



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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

SERGIO OCTAVIO LISONI CORNEJO

PROFESORA GUÍA
LORETO MARTÍNEZ OYARCE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER
FELIPE ROSALES PLAZA

SANTIAGO DE CHILE
2018

PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) a través de la historia ha ido evolucionando en su rol fiscalizador adecuándose al dinamismo del mercado energético, así como al empoderamiento y nuevas necesidades de los ciudadanos que demandan del Estado más y mejores servicios. De esta forma, ha reorientado su misión colocando al ciudadano al centro de su quehacer. Para abordar este desafío la SEC ha trabajado en los últimos 10 años en distintas acciones que han permitido redefinir su estrategia y orientarla hacia las personas. Lo anterior, asociado también a las orientaciones establecidas en la política de energía 2050, donde la SEC tiene un rol especial al ser la agencia pública fiscalizadora del mercado energético.

Sin embargo, estos nuevos desafíos han llevado a que la Institución se encuentre en un constante movimiento estratégico, estableciendo ciertas orientaciones claras, pero que han generado otras acciones, proyectos y tareas muchas veces descoordinadas y difusas que han generado confusión tanto en los funcionarios como en los objetivos y proyectos estratégicos definidos. En ese mismo escenario, el Departamento de Administración y Finanzas (DAF), que entrega el soporte financiero, presupuestario, administrativo y de personal de la Institución, también se ve enfrentado a este devenir estratégico.

El presente trabajo presenta una propuesta para establecer un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) a nivel del DAF de forma de reorientar su misión hacia un rol de asesor institucional y que potencie la experiencia de servicio en los procesos DAF de forma que sea capaz de establecer una estrategia que la ponga en la vanguardia de las unidades de soporte de la SEC y que permita apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, se revisan los antecedentes de la SEC y el DAF, para luego realizar un análisis conceptual en cuanto al CMI y su adaptación al sector público. Posteriormente, por medio de entrevistas con actores relevantes y funcionarios DAF, más información de estudios, proyectos y trabajos desarrollados en la Institución, se realiza un análisis estratégico en cuanto a los factores externos, aplicando la metodología PEST y análisis FODA y a factores internos, tomando como referencia las encuestas de clima institucional. De esta forma, se analiza el modelo de negocio DAF y se establecen lineamientos para definir su estrategia, mapa estratégico, y los objetivos, indicadores y metas asociadas, concluyendo con recomendaciones para la implementación exitosa.

Para alcanzar altos niveles de éxito en el proceso de planificación estratégica, se requiere de la participación efectiva de todos los estamentos que componen la unidad de análisis, así como también un adecuado conocimiento tanto del entorno, los clientes y de la organización. En este sentido, el CMI apoya en este proceso, simplificándolo y permitiendo generar una herramienta sencilla que permite monitorear y medir el desempeño de la unidad de análisis. Sin embargo, esto no asegura el éxito en la organización, ya que dependerá de la continua comunicación, de la clara definición de las responsabilidades para el logro de la estrategia, así como el compromiso de jefaturas y funcionarios y la implementación de un seguimiento sistemático tanto de los indicadores definidos como de las iniciativas asociadas a la implementación de la estrategia.

Porque ustedes le dan sentido a mi vida,
A mis pasos, a mi respirar
Son mi motor, mi energía.

Para Vale, mi compañera de vida, la luz de mi andar,
Y para Simona y Lorenzo, mis pequeñas dulzuras y locuras...
Mis ojos, mis alegrías y mis corazones.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi profesora guía Loreto Martínez por todo su apoyo, confianza y buenas vibras para poder terminar esta tesis que en su momento se veía totalmente lejana y gracias a sus consejos y ánimo me hizo entender lo principal y enfocarme en el logro de esta etapa. Junto con ella a María Pía Martin, por su confianza y porque cada vez que nos reuníamos me levantaba el ánimo para terminar esta tesis, y también a Patricio Aguilera por su apoyo y disposición.

Agradezco al MGPP, las secretarias y a todos los profesores, porque de cada uno aprendí valiosísimos conocimientos y distintos puntos de vistas que sin duda me ayudarán en mi desarrollo profesional.

Agradezco a mi jefatura Christian Miño, a mi equipo de la Unidad de Personal y a la SEC en general, por permitirme realizar esta tesis, y porque cada día depositan su confianza en mí y en mi trabajo.

Agradezco a mis compañeros, con quienes compartimos debates, discusiones, trabajos y excelentes momentos durante el desarrollo de este magister. En especial a Carlos, María Paz, Caro, Seba y Sergio, porque más que compañeros se han transformado en verdaderos amigos, con quienes he podido disfrutar de largas conversaciones, divagaciones, debates contingentes, y largas horas de entretención, que espero sigamos compartiendo.

Agradecer en especial a mis padres, hermanos y sobrinos, porque siempre estuvieron pendientes de mi tesis, y en mi vida siempre han sido un pilar fundamental, un tesoro que cada día descubro más.

Finalmente agradecer a la persona más maravillosa, Vale, la que ha debido aguantarme en este tiempo de tesis, sacrificando tiempo familiar, tareas domésticas, pero que siempre me ha apoyado y animado a continuar y terminar esta tesis. Porque ha sido mi compañera por hermosos 17 años (que estoy seguro serán muchísimos más) y porque la amo cada día más. Y junto con ella, a mis pequeñas lucecitas y dulzuras, Simona y Lorenzo, quienes han tenido que sufrir de este papá un poco ausente para terminar esta tesis, pero que siempre me alegran la vida con sus ojitos, risas y travesuras. Son mi motor, el mejor combustible de mi andar y mi vida.

Y a Dios, porque siempre me enseña lo importante de las pequeñas cosas maravillosas que nos rodean y que nos hacen felices. Eternamente agradecido.

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	7
II. OBJETIVOS	11
III. METODOLOGÍA	12
IV. ANTECEDENTES GENERALES	18
4.1 SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES	18
4.1.1 Evolución Histórica	18
4.1.2 Definiciones Estratégicas	28
4.1.3 Valores Institucionales	31
4.1.4 Estructura Organizacional	33
4.2 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	34
4.2.1 Estructura Interna y Funciones	34
4.2.3 Estrategia e Indicadores de Gestión (SGC)	36
V. MARCO CONCEPTUAL	41
5.1 DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO AL ESTADO INNOVADOR	41
5.1.1 Nueva Gerencia Pública y Valor Público	41
5.1.2 Modernización del Estado	42
5.1.3 Innovación Pública: Estado Innovador	44
5.1.4 Organizaciones Públicas como Sistemas Complejos	47
5.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: DESDE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	48
5.2.1 Análisis del Entorno	48
5.2.2 Modelos de Negocio	51
5.2.3 Mapas Estratégicos	53
5.2.4 Cuadro de Mando Integral	53
5.2.5 Cuadro de Mando Integral para las Organizaciones Públicas	56
5.2.6 Modelos de adaptación del CMI para el Sector Público	58
VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	66
6.1 ANÁLISIS DE ENTORNO	66
6.1.1 Análisis PEST	66
6.2 ANÁLISIS INTERNO	79
6.2.1 Consideraciones Generales previas	79
6.2.2 Resultados Generales y Específicos DAF Encuesta Clima	80
6.2.3 Resultados Generales y Específicos DAF Encuesta ISTAS	85

6.3 ANÁLISIS FODA	87
6.4 MODELO DE NEGOCIO DEL DAF	88
VII. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	92
7.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIA	92
7.2 MAPA ESTRATÉGICO	93
7.2.1 Consideraciones Generales del Mapa Estratégico	93
7.2.1 Análisis de los Objetivos Estratégicos definidos en el Mapa Estratégico	96
7.3 INDICADORES – METAS – INICIATIVAS	99
VIII. RECOMENDACIONES Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA	104
IX. CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	113
ANEXO A. Autorización SEC	114
ANEXO B. Instrumentos de Medición: Encuesta Diagnóstico DAF	115
ANEXO C. Instrumentos de Medición: Pauta Entrevista semiestructurada para Actores Relevantes	116
ANEXO D. Instrumentos de Medición: Pauta Entrevista semiestructurada para Jefaturas DAF	117
ANEXO E. Organigrama de la SEC	118
ANEXO F. Política de Calidad (Sistema de Gestión de Calidad)	119
ANEXO G. Mapa de Procesos (Sistema de Gestión de Calidad)	120

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Proposiciones de análisis</i>	17
<i>Tabla 2. Presupuestos anuales SEC (\$M)</i>	28
<i>Tabla 3. Indicadores de Desempeño año 2016 de acuerdo a los productos estratégicos</i>	29
<i>Tabla 4. Valores Institucionales SEC</i>	32
<i>Tabla 5. Cuadro de Indicadores SGC – DAF</i>	38
<i>Tabla 6. Indicadores Transversales de las Metas de Eficiencia Institucional SEC</i>	40
<i>Tabla 7. Aspectos a considerar FODA</i>	51
<i>Tabla 8. Análisis FODA</i>	87
<i>Tabla 9. Modelo de Negocio SEC</i>	88
<i>Tabla 10. Cuadro de Indicadores Metas Actividades SGC – DAF</i>	100

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Esquema metodológico</i>	16
<i>Figura 2. Esquema del mandato legal de la SEC</i>	19
<i>Figura 3. Resultados Generales aplicación Encuesta de Clima Laboral</i>	22
<i>Figura 4. Niveles de Satisfacción por Dimensiones aplicación Encuesta de Clima Laboral</i>	23
<i>Figura 5. Resultados Generales aplicación Encuesta ISTAS 21 (breve)</i>	24
<i>Figura 6. Objetivos Estratégicos SEC</i>	31
<i>Figura 7. Cantidad de personas que trabajan en SEC año 2016 por tipo de contrato (hombres y mujeres)</i>	33
<i>Figura 8. Estructura del Departamento de Administración y Finanzas</i>	36
<i>Figura 9. Modelo de Gestión DAF 2012</i>	38
<i>Figura 10. Esquema de CMI con sus perspectivas. Modelo Tradicional</i>	55
<i>Figura 11. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Bastidas & Feliu</i>	59
<i>Figura 12. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Niven</i>	60
<i>Figura 13. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Kaplan</i>	61
<i>Figura 14. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Barros & Rodriguez</i>	62
<i>Figura 15. Evolución presupuestaria y dotación máxima de la SEC</i>	68
<i>Figura 16. Mapa de Actores</i>	69
<i>Figura 17. Porcentaje entre mujeres y hombres año 2016</i>	73
<i>Figura 18. Distribución por estamento año 2016 (hombres y mujeres).</i>	74
<i>Figura 19. Dotación efectiva año 2016 por rango etéreo (hombres y mujeres)</i>	75
<i>Figura 20. Imagen del Sello SEC</i>	76
<i>Figura 21. Imagen de Aplicación Mobile Reclamos SEC</i>	78
<i>Figura 22. Imagen de Aplicación EDAF</i>	79
<i>Figura 23. Resultados Encuesta Clima 2014. Comparativo DAF - SEC</i>	80
<i>Figura 24. Resultados Encuesta Clima 2014 por Dimensiones. Comparativo DAF - SEC</i>	81
<i>Figura 25. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Ítems mejor evaluados.</i>	81
<i>Figura 26. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Ítems peor evaluados..</i>	82
<i>Figura 27. Resultados DAF Encuesta Clima 2014 por Factores.</i>	83
<i>Figura 28. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Detalle Factor Organizacional.</i>	83
<i>Figura 29. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Detalle Factor Relacional.</i>	84
<i>Figura 30. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Detalle Factor Resultante de la Experiencia.</i>	84
<i>Figura 31. Resultados DAF Encuesta SUSESO-ISTAS21. 2015. Resultado por Dimensiones</i>	86
<i>Figura 32. Resultados DAF Encuesta SUSESO-ISTAS21. 2015. Resultado por Dimensiones compartivo DAF - SEC</i>	86
<i>Figura 33. Mapa Estratégico DAF</i>	95

I. INTRODUCCIÓN

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) es la Institución que cumple el rol fiscalizador del mercado energético, un mercado dinámico y de mayor crecimiento en Chile, por lo mismo desde su creación como Superintendencia, la SEC ha debido constantemente evolucionar tanto en su estructura interna como en el foco de sus directrices estratégicas de forma de poder cumplir con su mandato legal y su rol fiscalizador, adaptándose a las nuevas demandas y necesidades de las personas, de forma de aumentar su valor público.

Dado lo anterior, la SEC emprendió el desafío de colocar al ciudadano en el centro de su labor, imprimiéndole un sello ciudadano a su rol fiscalizador. Por este motivo ha llevado en los últimos años diferentes acciones tendientes a redefinir su estrategia y modelo de negocio para afrontar este desafío y replantear la forma de cumplir con su rol fiscalizador.

En este sentido, en los últimos la SEC comenzó un camino de fortalecer sus competencias desde una mirada estratégica, reorientando su foco hacia el ciudadano, entendiendo que su labor impacta en las necesidades y requerimiento de las personas. De esta manera, por medio de un proceso de planificación estratégica reorientó su misión y objeto por el cual fue creado, sin necesidad de modificar una ley, sino que colocando a las personas al principio de su rol fiscalizador, entendiendo que el valor público es dado por ellos, y todo su labor impacta en ellos.

Es así, como pasa de su mandato legal de acuerdo a la Ley N° 18410 D.O. 22.05.1985 que crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles establece *“fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, y normas técnicas sobre generación, producción, almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos, gas y electricidad, para verificar que la calidad de los servicios que se presten a los usuarios sea la señalada en dichas disposiciones y normas técnicas, y que las antes citadas operaciones y el uso de los recursos energéticos no constituyan peligro para las personas o cosas”*, donde las personas se encuentran al final de todo, a establecer su misión identificando como parte principal a las personas, estableciendo su misión de la siguiente manera: *“vigilamos que las personas cuenten con productos y servicios seguros y de calidad, en los sistemas de Electricidad y Combustibles”*¹.

Este cambio, que puede ser semántico, solo se modificó el orden de los factores, tiene una relevancia importantísima en el quehacer y la forma en

¹ Informe de Presentación Planificación Estratégica SEC 2010 - 2014

que la Institución organiza su trabajo, define sus objetivos, sus iniciativas y proyectos, en definitiva, como reorienta su estrategia institucional.

Lo anteriormente descrito, se da en el contexto de que la SEC ha concebido que los requerimientos y necesidades de los ciudadanos cambiaran, lo que implica necesariamente que cambiar la estrategia y foco institucional era el camino para responder a estos nuevos desafíos y requerimientos. Pero no es algo que sólo la SEC entendiera, sino que es el Estado en general el que ha ido entendiendo la necesidad de modernizarse de forma de entregar soluciones a esas necesidades crecientes de una ciudadanía cada vez más empoderada (Doña, 2006); (Ramírez-Alujas, 2001); (Waissbluth, 2005). Pero no es un proceso de ahora, ya hace casi 30 años, desde la década de los 90' que el Estado chileno comenzó un proceso modernizador, pero la SEC en los últimos 10 años ha comenzado un vertiginoso camino hacia alcanzar mayores estándares de respuesta y servicio a las personas.

Sin embargo, este cambio ha llevado a la SEC a caminar por un proceso de constante dinamismo, y generación de iniciativas conforme a dar respuesta a esa misión definida, que ha llevado a todos sus División y Unidades a replantearse lo que estaban haciendo, preguntándose lo que hacemos ¿cómo impacta a las personas?, siendo esta pregunta la orientadora de la toma de decisiones.

Esta pregunta orientadora y este proceso de cambio, comenzó a tener relevancia, luego de un proceso de fortalecimiento de competencias directivas por medio de la realización de un Diplomado de Gerencia Pública, realizado para 120 funcionarios de la SEC (entre directivos y profesionales) en los años 2009 y 2010, que permitió ahondar y replantear el rol de la SEC y determinar su real valor público. Posteriormente a la llegada del actual Superintendente don Luis Ávila, se comenzó un proceso de planificación estratégica, de forma de poder replantear su misión y objetivos estratégicos, llegando a la definición antes descrita. De ahí en más, se generó un proceso dinámico de trabajo a todo nivel Institucional, para replantearse sus propias labores en dar respuesta a ¿cómo impactamos a las personas? Lo anterior, también se ha ido sustentando de las directrices que se han definido desde el Ministerio de Energía, creado el año 2010², en especial por la elaboración de la Agenda de Energía, que entrega lineamientos para el sector energético y el rol que cumple las Instituciones Públicas de este sector. En este documento se establece el continuar con el proceso modernizador de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, que ha entregado más orientaciones hacia el camino futuro de la SEC.

Es así que nos encontramos en un proceso de constante movimiento, que ha implicado fortalecer las competencias internas con una mirada estratégica,

² Ley N° 20.402 del 1 de febrero de 2010

creación y modificación de la estructura interna de forma de hacer más eficientes los procesos y las nuevas obligaciones que la SEC ha ido adoptando, establecer proyectos y metas institucionales que tiene impacto directo en las personas: mejora de la Boleta de los servicios de electricidad y gas, implementación de aplicaciones tecnológicas para facilitar la comunicación y reclamos de parte de los ciudadanos, aplicaciones de reportabilidad de la industria actualmente disponible a todas las personas de forma mensual, aplicaciones estadísticas para mejorar los controles y procesamiento de gran cantidad de datos de la industria permitiendo reorientar el modelo de negocio de la fiscalización, fortalecer las comunicaciones y la educación, entre muchos otros.

Este vertiginoso camino que lleva la Institución nos plantea la interrogante de si las Áreas de soporte de la Institución están preparadas o alineadas con estos lineamientos Institucionales. En este sentido el Departamento de Administración y Finanzas (DAF), que entrega el soporte financiero, presupuestario, administrativo y de personal de la Institución tiene un rol esencial, sin embargo ¿El DAF tiene algún sistema de gestión capaz de apoyar a la Institución en los cambios, proyectos y desafíos que enfrenta? ¿Está preparada para entregar el soporte necesario que la Institución hoy requiere? ¿Cómo puede aportar al cumplimiento institucional desde un área de soporte? ¿Los equipos de trabajo tienen claridad de su rol en la Institución? ¿Están capacitados para ello? ¿Visualizan cómo desde esta labor de soporte, impactan al ciudadano? ¿Qué está haciendo actualmente el DAF para poder alinearse a los objetivos institucionales y poder medir su desempeño? ¿Puede el DAF entregar la información oportuna y necesaria para que la Institución tome decisiones?

Lo anterior, nos permite establecer la pregunta que orienta este estudio: **¿Cómo debe afrontar el DAF su modelo de gestión y negocio actual de forma de apoyar eficazmente al cumplimiento de los Objetivos Institucionales de la SEC de manera de aumentar el valor público de la Institución?**

Para alcanzar lo anterior, será necesario identificar el modelo actual que tiene el DAF para realizar su trabajo y medir su desempeño, identificar en mayor profundidad el contexto Institucional y del Departamento, de forma de establecer un diagnóstico expresado como un Análisis Estratégico, y, de acuerdo a la visión de los actores involucrados, plantear un modelo de negocio que defina una nueva estrategia para el DAF, para proponer un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral que esté orientado al contexto del sector público y la Institución.

Cabe considerar que la implementación de cualquier modelo de gestión implicará necesariamente un proceso de modificación del área de estudio. Deberán conversar distintas formas y culturas organizacionales, distintos

focos y formas de ejecutar los procesos y el trabajo, distintas necesidades de competencias del personal involucrado, etc. Un sin número de obstáculos que si no se consideran de forma adecuada y participativa pueden dificultar cualquier proceso que implique un cambio y su implementación (Waissbluth, 2008).

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Administración y Finanzas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, que permita alinear y monitorear su estrategia en relación de los objetivos estratégicos de la institución, promoviendo la eficacia en la toma de decisiones y en la ejecución de su labor orientada al logro de los objetivos institucionales. Para alcanzar el objetivo, este trabajo consta de seis capítulos:

El primer capítulo de antecedentes generales de la SEC y el DAF, de forma de establecer un contexto del fenómeno a estudiar y también permite levantar información que servirá de insumo para los distintos análisis que se deberán realizar en los demás capítulos.

El segundo capítulo de Marco Conceptual donde se realiza una revisión del proceso de la Nueva Gestión Pública y los primeros esfuerzos en cuanto a la Modernización del Estado hasta los procesos de innovación pública y su relación al valor público. Posteriormente se realiza una revisión de los antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1997) y su aplicación en Organizaciones Públicas en sus distintas versiones, complementando el enfoque con la metodología establecida por Osterwalder & Yves (2011) para los Modelos de Negocio como un modelo que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En el tercer capítulo se realiza un análisis estratégico integral que estará constituido por tres aspectos: contexto externo o situacional, contexto interno y modelo de gestión actual DAF. Para el contexto externo o situacional se realiza un análisis PEST de las siguientes dimensiones: política-legal, económica, social y tecnológica. Para realizar el contexto interno, se efectúa un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por medio de dos instrumentos: entrevista aplicada a una selección de actores relevantes (de acuerdo al mapa de actores definido) y una encuesta semiestructurada aplicada a los funcionarios del DAF. Finalmente, para el análisis del modelo de gestión se realiza una entrevista semiestructurada a las jefaturas del DAF.

El cuarto capítulo describe las definiciones estratégicas del DAF, definiendo un nuevo modelo de negocio que permita establecer una estrategia que identifique claramente el alcance y dirección de sus proyectos y actividades conforme a los lineamientos institucionales.

En el quinto capítulo, se define el mapa estratégico estableciendo las relaciones causa-efecto de los objetivos identificados y orientado en la estrategia definida (Kaplan & Norton, 2004) y la determinación de los objetivos, metas e iniciativas, sustentados en el modelo de Cuadro de Mando Integral, de forma de que el modelo permita evaluar el cumplimiento y desempeño de la estrategia adoptada. Finalmente, el sexto capítulo revisa las consideraciones y factores críticos para la implementación exitosa, y las conclusiones.

Para alcanzar altos niveles de éxito en el proceso de planificación estratégica, se requiere de la participación efectiva de todos los estamentos que componen la unidad de análisis, así como también un adecuado conocimiento tanto del entorno, los clientes y de la organización. En este sentido, el CMI apoya en este proceso, simplificando este proceso y permitiendo generar una herramienta sencilla que permite monitorear y medir el desempeño de la unidad de análisis. Sin embargo, el diseñar e implementar un CMI no asegura el éxito en la organización, ya que éste dependerá de la continua comunicación a todo nivel de la organización, de la clara definición de las responsabilidades de cada actor dentro de consecución de la estrategia definida así como el compromiso en estos logros tanto de la Plana Directiva como del personal y finalmente, la implementación de un seguimiento sistemático tanto de los indicadores definidos como de las iniciativas asociadas a la implementación de la estrategia.

II. OBJETIVOS

El Objetivo General de este trabajo es **“Elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Administración y Finanzas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, que permita alinear y monitorear su estrategia en relación de los objetivos estratégicos de la institución”**.

Los Objetivos Específicos corresponden a:

- Realizar un Análisis Estratégico del Departamento de Administración y Finanzas y su sistema de control de gestión.
- Analizar el Modelo de Negocio del Departamento de Administración y Finanzas y definir una nueva Estrategia del Departamento.
- Elaborar un Mapa Estratégico que permita visualizar las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia.
- Diseñar una propuesta de gestión basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral estableciendo un sistema de indicadores, metas e iniciativas desde cada perspectiva.
- Definir factores críticos, condiciones y recomendaciones para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

III. METODOLOGÍA

La metodología de desarrollo de este trabajo incluye un trabajo descriptivo basado en un análisis mixto: cuantitativo y cualitativo, de forma de cumplir con el objetivo planteado, la cual se pueden describir en las siguientes etapas:

1. Descripción de contexto: Se revisaron diversas fuentes secundarias referentes principalmente a los antecedentes generales tanto de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles como del Departamento de Administración y Finanzas disponibles en la página web de SEC y en la Intranet Institucional, así como en los servidores institucionales. En este sentido se revisan los siguientes documentos:

- Información y documentación de los procesos de planificación estratégica institucional y del proyecto de Modernización de la SEC.
- Información estratégica: Formulario A1, Balances de Gestión Interna (BGI), Metas de Eficiencia Institucional, y otra información de desempeño institución. Presentaciones de avance.
- Presupuestos anuales y ejecución presupuestaria, y otra información estadística.
- Resultados de encuestas de clima laboral, encuesta ISTAS, evaluaciones de satisfacción de usuario, y el seguimiento de las acciones levantadas. Presentaciones e Informes.
- Documentos internos de proyectos y estudios de distinta índole referida a la planificación estratégica o el desempeño tanto institucional como del DAF.
- Códigos de Ética, Valores Institucionales, Procedimientos, y otra información que permita entregar insumo del modelo de gestión y planeación estratégica de la SEC y el DAF.
- Información del sistema de gestión de calidad del DAF.
- Informes de entrega de antecedentes a los distintos servicios como Servicio Civil, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Energía, entre otras.

Cabe destacar que toda esta información permite levantar el contexto del fenómeno a estudiar, pero también permite ser una fuente de información que servirá de insumo para los distintos análisis que se deberán realizar y que se explican en los otros puntos.

2. Marco conceptual. Se realizó una revisión de bibliografía en un primer punto del proceso desde la Nueva Gestión Pública y los primeros esfuerzos en cuanto a la Modernización del Estado, ahondando en el concepto de Valor Público y su aplicación en los procesos estratégicos de las Organizaciones Públicas llegando al planteamiento de la innovación

pública y su relación con la propuesta de valor que impera en las entidades públicas.

Posteriormente, se realizó una revisión y análisis de información sobre Análisis Estratégico comenzando por metodologías de análisis del entorno como son los análisis PEST y FODA, el concepto de modelo de negocio establecido por Osterwalder & Yves (2011), quienes establecen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, y que por tanto es complementario y aporta al desarrollo de este trabajo y su objetivo para dar respuesta del problema planteado por tanto permite determinar la estrategia a utilizar. Luego se ahonda en los mapas estratégicos de acuerdo a lo planteado por (Kaplan & Norton, 2004), para finalmente desarrollar el concepto de Cuadro de Mando Integral de acuerdo a la versión establecida por Kaplan & Norton (1997) y su aplicación en organizaciones públicas, identificando los distintos modelos presentados y como las dimensiones del CMI se adaptan de acuerdo a los actores relevantes involucrados, ahondando en los planteamientos realizados por (Niven P. , 2003), (Barros & Rodriguez, 2004), (Kaplan, 1999).

3. Análisis Estratégico. Para elaborar un análisis estratégico integral y completo, además de la información recabada en el punto 1, se requiere levantar información primaria en base a instrumentos que nos permitan obtener las percepciones, opiniones y visiones de los diferentes actores relevantes del proceso analizado. Cabe destacar la importancia del énfasis en el relato y de la percepción de los actores involucrados o partes interesadas en el contexto analizado, ya que ello nos permite observar y conocer su visión, participación o interpretación del problema a enfrentar, sus propósitos y acciones (Barzelay & Cortazar, 2004). Además se debe considerar que los actores involucrados tienen interpretaciones muy distintas del contexto, pueden tener diferentes necesidades o visiones de un mismo problema, por tanto la selección de los actores debe considerar este aspecto de forma de lograr una adecuada triangulación entre puntos de vista distintos y hasta contradictorios, ya que eso nos permitirá conocer los factores que hicieron posible su buen o mal funcionamiento, lo que resulta indispensable para argumentar su posible funcionamiento en este otro contexto (Barzelay & Cortazar, 2004). Bajo esta lógica, se realizó un levantamiento de un mapa de actores o Stakeholders del proceso y sus roles, del cual se seleccionaron los entrevistados o encuestados según sea el caso. Los actores relevantes seleccionados cubren los distintos roles identificados en el mapa de actores.

De acuerdo con lo anterior, los instrumentos utilizados para el levantamiento de información son entrevistas semiestructuradas basada en la metodología de análisis organizacional (Waissbluth & Inostroza,

2008). Lo anterior considerando que es una metodología que permite describir bastante bien las fortalezas y debilidades que puede tener una organización, lo que aporta al objetivo de este trabajo. Para lo anterior, se adaptaron los formularios aplicados en esta metodología de acuerdo a los propósitos de análisis y los aspectos necesarios a abordar para el objetivo del estudio. Recordar que los propósitos de análisis tienen relación con el marco conceptual. A estas adaptaciones, se incorporan otros aspectos necesarios para otros análisis como: Análisis FODA, Análisis PEST, Modelo de Negocio, por medio de preguntas abiertas. Los instrumentos fueron diseñados de acuerdo con los actores entrevistados o encuestados según el rol que tienen y la información que se requiere relevar en cada uno de ellos, los cuales se detallan a continuación. Esta metodología nos permite tener un análisis sistémico de los factores analizados, lo que sumado a los análisis de los demás aspectos nos entrega una visión integrada de la estrategia.

El análisis estratégico estará constituido por tres aspectos: contexto externo o situacional, contexto interno y modelo de gestión actual DAF.

Para el **contexto externo o situacional** se realizó un análisis de las siguientes dimensiones: política-legal, económica, social y tecnológica, de acuerdo con el análisis PEST, la que consideró en gran medida la información de las fuentes secundarias identificadas en el punto 1.

Para el **contexto interno**, se consideró la información de las encuestas de clima laboral y adicionalmente se aplicó una encuesta "Diagnóstico DAF" que se presenta en el Anexo B, a los funcionarios DAF para identificar según su visión, los aspectos relevantes del DAF: fortalezas, debilidades, factores críticos necesarios para la entrega de los servicios en que participan, propuestas de mejora, valores, objetivos y la forma de alcanzarlos. A este instrumento se le adicionan preguntas de acuerdo con la metodología de análisis organizacional que se comentó anteriormente, abordando los siguientes aspectos: estratégicos, coordinación y gestión, procesos soporte y administrativos, personal y cultura organizacional, comunicación y gestión.

Además, se aplicó una entrevista (Anexo C) a actores relevantes, de acuerdo con el mapa de actores desarrollado para este caso, aplicándose a los siguientes actores: Jefes de División, Directores Regionales, Jefes de Unidad y funcionarios. Esta entrevista semiestructurada incluyó preguntas abiertas para abordar, las fortalezas y debilidades que encuentran en los servicios del DAF, los requerimientos y necesidades que tienen los entrevistados respecto al DAF, y las mejoras que observan y una breve evaluación de los servicios entregados por el DAF.

Para el **análisis del modelo de negocio** se realizó una entrevista

semiestructurada (Anexo D) a las jefaturas del Departamento de Administración y Finanzas así como análisis de información y antecedentes del DAF. Cabe señalar que el Jefe de la Unidad de Personal corresponde a la persona que realiza el estudio por tanto no se considera. Este instrumento en preguntas abiertas aborda los aspectos relacionados a la metodología de modelo de negocio explicada anteriormente y que se refieren a: productos y procesos relevantes, valor, determinación de clientes y usuarios, canales de comunicación y medios de medición de la gestión.

Además, se consideraron en el análisis final, el diagnóstico y reuniones de planificación que realizan las jefaturas del DAF, de forma de obtener más información y permita entregar las orientaciones principales, fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permita definir la mejor estrategia adecuada al contexto actual.

