

INDICE DE CONTENIDO**CAPÍTULO 1**

INTRODUCCIÓN	8
1.1 LUGAR DE APLICACIÓN	9
1.2 PROBLEMATICA	9
1.3 OBJETIVO GENERAL	11
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1.5 RESULTADOS TANGIBLES ESPERADOS.....	12
1.6 ÁREAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.7 ÁREAS DE ESTUDIO	13
1.8 OTROS INTERESADOS	13
1.9 METODOLOGÍA	13
1.9.1 RESUMEN METODOLOGÍA.....	18

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA ..20	
2.2 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
2.3 FORMULACIÓN GENERAL SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
2.4 PERSPECTIVAS QUE CONFORMAN EL MODELO BÁSICO DE KAPLAN Y NORTON	22
2.4.1 Perspectiva financiera	22
2.4.2 Perspectiva del cliente	23
2.4.3 Perspectiva del proceso interno	23
2.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento	24
2.5 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA.....	25
2.6 ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA.....	26

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN SISTEMA RELEVANTE.....	29
3.1 INFORMACIÓN CORPORATIVA.....	30

3.1.1 Gobierno Regional del Maule y Funcionalidad	30
3.1.2 Marco presupuestario del Gobierno Regional del Maule	33
3.2 ENFOQUE DE PROCESO INTERNO GOBIERNO REGIONAL DEL MAULE	38
3.2.1. Proceso de Formulación y Evaluación de Proyectos.....	40
3.2.2. Proceso Análisis Técnico de Proyecto	42
3.2.3. Proceso de Formalización de Proyectos.....	43
3.2.4. Proceso de Ejecución de Proyecto	50
3.2.5. Proceso de Término y Recepción de Proyectos	55
3.2.6. Controles necesarios para alcanzar los Objetivos estratégicos	56
3.3 PRINCIPALES FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL GOBIERNO REGIONAL	57
CAPITULO 4	
ALINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	59
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL GORE	60
4.1.1 Análisis FODA	60
4.1.1.1 Análisis Interno	60
4.1.1.2 Análisis Externo	73
4.1.2 CONCLUSIÓN ANÁLISIS FODA.....	80
4.1.3 ANÁLISIS MATRIZ DE TOWNS	81
4.1.4 CONCLUSIÓN ANÁLISIS TOWNS	86
4.2 MISIÓN	87
4.3 FACTORES CLAVES DEL EXITO.....	87
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
4.4.1 Perspectiva financiera.....	89
4.4.2 Perspectiva del cliente	90
4.4.3 Perspectiva Procesos Internos.....	93
4.4.4 Perspectiva proveedor.....	97
4.4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	99
CAPITULO 5	
DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	103
5.1 MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO	104

5.2 INDICADORES DE GESTIÓN	108
5.2.1 Indicadores Perspectiva Financiera.....	109
5.2.2 Indicadores Perspectiva del Cliente	112
5.2.3 Indicadores Perspectiva de Proceso Interno.....	115
5.2.4 Indicadores Perspectiva de Proveedores	124
5.2.5 Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	126
5.3 TABLA RESUMEN DE INDICADORES.....	133
CAPITULO 6	
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	140
6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL CMI	141
6.2 REQUERIMIENTO PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION PARA CMI.....	142
6.2.1 Perspectiva Financiera	142
6.2.2 Perspectiva Clientes.....	144
6.2.3 Perspectiva de Procesos Internos	147
6.2.4 Perspectiva de Proveedores	153
6.2.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	155
6.3 PRESENTACION VISUAL DEL PROTOTIPO CMI-GORE.....	163
CAPITULO 7	
CONCLUSIONES	171
BIBLIOGRAFÍA	179
ANEXOS	181

