

JUEVES, 29 DE ABRIL DE 2021

ASISTENCIA TÉCNICA SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS GOBIERNOS REGIONALES



Antecedentes

Para la propuesta se realizó el recojo de información primaria a través de entrevistas a los siguientes actores.

Tipo de Actor	Identificación de actores
Actores claves de los tres gobiernos regionales seleccionados para el trabajo de campo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Administrador Regional✓ Responsable de la Divisiones de Administración y de gestión interna.✓ Responsable de la Divisiones que realizan funciones sustantivas.
Actores Clave de la SUBDERE.	<ul style="list-style-type: none">✓ Representante de la Unidad de Coordinación.✓ Representante de la División de Desarrollo Regional✓ Representante de la División de Políticas y Desarrollo Regional
Actores Clave de otras instituciones de afines seleccionadas	<ul style="list-style-type: none">✓ Representante de SERCOTEC✓ Representante de FOSIS✓ Representantes de ANCORE y FENAFGORE

Diagnóstico

Los gobiernos regionales piloto: Antofagasta, Los Lagos y Atacama han implementado las nuevas divisiones y cuentan con organigrama, que constituye la representación formal de la organización.

El Gobierno Regional de Atacama cuenta con organigrama aprobado por el Consejo Regional.

En el proceso de determinación de su organización interna y creación de jefaturas dentro de las divisiones se aplican reglas y criterios indistintos que no necesariamente responden a las necesidades de la organización.

Para la implementación de la nueva organización es necesario contar con una estrategia de gestión del cambio y de la comunicación que acompañe el proceso de implementación de la nueva organización.

Para la desagregación de funciones internas, no necesariamente se realiza un análisis organizacional reflexivo, lo cual evidencia duplicidad o superposición de funciones.

Diagnóstico

Existen dificultades para establecer mecanismos de coordinación interna dentro del Gobierno Regional, que faciliten la implementación de las nuevas funciones.

No cuentan con un documento de organización interna que delimite las funciones que desarrollan las divisiones y las unidades de organización que la integran que articule las funciones del órgano y de los cargos.

Los Gobiernos Regionales piloto consideran factible que las funciones pueden clasificarse, teniendo en cuenta su naturaleza y el órgano que las ejecuta, en funciones sustantivas o misionales, de gestión estratégica, apoyo y de gobierno.

