

Guía para la Implementación de la nueva organización de los Gobiernos Regionales

Sección 2

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.

Descripción breve

La Guía es 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.

Mayen Ugarte con el apoyo de Miriam Burga

Contenido

Guía para la implementación de la nueva organización de los Gobiernos Regionales	3
I. Introducción	3
II. Consideraciones Generales	4
2.1. Objeto de la Guía	4
2.2. Finalidad de la Guía	4
2.3. Marco Legal que regula la organización de los Gobiernos Regionales	4
2.5. Principios para el ejercicio de las funciones de los Gobiernos Regionales	5
2.6. Estructura básica de organización	6
III. Aspectos Específicos para el Diseño Organizacional	7
3.1. Diseño organizacional	8
3.2. Criterios para la organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales	8
3.3. Criterios para el análisis para el diseño organizacional	10
3.4. Pautas para el diseño organizacional	11
3.5. Estructura orgánica	12
3.6. Niveles organizacionales	14
3.7. Unidades de organización de los Gobiernos Regionales	15
3.8. Tipo de Órganos para los gobiernos Regionales	16
3.9. Criterios para la creación de unidades de organización del tercer nivel (unidades orgánicas).	18
3.10. Naturaleza de las funciones de los Gobiernos Regionales	18
IV. Componentes para el diseño del modelo organizacional interna de los Gobiernos Regionales	21
4.1. Componente: Definición de la estrategia para la organización interna de los Gobiernos Regionales	22
4.2. Componente: Diseño del modelo organizacional interno de los gobiernos regionales	23
4.3. Componente: Implementación del modelo organizacional	32
4.4. Seguimiento y evaluación para la mejora continua	38
V. Documento de Organización Interna de los Gobiernos Regionales	38
5.1. Manual de Organización y Funciones – MOF – de los Gobiernos Regionales.	38
5.2. Utilidad del Manual de Organización y Funciones de los gobiernos regionales	39

5.3. El Manual de Organización y Funciones y su vinculación con el Manual de Perfil de puestos.	39
5.4. Contenido del Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional	39
5.4.1. Sección Primera: Disposiciones Generales	39
5.4.2. Sección Segunda: Disposiciones Específicas	40
5.4.3. Sección Tercera: Mecanismos de coordinación y articulación interna y externa	40
5.4.4. Sección Cuarta: Procesos	41
VI. Anexos de la Guía	41
6.1. Formato de Manual de Organización y Funciones con funciones de los órganos que conforma la estructura orgánica base de los GORE.	42

Guía para la implementación de la nueva organización de los Gobiernos Regionales

I. Introducción

La presente guía recoge los aspectos generales que se recomienda tener en cuenta para la elaboración de la propuesta de diseño organizacional de 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 pues debe responder a necesidades territoriales diferentes, en virtud, por ejemplo, a la vocación productiva de la región, a las necesidades sociales y sobre todo de las funciones que serán transferidas.

El diseño organizacional se elabora sobre la base de la organización básica establecida en las Leyes 19.175 y 21.074 y que se encuentra presente en todos los gobiernos regionales.

De esta manera la Guía busca establecer los lineamientos generales que deben tenerse en cuenta en el proceso de diseño del modelo de organización, la implementación, así como el seguimiento y evaluación para la mejora continua.

El diseño organizacional interno busca que los Gobiernos Regionales cuenten con una organización adaptable 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).

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.

II. Consideraciones Generales

II.1. Objeto de la Guía

La presente 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, Ley de Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

II.2. Finalidad de la Guía

La presente guía tiene como finalidad orientar a los Gobiernos Regionales en el proceso de diseño e implementación de su organización interna, sobre la base de lo dispuesto en las Leyes 19.175 y 21.074.

II.3. 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 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.

II.4. 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.

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.

Los gobiernos regionales tendrán su sede en la ciudad capital de la respectiva región, sin perjuicio de que puedan ejercer sus funciones transitoriamente en otras localidades de la región.

II.5. Principios para el ejercicio de las funciones de los Gobiernos Regionales

En el ejercicio de sus funciones, los Gobiernos Regionales tienen en cuenta los siguientes principios:

- a. 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.
- b. Principio de responsabilidad
- c. Coordinación
- d. Impulso de oficio del procedimiento
- e. Impugnabilidad de los actos administrativos
- f. Control,
- g. Probidad,
- h. Transparencia y publicidad administrativas.

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.

Los mencionados principios se establecen en el marco de lo dispuesto en 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.6. Estructura básica de organización

Los gobiernos regionales en el marco de lo dispuesto en las Leyes N° 19.175 y 21.074, cuentan con una organización básica 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

