12). McGraw-Hill.
- ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON (1992) El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business.
- ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON (2004) Mapas Estratégicos, Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Gestión.
- ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON (2012) The Execution Premium, Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas, 1ª edición, editorial Temas.
- STEPHEN ROBBINS (2004) Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- SONIA RODRIGUEZ-CAMPOS GONZALEZ (2005) La Creación de Mercados Regulados: Consecuencias para el Estado Social de Derecho. Revista de Administración Pública. Madrid.
- STEPHEN ROBBINS Y TIMOTHY JUDGE (2009), Comportamiento organizacional. Pearson.
- SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO (2020) Acerca de la SCJ. Visualizado en <http://www.scj.gob.cl/acerca-de-la-scj>
- SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO (2016) Código de Ética. Visualizado en [http://www.scj.cl/sites/default/files/2019-02/20160906%20Segunda%20versi%C3%B3n%20c%C3%B3digo%20de%20%C3%A9tica%20SCJ\\_0.pdf](http://www.scj.cl/sites/default/files/2019-02/20160906%20Segunda%20versi%C3%B3n%20c%C3%B3digo%20de%20%C3%A9tica%20SCJ_0.pdf)
- SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO (2016) Catastro de máquinas de juego electrónicas en salas a nivel nacional. Visualizado en

<http://www.scj.gob.cl/sites/default/files/2019-04/CatastroMaquinasElectronicas.pdf>

- SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO (2017) Circular N°83 de fecha 14 de febrero de 2017. Visualizada en <http://www.scj.gob.cl/marco-normativo/circulares?page=2>
- W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE (2005). Blue Ocean Strategy.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Objetivos, productos y clientes de las superintendencias en Chile

Ministerio	Institución Fiscalizadora	Objetivos	Productos	Segmentos de clientes
Economía, Fomento y Turismo	Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar a través de procesos de fiscalización continuos y eficaces que los entes fiscalizados, cumplan en forma eficiente y transparente con las leyes, reglamentos e instructivos vigentes que les rigen.</li> <li>2. Fortalecer la gestión interna de la Institución, a través del mejoramiento de los procesos y la optimización de los recursos organizacionales.</li> <li>3. Lograr una atención oportuna y de calidad, a todos los usuarios/as en los distintos servicios que la Superintendencia otorga a la ciudadanía.</li> <li>4. Posicionar frente a la ciudadanía el procedimiento concursal de renegociación de la persona deudora, como una herramienta para resolver su situación de sobreendeudamiento o insolvencia financiera.</li> <li>5. Fortalecer la autonomía de las coordinaciones regionales, acercando los servicios de la Superintendencia a todos los ciudadanos/as del país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalización</li> <li>2. Asistencia regional</li> <li>3. Atención de clientes y ciudadanos/as</li> <li>4. Procedimiento Concursal de Renegociación de la Persona Deudora</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreedores, deudores y terceros interesados en los Procedimientos Concursales</li> <li>2. Órganos administrativos y jurisdiccionales</li> <li>3. Entes fiscalizados (partes interesadas)</li> </ol>
Educación	Superintendencia de Educación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer, facilitar y promover el conocimiento y ejercicio de los derechos y deberes de los distintos miembros de la comunidad educativa y de la ciudadanía, a través de la difusión de contenidos pertinentes, utilizando canales de información oportunos, efectivos e innovadores.</li> <li>2. Promover en los establecimientos educacionales la instalación y fortalecimiento de capacidades y prácticas que permitan el cumplimiento de la normativa educacional y el uso adecuado de los recursos recibidos, con el propósito de contribuir a la calidad educativa, en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.</li> <li>3. Resguardar, a través de la eficiente gestión de denuncias, la fiscalización con enfoque de derechos y la instrucción de procesos administrativos sancionatorios pertinentes, el cumplimiento de la normativa educacional vigente y el uso de los recursos que reciben los establecimientos educacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalización e Instrucción de Procesos Administrativos a establecimientos educacionales.</li> <li>2. Gestión de Denuncias y Reclamos de la Comunidad Educativa.</li> <li>3. Formación y capacitación de sostenedores y actores de la comunidad educativa.</li> <li>4. Información a la comunidad educativa y ciudadanía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiantes de Establecimientos Educativos Escolares (incluye estimación matrícula parvularia)</li> <li>2. Sostenedores de Establecimientos Educativos</li> <li>3. Directores de Establecimientos Educativos</li> <li>4. Docentes y Asistentes de la Educación</li> <li>5. Establecimientos Educativos</li> <li>6. Instituciones partícipes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ministerio de Educación, Agencia de la Calidad, Consejo Nacional de Educación)</li> <li>7. Consejo de Defensa del Estado</li> <li>8. Fiscalía Nacional</li> <li>9. Junta Nacional de Jardines Infantiles</li> <li>10. Fundación Integra</li> </ol>

