

Consultoría para apoyar la adopción de las disposiciones establecidas en la Ley N°19.175 (Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional) en el funcionamiento de los gobiernos regionales, del organismo ejecutor del Programa de Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales (CH-L1147) y de otra documentación referida a la ejecución del Programa.

Sección 1

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

MAYEN UGARTE - ASISTENCIA DE MIRIAM BURGA

Informe final con recomendaciones concretas en relación a la organización interna, distribución práctica de las funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias relacionadas con el funcionamiento de los gobiernos regionales, considerando las propuestas elaboradas por SUBDERE al respecto, y actividades relacionadas.....	3
Introducción.....	3
Sección 1: Organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales	4
I. Del marco legal, naturaleza y objeto de los Gobiernos Regionales	4
1.1. Marco Legal que regula la organización de los Gobiernos Regionales	4
1.2. Naturaleza de los Gobiernos Regionales.....	5
1.3. Objeto de los Gobiernos Regionales.....	5
1.4. Principios para el ejercicio de las funciones.....	5
II. Marco General para el Diseño organizacional de los Gobiernos Regionales	6
2.1. Criterios para la organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales.....	8
2.2. Criterios de análisis para el diseño organizacional de los Gobiernos Regionales.....	10
2.3. Pautas para el diseño organizacional de los Gobiernos Regionales.....	11
2.4. Estructura organizacional y funcional interna.....	12
2.5. Reglas para establecer la estructura organizacional y funcional interna de los Gobiernos Regionales.....	12
2.6. Aspectos relevantes para el diseño organizacional.....	14
III. Documento de organización interna de los Gobiernos Regionales	20
3.1. Vinculación del Manual de Organización y Funciones con el Manual de Perfil de puestos.	20
3.2. Vinculación del Manual de Organización y Funciones con el Mapa de procesos.....	20
3.3. Contenido del Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional.....	21
IV. Componentes para el diseño del modelo de organización interna para los Gobiernos Regionales.....	23
4.1. Definición de la estrategia y resultado para la organización interna de los Gobiernos Regionales.....	24
4.2. Diseño del modelo organizacional interno de los gobiernos regionales - MOF	25
4.3. Implementación del modelo organizacional	34
4.4. Seguimiento y evaluación para la mejora continua.....	40
Sección 2. Resumen de las actividades realizadas para el desarrollo de la propuesta	40
Sección 3. Recomendaciones para el diseño del modelo organizacional de los gobiernos regionales	51
Bibliografía.....	53

Informe final con recomendaciones concretas en relación a la organización interna, distribución práctica de las funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias relacionadas con el funcionamiento de los gobiernos regionales, considerando las propuestas elaboradas por SUBDERE al respecto, y actividades relacionadas.

Introducción

Para el desarrollo de la consultoría para apoyar la adopción de las disposiciones establecidas en la Ley N°19.175 (Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional) en el funcionamiento de los gobiernos regionales, del organismo ejecutor del Programa de Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales (CH-L1147) y de otra documentación referida a la ejecución del Programa, se propuso como parte de las actividades a desarrollar una metodología que implica el desarrollo de las siguientes etapas: (i) levantamiento y análisis de información primaria de actores claves (representantes de los tres gobiernos regionales, SUBDERE y otras instituciones afines); (ii) levantamiento y análisis de información secundaria (normatividad y documentos vinculados con las competencias a transferir a los gobiernos regionales, y demás documentación complementaria, así como documentos de planificación, manuales de funciones, entre otros de los gobiernos regionales), (iii) selección de tres gobiernos regionales para el trabajo de campo, y (iv) desarrollo, elaboración y difusión del manual de organización y funciones de los gobiernos regionales.

El presente informe corresponde al producto 4 de la consultoría, constituye el informe final y contiene las recomendaciones concretas para la organización interna, distribución práctica de las funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias relacionadas con el funcionamiento de los gobiernos regionales, considerando las propuestas elaboradas por SUBDERE y las actividades relacionadas, partiendo del análisis organizacional del Gobierno Regional y su relación con su entorno.

Sección 1: Organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales

En la presente sección se desarrollan los aspectos generales que se tienen en cuenta para la elaboración de la propuesta de diseño organizacional para los Gobiernos Regionales, bajo el enfoque de generación de valor público en la gestión y organización interna, a partir de la definición de su estrategia, operación, entrega de productos y logro de resultados a favor de los ciudadanos, con la finalidad de lograr el desarrollo social, económico y cultural de la región.

Considerando la naturaleza del proceso de descentralización y la transferencia temporal y progresiva de competencias y funciones del Gobierno Nacional a los Gobiernos Regionales, el tipo de organización que se diseñe puede variar de una región a otra y responder a necesidades territoriales diferentes, en virtud al sector productivo de la región y sobre todo de las funciones que serán transferidas; teniendo en cuenta que existe una organización básica establecida en las Leyes 19.175 y 21.074 y que se encuentra presente en todos los gobiernos regionales. Por tal razón es necesario contar con lineamientos generales que establezcan criterios a considerar en el proceso de diseño de su modelo, a fin de contar con una organización flexible que permita cumplir con sus metas y objetivos institucionales y a la vez satisfacer las necesidades de los ciudadanos en el territorio de la región, a través de la generación de valor público¹ en su gestión interna. La creación de valor público brinda a la gestión un enfoque estratégico que centra las necesidades y expectativas de las personas y la sociedad, y prioriza los resultados generados, manteniendo confianza y legitimidad (More, 1995; Sotelo, 2012).

En ese sentido, en el presente capítulo se establecen los lineamientos generales que deben tenerse en cuenta para el diseño del modelo de organización que más responda a sus necesidades, tomando a consideración criterios para la organización y el diseño que parte del marco legal que sustenta las competencias y funciones de los gobiernos regionales, su naturaleza y su objeto o propósito.

I. Del marco legal, naturaleza y objeto de los Gobiernos Regionales

1.1. Marco Legal que regula la organización de los Gobiernos Regionales

El marco legal que sustenta la existencia, competencias, funciones generales y específicas de los Gobiernos Regionales se encuentra establecido en las siguientes normas:

- Constitución Política

¹ Diversa doctrina establece que la administración pública crea valor público para las personas y la sociedad a través de su gestión interna, definiendo su estrategia, operación y la entrega de productos.

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

- Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional
- Ley N° 21.074, Fortalecimiento Regional
- Ley N° 21.073, Ley que regula la elección de gobernadores regionales y realizar adecuaciones a diversos cuerpos legales.

1.2. Naturaleza de los Gobiernos Regionales

Los Gobiernos regionales forman parte de la administración del Estado². El gobierno y administración interior del Estado se divide en regiones y éstas en provincias. La administración superior de cada región reside en un gobierno regional³.

El Gobierno Regional goza de personalidad jurídica de derecho público, cuenta con patrimonio propio y ejerce las funciones y atribuciones que la ley le confiere, desarrolla sus competencias directamente o con la colaboración de otros órganos de la administración del Estado.

1.3. Objeto de los Gobiernos Regionales

Los Gobiernos Regionales tienen como objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región⁴.

En su administración interna los Gobiernos Regionales tienen como base el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural⁵.

1.4. Principios para el ejercicio de las funciones

En el ejercicio de sus funciones, los Gobiernos Regionales tiene en cuenta los principios de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de recursos públicos y en la prestación de servicios; en la efectiva participación de la comunidad regional y en la

² El segundo párrafo del artículo 1 de la Ley 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del estado, establece lo siguiente:

(...) La Administración del Estado estará constituida por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad pública, los Gobiernos Regionales, las y las empresas públicas creadas por ley.

³ Conforme lo dispuesto en el artículo 110 de la Constitución Política de Chile y el artículo 13 de la Ley N° 19.175.

⁴ El artículo 13 de la Ley N° 19.175, establece en concordancia con el artículo 111 de la Constitución que las regiones tienen por objeto su desarrollo social, cultural y económico.

⁵ Conforme lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley N° 19.175.

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

preservación y mejoramiento del medio ambiente; así como en los principios establecidos por el artículo 3º de la Ley N° 18.575⁶.

Para el gobierno y administración interior del Estado se tiene en cuenta como principio básico la búsqueda de un desarrollo territorial armónico y equitativo, así como criterios de solidaridad entre las regiones, como al interior de ellas, en lo referente a la distribución de los recursos públicos⁷.

II. Marco General para el Diseño organizacional de los Gobiernos Regionales

En este punto se establecen los lineamientos que deben tenerse en cuenta para la organización interna de los gobiernos regionales. Es pertinente señalar que la propuesta de organización interna tiene como punto de partida, al amparo del principio de legalidad, la estructura orgánica establecida en el marco de las Leyes N° 19.175 y 21.074, a la que denominaremos **“Estructura básica de organización de los Gobiernos Regionales”**.

La estructura básica de organización se considera para todos los gobiernos regionales y se constituye en virtud de los órganos creados en el marco de las normas sustantivas que establecen sus competencias y funciones. La estructura básica la conforman los siguientes órganos:

- Consejo Regional
- Gobernador Regional
- Divisiones de Planificación y Desarrollo Regional; Presupuesto e Inversión Regional; Administración y Finanzas; Fomento e Industria; Infraestructura y Transportes, y Desarrollo Social y Humano.
- Unidad de Control

⁶ El artículo 3 de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, establece que la Administración del Estado deberá observar los principios de responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, impulsión de oficio del procedimiento, impugnabilidad de los actos administrativos, control, probidad, transparencia y publicidad administrativas, y garantizará la debida autonomía de los grupos intermedios de la sociedad para cumplir sus propios fines específicos, respetando el derecho de las personas para realizar cualquier actividad económica en conformidad con la Constitución Política y las leyes.

⁷ En el marco de lo dispuesto en el artículo 115 de la Constitución de la República de Chile

Tabla N° 01
Estructura básica de los Gobiernos Regionales

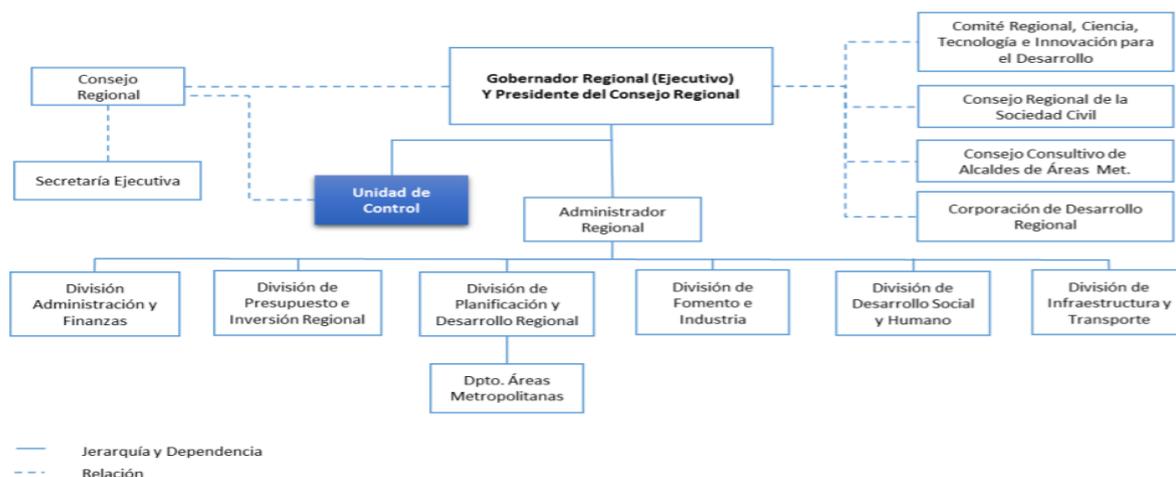
Denominación del órgano	Base legal
Consejo Regional	Artículo 113 de la Constitución Política Ley N° 19.175
Gobernador Regional	Artículo 111 de la Constitución Política Artículo 13 de la Ley 19.175 modificada por la Ley N° 21.074
Administrador Regional	Artículo 168 quáter de la Ley N° 19.175 modificada por la Ley 21.074.
<ul style="list-style-type: none"> • División de Planificación y Desarrollo Regional • División de Presupuesto e Inversión Regional • División de Administración y Finanzas • División de Fomento e Industria • División de Infraestructura y Transportes • División de Desarrollo Social y Humano 	Artículo 68 de la Ley N° 19.175, modificada por la Ley N° 21.074
Unidad de Control	Artículo 68 quinquies de la Ley N° 19.175, modificada por la Ley N° 21.074.

En ese contexto en el presente punto se establecen criterios, pautas y reglas que, permiten calificar y clasificar a los órganos considerados en la estructura básica de organización de los gobiernos regionales; así como establecen los aspectos referidos a la desagregación de dichos órganos en otras unidades de organización, para el adecuado cumplimiento de sus funciones y la creación de unidades de organización, cuando corresponda.

A continuación, se establece el organigrama de la organización base de los gobiernos regionales, tomando como referencia lo propuesto por la SUBDERE en el documento denominado: “Guía de recomendaciones para la instalación de la nueva orgánica de los gobiernos regionales”.

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

Gráfico N° 01
Organigrama Básico del Gobierno Regional



Fuente: Guía de recomendaciones para la instalación de la nueva orgánica de los gobiernos regionales, SUBDERE.