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

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

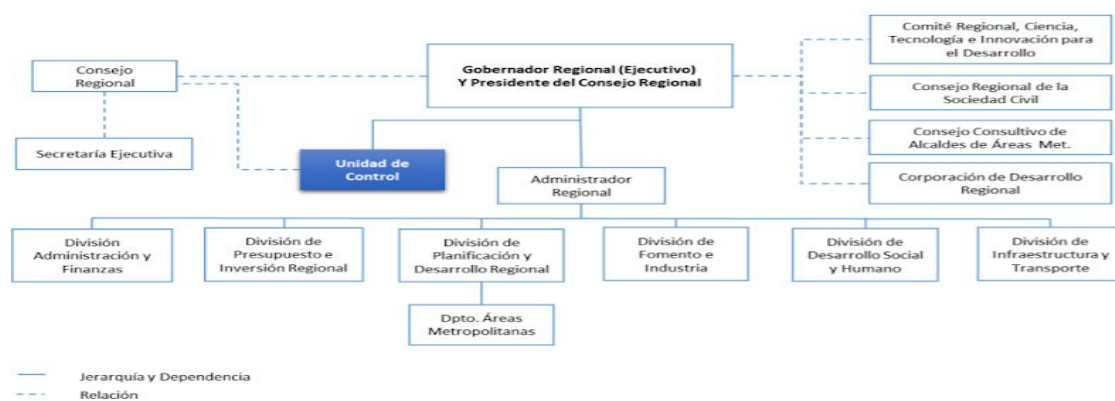
	Artículo 13 de la Ley 19.175 modificada por la Ley N° 21.074
Administrador Regional	Artículo 168 quáter de la Ley N° 19.175 modificada por la Ley 21.074.
• División de Planeamiento y Desarrollo Regional • División de Presupuesto e Inversión Regional • División de Administración y Finanzas • División de Fomento e Industria • División de Infraestructura y Transporte • 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.

Se incluye en esta organización básica a las instancias de coordinación dispuestas en el marco de la ley como las siguientes:

- Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Regional
- Consejo Regional de Sociedad Civil

En los casos que corresponda y cuando las regiones cuenten con áreas metropolitanas se constituirá el Consejo Consultivo de Alcaldes de Áreas Metropolitanas.

Gráfico N° 01
Organigrama Básico del Gobierno Regional



Fuente: Guía de recomendaciones para la instalación de la nueva orgánica en los Gobiernos Regionales - SUBDERE

III. Aspectos Específicos para el Diseño Organizacional

En esta sección se establece la definición y alcance del diseño organizacional, así como los criterios, pautas y reglas aplicables al proceso, las que deben ser tomadas en cuenta para definir el modelo organizacional, y la estructura de organización interna que se formalice en su Manual de Organización y Funciones.

En la presente sección se desarrollan los siguientes aspectos:

1. Diseño organizacional
2. Criterios para la organización y funcionamiento de los Gobiernos Regionales
3. Criterios para el análisis para el diseño organizacional
4. Pautas para el diseño organizacional
5. Estructura orgánica

III.1. Diseño organizacional

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 esta y facilite la elaboración o modificación de su estructura orgánica.

III.2. 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 las 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.

III.3. Criterios para el análisis para el diseño organizacional

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 las siguientes reglas:

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

III.4. Pautas para el diseño organizacional

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 responder 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.

III.5. Estructura orgánica

La estructura orgánica 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 que se muestran las distintas unidades de organización y sus relaciones jerárquicas.

La estructura orgánica se diseña a partir de la estructura básica de organización de los gobiernos regionales establecida en el marco de las leyes 19.175 y 21.074 como normas sustantivas que le asignan competencias y funciones, y establecen su organización.

III.5.1. 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 numerales 3.2; 3.3. y 3.4. de la presente guía, 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.

III.6. Niveles organizacionales

Los niveles organizacionales constituyen las categorías dentro de la organización de los gobiernos regionales, que reflejan la dependencia jerárquica, funcional, 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.

III.7. 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 que conforman la estructura orgánica: los órganos y unidades orgánicas.

a. **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.** Es el órgano ejecutivo, le corresponde presidir el consejo y ejercer las funciones y atribuciones que la ley orgánica constitucional determina, en coordinación con los demás órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa. Le corresponde la coordinación,

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.

supervigilancia o fiscalización de los servicios públicos que dependan o se relacionen con el Gobierno Regional.

- **Administrador Regional.** Órgano de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, dentro del ámbito propio de competencia del gobierno regional, encargado de hacer efectiva la participación de la ciudadanía regional y ejercer las atribuciones que la ley orgánica 19.175 le asigna.
- **Divisiones del gobierno regional.** Constituyen los órganos de la estructura organizacional base de los gobiernos regionales establecido en la ley 19.175 y 21.074.

b. **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.

III.8. 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:

a. **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

b. **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 Transporte
- División de Desarrollo Social y Humano

c. Órganos de Gestión Estratégicas

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:

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

d. 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.

e. Órgano 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.

f. 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.

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.

g. 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, en el marco de lo dispuesto en el artículo 15 de la ley.

III.9. Criterios 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, teniendo en cuenta lo dispuesto en las leyes que le asignan competencias y funciones.

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.

III.10. Naturaleza 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. 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, se consideran las funciones de los gobiernos regionales en atención a su naturaleza y alcance. Se consideran las siguientes:

a. 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. Las funciones generales son aquellas establecidas en el artículo 16 de la Ley N° 19.175 y sus modificatorias.

Se consideran como generales 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.

b. 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.

c. 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

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>.

normas sustantivas que establecen competencias y funciones a los Gobiernos Regionales. Las funciones sustantivas se ejecutan o desarrollan a través de sus órganos misionales o sustantivos.

d. 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.

e. 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
	Segundo nivel	Control*	Unidad de Control
		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.

