

Índice General

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo | 2 |
| Dedicatoria..... | 3 |
| Agradecimientos | 4 |
| | |
| CAPÍTULO 1 Introducción | 16 |
| 1.1 Lugar de Aplicación | 17 |
| 1.1.1 Comuna de Pumanque | 17 |
| 1.1.2 Ilustre Municipalidad..... | 18 |
| 1.1.2.1 Organigrama de la Ilustre Municipalidad..... | 20 |
| 1.1.2.2 Departamento de Educación..... | 21 |
| 1.1.2.3 Departamento de Obras | 22 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 22 |
| 1.3 Objetivo General..... | 23 |
| 1.4 Objetivos Específicos | 23 |
| 1.5 Resultados tangibles esperados | 24 |
| 1.6 Alcances..... | 24 |
| | |
| CAPÍTULO 2 Marco Teórico | 25 |
| 2.1 Sistema de Control de Gestión | 26 |
| 2.1.1 El Cuadro de Mando Integral | 26 |
| 2.1.1.1 Historia | 26 |
| 2.1.1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... | 27 |
| 2.1.1.2.1 Perspectiva Financiera | 28 |
| 2.1.1.2.2 Perspectiva de Clientes..... | 29 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.1.1.2.3 | Perspectiva de procesos internos. | 30 |
| 2.1.1.2.4 | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 31 |
| 2.1.1.2.5 | Cuadro resumen de perspectivas del CMI | 32 |
| 2.1.1.3 | El Mapa Estratégico. | 33 |
| 2.1.2 | El CMI en entidades sin fines de lucro o públicas. | 34 |
| 2.2 | Temas Estratégicos | 36 |
| 2.2.1 | Visión | 36 |
| 2.2.2 | Misión..... | 37 |
| 2.2.3 | Análisis FODA | 37 |
| 2.3 | Rediseño de Procesos | 38 |
| 2.3.1 | Levantamiento y Rediseño de Procesos | 39 |
| 2.3.2 | BPMN (Business Process Modeling Notation | 39 |
| 2.3.2.1 | Elementos de BPMN..... | 40 |
| CAPÍTULO 3 Situación Actual de Estrategia..... | | 42 |
| 3.1 | Análisis Estratégico Ilustre Municipalidad de Pumanque..... | 43 |
| 3.1.1 | Visión | 43 |
| 3.1.2 | Misión..... | 43 |
| 3.1.3 | Análisis FODA | 44 |
| 3.1.3.1 | Fortalezas | 44 |
| 3.1.3.2 | Debilidades..... | 45 |
| 3.1.3.3 | Amenazas | 46 |
| 3.1.3.4 | Oportunidades | 46 |
| 3.1.3.5 | Resumen análisis FODA | 47 |
| 3.2 | Análisis Estratégico DAEM | 49 |

| | | |
|--|---|----|
| 3.2.1 | Visión: | 50 |
| 3.2.2 | Misión..... | 50 |
| 3.2.3 | Análisis FODA | 51 |
| 3.2.3.1 | Fortalezas: | 51 |
| 3.2.3.2 | Debilidades:..... | 51 |
| 3.2.3.3 | Oportunidades | 51 |
| 3.2.3.4 | Amenazas | 51 |
| 3.2.4 | Matriz de TOWS | 52 |
| 3.3 | Análisis Estratégico Departamento de Obras Municipales | 55 |
| 3.3.1 | Visión | 56 |
| 3.3.2 | Misión..... | 57 |
| 3.3.3 | Análisis FODA | 57 |
| 3.3.3.1 | Fortalezas | 57 |
| 3.3.3.2 | Debilidades..... | 57 |
| 3.3.3.3 | Oportunidades | 58 |
| 3.3.3.4 | Amenazas | 58 |
| 3.3.4 | Matriz de TOWS | 58 |
| CAPÍTULO 4 Situación Actual Procesos | | 62 |
| 4.1 | Procesos Departamento de Administración de Educación Municipal..... | 63 |
| 4.1.1 | Gestión Administrativa de los Establecimientos Educativos Municipales ... | 64 |
| 4.1.2 | Gestión Técnico-Pedagógica | 65 |
| 4.1.3 | Gestión Capacitación y Perfeccionamiento | 66 |
| 4.1.4 | Gestión de Recursos Financieros – Humanos | 66 |
| 4.1.5 | Gestión Planes Mejoramiento Educativo (PME)..... | 67 |