Ministerio	Institución Fiscalizadora	Objetivos	Productos	Segmentos de clientes
Educación	Superintendencia de Educación Superior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por el cumplimiento normativo y la sustentabilidad de las instituciones de educación superior, cautelando asimismo porque éstas destinen sus recursos a los fines que les son propios de acuerdo a ley y a sus estatutos.</li> <li>2. Atender y gestionar eficiente y oportunamente las denuncias, reclamos y solicitudes de información de los distintos actores del sistema de educación superior.</li> <li>3. Incrementar los niveles de transparencia en el sistema de educación superior, entregando información pertinente y oportuna a los diversos actores del mismo.</li> <li>4. Promover en los centros de formación técnica, los institutos profesionales y las universidades la instalación y fortalecimiento de capacidades y prácticas que permitan el cumplimiento de la normativa que le es aplicable, con el propósito de contribuir a la calidad educativa, en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.</li> </ol>	Sin información oficial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones de Educación Superior</li> <li>2. Estudiantes de Educación Superior</li> </ol>
Energía	Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el correcto funcionamiento del sistema energético del país, en sus distintos niveles de operación, por medio de la fiscalización de las instalaciones eléctricas, de gas y de combustibles líquidos, en base a las políticas y la normativa vigente en la materia, resguardando el uso eficiente y eficaz de los recursos fiscales, a través de la focalización en las áreas de operación donde la intervención de la SEC genera un mayor impacto en la seguridad de las personas.</li> <li>2. Desarrollar y mantener actualizada la normativa técnica en el sector energético sujeto a la fiscalización de la SEC, a través de la generación de reglamentos y protocolos, que den cuenta de las variaciones y desarrollos que se presentan en el sector; y las definiciones del Ministerio de Energía, tendientes a dotar a los usuarios del sistema de productos y artefactos con mayor estándar de seguridad y mejor desempeño energético.</li> <li>3. Fortalecer el proceso de autorizaciones a organismos e instaladores; y, la entrega de concesiones, tanto en los ámbitos de electricidad, gas y combustibles líquidos, con el objeto que instaladores, usuarios y empresas accedan a un servicio de mejor calidad, mayor resolución y donde las responsabilidades y tiempos destinados a cada actor y etapa del proceso están adecuadamente determinados.</li> <li>4. Promover el auto cuidado y el uso responsable de los servicios y productos energéticos que se comercializan en el país, fomentando la educación y el acceso a información relevante sobre derechos y deberes de las personas en materias de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalización</li> <li>2. Estudios técnicos y normativos en materias de electricidad, gas y combustibles</li> <li>3. Autorizaciones y registros</li> <li>4. Atención ciudadana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usuarios públicos y privados del sistema y productos energéticos</li> <li>2. Empresas oferentes de servicios energéticos (generación, transmisión, almacenamiento y distribución)</li> <li>3. Empresas comercializadoras de artículos (eléctricos, gas y combustible)</li> <li>4. Personas naturales (profesionales, técnicos y trabajadores especializados) que prestan servicios en las áreas de electricidad y gas.</li> <li>5. Entidades y organismos autorizados para cumplir funciones de certificación</li> <li>6. Municipalidades, administradoras, propietarias de alumbrado público</li> </ol>