IV. Componentes para el diseño del modelo organizacional interna de 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:

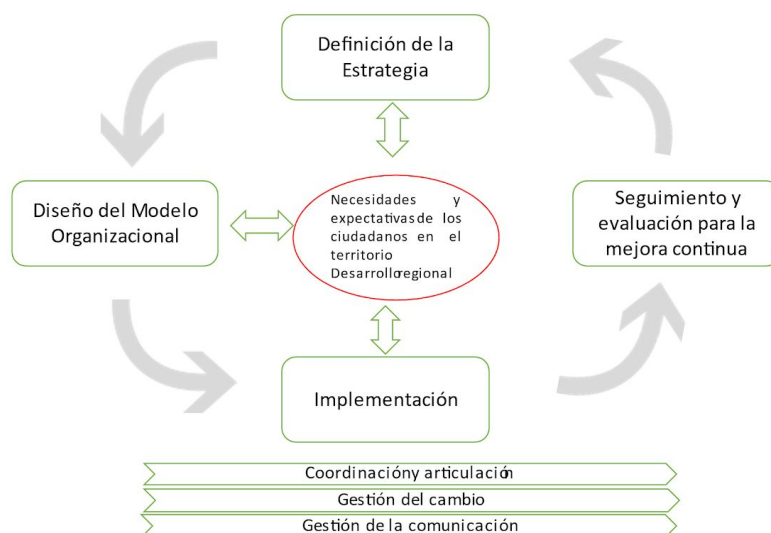
- Definición de la Estrategia
- Diseño del modelo organizacional – elaboración del MOF
- Implementación del modelo organizacional
- Seguimiento y evaluación para la mejora continua

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:

- Coordinación y articulación
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión del cambio

A continuación, se muestra de manera gráfica el ciclo de desarrollo del proceso de diseño e implementación del modelo organizacional.

Diseño e implementación del modelo organizacional



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

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.

La definición de la estrategia 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. Componente: Diseño del modelo organizacional interno de los gobiernos regionales

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 fases:

- Análisis organizacional
- Diseño del modelo organizacional

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.

- Elaboración del documento de organización interna - MOF
- Aprobación de la estructura orgánica y del manual de organización interna de los gobiernos regionales

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
1. ¿Cuáles son los principales resultados que están buscando lograr y por qué 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?	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 identificadas 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 la funciones.</i>

Tabla N° 5

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

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.	- Artículo 17 de la Ley 10.175, modificada por la ley 21.074.
	Aprobar el plan regional de ordenamiento territorial	Consejo Regional	- Literal o del artículo 24 de la Ley 10.175 y sus modificatorias.
	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	
b) Participar en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento en la región.		División de Infraestructura y Transportes.	
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		División de planificación y desarrollo 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 convenios internacionales respectivos, y coordinar con otros gobiernos regionales el transporte interregional, sin perjuicio de las facultades que correspondan a las municipalidades		División de Infraestructura y Transportes.	
e) Fomentar y propender al desarrollo de áreas rurales y localidades aisladas en la región,		División de Infraestructura y Transportes.	

en coordinación con la acción multisectorial en la dotación de la infraestructura económica y social.			
f) Proponer a la autoridad competente la localidad en que deberán radicarse las secretarías regionales ministeriales y las direcciones regionales de los servicios públicos, sin perjuicio de los traslados transitorios a otras localidades de la región.		Administración Regional Divisiones del Gobierno Regional	
g) Financiar estudios que definan las condiciones de localización para la disposición de los distintos tipos de residuos y los sistemas de tratamientos más adecuados para cada uno de ellos, en coordinación con las Secretarías Regionales Ministeriales de Vivienda y Urbanismo, de Medio Ambiente y de Salud respectivas, en conformidad a las normas que rigen la materia.		División de Presupuesto e Inversión Regional División de Administración y Finanzas	
h) Proponer territorios como zonas rezagadas en materia social, y su respectivo plan de desarrollo, aplicando los criterios y demás reglas establecidas en la política nacional sobre la materia.		División de Desarrollo social	

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:

- 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

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 las funciones y afinidad, evitando la duplicidad de funciones. 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.

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

Tabla N° 7
Ejemplo de desagregación de funciones 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	
	Prestar asistencia técnica a las municipalidades y los demás organismos de la administración que lo requieran.	a. Desarrollar un plan de asistencia técnica en materias de su competencia y proponer a la división para su aprobación. b. Coordinar el desarrollo de asistencias técnicas a las municipalidades y organismos que lo requieran.	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:

- 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.
- 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.
- Departamento de seguimiento y evaluación.

4.2.4. 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. Componente: 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 o 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 del 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	- Nuevas divisiones consideradas en la estructura organizacional. - Estructura organizacional aprobada y establecida en un documento de organización. - Plan de implementación - Plan para la gestión del cambio	- En proceso de implementación de la nueva estructura organizacional - En proceso de elaboración del documento de gestión organizacional y del plan de implementación y gestión del cambio.	En inicio del proceso de implementación de la nueva organización.
	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.	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.	No cuenta con espacios o instancias de coordinación externa definidos. O se encuentra en inicio de establecer.

		Cuenta con mecanismos de coordinación con otros niveles de gobierno, entidades privadas y la sociedad civil.	En proceso de determinar los mecanismos de coordinación con los otros niveles de gobierno, entidades privadas y la sociedad civil.	
	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

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 no efectiva, 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 del nuevo programa reestructurado, 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 estratégicas 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 del nuevo programa; 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.

