



ARQUITECTURA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

CONFIGURACIÓN DE VALOR, MAPA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA

Cliente:

FOSIS



Elaborado por
ClioDinámica Limitada



Santiago, Diciembre del año 2014

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	3
2	MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1	ARQUITECTURA DE PROCESOS	5
2.1.1	MAPA DE PROCESOS	7
2.1.2	CONFIGURACIÓN DE VALOR	8
2.2	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2.1	TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
2.2.2	ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL Y CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN	12
2.2.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ORGANIGRAMA	13
3	MAPA DE PROCESOS Y CONFIGURACIÓN DE VALOR	14
3.1	MAPA DE PROCESOS	14
3.2	CONFIGURACIÓN DE VALOR	23
3.2.1	PROCESOS PRINCIPALES.....	23
3.2.2	PROCESOS ESTRATÉGICOS	24
3.2.3	PROCESOS DE APOYO	24
4	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL.....	26
4.1	ANÁLISIS ESTRUCTURA ACTUAL	26
4.1.1	CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL ESTRATÉGICO	27
4.1.2	CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL DIRECTIVO.....	29
4.1.3	CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL EJECUTIVO	29
4.1.4	CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL OPERACIONAL.....	32
4.2	PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA ESTRUCTURA ACTUAL	34
4.3	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	34
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN	38
6	ANEXOS	40
6.1	CRITERIOS DE ELABORACIÓN Y RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE ORGANIGRAMAS	40

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento se ha elaborado en el marco del proceso de alineamiento institucional que ha llevado a cabo el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), y tiene por objeto describir la metodología de trabajo utilizada y presentar los principales resultados de la asesoría realizada respecto al levantamiento de la arquitectura de procesos del FOSIS, la cual incluye la definición del mapa de procesos y configuración de valor de la institución, en conjunto con el desarrollo de una estructura organizacional, temas que deben estar alineados con la estrategia institucional.

A modo de contextualización del proceso, es importante mencionar que el equipo consultor ha desarrollado previamente un diagnóstico de la situación actual de la institución, en donde ha sido posible detectar brechas en el alineamiento de estos temas con la estrategia de FOSIS que son necesarias de mejorar. Por esta razón, se hace necesario reformular la arquitectura de procesos y la estructura organizacional actual de FOSIS, de manera tal que permita consolidar el modelo de gestión institucional, para mejorar en la entrega y calidad de los servicios a los usuarios y colaboradores de FOSIS.

Cabe destacar, que para dar cumplimiento a los productos comprometidos en esta etapa de la consultoría, ha sido necesario el desarrollo de dos fases, cuyas actividades y principales resultados se describen a continuación:

1. La primera fase, se focalizó en identificar el mapa de procesos actual de la institución. Para ello, se trabajó directamente con los equipos del área de procesos, ingreso ético familiar, asistencia técnica (autoconsumo), asistencia técnica (habitabilidad) y programa más territorio, donde se revisó y levantó el flujo de procesos que describe el funcionamiento actual de cada programa. Con ello, y teniendo presente los desafíos identificados en el plan estratégico elaborado por FOSIS para el periodo 2014 – 2018, se identificaron brechas que permitieron plantear una nueva propuesta de mapa de procesos a partir de la cual se elabora la configuración de valor. De esta forma, se detectó una serie de aspectos necesarios para ser incorporados y que justifican los principales ajustes a la actual arquitectura de procesos de la institución.
2. La segunda fase del documento contempla una propuesta de rediseño de la estructura cuyo objeto es lograr vincular la estrategia, la estructura y los procesos de la institución, con la finalidad de adecuar la distribución de unidades orgánicas para facilitar el cumplimiento de los desafíos organizacionales y para entregar una mejor respuesta a los requerimientos y necesidades de los usuarios y colaboradores de FOSIS, para ello se realiza un análisis de la estructura actual de la institución, que permita diagnosticar su estado y determinar los principales desafíos que ésta debiese solventar para lograr una efectiva alineación entre los cambios que sugiere el Plan Estratégico y los que provienen del Modelo de Gestión y de la arquitectura de procesos de la institución. De esta forma, se realiza el análisis sobre el Nivel Directivo, Ejecutivo y Operacional y se identifican los principales desafíos que delimitarían el foco de los cambios a realizar en la actual estructura del FOSIS,

elaborando una propuesta de Diseño de Organigrama que incorpora estos cambios y que busca subsanar las principales brechas determinadas en la institución.

Finalmente, se exponen una serie de recomendaciones para la implementación de la Planificación Estratégica y el Modelo de Gestión Institucional a partir de la operacionalización y puesta en marcha de la nueva arquitectura de procesos que permitirá a la institución avanzar en la consecución de los principales desafíos que allí han sido planteados.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 ARQUITECTURA DE PROCESOS

La arquitectura de procesos posee bastas y diversas definiciones en la literatura, no obstante aquella que se expone en este apartado responde al contexto de alineación frente al Plan Estratégico 2014-2018 y el Modelo de Gestión Institucional de FOSIS. Para ello, es importante primero revisar el concepto de **Arquitectura organizacional**, el cual se define como el conjunto de elementos organizacionales (objetivos estratégicos, unidades orgánicas, procesos, tecnología, personal, etc.) que describen a la institución y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos (estratégicos) hasta los más bajos (operativos), con el fin de optimizar la generación de servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los usuarios y/o colaboradores de una institución. De esta, forma la Arquitectura de Procesos, es uno de los elementos que conforman la arquitectura de una institución, sin embargo es esencial para una efectiva alineación con su estrategia, esto se puede apreciar en la siguiente figura que bosqueja la alineación de los elementos de la arquitectura organizacional del FOSIS:

Figura 1: Alineación de elementos de la arquitectura organizacional en el FOSIS

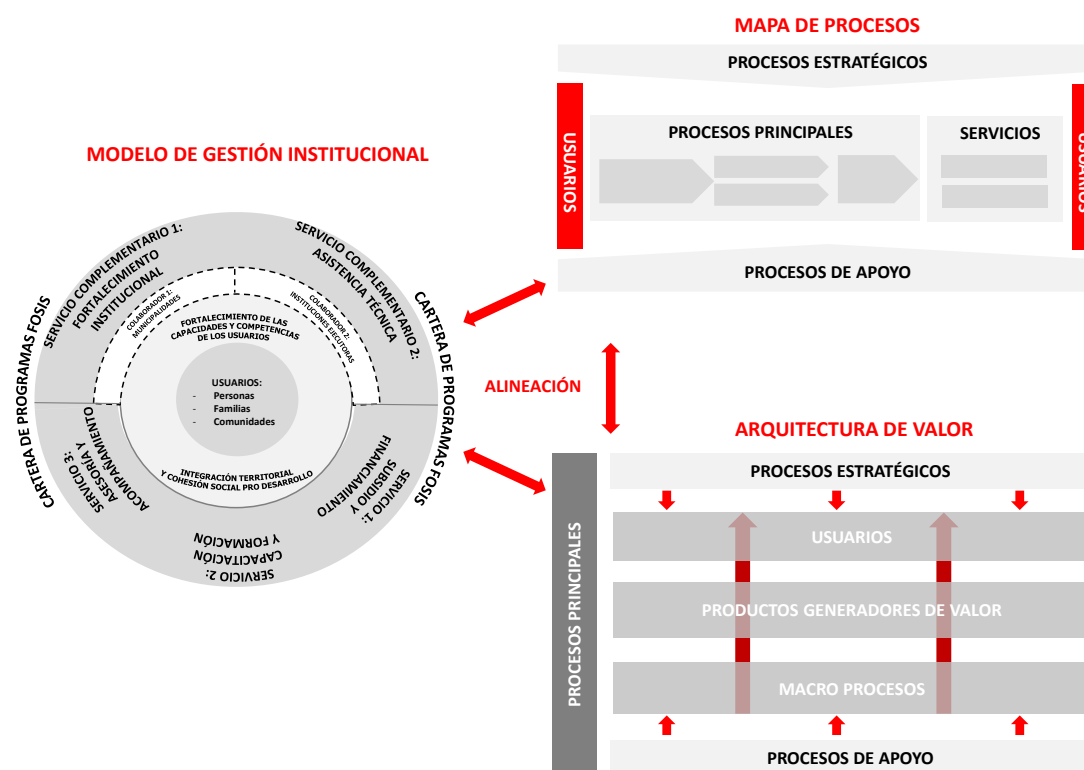


Fuente: Elaboración ClioDinámica

Entonces, la **arquitectura de procesos** se puede definir como el diseño de la estructura de un modelo de procesos, que debe reflejar un modelo de negocio¹ y su debida configuración de valor².

De esta forma la arquitectura de procesos del FOSIS debe ser capaz de alinear los procesos principales, estratégicos y de apoyo de la institución con su modelo de gestión institucional y con su propuesta de valor a sus principales usuarios. Para lograr dicho objetivo, anteriormente, como resultado del segundo producto de esta consultoría, se han elaborado estas herramientas a partir de los cuales se deben alinear y articular el mapa de procesos y configuración de valor, propuestos más adelante, como se muestra en la figura a continuación:

Figura 2: Relación entre el Modelo de Gestión Institucional, la configuración de valor y el mapa de procesos



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A continuación se revisan brevemente los conceptos de Mapa de Procesos y de configuración de valor de una institución, con la finalidad de facilitar su entendimiento.

¹ Modelo de negocios entendido como los procesos Centrales para la Gestión Institucional.

² Bernhard Hitpass. Arquitectura de Procesos, 2012.

2.1.1 MAPA DE PROCESOS

La definición de mapas de procesos de una organización suele contemplarse durante la elaboración de su plan estratégico, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos. Existen múltiples definiciones de un mapa de procesos, y también hay varias formas de representarlos gráficamente, no obstante la definición y figura que se presentan a continuación, dan cuenta de la metodología utilizada en este documento.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la configuración de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje³.

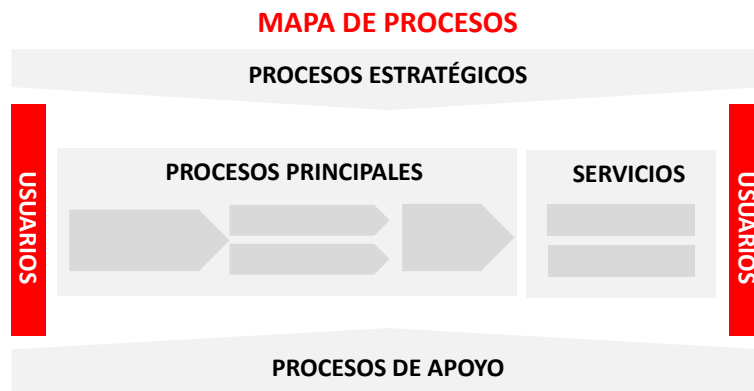
De esta forma, El mapa de procesos es una herramienta que ofrece una visión general de la relación entre los procesos de una institución, así como de los productos y/o servicios que se generan a partir de la ejecución de estos. De esta forma, la identificación de estos procesos permite clarificar los aspectos relevantes que se deben controlar y gestionar, y por tanto, se constituye como el pilar sobre el que se debe establecer la estructura de la institución.

En el Mapa de Procesos interactúan tres tipos de procesos, aquellos denominados estratégicos, de apoyo y los principales. Los procesos de apoyo se dividen en aquellos de apoyo a la gestión del negocio y en los de apoyo técnico al negocio, los primeros se focalizan en entregar servicios para facilitar la gestión de los procesos principales y los segundos en la provisión de servicios útiles para los procesos principales pero desde un aspecto técnico.

Resulta interesante mencionar además que cada línea de procesos debe derivar en un bien y/o servicio entregado a los usuarios de una institución, ya sea de forma directa o indirecta (mediante colaboradores), estas relaciones se pueden desplegar gráficamente de diferentes maneras, no obstante se sugiere la forma que se muestra en la siguiente figura de ejemplo:

³ Fuente: Manual de gestión de procesos en la UCA, Universidad de Cádiz, 2007.