2.1. Criterios para la organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales

Para establecer el modelo de organización y funcionamiento interno de los Gobiernos Regionales deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- a) **Orientación a las personas.** – Los Gobiernos Regionales para establecer su organización y funcionamiento interno diseñan, organizan e implementan un modelo que responda mejor a las necesidades y expectativas de las personas en el territorio.
- b) **Orientación a resultados.** - Los Gobiernos Regionales se organizan internamente y diseñan sus intervenciones para atender las necesidades de las personas en la región; resolver un problema público o los puntos críticos que dificultan la entrega o provisión de bienes y servicios a su cargo. La organización se plantea teniendo en cuenta los resultados esperados y el cumplimiento de su objetivo en el marco de lo dispuesto en la Ley N° 19.175.
- c) **Coordinación Interna.** - La coordinación constituye una función/deber consustancial de las organizaciones en la administración pública, que dota de coherencia y armonización a las intervenciones públicas y en la toma de decisiones, por lo que constituye un parámetro que rige la estrategia y operación de los Gobiernos Regionales.

La coordinación permite optimizar la gestión interna, a través de la asociación de recursos y capacitación, al interior de los órganos en el Gobierno Regional y con las entidades de la administración de los distintos niveles de gobierno.

- d) **Eficacia.-** La organización de los Gobiernos Regionales se diseña para asegurar una adecuada determinación de los roles y responsabilidades en beneficio de los ciudadanos.
- e) **Eficiencia.-** Para su organización y funcionamiento los Gobiernos Regionales tienen en cuenta el uso racional de los recursos públicos asignados para la prestación de los servicios, en la efectiva participación de la comunidad regional y en la preservación y mejoramiento del medio ambiente.
- f) **Legalidad.-** Para la organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales se tiene en cuenta el marco legal que sustenta las competencias y funciones asignadas a los regiones, así como los principios y criterios que rigen el proceso de descentralización.
- g) **Articulación intergubernamental o multinivel.-** Los Gobiernos Regionales para su diseño organizacional deben planificar y ejecutar sus acciones de manera articulada con los distintos niveles de gobierno, a fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular sus objetivos y acciones a través de una coordinación vertical en la que participan distintos niveles de gobierno.
- h) **Flexibilidad.-** Para una adecuada determinación de roles y responsabilidades de las unidades de organización interna en los Gobiernos Regionales, se tiene cuenta las diferencias y heterogeneidad del territorio, en el cual se ejecutan las funciones asignadas, y la forma como se provee los bienes o servicio a su cargo, así como la capacidad institucional existente, entre otros criterios.
- i) **Territorialidad.-** En el diseño de la organización interna de los Gobiernos Regionales, se tiene en cuenta el enfoque territorial, a través del cual los desafíos y soluciones a los problemas o puntos críticos que dificultan la entrega o provisión de bienes o servicios a su cargo; así como el cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos, se definen teniendo en cuenta el territorio en el cual se prestan los servicios y se ejecutan y cumplen las funciones.
- j) **Capacidad.-** Para el diseño de la organización interna de los Gobiernos Regionales, se identificarán las capacidades existentes, teniendo en cuenta los recursos humanos, económicos, financieros y materiales vinculados con las funciones asignadas.
- k) **Calidad en la provisión de los bienes y servicios.-** Para que los bienes y servicios que se proveen o entregan en el marco de las funciones asignadas al Gobierno Regional sean de calidad, debe tenerse en cuenta, por un lado, las dificultades que atraviesan las personas para acceder a dichos bienes o servicios, así como reconocer sus diferencias socioeconómicas, contextos culturales, condiciones físicas, el territorio en el que habitan, entre otros.

- l) **Mejora de la productividad en la gestión interna de los Gobiernos Regionales.-** Los Gobiernos Regionales optimizan la gestión interna a través del uso más eficiente y productivo de los recursos públicos para alcanzar los objetivos planteados, considerando el costo – efectividad de las decisiones de gestión.
- m) **Mejora continua incremental.-** En la implementación de su organización interna, los Gobiernos Regionales buscan oportunidades para mejorar y optimizar sus procesos internos, así como los vinculados con la provisión de los bienes y servicios a su cargo, en el marco de las prioridades establecidas, para lo cual realizan ajustes necesarios en sus procesos para realizar las mejoras a medida que se identifican los problemas o dificultades que la afectan.
- n) **Evaluación de riesgos de gestión.-** Los Gobiernos Regionales coordinan e implementan actividades destinadas a la gestión del riesgo como mecanismo para contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Comprende la aplicación e implementación de prácticas para identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo.
- o) **Gobierno abierto.-** Los Gobiernos Regionales basan su funcionamiento en criterios de transparencia, acceso a la información, participación ciudadana, rendición de cuentas y colaboración e innovación, procurando incluir a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, la formulación e implementación de intervenciones que promuevan el desarrollo regional y en la mejora de la calidad de los bienes y servicios que proveen, para fortalecer la democracia, legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.
- p) **Gestión del conocimiento.-** Los Gobiernos Regionales en el desarrollo de sus funciones producen e incorporan conocimientos que sean útiles para su gestión, procurando predictibilidad en sus decisiones. Comprende acciones dirigidas a la identificación y documentación del conocimiento orientada a mejorar la gestión interna, la toma de decisiones, y facilitar su trazabilidad.

Los gobiernos regionales en el proceso de diseño organizacional deben tener en cuenta los criterios establecidos en el presente punto e incluirlos en el informe que sustenta su propuesta de organización. Corresponde al Administrador Regional verificar previa aprobación del documento la inclusión de estos criterios en el análisis respectivo.

2.2. Criterios de análisis para el diseño organizacional de los Gobiernos Regionales

El diseño organizacional consiste en analizar las características de los Gobiernos Regionales, para identificar un modelo de organización interna que más se ajuste a sus necesidades, al cumplimiento de las funciones asignadas, y de sus metas y objetivos estratégicos e institucionales, y se facilite la elaboración o modificación de su estructura orgánica o funcional. Para el diseño organizacional se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- a. La estrategia y las prioridades institucionales planteadas.
- b. Los bienes y servicios que presta, evaluando el nivel de cobertura y demanda.

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

- c. La cantidad de personal con vínculo laboral, distinguiendo el tipo de vínculo.
- d. El volumen de trabajo.
- e. Los recursos humanos, materiales y financieros, así como la capacidad operativa con la que cuenta.
- f. El tiempo de operación.
- g. El nivel de especialización de las funciones sustantivas o misionales.
- h. Los factores externos que pudiesen afectar el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- i. Los procesos para la toma de decisiones
- j. Normas sustantivas aplicables.

2.3. Pautas para el diseño organizacional de los Gobiernos Regionales

Para el diseño del modelo organizacional de los Gobiernos Regionales se consideran las siguientes pautas:

a) Articulación de responsabilidades y funciones entre los órganos del Gobierno Regional – interacciones.

Para el diseño organizacional de los Gobiernos regionales se debe considerar la articulación de las responsabilidades establecidas en las normas sustantivas del gobierno y administración regional, los planes nacionales y regionales que establezcan orientaciones sobre sus funciones y que se encuentren vinculados con el desarrollo social, cultural y económico de la región. Implica las relaciones entre sus unidades de organización, sus interdependencias y la relación con su entorno.

b) Desafío Territorial

El diseño organizacional de los Gobiernos Regionales deberá considerar las características y particularidades del territorio y los usuarios o población beneficiaria de sus servicios; pudiendo ser éstas, características físicas, sociales, políticas, culturales, económicas, y de gestión, que contribuyan con el desarrollo social, cultural y económico de la región.

Para el análisis de este criterio se considera, además los principales roles que deberán cumplir los GORES, como liderazgo del desarrollo territorial, desarrollo equilibrado del territorio, entre otros.

c) Estrategia Regional

El diseño organizacional deberá responde al cumplimiento de la estrategia regional establecida en el marco de sus funciones y que contribuyan con desarrollo social, cultural y económico de la región, sobre la base de los principios de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de recursos públicos y en la prestación de servicios; en la efectiva participación de la comunidad regional y en la preservación y mejoramiento del medio ambiente.

d) Demanda de servicios

Para el diseño organizacional se debe estimar la magnitud de los servicios, para lo cual se debe evaluar la capacidad operativa del gobierno regional para

responder, atender o brindar bienes y servicios, en relación con el volumen de trabajo y demanda de sus usuarios.

e) Articulación y coordinación con otras instancias del Gobierno.

Para el diseño organizacional deberá tenerse en cuenta los mecanismos de coordinación y articulación que se requieren para el cumplimiento de las funciones de los Gobiernos Regionales con otros niveles de gobierno, servicios públicos o instancias de la sociedad civil, entre otros, teniendo en cuenta sus relaciones de interdependencia.

2.4. Estructura organizacional y funcional interna

Como se indica en el presente informe los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional base establecida en el marco de las leyes sustantivas que le asignan competencias y funciones, y establecen su organización, en ese sentido el diseño organizacional interno se formula sobre teniendo en cuenta dicha organización base.

La estructura organizacional debe entenderse como un medio para organizar el trabajo, la toma de decisiones, las responsabilidades asociadas a las funciones, entre otros elementos, dentro del gobierno regional y de cada uno de los órganos que lo conforman.

La estructura agrupa las competencias y funciones asignadas al gobierno regional, teniendo en cuenta la estructura orgánica base, en unidades de organización, esto es los órganos o instancias de organización que lo conforman, para establecer las líneas de autoridad y los mecanismos de coordinación para el logro de sus objetivos.

El funcionamiento del gobierno regional comprende la adecuada asignación y distribución de funciones al interior de sus órganos en el marco de los criterios de legalidad, especialidad, jerarquía, no duplicidad y otros que regulan la administración de gobierno. Teniendo en cuenta sus interacciones y la relación con su entorno.

La estructura orgánica del gobierno regional se representa a través del organigrama, el cual constituye una representación gráfica de la estructura del gobierno regional, en la cual se muestran las distintas unidades de organización y sus relaciones jerárquicas.

2.5. Reglas para establecer la estructura organizacional y funcional interna de los Gobiernos Regionales

Para establecer la organización interna de los gobiernos regionales se tienen en cuenta la estructura orgánica base establecida en las normas orgánicas respectivas, los criterios y pautas establecidos en los puntos 2.1, 2.2. y 2.3 del presente informe, y las siguientes reglas:

a. Integralidad del cumplimiento de las funciones y competencias

Todas las competencias y funciones que las normas sustantivas establecen para el Gobierno Regional deben ser asignadas a alguna unidad de organización de esta (órgano o instancia de organización).

b. Determinación de funciones.

Las funciones específicas asignadas a cada unidad de organización se derivan de las funciones generales definidas en la Ley N° 19.175. Las funciones se desagregan siguiendo una secuencia jerárquica según los niveles organizacionales con los que cuenta la entidad.

c. Separación de funciones.

Las funciones sustantivas o misionales, por regla general, deben estar separadas de aquellas que son de administración interna o gestión administrativa o de soporte.

d. Consistencia entre asignación de funciones y rendición de cuentas.

La asignación de funciones a una unidad organizacional debe asegurar que la misma cuenta con los poderes y habilitaciones necesarias para su adecuado ejercicio, de forma tal que los sistemas de medición del desempeño y la rendición de cuentas puedan asignar correctamente las responsabilidades.

e. Racionalidad.

Solo pueden crearse unidades de organización dentro de las divisiones de los Gobiernos Regionales siempre que estén orientadas al cumplimiento de la finalidad y respondan a las funciones dentro de la respectiva división; y respondan a sus objetivos institucionales, y además se encuentren debidamente justificadas.

f. Simplicidad.

Los Gobiernos Regionales desarrollan su estructura y asignación de funciones en forma sencilla y clara. Esta debe soportar adecuadamente los procesos evitando complejizar o generar problemas de coordinación en su interior para el cumplimiento de sus fines.

g. Articulación horizontal y vertical

Los Gobiernos Regionales desarrollan su estructura organizacional teniendo en cuenta los mecanismos de coordinación y articulación que necesitan para el cumplimiento eficiente de sus funciones. Para esto se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Espacios y mecanismos de articulación interna
- Espacios y mecanismos de articulación externa horizontal y vertical con actores tales como municipalidades, organismos sectoriales, organismos privados y académicos y con la sociedad civil.

2.6. Aspectos relevantes para el diseño organizacional

2.6.1. Niveles organizacionales

Para el modelo de organización interna, se propone una organización por niveles. Así, los niveles organizacionales constituyen las categorías dentro de la organización que reflejan la dependencia jerárquica y funcional; así como el nivel de articulación y coordinación entre las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de los gobiernos regionales.