V. Documento de Organización Interna de los Gobiernos Regionales

En esta sección se desarrollan los aspectos generales y específicos vinculados con el documento de organización interna de los gobiernos regionales, el cual se establece en un documento o instrumento de gestión organizacional interna al que denominaremos para el presente caso “Manual de Organización y Funciones”.

V.1. Manual de Organización y Funciones – MOF – de los Gobiernos Regionales.

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.

Constituye un documento de gestión organizacional, puesto que constituye una guía administrativa para la entidad y su personal sobre cómo se han asignado las funciones y responsabilidades al interior de la organización.

5.2. Utilidad del Manual de Organización y Funciones de los gobiernos regionales

El Manual de organización y funciones es útil para:

- ✓ 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.
- ✓ Utilidad para 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.
- ✓ Utilidad para 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”).
- ✓ Utilidad para quienes ejercen control. Facilita la identificación de las unidades de organización responsables del cumplimiento de las funciones establecidas para el gobierno regional.
- ✓ Utilidad para las personas de la región. Permite a las personas conocer cómo se organiza un gobierno regional internamente, y facilita el acceso al público.

5.3. El Manual de Organización y Funciones y su vinculación 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.

5.4. 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:

5.4.1. 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.

5.4.2. 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
- 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.

5.4.3. 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 las 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.

Se consideran 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.

5.4.4. 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 materia específica 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.

VI. Anexos de la Guía

- VI.1. Formato de Manual de Organización y Funciones con funciones de los órganos que conforman la estructura orgánica base de los GORE.

Anexo I.

Manual de Organización y Funciones para los Gobiernos Regionales

Sección Primera Disposiciones Generales

Artículo 1.- Objeto de los Gobiernos Regionales

Los Gobiernos Regionales tienen como objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región¹³.

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 cultural¹⁴.

Artículo 2.- Naturaleza del Gobierno Regional

Los Gobiernos regionales forman parte de la administración del Estado¹⁵. 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 regional¹⁶.

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.

¹³ 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.

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

¹⁵ 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.

¹⁶ Conforme lo dispuesto en el artículo 110 de la Constitución Política de Chile y el artículo 13 de la Ley N° 19.175.

Los Gobiernos Regionales tienen como objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región¹⁷.

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 cultural¹⁸.

Los gobiernos regionales tendrán su sede en la ciudad capital de la respectiva región, sin perjuicio de que puedan ejercer sus funciones transitoriamente en otras localidades de la región.

Artículo 3.- Funciones Generales de los gobiernos regionales

Son funciones generales del gobierno regional, en el marco dispuesto en el artículo 16 de la Ley N° 19.175, las siguientes:

- a) Diseñar, elaborar, aprobar y aplicar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región en el ámbito de sus competencias, los que deberán ajustarse al presupuesto de la Nación y ser coherentes con la estrategia regional de desarrollo. Asimismo, en dicha labor deberá considerar los planes comunales de desarrollo.
- b) Efectuar estudios, análisis y proposiciones relativos al desarrollo regional;
- c) Orientar el desarrollo territorial de la región en coordinación con los servicios públicos y municipalidades, localizados en ella;
- d) Elaborar y aprobar su proyecto de presupuesto, ajustándose a las orientaciones que se emitan para la formulación del proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público, de conformidad al artículo 15 del decreto ley N° 1.263, del Ministerio de Hacienda, de 1975, orgánico de Administración Financiera del Estado, sin perjuicio de las facultades que asisten al gobernador regional de conformidad al artículo 78 de la presente ley;
- e) Administrar fondos y programas de aplicación regional;
- f) Resolver la inversión de los recursos que a la región correspondan en la distribución del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y de aquéllos que procedan de acuerdo al artículo 74 de la ley, en conformidad con la normativa aplicable;
- g) Decidir la destinación a proyectos específicos de los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional, que contemple anualmente la Ley de Presupuestos de la Nación;

¹⁷ 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.

¹⁸ Conforme lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley N° 19.175.

- h) Dictar normas de carácter general para regular las materias de su competencia, con sujeción a las disposiciones legales y a los decretos supremos reglamentarios, las que estarán sujetas al trámite de toma de razón por parte de la Contraloría General de la República y se publicarán en el Diario Oficial;
- i) Asesorar a las municipalidades, cuando éstas lo soliciten, especialmente en la formulación de sus planes y programas de desarrollo;
- j) Adoptar las medidas necesarias para enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe, en conformidad a la ley, y desarrollar programas de prevención y protección ante situaciones de desastre, sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades nacionales competentes;
- k) Participar en acciones de cooperación internacional en la región, dentro de los marcos establecidos por los tratados y convenios que el Gobierno de Chile celebre al efecto y en conformidad a los procedimientos regulados en la legislación respectiva;
- l) Ejercer las competencias que le sean transferidas de conformidad con lo dispuesto en la ley 19.175;
- m) Mantener relación permanente con el gobierno nacional y sus distintos organismos, a fin de armonizar el ejercicio de sus respectivas funciones;
- n) Construir, reponer, conservar y administrar en las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas, con cargo a los fondos que al efecto le asigne la Ley de Presupuestos. Para el cumplimiento de esta función, el gobierno regional podrá celebrar convenios con las municipalidades y con otros organismos del Estado, a fin de contar con el respaldo técnico necesario.
- k) Elaborar y aprobar los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público asociados al o a los planes reguladores metropolitanos o intercomunales existentes en la región, con consulta a las respectivas municipalidades.