Figura 3: Mapa de procesos propuesto para el FOSIS



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

2.1.2 CONFIGURACIÓN DE VALOR

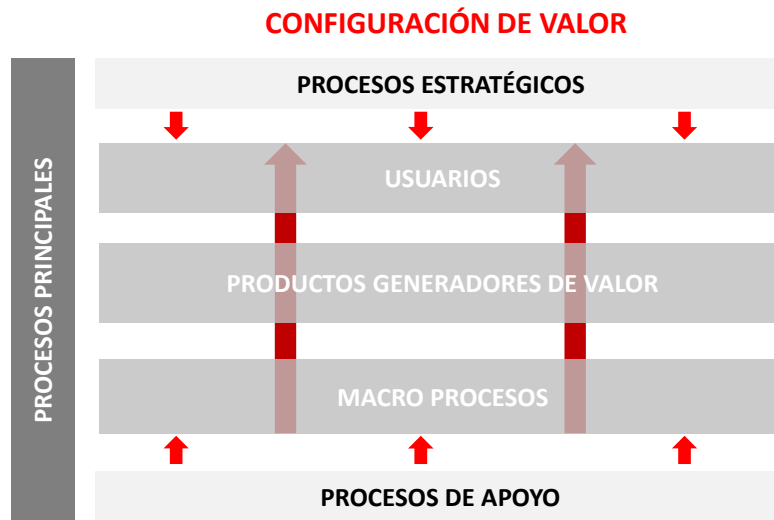
Michael Porter (1985) señala que la configuración de valor tiene como foco el análisis de la unidad estratégica, definiendo en nueve categorías todas las tareas desempeñadas por esta unidad. Dentro de estas categorías encontramos cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, a través de los cuales se identifican los procesos clave que son necesarios para entregar a los usuarios y colaboradores los servicios que la institución les ofrece, ayudando a identificar las actividades que desea realizar de una manera distinta para mejorar de manera constante.

Dicha herramienta es una de las formas de configuración de valor que se conocen en la literatura, y se caracteriza porque su lógica de creación de valor busca transformar inputs en servicios a los usuarios de una institución⁴. Por ello es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización y la forma en que estas generan un valor agregado para los usuarios. Es por esto último que debe estar relacionada con el modelo de Gestión Institucional, con la propuesta de valor hacia los usuarios y con el mapa de procesos recientemente presentado. En ella se observa el flujo de procesos y como a partir de estos, se adicionan productos que son generadores de valor, y que buscan contribuir en la entrega de un mejor servicio hacia los usuarios.

Particularmente para FOSIS, se recomienda utilizar esta herramienta de gestión para generar valor en cada uno de sus programas, con la identificación de sus procesos principales y de apoyo, a su vez este orden en términos de gestión debe estar soportada por una estructura organizacional acorde a cada uno de los procesos identificados. Entre los beneficios de trabajar bajo esta estructura ordenada de los procesos, es que permite entregar sistemáticamente información pertinente a todos los grupos de interés, por ejemplo una vez identificados los procesos principales estos deben estar en línea con los colaboradores (socios estratégicos) para que en forma conjunta se puedan alcanzar los objetivos definidos en el modelo de gestión institucional.

⁴ Bernhard Hitpass. Arquitectura de Procesos, 2012.

Figura 4: Ejemplo de Configuración de Valor



Fuente: Elaboración ClioDinámica

2.2 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica⁵

Entonces, en una institución, la estructura es la organización en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Debido a lo anterior el establecimiento de una estructura debe tener en cuenta tres factores esenciales para su vigencia y utilidad, estos son **la estrategia, los procesos y el marco normativo** de la institución. De esta forma, la estructura debe seguir a la estrategia, adaptarse a los procesos y ceñirse al marco normativo de la organización.

Además, toda organización posee elementos de carácter formal e informal, hay momentos en que la estructura informal entra en conflicto con la estructura formal, por lo que es importante entender las complejidades de ambos tipos de estructura para realizar un análisis y posterior diseño.

⁵ Melinkoff, Ramón. La estructura de la organización: Los organigramas. Caracas: Editorial Panapo; 1990. p 48.

La estructura formal se refiere principalmente a la relación entre autoridad y subordinados. Un organigrama típico ilustra la estructura formal en el trabajo de una institución o parte de ella. La organización jerárquica comienza en la parte superior con el líder de más alto rango y luego cae en cascada a niveles más bajos de responsabilidad. Hay descripciones de cargo, obligaciones y líneas claras de autoridad en cada cuadro del organigrama.

Por su parte, **las estructuras informales** se desarrollan típicamente en torno a grupos sociales o de proyectos. Dado que las estructuras informales se basan en las relaciones entre funcionarios a menudo hay una respuesta más inmediata de los individuos. Esto ahorra tiempo y esfuerzo de las personas, por lo que es más fácil trabajar en estas estructuras. Las personas también dependen de la estructura informal si la formal ha dejado de ser efectiva, lo que a menudo sucede a medida que la institución crece o cambia, pero no revalúa su jerarquía o grupos de trabajo.

2.2.1 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las características en que se establecen las conexiones formales de trabajo, la división de las tareas y la forma en que se distribuyen las tareas y funciones dentro de una organización, se establecen distintos tipos de estructura. Un aspecto relevante de considerar es la departamentalización que se posea, puesto que este factor representa la especialización de la organización y en definitiva como esta plantea su ordenamiento orgánico. A continuación, se revisarán los principales tipos de estructura y departamentalización que se pueden encontrar en la literatura, estableciendo sus características principales.

ESTRUCTURA LINEAL

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas instituciones que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Esta estructura se basa exclusivamente en la autoridad lineal y, en la aplicación del principio de unidad de mando. Establece que cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados. Entre el superior y el subordinado existe una línea directa y única de autoridad y responsabilidad y los ejecutivos toman las decisiones y los subordinados las ejecutan.

ESTRUCTURA DEL PERSONAL DE STAFF (O DE APOYO Y/O CONSULTORÍA)

La estructura de personal de STAFF, incorpora las relaciones de Asesoría o STAFF que puedan presenciarse en una organización. Estas relaciones son las que se dan entre órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los órganos de mando de línea de la institución. En el staff se encuentran todas las áreas que prestan un servicio especializado en **asesoramiento consultivo o servicios auxiliares**, en el primero se consideran las unidades que requieren directa y estrecha vinculación con la alta dirección a la cual sirve, estas unidades tienen facultades para asesorar, investigar y recomendar. En cuanto a la unidad de servicios auxiliares, se ubica por debajo del nivel del staff de asesoramiento consultivo y tiene la facultad de asesorar a la

cabeza del organismo o a otros funcionarios de éste, además tienen autoridad funcional sobre las demás áreas del organismo.

ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTALIZACIÓN

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el usuario o cliente, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

- **Departamentalización por funciones:** Es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de la institución, por ello se basa en la autoridad especializada, que tiene el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión. Cada jefe se dedica a una especialidad, y cada funcionario puede estar subordinado simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno. Las funciones se dividen entre los funcionarios conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción. A su vez cada uno de estos campos tiene un jefe que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta.
- **Departamentalización por productos:** También conocida como departamentalización de servicio. Su división está dada de acuerdo al producto, líneas de productos o servicios. Facilita la utilización del capital especializado y permite mejor coordinación y utilización máxima de las habilidades personales y del conocimiento especializado.
- **Departamentalización por clientes/usuarios:** También conocida como departamentalización por Mercados. Esta estructura se basa en que el tipo particular de clientes y/o usuarios que una organización posee, puede también ser utilizada para agrupar funcionarios. El sustento de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes y/o usuarios en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno. Aquí el usuario es el eje central y la organización se adapta y se subdivide agrupándose para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente y/o usuario.
- **Departamentalización por procesos:** Consiste en el agrupamiento de personas u organismos a lo largo del proceso de prestación de servicios. Es el flujo de este proceso, lo que determina la secuencia de sus etapas y finalmente lo que establece los estamentos que la constituirán.
- **Departamentalización por proyectos:** Esta estructura también se conoce como matricial y consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de

varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo. Los funcionarios dentro de este tipo de departamentalización poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los funcionarios que trabajan en un equipo de proyectos se llaman directivos de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

- **Departamentalización geográfica:** Llamada también departamentalización por localidades geográficas, por territorio o por regiones. Constituye la agrupación de personas u organismos de acuerdo con su localización geográfica o con la región donde están situados. Ésta se da en organizaciones con representatividad regional y que deciden adaptar su ordenamiento de acuerdo a las zonas geográficas determinadas en donde tienen presencia, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, Ministerios y servicios públicos en general, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propias direcciones para satisfacer los requerimientos de la misma.

2.2.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL Y CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Según lo anterior, se puede concluir que un organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global. Los organigramas tienen por objetivo o finalidad mostrar:

- ✓ Los principales estratos o niveles jerárquicos
- ✓ Las principales áreas orgánicas (unidades de línea o asesoramiento)
- ✓ Líneas de autoridad y comunicación
- ✓ Relación de autoridad con los colaboradores (subordinados)
- ✓ Vías de supervisión
- ✓ Centralización o descentralización

Dentro de sus principales características se encuentran:

- ✓ Ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución
- ✓ Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la institución
- ✓ Proporciona a los funcionarios el conocimiento de su ubicación y sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica

- ✓ Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia, de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control

Los organigramas no deben quedar inutilizados al variar el título o jerarquía de los puestos, es por eso que el diagrama de la organización se elabora con base en los procesos de la institución y no en los puestos que lo componen. **Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados**, por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

2.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ORGANIGRAMA

Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de una organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos. De aquí que una de las limitaciones de estos es que expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos que integran un estamento u organización.

Tampoco puede representarse en los organigramas el flujo y las cargas de trabajo y mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen el estamento u organización. Al plasmar tan solo la estructura formal de una unidad organizativa, estos pueden presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se requiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información en instrumentos complementarios.

3 MAPA DE PROCESOS Y CONFIGURACIÓN DE VALOR

A partir de los cambios sugeridos en la propuesta de modelo de gestión principal y de las definiciones planteadas en el plan estratégico de FOSIS, surge la necesidad de poder integrar todos estos aspectos con el objetivo de alinear a la institución en la consecución de los desafíos que allí se plantean.

En este sentido, se presenta una propuesta que incorpora ajustes a los procesos de la institución, específicamente el mapa de procesos y configuración de valor, que sientan las bases del quehacer y la operación de FOSIS, de manera de describir de manera gráfica cada uno de los procesos principales, identificando como aportan las unidades y subdirecciones internas y alineado a los servicios y a los usuarios/colaboradores de FOSIS.

La metodología utilizada para formular la propuesta presentada a continuación, se enmarca en la revisión de la estructura actual del mapa de procesos y de la configuración de valor y a partir del levantamiento de información con actores claves de las principales líneas de servicios y programas que entrega la institución, a saber, Asistencia Técnica, Programas de Acompañamiento Familiar, Gestión de Programas y Programa Más Territorio.

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos y Configuración de Valor actuales en donde se identifican las principales brechas, a partir del cual se elabora una propuesta alineada al Modelo de Gestión Institucional y a la Planificación Estratégica de la Institución 2014 – 2018.

3.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos representa, de manera gráfica, los principales procesos que existen en la institución para el cumplimiento del rol y quehacer de FOSIS, así como los productos y resultados que se generan a partir de ellos. Es decir, relaciona el propósito de la organización (Propuesta de Valor) con los procesos que la gestionan y los procesos que la implementan.

La identificación de estos procesos, que gestionan e implementan la propuesta de valor institucional, ayuda a clarificar los aspectos relevantes que se deben controlar dentro de la institución y que son clasificados en tres dimensiones, a saber, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo definidos a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de una institución y sus estrategias. Generalmente son gestionados por la alta dirección en conjunto.
- **Procesos Principales:** Procesos asociados a la gestión central de la institución que permiten generar el servicio final que se entrega a los usuarios y a los colaboradores.
- **Procesos de Apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo pero cuyo funcionamiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

El análisis de los procesos claves, se realizó a partir de un trabajo en conjunto con algunas áreas de FOSIS, donde participó el equipo de procesos, el equipo de asistencia técnica del programa autoconsumo, el equipo de asistencia técnica del programa habitabilidad, el equipo de programas de acompañamiento del subsistema de seguridades y oportunidades y el equipo del programa más territorio con quienes se levantó, de manera descriptiva, los procesos principales para cada uno de los modelos de gestión principal de la institución.