Para el diseño organizacional de los gobiernos regionales, se consideran los siguientes niveles organizacionales:

- a. **Primer nivel de organización.** Vinculado con los órganos que desarrollan funciones de gobierno, dirección o conducción del Gobierno Regional, así como de gestión y coordinación con los otros niveles y que forman parte de la estructura orgánica base de los gobiernos regionales. En este nivel encontramos al Consejo Regional, el Gobernador y el Administrador Regional.
- b. **Segundo nivel de organización.** Vinculado con los órganos que desarrollan funciones de soporte o apoyo para el funcionamiento de la organización; órganos que desarrollan funciones de asesoría en la gestión estratégica, y aquellos órganos que desarrollan funciones misionales o sustantivas vinculadas con la razón de ser y el propósito del Gobierno Regional. Los órganos del segundo nivel organizacional se denominan para el presente caso **Divisiones**, y forman parte de la estructura orgánica base de los gobiernos regionales. En este nivel encontramos a las divisiones establecidas en el marco de la Ley N° 19.175 y 21.074.
- c. **Tercer nivel de organización.** Referido a las unidades de organización que desarrollan funciones misionales y sustantivas; de asesoría estratégica; de apoyo y soporte, que dependen de los órganos de los otros niveles de la organización. Para el presente caso las unidades de organización del tercer nivel se denominan: Departamentos y Unidades. (las unidades de organización del tercer nivel de organización se crean como parte del diseño de organización interna)

Excepcionalmente y considerando su naturaleza funcional la unidad de control constituye una unidad de organización del primer nivel organizacional, y forma parte de la estructura orgánica base de los gobiernos regionales.

El dimensionamiento⁸ que realicen los gobiernos regionales permitirá que excepcionalmente se puedan organizar en un cuarto o mayor nivel organizacional, siempre que estén debidamente sustentados, y permita el adecuado cumplimiento de las competencias y funciones asignadas o de aquellas que el Gobierno Nacional asigne previa evaluación, en el marco de lo dispuesto en la orgánica de gobiernos regionales.

⁸ El dimensionamiento permite determinar la cantidad necesaria de servidores civiles, para lograr la producción óptima de bienes y servicios en favor de la administración interna y la ciudadanía, en base a la identificación de la mejora de procesos de la entidad.

2.6.2. Unidades de organización de los Gobiernos Regionales

Las unidades de organización son el conjunto de unidades por nivel organizacional al interior de un gobierno regional. Las unidades de organización se clasifican o caracterizan en virtud de las funciones que desarrollan y el nivel organizacional respectivo. Se consideran como unidades de organización: los órganos y unidades orgánicas.

Órganos.

Los órganos son la unidad de organización del primer y segundo nivel organizacional en una estructura orgánica interna en los gobiernos regionales. Son aquellos que se crean por norma expresa en el marco de lo dispuesto en la orgánica de gobiernos regionales y forman parte de la estructura orgánica base del gobierno regional. Para el presente caso se consideran como órganos del gobierno regional los siguientes:

- Consejo Regional
- Gobernador Regional
- Administrador Regional
- Divisiones del gobierno regional

Unidades orgánicas.

Las unidades orgánicas constituyen unidades de organización del tercer nivel organizacional en la que se desagrega un órgano, para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Para el presente caso se consideran como unidades orgánicas a los departamentos y unidades que dependen de los órganos del primer y segundo nivel organizacional considerado.

2.6.3. Tipo de Órganos para los gobiernos Regionales

Considerando la naturaleza de los gobiernos regionales y las funciones asignadas en las Leyes 19.175 y 21.074, para la organización interna se consideran los siguientes tipos de órganos:

Órganos de Gobierno, Conducción y Dirección Estratégica.

Son aquellos responsables de las acciones de gobierno, dirección y conducción de los gobiernos regionales, así como de la supervisión de sus actividades. Ejercen las funciones de dirección política, estratégica y administración regional. Configuran el primer nivel de la organización, se crean por norma expresa y forman parte de la estructura organizacional base de los gobiernos regionales. Son órganos de gobierno, conducción y dirección estratégica:

- Consejo Regional
- Gobernador Regional
- Administrador Regional

Órganos Misionales o Sustantivos

Los órganos misionales ejercen funciones sustantivas, vinculadas con las competencias y funciones transferidas o asignadas, y que tienen que ver con la razón de ser y el propósito del gobierno regional. Se crean por norma expresa y forman parte de la estructura orgánica base de los gobiernos regionales. En la organización interna se denominan Divisiones.

Se consideran como órganos misionales o sustantivos del gobierno regional, los siguientes:

- División de Fomento e Industria
- División de Infraestructura y Transportes
- División de Desarrollo Social y Humano

Órgano de Gestión Estratégica

Los órganos de gestión estratégica son aquellos encargados de asesorar a los órganos de gobierno y dirección de los gobiernos regionales, en la gestión y la planificación estratégica para el desarrollo regional, así como en la priorización de las inversiones para el desarrollo. La planificación estratégica tiene como fin asesorar en acciones para el adecuado desarrollo de sus funciones sustantivas o misionales, y de administración interna. Están constituidos, por los órganos que desarrollan funciones de asesoramiento estratégico. Considerando lo dispuesto en las leyes 19.175 y 21.074, forma parte de la estructura orgánica base de los gobiernos regionales, se denomina divisiones. Se consideran como órganos de esta naturaleza:

- División de Planificación y Desarrollo Regional
- División de Presupuesto e Inversión Regional

Órganos de Gestión Interna

Los órganos de gestión interna son aquellos encargados de brindar apoyo al gobierno regional para el desarrollo de sus funciones sustantivas o misionales. Están constituidos, por los órganos que desarrollan funciones de asesoramiento, apoyo y soporte administrativo, forman parte de la estructura orgánica base y se denomina División. Se consideran como órganos de administración interna la División de Administración y Finanzas.

Órganos de control y auditoría

Es la unidad de organización responsable del control de las actividades de gestión y de la auditoría operativa interna del gobierno regional. Se encarga de fiscalizar la legalidad de sus actuaciones y controlar su ejecución financiera y presupuestaria. En el marco de lo dispuesto en las normas que sustentan el funcionamiento de los gobiernos regionales se denomina Unidad de control. De manera excepcional forma parte del primer nivel organizacional dada la naturaleza de sus funciones y forma parte de la estructura orgánica base de los gobiernos regionales.

Otros órganos

El gobierno regional puede contar con unidades de organización de carácter consultivo o instancias de asesoramiento, que son aquellos que se conforman por norma expresa y cuya función es asesorar en los temas vinculados con las funciones de los Gobiernos Regionales. Estas instancias no forman parte de la estructura interna.

Así debemos considerar que, en el caso de que los Gobiernos Regionales administren áreas metropolitanas, deberán contar con un órgano consultivo que será presidido por el gobernador regional y estará compuesto por los alcaldes de las comunas que lo integran. Dicho comité será considerado como una instancia de carácter consultivo del Gobierno Regional, no forma parte de la organización interna y se denomina: **Comité consultivo de municipalidades para la administración de las áreas metropolitanas**.

Del mismo modo, cuentan con una instancia de asesoramiento denominada **Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo**, creado en el marco de lo dispuesto en el artículo 68 bis, de la Ley 19.175. Los gobiernos regionales deben contar con un comité regional de ciencia, tecnología e Innovación para el Desarrollo, que podrá ser constituido con participación ad honorem de integrantes de los sectores público y privado.

Instancias desconcentradas

Los gobiernos regionales para el adecuado cumplimiento de sus funciones en el territorio pueden contar con instancias desconcentradas a través de las cuales se entregan bienes y servicios a la ciudadanía. Las instancias desconcentradas ejecutan funciones de uno o más órganos (divisiones) en un territorio específico de la región para acercar los servicios a la ciudadanía.

Aspectos para considerar para la creación de unidades de organización del tercer nivel (unidades orgánicas).

Para la creación de unidades orgánicas del tercer nivel organizacional se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- a) La carga administrativa o volumen de operación requeridas de forma permanente
- b) Enfoque estratégico
- c) Tipo y tamaño del órgano
- d) Grado de tecnificación de los procesos
- e) Las competencias del recurso humano
- f) Necesidad de independizar servicios y tareas dentro del órgano
- g) Necesidad de ejercer supervisión o control

Los criterios antes mencionados se aplican en forma alternativa o concurrente, según corresponda. Estos criterios pueden aplicarse para sustentar la creación de órganos y demás niveles organizacionales.

Para la articulación y coordinación con otros niveles de gobierno, así como instancias de la sociedad civil, u otras instancias que desarrollan funciones en colaboración o

coordinación con los Gobiernos Regionales, en la organización interna puede incluirse, siempre que resulte justificado y necesario teniendo en cuenta los criterios antes mencionados, una unidad de coordinación que puede ser tercer nivel organizacional. Esta unidad, tiene a su cargo las funciones y coordinaciones vinculadas con instancias de carácter consultivo y de asesoría.

2.6.4. Caracterización de las funciones de los Gobiernos Regionales

Las funciones son las tareas que corresponde realizar a una institución o entidad de la administración pública o a sus órganos o personas⁹. En ese contexto y para el análisis organizacional se consideran como funciones al conjunto de tareas afines y coordinadas que les corresponde realizar al gobierno regional, sus órganos, unidades orgánicas, unidades de organización y niveles organizacionales, para alcanzar sus objetivos institucionales, y satisfacer las necesidades públicas de manera regular y continua.

Para realizar un análisis funcional que permita establecer una adecuada organización, teniendo en cuenta las funciones asignadas y transferidas a los gobiernos regionales, en el marco de los niveles de organización propuestos en el presente informe, se consideran las funciones de los gobiernos regionales en atención a su naturaleza y alcance. En ese sentido se plantean las siguientes:

Funciones Generales de los Gobiernos Regionales

Constituyen el conjunto de tareas y acciones que debe realizar el gobierno regional para alcanzar los objetivos estratégicos y metas de su gestión. Estas provienen de las normas sustantivas establecidas en la ley orgánica constitucional respectiva, en el marco del proceso de descentralización. Son las funciones establecidas en el artículo 16 de la Ley N° 19.175 y sus modificatorias. Asimismo, se consideran las funciones en materia específicas (ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas, y desarrollo social y cultural) asignadas a los gobiernos regionales, en los artículos 17, 18 y 19 de la citada Ley.

Funciones Específicas

Comprende el conjunto de tareas y acciones que deben realizar los órganos, unidades orgánicas y demás niveles organizacionales, para alcanzar los objetivos de la entidad y las metas de su gestión. Las funciones específicas se desprenden de las funciones generales asignadas al Gobierno Regional. Para el presente caso están vinculadas con las funciones que corresponden a las divisiones establecidas como organización interna en el marco de la Ley N° 19.175 y 21.074.

Funciones sustantivas o misionales

Son el conjunto de tareas y acciones que desarrolla el Gobierno Regional para cumplir con su misión y objetivos institucionales. Las funciones sustantivas derivan de las normas sustantivas que establecen competencias y funciones a los Gobiernos

⁹ De acuerdo con el significado establecido por la real academia, uno de los significados de función es: Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. Tomado de <https://dle.rae.es>.

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

Regionales. Las funciones sustantivas se ejecutan o desarrollan a través de sus órganos misionales o sustantivos.

Funciones de Gestión Estratégica

Comprende el conjunto de tareas vinculadas con el planeamiento estratégico, definiciones estratégicas que promuevan el fortalecimiento permanente de sus capacidades y preparen para asumir las responsabilidades en la gestión del desarrollo territorial.

Funciones de gestión administrativa o de soporte

Constituyen el conjunto de tareas relacionadas con actividades de presupuesto, abastecimiento, contabilidad, tesorería, recursos humanos, asesoría jurídica, gestión financiera, entre otros.

Tabla N° 02
Resumen de los aspectos relevantes para el diseño organizacional

Unidades de organización	Nivel organizacional	Naturaleza de Función/Tipo de órgano	Denominación
Órgano	Primer nivel	Gobierno y Dirección	Consejo Regional
			Gobernador Regional
			Administrador Regional
		Control*	Unidad de Control
	Segundo nivel	Gestión Estratégica	División de Planificación y Desarrollo Regional
			División de Presupuesto e Inversión Regional
		Misional o sustantivo	División de Fomento e Industria
			División de Infraestructura y Transporte
División de Desarrollo Social y Humano			
Gestión administrativa	División de Administración y Finanzas		
Unidad orgánica	Tercer nivel	Gobierno y Dirección	Departamentos dependientes de los órganos de gobierno.
		Gestión Estratégica	Departamentos dependientes de la División que desarrolla funciones de planeamiento estratégico.
		Misional o sustantivo	Departamentos dependientes de las Divisiones que desarrollan funciones sustantivas
		Gestión interna y administrativa	Departamentos que dependen de las Divisiones que desarrollan funciones de gestión interna o de los órganos de gobierno, cuando corresponda.

III. Documento de organización interna de los Gobiernos Regionales

La organización interna de los gobiernos regionales se establece en un documento o instrumento de gestión organizacional interna al que denominaremos para el presente caso “Manual de Organización y Funciones”.

El Manual de Organización y Funciones constituye el documento de gestión organizacional que formaliza la estructura orgánica de los gobiernos regionales, luego de un proceso de diseño organizacional. Contiene, sobre la base de lo dispuesto en las leyes respectivas, las funciones generales asignadas a los gobiernos regionales; las funciones específicas de sus unidades de organización, así como sus relaciones de dependencia y niveles de coordinación interna.