Artículo 4.- Funciones generales en materia de ordenamiento territorial. Corresponde al gobierno regional en el marco de dispuesto en el artículo 17 de la ley.

- 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.
- b) Establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región, con las desagregaciones territoriales correspondientes.
- c) Participar en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento en la región.
- d) 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.
- e) 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 convenios internacionales respectivos, y coordinar con otros gobiernos regionales el transporte interregional, sin perjuicio de las facultades que correspondan a las municipalidades.
 - f) Fomentar y propender al desarrollo de áreas rurales y localidades aisladas en la región, en coordinación con la acción multisectorial en la dotación de la infraestructura económica y social.
 - g) Proponer a la autoridad competente la localidad en que deberán radicarse las secretarías regionales ministeriales y las direcciones regionales de los servicios públicos, sin perjuicio de los traslados transitorios a otras localidades de la región.
 - h) Financiar estudios que definan las condiciones de localización para la disposición de los distintos tipos de residuos y los sistemas de tratamientos más adecuados para cada uno de ellos, en coordinación con las Secretarías Regionales Ministeriales de Vivienda y Urbanismo, de Medio Ambiente y de Salud respectivas, en conformidad a las normas que rigen la materia.
 - i) Proponer territorios como zonas rezagadas en materia social, y su respectivo plan de desarrollo, aplicando los criterios y demás reglas establecidas en la política nacional sobre la materia. El Ministerio del Interior y Seguridad Pública, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, determinará los territorios como zonas rezagadas conforme a la política nacional sobre la materia.

Artículo 5.- Funciones generales en materia de fomento de las actividades productivas. Corresponderá al gobierno regional en el marco de lo dispuesto en el artículo 18 de la ley las siguientes funciones:

- a) Formular políticas regionales de fomento de las actividades productivas, en particular el apoyo al emprendimiento, a la innovación, a la capacitación laboral, al desarrollo de la ciencia y tecnología aplicada, al mejoramiento de la gestión y a la competitividad de la base productiva regional.
- b) Establecer las prioridades estratégicas regionales en materia de fomento de las actividades productivas y de mejoramiento de la innovación para la competitividad, generando las condiciones institucionales favorables al desarrollo empresarial, a la inversión productiva, a la capacidad emprendedora y capacitación laboral, velando por un desarrollo sustentable y concertando acciones con el sector privado en las áreas que corresponda.
- c) Aprobar el plan regional de desarrollo turístico, con el objeto de fomentar el turismo en los niveles regional, provincial y local.
- d) Promover y diseñar, considerando el aporte de las instituciones de educación superior de la región, programas, proyectos y acciones en materia de fomento de las actividades productivas establecidas como prioridades regionales.
- e) Promover y apoyar, en coordinación con los municipios, mediante la suscripción de convenios, la implementación de oficinas comunales de fomento

productivo e innovación para la competitividad, coordinando su acción a nivel regional.

- f) Promover la investigación científica y tecnológica, y fomentar el desarrollo de la educación superior y de enseñanza media técnico profesional en la región, en concordancia con la política regional de fomento de las actividades productivas.
- g) Elaborar y aprobar la Política Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, la que deberá contener, a lo menos:

- i. Los lineamientos estratégicos que en materia de ciencia, tecnología e innovación se establezcan para la región, debiendo considerar al efecto la Estrategia Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo propuesta por el Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo.

- ii. Los ámbitos de acción que abordará la respectiva política regional junto con sus principales objetivos, actividades, criterios y prioridades presupuestarias.

Artículo 6.- Funciones generales en materia de desarrollo social y cultural. Corresponde al gobierno regional en el marco de las funciones establecidas en el artículo 19 de la ley las siguientes:

- a) Establecer prioridades regionales para la erradicación de la pobreza.
- b) Participar, en coordinación con las autoridades competentes, en acciones destinadas a facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados, a beneficios y programas en el ámbito de la salud, educación y cultura, vivienda, seguridad social, deportes y recreación y asistencia judicial.
- c) Proponer programas y proyectos con énfasis en grupos vulnerables o en riesgo social.
- d) Distribuir entre las municipalidades de la región los recursos para el financiamiento de beneficios y programas sociales administrados por éstas, en virtud de las atribuciones que les otorgue la ley.
- e) Realizar estudios relacionados con las condiciones, nivel y calidad de vida de los habitantes de la región.
- f) Fomentar las expresiones culturales, cautelar el patrimonio histórico, artístico y cultural de la región, incluidos los monumentos nacionales, y velar por la protección y el desarrollo de las etnias originarias.
- g) Financiar y difundir actividades y programas de carácter cultural. En el ejercicio de esta función le corresponderá promover el fortalecimiento de la identidad regional.
- h) Proponer programas y proyectos que fomenten la formación deportiva y la práctica del deporte.
- i) Mantener información actualizada sobre la situación socio económica regional, identificando las áreas y sectores de pobreza y de extrema pobreza, y proponiendo programas destinados a superarla.