Tal como se puede apreciar en la siguiente figura, el actual mapa de procesos se estructura a partir de cuatro líneas de proceso, que derivan en cuatro productos estratégicos que la institución otorga a los usuarios y colaboradores.

En primer lugar se encuentra el proceso bajo el cual se desarrollan los **Programas de Acompañamiento del Subsistema de Seguridad y Oportunidades**, también denominado Ingreso Ético Familiar, en donde se encuentran los programas eje, apoyo psicosocial y apoyo sociolaboral.

Este proceso comienza con la suscripción del convenio de transferencia de recursos, entre FOSIS y Ministerio de Desarrollo Social, quienes se encargan de asignar a las familias beneficiarias de los programas del subsistema cada año. Una vez asignadas las familias, FOSIS realiza el diagnóstico a partir del cual se determina un plan de intervención, constituido por el apoyo psicosocial, eventualmente apoyo sociolaboral, el derecho a recibir bono y/o transferencia y el derecho a contar con oferta pública preferente, que es implementado por una unidad de acompañamiento regional, que en la mayoría de los casos corresponde a las municipalidades. De manera conjunta, FOSIS realiza el seguimiento de la implementación del plan de intervención y el cumplimiento de los compromisos establecidos en cada uno.

Dado que la intervención de los programas es realizada por un tercero, FOSIS, en paralelo, entrega asistencia técnica, en temas administrativos, técnicos y metodológicos, a la unidad de acompañamiento.

Finalmente, se desarrolla la evaluación de la intervención, que da paso al egreso de cada familia del subsistema. En esta etapa se deben medir la implementación de los compromisos establecidos inicialmente en el plan.

Por otro lado, se encuentra la **Gestión de Programas** de FOSIS, que corresponde a la gestión de la oferta programática regular, donde se encuentran la mayoría de los servicios y programas que presta la Institución.

A diferencia de los otros procesos mencionados, los procesos bajo los cuales se desarrolla la gestión de programas ya se encontraba identificada. Este cuenta con 4 procesos que detalla, a nivel descriptivo, el funcionamiento de cada programa, dentro de los cuales se encuentra la planificación programática, correspondiente a la presupuestación y a la planificación del mismo, selección de usuarios por postulación y selección de ejecutores a través de licitación público/privado, asignación directa o convenios para ejecución. Finalmente, el proceso gestión de programas culmina con la evaluación de acuerdo a la planificación inicial de las actividades, en

donde se supervisa la implementación del proyecto, se controlan los aspectos financieros y técnicos y se evalúa la implementación del proyecto dando cierre al ciclo de ejecución del programa.

El tercer proceso de negocio identificado es la **Ejecución del Programa más Territorio**, cuyas componentes son el fortalecimiento de las capacidades institucionales, acompañamiento socio comunitarios e implementación de iniciativas locales de la comunidad. Para ello, se identificaron una serie de procesos que permiten la ejecución de cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, que comienza con la suscripción de un convenio, para luego seleccionar los territorios, conformar las mesas territoriales y elaborar el plan futuro de trabajo. Luego, como parte central de este programa, se encuentra la gestión de las capacidades a nivel comunal y territorial, donde en primera instancia se detecta la oferta disponible en el territorio para proceder a diagnosticar las capacidades, institucionales y socio comunitarias. Con todo esto, se genera un plan de intervención territorial que identifica la viabilidad de las principales iniciativas a implementar para finalmente proceder a realizar la evaluación general del proceso.

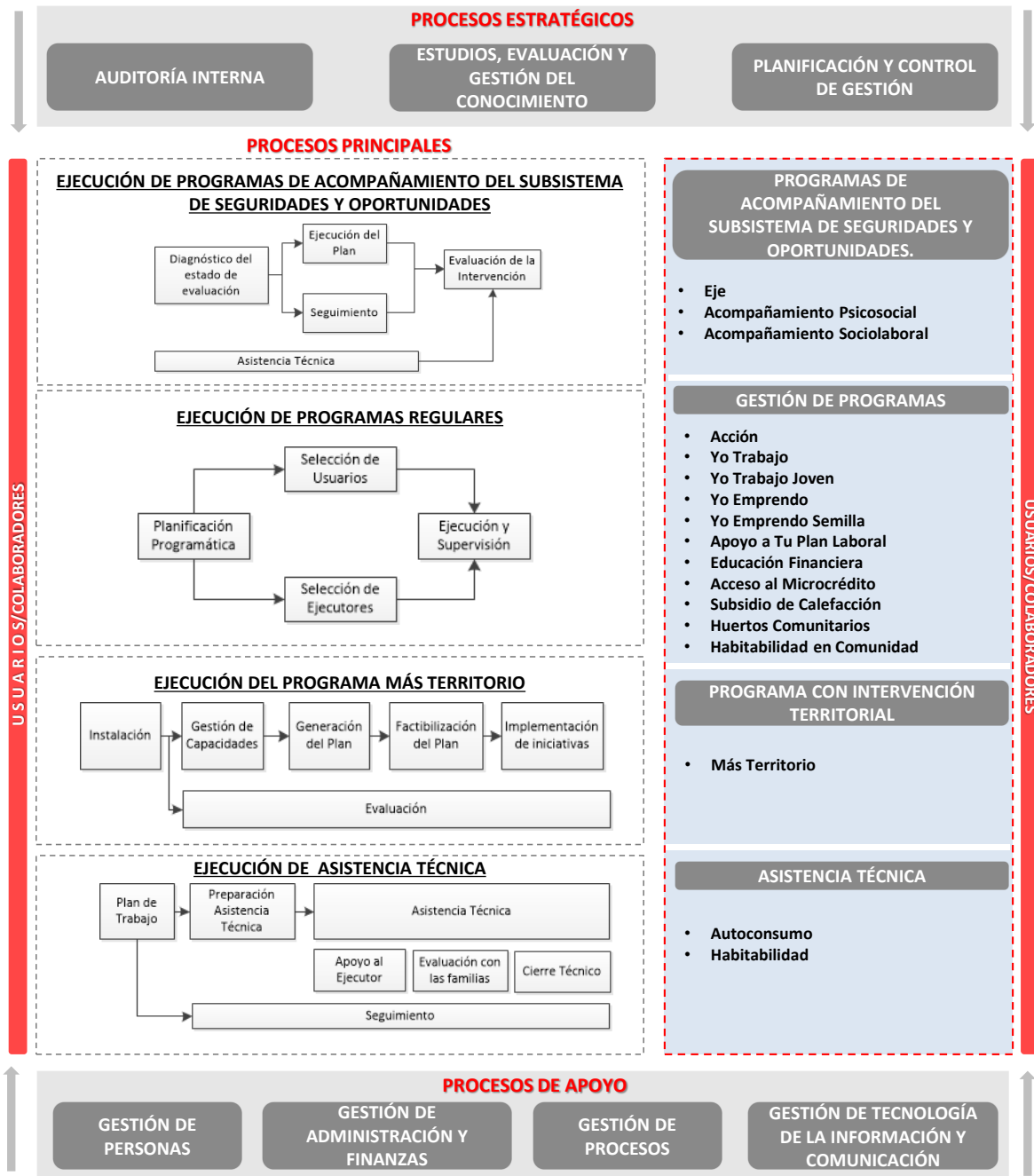
Finalmente, se encuentra el proceso de **Ejecución de Asistencia Técnica** a municipios y entidades ejecutoras, de los programas de Autoconsumo y Habitabilidad, servicio realizado por FOSIS, una vez firmado el convenio de transferencia de recursos con el Ministerio de Desarrollo Social. El proceso mediante el cual se lleva cabo requiere de la elaboración de un plan de trabajo, acorde a los requerimientos técnicos que el Ministerio precisa, para luego, a partir de la propuesta generada, preparar la asistencia técnica, donde se elaboran manuales, normativas e instrumentos.

El proceso de ejecución de asistencia técnica comienza de manera simultánea con la implementación de los programas, habitabilidad y autoconsumo respectivamente, en donde se entrega apoyo técnico, administrativo y metodológico; a los colaboradores de FOSIS acompañando de supervisión y seguimiento de la ejecución a los mismos.

Una vez cerrado, técnica y administrativamente, el convenio de colaboración con el Ministerio se da por finalizada la entrega de asistencia técnica al ejecutor de los programas.

A continuación, se expone de manera gráfica, el actual mapa de procesos de FOSIS, vinculando los procesos principales mencionados anteriormente, con los procesos estratégicos y de apoyo, que permiten entregar los productos estratégicos a los usuarios y colaboradores finales de la institución.

Figura 5: Actual Mapa de Procesos FOSIS.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Una vez identificados los principales procesos principales de FOSIS y del análisis realizado con los equipos de trabajo, mencionados anteriormente, se relevaron una serie de aspectos que se cree deben ser incorporados a la actual estructura de mapa de procesos de la institución.

Uno de los principales hallazgos, tiene relación con la incorporación de la perspectiva territorial, de manera transversal, a todos los procesos principales de la institución, y por tanto a toda la oferta programática de FOSIS. Si bien, en primera instancia, la **estrategia de intervención**

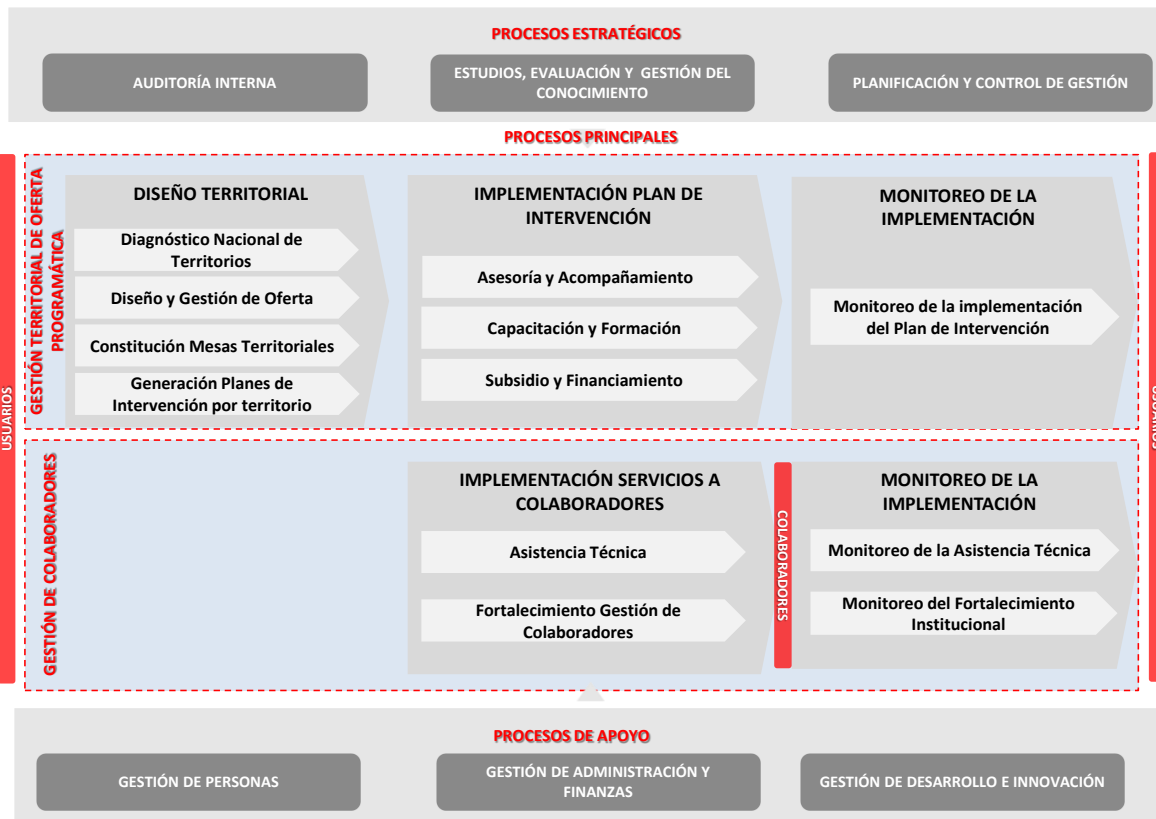
territorial se formula como un programa dentro de la oferta programática actual, denominado programa más territorio, con el tiempo esta debiese pasar a ser la estrategia global de intervención en los territorios más vulnerables del país, por lo que debiese ser uno de los aspectos centrales a considerar dentro de la nueva propuesta de mapa de procesos.