Ministerio	Institución Fiscalizadora	Objetivos	Productos	Segmentos de clientes
		electricidad y combustibles; y la atención oportuna de los distintos tipos de requerimientos a través de nuestros canales de contacto.		
Hacienda	Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar el valor público, poniendo en valor la oferta territorial, preservando la fe pública.</li> <li>2. Velar por el cumplimiento de la normativa y la operación de los casinos de juego, en base a un acuerdo ético.</li> <li>3. Mitigar de manera proactiva los eventuales efectos negativos de la industria en los usuarios, su entorno y la comunidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución de la fiscalización.</li> <li>2. regulación de la industria de casinos de juego.</li> <li>3. Aplicación de sanciones a los casinos de juego.</li> <li>4. Autorización de solicitudes de la industria de los casinos de juego.</li> <li>5. Entrega de información sobre la industria de casinos de juego y respuesta a requerimientos ciudadanos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Casinos de juego en operación</li> <li>2. Autoridades regionales y comunidades donde se emplazan los casinos de juego.</li> <li>3. Sociedades que se han adjudicado una licencia de casinos de juego, que no están en operación.</li> <li>4. Proveedores nacionales y extranjeros (implementos de juego y laboratorios certificadores)</li> <li>5. Público general</li> <li>6. Visitantes a los casinos de juego</li> </ol>
Hacienda*	Comisión para el Mercado Financiero (CMF ex SVS y SBIF)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuir la asimetría de información para la toma de decisiones.</li> <li>2. Elevar los estándares de conducta de mercado.</li> <li>3. Promover una gestión de riesgos efectiva por parte de los fiscalizados de la CMF.</li> <li>4. Generar las condiciones para una mayor inclusión financiera.</li> <li>5. Fortalecer la gestión institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Supervisión de los mercados de valores, seguros, bancos e instituciones financieras.</li> <li>b. Regulación de los mercados de valores, seguros, bancos e instituciones financieras.</li> <li>c. Provisión y difusión de información al mercado.</li> <li>d. Educación financiera a participantes y usuarios del mercado.</li> <li>e. Atención de consultas y reclamos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversionistas actuales y potenciales del mercado de valores y asegurados actuales y potenciales en el mercado nacional.</li> <li>2. Todas las entidades supervisadas por la CMF</li> </ol>
Medio Ambiente	Superintendencia del Medio Ambiente (SMA)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la fiscalización de instrumentos de gestión ambiental basado en la evaluación de riesgo ambiental, la mirada territorial en función del despliegue institucional y la coordinación de las competencias ambientales del estado.</li> <li>2. Aumentar el efecto disuasivo que debe generar la actividad de la SMA sobre los sujetos regulados, mejorando la gestión en cuanto al fundamento técnico y legal de la respuesta sancionatoria, así como en la oportunidad para emitir la resolución sancionatoria y la que se pronuncia sobre el programa de cumplimiento.</li> <li>3. Facilitar el acceso a la información relacionada con la fiscalización ambiental, a través del Sistema Nacional de Fiscalización Ambiental (SNIFA), y la implementación de tecnologías que apoyen los objetivos y procesos de la SMA.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalización ambiental</li> <li>2. Sistema de multas y sanciones</li> <li>3. Sistema Nacional de Información de Fiscalización Ambiental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intendentes, Seremis del M. Ambiente, Agricultura, Hacienda, Salud, Economía, Fomento y Reconstrucción, Energía, Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, Transportes y Telecomunicaciones, Minería y Planificación. SEA. Congreso Nacional.</li> <li>2. Comunidad regulada</li> <li>3. Terceros autorizados para labores de inspección, verificación, mediciones y análisis</li> <li>4. Tribunales ambientales</li> <li>5. Todas y todos los habitantes de nuestro país</li> <li>6. Organismos Sectoriales (OS) con facultades de Fiscalización Ambientales: Subsecretaría de Salud, SISS, Sernamegomin, CONAF, DGA, SAG, DIRECTEMAR, Subsecretaría Transportes, Sermapesca, SEC, CCHEN, Consejo de Monumentos Nacionales, Dirección de</li> </ol>