El Manual de Organización y Funciones – MOF de los gobiernos regionales, como documento de organización interna, considera constituye un instrumento de utilidad para:

- ✓ El gobierno regional. Representa una visión del conjunto del GORE sus unidades de organización y funciones. Asegura que todas sus competencias y funciones han sido asignadas entre las unidades de organización que integran su estructura interna y que no existen duplicidades.
- ✓ El personal del gobierno regional. Orienta la labor del personal hacia el cumplimiento de las funciones recogidas en el documento de gestión, contribuyendo a la cultura organizacional.
- ✓ Los Servicios y entidades de la administración pública. Permite delimitar los campos de actuación del gobierno regional, contribuye a una mejor coordinación entre éstas (“con quién coordino” y “sobre qué materias”).
- ✓ Quienes ejercen control. Facilita la identificación de las unidades de organización responsables del cumplimiento de las funciones establecidas para el gobierno regional.
- ✓ Las personas de la región. Permite a las personas conocer cómo se organiza un gobierno regional internamente, y facilita el acceso al público.

3.1. Vinculación del Manual de Organización y Funciones con el Manual de Perfil de puestos.

El MOF se vincula con el manual de perfil de puestos en la medida que las funciones asignadas a las diversas unidades de organización dentro del gobierno regional deben ser asignadas de manera específica a cada uno de los servidores públicos que integran o forman parte de dichas unidades de organización. Orienta la asignación de funciones y la labor hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

3.2. Vinculación del Manual de Organización y Funciones con el Mapa de procesos.

El Manual de organización se vincula con los procesos definidos y determinados por la entidad en la medida que los procesos constituyen una herramienta que permite

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

cumplir con los objetivos y metas establecidos por el gobierno regional. La determinación de los procesos se incluye en el MOF.

3.3. Contenido del Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional

El MOF de los gobiernos regionales se organiza en secciones, subsecciones y artículos incluyendo los siguientes puntos:

- a. Sección Primera: Disposiciones Generales
- b. Sección Segunda: Disposiciones Específicas (estructura base y estructura interna, funciones específicas de las unidades de organización)
- c. Sección Tercera: Mecanismos de coordinación y articulación interna y externa
- d. Sección Cuarta: Definición de Procesos
- d. Anexos.

A continuación, se desarrolla cada uno de los puntos antes señalados:

Sección Primera: Disposiciones Generales

En esta sección se desarrollan los aspectos generales que las normas sustantivas establecen para los gobiernos regionales.

Se consideran como mínimo los siguientes aspectos:

1. Objeto – finalidad. El objeto de los gobiernos regionales viene determinado en su norma de creación o norma sustantiva.
2. Naturaleza Jurídica. Se tiene en cuenta el tipo de organización en el marco de lo dispuesto en las normas sustantivas y el propósito de los gobiernos regionales, así como las autonomías con las que cuenta, según corresponda.
3. Funciones generales del gobierno regional. Son aquellas que se derivan de la ley sustantiva (ley 19.175), incluyen las funciones generales asignadas al gobierno regional, las funciones en materia específica (ordenamiento territorial, fomento de actividades productivas, desarrollo social y cultural)
4. Base Legal, la cual incluye a las normas que le asignan competencias y funciones.

Sección Segunda: Disposiciones Específicas

En esta sección se materializa el diseño de la organización y se desarrolla la estructura organizacional del gobierno regional que incluye las funciones específicas que le corresponden a cada uno de los órganos que conforman la estructura organizacional base, así como la organización interna teniendo en cuenta los niveles organizacionales (primer, segundo y tercer nivel organizacional), las unidades de organización que lo integran, funciones específicas de cada unidad de organización, considerando la clasificación y naturaleza; así como el organigrama.

Se considera los siguientes puntos:

- a. Estructura orgánica del gobierno regional

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

- b. Funciones específicas de las unidades de organización (órganos) del primer y segundo nivel organizacional que conforman la estructura organizacional base del Gobierno Regional. identificando sus funciones, naturaleza y caracterización.
- c. Funciones específicas de las unidades de organización del tercer nivel organizacional (unidades orgánicas) que conforman la estructura interna de cada uno de los órganos que conforman la estructura orgánica base. Se diseña y establece en función a la referida estructura.
- d. Organigrama, que es la descripción de la estructura orgánica.

Sección Tercera: Mecanismos de coordinación y articulación interna y externa

En esta sección se consideran los mecanismos que debe tener en cuenta el gobierno regional para establecer relaciones de coordinación y articulación, se tiene en cuenta aspectos para establecer los siguientes mecanismos:

- Mecanismos de coordinación interna. Entre unidades de organización interna del gobierno regional para el cumplimiento de sus funciones.
- Mecanismos de coordinación y articulación externa. Incluye la articulación intergubernamental con otros niveles de gobierno, de manera específica los aspectos a considerar para las relaciones de coordinación con el delegado presidencial y los servicios que se brindan en el territorio del gobierno regional, así como con los niveles de gobierno nacional y local.

Considerando la naturaleza de los gobiernos regionales y la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y articulación. Los gobiernos regionales deberán constituir las siguientes instancias de coordinación:

- Instancias de coordinación regional (ICR), conformadas por representantes del gobierno nacional (servicios en el territorio, ministerios) y del gobierno regional para articular la implementación de las competencias y funciones transferidas en el territorio.
- Instancias de coordinación local (ICL), conformadas por representantes del gobierno regional y de los gobiernos locales que conforman el territorio para articular acciones que promuevan el desarrollo territorial, entre otros.
- Instancias de coordinación interna (ICI), conformadas por las unidades de organización del gobierno regional para articular las acciones que correspondan para la implementación de la nueva organización, identificar dificultades en el proceso y proponer alternativas de solución.
- Otros mecanismos de coordinación que se constituyen a través de la conformación de comisiones de coordinación.

Sección Cuarta: Procesos

En esta sección se desarrollan las actividades vinculadas a la definición y determinación de los principales procesos para el gobierno regional; por lo que se describen los procesos estratégicos, misionales u operativos y de apoyo, debiendo señalar la unidad responsable de cada proceso, las interrelaciones y las relaciones de coordinación o articulación internas y externas.

La determinación de los procesos se establece en atención a los insumos, actividades y productos estratégicos identificados o establecidos en la cadena de valor del Gobierno regional, vinculando las funciones generales y de materias específicas establecidas para el gobierno regional, así como las funciones específicas de cada uno de los órganos que conforma su estructura orgánica.

Los procesos del gobierno regional se representan en su respectivo mapa de procesos, el cual como anexo forma parte del Manual de Organización y Funciones.

IV. Componentes para el diseño del modelo de organización interna para los Gobiernos Regionales

Teniendo en cuenta los criterios, pautas y reglas establecidas para el diseño de la organización interna de los gobiernos regionales, y considerando que la gestión de la organización debe tener como centro las necesidades y expectativas de las personas en el territorio, su diseño, elaboración e implementación se realiza teniendo en cuenta los siguientes componentes:

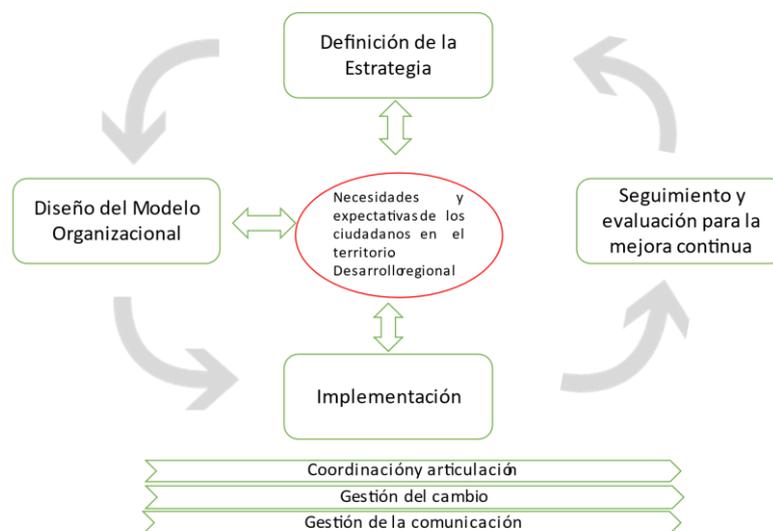
- a. Definición de la Estrategia y resultado
- b. Diseño del modelo organizacional – elaboración del MOF
- c. Implementación del modelo organizacional
- d. Seguimiento y evaluación

Para el diseño del modelo de organización interna toman relevancia como ejes transversales que orientan el diseño e implementación del modelo de organización interna los criterios de:

- a. Coordinación y articulación
- b. Gestión del cambio
- c. Gestión de la comunicación

En atención a lo señalado, a continuación, se muestra de manera gráfica los componentes y ejes transversales que se consideran para el diseño del modelo de organización interna de los gobiernos regionales:

Gráfico N° 2 Diseño e implementación del modelo organizacional



4.1. Definición de la estrategia y resultado para la organización interna de los Gobiernos Regionales

La estrategia comprende el análisis lógico que se debe realizar para identificar los productos estratégicos¹⁰ (bienes y servicios) en función a las necesidades y expectativas de las personas y el impacto en términos de resultado que se espera alcanzar en la población de su territorio, en el marco de la implementación de políticas públicas. A partir de ello, se define o redefine la cadena de valor de dichos bienes o servicios y en función de ésta se establecen los alcances y los modos de ejercer las competencias y funciones asignadas al gobierno regional. La estrategia permite seleccionar y utilizar las herramientas de gestión que le permitan asegurar de manera pertinente, eficiente y eficaz el resultado a favor del ciudadano.

En ese contexto la estrategia está directamente vinculada con la planificación estratégica, a través de la cual se define la trayectoria, los objetivos y las metas institucionales para la entrega de los productos. Está vinculada con las definiciones estratégicas a través de las cuales se orienta el funcionamiento interno de los gobiernos regionales (divisiones, departamentos, unidades).

Para la definición de la estrategia se tiene en cuenta las competencias y funciones asignadas al Gobierno Regional y los resultados que se espera alcanzar a favor de las personas en el territorio. La planificación permitirá establecer objetivos y metas en

¹⁰ En el marco de lo establecido por la SUBDERE en la Guía de recomendaciones para la instalación de la nueva orgánica de los gobiernos regionales. Productos Estratégicos. Corresponde a una definición agregada de los bienes y servicios que se ofrece como respuesta a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos estratégicos (bienes o servicios) se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa, indirecta o subcontratación.

función de lo que se espera como resultados para lograr el desarrollo económico, social y cultural de la región.

La definición de estrategia y resultado comprende el desarrollo de lo siguiente:

- a. Identificación de productos estratégicos (bienes y servicios). Comprende la identificación de los productos que el gobierno regional entrega en cumplimiento de sus competencias y funciones, en virtud de las necesidades y expectativas de las personas y los resultados que se espera alcanzar en el territorio. Para la identificación de los productos deberá conocer y entender el propósito del gobierno regional, así como el alcance de las competencias y funciones generales y de materia específicas asignadas.
- b. Determinación de las definiciones estratégicas. Comprende la definición de la trayectoria y los objetivos institucionales para la entrega de productos. Las definiciones estratégicas orientan el funcionamiento interno de los gobiernos regionales (divisiones, departamentos, unidades).
- c. Definición o redefinición de la cadena de valor. Una vez identificados los productos estratégicos, el resultado que se espera alcanzar y determinadas las definiciones estratégicas, se define la cadena de valor del gobierno regional.

4.2. Diseño del modelo organizacional interno de los gobiernos regionales - MOF

En este componente se desarrolla el análisis organizacional para establecer el diseño que más se ajuste a las necesidades de los gobiernos regionales y al cumplimiento de su propósito. Así la definición del modelo de organización se sustenta en desarrollar un enfoque sistémico, que le permita diseñar una organización flexible, innovadora, ágil y adaptable, para facilitar la coordinación al interior de la entidad y con otras entidades de la administración del Estado y de los distintos niveles de gobierno. Así también para responder de manera oportuna a las necesidades y expectativas de la población, y poder realizar los ajustes necesarios frente a los cambios del entorno.

Comprende un proceso reflexivo en el que se tienen en cuenta diversas variables hacia adentro del gobierno regional (como el análisis y la definición de sus procesos, métodos, prácticas de trabajo, procesos de toma de decisiones, coordinación interna, etc.) y hacia afuera de ella (receptores de los productos estratégicos – bienes y servicios-, grupos de interés, coordinación con otros niveles de gobierno, etc.).

En este orden las acciones para el diseño organizacional parten de un análisis reflexivo, que permita determinar - en el marco de las funciones y de la estructura orgánica básica considerada para los gobiernos regionales en las leyes respectivas - la definición de qué debe hacerse, quién debe hacerlo, en qué secuencia y con qué responsabilidades y atribuciones. En este proceso se tiene en cuenta dos aspectos relevantes como la estructura y la cultura organizacional¹¹.

En este componente se desarrollan las siguientes etapas:

¹¹ Sobre la base de Mintzberg (1984) y Gilli (2007)

Se toma como referencia los lineamientos de modernización aprobados por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú.

4.2.1. Análisis organizacional

En el análisis organizacional se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Cuál es el proceso de toma de decisiones. - Se analiza la manera real de la toma de decisiones no la establecida en sus documentos de gestión organizacional.
- b. Cómo se produce o generar valor agregado en la organización. – Conocer la forma como la organización agrega valor público en su accionar a favor de las personas.
- c. Los mecanismos de gestión del aprendizaje y conocimiento. La forma como la organización organiza y acumula el conocimiento.
- d. Control de Gestión. Conocer la manera como la organización vigila y asegura a nivel estratégico, operacional y de probidad en su accionar para una adecuada gestión de recursos y cumplimiento de objetivos.
- e. Cultura y valores. Identificar si los valores y visiones de la organización son compartidos por los servidores en la organización y si existe un sentido de pertenencia y participación.
- f. Mecanismos para la solución de conflictos entre los miembros. Como se solucionan los conflictos que surgen entre los servidores de la organización.
- g. Mecanismos de coordinación interna entre unidades de la organización, con los servicios, niveles de gobierno y la sociedad civil.