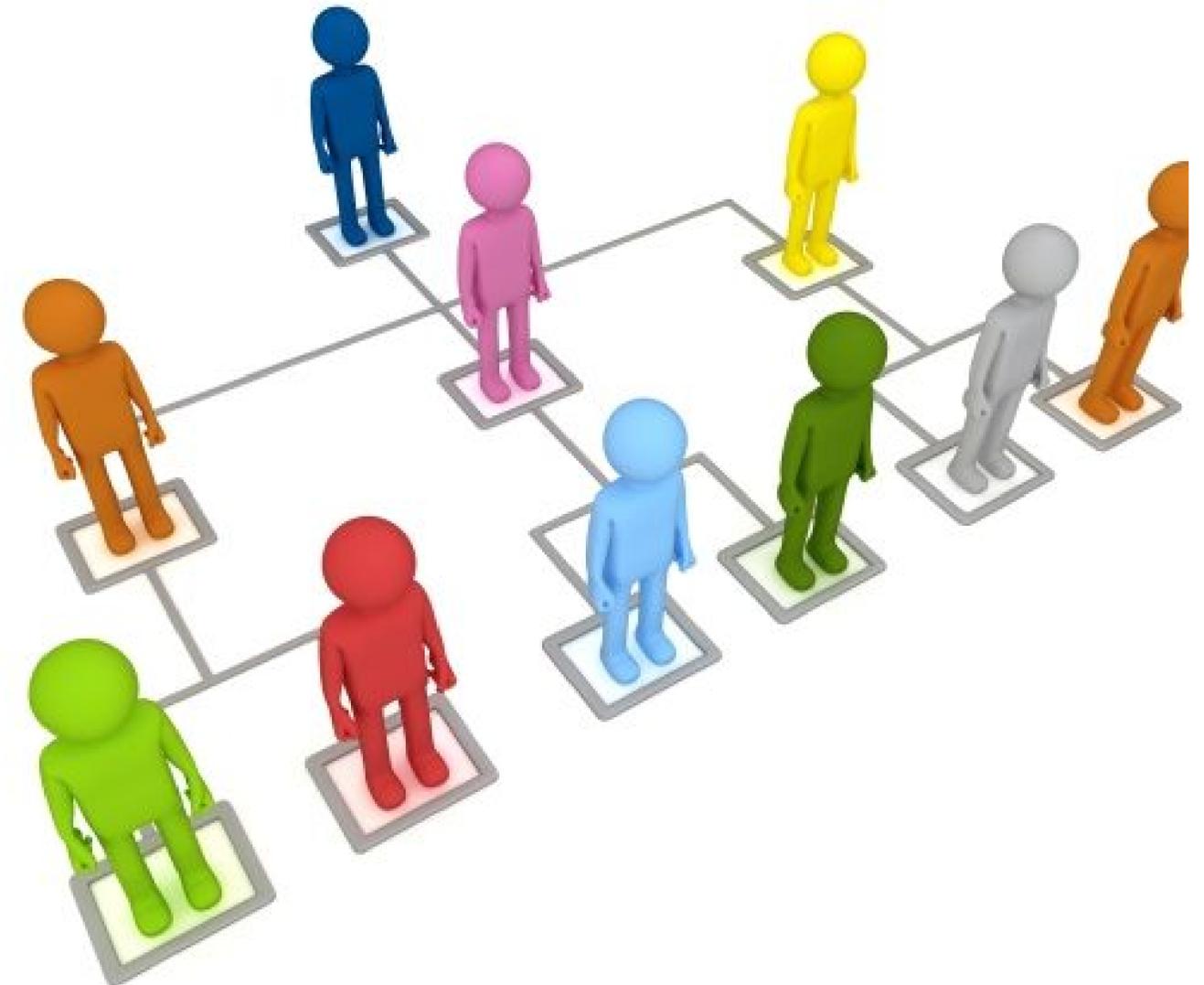
Las funciones generales de los gobiernos regionales y las funciones específicas de las divisiones y órganos que conforman la estructura orgánica base de los Gobiernos Regionales se encuentran establecidas en las leyes 19.175 y 21.074, mientras que las funciones de los cargos se establecen en el manual de perfil de cargos.

Recomendaciones

- ✓ Definir en el marco de lo dispuesto en las leyes 19.175 y 21.074 que los Gobiernos Regionales cuentan con una estructura orgánica base, sobre la cual plantean su organización interna.
- ✓ Realizar un diseño organizacional, que permita efectuar el análisis reflexivo y racional para identificar qué debe hacer la organización para cumplir con sus funciones asignadas, quién debe hacerlo, en qué secuencia y con qué responsabilidades y atribuciones.
- ✓ Establecer criterios, reglas y pautas para armonizar y estandarizar la organización interna de los Gobiernos Regionales, teniendo en cuenta las particularidades del territorio y del sector productivo.
- ✓ Plantear un modelo de organización en el cual se distinguen los roles y funciones que cumplen cada una de las unidades de organización.
- ✓ Diseñar una estructura orgánica que permita identificar a los órganos por el nivel de responsabilidad, capacidad de decisión y la naturaleza de sus funciones.
- ✓ Calificar y clasificar a las unidades que lo conforman, teniendo en cuenta su naturaleza funcional, su ubicación dentro de la organización y el tipo de órgano.