- 4. Definiciones Estratégicas DAF.** Con los análisis anteriores y toda la información recabada, se definió la estrategia del DAF que considere su contexto y le permita dar respuesta adecuada a los lineamientos estratégicos de la Institución y medir su desempeño. De esta forma, con los instrumentos indicados anteriormente, se analizó el modelo de negocio que establezca una estrategia que identifique claramente el alcance y dirección de sus proyectos y actividades orientados a los lineamientos institucionales.
- 5. Mapa Estratégico y definición de Cuadro de mando Integral.** Una vez definida la estrategia, se definió el mapa estratégico del DAF estableciendo las relaciones causa-efecto de los objetivos identificados y orientados en la estrategia definida, y la determinación de los objetivos, metas e iniciativas, sustentados en el modelo de Cuadro de Mando Integral, de forma de que el modelo permita evaluar el cumplimiento y desempeño de la estrategia adoptada. Estas definiciones serán trabajadas bajo la perspectiva del análisis del mapa de actores relevantes o stakeholders, trabajadas tanto en modelo de análisis organizacional como en la metodología propuesta por Kaplan & Norton, para la identificación de mapas estratégicos (2004).
- 6. Consideraciones y factores críticos para la implementación exitosa.** En el punto final del trabajo se levantaron las consideraciones y factores críticos que hay que tener en cuenta para una implementación exitosa de la Estrategia definida.

En la Figura 1, se establece un esquema metodológico que permite tener un mejor entendimiento de lo propuesto y desarrollado y en la Tabla 1, se hace un resumen de la asociación de los objetivos definidos con el propósito y la

forma de análisis, para un mejor entendimiento y claridad en la consecución de los objetivos planteados.

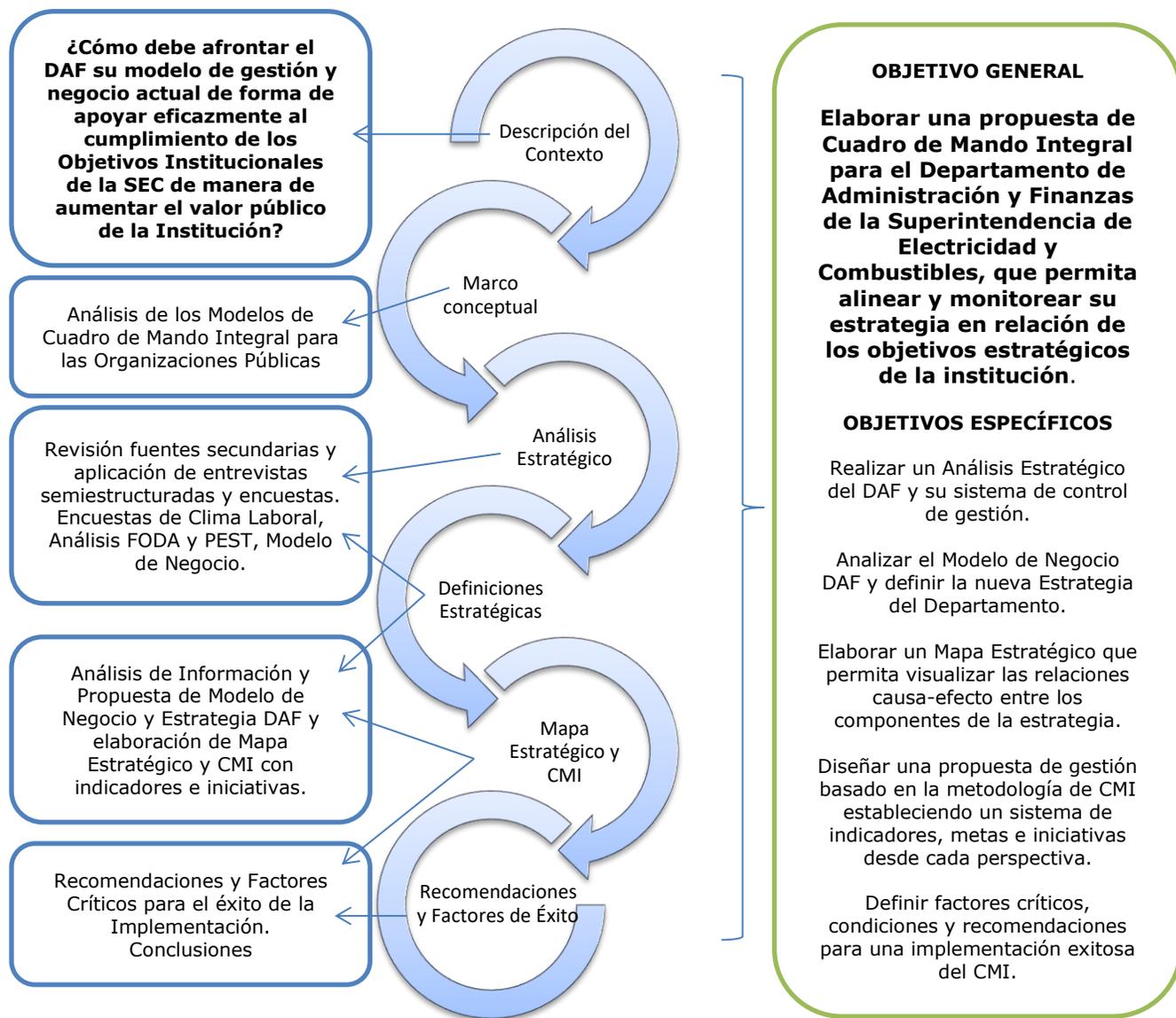


Figura 1. Esquema metodológico
Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Proposiciones de análisis

Objetivos del Estudio	Preguntas de análisis	Proposiciones de análisis	Levantamiento de información
¿Cómo debe afrontar el DAF su modelo de gestión y negocio actual de forma de apoyar eficazmente al cumplimiento de los Objetivos Institucionales de la SEC de manera de aumentar el valor público de la Institución?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está preparado para entregar el soporte necesario que la Institución hoy requiere? • ¿Cómo puede aportar al cumplimiento institucional desde un área de soporte? • ¿El DAF ha logrado establecer la relación a los objetivos institucionales? 	Analizar el nivel de alineación de la gestión del DAF con los Objetivos Institucionales y su orientación estratégica.	Análisis y descripción de contexto. Análisis Estratégico Análisis de fuentes secundarias. Entrevistas semi estructuradas y encuestas
Realizar un análisis estratégico del Departamento de Administración y Finanzas y su sistema de control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el modelo de gestión y desempeño del DAF y cómo han sido sus resultados? • ¿Cuáles son las competencias técnicas y humanas necesarias? ¿Los equipos tienen claridad de su rol en la Institución? • ¿Visualizan cómo desde esta labor de soporte, impactan al ciudadano? 	Analizar la estrategia utilizada por el DAF para la definición de sus objetivos y proyectos.	Análisis y descripción de contexto. Análisis Estratégico Análisis de fuentes secundarias. Entrevistas semi estructuradas y encuestas
Analizar el Modelo de Negocio DAF y definir la nueva Estrategia del Departamento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que necesitan los clientes? ¿Qué esperan? • ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades? • ¿Cuál es la estrategia por adoptar? • ¿Puede el DAF entregar información oportuna y necesaria para que la Institución tome decisiones? 	Analizar el modelo de Negocio actual del DAF y determinar los aspectos más relevantes en cuanto a los objetivos institucionales y las necesidades de sus usuarios.	Análisis Estratégico y discusión equipo DAF
Elaborar un Mapa Estratégico que permita visualizar las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las causas-efectos dentro de la estrategia? • ¿Cuál es lógica detrás de la propuesta de creación de valor? 	Determinar las relaciones causa-efecto de los componentes de la estrategia adoptada.	Análisis Estratégico y discusión equipo DAF
Diseñar una propuesta de gestión basado en la metodología de CMI estableciendo un sistema de indicadores, metas e iniciativas desde cada perspectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los objetivos relevantes para establecer indicadores? 	Determinar los objetivos estratégicos del DAF, sus indicadores relevantes, metas e iniciativas	Análisis Estratégico y discusión equipo DAF
Definir factores críticos, condiciones y recomendaciones para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos hay que tomar en consideración para una implementación exitosa? 	Determinar consideraciones y factores críticos para la implementación.	Análisis Estratégico y discusión equipo DAF

Fuente: elaboración propia

IV. ANTECEDENTES GENERALES

4.1 SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES

4.1.1 Evolución Histórica

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), es la agencia fiscalizadora del mercado energético en Chile. Fue creada el 14 de diciembre del año 1904 bajo el mandato del Presidente Germán Riesco, bajo la denominación de Inspección Técnica de Empresas y Servicios Eléctricos. En el año 1985 por medio de la Ley N° 18.410 que crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. Se relaciona con el Gobierno por intermedio del Ministerio de la Energía desde el año 2010, cuando éste último fue creado³, antes se relacionaba por el Ministerio de Economía.

La Institución ha ido evolucionando incorporando nuevas funciones fiscalizadoras del mercado energético hasta convertirse en la principal agencia pública responsable de supervigilar el mercado de la energía, mercado que presenta un gran dinamismo y de mayor crecimiento en Chile⁴, por ende, la Institución ha continuado evolución y reflexión interna para ir adaptándose a los nuevos cambios de forma de entregar mejores servicios a los ciudadanos.

En sentido, de acuerdo a la Ley N° 18.410 del año 1985⁵ que crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, define que su objeto será: *“fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, y normas técnicas sobre generación, producción, almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos, gas y electricidad, para verificar que la calidad de los servicios que se presten a los usuarios sea la señalada en dichas disposiciones y normas técnicas, y que las antes citadas operaciones y el uso de los recursos energéticos no constituyan peligro para las personas o cosas.”*

Lo anterior da cuenta del mandato legal que tiene la SEC y que en definitiva lo podemos resumir que debe velar por la Seguridad y la Calidad. Seguridad en las instalaciones, operaciones, productos y suministros y Calidad en cuanto del energético y del servicio que se entrega.

Pero, además, en las modificaciones posteriores a la Ley de la SEC, ha ampliado las atribuciones que posee la superintendencia agregando la

³ Ley N° 20402 D.O. 03.12.2009 crea el Ministerio de Energía, estableciendo modificaciones al DL N° 2.224, de 1978 y a otros cuerpos legales

⁴ Acerca de la SEC. Consultado en http://www.sec.cl/portal/page?_pageid=33,3395528&_dad=portal&_schema=PORTAL Fecha. 15/06/2016

⁵ Artículo 2 de la Ley N° 18410 D.O. 22.05.1985 crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles

fiscalización a otros energéticos que en el tiempo de creación no estaban considerados. Es así como se han agregado atribuciones distintas para: Colectores Solares Térmicos, Calefactores a Leña, Etiquetado de Eficiencia Energética, Contabilidad Regulatoria, Concesiones de Gas y Electricidad⁶.

Todo lo anterior, ha llevado a la SEC a replantearse su estructura y la definición de su estrategia. Así se han creado nuevas unidades, ingresados más funcionarios, estableciéndose nuevas funciones, roles y directrices, de forma de dar cumplimiento cabal al mandato legal y objeto público de la SEC.

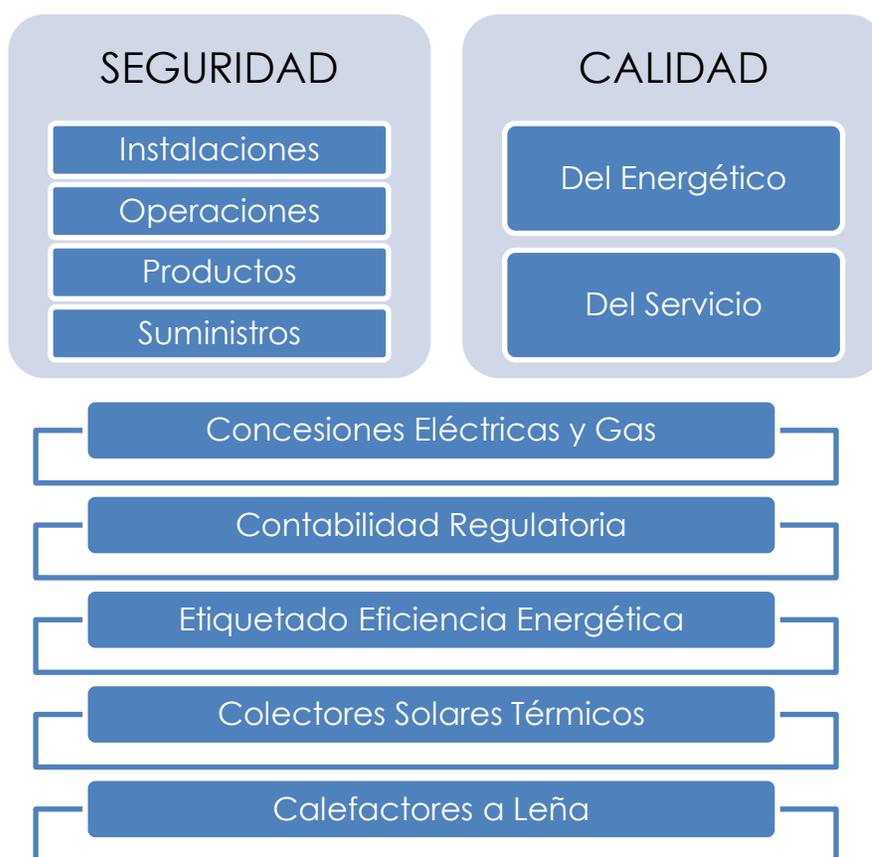


Figura 2. Esquema del mandato legal de la SEC
Fuente: elaboración propia en base a la normativa de la SEC

⁶ De acuerdo a las siguientes modificaciones normativa o creación de cuerpos legales:

- **Ley 19613 D.O. 08.06.1999** modifica la LEY N° 18.410, orgánica de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, y el DFL N° 1, de 1982, de Minería, Ley General de Servicios Eléctricos, con el objeto de fortalecer el régimen de fiscalización del sector.
- **Ley 20018 D.O. 19.05.2005** modifica el marco normativo del Sector Eléctrico.
- **Ley 20402 D.O. 03.12.2009** crea el Ministerio de Energía, estableciendo modificaciones al DL N° 2.224, de 1978 y a otros cuerpos legales
- **Ley 20.571 D.O. 22.03.2012** regula el pago de las tarifas eléctricas de las generadoras residenciales.
- **Ley 20586 D.O. 16.05.2012** regula la certificación de los artefactos para combustión de leña y otros productos dendroenergéticos.
- **Ley 20018 D.O. 20.07.2016** establece un nuevo sistema de transmisión eléctrica y crea un organismo coordinador independiente del sistema eléctrico nacional

Sin embargo lo anterior, y dado las nuevas atribuciones que se le han entregado, y en afán de adaptarse a las nuevas demandas y necesidades de las personas, de forma de aumentar su valor público, se realizó en el año 2011 una planificación estratégica que reorientó su misión y objetivos estratégicos, asumiendo el desafío de colocar al ciudadano en el centro de su labor, imprimiéndole un sello ciudadano a su rol fiscalizador entendiendo que su labor impacta en las necesidades y requerimiento de las personas. Este cambio no necesitó de cambios legales ni normativos, porque simplemente reorientó el foco del mismo.

Es así, como pasa de su mandato legal antes descrito, donde las personas se encuentran al final de toda la definición se establece la misión identificando como parte principal a las personas, estableciéndola de la siguiente manera: **“Vigilamos que las personas cuenten con productos y servicios seguros y de calidad, en los sistemas de Electricidad y Combustibles”⁷**

Este cambio, que puede ser semántico y en donde sólo se modificó el orden de los factores, tiene una relevancia importantísima en el quehacer y la forma en que la Institución organiza su trabajo, define sus objetivos, sus iniciativas y proyectos, en definitiva, como reorienta su estrategia institucional.

Además de lo anterior, esta planificación hizo que se comenzara un trabajo vertiginoso de cambios y proyectos. Para un mejor análisis, presentamos estas iniciativas en las siguientes categorías: Fortalecimiento de Habilidades Directivas y Técnicas, Clima Laboral, Orientaciones Estratégicas, Proyectos Estratégicos, Atención Ciudadana y Estructura Interna.

Fortalecimiento de Habilidades Directivas y Técnicas⁸: Se han realizado diversas actividades estratégicas para la Institución enfocado en fortalecer el desarrollo de los funcionarios.

- Postítulo de Gerencia Pública. Realizado por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile en modalidad cerrada. Se capacitaron alrededor de 120 funcionarios de la SEC (un tercio de la dotación total) orientado principalmente a directivos, profesionales y fiscalizadores, incluyendo funcionarios de regiones y algunos honorarios permanentes. Se realizaron 3 versiones entre los años 2009 y 2010.⁹
- Diplomado de Excelencia de Servicios. Realizado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile en modalidad cerrada y donde se capacitaron 150 funcionarios. Considerando el objetivo de esta

⁷ Informe de Presentación Planificación Estratégica SEC 2010 - 2014

⁸ Información obtenida desde los Plan Anual de Capacitación de la Institución de los años 2009 al 2017.

⁹ Planes Anuales de Capacitación 2009 - 2010

actividad fue más representativa la participación, ya que estaba abierta tanto para administrativos, fiscalizadores, profesionales y directivos, también incluyendo a honorarios. Se realizaron 3 versiones realizadas entre los años 2014 y 2016.¹⁰

-
- Taller de Big Data para la toma de decisiones. Realizado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica. Este Taller está enfocado a incorporar un conocimiento general de esta herramienta para poder aportar a las labores de la SEC y aportar a los proyectos que se están implementado y realizando. Orientado principalmente a los directivos y profesionales que manejan grandes bases de datos y análisis estadístico. Se realiza la primera versión este año 2017 y participan 40 funcionarios.¹¹

Además, cabe considerar que en la actualidad se está trabajando en un estudio junto con la Universidad Adolfo Ibañez, para analizar el caso del SAIDI (indicador para monitorear la cantidad de horas sin suministro eléctrico) como una experiencia de Big Data en el sector público.

Clima Laboral: Se han realizado dos procesos de medición del ambiente laboral, con su respectivo seguimiento y adopción de actividades. Estas fueron solicitadas por la Asociación de Funcionarios y apoyadas por la Dirección de la SEC.

- Medición MIDE UC: Durante el año 2014 se realizó una medición de clima laboral, apoyado por el Centro de Medición Mide UC de la Pontificia Universidad Católica, aplicándose un instrumento original de MIDE UC agregando preguntas adicionales para responder planteamientos de la Asociación de Funcionarios de la SEC.

El universo de funcionarios determinado consideraba los funcionarios con más de tres meses de antigüedad con el propósito de asegurar que quienes respondieran tuvieran un adecuado conocimiento de la Institución. La aplicación era completamente confidencialidad y sólo tenía una clave para la adecuada obtención de datos necesarios para generar las agrupaciones de análisis. El levantamiento de datos fue realizado por MIDE UC de manera presencial, el día 30 de Julio en todas las direcciones regionales y en región metropolitana, hubo un segundo día de aplicación el 1 de Agosto. Se llevaron a cabo 297 aplicaciones presenciales, obteniéndose un 89% de participación (universo de 333 funcionarios), considerándose un éxito al ser una aplicación a nivel nacional.¹²

¹⁰ Planes Anuales de Capacitación 2014 – 2016.

¹¹ Plan Anual de Capacitación 2017.

¹² Informe de Presentación de Resultados Generales Encuesta de Clima Laboral MideUC 2014.

En relación con los resultados obtenidos por la SEC, es posible comentar que se observa un promedio de 55% de Satisfacción General, como se muestra en la Figura 3. De acuerdo al Informe Workshop Planes Transversales de Clima SEC 2014, se indica que respecto a las dimensiones evaluadas, la mayoría se encuentra bajo el 70%, siendo el estándar estadístico esperado en esta clase de estudios. Destacan por su parte, los factores Identidad y Compromiso Organizacional, con un 81,4% y Satisfacción Laboral con un 79,5%, ambas asociadas al Factor Resultante de la Experiencia. Dentro de lo esperado, también se posicionan Relación Trabajo Familia con un 74% de satisfacción y Autonomía con un 72,6%.

Por su parte, los factores con resultados más críticos, bajo los 50 puntos son: Beneficios con un 38%, Equidad con un 37,5%, Remuneraciones con 35,7%, Apoyo y Respaldo Organizacional con un 32,4%, Progreso y Desarrollo con un 29,7% y finalmente Cooperación entre Unidades que obtiene el menor puntaje, con un 26,6% de satisfacción, específicamente.

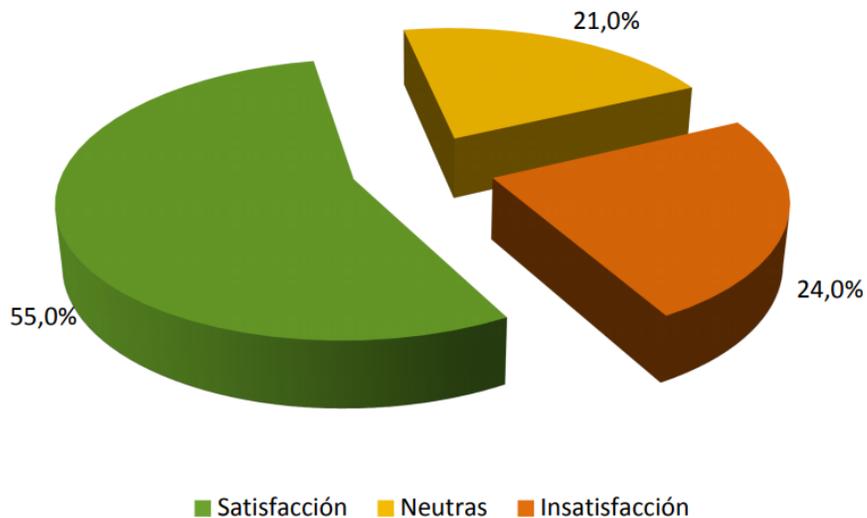


Figura 3. Resultados Generales aplicación Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Informe de Presentación de Resultados Generales Encuesta de Clima Laboral MideUC 2014.

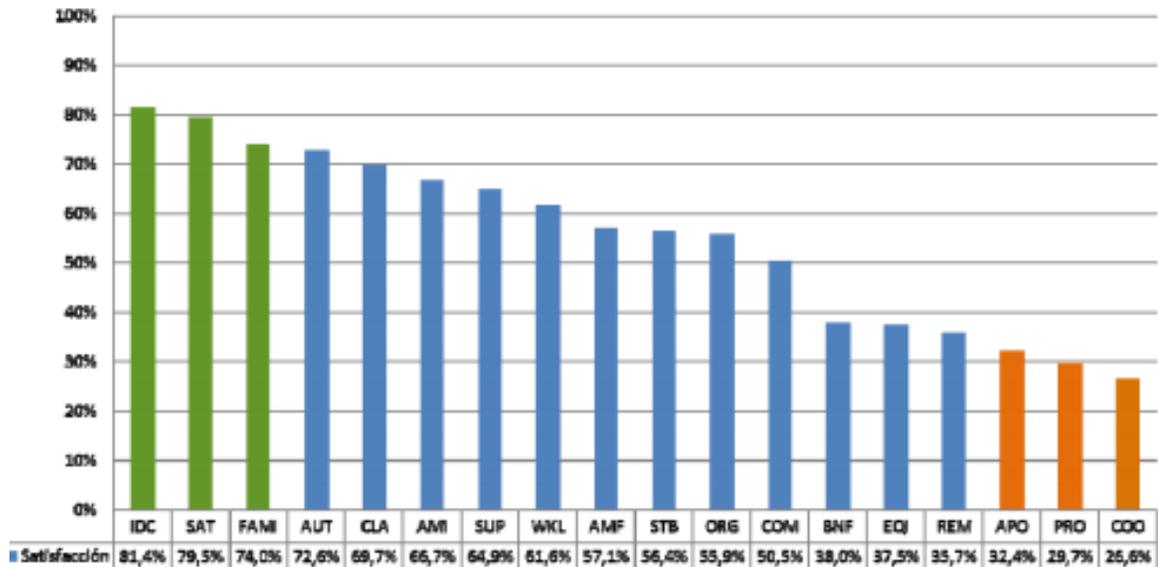


Figura 4. Niveles de Satisfacción por Dimensiones aplicación Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Informe Workshop Planes Transversales de Clima SEC 2014.

Posteriormente se realizaron 4 focus group representativos de la SEC (liderados por la consultora) para ahondar en los hallazgos y explorar acciones y medidas para mejorar. Se creó un Comité de Clima para ver estos temas y se definió un plan de acción para las dimensiones menores evaluadas, de las cuales se realizaron varias por ejemplo la definición de un Decálogo de Valores (que se explica más adelante) y definición de perfiles de cargo. Sin embargo, considerando que al año siguiente fue obligación para las Instituciones Públicas la aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21, es que se comenzó a aplicar esa metodología y algunas de las medidas y planes levantados quedaron pendientes.

- Cuestionario SUSESO/ISTAS 21: Durante el año 2015 se aplicó este cuestionario en su versión breve de acuerdo a las instrucciones de la Superintendencia de Seguridad Social. Este cuestionario es un instrumento que permite la evaluación y medición de los riesgos psicosociales en el trabajo, y que fue estandarizado para su aplicación a la realidad de Chile, de forma que se tengan valores de comparación normales contra los que se puede contrastar los resultados en los diferentes sitios de trabajo y de esa manera calificar el nivel de riesgo presente en cada uno (Superintendencia de Seguridad Social, 2016). Este es un método para medir y modificar los riesgos psicosociales del trabajo a través de una metodología participativa que incluya a todos los interesados (trabajadores, operativos, supervisores, gerentes, expertos).

En la aplicación de la encuesta breve, contestaron 271 funcionarios la encuesta lo que representa el 80,9% de la dotación de ese momento (335 funcionarios)¹³. Posteriormente en 2016, se aplicó la versión larga de la encuesta ISTAS 21.

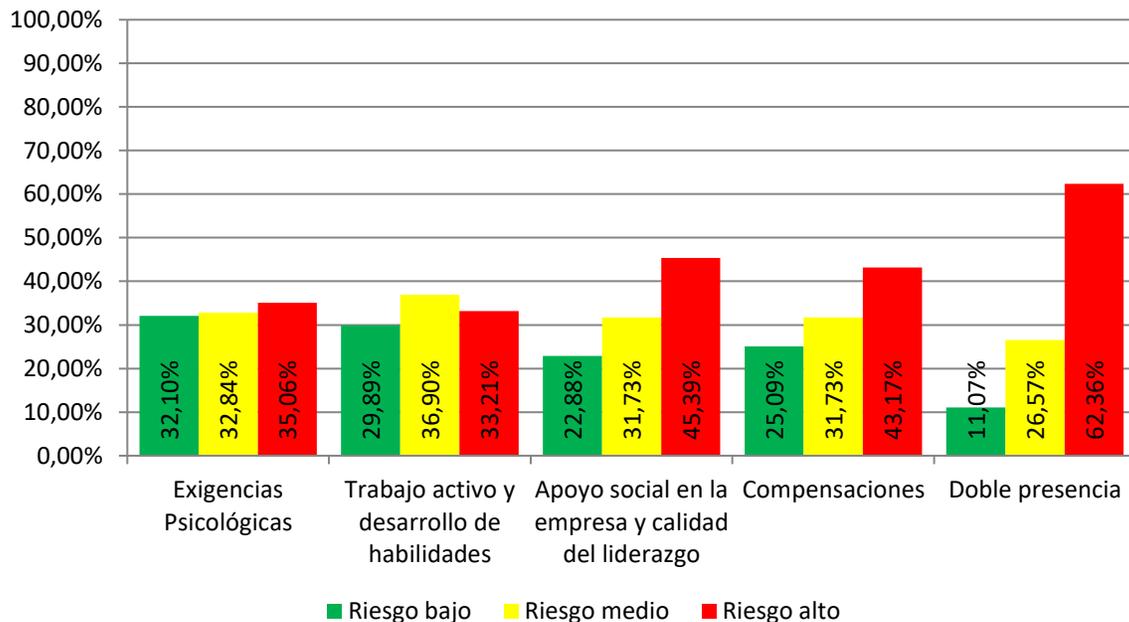


Figura 5. Resultados Generales aplicación Encuesta ISTAS 21 (breve)

Fuente: Informe de Presentación de Resultados Encuesta SUSESO – ISTAS 21 2015.

Orientaciones Estratégicas: durante el año 2011 se realizó un proceso de planificación estratégica para la redefinición de la misión y la definición de los objetivos estratégicos de la Institución.

Este proceso fue apoyado por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, y su Unidad de Sistemas Públicos. Este mismo equipo fue quién realizó el Postítulo de Gerencia Pública, y donde se abordaron los conceptos de valor público y la metodología de análisis organizacional de (Waissbluth & Inostroza, 2008). Por tanto, bajo esta misma metodología se realizó el proceso de planificación estratégica. Además, contó con un proceso participativo para definir la misión, la que contó con una herramienta wiki y la aplicación de una encuesta on line a la totalidad de los funcionarios relacionada a temas de gestión y clima, teniendo como respuesta el 85% de los funcionarios (220 funcionarios).¹⁴

¹³ Informe de Presentación de Resultados Generales Encuesta SUSESO – ISTAS 21. 2015

¹⁴ Presentación Consenso Diagnóstico estratégico – Planificación estratégica 2011 – 2014. Realizada el 2011

En este proceso de definieron las orientaciones estratégicas que se identifican en el punto 4.1.2. Junto con lo anterior, la experiencia de la SEC fue incorporada en un estudio cualitativo explora en qué medida la selección de directivos públicos bajo sistemas de mérito conduce a un mejor desempeño por parte de las instituciones públicas, por medio de la revisión de ocho estudios de caso en Chile y Perú (Cortazar, Fuenzalida, & Mariano, 2016). De acuerdo con las conclusiones en dicho estudio la selección por mérito de los directivos públicos habría traído una serie de mejoras en la gestión interna de las organizaciones y en sus prácticas de trabajo, más que en los resultados. Otros beneficios intangibles percibidos son la mayor legitimidad y un mayor compromiso del directivo con la institución (Cortazar, Fuenzalida, & Mariano, 2016).

Además, en la Agenda de Energía (2014) se establece en la línea de acción referente a Fortalecer la institucionalidad del Ministerio de Energía. En la acción 1.2 se expresa: “Modernizaremos la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), de modo de contar con una organización que responda de mejor manera a los objetivos del país y permita acompañar el desarrollo de los nuevos energéticos y la Eficiencia Energética en materia de regulaciones de seguridad, calidad y fiscalización”. Con lo anterior, durante al año 2015 se comenzó un proceso interno apoyado por la consultoría de la Pontificia Universidad Católica, para comenzar a analizar la forma de modernizar la SEC, lo que significaba el primer paso de un proceso mayor que significaba terminar con un proyecto de ley de la SEC que actualizara todas las atribuciones que actualmente realizaba y las futuras que podría desempeñar la Institución considerando que el sector energético ha crecido de forma constante y en tecnología y que los energéticos son cada vez más diversos y de distintas fuentes, lo que requieren de una Entidad Regulatoria acorde a estas exigencias. En este proceso se definieron 4 mesas de trabajo en diferentes aspectos de la SEC. Este proceso terminó una selección de proyectos y actividades a realizar para cada mesa, definiendo indicadores de gestión y ejecución.

Proyectos Estratégicos: en este sentido, identificamos una serie de proyectos tecnológicos y de gestión que están enfocados en mejorar el servicio que presta la SEC a los ciudadanos y en fortalecer su rol público.

- Concesiones Eléctricas: tramitación en línea. Coordinar con las instituciones públicas para que este proceso sea en línea.
- Sello SEC: sello con código QR para la certificación de productos, único y visible para entregar más información y seguridad a los usuarios. Esta iniciativa obtuvo el 2^a lugar en el concurso de innovación desafío chilegestiona en el año 2013.
- Monitoreo de productos con la Aduana para el ingreso de productos certificados, centrando la fiscalización en ingreso al país.
- Fortalecimiento de la Fiscalización Indirecta como modelo de negocio.