Ministerio	Institución Fiscalizadora	Objetivos	Productos	Segmentos de clientes
				Vialidad, DGAC, CONADI y DOH.
Salud	Superintendencia de Salud (SdS)	<p>1. Potenciar la información, comunicación y servicios ofrecidos a las personas en razón de la protección de sus derechos y sin discriminación alguna, mediante el mejoramiento de los canales de acceso, difusión, educación y uso de las tecnologías, para entregar respuestas dignas, oportunas y de calidad e incrementar el conocimiento de las personas en el uso de su sistema de salud, y así contar con personas más protegidas, más conscientes de sus derechos, más dispuestas a ejercerlos y más responsables de sus obligaciones.</p> <p>2. Fiscalizar y regular a los fondos y seguros privados de salud, ejerciendo efectivamente las atribuciones legales vigentes, para proteger los derechos en salud de las personas, eliminando las diferencias evitables en razón de su género y contra toda forma de discriminación para mejorar el desempeño del sistema de salud.</p> <p>3. Estimular, orientar y contribuir al desarrollo progresivo de los sistemas de provisión de la calidad asistencial, ejerciendo efectivamente las atribuciones legales vigentes, a través de la fiscalización, normativa y registro, para garantizar a todas las personas usuarias del sistema, público y privado, una atención de salud con adecuados estándares de calidad y seguridad, y de resguardo de sus derechos y contra toda forma de discriminación derivando en mayores grados de satisfacción, eficiencia, equidad y seguridad del paciente.</p> <p>4. Gestionar con liderazgo los recursos institucionales y las personas, implementando un modelo de gestión eficiente, transparente, enfocado en los funcionarios que incorpora en sus prácticas la promoción de la equidad de género y no discriminación, potenciando el capital humano, el trabajo en equipo y los recursos disponibles para contribuir al logro de los compromisos de la organización, y de esta forma cumplir la misión de la Superintendencia.</p>	<p>1. Fiscalización</p> <p>2. Regulación</p> <p>3. Gestión de consultas y reclamos</p> <p>4. Administración de los sistemas de Evaluación de la Calidad en Salud</p>	<p>1. Beneficiarios/as de FONASA</p> <p>2. Beneficiarios/as de ISAPRES</p> <p>3. FONASA</p> <p>4. Isapres</p> <p>5. Prestadores Institucionales (Hospitales, Clínicas, otros centros de atención de salud)</p> <p>6. Prestadores Individuales (Médicos y otros profesionales de salud)</p>

Ministerio	Institución Fiscalizadora	Objetivos	Productos	Segmentos de clientes
Obras Públicas	Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr que las tarifas de los servicios sanitarios sean las mínimas, que aseguren calidad de servicio a los clientes y un retorno adecuado al riesgo del negocio a las concesionarias, a través de calcular tarifas con oportunidad y debidamente sustentadas.</li> <li>2. Velar por la provisión futura eficiente y de calidad de los servicios sanitarios en áreas urbanas, a través de los pronunciamientos sobre los Planes de Desarrollo presentados por las concesionarias sanitarias.</li> <li>3. Velar por el cumplimiento de la calidad de servicio que las concesionarias sanitarias prestan a sus clientes, a través de la provisión de servicios eficaces de fiscalización en cada región y de educar, informar y atender oportunamente a nuestros clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposición de Decretos Tarifarios al Ministerio de Economía</li> <li>2. Proposición de Decretos de Concesión Urbana de Servicios Sanitarios al Ministerio de Obras Públicas</li> <li>3. Fiscalización de empresas sanitarias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunidad en general</li> <li>2. Organismos públicos, instituciones, autoridades</li> </ol>
Trabajo y Previsión Social	Superintendencia de Pensiones (SP)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar una atención de calidad al público atendido, desarrollando una organización orientada a las necesidades de los usuarios del sistema con un equipo humano de excelencia.</li> <li>2. Contribuir a perfeccionar el Sistema de Pensiones y el Seguro de Cesantía, optimizando y/o mejorando la fiscalización y regulación sobre nuestros fiscalizados.</li> <li>3. Mejorar la toma de decisiones de los usuarios, generando y fomentando una cultura de previsión social, a través de la entrega de información clara y oportuna, y de educación en temas de previsión social.</li> <li>4. Contribuir al correcto funcionamiento del sistema, a través de la generación y gestión de información integral, consistente y confiable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalización de las AFP, de la AFC, del IPS, de las Comisiones Médicas, de los Fondos de Pensiones, de los Fondos de Seguro de Cesantía, del funcionamiento del Sistema de Consultas y Ofertas de Montos de Pensión (SCOMP) y de los asesores previsionales</li> <li>2. Emisión de normativa para el sistema de pensiones y el seguro de cesantía</li> <li>3. Atención y educación previsional a los usuarios del sistema y el público en general.</li> <li>4. Estadísticas, informes y estudios del Sistema de Pensiones y del Seguro de Cesantía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajadores afiliados al Sistema de Pensiones, D.L. 3.500</li> <li>2. Pensionados del Sistema de Pensiones, D.L. 3.500</li> <li>3. Servicios e instituciones del sector público.</li> <li>4. Administradoras de Fondos de Pensiones</li> <li>5. Administradora de Fondos de Cesantía</li> <li>6. Trabajadores afiliados al Seguro de Cesantía</li> <li>7. Beneficiarios del Seguro de Cesantía</li> <li>8. Beneficiarios del sistema de pensiones solidarias</li> <li>9. Imponentes y beneficiarios de los regímenes de prestaciones de las ex cajas de previsión administradas por el IPS</li> <li>10. Instituto de Previsión Social</li> <li>11. Asesores previsionales</li> <li>12. Potenciales afiliados</li> <li>13. Académicos, investigadores y estudiantes</li> <li>14. Medios de comunicación</li> <li>15. Organismos internacionales</li> <li>16. Comisiones médicas del DL N°3.500</li> </ol>
Trabajo y Previsión Social	Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfeccionar y fortalecer los procesos de supervigilancia y fiscalización de los regímenes de seguridad social y de protección social, como asimismo de las instituciones que los administran, dentro de nuestra esfera de competencia y en conformidad a la ley; a través de la incorporación de tecnologías de información y nuevas metodologías de gestión, que permitan a la ciudadanía garantizar un mejor acceso a los</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalización de los regímenes de seguridad social y de las entidades gestoras de éstos.</li> <li>2. Estudios e investigaciones</li> <li>3. Difusión de derechos y beneficios de seguridad social</li> <li>4. Administración de los Fondos Nacionales de Seguridad Social</li> <li>5. Dictámenes de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Población protegida por los diferentes regímenes de Seguridad Social supervigilados por esta Superintendencia (Trabajadores, Pensionados, Estudiantes y sus respectivos núcleos familiares)</li> <li>2. Entidades administradoras del Seguro Social contra</li> </ol>