Recomendaciones

- ✓ La organización interna de las divisiones u otros órganos debe realizarse una vez efectuado el análisis organizacional para diseñar un modelo de organización que más se ajuste a sus necesidades y facilite la elaboración o modificación de su estructura interna y que justifique la creación de unidades de organización.
- ✓ Los GORE deben contar con un documento de gestión que establezca su organización interna, así como las funciones de las unidades de organización que lo conforman a partir de la estructura básica.
- ✓ El documento de organización interna permitirá vincular las funciones establecidas a los órganos del GORE en las normas sustantivas con el manual del perfil de cargos.



Guía para el diseño de la organización interna de los Gobiernos Regionales

Constituye un documento que establece los criterios, reglas y pautas que deben tener en cuenta los Gobiernos Regionales en el diseño de su organización interna como parte de 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, Ley de Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.



CONTENIDO DE LA GUÍA

Consideraciones Generales

Aspectos vinculados con la organización de los Gobiernos Regionales en el marco de la Ley 19.175

- Marco Legal que sustenta las funciones de los Gobiernos Regionales
- Naturaleza y propósito de los Gobiernos Regionales
- Principios para el ejercicio de las funciones de los Gobiernos Regionales
- Estructura básica de organización de los Gobiernos Regionales.

Consideraciones Específicas

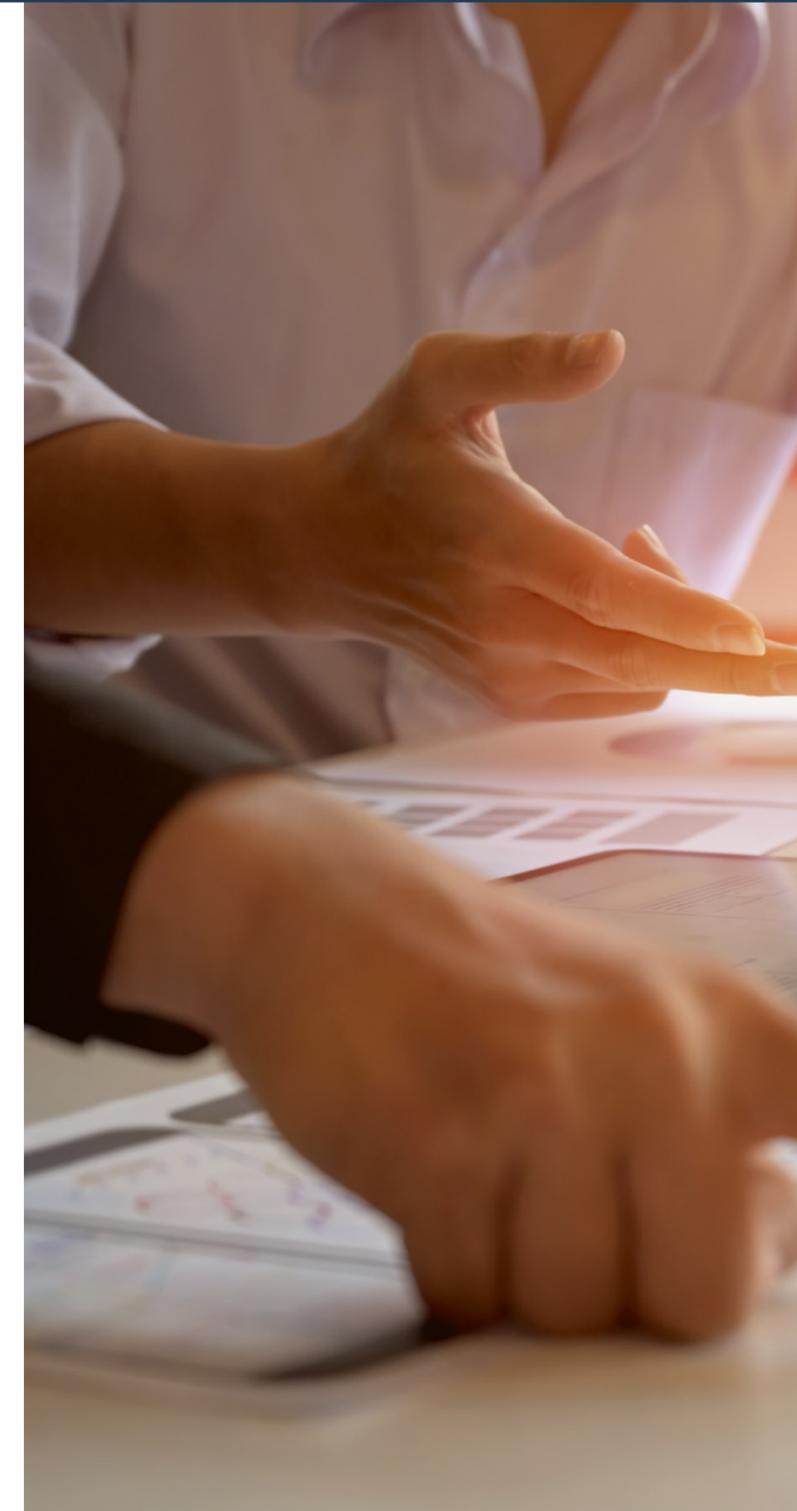
- Diseño organizacional
- Componentes para el diseño organizacional
- Documento de organización interna de los Gobiernos Regionales