- SAIDI: Es un indicador que mide las interrupciones de energía eléctrica. Se dispuso de un sistema para monitorear la información entregada por la Industria de forma de que el indicador de cantidad de horas sin suministro de energía, pueda estar desplegado por industria y territorialmente, de forma de movilizar los mercados.
- Aplicación SEC mobile, para que los ciudadanos al entrar a la página web de la SEC desde su celular puedan ingresar reclamos de electricidad y combustibles de forma rápida y con respuesta inmediata de las empresas. Lo anterior está en monitoreo constante de la SEC, y por tanto es posible conocer a cada instante el nivel (cantidad y ubicación) de los reclamos ingresados y el estado de respuesta de la empresa.
- Biblioteca Técnica. Repositorio de la documentación técnica elaborada por la SEC.
- Reportes mensuales del desempeño de la SEC y la Industria disponibles para los usuarios de forma de avanzar a la transparencia.
- Mejora de los sistemas ya creados y utilizados en la SEC como el CIIGE (para el monitoreo de instalaciones de gas en edificios) y la plataforma Edeclarador (para el ingreso de las declaraciones de instalaciones de diferentes proyectos eléctricos y de combustibles que fiscaliza la SEC).

Atención Ciudadana: Se modificó completamente el proceso de atención de usuario y gestión de reclamos. Se realizaron cambios en la estructura, creando Unidades y Departamentos. Pero principalmente, se estableció un gran proyecto para reestructurar todo el proceso que se tenía de atención, centralizando la respuesta de forma de hacerla homogénea y estructurada. Se implementó un sistema para el ingreso, respuesta y monitoreo de los reclamos y consultas de los ciudadanos. Se realizaron capacitaciones en todo Chile, se modificaron formas de trabajo, procedimientos. Este sistema se llevó a una aplicación mobile para el ingreso de reclamos y permitiera el monitoreo en línea para saber en tiempo real la cantidad de reclamos, sus tiempos de respuesta de la industria (este sistema está alineado con los sistemas de la empresa para responder) con análisis territorial de la información.

Proyecto de Cuentas Claras y Simples, que consistió en la mejora de las boletas de la luz y de gas, bajo un modelo más ciudadano. Este trabajo se realizó en conjunto con el SERNAC y el Laboratorio de Gobierno. Iniciativa fue premiada y seleccionada por el Laboratorio de Gobierno¹⁵.

Estructura Interna: Se crearon nuevas Unidades y otras se reorganizaron de forma de buscar la eficiencia en los procesos internos de la SEC y dar cumplimiento a las nuevas disposiciones y atribuciones que le han entregado a la SEC en los últimos años.

¹⁵ Cuenta Pública SEC 2016

- Traspaso de la Unidad de Concesiones Eléctricas desde el Departamento Técnico de Sistemas Eléctricos a la División Jurídica. Lo anterior fundamentado a que este proceso tiene un componente principal relacionado al cumplimiento legal de las concesiones, y su aspecto técnico es menor, por tanto, con esto se favoreció en entregar un mejor servicio a los actores que participan en este proceso y reducir los tiempos de tramitación.
- Creación de la Unidad de Leña y Alumbrado Público y la Unidad de Colectores Solares. Considerando las nuevas atribuciones entregadas a la SEC en esta materia.
- Creación de la Unidad de Gestión del Conocimiento. Como una forma de fomentar la gestión del conocimiento y la innovación dentro de la Institución, implementando proyectos como Biblioteca Técnica o coordinando las relaciones con el Laboratorio de Gobierno para la innovación.
- Creación del Departamento de Experiencia Ciudadana, que agrupó a la Unidad de Atención Usuarios (actualmente Atención Ciudadana), la Unidad de Mesón Electrónico y creando la Unidad de Gestión Centralizada de Reclamos, y actualmente creando la nueva Unidad de Monitoreo de la Calidad de Servicio. Lo anterior para dar cabida al ciudadano como centro de nuestra labor, era necesario contar con la estructura administrativa que permitiera mejorar todos los aspectos de atención que teníamos con los distintos actores que interactúan con la SEC.
- Creación de la Unidad de Monitoreo de Organismos y Laboratorios. Como una unidad transversal, agrupando diversas funciones y actividades repartidas en varias otras unidades, de forma de centralizar y hacer más eficientes estas actividades y normalizar las formas y focos de trabajo.
- Creación de la Unidad de Gestión de la Información de la División de Ingeniería de Combustibles, de forma de canalizar la gestión y análisis de la información recabada que permitan tomar decisiones estratégicas tanto de la División como de la Institución.
- Actualmente, se crearon dos nuevas unidades. Dirección Metropolitana de Combustibles y Dirección Metropolitana de Electricidad. Lo anterior como una forma de hacer más eficiente el proceso de fiscalización directa en la Región Metropolitana.
- Unidad de Energías Renovables No Convencionales. Por medio de un convenio con el Ministerio de Energía.
- Establecimientos de Comité de emergencias y turnos de trabajo.

Lo anterior, se ha visto reflejado en el presupuesto anual de la Institución, en la Tabla 2 se presenta la evolución presupuestaria anual establecida para la SEC, el que ha crecido en los últimos 10 años en un 133% lo que ha

estado asociado al crecimiento de la dotación y de los proyectos estratégicos que se han desarrollado.

Tabla 2. Presupuestos anuales SEC (\$M)

Año	Presupuesto (M\$)
2007	5.492.341
2008	6.452.003
2009	7.892.646
2010	8.157.316
2011	9.051.914
2012	8.900.124
2013	9.383.187
2014	9.921.491
2015	11.586.811
2016	11.936.562
2017	12.843.768

Fuente: Presupuestos Anuales. Dirección de Presupuestos.
Consultado en www.dipres.cl

4.1.2 Definiciones Estratégicas

De acuerdo al documento Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 de la SEC (2015) establece que su misión está definida como: *“Supervigilar la adecuada operación de los productos y servicios energéticos del país en términos de seguridad y calidad; fiscalizando, en los distintos niveles del mercado, que las operaciones y el uso de estos recursos se den en condiciones de seguridad para las personas, en conformidad a la normativa vigente y resguardando los derechos de todos los actores”* estableciendo los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- 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.
- 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.
- 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 de 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

- 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 electricidad y combustibles; y la atención oportuna de los distintos tipos de requerimientos a través de nuestros canales de contacto.

A estos objetivos estratégicos definidos, es posible verificar su cumplimiento en el Balance de Gestión Integral del año 2016, obteniendo un cumplimiento del 100% para ese año (Superintendencia de Electricidad y Combustibles, 2016).

Tabla 3. Indicadores de Desempeño año 2016 de acuerdo a los productos estratégicos

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Valores Efectivo			Meta	Porcentaje de Logro ²⁴ 2016
				2014	2015	2016	2016	
Fiscalización	Porcentaje de instalaciones rechazadas en el año t, respecto del total de instalaciones inspeccionadas en el año t.	$(N^{\circ} \text{ de instalaciones rechazadas en el año } t / \text{Total de instalaciones inspeccionadas en el año } t) * 100$	%	83 (5476/ 6627)* 100	83 (5377/ 6504) *100	83 (5247/ 6299)* 100	82 (5068/ 6180)* 100	100,0%
	Enfoque de Género: No							
Estudios técnicos y normativos en materias de electricidad, gas y combustibles	Porcentaje de Normativas técnicas, Reglamentos y Protocolos elaborados el año t, respecto del total de Normativas técnicas, Reglamentos y Protocolos programados elaborar en el año t.	$(\text{Sumatoria (Normativas técnicas, Reglamentos y Protocolos) elaborados el año } t / N^{\circ} \text{ total de Normativas técnicas, Reglamentos y Protocolos programados elaborar en el año } t) * 100$	%	100.0 (16.0/1 6.0)*10 0	100.0 (15.0/ 15.0)* 100	100.0 (15.0/ 15.0)* 100	100.0 (15.0/1 5.0)*1 00	100,0%
	Enfoque de Género: No							
Fiscalización - Fiscalización Directa	Promedio mensual de inspecciones directas por fiscalizador.	Promedio Mensual (Sumatoria número de inspecciones directas realizadas en mes t)/Número de fiscalizadores en mes t	número	10.8 552.3/ 51.0	10.8 542.0/ 50.0	10.7 524.9/ 49.0	10.5 515.0/ 49.0	100,0%
Enfoque de Género: No								

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Valores Efectivo			Meta 2016	Porcentaje de Logro ²⁴ 2016
				2014	2015	2016		
Fiscalización - Fiscalización Directa	Porcentaje de ejecución de las actividades del subprograma de fiscalización de combustibles líquidos en el año t, respecto del total de actividades programadas en el año t.	(N° de tanques de combustibles líquidos efectivamente muestreados en año t/N° de tanques de almacenamiento de combustibles líquidos programados a muestrear en el año t)*100	%	108 (549/510)*100	0	103 (565/550)*100	100	100,0%
Enfoque de Género: No								
Autorizaciones y registros - Concesiones	Porcentaje de proyectos de concesión eléctrica de transmisión cuyo tiempo de informe y proyecto de decreto es inferior o igual a 55 días hábiles, desde que está completo el expediente hasta el despacho del documento en el año t.	(N° de informe y proyecto de concesiones de transmisión despachados en un tiempo menor o igual a 55 días hábiles en el año t/total de informe y proyecto de concesiones de transmisión despachados en el año t)*100	%	54.5 (6.0/11.0)*100	0.0	78.8 (52.0/66.0)*100	68.8 (11.0/16.0)*100	100,0%
Enfoque de Género: No								
Atención de la Ciudadanía - Atención de Consultas y Reclamos.	Porcentaje de reclamos resueltos en un plazo menor o igual a 60 días en el año t, respecto del total de reclamos ingresados entre noviembre del año t-1 y octubre del año t.	(Total de reclamos resueltos en un plazo menor o igual a 60 días en el año t/Total de reclamos ingresados entre noviembre del año t-1 y octubre del año t.)*100	%	85 (8181/9673)*100	0	99 (2008/32021)*100	88 (11440/13000)*100	100,0%
Enfoque de Género: No								

Fuente: Balance de Gestión Integral 2016. Superintendencia de Electricidad y Combustibles

En el proceso de Planificación Estratégica del año 2011, realizado bajo un enfoque de la metodología análisis organizacional (Waissbluth & Inostroza, 2008) se estableció la actual misión de la Institución, que como hemos expresado anteriormente, es una redefinición del mandato legal establecido en la ley que creo a la Superintendencia.

La misión establecida corresponde a: **“Vigilamos que las personas cuenten con productos y servicios seguros y de calidad, en los sistemas de Electricidad y Combustibles”** y los objetivos estratégicos son los definidos en la Figura 3.¹⁶

Los Objetivos Estratégicos están definidos bajo cuatro componentes: De Valor Público, De los Clientes, De los Procesos y De las Personas y Conocimiento.

¹⁶ Informe de Planificación Estratégica SEC 2011-2014

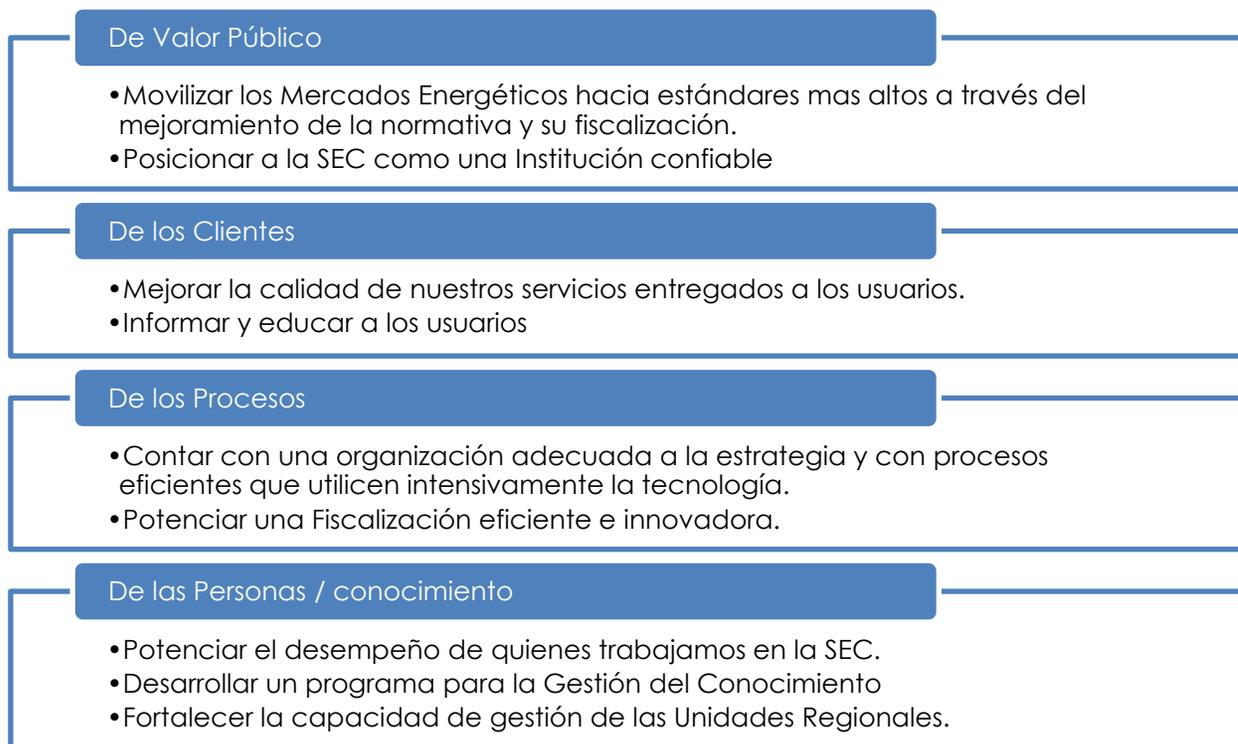


Figura 6. Objetivos Estratégicos SEC

Fuente: Planificación Estratégica SEC 2011

4.1.3 Valores Institucionales

El año 2015, la SEC definió un decálogo de valores que identificaran a los funcionarios de la SEC. Para tales efectos y con la participación de la Asociación de Funcionarios (ANFUSEC), se presentó un listado de 19 valores con su respectiva definición y se realizó una encuesta WEB a todos los funcionarios de la institución, donde cada uno debió escoger 5 para construir un listado de los 10 valores con los que se identifican los funcionarios SEC¹⁷, los cuales se indican en la Tabla 4.

Cabe destacar, que en el proceso de confección del código de ética, del listado de 28 valores propuesto por la encuesta del PNUD, los funcionarios de la SEC consideraron que los 5 valores que están más presentes en la institución son Compromiso, Transparencia, Probidad, Excelencia, y Eficiencia, destacándose que algunos de los valores identificados en el proceso llevado adelante por la institución el año 2015, están presente también entre los 10 primeros seleccionados por los funcionarios en esta oportunidad¹⁸.

¹⁷ Informe Preparatorio Código de Ética. Diagnóstico participativo SEC 2016

¹⁸ Informe Preparatorio Código de Ética. Diagnóstico participativo SEC 2016

Tabla 4. Valores Institucionales SEC

Valor	Descripción
Compromiso	Nos sentimos identificados y comprometidos con la SEC realizando una función pública con responsabilidad y profesionalismo, y brindando un servicio de excelencia a los ciudadanos y ciudadanas.
Transparencia	Garantizamos el derecho a la ciudadanía de conocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y las decisiones de la Institución y de cada uno de sus funcionarios y funcionarias en el ámbito de nuestras atribuciones y facultades, con apego a lo que establecen las leyes vigentes en materia de transparencia.
Probidad	Mantenemos una conducta honesta e íntegra, priorizando el interés común por sobre el particular, con respeto a la normativa vigente y al uso adecuado de los recursos públicos; actuando con imparcialidad en el ejercicio de nuestras funciones.
Excelencia	Desarrollamos nuestro trabajo de manera coordinada, colaborativa, profesional y eficiente, guiados por altos estándares de calidad y mejora continua, buscando impulsar el valor público de la SEC.
Eficiencia y Eficacia	Realizamos nuestro trabajo enfocándonos en cumplir los objetivos institucionales y los requerimientos de los ciudadanos y ciudadanas en las materias sujetas a la fiscalización de la SEC, utilizando responsablemente los recursos disponibles.
Vocación de Servicio	Disfrutamos entregando un servicio de calidad, a fin de dar respuesta a las necesidades de nuestros colaboradores y colaboradoras, ciudadanas y ciudadanos de forma oportuna, amable y efectiva.
Honestidad	Actuamos con transparencia, rectitud y honradez tanto en nuestra actividad laboral como personal.
Confianza	Creemos en las personas, construyendo confianzas a través de relaciones claras y abiertas entre todos los actores de la Institución.
Respeto	Reconocemos la dignidad, valores y creencias de todas las personas de la SEC, valorando los aportes de cada una, brindando un trato digno, cordial y cortés a fin de propiciar un ambiente armónico.
Responsabilidad	Desempeñamos nuestras labores reconociendo los deberes de un/a servidor/a público/a.

Fuente: Informe Preparatorio Código de Ética. Diagnóstico participativo SEC 2016 y Política de Gestión y Desarrollo de Personas SEC. 2017

4.1.4 Estructura Organizacional

La SEC posee una estructura definida por Área de Fiscalización, existiendo una División de Electricidad y otra de Combustibles. En ambas Divisiones se encuentran establecidas Unidades Técnicas que realizan las diferentes funciones de inspección, fiscalización, autorizaciones, sanciones y regulaciones.

Además, se encuentra el Departamento de Normas y Estudios, incluye las unidades de otras áreas temáticas que ha debido absorber la SEC en su evolución institucional como son la Unidad de Leña, Unidad de Colectores Solares, entre otros. En este Departamento también se encuentra la Unidad de Productos, que se hace cargo de la regulación, autorización y fiscalización de productos de las áreas fiscalizadas. También, existe una Unidad de Gestión del Conocimiento, quién coordina el desarrollo normativo y regulatorio del mercado fiscalizado.

Además, posee Direcciones Regionales en todo el país, la que incluyen dos Oficinas Provinciales en las ciudades de Osorno y Chillán (que próximamente se convertirá en Región del Ñuble). El Organigrama de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles se puede observar en el Anexo E.

De acuerdo con la Balance de Gestión Integral (2016) de la Superintendencia, se establece que son 331 funcionarios a los que se suman 27 colaboradores contratados a honorarios. De las 358 personas que trabajan en la SEC corresponden a 161 mujeres y 197 hombres distribuidos a lo largo del país en la Dirección Nacional en la Región Metropolitana, 14 Direcciones Regionales y 2 Oficinas Provinciales (Osorno y Chillán).

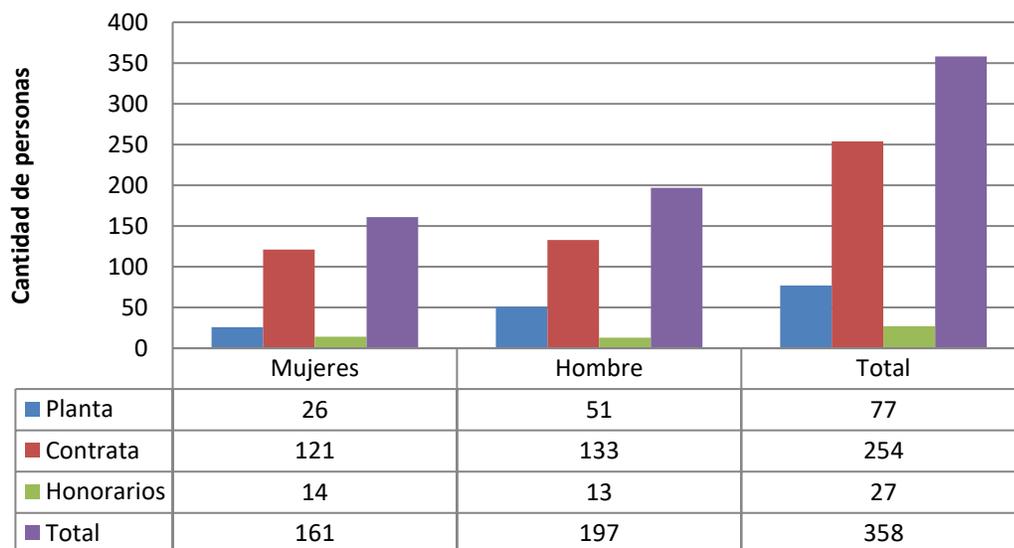


Figura 7. Cantidad de personas que trabajan en SEC año 2016 por tipo de contrato (hombres y mujeres)

Fuente: Elaboración propia en base al Balance de Gestión Integral 2016

4.2 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

4.2.1 Estructura Interna y Funciones

De acuerdo con la Ley N° 174 del 13 de mayo de 1986 que aprueba el Reglamento Orgánico de la SEC, estableció el Departamento de Administración y Finanzas, con el objetivo de: fiscalizar, controlar, informar, supervisar, coordinar y asesorar en todo lo que diga relación con el proceso financiero, administrativo y socio económico de la Superintendencia a nivel nacional.

El Departamento de Administración y Finanzas tiene entre sus principales funciones¹⁹

- Llevar la contabilidad de la Superintendencia.
- Formular los presupuestos.
- Administrar los recursos patrimoniales de la Superintendencia.
- Efectuar las adquisiciones.
- Pagar o disponer el pago de remuneraciones y demás gastos necesarios para el funcionamiento de la Superintendencia.
- Ocuparse de todo lo relacionado con el bienestar del personal.
- Mantener el registro del personal.
- Dirigir el personal auxiliar.
- Estudiar y proponer la organización y los métodos que se requieran para conseguir el máximo de eficiencia con el mínimo de costos, y
- Las demás funciones que le señale el reglamento.

El DAF, está constituido por el Subdepartamento de Administración que tiene a su cargo también Servicios Generales, el Subdepartamento de Finanzas y la Unidad de Personal, en cual se encuentra también el Servicio de Bienestar. Las funciones de cada una de estas unidades son las siguientes²⁰:

Sub Departamento de Administración:

- Planificar, organizar, dirigir, tramitar y controlar todos los servicios administrativos y establecer los mecanismos que permita satisfacer en forma oportuna las demandas que realizan las distintas instancias internas y las Direcciones Regionales de la SEC.
- La operatividad y control del sistema la Plataforma de licitaciones, www.mercadopublico.cl, del Sistema de Información de Compras y

¹⁹ Consultado en http://www.sec.cl/sitioweb/organigrama/secorganigrama_MA2017.html# . web www.sec.cl. Consultado el 15.10.2017

²⁰ Consultado en http://www.sec.cl/sitioweb/organigrama/secorganigrama_MA2017.html# . web www.sec.cl. Consultado el 15.10.2017 y de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 174 del 13 de mayo de 1986 que aprueba el Reglamento Orgánico de la SEC,

Contrataciones de la Administración.

- La custodia y almacenamiento de toda la documentación emitida o recepcionada por SEC.
- Administración de bodega, activo fijo, inventario y bienes inmuebles.
- Administración de convenios y contratos.
- Servicios Generales y mantención.

Sub Departamento de Finanzas:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todos los eventos relacionados con el registro de las operaciones de orden económico de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles y que son susceptibles de ser expresados en unidades monetarias.
- La formulación, elaboración, modificación y ejecución del presupuesto. Desarrollar la contabilidad presupuestaria con sujeción a los principios y normas que conforman la Contabilidad General de la Nación.

Unidad de Personal

- Organizar, dirigir, tramitar, controlar y coordinar todo lo relativo a la gestión de personal.
- Liquidación y pago de las remuneraciones.
- Diagnóstico, detección de brechas y llevar acabo la política de capacitación de la institución.
- Mantención del registro de personal, confección de contratos, resoluciones, nombramientos, calificaciones y evaluación del personal y todo lo relativo a la situación contractual de los funcionarios y su tramitación.
- Registro y control de las jornadas de trabajo, asistencia, horas extraordinarias, ausencias, manteniendo los sistemas dispuesto para ello.
- Establecer mecanismos de concursabilidad, ingreso, egreso y promoción de funcionarios.
- Coordinar las acciones del servicio de bienestar de la institución.

Además, cuenta con 3 asesores que dependen directamente de la jefatura del Departamento y que ven los siguientes temas: Control de Gestión y Auditoría, Calidad y Proyectos, Higiene y Seguridad. En la figura 3 se pueden observar la estructura del Departamento.



Figura 8. Estructura del Departamento de Administración y Finanzas
Elaboración propia

En el DAF, trabajan en la actualidad 38 funcionarios que se distribuyen de la siguiente forma: Subdepartamento de Administración: 12 personas; Subdepartamento de Finanzas: 6 personas, Unidad de Personal: 12 personas; Registro nacional de Instaladores: 3 personas, Departamento de Administración y Finanzas: 5 personas (aquí se consideran los tres asesores).

4.2.3 Estrategia e Indicadores de Gestión (SGC)

El Departamento de Administración y Finanzas en su objetivo de entregar mejores servicios a los funcionarios de la SEC, el año 2009 comenzó a implementar un Sistema de Gestión de Calidad el cual fue certificado bajo la norma ISO 9001:2008 asociado a tres procesos, que se entendían en su momento eran los que tenían mayor impacto en los funcionarios: Compras y adquisiciones públicas, Remuneraciones, Archivos Institucionales.

Se definió una Política de Calidad (Anexo F), en donde se expresaban los siguientes Objetivos de Calidad:

- Aumentar el cumplimiento de los plazos en la entrega de servicios o productos a los clientes
- Disminuir los errores en los servicios entregados a los clientes
- Aumentar la oferta de servicios a los clientes
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes
- Aumentar las competencias del personal del SGC

Lo anterior estaba relacionado con las nuevas directrices que estaba tomando la SEC, en cuanto a su posicionamiento y reorientación de su quehacer. Así mismo, el DAF debía prepararse a los nuevos lineamientos que estaban generándose por la disposición de la nueva Ley de Transparencia.

Del modelo de negocio que adoptó el DAF se presenta en la Figura 9 y se configuraba de la siguiente forma: tenía un componente principal en los usuarios del DAF, y por tanto todo el modelo estaba orientado a satisfacer sus necesidad y requerimientos y en la mejora continua para mejorar la Calidad de nuestros servicios (componentes esenciales del Sistema de Gestión de Calidad basado la Norma ISO 9001:2008).

Este objeto estaba soportado por tres pilares: el Sistema de Gestión de Calidad, que permitía tener un modelo de gestión con indicadores y seguimiento para la mejora continua y la medición de la satisfacción de los usuarios, además de estructurar procesos y procedimientos.

El segundo pilar era el Desarrollo Personal. En este sentido se enfocó a realizar capacitaciones de habilidades blandas y competencias como Orden y Calidad, Servicio al Cliente, Orientación al Logro, Control de Gestión. Además, se comenzó un proceso de elaboración de perfiles de cargo.

Finalmente, el tercer pilar estaba constituido por Proyectos Tecnológicos de forma de mejorar procesos y la eficacia de los procesos. Se trabajaba en una plataforma electrónica de RRHH (eDAF) y en una plataforma electrónica para las compras de la Institución.



Figura 9. Modelo de Gestión DAF 2012
Fuente: Presentación de resultados DAF Agosto 2012.

A continuación, es posible revisar los indicadores asociados a los objetivos de calidad definidos y orientado a los procesos dentro del alcance del SGC.

Tabla 5. Cuadro de Indicadores SGC – DAF

OBJETIVOS	PROCESO	INDICADORES	META
Aumentar el cumplimiento de los plazos de entrega de servicios o productos a los clientes	COM	Cumplimiento de los plazos de total de compras	80%
	ARCH	Cumplimiento plazo entrega de información	95%
	BIE	Cumplimiento en los plazos de respuesta de préstamos	90%
	Cumplimiento Objetivo		80%
Disminuir los errores en los servicios entregados a los clientes	SGC	Acciones de Mejoras implementadas en plazo	80%
	COM	Servicios No Conformes	< 5%
	REM	Porcentaje de Liquidaciones con errores	< 3%
	ARCH	Porcentaje de Servicios No Conformes	< 5%
	BIE	Porcentaje de Servicios No Conformes	< 5%
Cumplimiento Objetivo		< 5%	
Aumentar la oferta de servicios a los clientes	BIE	Aumento de la oferta de convenios	> 5%
Cumplimiento Objetivo		> 5%	
Aumentar la satisfacción de nuestros clientes	COM	Nivel de Satisfacción del Cliente en encuesta	80%
	REM	Nivel de Satisfacción del Cliente en encuesta	80%
	ARCH	Nivel de Satisfacción del Cliente en encuesta	80%
	BIE	Nivel de Satisfacción de Usuarios Cabañas Los Vilos	80%
Cumplimiento Objetivo		80%	

Aumentar las competencias del personal del SGC	Todos	Nº de capacitaciones eficaces del personal del SGC	80%
		Cumplimiento Objetivo	80%

Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2016. SGC - DAF

Junto con lo anterior, para los otros procesos del DAF que no se encuentran definidos dentro del SGC, también tienen indicadores definidos o que por lo menos se mide. Entre estos indicadores se encuentran lo siguiente:

Finanzas:

- Ejecución Presupuestaria: porcentaje de ejecución del presupuesto anual en los subtítulos 21, 22 y 29 (este indicador está asociado al convenio de desempeño del Jefe de Servicio)
- Pago de Factura: porcentaje de facturas que se pagan en 30 días y Tiempo promedio de pago de facturas.

Personal:

- Viáticos: porcentaje de ejecución de presupuesto de viáticos. Tiempo promedio de demora en pago de viáticos
- Selección: Tiempo de demora de los procesos de selección por tipo de fuente de reclutamiento (interna y externa).
- Contrataciones: Tiempo de demora en la tramitación de los contratos y nombramientos.
- Licencias Médicas: Porcentaje de recuperación de los subsidios de incapacidad laboral. Tiempo promedio de recuperación.
- Capacitación: Porcentaje de ejecución del presupuesto de capacitación anual.

Adicionalmente debemos incorporar los indicadores transversales establecidos por las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) que se indican en la siguiente figura y que tienen relación a las funciones que realiza DAF, y que se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Indicadores Transversales de las Metas de Eficiencia Institucional SEC

Procesos	Indicador
Capacitación	Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizadas en el año t
Compras	Porcentaje de licitaciones sin oferente en el año t
Eficiencia Energética	Medición de los consumos energéticos de cada edificio público
Higiene y Seguridad	Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t.

Fuente: Medios de Verificación MEI 2017

A lo anterior, existe un sin número de indicadores que se indican en el Balance de Gestión Integral de cada año referido principalmente a temáticas de Gestión de Recursos Humanos y Recursos Financieros. A lo que también hay que sumarle los compromisos de auditoría interna, reportes mensuales solicitados por otras instituciones como Contraloría, DIPRES, Servicio Civil, entre otras.

V. MARCO CONCEPTUAL

5.1 DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO AL ESTADO INNOVADOR

5.1.1 Nueva Gerencia Pública y Valor Público

La constante presión y exigencia de los ciudadanos hacia los organismos públicos para que aumenten y mejoren su eficiencia, transparencia, accesibilidad y calidad de los servicios que entregan, ha llevado al Estado a buscar diferentes mecanismos para dotar y promover la capacidad de las instituciones para dar respuesta a estos nuevos requerimientos. Las personas se encuentran mucho más empoderadas y buscan mayor participación e incidencia en la generación de estas nuevas soluciones. Junto con lo anterior, la situación económica global y los avances tecnológicos, ha hecho necesario promover proyectos de modernización del Estado, buscando que éste se adecúe a estas nuevas realidades sociales, económicas y tecnológicas, generadas como consecuencia de un período de radicales cambios (Doña, 2006).