| | | |
|---|---|----|
| 4.1.6 | Levantamiento Proceso Planes de Mejoramiento Educativo | 68 |
| 4.1.6.1 | Diagrama situación actual Proceso de PME. | 69 |
| 4.1.6.2 | Descripción de las actividades involucradas en el Proceso..... | 70 |
| 4.2 | Procesos Dirección de Obras Municipales | 71 |
| 4.2.1 | Gestión de Aseo y Ornato de la Comuna | 72 |
| 4.2.2 | Ejecución de Obras | 73 |
| 4.2.3 | Inspección de Obras..... | 73 |
| 4.2.4 | Solicitudes | 74 |
| 4.2.5 | Levantamiento Proceso Permiso de Edificación | 75 |
| 4.2.5.1 | Diagrama proceso actual solicitud de permisos de edificación..... | 75 |
| 4.2.5.2 | Descripción del Proceso | 76 |
| 4.2.6 | Levantamiento Proceso Solicitud de Certificados..... | 76 |
| 4.2.6.1 | Diagrama proceso actual solicitud de certificados..... | 77 |
| 4.2.6.2 | Descripción del proceso | 77 |
| CAPÍTULO 5 Diseño Cuadro de Mando Integral..... | | 78 |
| 5.1 | CMI Ilustre Municipalidad de Pumanque | 79 |
| 5.1.1 | Objetivos estratégicos..... | 79 |
| 5.1.1.1 | Perspectiva “Comunidad y Usuarios” | 80 |
| 5.1.1.2 | Perspectiva Financiera..... | 81 |
| 5.1.1.3 | Perspectiva Procesos Internos | 81 |
| 5.1.1.4 | Perspectiva Aprendizaje y desarrollo..... | 82 |
| 5.1.2 | Mapa Estratégico | 83 |
| 5.1.3 | Indicadores y Metas..... | 86 |
| 5.1.3.1 | Perspectiva Comunidad y Usuarios | 86 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.1.3.2 | Perspectiva Financiera..... | 93 |
| 5.1.3.3 | Perspectiva Procesos Internos | 97 |
| 5.1.3.4 | Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo..... | 103 |
| 5.1.4 | Tablero Cuadro de Mando Integral | 106 |
| 5.2 | CMI Dpto. de Administración de Educación Municipal..... | 110 |
| 5.2.1 | Objetivos Estratégicos | 110 |
| 5.2.2 | Mapa Estratégico | 111 |
| 5.2.3 | Indicadores y Metas..... | 113 |
| 5.2.3.1 | Perspectiva Usuarios | 113 |
| 5.2.3.2 | Perspectiva Financiera..... | 116 |
| 5.2.3.3 | Perspectiva Procesos Internos | 118 |
| 5.2.3.4 | Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo | 121 |
| 5.2.4 | Tablero Resumen Cuadro de Mando Integral | 123 |
| 5.3 | CMI Departamento de Obras Municipales..... | 125 |
| 5.3.1 | Objetivos Estratégicos | 125 |
| 5.3.2 | Mapa Estratégico | 126 |
| 5.3.3 | Indicadores y Metas..... | 128 |
| 5.3.3.1 | Perspectiva Usuarios | 128 |
| 5.3.3.2 | Perspectiva Procesos Internos | 132 |
| 5.3.3.3 | Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo | 135 |
| 5.3.4 | Tablero Resumen Cuadro de Mando Integral | 137 |
| 5.4 | Propuesta de Implementación..... | 139 |
| 5.4.1 | Menú General | 139 |
| 5.4.2 | Menú de Inicio..... | 140 |
| 5.4.3 | Misión y Visión | 141 |

