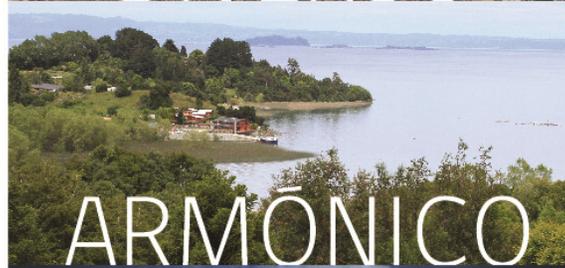
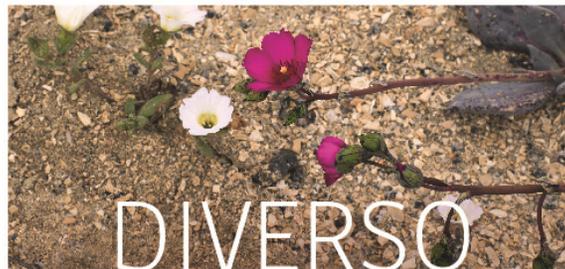




SUBDERE

Chile de todos

—— Gobierno de Chile ——





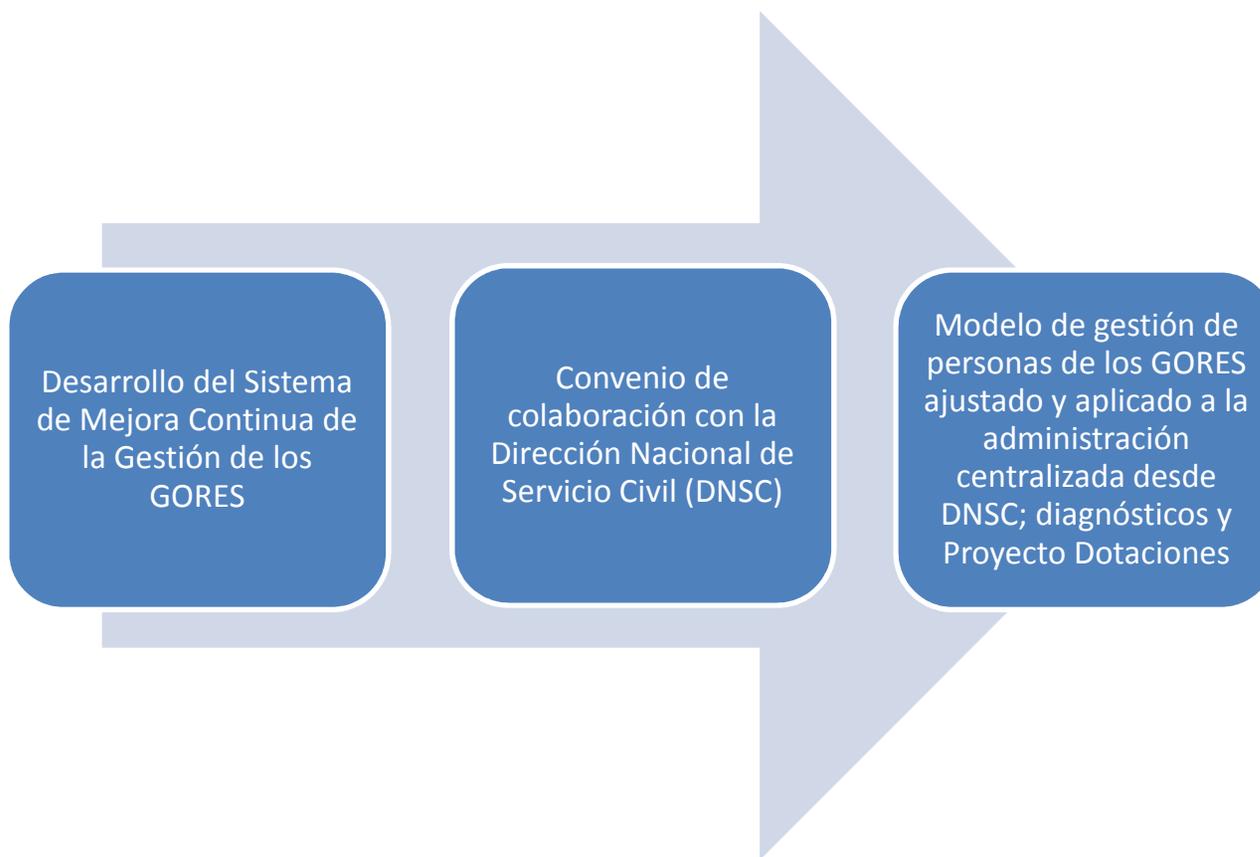
METODOLOGÍA PARA ANALIZAR Y PROPONER DOTACIONES ÓPTIMAS PARA LOS GOBIERNOS REGIONALES





Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Contexto del Proyecto





Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Contexto del Proyecto

Hoy hacemos entrega a los 15 Gobiernos Regionales de los informes finales individuales, con sus respectivos anexos, más dos guías metodológicas, una extensa y otra práctica.

Objetivo del Proyecto

Diseñar e implementar una metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los quince Gobiernos Regionales, considerando el marco normativo vigente y potenciales modificaciones legales, definiciones estratégicas de cada Gobierno Regional y especificidades de procesos, puestos/cargos, rentas y carga de trabajo.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Análisis de la Estructura Organizacional General

El análisis de Span de Control o ámbito de control del Gobierno Regional, refleja el número promedio de subordinados por jefatura, agrupados en función del nivel de la unidad organizativa analizada, llegando a los 3 niveles organizacionales detectados: División, Departamento y Unidad.

El promedio para los GORES alcanzó los 3,7 personas, mientras que la media para una organización normal tipo es de 7,7 (valor referencial comúnmente utilizado).

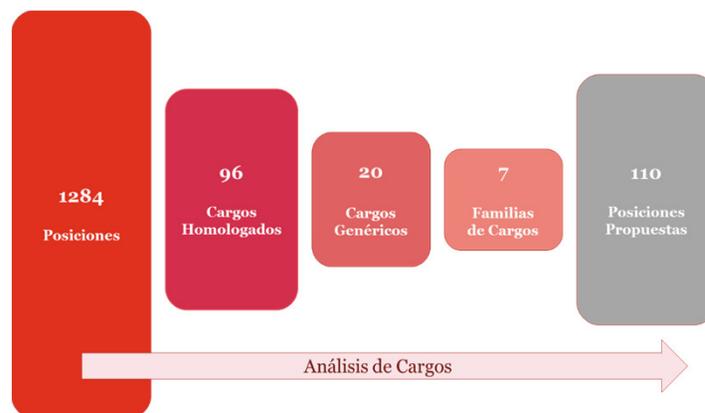
Los resultados obtenidos permitieron modelar una estructura organizacional general, y elaborar un plan de implementación que ayude a cada Gobierno Regional a transitar adecuada y ordenadamente desde el escenario actual al modelado.

Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Análisis de la Estructura de Cargos

- Tabla de Valoración de Cargos, de acuerdo a los factores de la metodología de valoración de PwC
- Mapping General de Cargos (posiciones)
- Mapping de Cargos Homologados:



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Análisis de la Estructura de Cargos

- Cargos Genéricos:

Estructura de Cargos por Niveles		
NIVEL	Puntaje	
0	1500 - 2000	Directivos
1	1000 - 1499	
2	800 - 999	Jefaturas
3	700 - 799	
4	600 - 699	Coordinadores
5	500 - 599	Profesionales
6	400 - 499	
7	300 - 399	Técnicos
8	200 - 299	Administrativos
9	100 - 199	
		Auxiliares



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Análisis de la Estructura de Cargos

La homologación interna resulta relevante pues permite:

- simplificar,
- acotar,
- reclasificar y/o
- redefinir los cargos

También permite compactar y ajustar la estructura de los mismos, visualizando los perfiles generales requeridos y posibles ajustes a la estructura de compensaciones salariales.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Equidad Interna

Se entiende por equidad interna en una organización a que exista una proporcionalidad y correspondencia entre la posición e importancia relativa de los cargos y la compensación asignada a sus ocupantes, mediante la determinación del *porcentaje de equidad interna*.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Equidad Interna

A partir de la definición de los siguientes estados de equidad de una organización normal, se realiza un cruce de la remuneración informada de los funcionarios y la categorización de los cargos de éstos:

<i>Porcentaje:</i>	100%	90%	80%	70%	50%	30%	10%
<i>Nivel de Equidad:</i>	Optimo	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	

El porcentaje promedio de equidad de los GORES es de 58,4%, calificando como REGULAR.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Equidad Interna

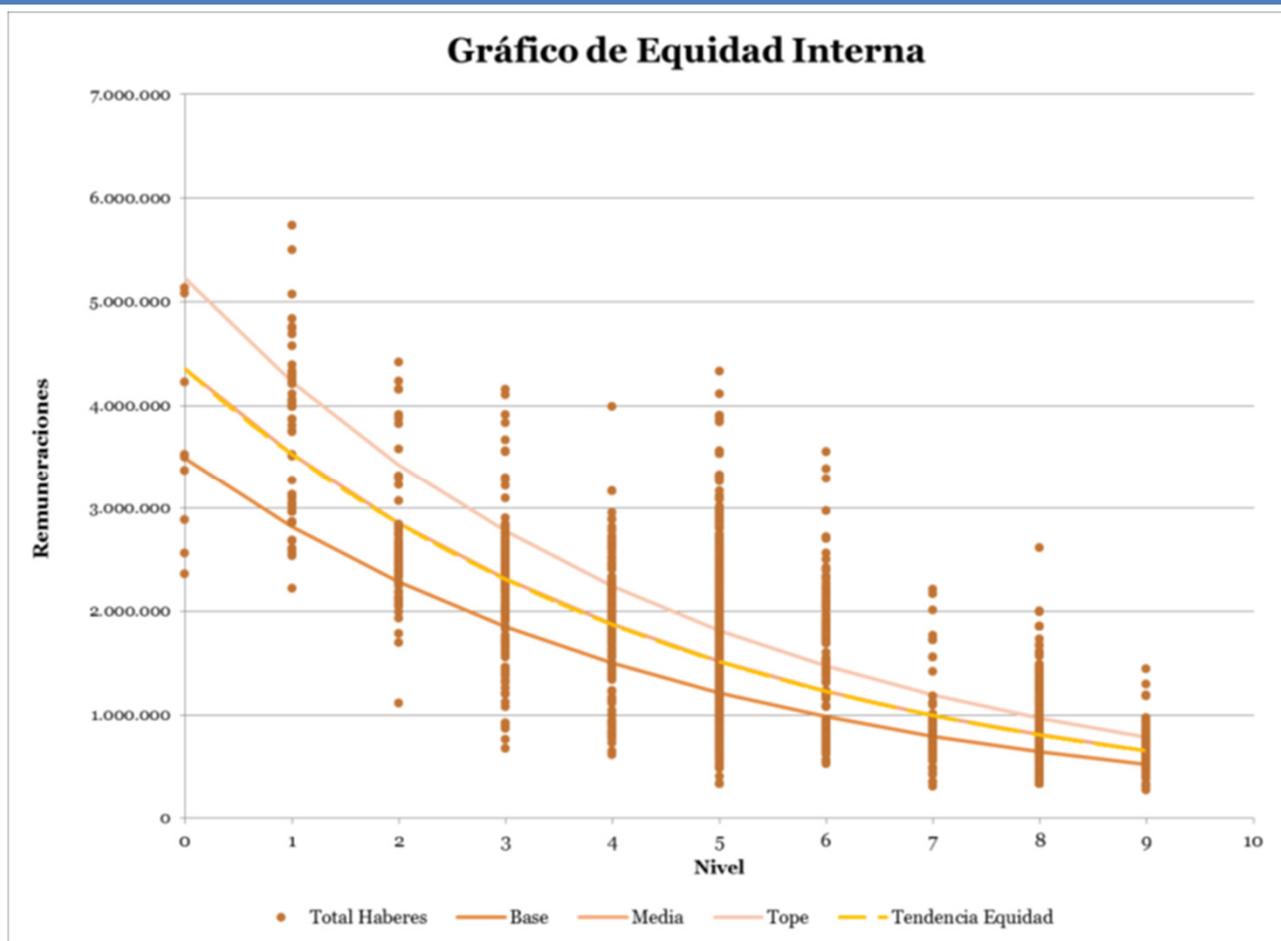
Para cada uno de los 10 niveles de cargos establecidos se determinó la banda salarial actual,

Este resultado al ser descompuesto entrega la siguiente información:

- Existe un 46,1% de funcionarios que están dentro de la banda de equidad.
- Existe un 53,9% de funcionarios que están fuera de la banda de equidad.
 - 22,3% está bajo la banda y un 31,6% está sobre la banda.

Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto





Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Equidad Interna

Como se puede observar **todos los niveles presentan inequidades**, lo que quiere decir que existen personas que están siendo remuneradas por debajo de la banda y otras que están siendo remuneradas muy por encima de la banda a todo lo largo de la estructura de cargos.

Al mismo tiempo, se puede observar que **en el nivel 5 (profesionales) es donde existe un mayor nivel de inequidad**, existiendo funcionarios que reciben una retribución de más del doble del tope de la banda, incluso sobre los niveles más altos en jerarquía en la organización.

Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Dotaciones Óptimas de los Gobiernos Regionales

A partir de los subproductos obtenidos, la dotación óptima se determina de la siguiente manera:

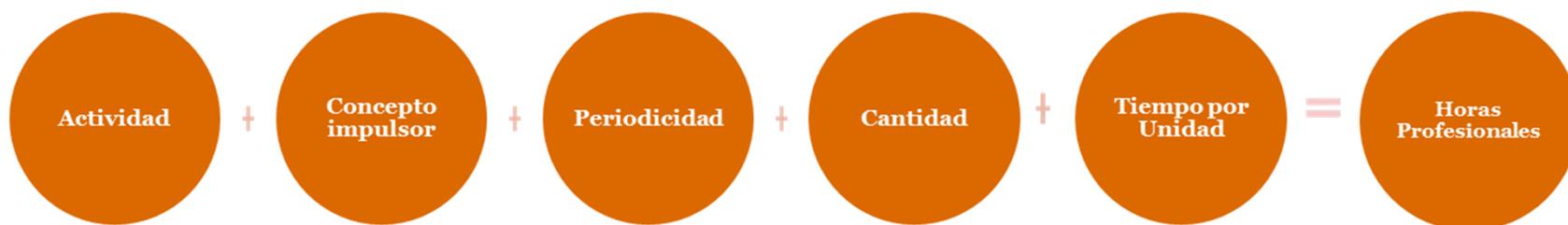


Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Horas Profesionales

La dotación óptima se estima en primer lugar a partir de la identificación de los procesos, actividades críticas de carácter permanente, sus respectivas cargas de trabajo y su valoración en horas.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Dotaciones Óptimas de los Gobiernos Regionales

Luego, se estiman y se contrastan con las horas laborales efectivas o disponibles:



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Principales Resultados del Proyecto

Dotaciones Óptimas de los Gobiernos Regionales

Resultados

Estructura	Gobiernos Regionales														
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
División Administración y Finanzas	32	29	36	39	45	29	34	49	37	37	33	33	61	36	32
División Análisis y Control de Gestión	38	34	36	39	44	34	39	52	40	41	37	35	57	38	31
División Planificación y Desarrollo	24	20	23	24	25	20	24	28	24	24	23	23	30	24	20
Staff	28	31	29	33	35	29	30	40	30	29	30	29	48	30	27
Total Propuesto	124	117	127	138	165	115	129	177	133	132	125	124	207	130	115
División Administración y Finanzas	23	26	36	33	34	30	39	38	35	28	29	28	74	33	27
División Análisis y Control de Gestión	36	23	33	37	39	29	23	37	36	46	33	32	38	26	21
División Planificación y Desarrollo	19	17	14	23	17	20	24	42	25	36	19	11	32	20	29
Staff	28	30	22	37	41	22	25	34	16	21	31	31	49	36	17
Total Actual	106	96	105	130	131	101	111	151	112	131	112	102	193	115	94
Diferencia	18	21	22	8	34	14	18	26	21	1	13	22	14	15	21
% de Variación	17%	22%	21%	6%	26%	14%	16%	17%	19%	1%	12%	22%	7%	13%	22%