Crisis financieras, determinadas básicamente por la incapacidad de hacer frente a los nuevos desafíos en materia de financiamiento de políticas públicas, la capacidad de responder a las demandas de una sociedad civil empoderada, con mayor acceso a la información y más consiente en términos políticos, económicos y sociales, y más involucrada en temas de interés público, hacen a los Estados diseñar e implementar políticas públicas dentro de un marco de transparencia y garantías democráticas concretas (Holmes, Gutierrez, & Douglas, 2006).

En este sentido, aparece la Nueva Gestión Pública (NGP) como un modelo de reforma que fue aplicando casi en todo el mundo con el objetivo de mejorar los resultados alcanzados por el gobierno, el cual se encuentra inspirado por la teoría de la elección pública y en el gerencialismo, en donde se reconoce el comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y se recomienda implementar mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno; y por otro lado, entregar mayor flexibilidad y autonomía a las agencias y a los altos directivos, para restablecer las capacidades gerenciales y promover la competencia (Morales, 2011) y con la necesidad de desarrollar una Gestión Pública más profesionalizada orientada hacia la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, como lo ha establecido la Nueva Gestión Pública (Mora & Vivas, 2001). Este proceso emerge con distintas variantes, del mundo anglosajón, y está relacionado con intervenciones "horizontales", es decir, con reglas institucionales y organizacionales para todo el sector público, que afectan entre otras: presupuesto por resultados, manejo financiero, servicio civil de carrera, alta dirección pública, relaciones laborales más flexibles, gobierno electrónico,

compras públicas transparentes, y evaluación de impacto. La idea central es contratar gerentes públicos de buen nivel, darles un grado mayor de flexibilidad e independencia en su gestión, generar sistemas de evaluación e incentivos adecuados, y medir los desempeños institucionales con mayor rigurosidad. (Waissbluth, 2005).

En este sentido, herramientas de administración del desempeño como el Cuadro de Mando Integral son importantes y cada vez más analizadas y utilizadas por diversos organismos públicos y gobiernos federales y locales, lo que supone un potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos (Holmes, Gutierrez, & Douglas, 2006). Lo esencial en este escenario es que el proceso de definición e implementación sea exitoso, que los organismos definan claramente su misión y objetivos estratégicos. Según (Bastidas & Feliu, 2003), este escenario es complejo, justamente para organizaciones que presentan objetivos difusos, sus prioridades no son compartidas por la ciudadanía, se desarrollan en ambientes de gran agitación y no hay un sentido claro de lo que es la misión. Sin esas definiciones claras, cualquier mecanismo de gestión no impactará positivamente ni en la Institución ni en el valor público que debe entregar a los ciudadanos.

El fin de toda política pública o decisión gerencial es generar valor público, concepto que tiene relación al valor que crea el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo, ya que es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejado a través de las decisiones de los políticos electos (Kelly & Muers, 2003). Según la perspectiva de (Moore, 1998) los gerentes públicos crean valor público cuando generan soluciones que efectivamente resuelven problemas importantes para determinados usuarios directos, a la vez que responden a las aspiraciones y valoraciones de la ciudadanía, generalmente procesadas mediante un sistema de deliberación política.

5.1.2 Modernización del Estado

En el caso de Chile, para abordar este proceso debemos volver a principios de la década del 90, con el regreso de la Democracia a Chile. Los primeros gobiernos democráticos comenzaron a aumentar la presencia del Estado, generando nuevas instituciones para dar respuestas a las nuevas necesidades que tenía la sociedad chilena después de años de dictadura. Posteriormente, se comenzó con un proceso de **Modernización del Estado** basado principalmente en una visión gerencialista de la Nueva Gestión Pública que se menciona anteriormente, con un marcado énfasis en la eficiencia, gestión por resultados y en la aplicación de modernos principios de gestión, buscando cambiar el paradigma burocrático que estaba

establecido, por medio de elementos del *management* probados con éxito en el mercado (Doña, 2006). Lo anterior permitió adecuar los servicios públicos para dar respuestas a las exigencias de transformación y dinamismo que se esperan de ellos lo que implica a reestructurar el pensamiento, las estrategias y los estilos de trabajo a estos nuevos desafíos (Ramírez-Alujas, 2002 a), traducándose en un conjunto de desafíos que consistían en optimizar el uso de los recursos financieros; elevar la cobertura y la calidad de los servicios entregados; contar con personal calificado y motivado, e incentivar el uso masivo y creativo de las nuevas tecnologías de información, entre otros (Ramírez-Alujas, 2001). De esta forma, los gobiernos de turno, buscaron entregar las capacidades y herramientas concretas a los servicios públicos para que pudieran mejorar sus actividades y avanzar hacia una nueva cultura gerencial (Ramírez-Alujas, 2001). Sin embargo la implementación de diferentes medidas bajo la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), significó una confianza excesiva en que las respuestas a los problemas se encontraban en sofisticados y entramados modelos de gestión que en su mayoría habían sido concebidos a mejorar el desempeño y resultados del sector privado, lo que trajo consigo esta nueva filosofía de gestión que adoptaba los valores y patrones de comportamiento del *management* en su ámbito privado como una forma de superar la inercia burocrática y sus magros resultados para pasar a modelos de modernización más vigorosos (Ramírez-Alujas, 2011). En este mismo sentido, Echebarría y Mendoza (1999, citado por (Ramírez-Alujas, 2011)) expresan que "la modernización administrativa se aproxima al *management* desde su dimensión cultural e ideológica, buscando un nuevo sistema de legitimación de conductas ligado a valores de racionalidad económica en la gestión".

De esta forma, aunque se obtuvieron avances relevantes en algunas líneas de acción propuestas en cada uno de los gobiernos, faltó una mayor cercanía de los servicios públicos con los ciudadanos-usuarios y mayor apoyo político lo que trasciende en las dificultades de instaurar una nueva gestión pública sinérgica con los aspectos sociales, económicos y políticos (Ramírez-Alujas, 2001). Aunque dentro de este proceso modernizador, se centraba en el usuario como un elemento esencial de la gestión de los servicios públicos, potenciando concepto de valor público (Doña, 2006), los resultados preliminares de este proceso han sido más bien inciertos. Hoy han tomado una nueva orientación, más allá que un ciudadano que recibe servicios sino como un actor relevante en el diseño e implementación de la política pública. Dentro de este proceso de modernización, se ha buscado favorecer los procesos de innovación en las instituciones públicas buscando satisfacer las necesidades de los usuarios como foco principal de un proyecto modernizador de carácter democrático (Ramírez-Alujas, 2002 a), aunque los procesos de innovación han sido de carácter aislados más bien asociados o liderados por emprendedores públicos, quienes asumieron los riesgos y llevaron a las instituciones que lideraban a procesos de innovación y modernización como es el caso Javier Etcheverry en el Servicio de Impuestos

Internos, quien implementó exitosamente el concepto de "e-government" en esa repartición. Otros casos son de Instituciones como el Registro Civil e Identificación, y el Fondo Nacional de Salud (FONASA). A los que actualmente se suman otros casos exitosos y emblemáticos de innovaciones en el sector público, como son los casos de ChileCompra y más recientemente ChileAtiende, y más específicamente en la superintendencia con la implementación del Sello SEC para la certificación de productos (premiado con 2º lugar en premio de innovación Desafío Gestiona el año 2013), Aplicación mobile SEC para facilitar los reclamos en temas eléctricos y de gas, el Mejoramiento de la Boleta de Gas y Electricidad. Sin embargo, aunque estas innovaciones han generado excelentes resultados en cuanto a la eficiencia en la gestión, sinergias interinstitucionales y mejores servicios para las personas, éstas se han implementados de forma aislada, en donde una idea fue posible de llevarse a cabo exitosamente, pero que no es un resultado de un proceso sistemático e integral del sector público (Salinas, 2012).

5.1.3 Innovación Pública: Estado Innovador

De todas formas, se ha venido incorporando en los últimos años, incipientes estímulos para dar avanzar de la Modernización del Estado hacia un Estado Innovador. Favorecer los procesos de innovación en las instituciones públicas, bajo una lógica de satisfacer las necesidades de los usuarios, resulta ser el foco principal de un proyecto modernizador de carácter democrático (Ramírez-Alujas, 2002 a). Así, dada la importancia que ha generado la innovación pública, cada gobierno ha ido implementando distintas estrategias e instrumentos para fomentarla: creación de Unidades especializadas en distintos Ministerios (Unidad de Modernización y Gobierno Digital en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Unidad de Innovación en el Ministerio de Economía), creación de concursos de innovación (Premio de Innovación, Premio de Calidad, Premio de Excelencia de Servicio, Premio de Innovación y Ciudadanía, Premios Avonni, Premios Desafío Innovación, Premio xx), líneas de financiamiento para la implementación de Sistemas de Gestión de Innovación (CORFO) o proyectos de investigación (FONDEF de CONICYT), incluso con la creación del primer Laboratorio de Gobierno (desde el año 2015). Lo anterior busca trabajar en un área que permita dotar de capacidad para desarrollar procesos de innovación en los servicios públicos, que se constituyan en un aporte real a la competitividad del país y a mejorar la satisfacción de necesidades de la ciudadanía (Salinas, 2012).

Pero ¿Por qué tendrían que innovar las organizaciones públicas e ir más allá del mero proceso modernizador que ha trabajado? La Administración Pública aplica normas y establece la acción pública bajo una lógica de comportamientos estables y previsibles, por lo que a simple vista, su

creación no está pensada en innovar, de hecho está limitada expresamente por lo que le permiten realizar la normativa (Longo, 2012). Sin embargo, la necesidad de incorporar la innovación en el ámbito público va más allá de una función catalizadora de la innovación en la economía en general, sino como una opción capaz de reducir las brechas entre las burocracias administrativas y la demanda creciente y compleja de servicios públicos adaptados a las nuevas realidades económicas y sociales (Ramírez-Alujas, 2002 a). En este sentido, la innovación pública permite cambiar el paradigma actual donde tratamos de resolver los problemas emergentes y las nuevas demandas ciudadanas con estructuras, modelos y procesos diseñados para responder necesidades del siglo pasado, esperando alcanzar resultados diferentes, pero haciendo lo mismo (Ramírez-Alujas, 2012).

El Estado busca crear valor para sus ciudadanos, y esta forma de crear valor va evolucionando de acuerdo a los cambios sociales y tecnológicos, y una de las herramientas que tienen los servicios públicos para actualizar sus procesos de creación de valor es la innovación (Sanchez, Lasagna, & Marcet, 2013). Si las administraciones no son capaces de aplicar modelos de innovación pueden correr el riesgo de no poder dar respuesta a los contextos cambiantes y dar muestras de ineficiencias. En consecuencia, establecer la necesidad de que las organizaciones públicas deban innovar implica dejar el paradigma dominante para tomar una posición más proactiva para crear o producir los cambios necesarios para dar respuestas a los crecientes y complejos problemas y demandas sociales. Este rol implica “superar una concepción rígida –determinista– de las relaciones entre la norma y el comportamiento de las Administraciones Públicas” y “abandonar la convicción de que la innovación constituye materia reservada a los mercados y las organizaciones de la sociedad civil” (Longo, 2012). En definitiva, “la innovación no es un fin en sí misma, sino que el fin es crear más valor público de un modo más eficiente” (Sanchez, Lasagna, & Marcet, 2013), o como lo expone Mulgan (2007 citado por (Treadwell, 2013) *“Un mundo feliz y estable puede tener poca necesidad de innovación. La Innovación se convierte en un imperativo cuando los problemas están empeorando, cuando los sistemas no funcionan, o cuando las instituciones reflejan pasado y no problemas presentes”*.

Para Longo (2012) la innovación es la producción de cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de las administraciones públicas, capaces de crear, en forma significativa, valor público. También se puede considerar como un proceso de creación de nuevas ideas que se transforman en valor para la sociedad (Bason, 2010). Varios autores destacan la importancia de innovar en el sector público dado que permite catalizar esfuerzos para modernizar y mejorar las prestaciones y servicios públicos y contribuir al fortalecimiento de la gobernanza y el buen gobierno (Ramírez-Alujas, 2012) y que su fomento en el sector público es esencial ya que mejora la prestación de servicios públicos, mejora la eficiencia, cobertura y

equidad, y crea externalidades positivas en el resto de la economía (OECD, 2010).

Otro punto importante, es que estos procesos modernizadores e innovadores se encuentran en auge y es una tendencia a nivel mundial. Lo anterior, dado que esta dinámica de cambiar el paradigma en cuanto a ver a los usuarios como simple receptores de bienes y servicios públicos, que con la Modernización del Estado bajo la Nueva Gestión Pública, los colocaba en el centro de los quehaceres de los servicios públicos, pero no los hacía partícipes de las decisiones ni menos del diseño o de la construcción de los servicios que se entregaban y que ellos recibirían. Hoy se está buscando relevarlos a una posición preponderante en la generación de soluciones, estableciendo espacios colaborativos de innovación en donde confluyan los actores y conjuntamente determinen las necesidades, diseñen las propuestas de solución y en algunos casos las produzcan de forma colaborativa.

Lo anterior no es antojadizo. Algunos autores proponen que la innovación es posible potenciarla si participan colaborativamente diferentes actores sociales y políticos en una gestión constructiva (Gray, 1989; Roberts y Bradley, 1991 citados por (Sørensen & Torfing, 2012)), dado que la interacción colaborativa facilita las confianzas, la creatividad y potencia las ideas nuevas, lo permite visualizar los potenciales riesgos y beneficios de las nuevas soluciones. Además, la aplicación de las nuevas soluciones se ve facilitada por el intercambio de recursos, la coordinación y la formación de copropiedad (Sørensen & Torfing, 2011). En definitiva, la colaboración de muchos actores asegura que la innovación pública ponga todos los activos relevantes de la innovación en términos de conocimiento, la imaginación, la creatividad, el coraje, los recursos, las capacidades transformadoras y política autoridad (Bommert, 2010).

El fin de toda política pública o decisión gerencial es generar valor público, concepto que tiene relación al valor que crea el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo, ya que es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejado a través de las decisiones de los políticos electos (Kelly & Muers, 2003). Según la perspectiva de Moore (1998) los gerentes públicos crean valor público cuando generan soluciones que efectivamente resuelven problemas importantes para determinados usuarios directos, a la vez que responden a las aspiraciones y valoraciones de la ciudadanía, generalmente procesadas mediante un sistema de deliberación política.

Lo anterior, tiene cada vez más asidero, considerando por ejemplo la forma de construir la Agenda de Energía (Ministerio de Energía, 2014), la cual para lograr un diagnóstico consensuado y definir hacia dónde queremos ir en esta materia, se realizó con todos los actores que interactúan en esta temática.

Justamente en dicho documento, se establece que el Estado debe tener un rol capaz de articular a los diversos actores en torno a una visión compartida y oriente el desarrollo energético con el objeto de garantizar el bien común de los chilenos y chilenas, siendo una de las prioridades de esta agenda, construir una visión común, de largo plazo, que fundamente una Política Energética para las próximas décadas, sobre la base de un diálogo social, político y técnico que incorpore las realidades y visiones regionales y de los diversos actores de la sociedad, quien tiene el derecho y el deber de analizar, debatir y establecer los pesos relativos de los objetivos de seguridad, costos y sustentabilidad que exigirá a su matriz energética, de acuerdo a las distintas visiones e intereses que conviven en nuestra Nación (Ministerio de Energía, 2014). Esta forma de ver el Estado implica la necesidad de mantener el eje modernizador, pero incorporando a los ciudadanos a la generación del valor que las Instituciones Públicas deben velar y entregar. Justamente, en el mismo documento, que entiéndase es una Carta de Navegación, articulada por una Agencia Pública como es el Ministerio de Energía, que posee una clara visión del rol que debe tener el Estado y su relación con las personas que además expone la necesidad primordial de incorporar la innovación como motores del desarrollo energético y potenciar la vinculación del sector energético con el sistema de innovación nacional con un Estado que focalice y coordine los esfuerzos entre centros de investigación, universidades e industria enfocados en resolver los desafíos del sector (Ministerio de Energía, 2014).

Dentro de la primera línea de acción de la Agenda de Energía (2014), implica fortalecer la institucionalidad del Ministerio de Energía en donde se establece con una acción: "Modernizar la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), de modo de contar con una organización que responda de mejor manera a los objetivos del país y permita acompañar el desarrollo de los nuevos energéticos y la Eficiencia Energética en materia de regulaciones de seguridad, calidad y fiscalización"²¹.

Todo lo analizado, implica que las Instituciones Públicas, sean sistemas cada vez más complejos, por la diversidad de interacciones y variables que influirán en su desempeño y generación de valor público.

5.1.4 Organizaciones Públicas como Sistemas Complejos

De acuerdo a lo establecido por Waissbluth (2008) las Instituciones Públicas son entes complejos y su quehacer presenta una serie de propiedades emergentes. Esta complejidad reconoce la existencia de actores relevantes, clientes y usuarios (stakeholders) que siempre tratarán de que se prioricen

²¹ Agenda de Energía. Línea de Acción: Fortalecer la Institucionalidad del Ministerio de Energía, Acción 1.2 Modernizar la Superintendencia de Electricidad de Combustible. Pagina 22.

sus necesidades y requerimientos dentro de la Institución. Su nivel de influencia y relación que logren establecer marcará la dirección del funcionamiento de la organización (Waissbluth, 2008).

Las organizaciones y sus unidades no funcionan aisladas del resto de las organizaciones (tanto internas como externas) sino que como sistema se encuentran en permanente contacto e interacción, por lo que las relaciones que tengan ambas impactarán al funcionamiento de ambas entidades (Pucneau, 2012). Esto significa que se debe propiciar la existencia de roles y capacidades, para el diseño e implementación de las estrategias que posibiliten a la Institución enfrentar los nuevos desafíos, los que surgen de una sociedad y un país que, en su conjunto, experimentan procesos de cambios cada vez más profundo y dinámicos, en donde los modelos de gestión públicas y privados desarrollados en un periodo industrial resultan a veces insuficientes y a veces contraproducentes para dar respuesta a las necesidades que surgen, (Pucneau, 2012).

Dado lo anterior, la necesidad de considerar los aspectos y los actores relevantes y sus relaciones es esencial al momento de definir las direcciones estratégicas que queremos impregnarle a una organización

5.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: DESDE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

5.2.1 Análisis del Entorno

Cuando se está definiendo una nueva unidad de negocio o se está replanteando su estrategia es necesario contar con conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver, dado que existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, por el análisis del entorno es esencial para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia que determinará la organización (Martín, 2017). Dentro de esas herramientas se encuentran dos que vamos a utilizar en este trabajo: Análisis PEST y Análisis FODA.

Análisis PEST:

Es un instrumento que facilita la identificación y conocimiento del entorno de las organizaciones, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales este análisis se realiza antes de realizar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Martín, 2017). Por tanto, este análisis, además de identificar el impacto de estos factores con la organización también permite identificar relaciones entre ellos. Sus

resultados pueden ayudar a aprovechar las oportunidades del entorno, establecer planes de contingencia para enfrentar amenazas cuando se está en proceso de definir el modelo de negocio y la estrategia (Ayala & Arias). Los factores del análisis PEST son las siguientes (Ayala & Arias) (Martín, 2017):

1. **Variables Políticas:** son los aspectos gubernamentales que inciden en forma directa en la organización. Aquí entran todas las regulaciones y políticas impositivas y de incentivo, estabilidad gubernamental, sistema de gobierno, tratados internacionales, existencia de conflictos internos. También como se organizan las administraciones locales, regionales y nacionales.
2. **Variables Económicas:** Se analizan los datos macroeconómicos e información económica asociada a la organización. La evolución del PIB y presupuestos, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.
3. **Variables Sociales:** En este aspecto se deben considerar: la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar a la organización.
4. **Variables Tecnológicas.** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión y políticas públicas en investigación, promoción del desarrollo tecnológico, innovación, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Además, se pueden agregar dos variables más

5. **Variables Ecológicas.** Los principales factores que analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
6. **Variables Legales.** Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

De acuerdo con (Martín, 2017), el análisis PEST presenta las siguientes ventajas:

- Se adapta a cada caso. Hay factores que se pueden enmarcar dentro de otros lo que depende del área donde se desarrolle la actividad de la organización en cuestión y de las peculiaridades de su sector.
- Ayuda a la toma de decisiones. Esto porque el conocimiento del entorno y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permite identificar los riesgos de forma de determinar cómo se implementará la estrategia.
- Tiene un enfoque proactivo. Permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar ante nuevos escenarios. Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- Es de aplicación amplia. Tanto si se realiza para tomar decisiones sobre la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina en otro país o región, la redefinición de la marca, una posible adquisición o la entrada de socios, el análisis PEST permite conocer en detalle las tendencias que marcarán el futuro del mercado

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. Su beneficio radica en que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El objetivo es identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la organización (Ministerio de Fomento, 2005).

El nombre viene por las cuatro variables que analiza: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ministerio de Fomento, 2005):

- **Fortalezas:** también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
- **Debilidades:** también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir

la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, al realizar el análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiamiento y generales de organización. Las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo de la organización.

Tabla 7. Aspectos a considerar FODA

Análisis Interno Recursos humanos Estrategia Recursos financieros Costos /Márgenes Equipos e instalaciones Características del Servicio	Análisis Externo Proveedores / Clientes Competidores Situación macroeconómica Situación del mercado Requisitos legales
Fortalezas	Oportunidades
Capacidades distintas Ventajas competitivas Recursos superiores	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico
Debilidades	Amenazas
Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal	Altos riesgos Cambios en el entorno

Fuente: elaboración propia basado en (Ministerio de Fomento, 2005)

5.2.2 Modelos de Negocio

De acuerdo con lo que plantea Osterwalder & Yves (2011), un modelo de negocio representa las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio propuesto por los autores es mediante la definición de nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, reflejando la interacción entre la organización y los clientes.

Los autores lo plantean como un anteproyecto de la estrategia que permite aplicar en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Yves, 2011). Este modelo resulta ser muy práctico para describir y establecer un modelo de negocio pasando los temas relevantes que fundamente la estrategia.

Los nueve módulos que describe el modelo propuesto son los siguientes (Osterwalder & Yves, 2011):

- 1. Segmento de Mercado (Usuario/Clientes):** En este módulo se definen los grupos de personas o entidades a los que se dirige una organización. Ellos representan el centro de cualquier negocio, son para quienes creamos valor. La organización debe identificar claramente los distintos clientes/usuarios pudiendo agruparlos de forma de aumentar su satisfacción, determinando los servicios que le entregan y priorizando sus orientaciones al segmento al que se van a enfocar. Cuando se define un segmento de los clientes, se debe levantar un conocimiento a fondo de sus necesidades específicas.
- 2. Propuestas de valor:** Este módulo describe los productos y servicios que crean valor para los clientes/usuarios, y que están definido por la solución de un problema o satisfacción de las necesidades de los usuarios que entrega la organización. Por tanto, la propuesta de valor es la que incide que los usuarios se decidan por la organización, por tanto constituye una serie de ventajas que una organización le ofrece a sus usuarios.
- 3. Canales:** Este módulo constituye la forma en que la organización se comunica con los clientes/usuarios para entregar la propuesta de valor. Este representa los puntos de contacto con el usuario y son primordiales en su experiencia con la organización.
- 4. Relaciones con clientes:** En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que se entablan entre la organización y los usuarios. La organización debe definir el tipo de relación que desee establecer con los distintos usuarios identificados, la cual puede ser personal o automatizada.
- 5. Fuentes de ingresos:** El presente módulo se refiere al flujo de caja y los ingresos que se obtienen de la adquisición de las propuestas de valor ofrecidas a los distintos usuarios.
- 6. Recursos clave:** En este módulo se identifican los recursos más importantes y necesario para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos
- 7. Actividades clave:** En este módulo se describen las acciones más importantes que debe considerar una organización para que el modelo de negocio y la propuesta de valor se materialice. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para

tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

8. Asociaciones clave: En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio y permiten optimizarlo, reducir riesgos o adquirir recursos.

9. Estructura de Costes: En este módulo se identifican todos los costos que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio, tanto en la creación y entrega de valor como en el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos.

5.2.3 Mapas Estratégicos

El Mapa Estratégico es una herramienta basada en la metodología del Cuadro Mando Integral que permite visualizar las relaciones causa – efecto que presentan los distintos componentes de una estrategia de una Organización (Kaplan & Norton, 2004). Lo importante de esta herramienta es que expone una representación que facilita el entendimiento de la estrategia dado que permite visualizar los componentes y relaciones que la componen y el enfoque de la misma.

Por tanto, esta herramienta apoya a las organizaciones a enfocar la lógica presente en el modelo de creación de valor que definan, y para quien o quienes la realizan (Kaplan & Norton, 2004).

De acuerdo con lo expuesto por (Kaplan & Norton, 2004), el mapa estratégico se centra en los siguientes principios:

- La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciadora para cada cliente.
- El valor se crea mediante la ejecución de procesos internos de la organización.

5.2.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión, que refleja los principales desafíos que implican la misión y la estrategia visualizando las relaciones de la misión con los objetivos estratégicos. Mediante el uso de indicadores es posible medir el desempeño y nivel de cumplimiento de los

objetivos, permitiendo el alineamiento de una organización con su estrategia (Kaplan & Norton, 1997).

Este modelo incluye perspectivas de análisis más allá de solo los aspectos financieros, que se consideran como factores críticos de éxito: los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, equilibrando medidas objetivas y fácilmente cuantificables con medidas subjetivas. En definitiva, el CMI, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro, por tanto es una herramienta que tiene una función de comunicación, información y de formación, y no como un sistema de control (Kaplan & Norton, 1997).

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, ente los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

- **Las perspectivas financieras:** El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.
- **La perspectiva del cliente:** En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.
- **La perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- **La perspectiva de formación y crecimiento:** Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

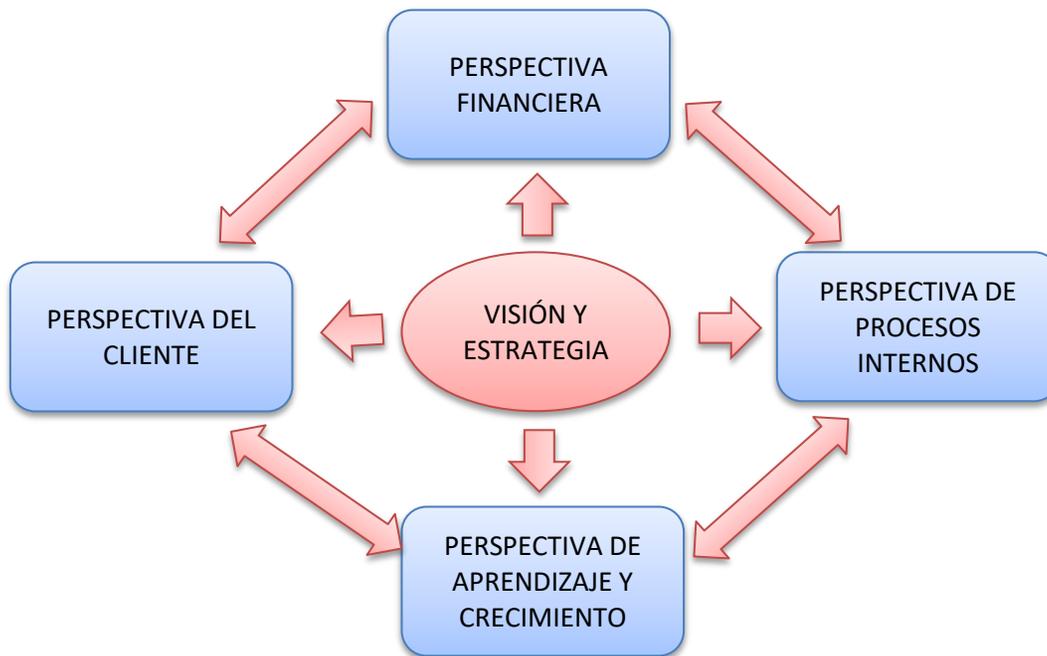


Figura 10. Esquema de CMI con sus perspectivas. Modelo Tradicional

Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1997)

El éxito del CMI como herramienta de gestión se basa en permitir a los altos ejecutivos de una empresa: comunicar, implementar y medir la estrategia, permitiendo vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de corto plazo y los presupuestos anuales; comunicar la estrategia a toda la organización; alinear los objetivos e iniciativas personales y departamentales con la estrategia; y realizar revisiones periódicas y sistemáticas con objeto de determinar el grado de logro de cumplimiento de los objetivos e iniciativas estratégicas (Niven P. , 2003)

EL CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia, ya que permite transformar a los objetivos y a la estrategia de la empresa, en desafíos claros para las distintas unidades de la organización, con indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2002). Por lo que es fundamental vincular los objetivos de los distintos centros de responsabilidad con los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de facilitar el entendimiento del rol de cada unidad en el éxito global.

Es importante destacar que antes del diseño y la posterior implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización o en una unidad específica, es fundamental revisar la misión, visión, estrategia y el sistema de control de la empresa.

También, es importante mencionar que no todas las empresas que implementan el Cuadro de Mando Integral tienen éxito, es más, muchas de las empresas fracasan debido a los riesgos en la fase de diseño o en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos al diseño son:

- Objetivos definidos por perspectivas poco claras y no consensuadas con la alta dirección y gerentes de los distintos centros de responsabilidad.
- Definición de indicadores y metas inadecuadas de acuerdo con estrategia y realidad empresa, o no inclusión de variables causales significativas en el modelo.
- La no bajada del Cuadro de Mando Integral hasta los niveles requeridos al objeto de asegurar la correcta implementación de la estrategia.
- La no integración del Cuadro de Mando Integral con otros sistemas de control existentes en la empresa.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos a la implementación son:

- La no formación de un equipo coordinador del proyecto.
- No asignación de recursos requeridos.
- No consideración de la implementación como un proceso continuo.
- La falta de participación y compromiso directivo en el proyecto.

5.2.5 Cuadro de Mando Integral para las Organizaciones Públicas

La principal duda que surge en el intento de aplicar un CMI en el ámbito público, es la factibilidad de poder trasladar los conceptos de su implementación en la empresa privada al aparato estatal. La inquietud que se presenta en este caso, es aquella relacionada con saber cuáles son las adaptaciones necesarias para su éxito, principalmente por tratarse de una herramienta de gestión propia del mundo privado y por la particularidad que posee la administración del Estado.

En este sentido, se debe entender que el CMI permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública, lo que normalmente no forma parte de las preocupaciones de sus objetivos. Esto adquiere mayor relevancia cuando se asume que, a pesar de

que el Estado debe buscar continuamente la optimización de sus recursos por medio de la priorización de necesidades, su actuación no puede ser evaluada simplemente por un análisis financiero (Barros & Rodríguez, 2004). A fin de optimizar la asignación de los recursos presupuestarios, maximizando el beneficio de la mayor parte de la población y frustrando las aspiraciones del menor número posible de ciudadanos, la gestión gubernamental se ve en la necesidad de racionalizar los servicios públicos por medio de una mejora continua de los procesos internos, propios de su burocracia, y de la propia estructura organizativa del aparato estatal. En otras palabras, se ha de gastar de la forma más racional posible y obtener los mejores resultados para la comunidad, evitando el aumento del endeudamiento público y preservando, así, la capacidad futura del Estado para prestar estos servicios (Borrero & Vargas, 2005).