Consideraciones Generales

1. Marco legal de los Gobiernos Regionales:

- Constitución Política de la República
- Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional
- Ley N° 21.074, Ley de fortalecimiento de la Regionalización del País
- Ley N° 21.073, Ley que regula la elección de gobernadores regionales y realizar adecuaciones a diversos cuerpos legales.

2. La naturaleza, el propósito de los Gobiernos Regionales y los principios de funcionamiento se sustentan en el marco legal vigente aplicable.

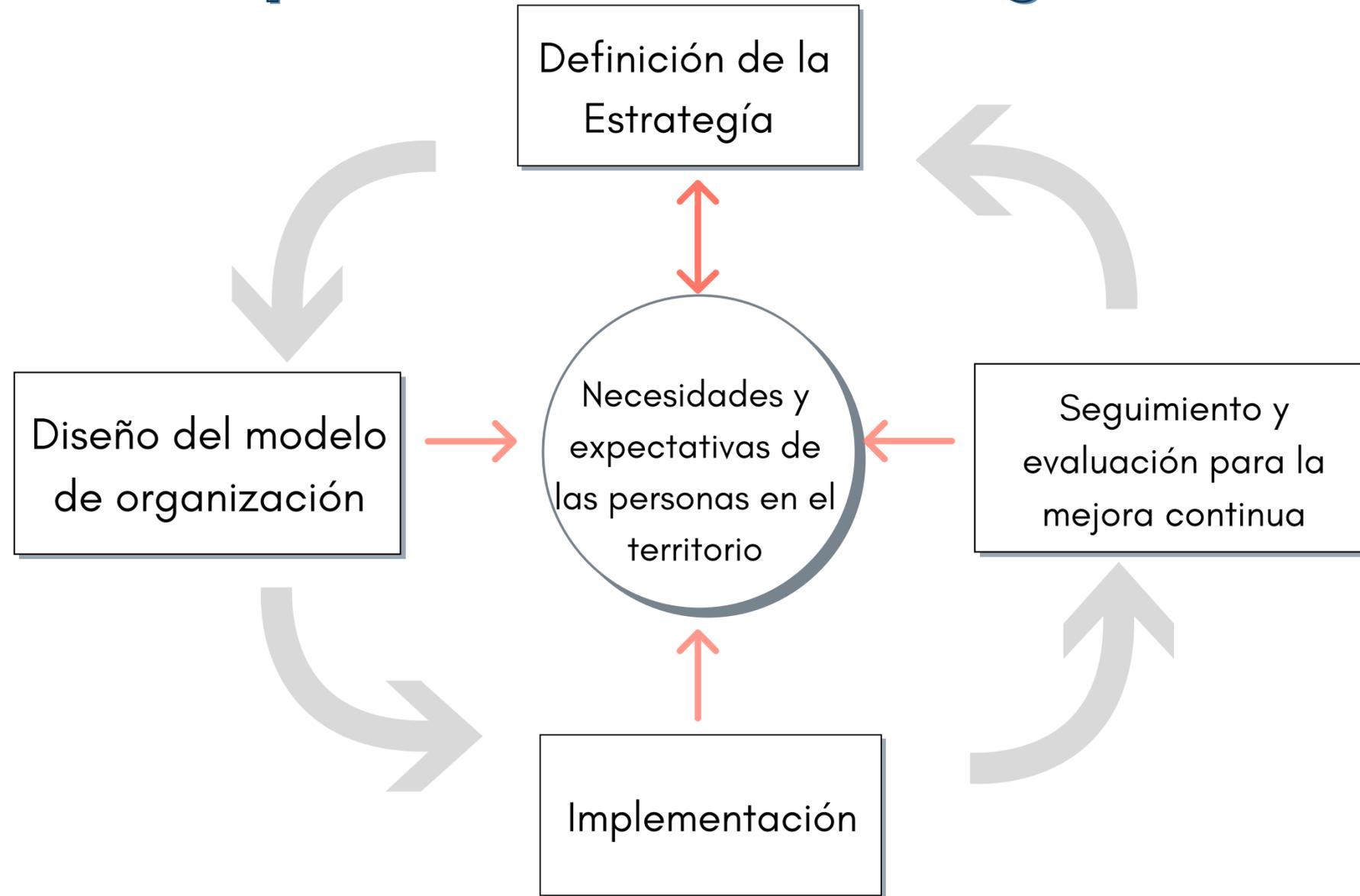


Consideraciones Generales

- ✔ 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.

- ✔ Los Gobiernos Regionales cuentan con una estructura básica de organización establecida en las leyes 19.175 y 21.074, que la conforman los siguientes órganos.
 - ✔ Consejo Regional
 - ✔ Gobernador Regional
 - ✔ 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.
 - ✔ Unidad de Control.

Componentes para el diseño de la organización interna



Componente: Definición de la Estrategia

- ✔ La estrategia comprende el análisis lógico que se debe realizar para identificar los productos estratégicos (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.

- ✔ La estrategia permite definir 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). Comprende:
 - ✔ Determinación de definiciones estratégicas.
 - ✔ Identificación de productos estratégicos (bienes y servicios) a cargo del GORE
 - ✔ Definición o redefinición de la cadena de valor