| | | |
|--|--|-----|
| 5.4.4 | Mapa Estratégico | 142 |
| 5.4.5 | Objetivos Estratégicos | 143 |
| 5.4.6 | Indicadores y Metas | 143 |
| 5.4.6.1 | Perspectiva Usuarios | 144 |
| 5.4.6.2 | Perspectiva Financiera..... | 146 |
| 5.4.6.3 | Perspectiva Procesos Internos | 147 |
| 5.4.6.4 | Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo | 148 |
| 5.4.7 | Validación Prototipo propuesto | 149 |
| CAPÍTULO 6 Propuesta de Rediseño | | 150 |
| 6.1 | Departamento de Adm. Educación Municipal | 151 |
| 6.1.1 | Gestión Planes de Mejoramiento Educacional | 151 |
| 6.1.1.1 | Planes de Mejoramiento Educativo..... | 152 |
| 6.1.1.1.1 | Propuesta de Rediseño del Proceso. | 152 |
| 6.1.1.1.2 | Diagrama propuesta de rediseño..... | 154 |
| 6.1.1.1.3 | Detalle actividades involucradas en el proceso. | 156 |
| 6.1.1.2 | Planes Propios o Institucionales..... | 157 |
| 6.1.1.2.1 | Diagrama Propuesta proceso Planes propios o Institucionales..... | 158 |
| 6.1.1.2.2 | Descripción del Proceso..... | 159 |
| 6.2 | Departamento de Obras Municipales | 160 |
| 6.2.1 | Propuesta de rediseño Proceso Permiso de Edificación | 160 |
| 6.2.1.1 | Diagrama propuesta de rediseño | 161 |
| 6.2.1.2 | Descripción de actividades del proceso | 162 |
| 6.2.2 | Propuesta de Rediseño Emisión de Certificados | 163 |
| 6.2.2.1 | Diagrama propuesta de rediseño | 165 |

| | | |
|--|--|-----|
| 6.2.2.2 | Descripción del proceso | 166 |
| CAPÍTULO 7 Conclusiones y Recomendaciones..... | | 167 |
| 7.1 | Ilustre Municipalidad de Pumanque | 168 |
| 7.1.1 | Departamento de Administración de Educación Municipal..... | 169 |
| 7.1.2 | Departamento de Obras Municipales | 170 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 172 |
| ANEXOS | | 175 |

Índice Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Localidades de la Comuna de Pumanque..... | 18 |
| Tabla 2: Resumen cantidad de trabajadores por sección y tipo de contrato que rige..... | 19 |
| Tabla 3: Elementos de Flujo..... | 40 |
| Tabla 4: Swimlanes | 40 |
| Tabla 5: Elementos de conexión..... | 41 |
| Tabla 6: Descripción Procesos Gestión Administrativa | 64 |
| Tabla 7: Descripción Procesos Gestión Técnico-Pedagógica | 65 |
| Tabla 8: Descripción Procesos Gestión Capacitación y perfeccionamiento | 66 |
| Tabla 9: Descripción Procesos Gestión de RRHH | 66 |
| Tabla 10: Descripción Procesos Gestión PME..... | 67 |
| Tabla 11: Descripción Procesos Gestión de Aseo y Ornato..... | 72 |
| Tabla 12: Descripción Procesos Ejecución de Obras | 73 |
| Tabla 13: Descripción Procesos Inspección de Obras..... | 73 |
| Tabla 14: Descripción Procesos Solicitudes..... | 74 |
| Tabla 15: Tablero Cuadro de Mando Integral | 106 |
| Tabla 16: Tablero Resumen Cuadro de Mando Integral | 123 |
| Tabla 17: Tablero resumen cuadro de mando integral | 137 |
| Tabla 18: Descripción Propuesta procesos Gestión de proyectos de mejoramiento | 152 |
| Tabla 19: Descripción actividades propuesta rediseño proceso PME..... | 156 |
| Tabla 20: Descripción actividades propuesta rediseño proceso P. propios | 159 |
| Tabla 21: Descripción actividades propuesta rediseño P. Edificación | 162 |
| Tabla 22: Descripción actividades propuesta rediseño E. Certificados..... | 166 |