Artículo 7.- Atribuciones del gobierno regional. Son atribuciones del gobierno regional conforme lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley N° 19.175 y su modificación, las siguientes:

- a) Aprobar y modificar las normas reglamentarias regionales que le encomienden las leyes, no pudiendo establecer en ellas, para el ejercicio de actividades, requisitos adicionales a los previstos por las respectivas leyes y los reglamentos supremos que las complementen.
- b) Adquirir, administrar y disponer de sus bienes y recursos, conforme a lo dispuesto por la ley.
- c) Convenir, con los ministerios, los servicios públicos, las municipalidades u otros gobiernos regionales programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional, de conformidad con el artículo 81.
- d) Disponer, supervisar y fiscalizar las iniciativas que se ejecuten con cargo a su presupuesto.
- e) Aplicar las políticas definidas en el marco de la estrategia regional de desarrollo.
- f) Aprobar los planes regionales de ordenamiento territorial, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales y sus respectivos planos de detalle, los planes reguladores comunales, los planes seccionales y los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público, conforme a lo establecido en las letras c) y c bis) del artículo 36 de la ley 19.175.
- g) Formular y priorizar proyectos de infraestructura social básica y evaluar programas, cuando corresponda.
- h) Proponer criterios para la distribución y, cuando corresponda, distribuir las subvenciones a los programas sociales, con arreglo a la normativa nacional correspondiente.
- i) Aplicar, dentro de los marcos que señale la ley respectiva, tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación regional y se destinen al financiamiento de obras de desarrollo regional.
- j) Aprobar las banderas, escudos e himnos regionales, en conformidad con el reglamento que señala el artículo 2º de la ley sobre uso o izamiento de la Bandera Nacional.
- k) Diseñar, elaborar, aprobar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos dentro de su territorio, y
- l) Ejercer las demás atribuciones necesarias para el ejercicio de las funciones que las leyes le encomienden.

Artículo 8.- Base Legal.- Las funciones, atribuciones, organización interna de los gobiernos regionales se sustenta en el siguiente marco legal.

- Constitución Política
- 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.
- Ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, en lo que resulta aplicable a los gobiernos regionales.

Sección Segunda Disposiciones Específicas

Subsección 1 Estructura orgánica del gobierno regional

Artículo 9.- Estructura organizacional del gobierno regional¹⁹

La estructura orgánica constituye el 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, en unidades de organización, para establecer las líneas de autoridad y los mecanismos de coordinación para el logro de sus objetivos.

La estructura organizacional interna de los gobiernos regionales se diseña a partir de la estructura base e incorpora las unidades de organización del tercer nivel organizacional.

Artículo 10.- Estructura básica de organización.

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 órganos del primer y segundo nivel organizacional. Son órganos que conforman la estructura básica de organización:

- a. El Consejo Regional
- b. El Gobernador Regional
- c. El Administrador Regional
- d. División de Planificación y Desarrollo Regional
- e. División de Presupuesto e Inversión Regional

¹⁹ Para el presente caso se consideran las funciones de los órganos del primer y segundo nivel organizacional.

- f. División de Administración y Finanzas
- g. División de Fomento e Industria
- h. División de Infraestructura y Transportes
- i. División de Desarrollo Social y Humano.
- j. Unidad de Control

Artículo 11.- De los niveles organizacionales y los órganos que conforman la estructura organizacional.

Los gobiernos regionales tienen la siguiente estructura organizacional:

Primer Nivel organizacional

Órganos de Conducción y Gobierno

- 01.1. Consejo Regional
- 01.2. Gobernador Regional
- 01.3. Administrador Regional

Órgano de Control

- 02.1. Unidad de Control

Segundo Nivel organizacional

Órganos de Gestión estratégica

- 03.1. División de Planificación y Desarrollo Regional
- 03.2. División de Presupuesto e Inversión Regional

Órganos Misionales

- 04.1. División de Fomento e Industria
- 04.2. División de Infraestructura y Transportes
- 04.3. División de Desarrollo Social y Humano

Órganos de Gestión Interna

- 05.1. División de Administración y Finanzas

Tercer Nivel organizacional

Unidades orgánicas de los órganos de Gobierno y Conducción (en caso corresponda y se encuentre debidamente justificado)

Unidades orgánicas de los órganos de Gestión estratégica

Unidades orgánicas de los órganos misionales

Unidades orgánicas de los órganos de gestión interna

07. órgano de consulta y asesoramiento

07.1 Comité de Ciencia y Tecnología

07.2 COSOC

Subsección 2

Órganos de Gobierno y Conducción

Artículo 12.- Consejo Regional

El consejo regional es el órgano de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, dentro del ámbito propio de competencia del gobierno regional, encargado de hacer efectiva la participación de la ciudadanía regional y ejercer las atribuciones que la ley orgánica 19.175 le asigna²⁰.

Artículo 13.- Funciones del Consejo Regional

En este punto se consideran las funciones asignadas al Consejo Regional de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional realizado a las funciones generales y las funciones de materia específica.

Artículo 14.- Gobernador Regional

El gobernador regional es el órgano ejecutivo, le corresponde presidir el consejo y ejercer las funciones y atribuciones que la ley orgánica constitucional determina, en coordinación con los demás órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa. Le corresponde la coordinación, supervigilancia o fiscalización de los servicios públicos que dependan o se relacionen con el Gobierno Regional²¹.

El gobernador regional es el jefe superior de los servicios administrativos del Gobierno Regional y propondrá al consejo la organización de estos, de acuerdo con las normas básicas sobre organización establecidas por la Ley N° 19.175 y sus modificatorias.

Artículo 15.- Funciones del Gobernador Regional

²⁰ En virtud de lo dispuesto en el artículo 113 de la Constitución Política.