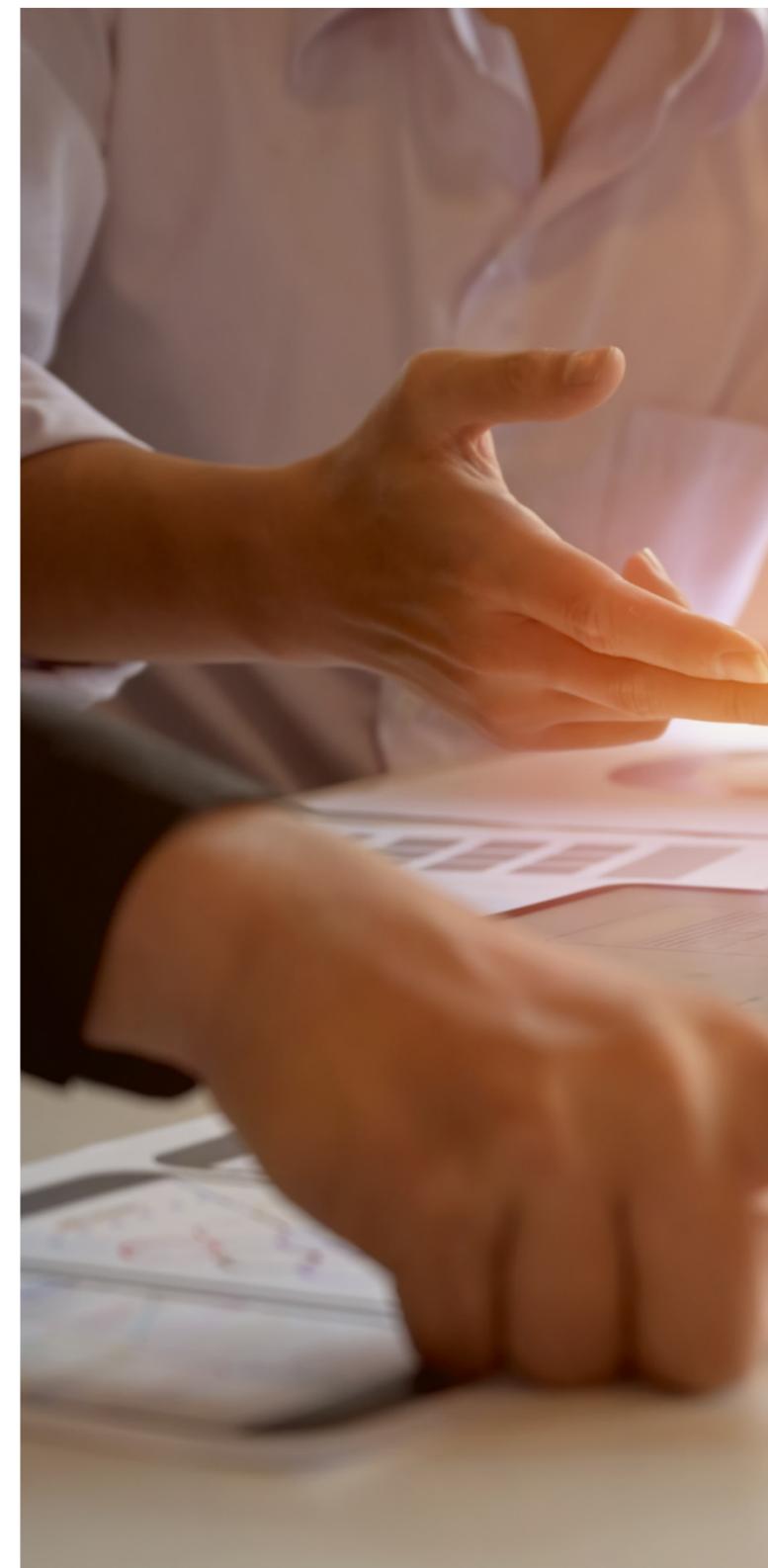


Componente: Diseño del modelo de organización

- ✓ Comprende el 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, teniendo en cuenta su propósito.
- ✓ 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 componente se desarrollan las siguientes fases:
 - ✓ Análisis organizacional
 - ✓ Diseño del modelo organizacional
 - ✓ Elaboración del documento de organización interna - MOF
 - ✓ Aprobación de la estructura orgánica y del manual de organización interna de los gobiernos regionales

Componente: Diseño del modelo de organización

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



Recomendaciones para el análisis organizacional

Estrategia y visión del funcionamiento

- ✓ ¿Cuáles son los principales resultados que están buscando lograr y por qué son estratégicos para la organización?
- ✓ ¿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?
- ✓ ¿Cuáles son los principales retos que impone el cumplimiento de las funciones sustantivas asignadas?
- ✓ ¿El modelo de organización propuesto contribuye con los resultados que están buscando lograr? ¿Dónde estarían los principales ajustes requeridos?
- ✓ ¿Mecanismos de coordinación y principales aliados?

Perspectiva de la estructura y la cultura organizacional

- ✓ ¿La estructura actual responde a la estrategia de la entidad?
- ✓ ¿La estructura organizacional de los GORES facilita el flujo de los procesos y la entrega de productos?
- ✓ ¿Cómo la organización agrega valor en la entrega de bienes y servicios a cargo de la entidad?
- ✓ ¿Cómo se distribuyen las relaciones de poder y control en la organización?
- ✓ ¿Considera que la estructura organizacional ayuda a delimitar las tareas con claridad y medir su ejecución?
- ✓ ¿Cómo coordinan los servidores civiles de las unidades y divisiones en la organización?