INDICE DE FIGURAS

Fig. N°1. Metodología Resumen.....	18
Fig. N°2. Organigrama Gobierno Regional del Maule.....	32
Fig. N°3. Presupuesto Programa Funcionamiento (01).....	34
Fig. N°4. Presupuesto Programa Inversión (02).....	36
Fig. N°5. Presupuesto Total Gobierno Regional del Maule.....	37
Fig. N°6. Requerimiento de Gasto por Subtítulos.....	38
Fig. N°7. Proceso Clave del Gobierno Regional del Maule.....	39
Fig. N°8. Procedimiento de Formulación y Evaluación de Proyectos.....	41
Fig. N°9. Procedimiento de Análisis Técnico de Proyecto.....	43
Fig. N°10. Procedimiento de Asignación de Presupuesto.....	45
Fig. N°11. Procedimiento de Convenio (Mandato o Transferencias).....	47
Fig. N°12. Procedimiento de Licitación y Adjudicación de Proyectos.....	49
Fig. N°13. Diagrama de Flujo de Pago.....	52
Fig. N°14. Cuadro de Controles Claves.....	56
Fig. N°15. Grafico Tendencia del Gobierno Regional de Proyectos.....	65
Fig. N°16. Grafico Tendencia del Gobierno Regional del Personal.....	70
Fig. N°17. Tendencia de las Modificaciones realizadas al Presupuesto de Inversión.....	74
Fig. N°18. Grafico de Costo de Oportunidad de Inversión.....	75
Fig. N°19. Tendencia del Gasto Devengado Mensual, Presupuesto de Inversión.....	77
Fig. N°20. Mapa Estratégico del Gobierno Regional del Maule.....	106
Fig. N°21. Proceso de Formalización de Proyectos	116
Fig. N°22. Menú Principal del CMI-GORE.....	164
Fig. N°23. Ventana de Trabajo del CMI-GORE	164
Fig. N°24. Cuadro de Control Perspectiva Financiera	165
Fig. N°25. Cuadro de Consulta CMI-GORE	166
Fig. N°26. Cuadro de Control Perspectiva de Cliente	166
Fig. N°27. Cuadro de Control Perspectiva de Proveedor.....	167
Fig. N°28. Cuadro de Control Perspectiva de Procesos internos.....	168
Fig. N°29. Cuadro de Control Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	169
Fig. N°30. Ponderación por Respuesta.....	189

Fig. N°31. Formulario ingreso de datos CMI-GORE. Cliente.....	189
Fig. N°32. Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	190
Fig. N°33. Diseño del Sistema de Control de Proyectos	191
Fig. N°34. Diseño del Sistema de Control de Proyectos	192
Fig. N°35. Planilla Informativa de Fallas de Proyectos	193
Fig. N°36. Planilla Calculadora.....	194
Fig. N°37. Registro de Fallas del Proceso de Formalización de Proyectos.....	195
Fig. N°38. Planilla Informativa de Verificaciones de Proyectos.....	196
Fig. N°39. Planilla Informativa de Mejoras o Nuevos Procedimientos Implementad.....	197
Fig. N°40. Registro de Reunión.....	198
Fig. N°41. Planilla Resumen de Reuniones Realizadas	195
Fig. N°42. Planilla de Cumplimientos de Documentación de Estados de Pagos.....	200
Fig. N°43. Planilla de Cumplimiento de Avisos de Gestión de Boletas de Garantía.....	201
Fig. N°44. Planilla de Cumplimiento de Finalización de Proyectos.....	202
Fig. N°45. Registro de Reunión Interna GORE	209
Fig. N°46. Planilla Resumen de Reuniones Programadas Interna GORE.....	204
Fig. N°47. Planilla Resumen de Reuniones Realizadas Interna GORE.....	205
Fig. N°48. Planilla de Capacitaciones Realizadas Internamente GORE.....	206
Fig. N°49. Sistema de Control de Personal.....	207
Fig. N°50. Planilla del Personal, Contrataciones, Desvinculaciones y Rotaciones.....	208
Fig. N°51. Sugerencia de Mejora a los Sistemas del Gobierno Regional.....	209
Fig. N°52. Planilla Resumen de Sugerencias de Gestión.....	210
Fig. N°53. Ponderación Respuesta de Encuesta.....	211
Fig. N°54. Formulario CMI-GORE. Aprendizaje y Crecimiento.....	212
Fig. N°55. Encuesta de Satisfacción del Personal.....	213
Fig. N°56. Planilla Resumen de Horas Extras.....	214
Fig. N°57. Formulario de Ingreso Financiero.....	215
Fig. N°58. Formulario de Ingreso Perspectiva de Cliente.....	216
Fig. N°59. Formulario de Ingreso Perspectiva de Proveedores.....	217
Fig. N°60. Formulario de Ingreso Perspectiva de Procesos Internos.....	218
Fig. N°61. Formulario de Ingreso Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	219