Índice Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Organigrama Ilustre Municipalidad de Pumanque | 20 |
| Figura 2: Cuadro Resumen Perspectivas CMI | 33 |
| Figura 3: Estructura del CMI genérico para organizaciones no lucrativas..... | 36 |
| Figura 4: Cuadro Resumen Análisis FODA | 47 |
| Figura 5: Matriz de TOWS DAEM | 53 |
| Figura 6: Matriz de TOWS Dpto. Obras | 59 |
| Figura 7: Procesos Operativos DAEM | 63 |
| Figura 8: Diagrama situación actual PME..... | 69 |
| Figura 9: Descripción Procesos D. de Obras Municipales | 71 |
| Figura 10: Diagrama situación actual S. Permisos de edificación | 75 |
| Figura 11: Diagrama situación actual S. Certificados | 77 |
| Figura 12: Mapa estratégico Ilustre Municipalidad de Pumanque | 85 |
| Figura 13: Indicador porcentaje Agua potable y alcantarillado | 87 |
| Figura 14: Indicador Aumento act. recreativas, deportivas y socio-culturales | 88 |
| Figura 15: Indicador Proyectos de integración social | 89 |
| Figura 16: Indicador Percepción de seguridad y limpieza | 90 |
| Figura 17: Indicador satisfacción de la Comunidad | 91 |
| Figura 18: Indicador necesidades de la Comunidad..... | 92 |
| Figura 19: Indicador informes de gastos por dpto..... | 93 |
| Figura 20: indicador variación del presupuesto..... | 94 |
| Figura 21: indicador relación % entre ingreso y Gasto | 95 |
| Figura 22: Indicador % de ingresos propios..... | 96 |
| Figura 23: Indicador identificación, levantamiento y análisis de procesos..... | 97 |
| Figura 24: Indicador reformulación de procesos..... | 98 |
| Figura 25: Indicador servicios publicados..... | 99 |
| Figura 26: Indicador Sugerencias para mejora de servicios | 100 |
| Figura 27: Indicador manuales de procedimientos y funciones | 101 |
| Figura 28: Indicador % de manuales aprobados..... | 102 |
| Figura 29: Indicador reuniones y mesas de trabajo realizadas | 103 |

| | |
|--|-----|
| Figura 30: Indicador % Personal Capacitado | 104 |
| Figura 31: Indicador satisfacción de los trabajadores | 105 |
| Figura 32: Mapa estratégico DAEM | 111 |
| Figura 33: Indicador Satisfacción del usuario | 113 |
| Figura 34: Indicador SIMCE | 114 |
| Figura 35: Indicador años escolaridad promedio de la comuna | 115 |
| Figura 36: indicador porcentaje de asistencia..... | 116 |
| Figura 37: Indicador % alumnos matriculados respecto año anterior | 117 |
| Figura 38: indicador % perfiles competencias profesionales definidos | 118 |
| Figura 39: Indicadores % cumplimiento plan monitoreo y evaluación..... | 119 |
| Figura 40: Indicador % cumplimiento plan evaluación docente | 120 |
| Figura 41: indicador N° mesas de trabajo realizadas | 121 |
| Figura 42: Indicador % capacitaciones realizadas y evaluadas | 122 |
| Figura 43: Mapa Estratégico Dirección de Obras Municipales..... | 126 |
| Figura 44: Indicador Satisfacción del Usuario | 128 |
| Figura 45: Indicador % cumplimiento normativa obras en construcción..... | 129 |
| Figura 46: Indicador % cumplimiento normativa obras en uso | 130 |
| Figura 47: Indicador % cumplimiento normativa locales comerciales | 131 |
| Figura 48: Indicador % perfiles competencias definidos | 132 |
| Figura 49: Indicador de procesos definidos..... | 133 |
| Figura 50: Indicador % trámites descritos página web..... | 134 |
| Figura 51: Indicador N° mesas de trabajo realizadas | 135 |
| Figura 52: Indicador % capacitaciones evaluadas | 136 |
| Figura 53: Menú general prototipo CMI | 139 |
| Figura 54: Menú de Inicio prototipo CMI..... | 140 |
| Figura 55: Misión prototipo CMI..... | 141 |
| Figura 56: Visión prototipo CMI..... | 142 |
| Figura 57: Mapa estratégico prototipo CMI..... | 142 |
| Figura 58: Objetivos Estratégicos prototipo CMI | 143 |
| Figura 59: P. Usuarios prototipo CMI..... | 144 |
| Figura 60: Ejemplo Indicador prototipo CMI..... | 145 |

| | |
|--|-----|
| Figura 61: Ejemplo Ingreso datos..... | 146 |
| Figura 62: Ejemplo colores indicador | 146 |
| Figura 63: P. financiera prototipo CMI | 147 |
| Figura 64: P. Procesos Internos prototipos CMI | 148 |
| Figura 65: P. Aprendizaje y Dllo. prototipo CMI | 149 |
| Figura 66: Diagrama propuesta rediseño proceso PME | 155 |
| Figura 67: Diagrama Propuesta proceso P. propios | 158 |
| Figura 68: Diagrama propuesta rediseño proceso P. Edificación..... | 161 |
| Figura 69; Diagrama propuesta rediseño proceso E. Certificados | 165 |