Consideraciones para el diseño del modelo de organización interna del GORE

- ✓ Se distinguen tres tipos de niveles organizacionales dentro de la estructura orgánica, para distinguir líneas de jerarquía y responsabilidad, así como los niveles de articulación y coordinación entre las unidades de organización.
- ✓ Primer nivel organizacional: lo conforman los órganos de gobierno (Consejo Regional, Gobernador Regional, Administrador Regional)
- ✓ Segundo nivel organizacional: lo conforman las seis (6) divisiones creadas en el marco de la ley.
- ✓ Tercer nivel organizacional: lo conforman las unidades (jefaturas) que dependen de las divisiones o de los órganos de gobierno.
- ✓ Las unidades de organización se clasifican y caracterizan por el tipo de funciones que realizan.
- ✓ Para la creación de unidades de organización se tienen criterios como: enfoque estratégico, volumen de operación, necesidad de independizar servicios y tareas; tipo y tamaño de órgano, etc.
- ✓ Los órganos. Son unidades de organización del primer y segundo nivel organizacional. Se crean por norma expresa y constituyen la estructura orgánica base.
- ✓ Las unidades orgánicas corresponden al tercer nivel organizacional, se crean para desagregar las funciones de los órganos.

Consideraciones para el diseño del modelo de organización interna

Las funciones para los GORE se clasifican en:

- ✓ Funciones Generales, Aquellas asignadas al GORE por Ley.
- ✓ Funciones específicas. asignadas a los órganos (Divisiones, etc) del GORE.
- ✓ Funciones de gobierno: funciones de conducción y dirección
- ✓ Funciones sustantivas,
- ✓ Funciones de gestión estratégica
- ✓ Funciones de gestión administrativa.

Considerando el tipo de funciones los órganos del GORE se clasifican:

- ✓ Órganos de Gobierno, dirección o conducción
- ✓ Órganos Sustantivos
- ✓ Órganos de Gestión Estratégica
- ✓ Órganos de Gestión administrativa
- ✓ Otros órganos (órganos de control, órganos consultivos, etc)

Aspectos relevantes para la asignación y determinación de funciones

- ✓ 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, teniendo en cuenta reglas como integralidad, determinación de funciones, consistencia entre asignación de funciones y rendición de cuentas.
- ✓ Para la desagregación de funciones se tiene en cuenta la naturaleza de las funciones y afinidad, evitando duplicidades. Por la afinidad se considera que funciones similares y afines 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 cumplimiento de sus funciones. Este análisis complementa la aplicación de criterios que sustentan la creación de unidades de organización.

Documento de Organización Interna



- ✓ 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.
- ✓ Constituye una guía administrativa para la entidad y su personal sobre cómo se han asignado las funciones y responsabilidades al interior de la organización.