En este sentido, se ha identificado que los procesos principales deben elaborarse bajo dos focos principales, el primero que considere la **gestión territorial** de los servicios brindados directamente a los usuarios, donde se encuentra asesoría y acompañamiento; capacitación y formación; subsidio y financiamiento, que permita vincular una oferta programática acorde a las necesidades existentes en los territorios; y el segundo con foco en la **gestión de los colaboradores**, aspecto clave identificado en la etapa de planificación estratégica en donde se relevó a los colaboradores como actores importantes en el proceso de entrega de servicio de la institución, a quienes se les brindan los servicios de fortalecimiento de la gestión de los colaboradores y asistencia técnica.

Bajo la misma lógica, se cree pertinente incorporar, como apoyo técnico al modelo de gestión institucional, procesos operativos vinculados a los nuevos desafíos presentes en el plan estratégico de la institución y que hoy no se ven reflejados en el actual mapa de procesos. En este sentido, se incorpora una serie de procesos y funciones, que consideran, entre otras cosas el diseño, y monitoreo de programas como apoyo transversal al proceso de gestión territorial y gestión de colaboradores, con el objetivo de evaluar la intervención y el servicio prestado a los usuarios y a partir de ello, en base a la retroalimentación, diseñar en base a las demandas y a la oferta programática disponible en los territorios.

A continuación, se presenta la propuesta de mapa de procesos trabajada por el equipo consultor, donde se incorporan y alinean todas las observaciones mencionadas anteriormente a las definiciones y desafíos planteados en el Plan Estratégico y en el Modelo de Gestión Institucional diseñados en la etapa anterior.

Figura 6: Propuesta Mapa de Procesos FOSIS.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Si se analiza con mayor detalle cada uno de los macroprocesos identificados anteriormente, se pueden apreciar una serie de procesos que permiten comprender y describir el funcionamiento de cada uno de ellos.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, el macroproceso de **Gestión Territorial de la Oferta Programática**, se estructura en tres grandes dimensiones, relacionadas con el diseño, implementación y evaluación de la intervención realizada.

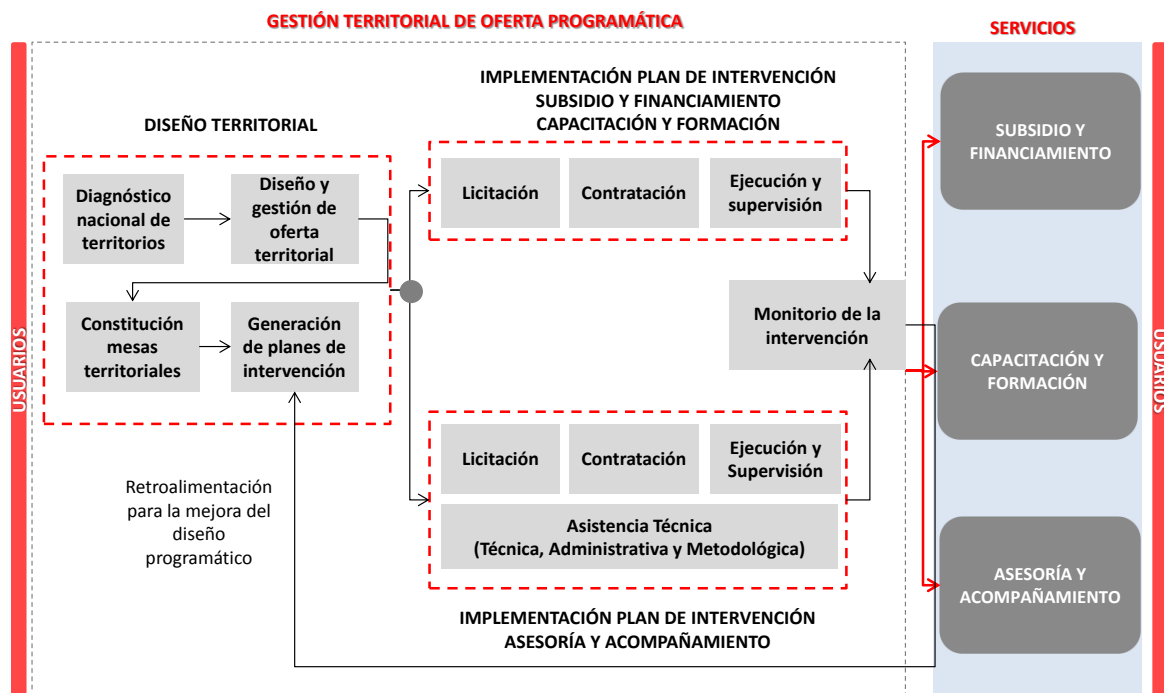
Con respecto al diseño, donde se propone tenga un enfoque territorial, se identificó que los principales procesos bajo los cuales se debiese desarrollar este macroproceso son el diagnóstico nacional de territorios, diseño y gestión de oferta territorial, constitución de las mesas y diseño de los planes de Intervención. En este sentido, se puede apreciar que el principal producto que resulta de esta etapa de diseño son los planes de intervención en los territorios, elaborado a partir de un proceso en el cual se identifican las demandas existentes en las comunidades y mediante el cual FOSIS se posiciona, lidera y articula en el territorio una oferta de servicios pertinente a dichas demandas.

Con los planes de intervención elaborados, se da paso a la etapa de implementación, donde en términos generales se licita, contrata y supervisa la ejecución del servicio especificado en los

planes para luego monitorear la intervención donde se retroalimenta al diseño para la mejora continua en esta etapa.

De este modo, los principales cambios propuestos se encuentran en la etapa de diseño territorial en donde se otorga mayor relevancia a las necesidades y a las demandas de las comunidades, bajo las cuales se articula, en el plan de intervención, la oferta de servicios a implementar.

Figura 7: Macroproceso de Gestión Territorial de la Oferta Programática de FOSIS.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Por otro lado, se encuentra el macroproceso de **Gestión de Colaboradores**, específicamente municipalidades y entidades ejecutoras a los cuales se les traspasa la implementación de los programas, en donde se identifican dos grandes servicios, a saber, Asistencia Técnica y Fortalecimiento Institucional.

Dada las diferencias bajo las cuales se desarrolla los servicios mencionados, es que el macroproceso de gestión de colaboradores se divide en dos flujos de procesos, diferenciado por cada uno de los servicios.

Con respecto a la Asistencia Técnica, se propone que esta se desarrolle en base al diagnóstico territorial, en donde se identifiquen la situación de las comunidades y de las unidades ejecutoras que allí existan. Con esta información, se propone se inicie la elaboración del plan de trabajo y la preparación de la asistencia técnica en donde se plasmen las metodologías, herramientas y normativa a utilizar a partir de la realidad del ejecutor. Con ello, una vez iniciada la implementación de los servicios se inicia la ejecución de la asistencia técnica, en tres aspectos, apoyo técnico, administrativo y metodológico de manera de asegurar un estándar en la entrega de

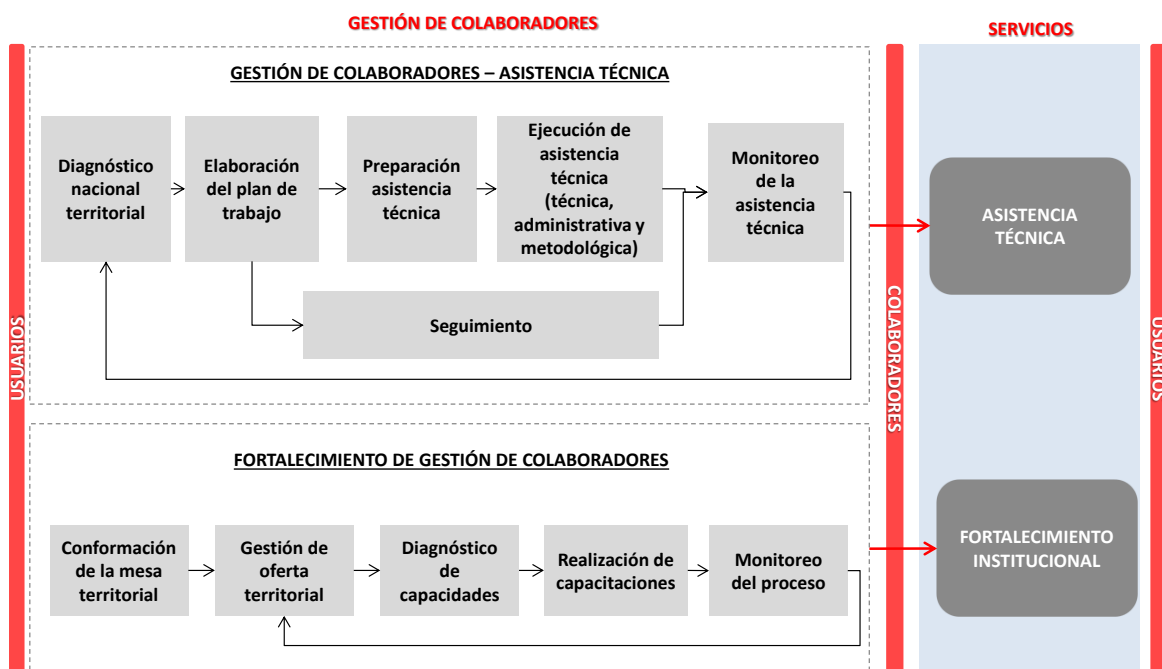
los servicios para los diferentes usuarios beneficiarios. Finalmente, se encuentra la evaluación de la asistencia técnica realizada, con el objetivo de identificar la satisfacción de los colaboradores con el servicio proporcionado y retroalimentar el próximo proceso.

El segundo macroproceso identificado se denomina fortalecimiento de la gestión de los colaboradores, que tiene como objetivo mejorar las capacidades y conocimientos de las entidades ejecutoras de los servicios FOSIS, a través de la realización de capacitaciones que contribuyan a mejorar la implementación de los programas y por ende la satisfacción de los usuarios finales del servicio proporcionado.

La propuesta realizada por el equipo consultor considera la conformación de la mesa territorial como primer paso al macroproceso, en ella la idea es convocar a todos los actores relevantes en los territorios para coordinar, priorizar e integrar las iniciativas disponibles. Con ello, además es necesario realizar un proceso de diagnóstico de las capacidades de los municipios de los territorios seleccionados para potenciar sus capacidades que permitan poder contribuir en el proceso de articulación de la oferta que lidere FOSIS.

Luego de la realización de este proceso, es fundamental evaluar el servicio proporcionado a los colaboradores, con el objetivo de identificar acciones que permitan mejorar continuamente la entrega del servicio cuya gestión puede incidir directamente en la entrega del servicio final a los usuarios.

Figura 8: Macroproceso de Gestión de Colaboradores de FOSIS.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Con todo lo anteriormente mencionado, se estructura el mapa de procesos de la institución, en donde se puede observar que tanto los procesos de apoyo y soporte a la gestión como los procesos estratégicos deben encontrarse alineados para contribuir en el quehacer y rol de FOSIS. A su vez, los modelos de negocios, y cada línea de macroprocesos, deriva en productos estratégicos cuya relación con las distintas líneas se analiza en el apartado que presentado a continuación, en donde se revisan las propuestas de configuración de valor para cada uno de los niveles de gestión.