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI, podría contribuir a implementar un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y obtener menores déficits (perspectiva Financiera), todo dentro de un enfoque que procure maximizar la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes). Además, por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a todo el aparato gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública, permanentemente alineados con el CMI original (Holmes, Gutierrez, & Douglas, 2006)

Si bien para algunos autores (Gangas, Ramos, Leal, & Pérez, 2015) las modificaciones al modelo original deben ser en la línea de incorporar únicamente cambios conceptuales, adaptando sus contenidos a la realidad pública y modificando las relaciones causa-efecto pero manteniendo sus cuatro perspectivas, otros autores (Bastidas & Feliu, 2003), expresan que los ajustes deben ser estructurales, siendo preciso suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas a fin de adecuar mejor el modelo a la realidad de la Gestión Pública.

De acuerdo a lo analizado por (Barros & Rodríguez, 2004) las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables y es lógico considerando las diferentes entidades públicas existentes. Por tanto, considerando que el CMI es un modelo general su aplicación debería adaptarse dependiendo de la realidad de cada organización, donde en algunas puede solo modificarse en términos conceptuales, sin embargo en otras su adaptación debe ser más estructural considerando que las dimensiones originales se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos, modificando el modelo considerando dimensiones mucho más específicas y cercanas a su realidad.

5.2.6 Modelos de adaptación del CMI para el Sector Público

A continuación se revisan cuatro modelos o adaptaciones del modelo original del CMI que está orientado a las Instituciones Públicas.

a) Modelo de Bastidas & Feliu

Los autores (Bastidas & Feliu, 2003) proponen un nuevo modelo de CMI para la administración gubernamental, en donde a principal innovación corresponde a la división de la Perspectiva de Clientes en tres dimensiones: Usuario, Comunidad y Medioambiente, lo que tiene su fundamento en analizar el comportamiento de las demandas de los grupos de interés al Estado, en donde se diferencia el interés individual del comunitario, ya que estos muchas veces son contrapuestos y el Estado debe decidir hacia donde enfocar las decisiones y políticas públicas. Además, este modelo se aplica las siguientes consideraciones:

- 1) Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- 2) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- 3) La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores, y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- 4) Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave, donde la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- 5) Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.

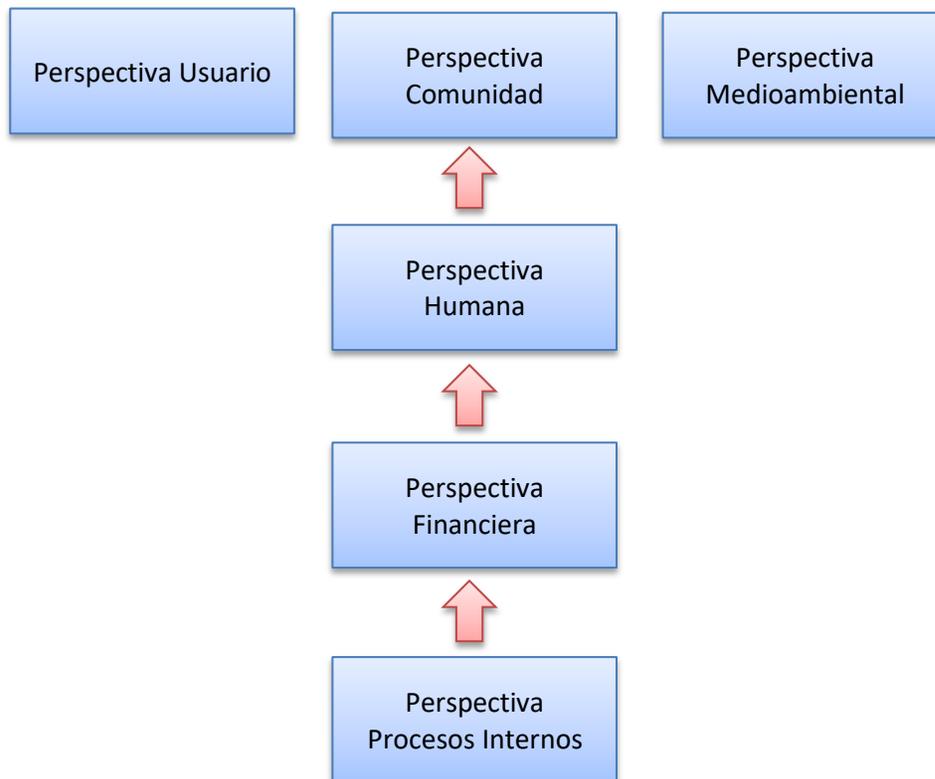


Figura 11. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Bastidas & Feliu

Fuente: (Bastidas & Feliu, 2003)

Como se indicaba anteriormente, este modelo asume la existencia de varios intereses, que no anula la perspectiva original del modelo, pero si representa estas diferencias, dado que existen intereses individuales o de distintos grupos (sindicatos, políticos, funcionarios públicos, empresarios, etc.) con intereses muchas veces completamente divergentes. En cuanto al Medioambiente, a pesar de su importancia, no puede constituir una perspectiva independiente, ya que su preservación es uno de los valores y objetivos más caros de la comunidad.

b) Modelo de Niven

Niven, (2003) presenta un modelo similar al original, pero con un enfoque distinto. Su propuesta innovadora reside en el posicionamiento de la misión en la parte superior del CMI, manteniendo la estrategia en el centro de todo el proceso.



Figura 12. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Niven
 Fuente: (Niven P. , 2003)

Las organizaciones públicas deben atender a múltiples propósitos y más elevados, y aunque se pueda cuestionar si tiene el control total de su misión, ésta debe orientar siempre todas las acciones de la institución pública, dado que es finalmente orienta el valor público de la misma (Niven P. , 2003). Además propone que alcanzar la misión no va de la mano con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente convergen, principalmente en organizaciones cuya misión está claramente ligada a la satisfacción de una necesidad de los ciudadanos, por ejemplo: educación, salud, trabajo. En otras donde esta relación no es tan directa como hacienda, relaciones internacionales, entre otros, puede no estar relacionada a la satisfacción de los usuarios.

El autor propone que, en la relación de causa y efecto, la perspectiva Financiera actúa como una restricción a la asignación de recursos hacia la Perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Aunque expresa que asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores que, al mismo tiempo, generan mayor satisfacción de los usuarios. Dentro de esta

propuesta, el orden de las perspectivas sería: Financiera, Crecimiento, Procesos y Clientes.

c) Modelo de Kaplan

Uno de los propios creadores del CMI propone adaptaciones al modelo para ser implementado al Sector Público (Kaplan, 1999).



Figura 13. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Kaplan

Fuente: (Kaplan, 1999)

Este modelo parte con la Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje que esencial para una mejora continua de los procesos internos, de la misma forma como se plantea en el modelo original, sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas.

De esta forma, de la combinación de las perspectivas Financiera y de los Usuarios del modelo original surgen tres nuevas perspectivas: Costo de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social. En

otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costos y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes), atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la aprobación del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos).

d) Modelo de Barros & Rodríguez

Finalmente (Barros & Rodríguez, 2004), quienes analizaron las propuestas de CMI para el Sector Público, propone otro modelo, modificando de manera sustancial el modelo original. Sin embargo, para el planteamiento de este nuevo modelo parten de dos premisas:

- a. Dado que el CMI es un modelo estable en el sector privado las modificaciones son estrictamente necesarios, más bien conceptuales y en menor medida estructurales.
- b. La realidad del sector público es muy compleja y amplia lo que conlleva de justificar los cambios propuestos.

Como se observa en la Figura 10, el modelo propone adaptaciones a las perspectivas del modelo original y además propone dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: Gobernabilidad y Marco legal.



Figura 14. CMI adaptado al Sector Público. Modelo Barros & Rodríguez
Fuente: (Barros & Rodríguez, 2004)

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una:

- 1) **Perspectiva Financiera:** esta perspectiva es diferente a lo que representa en el sector privado. En el sector público presenta facetas muy distintas: no constituye necesariamente un objetivo, sino que posee un objeto restrictivo en función de la disponibilidad de recursos (Kaplan, 1999) y se orienta al mantener el equilibrio presupuestario, la reducción de costos y la eficiencia en la recaudación (Barros & Rodriguez, 2004). En el sector público raramente será un objetivo central, dado que tiene un carácter control del gasto. Sin embargo, la perspectiva financiera implica que la institución pública debe utilizar para proyectos y programas que van al servicio de los ciudadanos, por lo que lo que su ausencia o mala utilización impactará en la comunidad. No obstante, el financiamiento depende de un presupuesto, sin embargo el poder decisión es ajeno a la organización y por tanto pasa a tener una condición restrictiva de las actividades de la organización pública (Barros & Rodriguez, 2004).
- 2) **Perspectiva de la Comunidad:** Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y, sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado. Este aspecto resulta particularmente importante para el sector público dado que no es solo el objetivo gubernamental, sino que influyen directamente en las orientaciones de las acciones públicas (Barros & Rodriguez, 2004).
- 3) **Perspectiva de los Procesos Internos:** Esta perspectiva centra su atención en las operaciones y actividades de la organización, y trata de monitorear aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos. Los procesos internos recogen la denominada "cadena de valor" que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa (Barros & Rodriguez, 2004).
- 4) **Perspectiva de Innovación, Formación y Organización:** esta perspectiva modifica el crecimiento por la organización del modelo original, dado que, si para las empresas privadas un aspecto relevante es el crecimiento, en el caso de las organizaciones públicas es la organización y la estructura de las organizaciones un aspecto

fundamental, lo que es posible visualizar en las reformas del estado. Se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (PEA, 1999, citado por (Barros & Rodriguez, 2004)). Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías (Barros & Rodriguez, 2004).

- 5) Perspectiva de Gobernabilidad: esta perspectiva involucra que la agenda pública está orientada e influenciada por los distintos actores relevantes o stakeholders que finalmente, dentro de procesos de negociación, impactan en la formulación de políticas gubernamentales y en la gobernabilidad y estabilidad. Esta perspectiva tiene mayor impacto cuando vemos el conjunto del Estado pero tiene menor impacto si vemos una organización en forma aislada.
- 6) Perspectiva de Marco Legal: Las organizaciones públicas deben actuar dentro de los estrictos límites establecidos por el ordenamiento jurídico vigente. Esta es una característica que se extiende a toda la esfera pública, constituyendo un rasgo destacado de su cultura. Esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos (Barros & Rodriguez, 2004).

En este sentido, la relación causa-efecto de este modelo, establece que a partir de un marco legal definido y de los recursos aprobados en el proceso presupuestario, el gobierno puede efectuar inversiones vinculadas a la perspectiva de Innovación, formación y organización, lo que conlleva a entregar más competencias y habilidades a los funcionarios públicos, tener nuevas tecnologías y nuevas estructuras organizativas dentro de la modernización del estado, lo que influye en un desarrollo de mayor creatividad, productividad y capacidad de innovación. En estas condiciones los Procesos internos pueden ser perfeccionados por la las competencias de los funcionarios (creativa y motivada), la tecnología, y la capacidad organizacional de los líderes públicos. Se trata fundamentalmente de racionalizar los servicios públicos, lo que implica añadir máximo valor a los bienes y servicios prestados a un mínimo costo, lo que permite aumentar los servicios y bienes prestados a la comunidad, aumento del valor público, alcanzando la misión de la organización (Barros & Rodriguez, 2004).

Este modelo, como los otros observados, sigue colocando a la misión es la parte inicial de un CMI para el sector público y las demás perspectivas son un medio para alcanzar la misión de las organizaciones públicas (Barros & Rodriguez, 2004).

Dichos modelos están orientados a las organizaciones en su totalidad, y con una visión más estratégica a nivel de gobierno, por tanto, para alcanzar el objetivo de este estudio, es necesario seleccionar un modelo y establecer algunas consideraciones relaciones a su adaptación a un área de la organización que aunque permita visualizar las perspectivas que se indican sea más prácticas y faciliten su implementación.

En este sentido, considerando las funciones del departamento de Administración y Finanzas, como un área de soporte dentro de la Institución, pero que posee dentro de su organización las diferentes áreas que gestiona y controlan los aspectos financieros, humanos y administrativos de la Institución, y que poseen una relación directa con el marco jurídico aplicado, es que se tomará el modelo propuesto por (Niven P. , 2003) considerando que es un modelo que permite resumir y enfocar de forma más clara las distintas perspectivas y que puede ser adaptada de forma simple manteniendo una mirada organizacional. En este caso, la perspectiva financiera es más reducida dado que los recursos son los disponibles por presupuesto anual y en definitiva es más bien una condición restrictiva para la organización.

Cabe considerar que la propuesta de (Barros & Rodriguez, 2004) permite tener una visión de más componentes que justamente debe trabajar el DAF, para el caso de estudio, considerando que sería el primer cuadro integral, puede generar desviaciones en los indicadores que no permitan focalizar de forma correcta para la consecución de los objetivos estratégicos planteados, además que algunas perspectivas como la Gobernabilidad y de Marco Legal, son necesarias de forma mínima para el adecuado funcionamiento del DAF, por tanto, para el objetivo de este trabajo es mejor centrarse en lo medular del trabajo del DAF.

VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 ANÁLISIS DE ENTORNO

6.1.1 Análisis PEST

Cabe considerar que el análisis del entorno se realizará en relación del DAF con su entorno interno dentro de la SEC, por tanto, se analizarán cada aspecto a ese nivel, y cuando sea necesario se expondrán valores asociados a la descripción de factores externos a la SEC.

a. Dimensión Política-Legal.

En términos de la normativa y las disposiciones reglamentarias o atribuciones especiales se encuentran definidas en las siguientes normativas:

- Ley 18410 D.O. 22.05.1985 crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles y fija el objeto público de la entidad y sus atribuciones.
- Decreto N° 174 D.O. 08.08.1986 aprueba reglamento orgánico de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. En este decreto se establece las distintas unidades y funciones internas.
- Ley 19613 D.O. 08.06.1999 modifica la Ley N° 18.410, orgánica de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, y el DFL N° 1, de 1982, de Minería, Ley General de Servicios Eléctricos, con el objeto de fortalecer el régimen de fiscalización del sector.
- Ley 20018 D.O. 19.05.2005 modifica el marco normativo del Sector Eléctrico.
- Ley 20402 D.O. 03.12.2009 crea el Ministerio de Energía, estableciendo modificaciones al DL N° 2.224, de 1978 y a otros cuerpos legales.
- Ley 20.571 D.O. 22.03.2012 regula el pago de las tarifas eléctricas de las generadoras residenciales.
- Ley 20586 D.O. 16.05.2012 regula la certificación de los artefactos para combustión de leña y otros productos dendroenergéticos.
- Ley 20018 D.O. 20.07.2016 establece un nuevo sistema de transmisión eléctrica y crea un organismo coordinador independiente del sistema eléctrico nacional.

- Reglamentos y Normas Técnicas, que son dictadas por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles respecto a las temáticas fiscalizadas.

En el último tiempo, considerando el amplio mercado energético, se han ido incluyendo distintas disposiciones reglamentarias que han entregado más atribuciones a la SEC en temas como la dendroenergía, colectores solares, nuevos sistemas de transmisión, ERNC, etc, lo que ha llevado a la SEC a asumir nuevas responsabilidades y a poner a vanguardia de los temas energéticos con el fin de realizar la fiscalización de forma adecuada y cumplir su objeto público.

Lo anterior ha llevado a que la SEC haya adoptado en los últimos años distintos convenios con el Ministerio de Energía y la Comisión Nacional de Energía, en temáticas como: Eficiencia Energética, Precios de Combustibles, Energía Renovable No Convencional (ERNC). Además, en aspectos de la mejora en la experiencia ciudadana se han establecido convenios con Laboratorio de Gobierno y con el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) para mejorar la Boleta de Cobro de los servicios de electricidad y gas.

Cabe considerar que la gran orientación al trabajo que está realizando la SEC está enfocada a la Agenda de Energía (Ministerio de Energía, 2014) que constituye un plan de acción y una carta de navegación para establecer las decisiones que permitan destrabar el sector energético y disminuir el déficit de infraestructura que se ha producido en los últimos años (Ministerio de Energía, 2014).

Además de la normativa u obligaciones de carácter institucional y del negocio propio de la SEC, existen otras disposiciones que son necesarias de cumplir que están referidas a aspectos de Transparencia (Ley 20.850 sobre acceso a la información pública o Ley de Transparencia que regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información). Muchos de estos requerimientos necesitan de un tiempo no menor de trabajo para poder entregar las respuestas en los plazos establecidos, aún más cuando se están adoptando plazos internos como metas institucionales, mucho menores a los plazos exigidos por ley.

Además, periódicamente el DAF está sometido a auditorías internas como por auditorías establecidas por la Contraloría General de la República, donde se establecen observaciones y se levantan compromisos y acciones tendientes a solucionar dichas observaciones que deben ser realizadas en los tiempos establecidos.

b. Dimensión Económica.

El presupuesto institucional ha crecido en un 133% en los últimos 10 años, pasando de 5.492.341 mil millones de pesos a 12.843.768 mil millones de pesos. Lo anterior ha estado asociado también al aumento en la dotación máxima establecida llegando a duplicarse en los últimos 10 años, como muestra la figura 15.

Estos aumentos van en línea con lo descrito anteriormente en cuanto a las nuevas responsabilidades y atribuciones que ha debido asumir la SEC, pero además en la actualización de la tecnología y la aplicación de sistemas innovadores que permitan entregar un mejor servicio público a los ciudadanos como se explicarán más adelante.

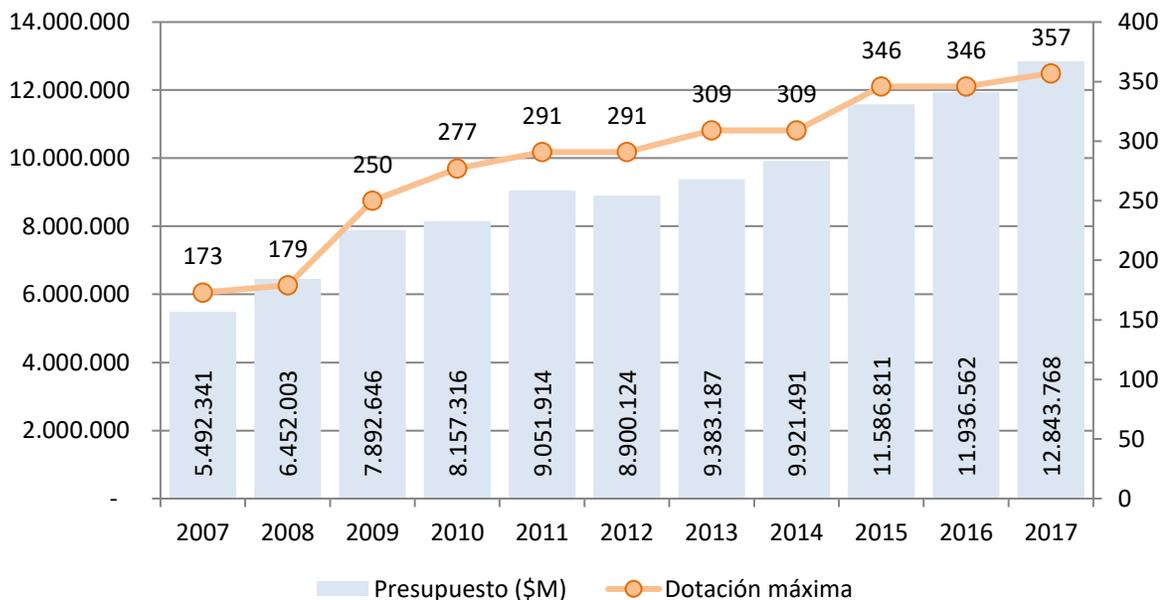


Figura 15. Evolución presupuestaria y dotación máxima de la SEC

Fuente: elaboración propia en base a www.dipres.cl

En las organizaciones públicas, los presupuestos anuales son presupuesto que establecen márgenes de acción, por cuanto están divididos en subtítulos que están orientados a distintos aspectos y entre ellos no es posible traspasarse recursos. Así el subtítulo 21 es para lo referido a contrataciones, el subtítulo 22 es para temas de servicios y mantención y el subtítulo 29 es para temas tecnológicos e informáticos. Estos tres subtítulos son los más relevantes en el presupuesto anual de la SEC y son los que de alguna forma van orientando las actividades y decisiones institucionales.

El DAF, dentro de sus funciones, debe preocuparse de la ejecución presupuestaria, dentro del Subdepartamento de Finanzas. Por tanto, si

consideramos que el presupuesto anual es una restricción al quehacer de una Institución Pública (dado que no puede gastar más de lo aprobado), es que como DAF tiene un rol importante en la toma de decisiones institucionales considerando el manejo financiero de la Institución.

c. Dimensión Social

En el siguiente esquema podemos ver un mapa de actores desarrollado para el Departamento de administración y Finanzas de la SEC de forma de observar las diferentes interacciones y relaciones existentes entre los distintos stakeholders identificados.

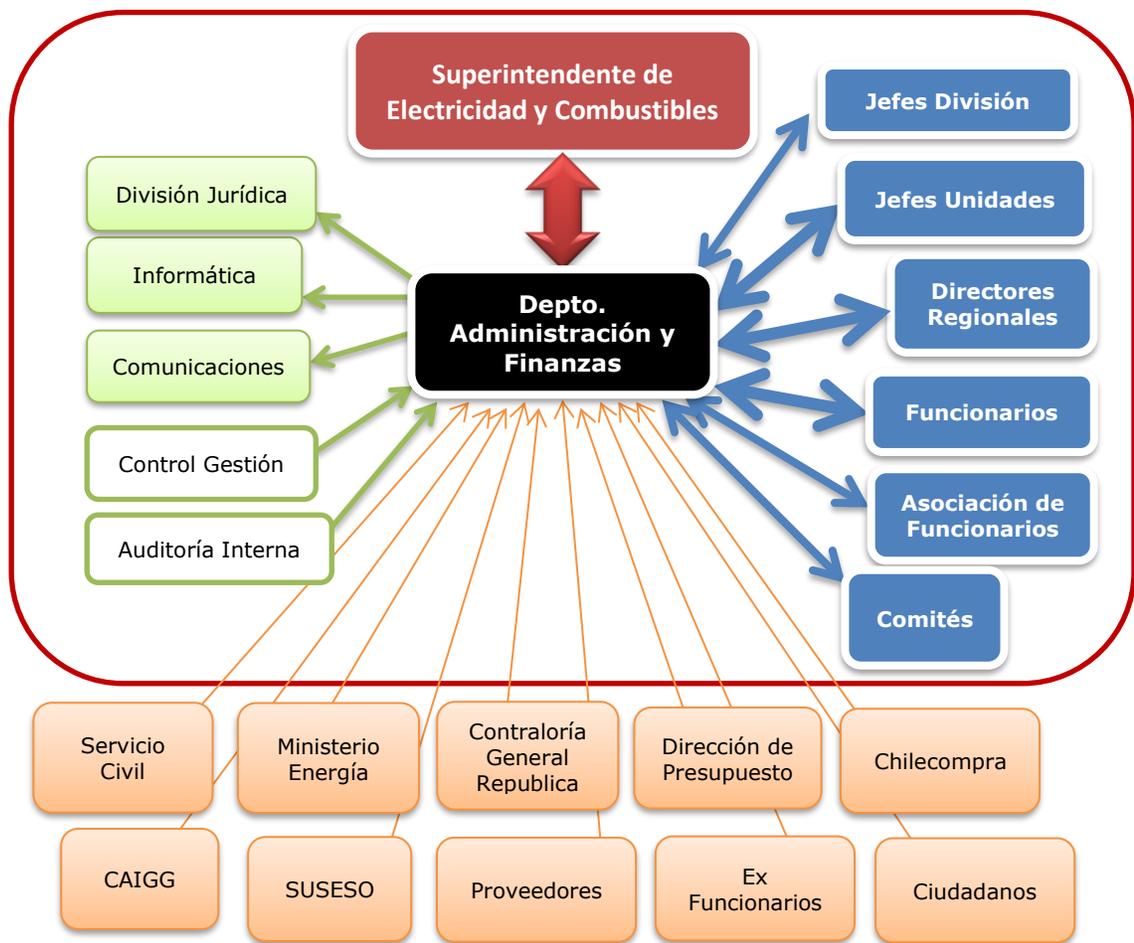


Figura 16. Mapa de Actores
Fuente: elaboración propia

En el mapa de actores podemos observar que cuatro niveles de actores, identificados con diferentes colores en el mapa. Se hace una separación para identificar los actores que están dentro de la Institución (internos) como los

que están fuera de la SEC (externos). A continuación, se describen los diferentes roles y características de dichos actores.

a. Superintendente de Electricidad y Combustibles: Actor principal (color rojo). Quién representa a la Institución. Él es el actor principal pues da las orientaciones estratégicas de la Institución y establece el marco de acción y dirección de la Institución y por ende del DAF. La relación principalmente es hacia él, ya que el DAF actúa como un asesor de las temáticas que realiza y como un soporte institucional, aunque es este actor el que define el marco de acción.

La dirección de la relación es bidireccional ya que el superintendente entrega los lineamientos correspondientes donde debe trabajar la Institución entre ella el DAF, y además el DAF debe entregar información y servicios a la Institución para que este último alcance los objetivos estratégicos.

b. Usuarios/Clientes internos (color azul): ellos representan los distintos tipos de clientes internos que presenta el DAF. La diferenciación se realiza por tienen diversos intereses y requerimientos, por tanto, son identificables dentro de las labores que realiza el DAF. En este punto se identifican a los cargos y no las unidades propiamente tal, ya que la persona, en su rol es el usuario o cliente interno.

La dirección de esta relación es bidireccional considerando que los usuarios clientes solicitan información y servicios al DAF y el DAF entrega y disponibiliza servicios (que no necesariamente están siendo solicitados por los usuarios). En este sentido, podemos determinar que las relaciones con los funcionarios, Jefaturas Unidades y los Directores Regionales son más fuertes, dado que se interactúan con ellos de forma más periódica y permanente dado las características operativas de los servicios que se requieren y demandan.

Acá podemos destacar a los siguientes clientes/usuarios:

Jefes de División: Las jefaturas de División son los jefes que integran el Comité Directivo del Superintendente y corresponden a los siguientes jefes:

- Jefe División de Ingeniería de Electricidad,
- Jefe División de Ingeniería de Combustibles
- Jefe División Jurídica
- Jefe Departamento de Normas y Estudios
- Jefe Departamento de Experiencia al Cliente
- Jefe Secretaría General y Control de Gestión
- Jefe Departamento de Informática

- Jefe Comunicaciones
- Jefe Departamento de Administración y Finanzas

Cabe considerar que, en la SEC, los departamentos mencionados anteriormente tienen un comportamiento organizacional funcional como División, aunque no se denominen así.

Ellos tienen que velar por las directrices estratégicas organizacionales en sus distintas temáticas, por tanto, requieren de información del DAF que sea agregada para la toma de decisiones y con un nivel análisis y elaboración mayor.

Jefes de Unidades: acá se incorporan las jefaturas de los departamentos técnicos, sub departamentos y unidades, tienen un nivel de jefatura más operacional. Son los que finalmente operativizan la estrategia institucional y las orientaciones en sus temáticas.

Sus requerimientos para el DAF están orientados más a información y servicios operativos, como disponibilidad de instrumental técnico, materiales o infraestructura necesaria para las labores que realizan. Información agregada del personal de sus unidades.

Directores Regionales: tienen una representación regional, por tanto, representan a la Institución en su territorio. Ellos tienen un contexto y realidad distinta que, en la región metropolitana, por tanto, aunque son operativos y tienen una orientación similar a los jefes de departamento técnico/unidades, la consideración de que ellos mantienen relación directa con otras instituciones públicas o privadas regionales, es que poseen otro tipo de necesidades y requerimientos.

En este sentido, ellos tienen necesidades de infraestructura y mantención de todas sus dependencias físicas, en el tenor que son pequeñas SEC regionales (que no tienen los jefes de división ni jefes de unidades ya que la infraestructura en la región metropolitana se mantiene de forma centralizada) y de información presupuestaria regional (que aunque se canaliza de forma centralizada y los recursos presupuestarios se administran en el Subdepartamento de Finanzas de forma centralizada, ellos disponen de fondos regionales para la realización de sus labores y que deben rendir mensualmente). Además de solicitar información operativa y agregada de los funcionarios de su dependencia.

Funcionarios: son los actores individuales mayoritarios, quienes tienen diversos intereses y requerimientos, por tanto, son los que representan la mayor demanda de servicios y productos que se solicitan al DAF.

Tienen diversas características, las que pueden afectar los requerimientos que se solicitan. Puede ser de apoyo a la solicitud de algún servicio, consultas, información, reclamos, etc. Esta es una de las interacciones más fuertes que tiene el DAF.

Asociación de funcionarios: se considera un actor diferente a los funcionarios por cuanto sus intereses gremiales pueden ser distintos o priorizados de forma distinta a los intereses individuales de los funcionarios. Además, su orientación está en proponer y canalizar sus orientaciones en definiciones estratégicas de la SEC muchas de las cuales impactan en los servicios que entrega el DAF. Además de requerir información institucional que entrega y elabora el DAF. En la SEC solo existe una sola Asociación de Funcionarios (ANFUSEC).

Comités: en este punto se agrupan los distintos comités presentes en la Institución y que interactúan directamente con el DAF (de hecho, distintas personas del DAF están presentes en ellos con algún rol)

Podemos identificar a los comités permanentes: Comité Paritario de Higiene y Seguridad (son dos diferenciado por los pisos: Piso 3 y Pisos 12,13 y14); Consejo Administrativo del Servicio Bienestar; Comité Bipartito de Capacitación. Además, existen otros comités esporádicos: Comité de Clima y Comité ISTAS.

Sus requerimientos están centrados en el objetivo de cada uno, pero es principalmente de información para la toma de decisiones. Decisiones que afectan las labores que realiza el DAF en esos puntos, por tanto se identifican como una relación bidireccional.

- c. Área de Apoyo - Colaboradores** (color verde): ellos representan los distintos tipos de clientes internos que presenta el DAF pero que se consideran en su entidad y no de forma personal. La diferenciación con otras áreas internas se realiza porque estas áreas son necesarias para la entrega de ciertos servicios del DAF, de forma que su rol es de apoyo y colaboración a las actividades y tareas que desarrolla el DAF.

La relación con este tipo de actores es unidireccional hacia las entidades, por cuanto es el DAF el que solicita apoyo a estas áreas de forma de poder entregar sus propios servicios: División Jurídica (asesoría jurídica en los diferentes aspectos y actividades que desarrolla el DAF), Informática (presta de infraestructura, equipamiento y servicios informáticos y tecnológicos) y Comunicaciones (presta servicios de comunicaciones internas).

Además, en este grupo se indican dos áreas: Control de Gestión y Auditoría Interna (que también los podemos catalogar como

colaboradores, pero la relación con ellos es unidireccional hacia el DAF, por cuanto ellos piden información de gestión y de los procesos de forma de auditar su desarrollo y cumplimiento.

d. Actores externos (color naranja): ellos representan a otras organizaciones públicas o entidades o individuos fuera de la SEC. Los que principalmente solicitan información o imparten instrucciones que debe realizar el DAF, por tanto, la relación es unidireccional hacia el DAF.

Descripción de los actores

De acuerdo con lo establecido en el Balance de gestión Integral (Superintendencia de Electricidad y Combustibles, 2016), son en total 358 personas que trabajan en la SEC: 331 dotación (planta y contrata) más 27 colaboradores a honorarios.

Las 358 personas se distribuyen a lo largo de las 14 direcciones regionales y las 2 oficinas provinciales más la dirección central ubicada en Santiago. Es una Institución centralista donde el 70% de las personas trabaja en la Región Metropolitana.

Son 161 mujeres y 197 hombres, lo que representa una proporción de un 45% y 55% respectivamente, como se muestra en la figura 16.