El análisis organizacional permitirá, además de lo señalado precedentemente, lo siguiente:

- a. Identificar oportunidades de mejora organizacional.
- b. Conocer las líneas maestras de la gestión de los Gobiernos Regionales
- c. Conocer la visión de las funciones y cumplimiento de metas, en virtud de la estructura base establecida en la Ley 21.074.
- d. Identificar los problemas de coordinación y articulación interna, institucional, con los servicios, niveles de gobierno y la sociedad civil.
- e. Reconocer las amenazas del entorno
- f. Identificar los principales elementos, cuellos de botella y problemas que afectan el normal desarrollo de las funciones.

De esta manera la realizar el análisis organizacional se propone realizar diversas interrogantes que permitan conocer entre otras cosas lo siguiente:

- **La estrategia y visión del funcionamiento.** Cuya finalidad es captar las líneas maestras de la gestión. No solo se busca conocer lo que dicen los documentos o instrumentos formales de gestión, sino los mandatos estratégicos de gestión.
- **Perspectiva de la estructura y la cultura organizacional.** Tiene como finalidad conocer aspectos relevantes de la estructura y la cultura organizacional actual para identificar mejoras.

Tabla N° 3
Recomendación de interrogantes para el análisis organizacional

Estrategia y visión del funcionamiento	Perspectiva de la estructura y la cultura organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principales resultados que están buscando lograr y porqué son estratégicos para la organización? 2. ¿Cuáles son las prioridades estratégicas del Gobierno Regional para implementar las nuevas funciones transferidas o asignadas? ¿qué retos tiene la organización para alcanzarlos, considerando su situación actual? o dicho de otra forma, a qué restricciones se enfrenta el Gobierno Regional para lograr esos objetivos prioritarios. 3. ¿Cuáles son los principales retos que impone el cumplimiento de las funciones sustantivas asignadas? Esto incluye o puede incluir lo “no estratégico” pero que representa también una restricción o es una actividad regular que no puede dejar de cumplirse. 4. ¿El modelo de organización propuesto contribuye con los resultados que están buscando lograr? ¿Dónde estarían los principales ajustes requeridos? 5. ¿Indique brevemente a los principales aliados estratégicos del Gobierno Regional? ¿Cuál es su mecanismo de coordinación? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La estructura actual responde a la estrategia de la entidad? 2. ¿La estructura organizacional de los GORES facilita el flujo de los procesos y la entrega de productos? 3. ¿Cómo la organización agrega valor en la entrega de bienes y servicios a cargo de la entidad? 4. ¿La estructura organizacional permite el control gerencial razonable? 5. ¿Considera que la estructura organizacional ayuda a delimitar las tareas con claridad y medir su ejecución? 6. ¿Cómo se distribuyen las relaciones de poder y control en la organización? 7. ¿Cómo coordinan los servidores civiles de las unidades y divisiones en la organización? 8. ¿Cuán enraizados están los estilos y valores de los servidores en cada unidad de trabajo? ¿Considera que los valores institucionales son compartidos con los servidores? – Existe un sentido de pertenencia en la organización 9. ¿Considera que los servidores están motivados para innovar en lo que hacen?

4.2.2. Diseño del modelo organizacional

Una vez realizado el análisis organizacional e identificado las necesidades de mejora, deberá desarrollarse un modelo de organización para lo cual debe tenerse en cuenta la estructura orgánica base, las normas que establecen las competencias y funciones de

los gobiernos regionales y los lineamientos establecidos en el punto 2 del presente informe.

En esa medida corresponde analizar la necesidad de desagregar las funciones asignadas a los órganos del primer y segundo nivel organizacional, y por tanto crear unidades de organización del tercer nivel u órganos que desarrollen funciones necesarias para el cumplimiento del propósito de los gobiernos regionales.

En esta etapa se identifican, diseñan el modelo de organización, el cual se representa a través de un organigrama y se elabora el documento o instrumento de gestión organizacional interna al que denominaremos para el presente caso “Manual de Organización y Funciones”.

El manual de organización y funciones constituye el documento a través del cual se establecen las funciones de cada una de las unidades de organización que conforman la estructura orgánica del gobierno regional, teniendo en cuenta las funciones asignadas al gobierno regional, a los órganos y unidades orgánicas, en el marco de lo dispuesto en las leyes orgánicas regionales y aplicando los criterios, pautas y reglas establecidas en el presente documento.

En esta etapa se elabora y actualiza el manual de perfil de puestos, sobre la base de lo dispuesto en las normas del servicio civil, y teniendo en cuenta las pautas y recomendaciones que establece la SUBDERE en la respectiva guía de recomendaciones.

Asimismo, es importante que se definan los procesos necesarios para la producción de los productos estratégicos (bienes y servicios) que entregan los gobiernos regionales. Los procesos constituyen un conjunto de actividades relacionadas y organizadas secuencialmente, a través de la cual los insumos se transforman en productos, luego de la asignación de recursos. Los procesos pueden ser: (i) estratégicos, son aquellos a través de los cuales se determina las políticas internas, estrategias, objetivos y metas de los gobiernos regionales, así como asegurar su cumplimiento. Los procesos estratégicos definen la orientación para la operación de los gobiernos regionales; (ii) de apoyo, son los que facilitan el desarrollo de las actividades de administración interna para dar soporte a los procesos estratégicos y misionales, y (iii) misionales, denominados también clave u operativos son aquellos que están vinculados con la producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a las funciones sustantivas de la entidad.

La etapa de diseño organizacional concluye con la elaboración del Manual de Organización y Funciones del gobierno regional.

4.2.3. Aspectos relevantes para la determinación y asignación de funciones

Para la determinación y asignación de funciones a las unidades de organización que conforman la estructura orgánica del gobierno regional diseñada conforme lo establecido en la presente guía, se realiza un análisis de racionalidad, delimitación y asignación de las funciones específicas en unidades de organización del tercer nivel organizacional teniendo como en cuenta la estructura orgánica base del gobierno regional.

Para la asignación de funciones se tiene en cuenta los siguientes pasos:

A. Análisis funcional

Sobre la base de las reglas establecidas como integralidad, la determinación de funciones, consistencia entre asignación de funciones y rendición de cuentas, se realiza el análisis y comprensión de las funciones generales asignadas al GORE y de las funciones específicas establecidas para los órganos del primer y segundo nivel organizacional (divisiones creadas con la ley) que integran la estructura orgánica básica.

El análisis funcional se efectúa primero vinculando las funciones generales del gobierno regional y las funciones asignadas en materia específica (como ordenamiento territorial) con las divisiones creadas en el marco de sus normas sustantivas. Para desarrollar el análisis funcional debe revisarse el marco legal que establece funciones sustantivas para el gobierno regional, así como funciones específicas para las divisiones que conforman la estructura orgánica base.

La finalidad del análisis funcional es determinar las funciones que le corresponden a cada una de las divisiones que conforman la estructura orgánica base del Gobierno Regional, evitando duplicidad de funciones¹².

Tabla N° 4
Vinculación y desagregación de funciones

Función General del Gobierno Regional	Funciones Específicas del órgano	Denominación del órgano	Base legal
<i>En este punto se consigna la función general asignada al órgano (se consideran las funciones generales establecidas en el artículo 16 de la ley 19.175 y las funciones generales en materia específica establecidas en los artículos</i>	<i>En este punto se detallan las funciones que la ley establece para el órgano.</i>	<i>En este punto se consigna la denominación del órgano</i>	<i>Se indica la base legal que sustenta las funciones.</i>

A continuación, se muestra a modo de ejemplo la vinculación de funciones generales del gobierno regional con funciones específicas de los órganos que integran la organización (divisiones).

¹² Conforme el artículo 20 bis de la Ley 19.175 y su modificatoria establece que en el ejercicio de sus funciones los gobiernos regionales deberán actuar coordinadamente, propendiendo a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones, en cumplimiento del artículo 5° de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado

Tabla N° 5
Ejemplo para realizar la vinculación y desagregación de funciones

Función general del Gobierno Regional (materia de ordenamiento territorial)	Función específica del órgano	Órgano del Gobierno Regional /función	Base Legal
a) Elaborar y aprobar el plan regional de ordenamiento territorial en coherencia con la estrategia regional de desarrollo y la política nacional de ordenamiento territorial, previo informe favorable de los ministros que conforman la Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio establecida en el párrafo quinto de este literal.	Elaborar el plan regional de ordenamiento territorial en coherencia con la estrategia regional de desarrollo y la política nacional de ordenamiento territorial.	División de Planificación y Desarrollo Regional.	<ul style="list-style-type: none"> - Artículo 17 de la Ley 19.175, modificada por la ley 21.074. - Literal o del artículo 24 de la Ley 10.175 y sus modificatorias. - Literal a) del artículo 68 de la ley.
	Aprobar el plan regional de ordenamiento territorial	Consejo Regional	
	Promulgar el plan regional de ordenamiento territorial	Gobernador Regional	
a) Establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región, con las desagregaciones territoriales correspondientes.	Establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región, con las desagregaciones territoriales correspondientes	División de planificación y desarrollo regional	Artículo 17 de la Ley 19.175, modificada por la ley 21.074. Literal a) del artículo 68 de la ley.
b) Participar en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento en la región.	Participar en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura de la región.	División de Infraestructura y Transportes.	Artículo 17 de la Ley 19.175, modificada por la ley 21.074. Literal e) del artículo 68 de la ley.
	Participar en programas y proyectos de dotación y equipamiento en la región.		
c) Fomentar y velar por la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente, adoptando las medidas adecuadas a la realidad de la región, con sujeción a las normas legales y decretos supremos reglamentarios que rijan la materia	Fomentar y velar por la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente, adoptando las medidas adecuadas a la realidad de la región, con sujeción a las normas legales y decretos supremos reglamentarios que rijan la materia	División de planificación y desarrollo regional	Artículo 17 de la Ley 19.175, modificada por la ley 21.074. Literal a) del artículo 68 de la ley.
		Gobernador Regional	
d) Fomentar y velar por el buen funcionamiento de la prestación de los servicios en materia de transporte intercomunal, interprovincial e internacional fronterizo en la región, cumpliendo las normas de los		División de Infraestructura y Transportes.	Artículo 17 de la Ley 19.175, modificada por la ley 21.074. Literal e) del artículo 68 de la ley.

Función general del Gobierno Regional (materia de ordenamiento territorial)	Función específica del órgano	Órgano del Gobierno Regional /función	Base Legal
convenios internacionales respectivos, y coordinar con otros gobiernos regionales el transporte interregional, sin perjuicio de las facultades que correspondan a las municipalidades		Gobernador Regional	
(...)			

B. Justificación de la necesidad

Una vez determinadas las funciones generales y específicas asignadas a los órganos que conforman la estructura orgánica base de los gobiernos regionales, se identifican y justifican aquellos factores o condiciones que impiden o dificultan que el gobierno regional pueda cumplir con sus objetivos institucionales, para lo cual se realiza un análisis de racionalidad, a través del cual se justifica la creación de unidades de organización (en el tercer nivel organizacional) para el cumplimiento de la finalidad.

La creación de unidades se justifica siempre que respondan a las funciones dentro de la respectiva división, así como a los objetivos institucionales, y además se encuentren debidamente justificadas. Ejemplo ausencia de procesos definidos, necesidad de optimizar mecanismos de control, la necesidad de segregar funciones específicas. Se tiene en cuenta los criterios establecidos en el numeral 3.9 de la presente guía.

Respecto de los criterios considerar lo siguiente:

- b) La carga administrativa o volumen de operación requeridas de forma permanente.
- c) Enfoque estratégico
- d) Tipo y tamaño del órgano
- e) Grado de tecnificación de los procesos
- f) Las competencias del recurso humano
- g) Necesidad de independizar servicios y tareas dentro del órgano
- h) Necesidad de ejercer supervisión o control

C. Desagregación o división de funciones en el tercer nivel organizacional.

En este punto se tiene en cuenta para la desagregación de funciones, la naturaleza de ella y afinidad, evitando su duplicidad. Por la afinidad se considera que funciones similares deben estar consideradas en las unidades de organización de un mismo órgano (división).

La desagregación de funciones de los órganos en unidades orgánicas permitirá establecer y sustentar el número de unidades orgánicas que requiere el órgano para el

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

cumplimiento de sus funciones. Este análisis complementa la aplicación de criterios que sustentan la creación de unidades de organización.

Tener en cuenta que para establecer las funciones específicas que serían asignadas a unidades del tercer nivel organizacional debe tenerse en cuenta que funciones afines y complementarias deben ser realizadas por una misma unidad de organización, salvo aplicando los criterios establecidos en el punto anterior se requiera la creación de otra unidad.