Componente: Implementación

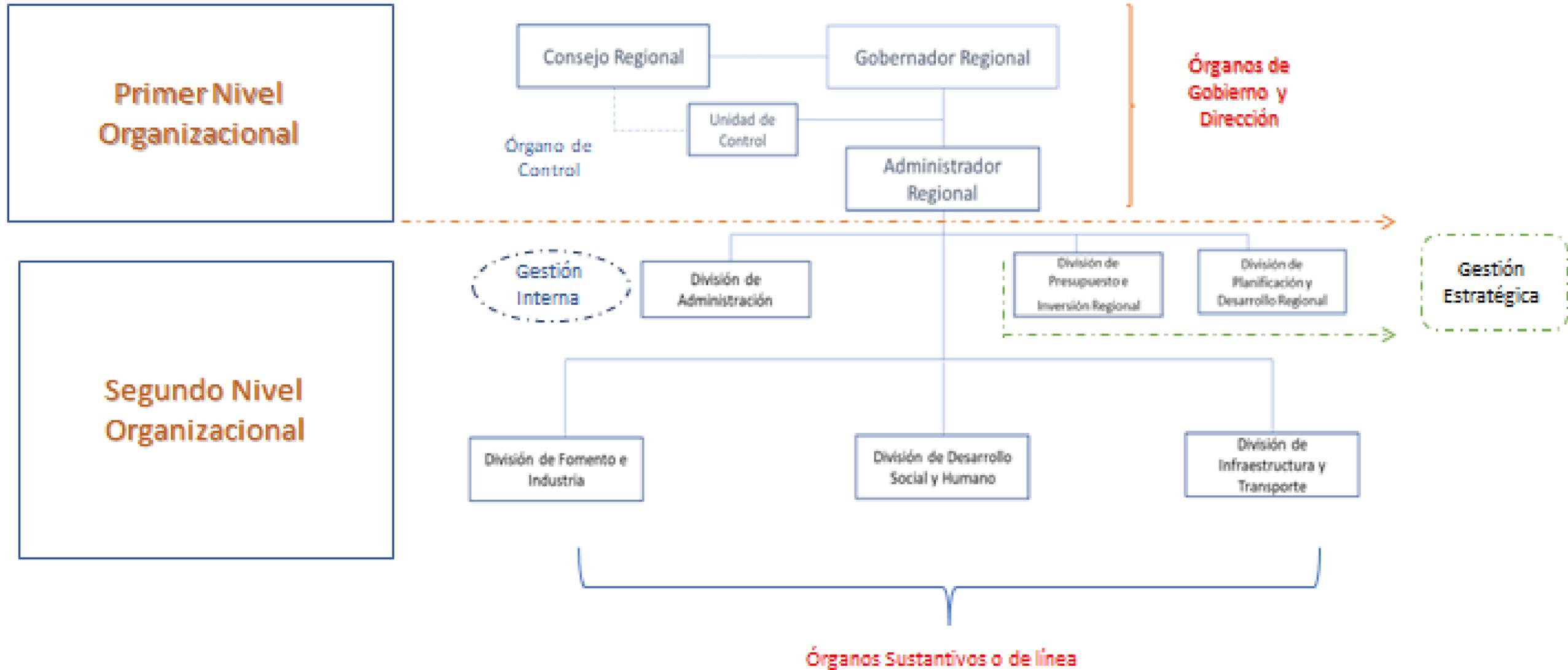
- ✓ Elaboración de la hoja de ruta, según variables como organización interna, recursos humanos y articulación, y en función al nivel de implementación de la nueva estructura base (logrado, en proceso, inicio).
- ✓ Definición de la estrategia para implementar el modelo con dos ejes transversales:
 - Gestión del Cambio
 - Gestión de la comunicación y coordinación.
- ✓ Determinación de acciones para el funcionamiento que comprende:
 - Sensibilización y socialización del cambio (mapeo de actores, estrategia comunicacional, talleres de socialización)
 - Acciones para garantizar la capacidad operativa del GORE (R.H., infraestructura, equipamiento, gestión documental, presupuesto, etc.)
- ✓ Determinación de mecanismos de coordinación y articulación para la implementación como:
 - Espacios u mecanismos de articulación interna del GR (entre unidades de organización)
 - Mecanismo para coordinación entre el Gobernador y el Delegado Presidencial
 - Mecanismos de coordinación con los servicios en virtud de las nuevas funciones asumidas.
 - 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.
 - Otros mecanismos.

Componente: Seguimiento y evaluación

- ✓ El seguimiento permite comprobar la implementación de las acciones para mejorar la entrega de los productos estratégicos
- ✓ El seguimiento sirve para realizar los ajustes necesarios.
- ✓ Mejora continua para alcanzar el resultado esperado y definido en la fase de definición de la estrategia.



Resumen de la organización





¡GRACIAS!