3.2 CONFIGURACIÓN DE VALOR

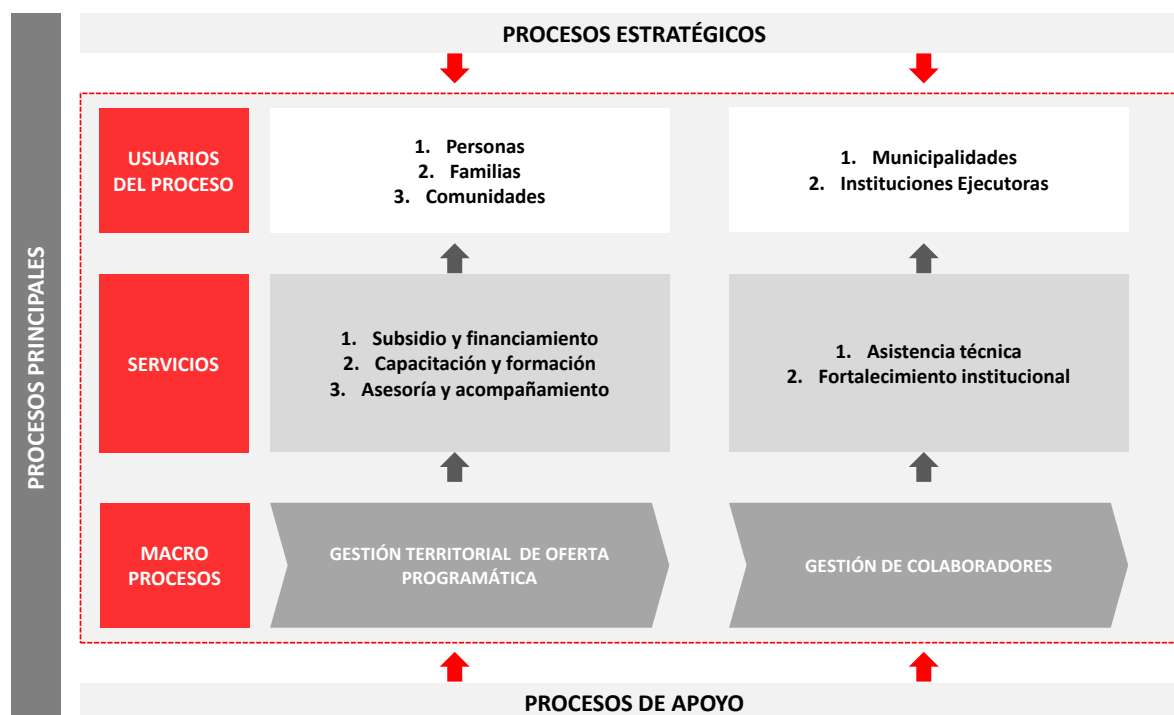
A partir del mapa de procesos elaborado en el apartado anterior, se construye una propuesta de configuración de valor de FOSIS, la cual describe las principales actividades de la institución. Esta herramienta tiene la capacidad de vincular cada línea de macroprocesos con los servicios que buscan mejorar la entrega de servicios hacia los usuarios y colaboradores de FOSIS, aportando valor a estos y a los procesos y servicios que contribuyen en su desarrollo, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

A continuación, se exponen los tres ámbitos de gestión de FOSIS, cada uno asociado a los tres tipos de procesos mencionados en el mapa de procesos, los cuales son procesos principales, estratégicos y de apoyo.

3.2.1 PROCESOS PRINCIPALES

La presentación de la configuración de valor se estructura en base la clasificación mencionada anteriormente, comenzando con la figura que se expone a continuación que entrega información relacionada a los procesos principales de FOSIS.

Figura 9: Configuración de Valor Procesos de Principales de FOSIS.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

3.2.2 PROCESOS ESTRATÉGICOS

En cuanto a los procesos relacionados al ámbito estratégico y que desde esa posición aportan al desarrollo del propósito organizacional y del negocio, se propone la siguiente configuración de valor, conformada por los macroprocesos de auditoría interna, estudios, evaluación y gestión del conocimiento y planificación y control de gestión.

Figura 10: Configuración de Valor Procesos Estratégicos FOSIS.

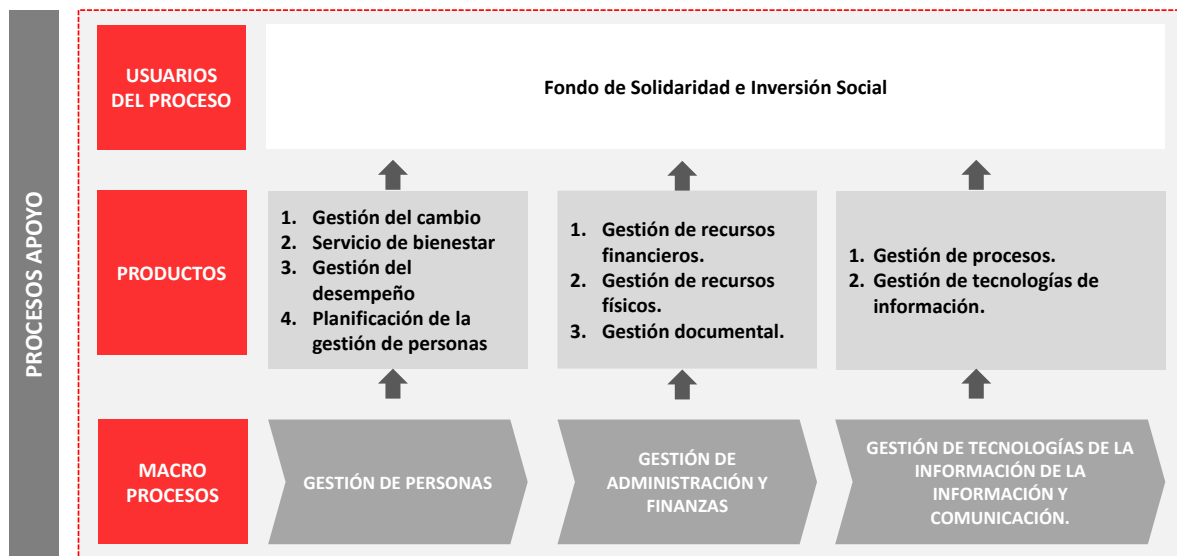


Fuente: Elaboración ClíoDinámica

3.2.3 PROCESOS DE APOYO

Mientras que para los procesos de apoyo a la gestión, la propuesta de configuración de valor es la que se presenta a partir de la siguiente figura, que se encuentra conformada por gestión de personas, gestión de administración y finanzas y gestión de tecnologías de la información y comunicación.

Figura 11: Configuración de Valor Procesos de Apoyo de FOSIS.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Toda la propuesta de mapa de procesos y configuración de valor presentada con anterioridad, debe contar con un soporte que permita implementar los procesos tal como fueron definidos. En este sentido, es fundamental contar con una organización interna capaz de implementar, desplegar y sobrellevar el plan estratégico, el modelo de gestión institucional y la arquitectura de procesos.

En este sentido, a continuación se presenta una propuesta para ajustar la estructura organizacional en base a todo el proceso realizado anteriormente y en base a los desafíos a los cuales la institución debe dar respuesta en el futuro.

4.1 ANÁLISIS ESTRUCTURA ACTUAL

El siguiente análisis busca poder identificar acciones de mejora respecto a la estructura organizacional del Fondo de Solidaridad e Inversión Social. Los hallazgos aquí revisados, así como sus principales conclusiones provienen de un trabajo en conjunto con los funcionarios y directivos de la institución y/o desde la contrastación con aspectos teóricos.

En la literatura sobre dirección estratégica existe un amplio debate en torno a las relaciones entre la estrategia y la estructura. Desde el trabajo de Chandler (1962)⁶ han sido numerosos los estudios que han apoyado su tesis: la estructura sigue a la estrategia. No obstante, tampoco han faltado estudios que han abogado por la relación inversa: la estrategia sigue a la estructura; esto quiere decir que la estructura puede tener un profundo impacto en la estrategia a través de su efecto directo en los procesos de decisión. De unos años a esta parte algunos autores han sugerido que las relaciones entre estrategia y estructura son recíprocas. Así, la estructura de una organización determina, por ejemplo, los canales de comunicación o la naturaleza de las interacciones, configura contenidos y formas de coordinación, de poder y responsabilidad. La estrategia puede, a su vez, determinar la adopción de ciertos mecanismos estructurales; así, la planificación formal, el análisis metódico de las decisiones, entre otros, inducen una cierta sofisticación estructural. En suma, estructura y estrategia se complementa y, adecuadamente alineados, contribuyen a un mayor rendimiento de organización⁷.

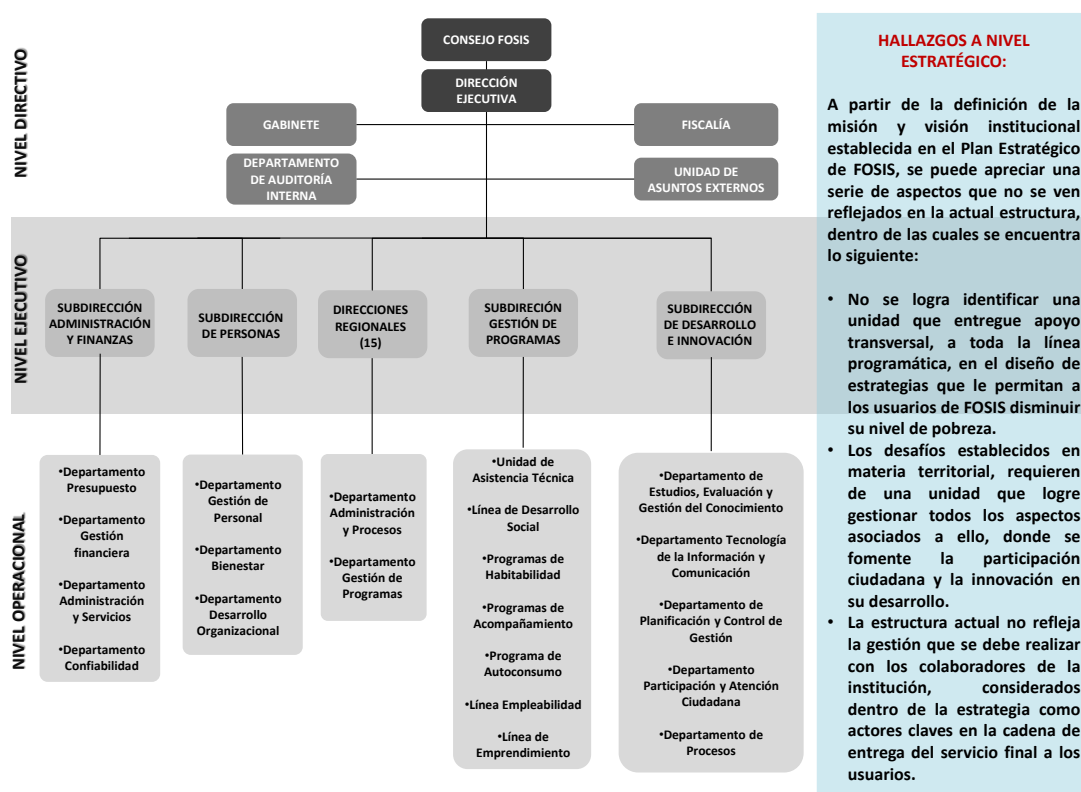
Debido a lo anterior, el análisis de la actual estructura del FOSIS, se focaliza en revisar la consistencia entre la actual distribución de sus unidades orgánicas, su estrategia y procesos creadores de valor, así como en establecer un diagnóstico a partir de la contrastación entre aspectos teóricos y el actual diseño de su organigrama. Esto último se traduce en establecer comparaciones entre lo teórico y la realidad a nivel directivo, ejecutivo y operacional, dentro de la institución, identificando diferencias de acuerdo a la naturaleza de las funciones y la posición en la cadena de mando en cada uno de los niveles, con la finalidad de encontrar potenciales brechas y aspectos de mejora que permitan concluir sobre la necesidad de un cambio de una unidad dentro del organigrama institucional o de algún aspecto de éste último.