Ministerio	Institución Fiscalizadora	Objetivos	Productos	Segmentos de clientes
		<p>beneficios de Seguridad Social.</p> <p>2. Proponer mejoras al Sistema Chileno de Seguridad Social, a través de estudios y análisis de la normativa, a fin de mejorar la eficiencia de los mecanismos de regulación y control.</p> <p>3. Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas en materia de seguridad social, resolviendo consultas, denuncias y apelaciones de manera eficaz y eficiente, para que estas puedan acceder a los beneficios establecidos en forma oportuna.</p> <p>4. Difundir y promover el Sistema Chileno de Seguridad Social, mediante la ejecución de un Plan de Difusión, Capacitación y Educación a nivel nacional, para que la ciudadanía esté informada sobre sus derechos y obligaciones en esta materia.</p>	<p>respuesta a las reclamaciones de usuarios</p>	<p>riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Mutualidades de empleadores, empresas con administración delegada, Comités Paritarios de higiene y seguridad del sector público, Comisión Médica de Reclamos y Subcomisiones de las Seremi de los Servicios de Salud)</p> <p>3. Entidades que operan con los Fondos Nacionales administrados por la Superintendencia (Administradora de Fondos de Pensiones, Instituto de Previsión Social, Compañías de Seguros, Intendencias, Gobernaciones, Municipalidades CAPREDENA, DIPRECA, Servicios públicos descentralizados, Universidades (Estatales), Tesorería General de la República, Mutualidades de la Ley N°16.744, ISAPRES, Subsecretaría de Salud Pública y Servicios de Salud)</p> <p>4. Entidades que operan en el Subsistema de Servicios Sociales (CCAF)</p> <p>5. Servicios de Bienestar del Sector Público</p> <p>6. Entidades administradoras del Subsistema de Salud común (FONASA, ISAPRES, Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez incluidas las Subcomisiones de las Seremi de Salud y Cajas de Compensación de Asignación Familiar)</p> <p>7. Organismos internacionales de seguridad social (OISS, AISS, OIT, CIESS, CEPAL, FLACSO, CLAD, y CIEPLAN)</p> <p>8. Ministerio del Trabajo y Previsión Social y servicios relacionados (Gabinete Ministro, Subsecretaría de Previsión Social, Dirección del Trabajo y Superintendencia de Pensiones)</p>

Fuente: Elaboración propia según información obtenida de Formulario A1 "Declaraciones Estratégicas 2019-2022" dispuesto por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) 2019, e información publicada por las mismas instituciones en sus páginas web a febrero 2020.