Para la desagregación de funciones se considera la siguiente ficha de análisis:

Tabla N° 6
Ficha de desagregación de funciones específicas

Órgano	Función específica del órgano	Función Específica para la unidad orgánica	Denominación de la unidad orgánica	Base legal
Se considera la denominación de la división.	Se consigna las funciones asignadas a la división.	Se consigna la función desagregada.	Se consigna la denominación departamento de	Se consigna el artículo de la ley que establece las funciones para el órgano

A manera de ejemplo, se muestra la desagregación de funciones generales en funciones específicas.

Tabla N° 7
Ejemplo de desagregación de funciones específicas:

Órgano	Función específica del órgano	Función Específica para la unidad orgánica	Denominación de la unidad orgánica	Base legal
División de Planificación y Desarrollo Regional	Elaborar y proponer, estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio.	Participar en la elaboración de estrategias, políticas, planes programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio.	Departamento de Planificación regional	
	Elaborar el plan regional de ordenamiento territorial, sobre la base de procesos técnicos y participativos, conforme a las prioridades definidas por el Gobierno Regional.	Realizar las actividades necesarias que sustenten el plan regional de ordenamiento territorial. Elaborar informes técnicos. Coordinar el desarrollo de procesos participativos.	Departamento de Ordenamiento Territorial	
	Apoyar al Gobernador regional en la evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos de carácter regional.	Proponer a la división indicadores y documentos de verificación para la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos.	Departamento de Seguimiento y evaluación	

Órgano	Función específica del órgano	Función Específica para la unidad orgánica	Denominación de la unidad orgánica	Base legal
	Prestar asistencia técnica a las municipalidades y los demás organismos de la administración que lo requieran.	<p>a. Desarrollar un plan de asistencia técnica en materias de su competencia y proponer a la división para su aprobación.</p> <p>b. Coordinar el desarrollo de asistencias técnicas a las municipalidades y organismos que lo requieran.</p>	Departamento de planificación regional	

Para el caso del ejemplo, se podría considerar que la División de Planificación y Desarrollo Regional cuenta con tres unidades de organización a través de las cuales desarrolla y ejecuta las funciones asignadas en la ley 21.074. Son unidades orgánicas:

- a. Departamento de planificación regional. Se encarga de desarrollar funciones vinculadas con la elaboración de estrategias, políticas, planes; así como de desarrollar las funciones referidas al desarrollo de asistencias técnicas a municipalidades y organismos que lo requieran.
- b. Departamento de Ordenamiento Territorial. Se encarga de realizar las actividades necesarias que sustenten el plan regional de ordenamiento territorial y proponer a la división; así como elaborar informes técnicos, y coordinar el desarrollo de procesos participativos.
- c. Departamento de seguimiento y evaluación.

4.2.4. Proceso de aprobación de la estructura orgánica y del manual de organización interna de los gobiernos regionales

La organización interna de los gobiernos regionales se aprueba por el Consejo Regional en el marco de lo dispuesto en la ley 19.175 a propuesta del Gobernador Regional.

Se requiere la aprobación o modificación de la estructura orgánica y del manual de organización de los gobiernos regionales, en los siguientes supuestos:

- a) Por modificación de la estructura orgánica base. Este supuesto se da por el incremento del número de unidades de organización por nivel organizacional o niveles organizacionales, en el marco de las competencias transferidas a los gobiernos regionales en el proceso de descentralización.
- b) Por modificación parcial. Este supuesto se da en los casos reasignación o modificación de funciones entre unidades de organización sin que se afecte la estructura orgánica base o cuando la afectación de la estructura orgánica se debe a una disminución del número de unidades de organización por nivel organizacional, como consecuencia del proceso de descentralización.

4.3. Implementación del modelo organizacional

Comprende la implementación del modelo de organización interna del gobierno regional. Para la implementación del modelo organizacional deberá elaborarse un plan de implementación u hoja de ruta por cada gobierno regional para establecer la estrategia de implementación, determinar las acciones estratégicas y establecer un cronograma.

La definición de la estrategia de implementación y la determinación de las acciones estratégicas se elabora teniendo en cuenta el nivel de avance en la implementación de la organización dispuesta en la ley 21.074.

La implementación comprende las siguientes etapas:

- a. Identificación del nivel de avance en el proceso de implementación de la nueva estructura orgánica establecida en la ley 21.074.
- b. Elaboración de la hoja de ruta para la implementación.

El proceso de implementación se sustenta en las estrategias de gestión del cambio, gestión de las comunicaciones y coordinación.

4.3.1. Identificación del nivel de avance en el proceso de implementación de la nueva estructura orgánica establecida en la ley 21.074.

Comprende la identificación el nivel de avance de los gobiernos regionales en el proceso de instalación de las nuevas divisiones creadas en el marco de lo dispuesto en la Ley N° 21.074.

Para identificar el nivel de avance en la implementación del proceso se tiene en cuenta tres criterios de análisis: (i) nivel de implementación en temas de organización interna; (ii) nivel de implementación en temas de recursos humanos, y (iii) nivel de implementación en temas de coordinación y articulación. Se consideran como criterios para evaluar el nivel de avance: inicio, en proceso y logrado.

Cuadro N° 01
Identificación del nivel de avance

Materia de análisis	Variable de análisis	Criterios para evaluar el nivel de avance		
		Logrado	En proceso	Inicio
Organización	Implementación de las nuevas divisiones y de la estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas divisiones consideradas en la estructura organizacional. - Estructura organizacional aprobada y establecida en un documento de organización. - Plan de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> - En proceso de implementación de la nueva estructura organizacional - En proceso de elaboración del documento de gestión 	En inicio del proceso de implementación de la nueva organización.

Materia de análisis	Variable de análisis	Criterios para evaluar el nivel de avance		
		Logrado	En proceso	Inicio
		- Plan para la gestión del cambio	organizacional y del plan de implementación y gestión del cambio.	
	Desarrollo de herramientas e instrumentos para la operación	- Cuenta con procesos definidos y aprobados. - Desarrollo de instrumentos para la operación y funcionamiento del GORE	- En proceso de definición de procesos e instrumentos.	No cuenta con una estructura organizacional que incluye las nuevas divisiones.
Capacidad Operativa	Contratación de jefes de división y especialistas	- Cuenta con todos los jefes de división y especialistas contratados. - Cuenta con personal suficiente para el cumplimiento de sus funciones.	En proceso de contratación de jefes de división y especialistas En proceso de establecer demanda de personal para el cumplimiento de funciones.	Cuenta con jefes de división, pero no especialistas, en inicio
	Perfiles de cargos actualizados	Cuenta con el manual de perfil de cargos aprobado y actualizado.	En proceso de elaboración y actualización del manual de perfil de cargos del personal del GORE.	No cuenta con un manual de perfil de cargo actualizado
Coordinación y articulación	Mecanismos de coordinación externa	Cuenta con espacios o instancias de coordinación del gobierno regional con el delegado presidencial, los servicios públicos en el territorio y las entidades que transfieren competencias y funciones. Cuenta con mecanismos de coordinación con otros niveles de gobierno, entidades privadas y la sociedad civil.	En proceso de determinar los espacios o instancias de coordinación del gobierno regional con el delegado presidencial, los servicios públicos en el territorio y las entidades que transfieren competencias y funciones. En proceso de determinar los mecanismos de coordinación con los otros niveles de gobierno, entidades privadas y la sociedad civil.	No cuenta con espacios o instancias de coordinación externa definidos. O se encuentra en inicio de establecer.
	Mecanismos de coordinación interna	Cuenta con espacios de coordinación interna, conformados por sus unidades de organización para implementar el nuevo modelo organizacional del gobierno regional.	En proceso de implementación de espacios de coordinación interna	No cuenta con mecanismos de coordinación interna

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

4.3.2. Elaboración y aprobación del plan de trabajo o la hoja de ruta para la implementación del modelo organizacional.

Una vez identificado el nivel de avance en el proceso de implementación de las nuevas divisiones en el gobierno regional, se elabora la hoja de ruta para la implementación del nuevo modelo que incluye la estructura base y la organización interna.

Para la elaboración de la hoja de ruta se tienen los siguientes aspectos.

A. Definición de la Estrategia de Implementación del modelo

Comprende la determinación del objetivo de la estrategia y de los ejes transversales para el proceso.

1. Objetivos de la estrategia

Implementar de forma ordenada, progresiva y estratégica el nuevo modelo de organización para los gobiernos regionales.

Establecer estrategias, acciones, actividades y responsabilidades para la implementación del nuevo modelo de organización en los gobiernos regionales.

2. Estrategias Transversales para la Implementación:

La hoja de ruta para la implementación del nuevo modelo tiene dos estrategias transversales: a) gestión del cambio y, b) la gestión de la comunicación y coordinación. Estas estrategias están interrelacionadas entre sí, para configurar una forma de intervención que contempla aspectos intangibles, los mismos que están vinculados con los cambios que se quieren promover en la cultura institucional del gobierno regional. Esto significa, incidir en los comportamientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización, tales como, el ser capaces de desarrollar formas diferentes de relación que configuran una organización más eficiente y horizontal, o manifestar una actitud de colaboración y de aprendizaje permanente. Comportamientos que pasan, también, por la capacidad que tienen los diferentes actores del gobierno regional para hacer llegar, de forma oportuna, la información adecuada para seguir desarrollando, aprendiendo; así como, para tomar decisiones de mejora.

Una nueva cultura organizacional se basa en asumir un nuevo sistema de significados, que tendrán como consecuencia, un nuevo sistema de relaciones, de organización, de comportamientos entre los más cercanos y también, hacia los usuarios o beneficiarios de los servicios. De allí la importancia de determinar las estrategias antes mencionadas:

- a) La gestión del cambio, orientada a modificar comportamientos que limitan el logro de los objetivos institucionales.
- b) La gestión de la comunicación y coordinación, que busca hacer llegar este nuevo conocimiento y cualquier información necesaria que incida, tanto en

la adquisición de los nuevos comportamientos como en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.1. Estrategia de Gestión del Cambio:

A la base de un bajo desempeño en la gestión, de una planificación inefectiva, de procesos inadecuados, de las dificultades para acceder a información; se encuentran las valoraciones, formas de concebir el trabajo o el poder, hábitos, la percepción de los otros, y la motivación. Todos estos elementos, entre otros, forman parte de la cultura institucional instalada en una organización, la cual tiende a repetir inercialmente normas culturales y pautas de relación que surgieron en un momento determinado y fueron útiles en función de los valores y características de un período específico.

Los valores culturales cambian con el tiempo; con lo cual, personas, sistemas e instituciones requieren adaptarse para poder responder a lo que el entorno demanda como necesidad.

En ese contexto, la gestión del cambio se presenta como un marco adecuado para gestionar los efectos de la implementación de un nuevo modelo de organización, cambios en la estructura organizacional o también cambios en las personas de una organización que aprenden nuevos comportamientos y habilidades, adoptan herramientas para mejorar la comunicación, aceptan iniciativas y permanecen comprometidos a pesar de las resistencias naturales que se presentan frecuentemente en este tipo de situaciones.

La gestión del cambio socio-cultural requiere garantizar cierto grado de empatía intersubjetiva, para posibilitar (i) la comunicación; (ii) el aprendizaje, y (iii) el diálogo y el consenso. El modelo de gestión de cambio propuesto por Michael Fullan plantea tres etapas:

- Fase I: Inicialización o adopción
- Fase II: Implementación o uso inicial
- Fase III: Institucionalización



El denominado “*Nuevo Paradigma del Cambio*” (Fullan, 2003) advierte ocho lecciones básicas para la transformación cultural, aplicable a toda institución social:

- Lección 1: Lo importante no se puede imponer por mandato (Cuanto más complejo sea el cambio, menos se puede imponer).
- Lección 2: El cambio es un viaje, no un proyecto establecido (El cambio no es lineal, está cargado de incertidumbre y emoción y, a veces es perverso).
- Lección 3: Los problemas son nuestros amigos (Los problemas son inevitables y no se puede aprender sin ellos).
- Lección 4: La visión y la planificación estratégica son posteriores (Las visiones y las planificaciones prematuras deslumbran).

- Lección 5: El individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo (No existen soluciones unilaterales para el aislamiento y el pensamiento gregario).
- Lección 6: Ni la centralización ni la descentralización funcionan (Son necesarias estrategias de arriba abajo y de abajo arriba).
- Lección 7: Las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito (Las mejores organizaciones aprenden externa e internamente).
- Lección 8: Todas las personas son agentes de cambio (El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos, el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva).

2.2. Estrategia de gestión de las comunicaciones

La estrategia de gestión de las comunicaciones surge ante la necesidad de hacer eficiente la implementación de la nueva estructura orgánica del Gobierno Regional, cubriendo las necesidades y requisitos de información de los actores involucrados en la implementación. Una comunicación adecuada y efectiva entre estos actores permite que los mismos mejoren su coordinación y sinergia en la realización de las actividades. Por ello, es clave propiciar, de forma oportuna y pertinente, los enlaces entre las personas y la información, ya sea para comprender el sentido de las actividades que están realizando o para coordinarlas; para difundir el nuevo conocimiento que surge con la experiencia o para sostenerse interna y mutuamente, como equipo.

La estrategia transversal de gestión de las comunicaciones incluye planificar, gestionar y controlar las comunicaciones, en una suerte de proceso general, en el que cada subproceso contiene, a su vez, diferentes elementos a manera de insumos, herramientas y técnicas; así como, productos.