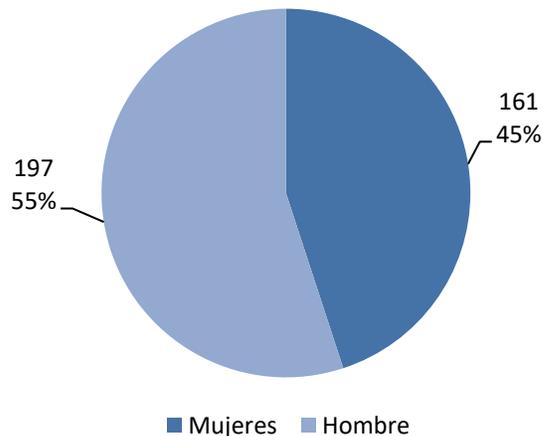


Figura 17. Porcentaje entre mujeres y hombres año 2016

Fuente: elaboración propia en base a Balance de Gestión Integral 2016

Es una institución prominentemente profesional, representados principalmente en los estamentos directivos, profesional, fiscalizador y considerando también a los honorarios que tienen ese nivel, corresponden al 69% de la Institución.

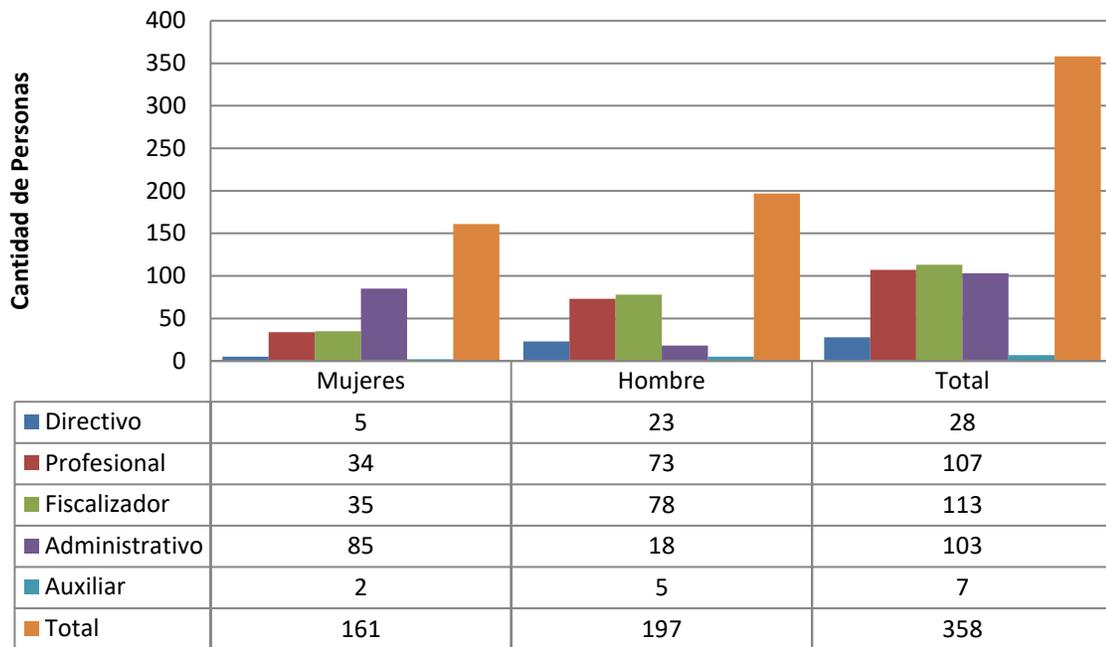


Figura 18. Distribución por estamento año 2016 (hombres y mujeres).

Fuente: elaboración propia en base a Balance de Gestión Integral 2016. También se considera a los honorarios

En cuanto al rango etario, en términos genéricos, el rango de entre los 35-45 años son la mayor proporción dentro de la SEC. Considerando solo la dotación efectiva (sin considerar honorarios) se obtiene que un 31% de los funcionarios corresponde a ese rango, y luego, con un 25% en el rango etario de 45-55 años. Cuando la información se divide en hombres y mujeres, se observa que la misma tendencia anterior es marcada en las mujeres, pero en el caso de los hombres, se invierte esta tendencia siendo el mayor rango el de 45-55 años. Cabe considerar que con las últimas leyes respecto al incentivo al retiro voluntario en los últimos 2 años ya se han retirado de la SEC 14 funcionarios (que corresponden al último nivel etario) y han entrado cada vez funcionarios más jóvenes, lo que proyecta para unos años más una rejuvenización de la Institución.

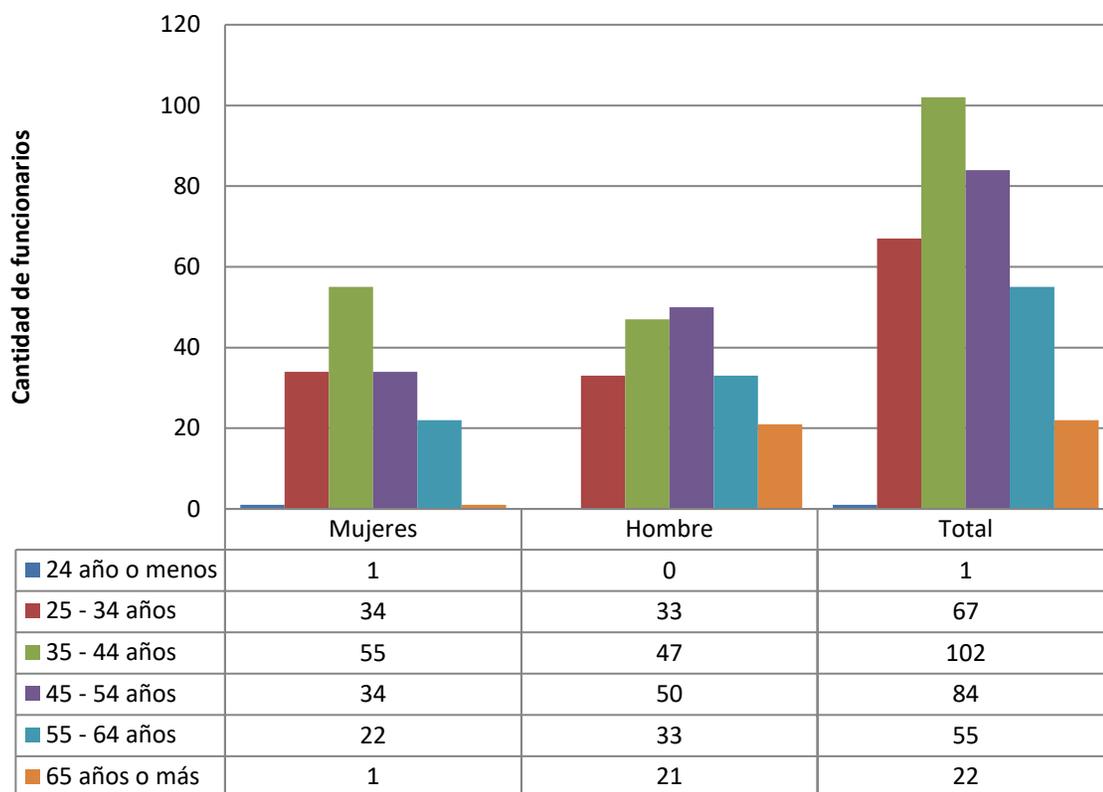


Figura 19. Dotación efectiva año 2016 por rango etáreo (hombres y mujeres)

Fuente: elaboración propia en Balance de Gestión Integral 2016. No se considera a Honorarios

Fortalecimiento de competencias y conocimientos

Durante los últimos 10 años en la Superintendencia de Electricidad y Combustibles se han llevado iniciativas para fortalecer las Habilidades Directivas y fortalecer las competencias internas tanto de los Directivos como de los funcionarios, realizando diplomados y talleres cerrado para los funcionarios SEC: Diplomado en Gerencia Pública (3 versiones con 120 funcionarios capacitados), Diplomado en Excelencia de Servicio (3 versiones con 150 funcionarios capacitados), Taller de Big Data para la toma de decisiones (1 versión con 40 funcionarios en proceso de realización).

Además, en los Planes Anual de Capacitación se identifican capacitaciones tanto técnicas como asociadas a mejoramiento de climas laborales. Es así como se han realizado capacitaciones de actualizaciones normativas, competencias tecnológicas y de ofimática, asistencia a seminarios, entre otras.

Por el lado del mejoramiento del clima laboral, aunque en un momento aparecieron como una acción derivada de los resultados de la medición de

clima laboral (MIDE UC 2014), estas acciones se continuaron en los siguientes años, de forma de tener un trabajo continuo para la mejora de climas de las distintas unidades. Así se ha trabajado en competencias como Adaptación al cambio, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Coaching directivo, Diagnósticos de ambientes laborales, Outplacement, entre otras.

d. Dimensión Tecnológica

La SEC ha acompañado sus nuevas orientaciones, y su trabajo a lo largo de su historia en un marcado apoyo tecnológico, contando con un área exclusiva para los temas de Informática. Es así como tiene proyectos de larga data establecidos como temas tanto del negocio (sistema e-declarador, CIIGE, STAR) y otros para procesos internos (sistema TIMES para gestión documental). Todos diseñados e implementados de forma interna.

Para una mejor comprensión se explican algunos de los proyectos tecnológicos de los últimos años y su impacto a nivel de la experiencia ciudadana:

- **Sello SEC:** El sistema de certificación de productos consistía en un proceso de certificación de tercera parte, en el cuál el proceso de certificación lo realiza un organismo autorizado por la SEC. Antiguamente cada uno de estos organismos ponía su sello de certificación, los cuales no eran conocidos por los usuarios. La SEC implementó un sello con el logo SEC y con tecnología de código QR, que por una parte permitía la identificación clara por parte del usuario (son todos el mismo modelo), y que además por medio del código QR podían obtener información de la certificación del producto, mejorando la experiencia del ciudadano. Esta innovación fue premiada con un segundo lugar en el concurso desafío Gestiona para innovación de funcionarios públicos en el año 2013.



Figura 20. Imagen del Sello SEC

Fuente: consultado en la página web de la SEC (www.sec.cl)

- **Plataforma E-Declarador (Mesón Electrónico):** Plataforma desarrollada en los años 2004 para soportar electrónicamente algunas declaraciones de electricidad y combustibles que debían ingresar a la SEC los instaladores respectivos autorizados por SEC. De acuerdo a la normativa, muchos proyectos que son las materias de fiscalización de la SEC deben ser declarados ante esta Institución, y antiguamente todo se hacía por papel, incluyendo planos, antecedentes técnicos y legales, lo que dificultaba y demoraba su revisión. Con la implementación de esta plataforma, muchos de estos trámites se pasaron a formato electrónico, lo que facilitando su declaración y revisión.
- **Tramitación en línea de Concesiones Eléctricas:** El proceso de concesiones eléctricas, es un proceso largo y complejo, ya que debe pasar por muchos actores y se deben revisar aspectos técnicos como de derecho (dado que se deben revisar escrituras públicas y reglamentaciones) y donde la SEC cumple un rol de garante de todo el proceso. Cada una de las solicitudes por tanto puede tener muchísimos antecedentes asociados y su trámite tardar bastante tiempo. Por este motivo, se implementó una herramienta tecnológica que permitiera que todo el proceso se realizara de forma electrónica, lo que tuvo que tener una interoperabilidad con otros sistemas e instituciones, dado que el proceso para por el Ministerio de Energía, Contraloría, entre otros. Este proyecto está en proceso piloto de forma de ir viendo sus potencialidades y superando dificultades.
- **Proyecto de atención y gestión de reclamos (sistema right now):** Este proyecto consistió en implementar un sistema tecnológico (desarrollo externo) que permitió gestionar de forma adecuada y oportuna los reclamos que ingresaban a la SEC. Existía un “bolsón” de reclamos sin contestar con data de más de 1 año, además el proceso incluía la disposición de tiempo y recursos de funcionarios que fiscalizaban para la respuesta a estas consultas, lo anterior llevaba a que siempre había reclamos y consultas sin respuesta o con un tiempo excesivo de demora. Este sistema permitió responder todos los reclamos en espera y poder gestionar y controlar el proceso de forma de entregar una respuesta oportuna a los ciudadanos. Además, se cambió el proceso y se crearon estructuras y unidades para dar este servicio de forma de disminuir los tiempos de los fiscalizadores en estas labores. Esta plataforma además permite conocer en tiempo real los reclamos y consultas que están ingresando a la SEC ya que se conecta con la aplicación mobile.
- **Aplicación mobile Reclamos:** La aplicación mobile permitió que las personas pudieran ingresar reclamos de forma rápida y expedita desde sus celulares, sobretodo de temas de cortes de luz o fugas de gas. Esta

aplicación está conectada directamente a los sistemas de las empresas fiscalizadas, por lo cual es posible monitorear la respuesta que tiene la empresa en solucionar los inconvenientes, con esto se reducen los tiempos de espera de las personas en que le responda la empresa, se puede monitorear el desempeño de esas empresas y saber en tiempo real los lugares con mayores reclamos, o con afectación de un corte, etc.



Figura 21. Imagen de Aplicación Mobile Reclamos SEC

Fuente: consultado en la página web <http://www.revistaei.cl/reportajes/las-principales-aplicaciones-moviles-del-sector-electrico/>

- **SAIDI:** este es un indicador (System Average Interruption Duration Index), que posee un impacto directo sobre las personas, toda vez que mide cuánto se les ha interrumpido en su hogar, lugar de trabajo o de estudio, el suministro eléctrico²². Este sistema permitió agregar y analizar muchos datos que entregaba la industria pero que la SEC no era posible analizar con los sistemas antiguos. De esta forma, es posible conocer y aplicación tecnología de big data para analizar grandes volúmenes de información y determinar indicadores a distintos niveles territoriales: comunal, provincial, regional, por empresas, y de esa forma gestionar y evaluar el desempeño de las empresas de forma de poder movilizar los mercados.
- **Biblioteca Técnica:** es un sistema que permite mantener en un mismo lugar la información que va generando la SEC (sus funcionarios) de los distintos procesos y que permite apoyar el proceso de Gestión del Conocimiento.

²² Cuenta Pública SEC 2016

- **EDAF:** es una plataforma de la Unidad de Personal que permite disponibilizar información de cada funcionario en temas de personal: capacitaciones, días disponibles de feriado legal o permisos, liquidación de sueldo, certificados, contratos, asistencia, bienes asignados, viáticos, etc. Además, permite realizar solicitudes transaccionales como la solicitud de feriado legal, permisos administrativos y uso de horas compensadas.



Figura 22. Imagen de Aplicación EDAF
Fuente: consultado en la página web <https://edaf.sec.cl/>

6.2 ANÁLISIS INTERNO

6.2.1 Consideraciones Generales previas

Dentro del modelo de negocio que se estableció en el año 2009 para el DAF y que se muestra en la Figura 9 (página 41) se consideró como un pilar de dicho modelo el desarrollo de las personas que componían el DAF, en donde se definían perfiles de cargo y se enfocaban en la realización de capacitaciones para el empoderamiento de distintos conceptos que eran necesarios de considerar para los funcionarios DAF y que aportaban a la consecución de los objetivos planteados y que además estaban asociadas a las competencias que más se requerían en los perfiles de cargo definidos y en el que más brechas habían de acuerdo a análisis que se realizó en esa fecha para el levantamiento de dichos perfiles.

Dentro de estas capacitaciones se trabajaron los conceptos de: Orden y Calidad, Trabajo en Equipo, Servicio al Cliente (tanto a nivel general como con una mirada en el trabajo cotidiano que realiza el DAF). Estos talleres eran para la totalidad de los funcionarios DAF, y fue anterior a los trabajos desarrollados por las encuestas de clima.

6.2.2 Resultados Generales y Específicos DAF Encuesta Clima

En términos generales, los resultados obtenidos por el DAF en la encuesta de Clima Laboral del año 2014 son muy similares a los obtenidos por la Institución como se observa en la Figura 23.



Figura 23. Resultados Encuesta Clima 2014. Comparativo DAF - SEC

Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

En términos de dimensiones, las principales Fortalezas, que corresponden a las tres dimensiones con mayor porcentaje de satisfacción en la encuesta son los siguientes: Identidad y Compromiso Organizacional (83,2% de Satisfacción), Autonomía (75,8% de Satisfacción) y Relación trabajo y familia (75,0% de Satisfacción).

En cuanto a las principales debilidades, que son aquellos elementos que constituyen barreras para la institución generando insatisfacción, se observan: Comunicaciones (32,5% de Satisfacción), Equidad (32,3% de Satisfacción) y Cooperación entre unidades (26,7% de Satisfacción).

Lo anterior se puede observar en la Figura 24, en donde se parecía un comparativo con la SEC, en que los resultados son muy similares sólo obteniendo una diferencia mayor en la dimensión de Comunicación.



Figura 24. Resultados Encuesta Clima 2014 por Dimensiones. Comparativo DAF - SEC
Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

Haciendo un detalle en los ítems evaluados que presentan mejores respuestas superando el promedio de la SEC, se muestran en la Figura 25. Aquí se puede observar que los ítems asociados a Autonomía e Identidad son los más apreciados por los funcionarios DAF.

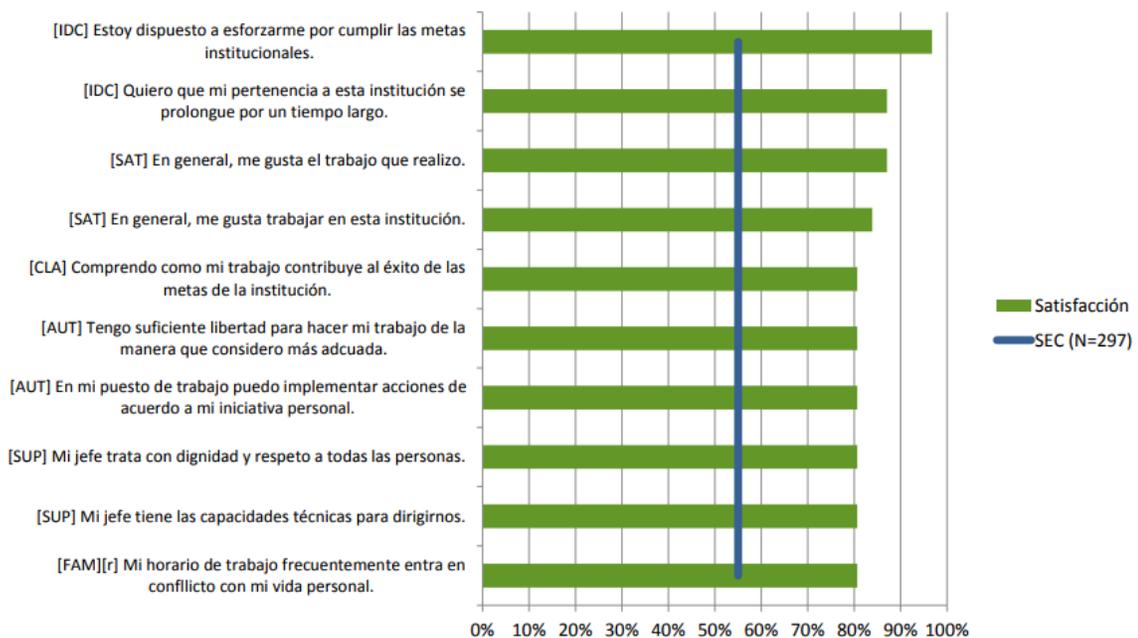


Figura 25. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Ítems mejor evaluados.
Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

En el caso de los ítems peor evaluados, se puede observar en la Figura 26 los temas que están relacionados a las dimensiones de comunicación, equidad y remuneraciones que más afectan a los funcionarios DAF y que están muy por debajo del promedio SEC.



Figura 26. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Ítems peor evaluados..

Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

Si realizamos un zoom a los resultados, cada una de las dimensiones estaba agrupada a un Factor: Organizacional, Relacional y Resultante de la Experiencia. En las Figuras 27, 28, 29 y 30 podemos observar los resultados obtenidos por el DAF en cada uno de los factores definidos.

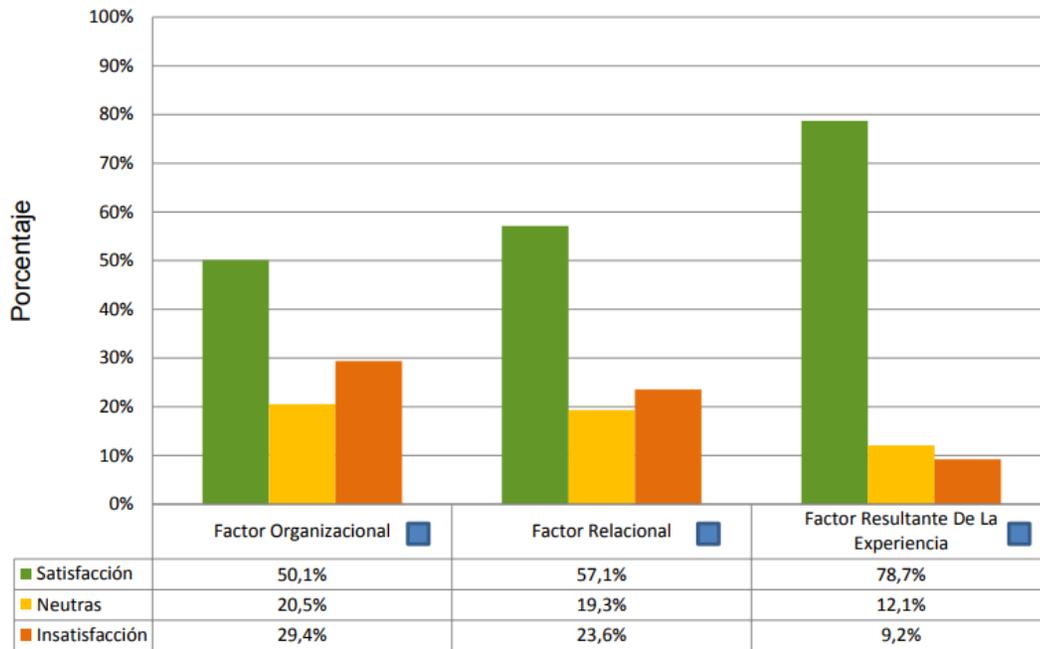


Figura 27. Resultados DAF Encuesta Clima 2014 por Factores.
 Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

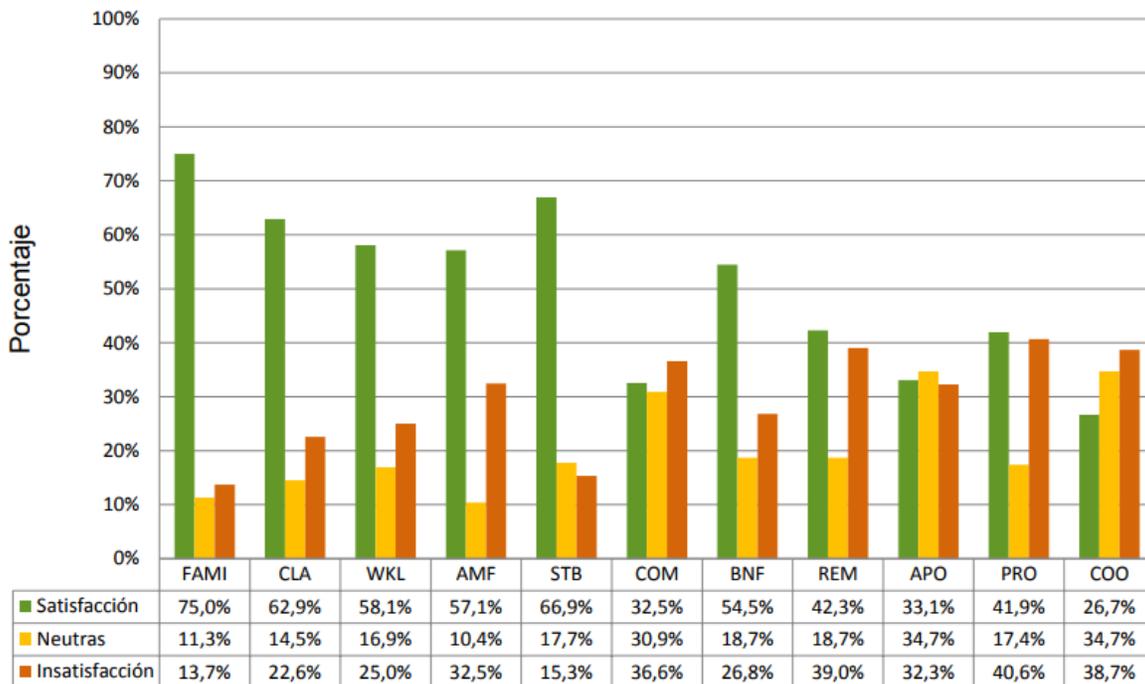


Figura 28. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Detalle Factor Organizacional.
 Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

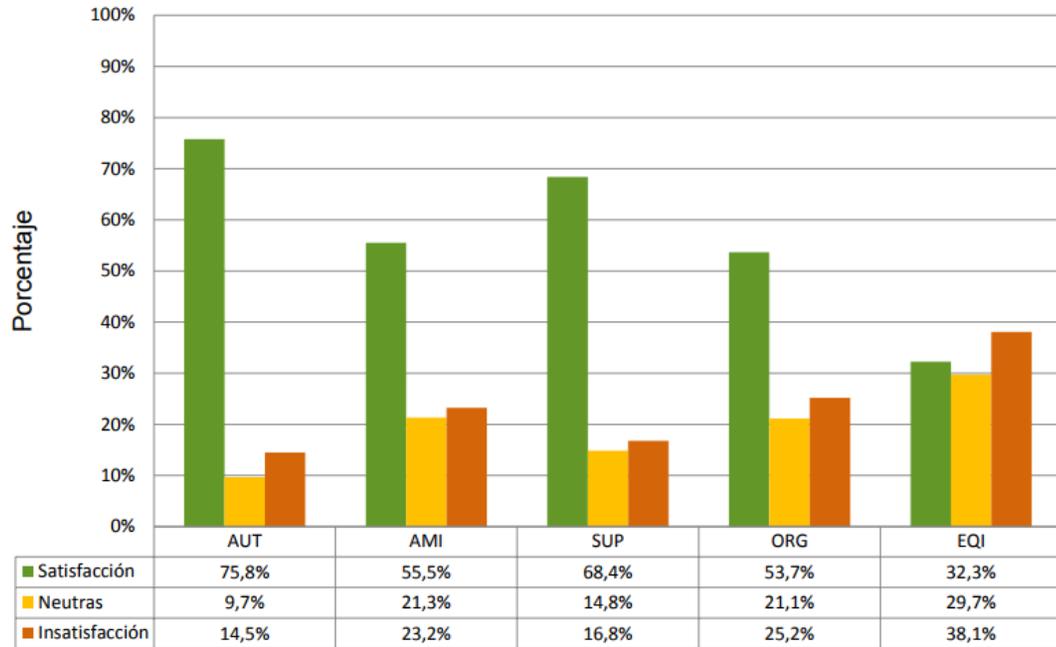


Figura 29. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Detalle Factor Relacional.
 Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

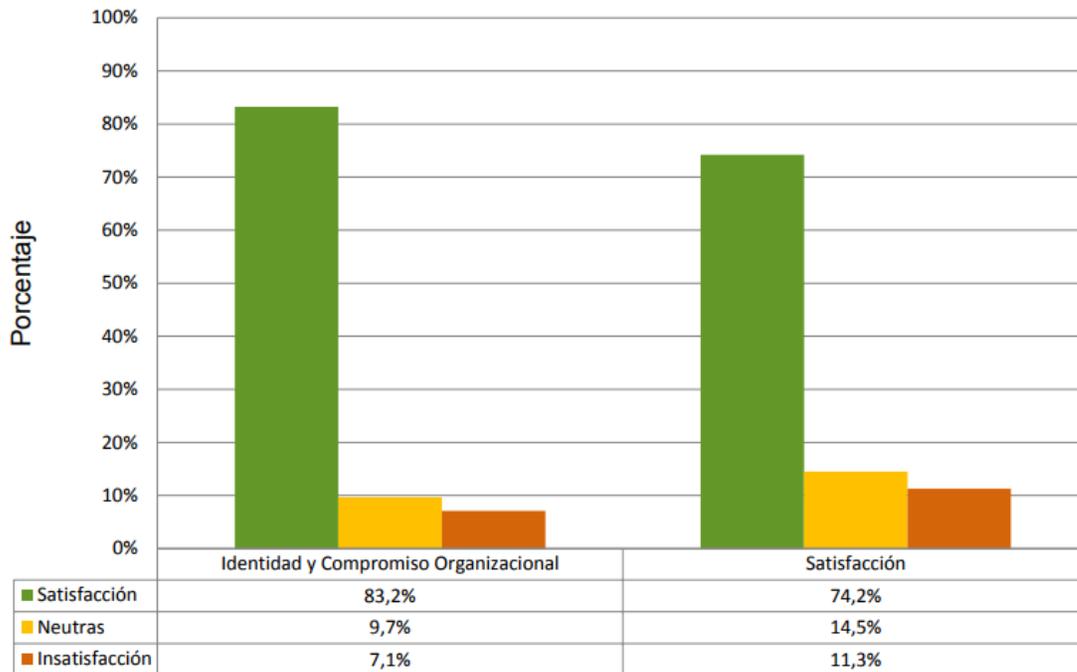


Figura 30. Resultados DAF Encuesta Clima 2014. Detalle Factor Resultante de la Experiencia.
 Fuente: Informe Clima Laboral SEC. Departamento de Administración y Finanzas. 2014

6.2.3 Resultados Generales y Específicos DAF Encuesta ISTAS

En el año 2015, se aplicó el Cuestionario SUSES0/ISTAS21 en su versión breve. El cuestionario ISTAS posee 5 grandes dimensiones y 19 subdimensiones (Superintendencia de Seguridad Social, 2016). Las grandes dimensiones son:

- a. **Exigencias psicológicas en el trabajo:** Hay elementos tanto cualitativos (exigencias emocionales, creativas, sensoriales) como cuantitativos (cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo). Contiene la dimensión "demanda" del modelo DCAS y la dimensión "esfuerzo" del modelo DER, aunque las rebasa.
- b. **Trabajo activo y desarrollo de habilidades:** En esencia se trata de la autonomía del trabajador (cuánto puede decidir sobre horarios, ritmo, métodos, variedad, iniciativa, calidad). Se puede equiparar a la dimensión "control" del modelo DCAS.
- c. **Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo:** Esta dimensión es equivalente a la de "apoyo social" en el modelo DCAS. Es moderadora de los efectos de las dos anteriores. También contiene elementos de liderazgo.
- d. **Compensaciones:** Se puede hacer equivalente a la dimensión "recompensas" del modelo DER de Siegrist, permitiendo medir el desbalance esfuerzo-recompensa, así como el control de estatus (estabilidad del empleo, cambios no deseados).
- e. **Doble presencia:** Mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo. Se puede hacer parcialmente equivalente a lo que algunos autores llaman "interferencia trabajo-familia".

En estas dimensiones, los resultados obtenidos por el DAF se muestran en la Figura 31. De un total de 32 funcionarios contestaron 27, lo que representa un 84,38%. Comparativamente con los resultados SEC, son muy similares en donde en las dimensiones: trabajo activo y desarrollo de habilidades y compensaciones se observa un menor porcentaje de alto riesgo comparado con los resultados de la SEC.

Cabe considerar, que posteriormente la dimensión "doble presencia" fue excluida de los análisis por orientaciones de la SUSES0, por tanto podemos identificar que los aspectos que más riesgo tienen son: "Exigencias psicológicas" y "Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo", las cuales tienen matices con respecto a los resultados establecidos en la Encuesta de Clima realizada el año anterior, principalmente en los temas de cargas de trabajo y liderazgo, que antes habían sido bien evaluadas.