## Anexo N° 2: Ficha Definiciones Estratégicas 2019-2022 Formulario A1 SCJ

### FICHA DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2019-2022 (Formulario A1)

MINISTERIO	MINISTERIO DE HACIENDA	PARTIDA	08
SERVICIO	SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO	CAPÍTULO	17

#### Ley orgánica o Decreto que la rige

Ley N° 19.995 promulgada el 4 de Enero de 2005 y publicada en el Diario Oficial el 7 de enero de 2005. Los reglamentos de la Ley N°19.995, que se encuentran contenidos en los decretos supremos del Ministerio de Hacienda N°s 211, 287, 329, 547 y 1.536.

#### Misión Institucional

Promover el desarrollo sustentable de la industria mediante el juego responsable, legal, transparente, contribuyendo al desarrollo regional.

#### Objetivos Relevantes del Ministerio

Número	Descripción
1	Retomar el crecimiento económico fomentando instituciones fuertes y políticas públicas de calidad.
2	Incentivar la inversión y hacer más eficiente la recaudación fiscal.
3	Reducir el déficit fiscal estructural, estabilizar la deuda pública y fortalecer la institucionalidad fiscal para recuperar la clasificación de riesgo.
4	Fomentar una economía libre, competitiva y abierta, con una sólida reputación internacional.
5	Modernizar el Estado, velando por entregar servicios de calidad a la ciudadanía.

#### Objetivos Estratégicos institucionales

Número	Descripción	Objetivos Relevantes del Ministerio vinculados	Productos Estratégicos vinculados
1	Aumentar el valor público, poniendo en valor la oferta territorial, preservando la fe pública.	1, 2	1
2	Velar por el cumplimiento de la normativa y la operación de los casinos de juego, en base a un acuerdo ético.	1, 5	2,3,4
3	Mitigar de manera proactiva los eventuales efectos negativos de la industria en los usuarios, su entorno y la comunidad.	5	1,2,3,5

#### Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios)

	Producto Estratégico	Descripción	Cientes	Aplica Gestión Territorial	Aplica Enfoque de Género
1	Ejecución de la fiscalización.	La ejecución de la fiscalización en los casinos de juego contempla el resguardo de la fe pública, orden público, pago de impuestos y contribución al desarrollo regional. Las fiscalizaciones se clasifican en: a) planificadas, b) no planificadas y c) información operacional. Las fiscalizaciones planificadas y no planificadas se pueden ejecutar tanto en oficina como en los propios casinos de juego.	1, 2, 3, 6.	No	No
2	Regulación de la industria de casinos de juego.	Considera la generación de nuevas normas y estándares para la industria de casinos de juego, la actualización de la normativa vigente y las propuestas de modificaciones legales y/o reglamentarias.	1, 2, 3, 4, 6.	No	No
3	Aplicación de sanciones a los casinos de juego.	Aplicación de sanciones a las sociedades operadoras de casinos de juego por el incumplimiento de la normativa vigente.	1, 3.	No	No
4	Autorización de solicitudes de la industria de los casinos de juego.	Considera todas las autorizaciones que son requeridas por la industria de casinos de juego para su funcionamiento y que contemplan plazos de respuesta según su tipología.	1, 3, 4.	No	No
5	Entrega de información sobre la industria de casinos de juego y respuesta a requerimientos ciudadanos	Considera las respuestas a consultas, reclamos, denuncias y solicitudes de acceso a la información pública establecidas en la Ley N°20.285, así como la entrega de información relevante del quehacer institucional a través de distintos canales de comunicación.	5, 6.	No	Si

	Cientes	Cuantificación
1	Casinos de juego en operación.	18
2	Autoridades regionales y comunidades donde se emplazan los casinos de juego.	31
3	Sociedades que se han adjudicado una licencia de casinos de juego, que no están en operación.	6
4	Proveedores nacionales y extranjeros (implementos de juego y laboratorios certificadores).	33
5	Público en general.	13000000
6	Visitantes a los casinos de juego.	5361457

Fuente: Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2019)