En la figura que se muestra a continuación, se presentan los principales hallazgos detectados en la actual estructura institucional a nivel estratégico:

⁶ Alfred DuPont Chandler, Jr. (1918 - 2007) fue un profesor de historia de los negocios en Harvard Business School y la Universidad Johns Hopkins, quien escribió extensamente acerca de la magnitud y las estructuras de gestión de las empresas modernas. Sus obras redefinieron los negocios y la historia económica de la industrialización. Recibió el Premio Pulitzer de Historia por su obra, *La mano visible: La revolución gerencial en las empresas estadounidenses* (1977).

⁷ Extracto documento "Procesos estratégicos y estructura organizacional: Implicaciones para el rendimiento", Manuel Fernández Ríos, José C. Sánchez y Ramón Rico Muñoz, 2001, Vol.13, n°1, pp. 29-39.

Figura 12: Hallazgos a Nivel Estratégico actual Estructura del Fondo de Solidaridad e Inversión Social



Fuente: Elaboración ClioDinámica, en base a Resolución Exenta N° 0325 del 21 Febrero 2014 del FOSIS⁸

4.1.1 CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL ESTRATÉGICO

Con respecto a los hallazgos identificados a nivel estratégico, se pueden apreciar una serie de aspectos que no están siendo abordados con la actual estructura organizacional. En este sentido, dentro de los aspectos claves a considerar, se encuentran las definiciones planteadas en el plan estratégico de la institución y el modelo de gestión institucional definidos en la etapa anterior.

Uno de los principales desafíos establecidos en la visión institucional de FOSIS es lograr ser una institución líder en el diseño y ejecución de estrategias para la superación de la pobreza, en este aspecto, en la actual estructura, no se logra visualizar una unidad o departamento que se haga cargo de dicho desafío, para ello se recomienda poder crear o rediseñar una unidad que se encargue de entregar apoyo transversal, a todas la línea programática, en el diseño de una oferta que permita contribuir con la disminución de la pobreza de los usuarios, tal como lo define la visión.

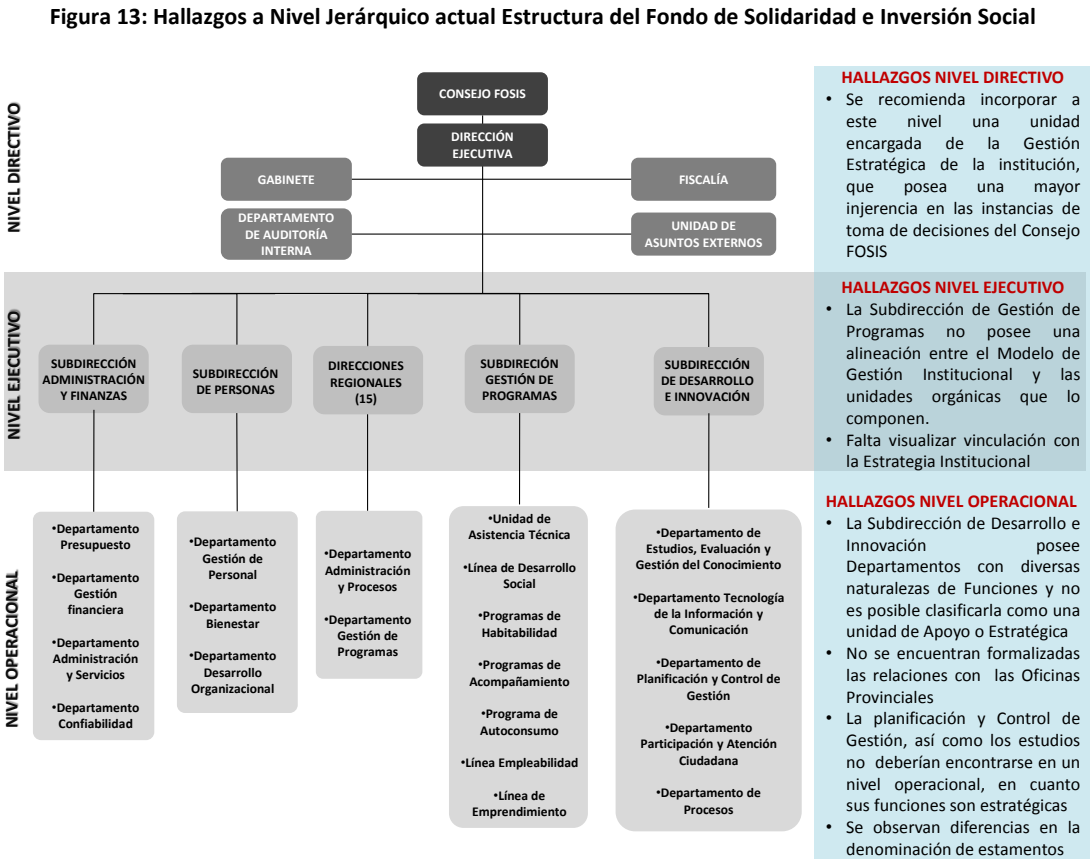
Por otro lado, se identifican una serie de desafíos en materia territorial, dentro de los cuales se encuentran el desarrollo de estrategias intersectoriales de intervención y la promoción de la

⁸ La Resolución Exenta N° 0325 del 21 de Febrero del año 2014, aprueba la organización interna del nivel central y direcciones regionales del FOSIS y contiene los organigramas que definen las estructuras de cargos de la institución.

participación ciudadana, que requieren de un área que logre gestionar todos estos aspectos. Anteriormente, en el levantamiento del mapa de procesos institucional, se propone incorporar la mirada territorial a todos las líneas programáticas de FOSIS, desafío que debe ser soportado por una estructura acorde.

Finalmente, la gestión de los colaboradores de FOSIS, considerados como actores claves dentro de la cadena de entrega de servicio a los usuarios, no se ven reflejadas en la actual estructura. En este sentido, es importante relevar en la estructura tal como se ha relevado en el Plan Estratégico y en el Modelo de Gestión dado que desarrollan un rol fundamental en la ejecución de los programas diseñados por FOSIS.

A continuación, se presenta un análisis a nivel jerárquico, donde se identifican los principales hallazgos a nivel directivo, nivel ejecutivo y nivel operacional:



Fuente: Elaboración ClioDinámica, en base a Resolución Exenta N° 0325 del 21 Febrero 2014 del FOSIS⁹

A continuación se caracteriza en forma general la estructura vigente del Servicio y se puntualizan cada uno de los hallazgos de acuerdo a cada nivel jerárquico definido.

⁹ La Resolución Exenta N° 0325 del 21 de Febrero del año 2014, aprueba la organización interna del nivel central y direcciones regionales del FOSIS y contiene los organigramas que definen las estructuras de cargos de la institución.

4.1.2 CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL DIRECTIVO

El nivel directivo del FOSIS se compone por autoridades, unidades y staffs de apoyo a la toma de decisiones de mayor relevancia para la institución, por ello su rol es estratégico, en cuanto éstas se orientan al cumplimiento de los desafíos de toda la organización y/o a su diagnóstico y continua mejora.

Según lo dispuesto en la ley Orgánica del FOSIS¹⁰, la máxima autoridad del Servicio corresponde al consejo que delega sus funciones y atribuciones en el/la directora/a Ejecutivo/a. Además en este nivel se encuentran el Gabinete, la Fiscalía, el Departamento de Auditoría interna y la unidad de Asuntos Externos (En donde se encuentran la unidad de cooperación internacional y de Comunicaciones) dependiendo directamente de la Dirección Ejecutiva.

De esta forma en este nivel corresponde velar por el cumplimiento y apego a la normativa vigente y de los procedimientos internos del Servicio, coordinar y ejecutar acciones de cooperación internacional, diseñar estrategias comunicacionales coherentes con las políticas y objetivos estratégicos de la institución, entre otras funciones.

No obstante lo anterior, se pueden destacar los siguientes hallazgos del análisis en este nivel:

1. No se observa una unidad a cargo de los procesos de reflexión y desarrollo estratégico, ni tampoco de los procesos de gestión e implementación de la estrategia. Es recomendable que estos procesos se encuentren en un nivel directivo o ejecutivo, debido a que su naturaleza es estratégica, y debiesen ser tomados en cuenta en la toma de decisiones institucionales, además en la práctica si estos son relegados a un nivel operacional, la urgencia de cumplir con las operaciones diarias, muchas veces termina relegando lo estratégico a un segundo plano, lo que puede tener como consecuencia una tendencia hacia un control de gestión enfocado en la rendición de cuentas públicas y no en el alineamiento de la institución en torno a la estrategia y su implementación.
2. Tampoco se aprecia la existencia formal (visible en el organigrama) de instancias periódicas de toma de decisiones de gestión con las regiones o con las unidades ejecutivas, lo cual podría ir en desmedro de la coordinación y alineación estratégica, entre otras posibles problemáticas de desempeño institucional.

4.1.3 CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL EJECUTIVO

Las unidades pertenecientes al nivel ejecutivo poseen un rol más bien táctico o de articulación entre la estrategia y lo operacional, puesto que deben considerar los lineamientos directivos en su planificación y en su gestión diaria, asegurando el alineamiento y el rendimiento de sus equipos de

¹⁰ Ley 18.989 dictada el 19 de Julio de 1990.

trabajo. Además, las unidades pertenecientes al nivel ejecutivo debiesen tener dos roles posibles dependiendo de la naturaleza de sus funciones, los cuales pueden ser:

1. **Unidades de ejecución del Modelo de Gestión Institucional (negocio):** Se relacionan directamente con la naturaleza y el propósito del FOSIS y se orientan a la provisión de bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios y/o colaboradores. Son estas las unidades encargadas de la ejecución de los procesos presentes en el modelo de gestión institucional.
2. **Unidades de Apoyo a la Gestión del Modelo:** Entregan un soporte transversal a otras unidades orgánicas del FOSIS, su finalidad es asegurar que se cuente con los recursos y las personas necesarias para que toda la organización pueda funcionar, pero con especial énfasis en que el modelo de gestión institucional cuente con las capacidades para desempeñar sus operaciones.
3. **Unidades de apoyo Técnico al Modelo de Gestión:** Estas unidades se focalizan en brindar un soporte especializado y de características técnicas a las unidades del Modelo de Gestión Institucional, con la finalidad de facilitar, mejorar u optimizar la ejecución de los bienes y/o servicios entregados a los usuarios y/o colaboradores del FOSIS. Se reconocen porque sus acciones poseen un impacto indirecto sobre los usuarios y/o colaboradores de la institución, a través de la gestión de las unidades directamente relacionadas al cumplimiento del propósito institucional.

Por otro lado, las unidades que pertenecen a este nivel en el FOSIS, son las que se listan a continuación¹¹:

1. **Subdirección de Administración y Finanzas (SAF):** Le corresponde dirigir y supervisar el óptimo funcionamiento del área administrativa y financiera institucional, elaborando políticas, estrategias, planes y criterios comunes en lo relativo a su ámbito de responsabilidad y competencia, en conjunto con las jefaturas de departamentos y las unidades regionales.

Es posible apreciar que esta unidad tiene por finalidad entregar un apoyo a la gestión de otras unidades del Servicio, por tanto su rol es de Apoyo a la Gestión del Modelo

2. **Subdirección de Personas (SDP):** Debe gestionar políticas y procesos en forma participativa e innovadora, para que las personas que trabajan en el FOSIS mejoren su calidad de vida durante el ciclo laboral y contribuyan con su esfuerzo al cumplimiento de la misión institucional. La SDP lleva a cabo una serie de procesos destinados regular la planificación, ingreso de las personas, la mantención, desarrollo de las personas y el término de la relación laboral de las personas.