INDICE DE TABLAS

Tabla. N°1. Presupuesto Programa Funcionamiento (01).....	35
Tabla. N°2. Presupuesto Programa Inversión (02).....	36
Tabla. N°3. Presupuesto Total Gobierno Regional del Maule.....	37
Tabla. N°4. Requerimiento de Gasto por Subtítulos.....	38
Tabla. N°5. Profesiones que mantiene el Gobierno Regional del Maule.....	60
Tabla. N°6. Presupuesto Inicial de Inversión.....	62
Tabla. N°7. Presupuesto Total de Inversión.....	62
Tabla. N°8. Proyectos que administra el GORE.....	65
Tabla. N°9. Recursos Humanos por Unidad y Recurso Financiero.....	66
Tabla. N°10. Personal del Gobierno Regional del Maule.....	70
Tabla. N°11. Recursos Humanos para Mejora Continua y Recurso Financiero.....	71
Tabla. N°12. Recursos Financieros en Capacitación y Servicios Informáticos.....	72
Tabla. N°13. Modificaciones al Presupuesto de Inversión (02).....	74
Tabla. N°14. Tipos de Financiamientos.....	76
Tabla. N°15. Gasto Realizado Mensual, Presupuesto de Inversión (02).....	78
Tabla. N°16. Gasto Realizado por Unidad Técnica, Presupuesto de Inversión (02).....	79
Tabla. N°17. Matriz de TOWNS.....	83
Tabla. N°18. Resumen de Indicadores de Gestión.....	133
Tabla N°19. Registro de Datos Financiero para Gasto Acumulado Actual.....	143
Tabla N°20. Registro de Datos Financiero para Gasto Extra Presupuestario.....	143
Tabla N°21. Registro de Datos Informativos de Capacidades de RR.HH.....	144
Tabla N°22. Registro de Datos Informativos de funcionamiento Interno.....	145
Tabla N°23. Registro de Datos Capacitaciones Realizadas en Comunas.....	146
Tabla N°24. Registro de Datos Índice de Satisfacción de Gestión GORE.....	147
Tabla N°25. Registro de Datos Índice de Productividad del Proceso de Formalización.....	148
Tabla N°26. Registro de Datos Índice de Capacidad de Respuesta.....	149
Tabla N°27. Registro de Datos Índice de Eficiencia de análisis-económico.....	150
Tabla N°28. Registro de Datos Índice de Fallas Documentada de Formalización.....	151
Tabla N°29. Registro de Datos Índice de Gestión de riesgo de ejecución.....	151
Tabla N°30. Registro de Datos Índice de Gestión de riesgo de ejecución.....	152

Tabla N°31. Registro de Datos Índice de Mejora de Procesos.....	153
Tabla N°32. Registro de Datos Índice Relación con Proveedores.....	154
Tabla N°33. Registro de Datos Índice de eficiencia Global de Proveedores.....	155
Tabla N°34. Registro de Datos Índice de Desempeño de Actividad Grupal.....	156
Tabla N°35. Registro de Datos Índice de eficiencia de Capacitaciones.....	157
Tabla N°36. Registro de Datos Índice de Rotación Global de la Organización.....	158
Tabla N°37. Registro de Datos Índice de Sugerencia de Mejora.....	159
Tabla N°38. Registro de Datos Índice de Satisfacción Personal.....	160
Tabla N°39. Registro de Datos Índice de Horas Extras.....	161
Tabla N°40. Registro de Datos Índice de Recurso para Mejora Continua.....	162