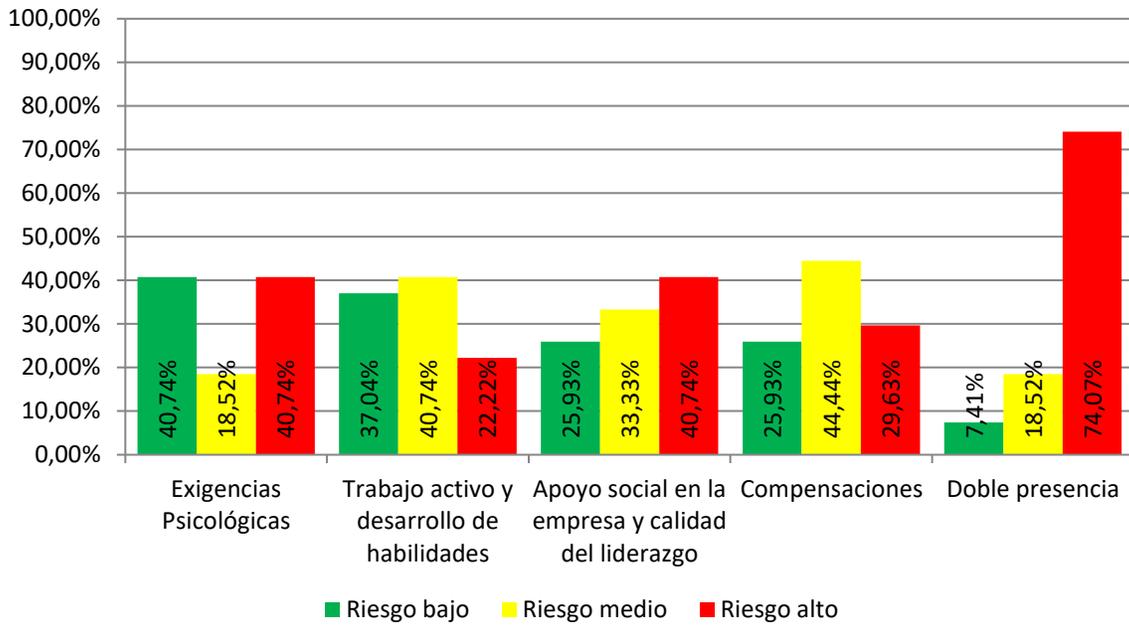


Figura 31. Resultados DAF Encuesta SUSESO-ISTAS21. 2015. Resultado por Dimensiones

Fuente: elaboración propia en base a Informe Resultados Encuesta SUSESO-ISTAS21. 2015

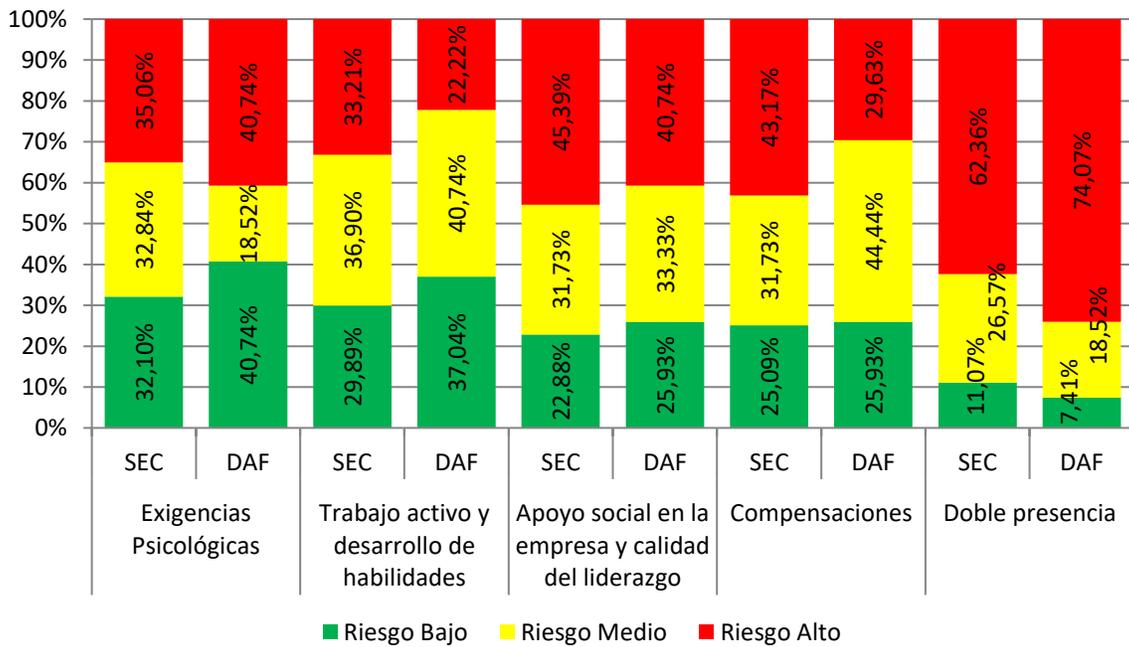


Figura 32. Resultados DAF Encuesta SUSESO-ISTAS21. 2015. Resultado por Dimensiones compartido DAF - SEC

Fuente: elaboración propia en base a Informe Resultados Encuesta SUSESO-ISTAS21. 2015

6.3 ANÁLISIS FODA

De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, podemos determinar los siguientes aspectos para el análisis FODA.

Tabla 8. Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de las labores que se realizan por parte de los funcionarios. • Jefaturas empoderadas y cercanas • Clima laboral en general bueno 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Personal, las nuevas disposiciones del Servicio Civil en cuanto a la Gestión y Desarrollo de Personas. • Estabilidad directiva de la SEC (permanencia del Superintendente y su equipo directivo) • Política de Energía 2050 y agenda de energía 2020
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de coordinación interna entre procesos que trabajan distintas unidades del DAF. • Falta de trabajo colaborativo entre Unidades. • Canales de comunicación no adecuados, desconocimiento de reclamos • Sistemas tecnológicos de apoyo a los procesos. • Solicitudes de información de otras áreas e instituciones. • Problemas de trabajo con otras áreas de soporte: comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno. Pérdida de estabilidad de directivos e incertidumbre de políticas y directrices.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas e entrevistas

En términos generales se observan como principales ventajas, los conocimientos y capacidades de los equipos de trabajo, y en cuanto a debilidades se observan problemas de comunicación y coordinación interna, canales de comunicación, trabajo colaborativo, procesos tecnológicos. Justamente estos aspectos negativos asociados a los valores intangibles de la organización son el punto esencial para la definición de la estrategia DAF.

6.4 MODELO DE NEGOCIO DEL DAF

Aunque no se ha realizado formalmente un proceso de revisión del modelo de negocio, hace unos años en el DAF, para el proceso de rediseño del Sistema de Gestión de Calidad, se conversó sobre su modelo de negocio de acuerdo a la metodología de (Osterwalder & Yves, 2011). Aquí un breve resumen de este modelo de negocio incorporando una descripción de la situación actual. Lo anterior sumado a los resultados de las entrevistas a los funcionarios y jefaturas del DAF.

Tabla 9. Modelo de Negocio SEC

Módulo	Preguntas Guías	Definición DAF
Usuarios/Clientes	¿Para quién crea valor el DAF?	Se ha identificado a 3 tipos de clientes: Jefaturas, Funcionarios y la Institución. Los tres tienen diferentes requerimientos y necesidades y son necesarios de abordarlos de distinta forma. Estos clientes se relacionan con las tres áreas que componen el DAF.
Propuesta de Valor	<p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?</p> <p>¿Qué problemas solucionamos?</p> <p>¿Qué necesidades satisfacemos?</p> <p>¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada cliente que posee la organización?</p>	<p>Aunque son muchos los servicios que entrega el DAF a los distintos clientes, asociado a las temáticas de administración, finanzas y de personas, principalmente se identifican servicios operativos para el adecuado funcionamiento de la Institución:</p> <p>Infraestructura y adquisiciones: entrega de insumos, materiales, sistemas, compras que requiere la Institución y cada funcionario para el adecuado cumplimiento de sus labores.</p> <p>Ejecución presupuestaria: control del gasto presupuestario y ejecución de acuerdo a lo establecido en la programación anual.</p> <p>Servicios de administración de personal: todo servicio orientado a los trámites cotidianos de los funcionarios de la Institución: permisos, feriados, viáticos, contratos, licencias médicas, capacitación, procesos de selección, etc.</p> <p>En menor medida, está servicios de desarrollo organizacional orientado principalmente al desarrollo de políticas y procedimientos.</p> <p>En términos de reportabilidad y entrega d</p>

		<p>información para la toma de decisiones, es bastante bajo. Actualmente se está desarrollando un reporte mensual con algunos indicadores que entendemos que son importantes, pero no necesariamente están ligado a los que requiere la Institución o los distintos tipos de clientes que se identifican.</p> <p>Por medio del Sistema de Gestión de Calidad se medía la satisfacción de los clientes de algunos procesos, sin embargo, esta medición no daba cuenta de todos los procesos que entregaba el DAF.</p>
Canales	<p>¿Qué canales de comunicación prefieren los clientes? ¿Cómo establecemos el contacto con los clientes? ¿Cómo evaluamos los canales utilizados? En específico, ¿Cómo damos a conocer nuestra propuesta de valor? ¿Cómo atendemos las consultas que surgen en los clientes a partir de la entrega de productos y servicios?</p>	<p>Los principales canales de contacto con los clientes son por medio de correo electrónico, teléfono y de forma presencial.</p> <p>Existen correos de cada funcionario y algunos correos institucionales para algunos procesos. Se tiene política de puertas abiertas. Con la automatización de procesos, también el canal de contacto no es presencial sino electrónico.</p> <p>Sin embargo, los puntos de contacto o canales no se evalúan en cuanto a la satisfacción que entregan a los usuarios, y es más se tiene la percepción de que no son los adecuados para llegar a los usuarios.</p>
Relación con el cliente	<p>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes clientes por parte de la organización? ¿Qué tipo de relación se ha establecido con los clientes? ¿Cómo los clientes, son incluidos en nuestro modelo de negocio?</p>	<p>La relación con el cliente es principalmente personal. Se están actualizando algunos procesos para poder disponibilizar información a los usuarios y para que puedan solicitar requerimientos de forma electrónica, como es el caso de la aplicación EDAF. Pero la tendencia es ir hacia una política más automatizada de solicitud de servicios. Un sistema de autoservicio para requerimientos simples y cotidianos, de forma de disponibilizar tiempo para atención más personalizada en otros servicios más complejos y para poder entregar otros servicios institucionales que actualmente no se entregan como: reportabilidad, desarrollo organizacional, clima laboral, presupuesto por área, etc.</p>

Fuente de ingresos	<p>¿Por qué valor están dispuesto a pagar (o generar instrumentos intangibles) los clientes? ¿Por qué lo hacen actualmente? ¿Qué les gustaría pagar? En el caso de una organización del Sector Público, ¿De qué manera aportan estos intangibles a la generación de futuros ingresos a la Institución?</p>	<p>En este aspecto, la SEC ni el DAF genera recursos adicionales, tampoco generará recursos adicionales. Los recursos provienen del Presupuesto anual.</p> <p>Sin embargo, podemos aportar a la eficiencia en la ejecución de los recursos públicos. En este sentido, no se generan nuevos recursos, pero es posible ser eficiente en el gasto de forma de disponibilizar recursos para proyectos o actividades institucionales que se requieran para entregar valor o cumplir los objetivos estratégicos de la Institución.</p>
Recursos claves	<p>¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuente de ingresos?</p>	<p>Principalmente los recursos claves están dado por los Funcionarios, Tecnología disponible (software y hardware), Servidores para los sistemas utilizados.</p> <p>Cabe señalar, que las opiniones están relacionadas en que falta tiempo o personas para la adecuada entrega de servicios a los usuarios.</p>
Actividades claves	<p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>	<p>Cada proceso o servicio que se entrega es una actividad clave. Siempre se ha visto como cada proceso y no de forma agregada.</p> <p>Sin embargo, aparecen actividades claves transversales como: atención de usuarios como un proceso único y transversal, y reportabilidad o análisis de información para la toma de decisiones.</p> <p>Estas dos actividades claves, permitirían analizar, modificar y mejorar los procesos de los servicios que se entregan.</p>

Asociaciones clave	<p>¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recurso clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p>	<p>En términos internos, principalmente las asociaciones claves están dadas con otras áreas internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • División Jurídica (pronunciamientos jurídicos y orientaciones legales de los procesos que se realizan, interpretaciones normativas o dictámenes de Contraloría), • Auditoría interna (control de nuestros procesos y mejora), • Informática (desarrollos informáticos, soporte, habilitaciones de acceso a sistemas, creación de usuarios, etc.), • Comunicaciones (comunicados internos, avisos, publicaciones, comunicaciones internas). <p>Pero también se relevan asociaciones con Instituciones externas como Ministerio de Energía (orientaciones y apoyo en materias del DAF), Servicio Civil (orientaciones y apoyo en materias orientadas en gestión y desarrollo de personas), DIPRES (orientaciones e instrucciones en materia de ejecución presupuestaria), ChileCompra (orientaciones y apoyo en materia de compras públicas).</p>
Estructura de costos	<p>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos claves más caros? ¿Cuáles son las actividades claves más caras?</p>	<p>En menor medida, está Contraloría, que más que un socio, entrega dictámenes que establece criterios para realizar nuestras funciones.</p> <hr/> <p>Sólo está dado por el sueldo de los funcionarios y la valorización de los recursos informáticos utilizados, principalmente hardware, dado que los sistemas que se utilizan muchos son de las entidades públicas a las cuales se reporta. Solo se considera el sistema de personal.</p> <p>No existe un sistema o proceso que permita saber cuánto cuesta cada proceso o actividad relevante del DAF, o más aún saber cuánto cuesta la generación de valor del DAF.</p>

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas e entrevistas y en base a metodología de (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2011)

VII. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

7.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIA

De acuerdo con la información analizada, podemos determinar que el DAF ha realizado algunas actividades o esfuerzos para establecer ciertos marcos estratégicos de su gestión, primero estableciendo un modelo de gestión basado en los clientes y en el marco de lo establecido por la Norma ISO 9001:2008, como un sistema de gestión de calidad. Bajo esta lógica, se establecieron tres pilares: Procesos, Desarrollo de Competencias y Tecnología.

Esta estrategia llevó al DAF a ordenar sus procesos, o por lo menos los que estaban bajo el sistema de gestión de calidad, a definir indicadores de gestión y a medir la satisfacción de los clientes. Además, se realizaron actividades de capacitación de forma de potenciar las competencias más deficitarias dentro de los funcionarios del DAF de ese momento, con lo cual se realizaron capacitaciones de: orden y calidad, servicio al cliente, trabajo en equipo, control de gestión, entre otros. Y por último se buscó la automatización de procesos, lo que se vio principalmente en la implementación del EDAF (sistema tecnológico para servicios asociados a la Unidad de Personal).

Lo anterior, llevó a un proceso de trabajo y comunicación con todos los funcionarios del DAF que significó un compromiso en la consecución de los objetivos planteados, como por ejemplo alcanzar la certificación ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de Calidad el año 2010.

Sin embargo, muchos factores pueden explicar que, en los años recientes, todo este modelo puede estar superado o por lo menos ya no está entregando los mismos frutos que dio al comienzo. Lo anterior se ve en la disminución del cumplimiento de los indicadores medidos (Tabla 5 de los Indicadores de Gestión SGC – DAF), los principales problemas detectados en las evaluaciones de clima laboral realizada (falta de comunicación entre los equipos) y lo indicados por los actores relevantes en cuanto a las debilidades detectadas.

Entre los factores que pueden explicar este descenso se encuentra: la rotación de los funcionarios del DAF (un 45% lo que representa 15 funcionarios del DAF han ingresado los últimos 3 años, por tanto no pasaron por ninguna capacitación anterior ni por el trabajo realizado para el SGC), el relajo por el cumplimiento de los objetivos dado que se logró la certificación posteriormente a eso se comenzó a relajar el cumplimiento de los indicadores y objetivos trazados, el vertiginoso proceso de cambio que ha

vivido la Superintendencia que ha llevado al DAF a replantearse su modelo de negocio.

Lo anterior, nos lleva a plantear que la nueva Estrategia del DAF no debe partir de 0 dado que ya hubo una forma de trabajo que generó cambios y dio buenos resultados, pero que ahora debe enfocarse en otros aspectos y su permanencia en el tiempo.

De esta forma se plantea como propuesta es ***Potenciar la Experiencia de Servicio del DAF enfocado en los Clientes de forma de entregar asesoramiento institucional para la toma de decisiones y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes y de manera oportuna, grata y eficiente, en materias de gestión y ejecución presupuestaria y financiera, adquisiciones y administración general y en gestión y desarrollo de personal.***

Esta estrategia debe estar soportada en dos objetivos estratégicos:

- **Potenciar el Rol Asesor Institucional en materias del DAF**
- **Mejora de la Experiencia de Servicio del cliente con el DAF**

De esta manera, el DAF alcanzará un segundo ciclo, en donde además de continuar con el trabajo de mejoramiento continuo de los procesos, se plantea como un área capaz de entregar asesoramiento institucional (más que sólo servicios) y de mejorar la experiencia de servicio de los clientes y usuarios a través del diseño, planificación y elaboración de acciones que permitan alcanzar estándares de excelencia de servicio y permitan apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales y nuevos desafíos de la SEC.

7.2 MAPA ESTRATÉGICO

7.2.1 Consideraciones Generales del Mapa Estratégico

De acuerdo con lo establecido por Kaplan & Norton (2004), la ejecución exitosa de una estrategia requiere de 3 componentes:

Resultados sobresalientes = Describir la estrategia + Gestionar la estrategia
La filosofía de los tres componentes indica lo siguiente:

- No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)
- No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente)

De esta forma, para que la Estrategia definida en el punto anterior, se establece un mapa estratégico a fin de tener una visión global en base de la estrategia, facilitando la identificación de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos declarados y que sustentan la propuesta de valor establecida para el DAF, de forma que la estrategia sea coherente y que permita cumplir con la misión declarada.

El mapa estratégico primero presenta la misión establecida, para posteriormente establecer los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva del modelo. En relación con el orden de las perspectivas, considerando lo establecido por (Kaplan & Norton, 2004), en el caso de los Servicios Públicos u Organizaciones sin fines de lucro, la máxima definición de éxito está dada por alcanzar su misión que principalmente está enfocado en los clientes/usuarios. El éxito de esta misión está dado por la ejecución de procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles y los cuales se financian a través de presupuestos que a su vez son financiados por los contribuyentes (Kaplan & Norton, 2004).

Dado lo anterior, se considera que la perspectiva más importante, dado el foco que se establece en la Estrategia definida, es la Perspectiva de los Clientes, la cual se coloca en la primera posición. Posteriormente se establece la Perspectiva de Procesos Internos los cuales describen aquellas actividades relevantes y claves para atender los requerimientos y necesidades establecidas por los clientes/usuarios.

Posteriormente se posiciona la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, en la cual se establecen los elementos claves para el desarrollo de los intangibles que actúa como base para el cumplimiento de la misión y la generación de valor. Este aspecto es muy relevante ya que por medio del fortalecimiento de los activos intangibles: sistemas de información y tecnología, capital humano, innovación y gestión del conocimiento, cultura de trabajo, relaciones con los clientes, es posible sustentar la misión declarada y deben visibilizarse en la estrategia utilizada.

La última Perspectiva es la Financiera, que está relacionado con uno de los procesos de negocio del DAF, pero que este caso se considera bajo el punto de financiamiento y gestión de los proyectos que pueden sustentar todo lo anterior. Una mirada como de control presupuestario de los proyectos DAF. En la Figura N°33 podemos observar el mapa estratégico establecido para el Departamento de Administración y Finanzas. Cabe destacar que el mapa es una herramienta que presenta a la estrategia por niveles, que permite a la organización describir ilustrativamente, en un lenguaje claro y general, sus objetivos y la relación causa efecto que se da, entre ellos (Kaplan & Norton, 2004).

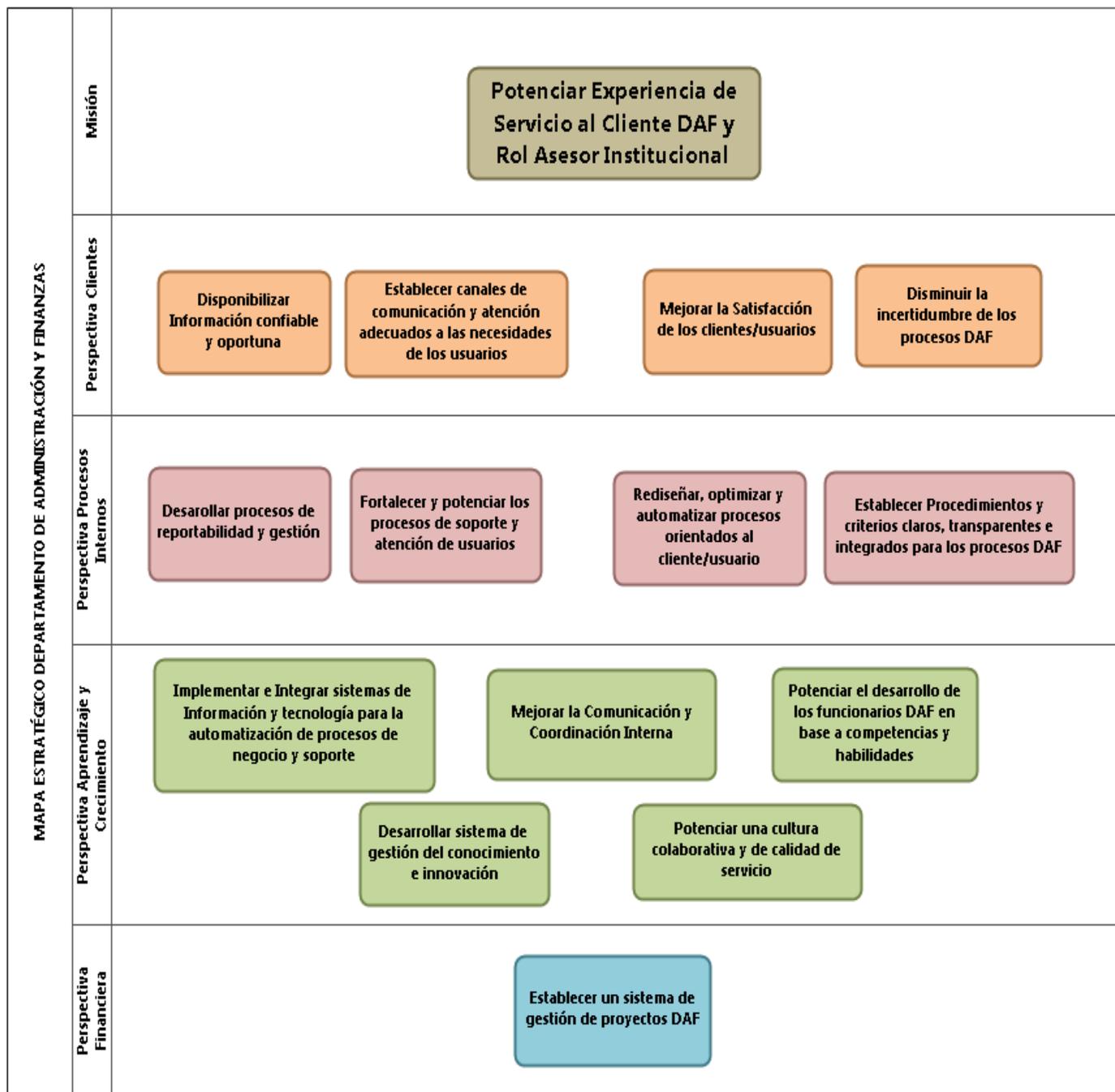


Figura 33. Mapa Estratégico DAF

Fuente: elaboración propia

7.2.1 Análisis de los Objetivos Estratégicos definidos en el Mapa Estratégico

Perspectiva de Clientes:

En esta perspectiva se consideran las necesidades y requerimientos expresados por los clientes y actores relevantes de los procesos DAF definidos y por las orientaciones analizadas por las jefaturas DAF.

Disponibilizar información confiable y oportuna: El Departamento de Administración y Finanzas maneja una gran cantidad de información, mucha de ella segregada, en formatos inaccesibles o costosos de analizar. Por tanto, no es posible generar reportes de gestión o información relevante para la toma de decisiones de rápida, fácil y oportuna, lo que dificulta un aspecto importante del DAF que es la asesoría técnica a la Institución.

Establecer canales de comunicación y atención adecuados a las necesidades de los usuarios: En la actualidad los puntos de contacto de relación entre los usuarios/clientes y los funcionarios DAF se da de múltiples formas, sin que ninguna de ellas sea posible hacer seguimiento, control y gestión de las necesidades, requerimientos, reclamos o sugerencias nos están haciendo los usuarios, lo que dificulta en gran manera la experiencia que le entregamos a los usuarios. Lo que se acrecienta, al no tener integrados los canales de comunicación e información, a que las respuestas se dilaten y no sean oportunas, disminuyendo la satisfacción e imagen DAF en los usuarios.

Mejorar Satisfacción de clientes/usuarios: Es el punto neurálgico, es necesario están en constante relación con los usuarios y medir su satisfacción, considerando que nuestra lógica de servicio de apoyo adquiere relevancia cuando los usuarios (que son principalmente nuestros mismos funcionarios) pueden disminuir su carga laboral en materias DAF y puedan centrarse en los procesos de negocio asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Disminuir la incertidumbre de los procesos DAF: Los procesos DAF son muchos y variados. Los usuarios se ven obligados a solicitar algún servicio que entrega el DAF, sin embargo, muchas veces la forma de proceder, los criterios establecidos, los procedimientos no son claros, y genera incertidumbre en los clientes/usuarios al no saber exactamente como se deben hacer los procesos, a quién dirigirse, tiempos de respuesta, formularios, entre otros, lo que en definitiva impacta en la experiencia de servicio que entrega el DAF.

Perspectiva de Procesos Internos:

Esta perspectiva considera los procesos relevantes y críticos del DAF que relacionados con el cumplimiento de la misión establecida.

Desarrollar procesos de reportabilidad y gestión: Los procesos de gestión y reportabilidad no están considerados como un aspecto adicional a labores diarias de cada unidad o subdepartamento, sino más bien trasciende en el momento que se requiere de alguna información. Existe un modelo de gestión (dado un SGC establecido anteriormente) que permitía tener algún grado de reportabilidad y gestión, pero que estaba supeditado sólo a algunos procesos, lo que dificultaba la visión global del DAF o la toma de decisiones más estratégica. Este aspecto impacta directamente en la capacidad de asesoría institucional que debe buscar el DAF. Es necesario trabajar en proceso más transversales en términos de reportabilidad y gestión.

Fortalecer y potenciar los procesos de soporte y atención de usuarios: Esto está alineado a mejorar los puntos de contacto, atención y comunicación con los usuarios/clientes, dado que al no tener procesos asociados a estos aspectos y cada unidad o subdepartamento lo realiza en la forma de sus posibilidades, es que impacta negativamente en la atención de los usuarios/clientes y en la experiencia que ellos generan de su relación con el DAF. Es necesario trabajar de una forma transversal, sistémica e integrada estos temas, considerando además que muchos de los procesos se entrecruzan y las respuestas pueden estar alojadas en más de un área.

Rediseñar, optimizar y automatizar procesos orientados al cliente/usuario: En este objetivo, lo relevante es volver a plantear como estamos realizando los procesos, para determinar la posibilidad de integrarlos, mejorarlos bajo un enfoque al cliente, haciéndolos más facilitadores y amigables a los usuarios. Lo anterior incluyendo tecnología, para que procesos simples puedan ser autogestionados o solicitados de forma electrónica facilitando los procesos y mejoran la experiencia al cliente/usuario. En este aspecto estamos abordando todos los procesos del negocio DAF.

Establecer procedimientos y criterios claros, transparentes e integrados para los procesos DAF: Es necesario para disminuir la incertidumbre con respecto a los procesos DAF que se puedan definir procedimientos y criterios claros y difundidos que permitan a los usuarios/clientes acceder a los procesos DAF de forma clara y transparente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva considera los activos intangibles que soportan y son esenciales para el cumplimiento de la misión establecida.

Implementar e Integrar sistemas de Información y tecnología para la automatización de procesos de negocio y soporte: es necesario para que DAF pueda cumplir con su rol de asesor institucional contar con infraestructura tecnológica que permita obtener y analizar información de forma rápida, oportuna y eficiente. Además, es relevante poder contar con aplicaciones y sistemas tecnológicos que permitan automatizar los procesos tanto del negocio DAF como de soporte y atención. Finalmente es necesario una plataforma de difusión y comunicación de los temas DAF que facilite la relación y punto de encuentro con los clientes/usuarios en las materias DAF.

Mejorar Comunicación y Coordinación Interna: La gran problemática observada tanto en los análisis internos de encuestas de clima como en las respuestas de los funcionarios DAF es que los problemas de comunicación y coordinaciones internas son deficientes y que eso afecta en gran medida al cumplimiento de las labores de los procesos DAF y a la experiencia de servicio DAF. Mejorar estos aspectos permitirá poder entregar respuestas más ágiles y oportunas, entregar servicios de calidad, orientar y establecer las directrices institucionales, dirigir y liderar de mejor forma los equipos de trabajo y poder alcanzar el cumplimiento de la estrategia establecida.

Potenciar el Desarrollo de los funcionarios DAF en base a competencias y habilidades: Un aspecto relevante es el capital humano de una organización y en especial de un área de apoyo como es el DAF. Para alcanzar la estrategia definida es necesario que los funcionarios DAF estén capacitados, tengan las competencias necesarias y fortalezcan sus habilidades en pos de entregar un mejor servicio a los usuarios/clientes.

Desarrollar sistema de gestión del conocimiento e innovación: la innovación y la gestión del conocimiento debe estar presente en toda organización, como un proceso de mejoramiento continuo y generación de valor, que permite no solo el cumplimiento de la estrategia sino también su permanencia en el tiempo. Además, genera nuevas disposiciones positivas en los funcionarios que se hacen parte de la estrategia.

Potenciar una cultura colaborativa y de calidad de servicio: Es necesario potenciar no solo las capacidades individuales de los funcionarios DAF sino la cultura y formas de trabajo integrado que tienen, de manera que el colectivo y la colaboración sean componentes esenciales del trabajo DAF, dado que de esa manera se podrá entregar un servicio más adecuado a las

necesidades de los usuarios/cliente, impactando positivamente la experiencia de servicio DAF.

Perspectiva Financiera:

En esta perspectiva, se consideró como un soporte financiero a la generación y control de proyectos DAF que sustentan las otras perspectivas.

Establecer sistema de gestión de proyectos: Se busca que se implemente un sistema de control y gestión de proyectos orientado principalmente a los recursos financieros necesarios para dar cumplimiento a los proyectos sustentados en las demás perspectivas, considerando además que el presupuesto que trabaja la SEC es una restricción y por tanto la eficiencia en los recursos es primordial para una institución pública.

En la Tabla N°10 se puede observar la relación entre los objetivos estratégicos definidos y las actividades relevantes.

7.3 INDICADORES – METAS – INICIATIVAS

A continuación, se presentan los indicadores, metas e iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico. Los indicadores y metas poseen distintos periodos de medición, pero es relevante destacar la necesidad de mantener un monitoreo constante respecto de su ejecución y resultados.