²¹ En atención a lo dispuesto en el artículo 111 de la Constitución en concordancia con el artículo 13 de la Ley 19.175

En este punto se consideran las funciones asignadas al Consejo Regional de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional.

Artículo 16.- Administrador Regional

Es el colaborador directo del gobernador regional, le corresponde la gestión administrativa del gobierno regional y la coordinación del accionar de los jefes de cada una de las divisiones que lo conforman.

Artículo 17.- Funciones del Administrador Regional

En este punto se consideran las funciones asignadas al Consejo Regional de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional.

*** Unidades orgánicas de la Administración Regional**

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan del órgano administrador regional, para lo cual deberán incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Subsección 3 Órgano de Control

Artículo 18.- Unidad de Control

Es el órgano encargado de realizar la auditoría operativa interna del gobierno regional, con el objeto de fiscalizar la legalidad de sus actuaciones y controlar su ejecución financiera y presupuestaria. La Unidad de control depende del gobernador regional y colaborará directamente con el consejo regional en su función de fiscalización.

Artículo 19. Funciones de la unidad de control

La unidad de control tiene, entre sus funciones, las siguientes:

- a) Emitir informes trimestrales acerca del estado de avance del ejercicio presupuestario del gobierno regional, sobre el flujo de gastos comprometidos para el año presupuestario en curso y ejercicios presupuestarios posteriores, y respecto de los motivos por los cuales no fueron adjudicadas licitaciones públicas de relevancia regional.
- b) Representar al gobernador regional los actos del gobierno regional que estime ilegales.
- c) Dar respuesta por escrito a las consultas y peticiones que sean patrocinadas por, a lo menos, un tercio de los consejeros presentes en la sesión en que se trate dicha consulta o petición,

- d) Asesorar al consejo en la definición y evaluación de las auditorías externas que se decida contratar, en virtud de lo dispuesto en la letra b) del artículo 36 bis de la Ley 19.175.
- e) Informar al gobernador regional y al consejo regional sobre las reclamaciones de terceros que hayan sido contratados por el gobierno regional para la adquisición de activos no financieros o la ejecución de iniciativas de inversión dentro de la región, o de servicios públicos o instituciones receptoras de transferencias establecidas en convenios con el gobierno regional.
- f) Dar cuenta al consejo regional, trimestralmente, sobre el cumplimiento de sus funciones.

Subsección 4 **Órganos de Gestión estratégica**

Artículo 20.- División de Planificación y Desarrollo Regional

Se encarga de elaborar y proponer estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio, incluido el Plan Regional de Ordenamiento Territorial, sobre la base de procesos técnicos y participativos, conforme a las prioridades definidas por el Gobierno Regional.

La División de Planificación y Desarrollo Regional apoya al gobernador regional en la evaluación del cumplimiento de las políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos de carácter regional, y prestar asistencia técnica a las municipalidades y demás organismos de la administración que lo requieran.

Artículo 21.- Funciones de la División de Planificación y Desarrollo Regional

En este punto se consideran las funciones asignadas a la División de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional en virtud de las funciones generales del GORE.

*** Unidades orgánicas de la División de Planificación y Desarrollo Regional**

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan de la División, para lo cual deberán incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Para la creación de las unidades de organización del tercer nivel se tienen en cuenta los criterios y reglas establecidos en la presente guía.

**En el supuesto que el gobierno regional cuente con áreas metropolitanas deberá contar con un departamento de áreas metropolitanas que dependa por la naturaleza y vinculación de funciones de la División de Planificación y Desarrollo Regional.*

El departamento de áreas metropolitanas apoya al gobernador regional en la gestión de estas y tiene las siguientes funciones:

- a) La coordinación e interacción del gobierno regional con los órganos administrativos de la administración central y local.*
- b) La coordinación de los planes a los cuales hace referencia el artículo 104 quinquies, emitiendo un informe respecto a dicha materia.*
- c) Actuar como secretaría ejecutiva del comité consultivo de alcaldes*

Artículo 22.- División de Presupuesto e Inversión Regional

La División de Presupuesto e Inversión Regional se encarga de elaborar el o los proyectos de presupuestos de inversión del Gobierno Regional, así como de ejecutar y controlar dicho presupuesto de inversiones y los programas que administre, asesorando al gobernador regional en la determinación de los proyectos de inversión a desarrollar o financiar según los lineamientos y prioridades de los instrumentos de planificación regional.

Artículo 23.- Funciones de la División de Presupuesto e Inversión Regional

En este punto se consideran las funciones asignadas a la División de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional en virtud de las funciones generales del GORE.

** Unidades orgánicas de la División de Presupuesto e Inversión Regional*

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan de la División, para lo cual deberán incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Para la creación de las unidades de organización del tercer nivel se tienen en cuenta los criterios y reglas establecidos en la presente guía.

Subsección 5 Órganos Misionales o sustantivos

Artículo 24.- División de Fomento e Industria.

Se encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, destinados a estimular el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y de nuevas capacidades empresariales, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información que propenda a favorecer el crecimiento sostenido, integrado y sustentable de la región respectiva, proponiendo y promoviendo instrumentos de fomento productivo.

Artículo 25.- Funciones de la División de Fomento e Industria

En este punto se consideran las funciones asignadas a la División de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional en virtud de las funciones generales del GORE.