### Anexo N° 3: Tabla de materias fiscalizadas por casino mes de noviembre

Materias	Casino 1	Casino 2	Casino 3	Casino 4	Casino 6	Casino 7	Casino 8	Casino 9	Casino 10	Casino 11	Casino 12	Casino 13	Casino 14	Casino 15	Casino 16	Casino 17	Casino 18	Casino 19	Casino 20	Total general
Análisis financiero		1												1				1		3
Autoexclusión	1															1		1	1	4
Bingo			1							1										2
CCTV								1												1
Compliance															1		1			2
Información a público																		1		1
<b>Infraestructura</b>													2							2
Ingresos operacionales									1							1	1		1	4
Juego en vivo		1									1									2
Máquinas de azar												1			1					2
Parque de juegos														1						1
Personal de juego	1																			1
Prevención Lavado de Activos												1								1
Promociones						1													1	2
Reclamos										1										1
Seguridad sistemas de juego y comunicaciones				1																1
Servicios anexos			1		1															2
Sistema de Monitoreo y Control en Línea															1					1
Torneos							1													1
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 4: Descripción de las relaciones causales de los indicadores

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación
<b>Misión</b>	Otorgar a la ciudadanía resguardo de la fe pública en la industria de casinos de juego de manera sostenible	Porcentaje de hallazgos calificados con criticidad alta	N° de consultas o reuniones solicitadas por partes interesadas sobre aclaraciones normativas (Difundir información clara y veraz)	Las sociedades operadoras necesitan claridad respecto a las instrucciones generadas por la SCJ, por cuanto los hallazgos calificados como alta criticidad podrían aumentar si estas sociedades no tienen conocimiento y claridad de las normas.
		N° fallos en contra de los pronunciamientos de la SCJ	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo (Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales)	Emitir pronunciamientos fuera del plazo puede contribuir a obtener un fallo negativo ante una reclamación contra la SCJ.
			N° de recursos interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ (Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales)	La mayor cantidad de recursos interpuestos contra la SCJ aumenta la probabilidad de que un fallo sea negativo para la institución.
			Cantidad de administrativos revocados o rectificadas después de su publicación (Difundir información clara y veraz)	La rectificación o revocación de actos administrativos producto de inconsistencias o errores en estos respecto de algún tema reclamado contra la SCJ por alguna parte interesada, aumenta la probabilidad de que un fallo sea

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación
				negativo para la institución.
<b>Cientes</b>	Emitir pronunciamientos oportunos e imparciales	Porcentaje de pronunciamientos tramitados en menor plazo	Porcentaje de respuestas a solicitudes de autorizaciones dentro del plazo (Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones)	Si las resoluciones de autorización se emiten dentro del plazo, aporta que los procesos de las sociedades operadoras y/o de municipalidades no se atrasen.
			Porcentaje de pronunciamientos a requerimientos internos en un plazo inferior (Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones)	Si los pronunciamientos internos se emiten dentro del plazo, ayuda a que los demás procesos de la SCJ se efectúen rápidamente.
			Porcentaje de reclamos contra casinos, contestados en menor tiempo (Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución)	Respuesta eficiente a los clientes de casinos de juego cuando estos han tenido algún conflicto con una sociedad operadora.
		Nº de recursos interpuestos por las sociedades operadoras contra las resoluciones de la SCJ	Porcentaje de respuestas a solicitudes de autorizaciones dentro del plazo (Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones)	Recursos interpuestos relacionados al no cumplimiento de plazos administrativos o interpuestos por la Superintendencia.
			Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones (Fiscalizaciones efectivas)	La tendencia indica que, ante la interposición de sanciones, en algunas ocasiones las sociedades operadoras acuden a tribunales para revertir la resolución de la institución.
	Difundir información clara	Nº de consultas o reuniones	Porcentaje de reiteración o	Si producto de una fiscalización

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación
	y veraz	solicitadas por partes interesadas sobre aclaraciones normativas	aclaración de instrucciones (Fiscalizaciones efectivas)	la sociedad operadora no corrige lo observado por falta de información o claridad en las instrucciones dadas, podrían surgir mayores reuniones para aclararlas.
			Estudios publicados en el periodo (Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución)	Los estudios proveen mayor conocimiento de la industria, por lo que su emisión debe tender a disminuir las consultas ciudadanas.
			Porcentaje de respuestas a consultas ciudadanas y reclamos contra casinos, basadas en informes técnicos (Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución)	Si el número de las consultas ciudadanas y reclamos es menor, habiéndose dado respuesta en base a informes técnicos de calidad, debería ser menor la cantidad de reuniones solicitadas por las partes interesadas para aclarar dudas respecto a alguna resolución de esta institución.
			Cantidad de actos administrativos revocados o rectificadas después de su publicación	Porcentaje de fiscalizaciones realizadas de acuerdo con lo planificado (Fiscalizaciones efectivas)
			Estudios	Si los estudios