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

- El estudio entrega bastante más que la estimación de brechas en dotación.
- Resaltamos el enfoque metodológico para proponer una estructura organizacional general contra la cual analizar y comparar la estructura actual, sustentada en la cadena de valor
- Esto aterriza la necesaria segmentación de macroprocesos, procesos y actividades críticas de los GORES, permite definir formal y fundadamente las relaciones de subordinación y control, y permite revisar y ajustar la estructura de cargos.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

- El análisis y propuesta de gestión de cargos se realiza en base a una adaptación de un método de utilización universal, en que el valor relativo de los cargos se obtiene para establecer una jerarquía interna que sustente los distintos subsistemas de gestión de personas.
- Objetiviza el rol vs la persona, ordena, formaliza y transparenta un conjunto de principios, reglas y criterios para la valoración de los cargos.
- Establece un único orden jerárquico al interior de la organización, y puede armonizar la equidad interna al sustentar la política de remuneraciones en parámetros objetivos, equilibrados y estructurados.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

- Siendo la estructura salarial la base más importante en que se apoyan las organizaciones para definir los niveles retributivos de los cargos, tanto la propuesta de análisis metodológico, como el establecimiento de las bandas de equidad y la identificación y sistematización de las inequidades internas, resultan un insumo crítico para una política de gestión de personas.
- Específicamente, sobre los acápite relacionados con la estimación de las dotaciones óptimas, junto con reconocerse el esfuerzo metodológico realizado, **se han detectado dos puntos que requieren una revisión por cada GORE para validar las estimaciones preliminares:**



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

- El método para definir **la carga de trabajo** si bien incorpora mecanismos de validación entre niveles jerárquicos, uso de benchmarking y otros, **es esencialmente subjetivo** y no exento de omisiones o inclusiones no del todo fundadas, es decir recoge lo que se hace y no necesariamente lo que debiera hacerse, lo que **puede producir importantes distorsiones** en la secuencia de cálculo de los:

tiempos por actividad → las cargas de trabajo → horas totales
que sustentan la definición de la cantidad de personas requeridas.

- Por su parte, para la determinación de las horas laborales efectivas, el estudio **usa los promedios nacionales** (estadígrafos) disponibles para el mercado nacional (sin discriminación de ninguna índole), siendo recomendable usar los propios **promedios que se obtengan de las bases de datos de cada GORE.**



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

- Finalmente, se debe hacer notar que tanto la estructura organizacional como la de cargos y la respectiva dotación de los Gores se verán fuertemente impactada a medida que avance la Agenda, en especial por la implementación de los Pilotajes de Desarrollo Productivo; Desarrollo Social y Humano, y Desarrollo de Infraestructura y Transporte.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

En lo esencial, y junto con las distintas propuestas metodológicas y productos intermedios, cada uno de los Gores cuenta a partir de hoy con:

- Una propuesta de estructura organizacional general y de cargos homologados (simplificados, acotados, reclasificados y/o redefinidos), junto a la definición de los respectivos perfiles;
- Una propuesta para el análisis de equidad interna (correspondencia entre una estructura de cargos y sus compensaciones, especialmente salarial) al interior del GORE, y las estimaciones realizadas;
- Una propuesta para la estimación de dotación óptima y cálculo de las brechas detectables a nivel del GORE, de Staff y para cada División.



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

IMPRESIONES FINALES

En síntesis,
tomando los resguardos anotados y haciendo hincapié en las necesarias mejoras y
consideraciones de información más pertinente,
los principales productos entregados puede ser considerados un aporte al debate
sobre el fortalecimiento de capacidades regionales
para asumir los importantes desafíos que se derivan de la Agenda de
Descentralización



Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

Siguientes Acciones

SUBDERE ha concordado con la empresa la realización de dos talleres de transferencia metodológica de 1 día de duración a realizarse en Santiago.

En el primero la convocatoria ha sido realizada para el día 15 de Mayo de 2015 con la participación de los Jefes de la División de Administración y Finanzas y el encargado de área de Gestión de Personas o Recursos Humanos.

En el segundo, que se realizará el 19 de Mayo, con la participación de la Directiva de FENAFGORE y el Presidente de cada Asociación Regional de Funcionarios del Gore.

Se espera, asimismo, poder concertar para las próximas semanas, una reunión de presentación de los resultados del estudio a la Dirección de Presupuesto.



¡GRACIAS!