De acuerdo a lo planteado por (Kaplan & Norton, 2002), además de determinar los indicadores y metas, se deben definir actividades claves que sustentan su cumplimiento, identificando los factores críticos que permiten su ejecución. De esta forma, se genera un cuadro que incluye métricas asociadas a cada objetivo definido junto a las actividades relevantes que permitirán su cumplimiento y la ejecución de la estrategia.

Todo lo anterior, debe involucrar a los miembros del DAF con el fin de hacerlos partícipes en el diseño de este nuevo modelo de gestión.

A continuación, se presenta en la Tabla N°11 el cuadro de indicadores, metas y actividades relevantes definidos para el DAF bajo los objetivos y estrategia establecida.

Tabla 10. Cuadro de Indicadores Metas Actividades SGC – DAF

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Actividades relevantes
CLIENTES	Disponibilizar información confiable y oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Reportes de Gestión DAF al año (<i>N de informes durante año t</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 reportes al año (al menos 1 al mes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los indicadores relevantes de los procesos DAF • Establecer reporte DAF periódico con información más relevante institucional y para usuarios.
	Mejorar Satisfacción de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Nota promedio de satisfacción de usuarios (<i>sumatoria de las notas de los usuarios de encuestas DAF / Nª de encuestas contestadas</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota promedio superior a 6,0 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metodología para la medición de la satisfacción de los usuarios y sus requerimientos • Diseñar instrumentos de medición. Encuestas o Grupos focales. • Realizar medición de satisfacción de los usuarios de forma periódica • Diseñar canales de atención de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los usuarios/clientes • Establecer mecanismos para la actualización y difusión de información DAF. • Analizar factibilidad de plataforma propia de comunicación interna.
		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis NPS (medición de promotores) con la misma medición de recomendación (<i>Nº de evaluaciones con notas menores a 4,0 / Nº total de encuestas contestadas</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Detractores menor al 10% de los encuestados 	
	Establecer canales de comunicación y atención adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción promedio de los usuarios de los canales de atención. (<i>sumatoria de las notas de los usuarios de encuestas DAF en el ítem de canales de comunicación / Nª de encuestas contestadas</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota promedio superior a 6,0 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar canales de atención de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los usuarios/clientes • Establecer mecanismos para la actualización y difusión de información DAF. • Analizar factibilidad de plataforma propia de comunicación interna.
		<ul style="list-style-type: none"> • Información actualizada en plataforma de difusión por medio de revisión semestral (<i>Nª de documentos actualizados y vigentes en revisión aleatoria / Nª total de documentos revisados aleatoriamente</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% de información publicada vigente 	

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Actividades relevantes
	Disminuir la incertidumbre de los procesos DAF	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción promedio de los usuarios de ítem de claridad y oportunidad de procesos (<i>sumatoria de las notas de los usuarios de encuestas DAF en el ítem de claridad y oportunidad de procesos / Nª de encuestas contestadas</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota promedio superior a 6,0 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos o documentos con criterios de los procesos DAF • Definir plazos de respuesta o de duración de procesos • Publicar y difundir la información • Definir y difundir a los funcionarios que realizan las diferentes funciones DAF
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar procesos de reportabilidad y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reportes de gestión Unidades (<i>Nª de reportes realizados y difundidos en el año t</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 reportes anuales (al menos 1 bimestral) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar proceso para generar reportabilidad de los procesos de cada Unidad o Subdepartamento. • Establecimiento de procedimiento para la gestión y reportabilidad Transversal • Establecer proceso de gestión y seguimiento de procesos de forma transversal a las Unidades o subdepartamentos.
	Rediseñar, optimizar y automatizar procesos orientados al cliente/usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Automatización de Procesos (<i>Nª de compromisos cumplidos en año t / Nª de compromisos levantados en Plan año t</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de ejecución de los compromisos establecidos en el Plan de Automatización de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar levantamiento de procesos y priorizarlos en base a impacto o uso de parte de los usuarios/clientes. • Establecer un Plan de Automatización de Procesos • Generar proyectos de automatización de procesos de acuerdo a procedimientos de Informática. • Establecer un convenio de servicio con el Departamento de Informática, para establecer requerimientos, responsabilidades y formas de trabajo.
	Fortalecer y potenciar los procesos de soporte y atención de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los compromisos de Plan de mejoras en canales de atención. (<i>Nª de compromisos cumplidos en año t / Nª de compromisos levantados en Plan año t</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de ejecución de los compromisos establecidos en el Plan de mejoras en canales de atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar proceso de atención de usuarios DAF • Definir procedimiento transversal de atención de usuarios. • Definir información y requerimientos factibles de automatizar. • Diseñar y establecer proceso de autogestión de información. • Definir Plan de implementación de mejoras a los canales de atención.

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Actividades relevantes
	Establecer procedimientos y criterios claros, transparentes e integrados para los procesos DAF	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y Mejora de Procedimientos de Procesos DAF (Nº de procedimientos actualizados y difundidos de los procesos relevados / Nº procedimientos relevados en revisión con necesidad de actualizar) 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% cumplimiento de los compromisos de Plan de Implementación SGC 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un levantamiento de todos los procedimientos establecidos para los procesos DAF • Diseñar un sistema que permita disponer de estos procedimientos a los usuarios. • Diseñar información con criterios esenciales para difusión de los usuarios.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar e Integrar sistemas de Información y tecnología para la automatización de procesos de negocio y soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Automatización de Procesos (Nº de compromisos cumplidos en año t / Nº de compromisos levantados en Plan año t) 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de ejecución de los compromisos establecidos en el Plan de Automatización de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer levantamiento de todos los sistemas utilizados y la forma de operación de los mismos. • Establecer un proyecto de integración de sistemas y reportabilidad
	Mejorar Comunicación y Coordinación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Coordinación (Nº de reuniones de coordinación realizadas / Nº de reuniones de coordinación planificadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones periódicas con todos los funcionarios DAF para empoderar sobre la nueva estrategia y los desafíos. • Establecer reuniones de trabajo semanal entre jefaturas DAF con compromisos y actas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de compromisos (Nº de compromisos cumplidos en tiempo y forma / Nº de compromisos levantados en acta de reuniones) 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% 	
	Potenciar una cultura colaborativa y de calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres e Instancias de Mejora Continua (Nº de talleres realizados en el año t / Nº de talleres planificados para el año t) 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer equipo multidisciplinario del DAF para promover instancias de mejora continua. • Establecer instancias de participación para la mejora continua de los procesos y estrategia. • Definir talleres de fortalecimiento en temas de trabajo en equipo y calidad de servicio. • Realizar mediciones de clima laboral. • Realizar diagnóstico de los equipos de trabajo en las unidades DAF
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de Funcionarios en mediciones de clima laboral DAF (Nº de evaluaciones con nota satisfactoria en encuesta de clima laboral / Nº de evaluaciones realizadas) 		<ul style="list-style-type: none"> • 75% de satisfacción 		

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Actividades relevantes
	Desarrollar sistema de gestión del conocimiento e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de innovación de procesos DAF promovidas (Nª de iniciativas de innovación levantadas y desarrolladas año t) 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 2 iniciativas de innovación anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los procesos e información relevante para el cumplimiento de los objetivos DAF • Establecer un equipo de trabajo para disponer y gestionar el conocimiento del DAF • Establecer reuniones con la Unidad de gestión del Conocimiento Institucional. • Establecer una metodología para potenciar la innovación en el DAF, realizando talleres o capacitaciones.
		<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de Innovación (Nª de talleres de innovación realizados en el año t) 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos realizar 4 talleres de innovación (trimestralmente) 	
	Potenciar el Desarrollo de los funcionarios DAF en base a competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres realizados a los funcionarios y jefaturas DAF (Nª de talleres realizados año t / Nª de talleres planificados año t) 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los perfiles de cargo asociados al DAF • Determinar brechas de competencias • Establecer un plan de capacitaciones con las competencias específicas y transversales necesarias. • Disponer de un plan piloto para abordar temáticas de clima laboral y calidad de vida de los funcionarios DAF.
FINANCIERA	Establecer sistema de gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Implementados (Nª de proyectos implementados en el año t / Nª de proyectos levantados para desarrollo en el año t) 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un levantamiento anual de los proyectos del DAF. • Diseñar un sistema de gestión y administración de proyectos. • Realizar evaluaciones y seguimientos de los proyectos desarrollados, en desarrollo y espera. • Establecer contraparte técnica del DAF con Informática para el desarrollo de proyectos

VIII. RECOMENDACIONES Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA

Cuando se establece un nuevo modelo de gestión es necesario tener en cuenta el proceso de implementación que se ejecute y el nivel de participación de los diferentes niveles de la organización. Dado lo anterior, es importante potenciar y fortalecer la relación entre la formulación de la estrategia y su implementación de forma que las decisiones estratégicas sean incorporadas dentro de las actividades de los funcionarios DAF.

Dado lo anterior, podemos identificar algunos puntos esenciales para la adecuada implementación de esta estrategia, lo que se describen como recomendaciones, pero que son considerados factores críticos para la implementación exitosa.

- **Participación y Comunicación:** es necesario que todos los estamentos de la organización sean partícipes de la creación, medición y seguimiento de la estrategia llevada a cabo. Lo anterior porque los funcionarios la hacen partícipes de sus tareas cotidianas y la transforman en parte de su trabajo. Como indica (Kaplan & Norton, 1997) cuando las personas comprenden y hacen suyos los objetivos a largo plazo y la estrategia para cumplirlos, potencia de que las iniciativas de la institución se alineen con los procesos necesarios de transformación. Dado lo anterior, es necesario velar por la participación de los funcionarios en la estrategia y hacerlos parte de la misma para su adecuada implementación y ejecución.

Asociado a lo anterior, es importante ir comunicando los resultados y avance de los indicadores y acciones comprometidas, de forma que todos los funcionarios vayan viendo como su trabajo va aportando al desarrollo de la estrategia. Dado esto es necesario implementar instancia de reunión o comunicación de estos avances, teniendo espacios de participación para la mejora continua

- **Formación:** Es importante que los funcionarios, vayan adquiriendo los conocimientos y herramientas necesarias para ir comprendiendo la estrategia y para aportar a su ejecución y desarrollo. Los funcionarios deben estar convencidos de la estrategia, en especial las jefaturas que lideran los equipos, por tanto, se deben potenciar los liderazgos de las jefaturas para generar modelos de gestión innovadores y virtuosos.

Monitoreo y Seguimiento: Es necesario incorporar un claro proceso de monitoreo y seguimiento de todas las acciones y compromisos

relevados. Una de las grandes dificultades que tiene DAF como equipo es el cumplimiento de compromisos y la oportunidad en la entrega de información. Lo anterior, debe ser trabajado ya que parte importante de que la implementación del cuadro de mando integral sea exitosa tiene relación en lograr una revisión y cumplimiento de lo comprometido, buscando la retroalimentación y potenciando la mejora continua permanente. De esta forma podemos ver si lo diseñado y planificado efectivamente está cumpliendo su objetivo, y la estrategia adoptada es eficaz en el cumplimiento de la misión.

Asociado a lo anterior, es importante que este monitoreo esté reflejado en plataformas tecnológicas que apoyen con éxito los procesos de diseño, monitoreo y evaluación, y permitan generar reportes para ver cumplimiento y avances.

- **Acompañamiento y Equipo:** Se recomienda, establecer un equipo que pueda ir gestionando de forma transversal los temas del cuadro de mando integral dentro del DAF, dado que la multiplicidad de tareas y actividades que realizan las unidades pueden distraer de la consecución, monitoreo y cumplimiento de los objetivos planteados. Lo anterior, mientras van madurando los equipos de trabajo y vayan incorporando las temáticas del cuadro de mando en las formas de trabajo diario de los funcionarios. Sin este acompañamiento, los compromisos y actividades diseñadas no serán realizadas y por ende no se cumplirá con lo establecido.
- **Establecer hitos de éxito y reconocimiento:** es conveniente que los funcionarios vayan sintiendo que lo realizado, que los esfuerzos comprometidos, se vean reflejados en pequeños hitos de éxito, pequeñas metas que permitan generar la percepción de logros de lo realizado, lo que debe estar acompañado de reconocimiento. Muchas veces se realizan acciones y compromisos, pero no se ven resultados a corto plazo lo que genera desmotivación en las personas y jefaturas, lo impacta negativamente en los resultados de la estrategia. Cabe considerar que la estrategia posee varios objetivos a largo y mediano plazo, pero es necesario considerar resultados a corto plazo dentro de la estrategia de forma de mantener la motivación en los funcionarios.

IX. CONCLUSIONES

Para realizar una planificación estratégica se requiere un nivel de conocimiento de la organización, su entorno, además de alto nivel de participación, que hace de este proceso una tarea compleja de realizar. En este sentido, la metodología de cuadro de mando integral facilita el entendimiento de una estrategia, y de una manera sencilla, permite visibilizar los resultados que se quieren lograr y las acciones necesarias para alcanzar dichos resultados.

Pero la definición de una estrategia y su modelamiento en un mapa estratégico, con el establecimiento de objetivos, indicadores, metas y acciones, son el primer paso correspondiente al diseño y planificación. Sin embargo, sólo este paso no valida de que el proceso tenga una implementación exitosa.

Para que el proceso de implementación sea exitoso es necesario relevar aspectos importantes, que sin la debida atención pueden perjudicar su implementación. Entre estos temas podemos mencionar la comunicación a todo nivel de la organización de la estrategia, empoderando en cada funcionario los roles y responsabilidades que tienen en la consecución de los objetivos planteados, el monitoreo y seguimiento sistemáticos de los indicadores y acciones propuestos, con procesos de retroalimentación y mejora continua que permitan adaptarse a cambios, hacer mejoras o modificaciones y revisar el estado de avance de los compromisos adquiridos. Este trabajo debe ser tomado por un equipo exclusivo y transversal que pueda llevar cabalmente el cumplimiento de estas tareas. Este proceso debiese estar apoyado por sistemas tecnológicos que permitan entregar reportes adecuados para la toma de decisiones. Lo anterior tampoco resultaría si no existe la convicción profunda de parte de las jefaturas y el alto mando de la organización.

Una estrategia clara, consistente y con acciones de corto, mediano y largo plazo, con una alta participación y convicción de los mismos, hace que esta pueda perdurar en el tiempo, incluso soportando cambios de dirección o jefaturas. Sin embargo, es necesario que estos procesos consideren dichos cambios dentro de sus planificaciones, permitiendo tener flexibilidades a esos cambios, pero sin perder el foco en la misión de la organización.

La capacitación y potenciar las habilidades de los funcionarios y jefaturas, fortaleciendo los liderazgos de las jefaturas, pudiendo adaptarse a las necesidades de sus equipos para alcanzar los resultados esperados, son esencial, porque en definitiva serán ellos los que dirijan a sus equipos a la consecución de la misión y la generación de valor de la organización.

En el caso del Departamento de Administración y Finanzas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, es una oportunidad real, el proceso que está viviendo la SEC en cuanto a sus definiciones estratégicas y su orientación al ciudadano, por el DAF se debe convertir en el socio estratégico y administrativo que permita a la SEC alcanzar un nivel de excelencia de servicio, para lo cual que debe reinventarse y buscar su misión y estrategia para lograrlo.

El DAF debe pasar de ser un área netamente de apoyo y entrega de servicios, a ser un área que permita entregar información para la toma de decisiones, convertirse en aliado estratégico de la institución y en generar una experiencia de servicio interno, que apoye a los funcionarios y jefaturas en el logro de sus objetivos institucionales.

Alcanzar ese objetivo, hace que sea necesario, analizar periódicamente lo que están necesitando los clientes y usuarios, conocerlos y adelantarse a sus requerimientos, pasando de una cultura reactiva a una proactiva y colaborativa. Aprovechando el conocimiento y experiencia en control de gestión, dado su sistema de gestión de calidad.

Dado lo anterior, plasmar esta nueva estrategia, en base a esta metodología de cuadro de mando integral, permite operacionalizar la misión y hacer que misión se releje en acciones concretas e indicadores que permitan evaluar al final del periodo y responder a la pregunta. ¿Cómo nos fue? ¿Ayudamos a mover a la Institución a una excelencia de servicio?, ¿Aportamos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la SEC?

Esta es una oportunidad, que el Departamento de Administración y Finanzas debe aprovechar para dar el salto y transformarse en este actor estratégico institucional, capaz de movilizar a la Institución al cumplimiento de sus objetivos Institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, L., & Arias, R. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST*. Recuperado el 27 de octubre de 2017, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Barros, J., & Rodriguez, R. (2004). *Una Nueva Visión del Cuadro Mando Integral para el Sector Público*. España: Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
- Barzelay, M., & Cortazar, J. (2004). *Guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas de gerencia social*. Washington D.C.: INDES/BID.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. UK: The Police Press.
- Bastidas, E., & Feliu, V. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del Sector Público*. Venezuela: Barquisimeto.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 15 - 33.
- Borrero, J., & Vargas, A. (2005). El caso de GIVSA, Aplicación del Cuadro de Mando Integral a una Empresa Pública Local. *Economía y Empresa*, 54-55, 23, 151-170.
- Cortazar, J., Fuenzalida, J., & Mariano, L. (2016). *Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado?. Un estudio exploratorio*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Delgado, M. (2006). *Análisis Estratégico del Sector Turismo de la XV región Arica - Parinacota, a través del Modelo del Balance Scorecar, tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresa*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Dirección de Presupuesto, DIPRES. (2015). *Suprntendencia de Electricidad y Combustibles. Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015-2018*.
- Doña, K. (2006). *Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)*. Santiago: Documentos de Apoyo Docente - N°6.
- Gangas, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) 21 N°1*, 136 - 159.

- Holmes, J., Gutierrez, S., & Douglas, K. (2006). Reformando las entidades de gobierno en el ámbito internacional: ¿Existe cabida para el Cuadro de Mando Integral? *International Journal of Public Administration*, N° 29, 1125 - 1145.
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. . Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones 2000 SA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de mando Integral* . Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kelly, G., & Muers, S. (2003). *Creating Public Value: An analytical framework for public service reform*. Strategic Unit, Cabinet Office.
- Longo, F. (2012). Innovación en gobernanza: entornos colaborativos y liderazgos relacionales. *Ekonomiaz N.º 80, 2.º cuatrimestre*.
- Martín, J. (15 de mayo de 2017). *Estudia tu entorno con PEST-EL*. Recuperado el 27 de octubre de 2017, de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Menzel, R. (2014). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Administración Municipal de la Comuna de Recoleta, tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial* . Universidad de Chile, Facultad de Ciencias y Matemáticas, Santiago.
- Ministerio de Energía. (2014). *Agenda de Energía. Un desafío País, un Progreso para Todos*. Santiago.
- Ministerio de Fomento. (mayo de 2005). *Elaboración de un análisis DAFO en Organizaciones de Transporte*. Recuperado el 2017 de octubre de 27, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Ediciones Paidós SA.
- Mora, A., & Vivas, C. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: AECA.
- Morales, M. (2011). *¿Cómo surgieron y que efectos han provocado las reformas de la Nueva Gestión Pública en Chile?*

- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- OECD. (2010). *The OCDE Innovation Strategy: Getting a head start on tomorrow*. Paris.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Programa de Modernización del Sector Público. (2016). *Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público*. Santiago: Ministerio de Hacienda.
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ramirez, A. (2001). *Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social - El caso Chileno (1994 - 2001)*.
- Ramírez-Alujas, A. (2001). *Modernización de la Gestión Pública el Caso Chileno (1994 - 2000)*. Estudio de Caso N°58 para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.
- Ramírez-Alujas, A. (2002 a). *Innovación en la gestión pública: lecciones, aprendizajes y reflexiones a partir de la experiencia chilena*. Lisboa, Portugal: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Ramírez-Alujas, A. (2011). *Sobre la Aplicación y Desarrollo del Concepto de Innovación en el Sector Público: Estado del Arte, Alcances y Perspectivas*.
- Ramírez-Alujas, A. (2012). *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa*. *Revista Chilena de Administración Pública* N°19, 5-50.
- Salinas, M. (2012). *Metodología para Implementar Sistemas de Gestión de la Innovación en el Sector Público Chileno*. Santiago: Tesis para optar al Grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

- Sanchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (2013). *Innovación Pública. Un Modelo de Aportación de Valor*. Santiago: RIL editores.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43, 842 - 868.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volumen 17 (1), article 1.
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles. (2016). *Balance de Gestión Integral*. Santiago.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2016). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21*. Santiago.
- Treadwell, J. (2013). *DesignGov pilot finishes*. Recuperado el 28 de junio de 2015, de DesignGov: <https://design.govspace.gov.au/2013/12/12/designgov-pilot-finishes/#fn-4255-1>
- Waissbluth, M. (2005). *La Reforma del Estado en Chile 1990 - 2005 Diagnóstica y Propuestas de Futuro*. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del Cambio en el Sector Público*. Santiago.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Santiago: Documento de Trabajo, Serie Gestión N°99.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Facultad de Ciencias Física y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago.
- Waissbluth, M., & Inostroza, J. (2008). *Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones*. Santiago.

Normativa:

- Ley 18410 D.O. 22.05.1985 crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles
- Decreto N° 174 D.O. 08.08.1986 aprueba reglamento orgánico de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
- Ley 19613 D.O. 08.06.1999 modifica la Ley N° 18.410, orgánica de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, y el DFL N° 1, de 1982, de Minería, Ley General de Servicios Eléctricos, con el objeto de fortalecer el régimen de fiscalización del sector.

Ley 20018 D.O. 19.05.2005 modifica el marco normativo del Sector Eléctrico.

Ley 20402 D.O. 03.12.2009 crea el Ministerio de Energía, estableciendo modificaciones al DL N° 2.224, de 1978 y a otros cuerpos legales

Ley 20.571 D.O. 22.03.2012 regula el pago de las tarifas eléctricas de las generadoras residenciales.

Ley 20586 D.O. 16.05.2012 regula la certificación de los artefactos para combustión de leña y otros productos dendroenergéticos.

Ley 20018 D.O. 20.07.2016 establece un nuevo sistema de transmisión eléctrica y crea un organismo coordinador independiente del sistema eléctrico nacional.

Reglamentos y Normas Técnicas

Documentos Internos SEC:

Presentación de resultados Encuesta de Clima Laboral MIDE UC. 2014

Presentación de resultados Cuestionarios SUSESO-ISTAS 21. 2016

Presentación de resultados Proyecto de Modernización de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles

Presentación de resultados de Proyecto de Planificación Estratégica de Superintendencia de Electricidad y Combustibles

Plan Anual de Capacitación de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. Periodo de los años 2009 al 2017

Balance de Gestión Integral de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. Período de los años 2010 al 2017

Cuenta Públicas años 2016 y 2017

ANEXOS

ANEXO A. Autorización SEC



AUTORIZACIÓN

Santiago, 9 de enero 2018

El Superintendente de Electricidad y Combustibles que suscribe, autoriza la utilización de datos institucionales públicos y la realización de entrevistas necesarias para el desarrollo del Estudio de Caso "Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Administración y Finanzas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles" del Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, el cual será elaborado por el alumno Sergio Lisoni Cornejo, funcionario de esta Superintendencia.

Atentamente



LUIS AVILA BRAVO
Superintendente de Electricidad y Combustibles

ANEXO B. Instrumentos de Medición: Encuesta Diagnóstico DAF

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La presente encuesta tiene por objetivo levantar información referente a su opinión respecto a diferentes aspectos del Departamento de Administración y Finanzas, para la elaboración de una Tesis de Magister, favor solicitamos unos breves minutos para responder las siguientes preguntas.

1. Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en el DAF
2. Cuáles son las principales debilidades que usted visualiza en el DAF
3. Cuáles son las amenazas que usted visualiza en el DAF
4. Cuáles son las oportunidades que usted visualiza en el DAF
5. Qué aspectos se necesitan ser mejorados para entregar un mejor servicio
6. Según su opinión, cuáles son los factores críticos que permiten un buen desempeño del DAF y que de no estar presente afectaría enormemente su desempeño
7. Cuáles son los principales valores que usted identifica dentro del DAF
8.Cuál piensa usted que es el principal objetivo del DAF y que debería hacer para alcanzar ese objetivo.

ANEXO C. Instrumentos de Medición: Pauta Entrevista semiestructurada para Actores Relevantes

PAUTA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA ACTORES RELEVANTES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La presente encuesta tiene por objetivo levantar información referente a su opinión respecto a diferentes aspectos del Departamento de Administración y Finanzas, para la elaboración de una Tesis de Magister, favor solicitamos unos breves minutos para responder las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo evalúa su experiencia con el DAF?	
2. ¿Qué servicios requirió del DAF y cuál fue su nivel de satisfacción?	
3. ¿Qué aspectos mejoraría o agregaría de su experiencia con el DAF?	
4. ¿Qué aspectos destaca de su experiencia con el DAF?	
5. Los canales de comunicación existente entre usted y los funcionarios del DAF son claros y accesibles	
6. Le genera confianza la información y/o servicios que le entrega el DAF	
7. Cuándo usted solicita un servicio al DAF, ¿qué expectativas tiene del servicio solicitado? ¿Qué espera?	
8. Cómo evalúa los siguientes aspectos, con nota de 1 a 7 donde 1 es completamente insatisfecho y 7 es completamente satisfecho	
Atención recibida	
Calidad de servicio solicitado	
Oportunidad en la entrega del servicio	
Claridad del procedimiento a realizar o para solicitar los servicios	

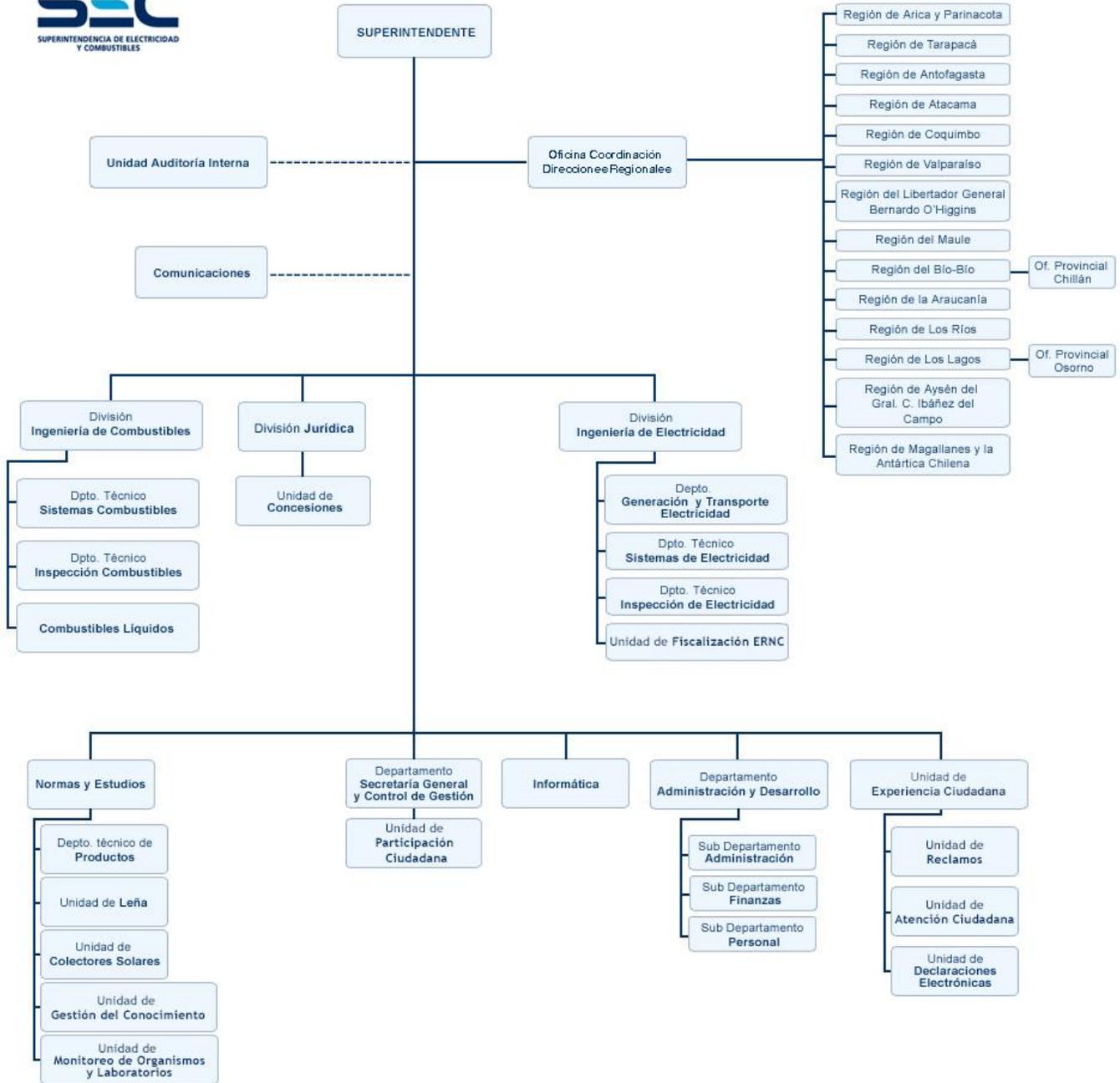
ANEXO D. Instrumentos de Medición: Pauta Entrevista semiestructurada para Jefaturas DAF

PAUTA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA JEFATURAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La presente encuesta tiene por objetivo levantar información referente a su opinión respecto a diferentes aspectos del Departamento de Administración y Finanzas, para la elaboración de una Tesis de Magister, favor solicitamos unos breves minutos para responder las siguientes preguntas.

1. Segmento de Mercado (Usuario/Clientes): ¿Tiene identificado los clientes del DAF? ¿Sabe cómo son y lo que necesitan
2. Propuestas de valor: ¿Cuál es la propuesta de valor que entrega el DAF en sus servicios?
3. Canales: ¿Cuáles son los puntos de contacto con el usuario? ¿Los tiene identificado en sus procesos?
4. Relaciones con clientes: ¿Cómo piensa es la relación entre el DAF con los clientes?? ¿Presencial, automatizada? ¿Como le gustaría que fuese?
5. Recursos clave: ¿Tiene identificado los recursos más importantes y necesario para sus procesos y entrega de servicio? ¿Cuáles son? Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos
6. Actividades clave: ¿Qué acciones son las más relevantes a considerar para que el modelo de negocio y la propuesta de valor se materialice?
7. Asociaciones clave: ¿Tiene identificado a los socios estratégicos tanto internos como externos que contribuyen a la ejecución de la propuesta de valor y del modelo de negocio?
8. Estructura de Costes: ¿Que costos tiene asociado el modelo de negocio actual y su propuesta de valor?

ANEXO E. Organigrama de la SEC



POLÍTICA DE CALIDAD

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES

En el Departamento de Administración y Finanzas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, SEC, nos comprometemos a cumplir y mejorar continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

En concordancia con nuestra Misión Institucional deseamos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos de manera cercana y participativa, a través de un servicio ágil, eficiente, eficaz y transparente.

Este compromiso lo concretaremos:

- Preocupándonos permanentemente por la satisfacción de nuestros clientes.
- Midiendo y mejorando continuamente nuestros procesos.
- Desarrollando las capacidades y competencias de nuestro personal.

Este trabajo desde la perspectiva de la Calidad, nos permitirá seguir avanzando cotidianamente para que las personas cuenten con energéticos, instalaciones y artefactos seguros y de calidad en materia de electricidad y combustibles.



CHRISTIAN MIÑO CONTRERAS
Jefe Departamento de
Administración y Finanzas



LUIS ÁVILA BRAVO
Superintendente de Electricidad y
Combustibles

ANEXO G. Mapa de Procesos (Sistema de Gestión de Calidad)