*** Unidades orgánicas de la División de Fomento e Industria**

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan de la División, para lo cual deberán incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Para la creación de las unidades de organización del tercer nivel se tienen en cuenta los criterios y reglas establecidos en la presente guía.

Artículo 26.- División de Infraestructura y Transportes.

Se encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, en materia de obras de infraestructura y equipamiento regional; y gestión de transporte.

Artículo 27.- Funciones de la División de Infraestructura y Transporte

En este punto se consideran las funciones asignadas a la División de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional en virtud de las funciones generales del GORE.

*** Unidades orgánicas de la División de Infraestructura y Transporte**

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan de la División, para lo cual deberán incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Para la creación de las unidades de organización del tercer nivel se tienen en cuenta los criterios y reglas establecidos en la presente guía.

Artículo 28.- División de Desarrollo Social y Humano.

Se encarga de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, conducentes a la igualdad de derechos y oportunidades y la cohesión social.

Artículo 29.- Funciones de la División de Desarrollo Social y Humano

En este punto se consideran las funciones asignadas a la División de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional en virtud de las funciones generales del GORE.

*** Unidades orgánicas de la División de Infraestructura y Transporte**

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan de la División, para lo cual deberán incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Para la creación de las unidades de organización del tercer nivel se tienen en cuenta los criterios y reglas establecidos en la presente guía.

Subsección 6 Órganos de Gestión Interna

Artículo 30.- División de Administración y Finanzas.

La División de Administración y Finanzas se encarga de la gestión administrativa interna y de la provisión de los servicios generales del Gobierno Regional.

Artículo 31.- Funciones de la División de Administración y Finanzas

En este punto se consideran las funciones asignadas a la División de manera específica en la ley, así como aquellas que se identifican del análisis funcional en virtud de las funciones generales del GORE.

*** Unidades orgánicas de la División de Administración y Finanzas**

En el supuesto que resulte necesario y siempre que se encuentre debidamente justificado pueden crearse unidades de organización que dependan de la División, para lo cual deberán

incluir un artículo que identifique la unidad y el alcance de sus funciones, y un artículo que establezca las funciones de las mismas.

Para la creación de las unidades de organización del tercer nivel se tienen en cuenta los criterios y reglas establecidos en la presente guía.

Subsección 7

Órganos de consulta y asesoramiento

Artículo 32. Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo

Constituye un órgano de consulta y asesoramiento que podrá ser constituido con participación ad honorem de integrantes de los sectores público y privado.

Las normas sobre la integración del citado Comité, así como las modalidades de funcionamiento serán establecidas en un reglamento del Ministerio de Interior y Seguridad Pública, suscrito además por el Ministro de Economía, Fomento y Turismo.

Artículo 33.- Funciones del Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo

El comité Regional tiene como funciones en el marco de lo dispuesto en el artículo 68 bis, las siguientes:

- a. Asesorar al gobierno regional en la identificación y formulación de las políticas y acciones que fortalezcan la ciencia, tecnología e innovación en la región.
- b. Tiene entre sus áreas de competencia aquellas que se encuentren relacionadas, entre otras, con la investigación científica, el capital humano y la innovación, así como la transferencia y difusión de tecnologías vinculadas a la innovación regional.
- c. Elaborar una estrategia regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como las medidas y orientaciones de mediano y largo plazo en dicho ámbito para el desarrollo en la región. Para el desarrollo de la estrategia deberá tener en cuenta el componente regional o macro zonal de la Estrategia que elabore el consejo asesor presidencial creado por el decreto supremo N° 177, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, promulgado el año 2014 y publicado el año 2015, o la institucionalidad que lo reemplace.

Artículo 34.- Comité Consultivo de alcaldes de áreas Metropolitanas

En el caso de que los Gobiernos Regionales administren áreas metropolitanas, contarán 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.

De corresponder se incluye un artículo con las funciones específicas que respectivas.

Artículo 35.- Consejos de la Sociedad Civil – COSOC.

En los casos que corresponda en el marco de la ley, los gobiernos regionales participan con un Consejo de la Sociedad Civil, conformados por representantes de organizaciones sin fines de lucro, como instancias de discusión de temas que afecta a la comunidad, cuyo objetivo es incidir e influir en la ejecución y evaluación de las Políticas Públicas, estos serán considerados como corresponde instancias de carácter consultivo.

Sección Tercera Mecanismos de Coordinación y Articulación

Artículo 36. Mecanismos de coordinación y articulación

Los gobiernos regionales establecen los siguientes mecanismos de coordinación y articulación.

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Los demás mecanismos de coordinación que le permitan el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones.

Sección Cuarta Procesos

Artículo 37- Descripción de los Procesos

El gobierno regional ha definido procesos estratégicos, misionales y de soporte, según el siguiente detalle:

- a. Procesos estratégicos [Insertar los procesos estratégicos determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

- b. Procesos Misionales: [Insertar los procesos Misionales determinados, anteceditos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]
- c. Procesos de Apoyo: [Insertar los procesos de apoyo determinados, anteceditos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

Forma parte del MOF el inventario de procesos en el cual se identifican a los dueños de los procesos, los que corresponden a las unidades de organización que tienen responsabilidad y autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

Como anexo al documento se incluye el mapa de procesos en el cual se identifican las interrelaciones de los procesos.

Anexos del MOF

1. Organigrama
2. Mapa de procesos
3. Ficha de inventario de procesos