

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