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación
			publicados en el periodo (Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución)	contienen datos erróneos hay que invalidar la información contenida en él como también a los actos administrativos originados de su uso.
<b>Procesos</b>	Aumentar la rapidez en la tramitación de autorizaciones	Porcentaje de respuestas a solicitudes de autorizaciones dentro del plazo	Porcentaje de fallas presentadas en los sistemas de información (Mejorar e integrar los Sistemas de Información)	Si se presentan fallas (o errores) en o los sistemas utilizados en el proceso de autorizaciones, puede generar un retraso en la emisión de los actos administrativos afectando la operación de los casinos de juego.
			Porcentaje de sistemas de información integrados (Mejorar e integrar los Sistemas de Información)	La mayor cantidad de información integrada puede permitir emitir resoluciones de autorización con mayor rapidez por la eficiente accesibilidad a la información.
		Porcentaje de pronunciamientos a requerimientos internos en un plazo inferior	Porcentaje de sistemas de información integrados (Mejorar e integrar los Sistemas de Información)	La mayor cantidad de información integrada puede permitir emitir pronunciamientos internos con mayor rapidez por la eficiente accesibilidad a la información.
	Fiscalizaciones efectivas	Porcentaje de reiteración o aclaración de instrucciones	Normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico (Actualización	Contar con normas actualizadas o creadas, al compás del avance de la tecnología y prácticas de la industria, puede

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación
			permanente de la normativa vigente)	evitar extenderse en aclaraciones o reiteración de instrucciones en las cuales las normas no sean lo suficientemente específicas respecto a una situación particular.
		Porcentaje de levantamiento de cargos que concluyen en multas o amonestaciones	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos (Cultura SCJ)	Si los funcionarios/as se sienten más comprometidos de pertenecer a la institución, y por lo tanto más motivados, pueden efectuar una defensa más exhaustiva y completa de los cargos levantados a los casinos de juego, como también el/la Jefe/a del Servicio podrá contar con más y mejores antecedentes del caso, para su determinación.
		Porcentaje de fiscalizaciones realizadas de acuerdo con lo planificado	Porcentaje de fallas presentadas en los sistemas de información (Mejorar e integrar los Sistemas de Información)	Si se presentan fallas (o errores) en o los sistemas utilizados en el proceso de fiscalización, puede retrasar la revisión y no cumplir con lo planificado.
			Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos (Cultura SCJ)	Si los funcionarios/as se sienten más comprometidos de pertenecer a la institución, y por lo tanto más motivados, pueden realizar revisiones más exhaustivas e

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación		
				íntegras, cumpliendo a cabalidad con la planificación y programación de la revisión.		
			Normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas según lo establecido por comité técnico (Actualización permanente de la normativa vigente)	Tener la mayor cantidad de normas actualizadas y creadas, permite tener mayor claridad durante las fiscalizaciones sobre algún hecho que sea complejo de interpretar, y por lo tanto la revisión se efectuaría según se planificó.		
	Mejorar la atención ciudadana y comunicaciones de la institución	Porcentaje de reclamos contra casinos, contestados en menor tiempo	Porcentaje de sistemas de información integrados (Mejorar e integrar los Sistemas de Información)		La mayor cantidad de información integrada puede permitir responder los reclamos y solicitudes de información en menor plazo por el rápido acceso a la información.	
					Porcentaje de respuestas a consultas ciudadanas y reclamos contra casinos, basadas en informes técnicos	Porcentaje de funcionarios/as que se sienten motivados y orgullosos (Cultura SCJ)
						Tener la mayor cantidad de normas actualizadas permite dar
						Normas actualizadas o creadas respecto a las comprometidas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Indicador (es)	Explicación
			según lo establecido por comité técnico (Actualización permanente de la normativa vigente)	mejores respuestas a las consultas efectuadas por las partes interesadas como también abarcar áreas que pudiesen estar sin norma específicas y que es de competencia de la institución.
		Estudios publicados en el periodo	Porcentaje de sistemas de información integrados (Mejorar e integrar los Sistemas de Información)	La mayor cantidad de información integrada puede permitir efectuar mejores análisis de datos y obtener estadísticas más fácilmente, emitiendo estudios más acabados y de mayor recurrencia.

Fuente: Elaboración propia