La estrategia contempla las formas de verificar que las comunicaciones satisfagan las necesidades de información entre los actores interesados, con lo cual se requiere generar información de retorno y proponer cambios. El flujo óptimo de la información y las comunicaciones debe ser cuidado, a través de la puesta en marcha de un adecuado sistema de comunicación, que considere a aquellos que se encuentran involucrados en cada una de las unidades de organización que conforma el gobierno regional.

B. Acciones de estrategias para el funcionamiento de la gestión

Son el conjunto de acciones que definen la estrategia, objetivos, presupuesto, organización y documentos de gestión del gobierno regional.

1. Sensibilización y socialización del cambio.

Se requiere un conjunto de acciones de sensibilización y socialización del cambio con los actores involucrados que permita que el personal acepte la nueva misión y organización del gobierno regional. Para lo cual se realizan las siguientes acciones:

- a) Mapeo de actores clave involucrados en el proceso de cambio
- b) Diseñar estrategia de comunicación con los actores involucrados.
- c) Diseñar metodología de talleres y entrenamiento de los actores involucrados a la adaptación al cambio.
- d) Talleres de sensibilización para el desarrollo de habilidades blandas
- e) Talleres de socialización del cambio (masivo).

2. Acciones para garantizar la capacidad operativa del gobierno regional:

La capacidad instalada para la operación del gobierno regional comprende los recursos humanos, la infraestructura, equipamiento y mobiliario, la gestión documental, los sistemas informáticos y el presupuesto suficiente para garantizar la operatividad de la nueva organización; por lo que deberán establecerse acciones vinculadas con dichos aspectos para la implementación del modelo de organización.

C. Determinación de los mecanismos de coordinación y articulación para implementar la nueva organización.

- (i) Espacios y mecanismos de articulación interna entre las unidades de organización que conforman la estructura orgánica del gobierno regional
- (ii) Mecanismos para establecer las relaciones de coordinación del gobernador con el delegado presidencial.
- (iii) Mecanismos de coordinación del gobierno regional en función a las nuevas competencias compartidas y transferidas que asume con los servicios públicos y las entidades en el territorio.
- (iv) Espacios y mecanismos de articulación externa horizontal y vertical con actores tales como municipalidades, organismos sectoriales, organismos privados y académicos y con la sociedad civil.
- (v) Otros espacios de coordinación

D. Cronograma de implementación

La hoja de ruta deberá considerar un cronograma de implementación para cada una de las actividades programadas para la implementación del nuevo modelo de organización en los gobiernos regionales.

4.4. Seguimiento y evaluación para la mejora continua

El seguimiento y evaluación del modelo organizacional definido por el gobierno regional permite comprobar la implementación de las acciones para mejorar la entrega de los productos estratégicos a su cargo y el cumplimiento de las funciones asignadas en el marco del proceso de descentralización, la efectividad de estos. Sirve para realizar los ajustes necesarios y la mejora continua para alcanzar el resultado esperado y definido en la fase de estrategia para el diseño.

Sección 2. Resumen de las actividades realizadas para el desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se tiene en cuenta un análisis cualitativo de información de fuentes secundarias (como el marco normativo que regula la organización y funcionamiento de los gobiernos regionales, y diversos documentos que se consideran en la bibliografía), y recojo de información a través de entrevistas realizadas con los tres gobiernos pilotos. Para el recojo de información se elaboró una guía que establece las pautas para las entrevistas y las actividades a desarrollar en ese contexto.

Para realizar el análisis organizacional de los gobiernos regionales sobre la situación actual en el proceso de implementación de la nueva organización dispuesta en la ley 19.175 a fin de construir el diseño organizacional se realizaron las siguientes actividades:

Entrevistas para recojo de información

Para el recojo de información de fuentes primarias se realizaron entrevistas a profundidad. Las entrevistas tienen como finalidad lo siguiente:

- a. Identificar oportunidades de mejora organizacional.
- b. Conocer las líneas maestras de la gestión de los Gobiernos Regionales
- c. Conocer la visión de las funciones y cumplimiento de metas, en virtud de la estructura base establecida en la Ley 21.074.
- d. Identificar los problemas de coordinación y articulación interna, institucional, con los servicios, niveles de gobierno y la sociedad civil.
- e. Reconocer las amenazas del entorno
- f. Identificar los principales elementos, cuellos de botella y problemas que afectan el normal desarrollo de las funciones.

El objetivo de la entrevista es identificar la estrategia de la institución, la visión del funcionamiento y los arreglos organizacionales que se requieren para el cumplimiento eficiente y eficaz de los gobiernos regionales.

Las preguntas contempladas para el desarrollo de la entrevista se organizaron en función a las siguientes categorías:

- a. Estrategia y visión del funcionamiento
- b. Análisis general de la organización
- c. Organización y propuestas de mejora

- d. Preguntas específicas para cada gobierno regional en virtud del análisis de su estructura organizacional vigente.

Se consideraron un total de 21 preguntas generales teniendo en cuenta las categorías señaladas en los puntos a, b y c. Las categorías consideradas para la categoría indicada en el numeral d, variaron en función al nivel de avance en el proceso de implementación de las nuevas divisiones.

A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas en la entrevista por categoría.

Categoría: Estrategia y visión del funcionamiento

Estamos tratando de captar las líneas maestras de la gestión. Por ende, las preguntas no van dirigidas a recolectar lo que dicen los instrumentos formales de gestión, sino los mandatos estratégicos de esta gestión.

1. ¿Cuáles son los principales resultados que están buscando lograr y porqué son estratégicos para la organización?
2. ¿Cuáles son las prioridades estratégicas del Gobierno Regional para implementar las nuevas funciones transferidas o asignadas? ¿qué retos tiene la organización para alcanzarlos, considerando su situación actual? o dicho de otra forma, a qué restricciones se enfrenta el Gobierno Regional para lograr esos objetivos prioritarios.
3. ¿Cuáles son los principales retos que impone el cumplimiento de las funciones sustantivas asignadas? Esto incluye o puede incluir lo “no estratégico” pero que representa también una restricción o es una actividad regular que no puede dejar de cumplirse.
4. ¿El modelo de organización propuesto contribuye con los resultados que están buscando lograr? ¿Dónde estarían los principales ajustes requeridos?
5. ¿Indique brevemente a los principales aliados estratégicos del Gobierno Regional? ¿Cuál es su mecanismo de coordinación?

Categoría: Análisis de la organización – Estructura y cultura organizacional

6. ¿La estructura actual responde a la estrategia de la entidad?
7. ¿La estructura organizacional de los GORES facilita el flujo de los procesos y la entrega de productos?
8. ¿Cómo la organización agrega valor en la entrega de bienes y servicios a cargo de la entidad?
9. ¿La estructura organizacional permite el control gerencial razonable?
10. ¿Considera que la estructura organizacional ayuda a delimitar las tareas con claridad y medir su ejecución?
11. ¿Cómo se distribuyen las relaciones de poder y control en la organización?
12. ¿Cómo coordinan los servidores civiles de las unidades y divisiones en la organización?

13. ¿Cuán enraizados están los estilos y valores de los servidores en cada unidad de trabajo? ¿Considera que los valores institucionales son compartidos con los servidores? – Existe un sentido de pertenencia en la organización
14. ¿Considera que los servidores están motivados para innovar en lo que hacen?

Categoría: **Organización - Propuestas de mejora**

15. ¿En la situación actual de la organización que considera que funciona bien en el Gobierno Regional?
16. ¿Qué aspectos no funcionan bien en la organización y qué efectos generan?
17. ¿Estratégicamente que cambiaría en la organización para lograr los resultados que están buscando?
18. ¿Considera que existen problemas o dificultades de coordinación entre las diversas áreas de la entidad?
19. ¿Considera que en la organización de los Gobiernos Regionales pueden distinguirse funciones sustantivas o misionales de aquellas que son de soporte?
20. En su opinión las divisiones de Planificación y Desarrollo Regional; Presupuesto e Inversión Regional, y Administración y Finanzas que tipo de funciones realizan:
 - a) Misionales o sustantivas, porque están vinculadas con la razón de ser del GORE
 - b) Funciones de administración interna o de soporte para el cumplimiento de funciones sustantivas.
21. En su opinión las divisiones de Fomento e Industria; Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y Humano ¿realizan funciones sustantivas o misionales del GORE?

Actores involucrados en las entrevistas

Para el análisis organizacional se identificaron como actores clave a los Administradores Regionales de los gobiernos considerados como piloto (Antofagasta, Los Lagos y Atacama).

Resumen de actividades

Para el análisis organizacional se realizaron entrevistas a los actores seleccionados de los tres (3) gobiernos regionales considerados como pilotos. Las entrevistas se realizaron los días 17 y 21 de diciembre de 2020.

A continuación, se muestra el detalle de las reuniones:

Tabla N° 4
Resumen de entrevistas

Gobierno Regional	Actor	Fuente de información	Herramienta	Objeto	Fecha de entrevista
Atacama	Administrador Regional	Primaria	Entrevista	Realizar un análisis organizacional para formular una propuesta de modelo organizacional.	17 de diciembre de 2020
Antofagasta	Administrador Regional	Primaria	Entrevista		17 de diciembre de 2020
Los Lagos	Administrador Regional	Primaria	Entrevista		21 de diciembre de 2020

Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización de la información recogida se parte del estado actual en el que se encuentran los gobiernos regionales seleccionados como pilotos y en función a ello se realiza el análisis organizacional para conocer su estrategia, organización, cultura y aspectos de mejora.

Tabla N° 6
Cuadro situacional del estado de implementación de los Gobiernos Regionales

Variable de análisis	Gobierno Regional		
	Atacama	Antofagasta	Los Lagos
Implementación de las nuevas divisiones	Se implementaron las nuevas divisiones	Se implementaron las nuevas divisiones	Se implementaron las nuevas divisiones
Estructura organizacional	Cuenta con una estructura organizacional diseñada en el marco de lo dispuesto en la Ley 21.074 y aprobada por el Consejo Regional. Cuenta con procesos definidos y normalizados en el nivel 0.	Cuenta con una estructura organizacional que incluye las nuevas divisiones en el organigrama, pero no se encuentra formalizada.	Si bien a la fecha han implementado las nuevas divisiones, no cuenta con una estructura organizacional que incluye las nuevas divisiones.
Contratación de jefes de división y especialistas	Se contrataron a los jefes de división. En proceso de contratación de los especialistas	Cuenta con los jefes de las tres divisiones nuevas contratados.	Cuenta con los jefes de las tres divisiones contratados.

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

Variable de análisis	Gobierno Regional		
	Atacama	Antofagasta	Los Lagos
Perfiles de cargos actualizados	Cuenta con un plan para implementar los perfiles de cargo. En proceso.	Su manual de perfil de cargos se actualizó para incluir los cargos de jefe de división, coordinador de división y profesional de apoyo de la División de Fomento e Industria	No cuenta con un manual de perfil de cargo actualizado

De lo señalado precedentemente se evidencia que, si bien los tres gobiernos regionales han implementado las nuevas divisiones en la medida en que cuentan con los jefes y ejecutan las funciones establecidas en la ley, además de contar la representación de su organización en el organigrama, no cuentan con un documento interno de organización que establezca las funciones asignadas a cada órgano.

Es pertinente señalar que el Gobierno Regional de Atacama es el único de los gobiernos regionales piloto que realizó un proceso para el diseño de su organización y aprobó su estructura orgánica en el Consejo Regional, a partir de la determinación de sus definiciones estratégicas y de la identificación de sus procesos clave; sin embargo no cuenta con un documento de gestión organizacional que delimite las funciones entre las divisiones y establezca las que corresponden a las unidades del tercer nivel organizacional (departamentos), pudiendo existir posibles duplicidades, lo cual contraviene lo establecido en las normas de la administración pública aplicables para los gobiernos regionales.

Ahora bien, teniendo en cuenta el estado situacional de los gobiernos regionales, se realizó el análisis de su organización, a efectos conocer los aspectos que funcionan en la organización, las dificultades que enfrentan y aquello que debería mejorarse partiendo de la estructura y la cultura organizacional.

A continuación, se muestra la sistematización de los resultados en la siguiente matriz de análisis.

Categoría de análisis	Variable de análisis	Gobiernos Regionales Piloto		
		Atacama	Los Lagos	Antofagasta
Estrategia - visión de funcionamiento	Prioridades estratégicas para implementar nuevas funciones transferidas	Considerando que el GORE cuenta con una estructura orgánica aprobada por el Consejo Regional (organigrama). Sus prioridades estratégicas están enfocadas en implementar la nueva estructura, por lo que se encuentra desarrollando acciones de gestión del cambio, definición de perfiles para la actualización de su manual de perfil de cargos.	Continuar con el proceso de implementación de la nueva estructura organizacional dispuesta en la ley 21.074.	Continuar con el proceso de implementación de las nuevas divisiones y concluir con el proceso de contratación de personal para los gobiernos regionales.
	Retos para el cumplimiento de funciones	Los cambios internos producidos como consecuencia de la implementación de la estructura han generado dificultades en el proceso de implementación sobre todo en lo que corresponde al personal y los aspectos vinculados con la cultura organizacional.	Los cambios en la organización interna producto del proceso de implementación.	Los cambios por la próxima elección del nuevo gobernador regional
	Restricciones para la implementación	La coyuntura actual de pandemia ha representado una restricción en el proceso de implementación.	La coyuntura actual y las próximas elecciones.	La elección del nuevo gobernador constituye una restricción para continuar con el proceso de implementación.
	Modelo actual contribuye con el cumplimiento de resultados esperados	El modelo de organización contribuye al cumplimiento de resultados, ya que se desarrollo sobre la definición de estrategias.	Se encuentran en proceso de implementación	Se encuentran en proceso de implementación

Categoría de análisis	Variable de análisis	Gobiernos Regionales Piloto		
		Atacama	Los Lagos	Antofagasta
Análisis de la organización	Estructura actual responde a la estrategia	La estructura responde a la estrategia, vinculada con la implementación de lo dispuesto en la ley 21.074.	La estructura responde a lo dispuesto en la ley 21.074.	Se encuentran en proceso de implementación
	Estructura facilita el flujo de los procesos y la entrega de productos	A partir del diseño de su estructura para implementar las nuevas divisiones, el GORE determinó sus procesos. Cuenta con un mapa de procesos que considera los procesos estratégicos, misionales y de soporte pendientes de normalización, a efectos de facilitar la entrega de productos a su cargo.	La estructura se encuentra en pendiente de aprobación y en proceso de implementación	Se encuentra en proceso de implementación.
	Estructura agrega valor en la entrega de bienes y servicios	Se espera que agregue valor. Se encuentra en proceso de implementación.	Se espera que en el marco de lo dispuesto en la ley agregue valor. Se encuentra en proceso de implementación	
	Control gerencial razonable	Señala que las divisiones cuentan con jefes que ejercen el control de la organización. Desde los órganos de gobierno se establecen las pautas respectivas.		
	Tareas y funciones adecuadamente delimitadas	Si bien cuentan con una estructura organizacional aprobada, las funciones de la organización interna no se encuentran adecuadamente delimitadas, ya que sólo se cuenta con	Las tareas se encuentran asignadas conforme lo establece la ley, no necesariamente se encuentran	Se delimitan en virtud de lo que la ley contempla para cada división.

Categoría de análisis	Variable de análisis	Gobiernos Regionales Piloto		
		Atacama	Los Lagos	Antofagasta
		la estructura aprobada en el organigrama, pero no se cuenta con un documento que establezca las funciones de cada unidad de organización, siendo además que se encuentran desagregando los procesos del nivel cero a nivel específico y no se encuentran normalizados.	adecuadamente delimitadas de manera interna.	
Cultura organizacional	Distribución de las relaciones de poder en la organización	En el ámbito funcional los jefes de división ejercen las atribuciones que les corresponden en el marco de sus funciones, en el proceso de implementación se han evidenciado situaciones de conflicto entre los servidores del gobierno regional.	No precisa	Las relaciones de poder se establecen en el marco de lo dispuesto en la ley
	Falta de mecanismo de coordinación	Los servidores coordinan los aspectos que corresponden para el cumplimiento de sus funciones. Debe mejorarse la coordinación	Coordinan para el cumplimiento de sus funciones, presentándose algunas dificultades.	Coordinan para el desarrollo de sus labores
	Valores institucionales	No se preciso respecto de los valores organizacionales		No precisa
	Motivación de servidores	El proceso de implementación de la organización y el desarrollo de los procesos de contratación de personal ha impactado en el personal de los	El proceso de implementación a generado una falta de motivación en los servidores	

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

Categoría de análisis	Variable de análisis	Gobiernos Regionales Piloto		
		Atacama	Los Lagos	Antofagasta
		gobiernos regionales, debido a las expectativas para ocupar los puestos creados como parte de dicho proceso.		
Funcionamiento de la organización	Aspectos que funcionan en la organización	Contar con la estructura orgánica aprobada.	La nueva estructura orgánica	
	Aspectos que no funcionan o aspectos pendientes	Se encuentra pendiente la actualización del manual de perfil de cargos. La normalización de procesos del GORE.	Actualización del manual de perfil de cargos	Aprobación de la estructura organizacional
	Aspectos que deberían mejorar	Mecanismos de coordinación interna para el cumplimiento de objetivos. Contar con un documento de gestión organizacional interna.	Formas de coordinación	NP
Sobre la propuesta de organización	Considera que debería contarse con un documento de gestión organizacional interna para los gobiernos regionales	Sí, permitiría delimitar las funciones de manera interna	Sí	Sí
	Considera que las funciones pueden clasificarse en sustantivas o misionales, de apoyo, y de gobierno.	Sí, pueden clasificarse	Sí	Sí

Categoría de análisis	Variable de análisis	Gobiernos Regionales Piloto		
		Atacama	Los Lagos	Antofagasta
	Considera que las divisiones de los gobiernos regionales pueden clasificarse en virtud a la naturaleza de sus funciones.	Sí	Sí	Sí
	En su opinión las divisiones de Planificación y Desarrollo Regional; Presupuesto e Inversión Regional, y Administración y Finanzas que tipo de funciones realizan.	Las divisiones de administración y finanzas y la de inversiones pueden realizar funciones de apoyo. La división de Planificación y Desarrollo Regional articula las funciones sustantivas y de apoyo.	La DAF y la División de Inversión pueden ser. La División de Planificación constituye una bisagra.	Sí pueden ser. Salvo la planificación.
	En su opinión las divisiones de Fomento e Industria; Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y Humano realizan funciones sustantivas o misionales del GORE.	Sí	Efectivamente	Sí

Conclusiones generadas como consecuencia del recojo de información

- ✓ De la información recogida se evidencia que el Gobierno Regional de Atacama es el único que cuenta con una organización aprobada a nivel del Consejo Regional y se encuentra desarrollando acciones operativas para continuar con el proceso de implementación de la nueva orgánica de gobiernos regionales.
- ✓ De la información relevada se evidencia que sólo el gobierno regional de Atacama planteó su propuesta de organización interna a partir de la determinación de sus definiciones estratégicas.
- ✓ Los gobiernos regionales de Antofagasta y Los Lagos, si bien han implementado las nuevas divisiones no cuentan con una estructura organizacional aprobada por el Consejo Regional.
- ✓ Los tres (3) gobiernos regionales no cuentan con un documento de organización interna que delimite la competencia de los órganos (La delimitación de las funciones del cargo se encuentran en el Manual de perfil de cargos).
- ✓ Los tres (3) gobiernos regionales se encuentran en proceso de actualización de su manual de perfil de cargos.
- ✓ Los tres (3) gobiernos regionales se encuentran en proceso de implementación de la nueva organización. Siendo que el Gobierno Regional de Atacama quien se encuentra en un nivel de avance mayor que los gobiernos regionales de Antofagasta y Los Lagos que, si bien ya implementaron las nuevas divisiones aun no se formaliza ni aprueba conforme lo establece la ley.
- ✓ Del análisis del marco legal que regula la organización y funcionamiento de los gobiernos regionales y de las normas de la administración pública que resultan aplicables, así como del análisis de la información primaria, se puede observar que, por un lado, en materia organizacional las funciones generales de los gobiernos regionales y las funciones específicas de las divisiones que conforman la estructura orgánica base de los gobiernos regionales se encuentran establecidas en la ley 19.175, y por otro lado, en el manual de perfil de cargos se establecen además de los perfiles, las funciones que corresponden a los cargos considerados para los gobiernos regionales; sin embargo no cuentan con un documento de organización interna del gobierno regional que delimite las funciones que desarrollan las divisiones y que vincule lo dispuesto en materia de organización para los gobiernos regionales en la ley y las funciones del puesto establecidas en el manual de perfil de cargos.
- ✓ Se evidencia que la desagregación o creación de unidades dentro de las divisiones de los gobiernos regionales no se sustenta en un análisis organizacional que justifique su creación, que podrían generar duplicidad de funciones, lo cual resulta contrario a lo dispuesto en el artículo el artículo 20 bis

de la Ley 19.175 y su modificatoria, el cual establece que en el ejercicio de sus funciones los gobiernos regionales deberán actuar coordinadamente, propendiendo a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones, en cumplimiento del artículo 5° de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

- ✓ Se evidencia dificultades para establecer mecanismos de coordinación interna dentro del gobierno regional.
- ✓ Se evidencia la necesidad de establecer una estrategia de gestión del cambio y de la comunicación que acompañe el proceso de implementación.
- ✓ Para efectos de generar valor en su accionar y en el cumplimiento de sus funciones los gobiernos regionales, deben realizar un análisis de su organización a efectos de identificar las dificultades que presentan en el cumplimiento de sus funciones, su operación, plantear propuestas de mejora.

Sección 3. Recomendaciones para el diseño del modelo organizacional de los gobiernos regionales

En esta sección se establecen las recomendaciones generales que se deben tener en cuenta para que los gobiernos regionales diseñen un modelo de organización acorde a sus necesidades y al desarrollo regional, por lo que se plantean recomendaciones a partir del desarrollo propuesto en la sección 2 del presente informe y teniendo en cuenta los conceptos, criterios, reglas y pautas allí señalados.

1. Recomendaciones generales

- 1.1 Los Gobiernos regionales deben iniciar un proceso de diseño de su organización interna partiendo de la estructura orgánica base aprobada en la Ley N° 19.175 y su modificatoria.
- 1.2 El diseño consiste en determinar de manera reflexiva y racional qué debe hacer la organización, quién debe hacerlo, en qué secuencia y con qué responsabilidades y atribuciones. Para el diseño debe analizarse las características del gobierno regional y de los órganos que integran la estructura orgánica base, para identificar un modelo de organización que más se ajuste a sus necesidades y facilite la elaboración o modificación de su estructura orgánica.
- 1.3 Para la elaboración del modelo de organización deben tenerse en cuenta criterios, pautas y reglas específicas que establezcan los parámetros sobre los cuales se califican, clasifican, definen o crean las diversas unidades de organización que forman parte de la estructura orgánica del gobierno regional, según corresponda.
- 1.4 El proceso de diseño del modelo de organización se realiza teniendo en cuenta los siguientes componentes:

Producto 4: Informe de recomendaciones para la organización interna y distribución de funciones, perfiles de cargo, espacios de coordinación interna y otras materias para el funcionamiento de los Gobiernos Regionales.

- a. definición de estrategia
- b. Análisis y diseño organizacional interno,
- c. Implementación del modelo, y
- d. Seguimiento y evaluación para la mejora continua.

1.5 Caracterizar los gobiernos regionales en función al nivel de implementación de la nueva estructura orgánica y de las acciones desarrolladas, teniendo en cuenta los componentes para el diseño del modelo de organización, considerados en el presente informe. La caracterización permitirá agrupar a los gobiernos regionales en tres niveles de avance tomando como referencia el avance presentado en los tres gobiernos regionales considerados como pilotos.

1.6 Contar con una hoja de ruta de ruta y acciones de implementación para los gobiernos regionales teniendo en cuenta sus características y nivel de avance. (en la guía se incluye una propuesta de hoja de ruta)

2. Guía para el diseño e implementación del modelo de organización

La guía constituye un documento orientador para que los Gobiernos Regionales en el proceso de diseño e implementación de su organización interna, elaboren su manual de organización y funciones en el marco de lo dispuesto en las Leyes 19.175 y 21.074.

La guía tiene por objeto establecer los criterios, reglas y pautas que deben tener en cuenta los Gobiernos Regionales en el proceso de diseño organizacional y elaboración de su documento de organización interna para la implementación de la nueva orgánica dispuesta en la Ley 21.074, Ley de Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales que modifica la Ley N° 19.175.

La propuesta de guía incluye como anexo el formato del documento de gestión organizacional para los gobiernos regionales. La guía se adjunta al presente informe como sección 2 del producto 4 de la presente consultoría.

Bibliografía

- Constitución Política de Chile de 1980.
- Ley N° 19175 (2005), Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional
- Ley N° 21.073 (2018), Regula la elección de Gobernadores Regionales
- Ley N° 21.074 (2018), Ley de Fortalecimiento de la Regionalización
- Ley N° 19.379 (1995), Fija plantas de personal de los servicios administrativos de los Gobiernos Regionales
- Ley N° 18.575 (1986), Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, y sus modificatorias.
- Ley N° 19.882, (2003) Ley que regula la nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.
- Decreto Ley 249 (1974), Fija escala única de sueldos para personal
- Ley N° 20.500 (2011), Sobre Asociaciones y participación ciudadana en la Administración Pública.
- Guía de Recomendaciones para la instalación de la nueva orgánica en los Gobiernos Regionales, SUBDERE (2019)
- La estructuración de las organizaciones, Mintzberg (1979)
- La reforma del Estado en América Latina, Guía abreviada para exploradores en la Jungla del Programa Latinoamericano de Gerencia Pública, Mario Waissbluth (2002)
- Sistemas Complejos y Gestión Pública, Mario Waissbluth (2008)
- Gobernar en Gobernanza, Jan Kooiman (2003)
- La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica, Aníbal Sotelo (2012)
- Principios de actuación para la modernización de la gestión pública, Secretaria de Gestión Pública – PCM, Perú (2019)
- Organización para cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), <http://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/country-profiles.htm>
- Unidad de modernización y gobierno digital de Chile. <http://www.observatoriodigital.gob.cl/>