La subdirección de Personas, de acuerdo al enfoque institucional, puede poseer algunas funciones que son estratégicas para el Servicio, como lo son las relacionadas al desarrollo

¹¹ Fuente: Información disponible en el sitio www.provincia.fosis.cl

organizacional, o a la elaboración de políticas y manuales de procesos de personas, que dependiendo del enfoque, suelen orientarse hacia la totalidad de la organización y otras que son de Apoyo a la Gestión de otras unidades orgánicas, como la gestión de remuneraciones e higiene y seguridad que tienen por finalidad entregar un soporte para que el resto de estamentos del Servicio pueda operar. Por ello, es recomendable que se ubique en alguna posición que le facilite la participación en instancias de decisiones institucionales de forma autónoma.

3. **Direcciones Regionales:** Les compete dirigir la implementación de las políticas y programas del FOSIS en cada región, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de la misión institucional a lo largo del país. Para dar cuenta de lo anterior, las direcciones regionales cuentan con el Departamento de Administración y Procesos y con el Departamento de Gestión de Programas, razón por la cual su naturaleza de funciones es variada
4. **Subdirección Gestión de Programas (SGP):** Le corresponde conducir la gestión programática de la institución, su accionar se centra en la planificación y sistematización de los programas, el diseño de metodologías e instrumentos programáticos y la ejecución de programas y proyectos.

Esta Subdirección se relaciona directamente con el propósito del FOSIS, ya que su finalidad es proporcionar los bienes y/o servicios que sus usuarios y/o colaboradores requieren o necesitan, razón por la cual es una Unidad de Ejecución del Modelo de Gestión Institucional.

5. **Subdirección de Desarrollo e Innovación (SDI):** Debe proponer y gestionar las políticas y estrategias de desarrollo institucional, principalmente en el ámbito de estudio, evaluación, optimización de procesos de provisión de bienes y servicios, innovación, calidad, satisfacción usuarios, planificación y control de gestión, desarrollo de tecnologías de información y comunicación institucional, integrando para ello el análisis del contexto socioeconómico y organizacional del FOSIS.

La Subdirección de Desarrollo e Innovación no posee una homologación respecto de la naturaleza de las funciones, en cuanto posee funciones que son de carácter estratégico, como lo son Planificación y Control de Gestión y estudios, y funciones que son de apoyo a la gestión del modelo, como lo son Desarrollo de Tecnologías de información y optimización de procesos.

Teniendo en consideración el análisis realizado sobre el Nivel Ejecutivo del FOSIS, es posible puntualizar los siguientes hallazgos:

1. En el diseño del organigrama actual del FOSIS no se observa total claridad frente a los roles de las unidades, en cuanto existen unidades orgánicas que no poseen la misma naturaleza de funciones que sus dependencias de autoridad o subordinación. Frente a lo anterior, por lo general se sugiere que las unidades orgánicas de cualquier institución presenten uniformidad con respecto a la naturaleza de sus funciones, esto significa que si una subdirección se define

como apoyo a la gestión del negocio, sus unidades internas, usualmente denominadas departamentos, también posean dicha definición. Si esta última condición se cumple, contribuye a un mejor ordenamiento organizacional y disminuye posibles problemáticas relacionadas a dar prioridad a un tipo de funciones por sobre otro.

2. La Subdirección de Gestión de Programas centraliza la totalidad de los procesos relacionados con el propósito de la institución (o si se prefiere de negocio), lo cual, si bien posee la ventaja de mantener la mirada completa de los procesos, posee una considerable desventaja en la eficiencia con que son ejecutados, al generar la posibilidad de que problemas en una función repercutan en todas las líneas de servicios de la institución o se entorpezca la coordinación al tener que manejarse varios procesos diferentes en forma coordinada. Se recomienda evaluar cambiar la departamentalización actual de esta subdirección, apuntando a una que permita subsanar las principales desventajas mencionadas.
3. No se visualiza una vinculación entre la estructura actual y el Plan Estratégico de la institución, al no contar con unidades orgánicas con funciones relacionadas a la articulación de una oferta programática con perspectiva territorial, ya sea mediante la gestión territorial o un avance en el diseño y evaluación de programas o que permitan apuntar a una mejor oportunidad y calidad de los servicios entregados a usuarios, en términos de contar con una mejor gestión de los colaboradores de la institución. Dado la vinculación existente entre la estructura y la estrategia de una organización, se sugiere que se realicen ajustes a la actual configuración orgánica con la finalidad de mejorar esta brecha y facilitar la implementación de la estrategia.

4.1.4 CARACTERIZACIÓN Y HALLAZGOS DEL NIVEL OPERACIONAL

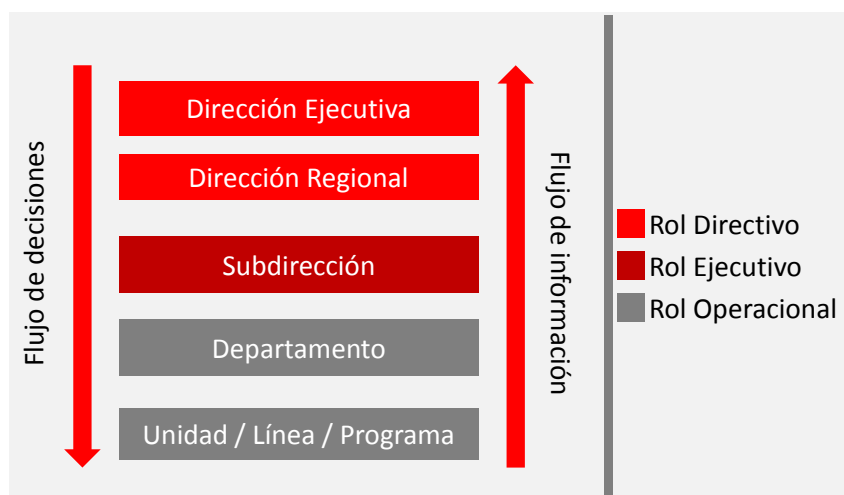
Las unidades pertenecientes a este nivel, poseen un rol directamente relacionado con la ejecución y las operaciones diarias de una organización. Su correcta alineación con los lineamientos y políticas directivas es vital para un efectivo avance en los objetivos que la institución desea alcanzar. En este nivel también se debiesen encontrar los tres tipos de roles nombrados en el nivel ejecutivo, no obstante aquí es importante que exista coherencia entre las funciones de cada unidad y sus dependencias, esto significa que si a nivel ejecutivo la unidad se define como de apoyo técnico al Modelo de Gestión, las unidades bajo su dependencia debiesen idealmente tener funciones coherentes con esta definición. Además es importante tener en consideración que no es recomendable poseer unidades con funciones estratégicas bajo el mandato de estamentos con funciones de apoyo o negocio, puesto que esto conlleva en el mediano-largo plazo potenciales pérdidas en el foco estratégico de una institución.

En el nivel operacional encontramos un gran número de unidades orgánicas que dependen de los estamentos presentes en el Nivel Ejecutivo, por ello el análisis se focalizará en destacar los principales hallazgos encontrados en términos teóricos y con respecto a la alineación con la estrategia institucional y los procesos creadores de valor. Esto son los que se detallan a continuación:

1. Como ya se comentó en el nivel ejecutivo, la Subdirección de Gestión de Programas tiene a su cargo la mayoría de funciones relacionadas a la provisión de bienes y/o servicios a los usuarios y/o colaboradores de la institución. Esto implica que las decisiones relacionadas al Modelo de Gestión Institucional son centralizadas, lo cual si bien facilita la plena visión de los procesos de la institución, dificulta la especialización de los programas y podría ir en desmedro de la eficiencia con que estos son ejecutados. Esta configuración del Modelo de Gestión de una institución no suele ser la más apropiada cuando se ofrecen una amplia gama de programas en una extensa ubicación geográfica puesto que suelen surgir problemáticas en la coordinación y en la tramitación de los procesos principales, por ello debería evaluarse su distribución teniendo en cuenta la arquitectura de los procesos y la generación de valor institucional.
2. Se aprecia la necesidad de distinguir entre las unidades de apoyo técnico al modelo de gestión institucional y entre las unidades de apoyo a la gestión de dicho modelo, con la finalidad de considerar posibles reagrupaciones o modificaciones a la actual estructura organizacional.
3. Existen unidades con funciones estratégicas como lo son el Departamento de Planificación y Control de Gestión y el Departamento de Estudios, Evaluación y Gestión del Conocimiento que se encuentran en un nivel operacional, lo cual no es lo óptimo para el ejercicio de sus funciones, pudiendo llevar a la institución a una posible pérdida en la continuidad de la implementación del Plan Estratégico o a una eventual brecha en el foco estratégico de su gestión diaria.

Se observa cierta irregularidad en la denominación de las unidades de negocio y de apoyo, en base a lo cual debiese clarificarse y unificarse la cadena de mando institucional como medida para facilitar el entendimiento de la estructura. Teniendo en cuenta los conceptos revisados en el Marco Teórico, en el caso específico del FOSIS, se propone la siguiente cadena de mando:

Figura 14: Propuesta de cadena de Mando del FOSIS



Fuente: Elaboración ClioDinámica.

4. No se encuentran formalizadas las relaciones con las 20 Oficinas Provinciales del Servicio, ni se visualizan, aun cuando puedan existir, instancias de toma de decisiones o de coordinación que sean pertinentes y periódicas entre los equipos.

Teniendo en consideración los hallazgos encontrados en cada uno de los tres niveles revisados, en el próximo apartado se definirán los principales focos de acción o desafíos que deberán tenerse en cuenta para garantizar una estructura organizacional alineada con la estrategia institucional.

4.2 PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA ESTRUCTURA ACTUAL

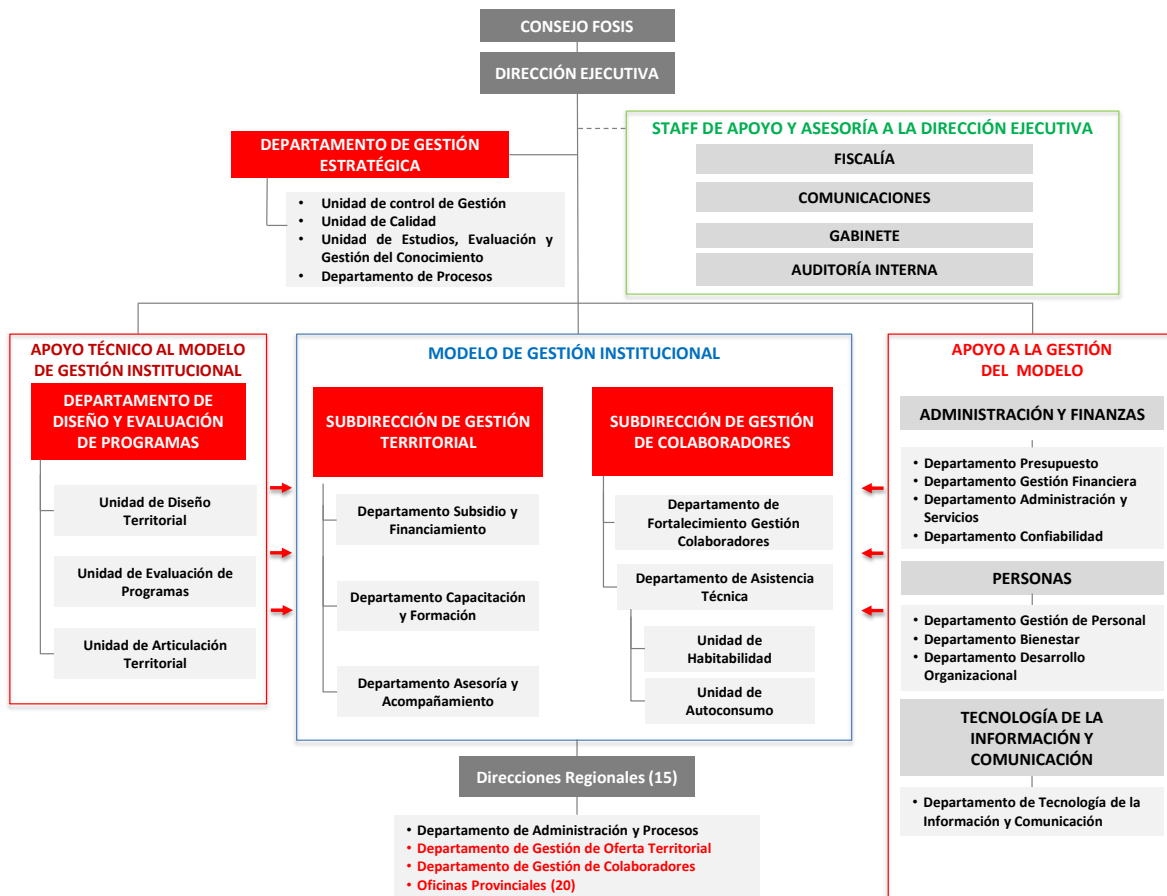
De acuerdo al análisis desarrollado a Nivel Directivo, Ejecutivo y Operacional, es posible identificar los siguientes desafíos para la actual estructura del FOSIS, con la finalidad de subsanar las brechas identificadas y asegurar una efectiva alineación con los cambios que el Plan Estratégico sugiere dentro de la organización:

1. **Adecuar la estructura para dar una mejor respuesta a los desafíos institucionales declarados en el Plan Estratégico:** Este desafío persigue alinear estrategia y estructura, garantizando la consistencia necesaria a nivel de equipos de trabajo, para la consecución de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico del Servicio.
2. **Alinear la departamentalización de las unidades de negocio con el Modelo de Gestión Institucional:** Busca que la estructura organizacional sea coherente con el modelo de gestión institucional y con la arquitectura de procesos de la institución, velando porque los procesos creadores de valor se vean representados en la estructura
3. **Asegurar una gestión institucional con foco en la implementación y control del Plan Estratégico:** Vela por instaurar una cultura de Gestión Estratégica dentro del Servicio, otorgándole importancia a los procesos de desarrollo estratégico y promoviendo mayores prácticas de control de gestión institucional.

4.3 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En base a los principales desafíos planteados para la estructura del FOSIS, los cuales permiten visualizar los principales focos de cambio y ajuste a su diseño orgánico, se propone el organigrama que se presenta en la siguiente figura:

Figura 15: Propuesta de Estructura Organizacional del Fondo de Solidaridad e Inversión Social



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta propuesta de estructura organizacional plantea un nuevo ordenamiento de las unidades de la institución, con la finalidad de dar respuesta a los tres desafíos planteados previamente. De esta forma se puede observar que en el Nivel Directivo, se encuentra un Staff de Apoyo y Asesoría a la Dirección Ejecutiva y además se adiciona una unidad encargada de la gestión estratégica de la institución, que agruparía las unidades de control de gestión, calidad y de estudios, evaluación y gestión del conocimiento y el Departamento de Procesos, con la finalidad de asegurar una gestión institucional con foco en la implementación y control del Plan Estratégico.

Mientras que en el Nivel Ejecutivo se observan cambios considerables en la distribución de las unidades de negocio y además se definen las unidades que se orientan como Apoyo Técnico al Modelo de Gestión Institucional. De esta forma las unidades de apoyo a la gestión y de apoyo técnico se focalizan en brindar bienes y/o servicios para garantizar el funcionamiento y la efectividad de la ejecución del Modelo de Gestión Institucional (o si se prefiere, modelo de negocio). Además se puede observar que se plantea crear como apoyo técnico al negocio, el Departamento de Diseño y Evaluación de Programas, compuesto de la Unidad de Diseño Territorial y la Unidad de Evaluación de Programas, que buscan contribuir directamente a los procesos principales.

En adición a lo anterior, con la finalidad de alinear la departamentalización de las unidades de negocio con el Modelo de Gestión Institucional, se propone una nueva configuración de las unidades de provisión de bienes y/o servicios a los usuarios y/o colaboradores del Servicio (negocio), basada en la definición de los procesos creadores de valor identificados a partir del Modelo de Negocio y del mapa de procesos alineado a este último. Este cambio en la estructura organizacional debiese verse representado también en la forma en que se organizan las unidades orgánicas de la región.

Con relación al Nivel Operacional, los cambios provienen de la reestructuración propuesta en los otros dos niveles, entre los cuales destacan los cambios en la actual Subdirección de Desarrollo e Innovación, la cual se desintegra con la finalidad de formar el Departamento de Gestión Estratégica y la Subdirección de Tecnología de la Información y Comunicación. No obstante es importante hacer énfasis en que debe iniciarse un proceso de transición gradual en la instalación de las nuevas unidades orgánicas, el cual deberá necesariamente estar apoyado por un proceso de planificación que incluya tiempos concretos, de modo de reducir las incertidumbres del proceso y el establecimiento de mecanismos de transición y gestión del cambio que consideren la participación tanto de los principales actores involucrados en el liderazgo de estas unidades y por supuesto, de cada uno de los Directivos y Direcciones Regionales de la institución

Por último, en la tabla que se presenta a continuación, se señalan los propósitos que deberían tener las nuevas unidades orgánicas propuestas (exceptuando el Departamento de Gestión Estratégica, puesto que requiere un ajuste de funciones y no la creación de éstas):

Tabla 1: Propuesta de funciones a crear para las nuevas unidades orgánicas

Naturaleza de Funciones	Nombre Unidad Orgánica	Propósito	Principales Funciones
Apoyo Técnico al Modelo de Gestión Institucional	Departamento de Diseño y Evaluación de Programas	Busca entregar soporte técnico a las unidades de negocio, a partir del diseño de estrategias y programas con perspectiva territorial, mediante la evaluación de las estrategias y programas una vez que estos/as fueron implementados/as y a través de la articulación territorial con otros Servicios de común interés.	1. Liderar el proceso de Diseño Programático del FOSIS 2. Realizar Diagnóstico Territorial 3. Vincular una oferta programática acorde a las necesidades existentes en los territorios 4. Elaborar Planes de Intervención 5. Evaluar la implementación de Planes de Intervención, Asistencia Técnica y Fortalecimiento Institucional 6. Articular la gestión del territorio con otros Servicios de intereses afines
	Subdirección de Gestión Territorial	Esta Subdirección tiene como propósito liderar metodológicamente la entrega de los servicios de Subsidio y Financiamiento, Capacitación y Formación y Asesoría y Acompañamiento a los usuarios de la institución, mediante el acompañamiento y seguimiento en la implementación de planes de intervención con perspectiva territorial	1. Liderar la Implementación de planes de intervención territorial a usuarios 2. Gestionar la entrega de Servicios de Subsidio y Financiamiento 3. Gestionar la entrega de Servicios de Capacitación y Formación 4. Gestionar la entrega de Servicios de Asesoría y Acompañamiento 5. Gestionar la licitación y contratación de colabores
Modelo de Gestión Institucional (Negocio)	Subdirección de Gestión de Colaboradores	Esta Subdirección persigue entregar los servicios de Asistencia Técnica y Fortalecimiento Institucional a los colaboradores del FOSIS, mediante la transmisión de conocimientos y el acompañamiento a la gestión de los colaboradores.	1. Liderar la entrega de los servicios de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de gestión a Colaboradores 2. Elaborar Planes de Trabajo, preparar e implementar la Asistencia Técnica 3. Hacer seguimiento y control a la implementación de la Asistencia Técnica 4. Diagnosticar capacidades de Colaboradores 5. Realizar capacitaciones a colaboradores

Fuente: Elaboración ClioDinámica

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN

Para que las definiciones estratégicas de FOSIS adquieran un sentido práctico deben estar expresadas en términos de metas, con indicadores que permitan medir su impacto final. Este paso exige trabajar con un horizonte de corto y de mediano plazo, porque hay objetivos que solo son alcanzables a través de pasos intermedios en el tiempo. Esta ampliación del horizonte de las políticas se debe reflejar en las diversas herramientas de la ejecución, como son un modelo de gestión integral, la planificación estratégica, el presupuesto y el monitoreo.

Durante el transcurso de la asesoría y luego de la elaboración de los productos comprometidos, las principales recomendaciones propuestas, relacionadas con la implementación del plan estratégico formulado, se resumen a continuación:

- **Realizar un plan de comunicaciones internas** para desplegar la Visión, Misión, Valores y Propuesta de Valor entre todos los colaboradores de FOSIS, esto con la finalidad de involucrar y comprometer a todo el personal en la ejecución de la planificación estratégica.
- **Realizar un Desdoblamiento Estratégico:** El desdoblamiento estratégico es el proceso a través del cual la organización se prepara para implementar la estrategia y monitorear tanto la implementación como su efectividad. Una implementación apropiada de la estrategia debe reflejarse en el cumplimiento de la promesa que contiene la propuesta de valor presentada a los usuarios/colaboradores de FOSIS. La efectividad de la estrategia se refleja en la valoración que los usuarios realizan de la propuesta de valor presentada por la organización. Este es el momento en que las unidades involucradas directamente en la implementación de la estrategia, deben bajar a su área los objetivos estratégicos definidos en la propuesta de valor, con el fin de alinear sus recursos y procesos de manera tal que sea posible dar cumplimiento a la promesa realizada a los usuarios/colaboradores en un tiempo determinado. Para facilitar dicho alineamiento, se recomienda a FOSIS que cada unidad desarrolle un tablero de gestión que permita articular los recursos y procesos claves del área con el o los objetivos estratégicos del mapa por los cuales la unidad es responsable. Finalmente, para cada recurso, proceso y resultado del tablero de gestión se deben definir los indicadores del desempeño, la(s) meta (s) para cada indicador y su responsable, la brecha de valor existente entre la meta y la situación actual, y las iniciativas que se llevarán a cabo para cerrar la brecha de valor durante el periodo de planificación. Si todo este proceso se desarrolla de la manera propuesta, FOSIS estaría en condiciones de monitorear la implementación de la estrategia.

Las recomendaciones formuladas en el ámbito de procesos tienen relación con integrar el modelo de gestión a los procesos institucionales. El modelo de gestión propuesto es orientado a procesos y tiene que alinearse con todas las capas de la organización (capa de dirección, operacional y de tecnología), las fases del ciclo de gestión, la gestión del cambio de nuevos requerimientos y la

estructura organizacional. Como modelo de referencia en la gestión orientada a procesos se debe respetar el siguiente ordenamiento en la gestión corporativa:

- La planificación estratégica debe alinearse con la arquitectura de procesos, el ciclo presupuestario y considerar el impacto en las tecnologías de información. Todos estos mecanismos de alineamiento deben ser coherentes con el portafolio de programas del FOSIS. Este proceso que se inicia con la implementación del nuevo modelo de gestión se convierte en un proceso continuo en los ciclos de planificación con apoyo del Departamento de Gestión Estratégica propuestos en el Organigrama.
- El modelo de gestión institucional propuesto para el FOSIS y la orientación a procesos descrita en este documento se integran perfectamente, casi en forma natural. El modelo de gestión institucional aporta con un marco de referencia estructural, bien definido y basado en buenas prácticas para implementar un gobierno corporativo orientado a procesos y resultados. El modelo de gestión aporta también con la definición de métricas (criterios de calidad) y entrega un sistema de puntuación para evaluar el desempeño organizacional en todas las dimensiones que demandan los grupos de interés. BPM aporta a su vez con los instrumentos necesarios para levantar, documentar, analizar, diseñar, ejecutar y medir los resultados de los procesos en forma sistemática para cada uno de los criterios del modelo de gestión institucional.

6.1 CRITERIOS DE ELABORACIÓN Y RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

Lo primero es comprender que no existen reglas para diseñar un organigrama, pero sí existe un lenguaje técnico administrativo que se compone de signos, figuras geométricas, prácticas aceptadas, conceptos convencionales, con el cual es necesario familiarizarse para lograr instrumentos gráficos correctos, comprensibles y uniformes que transmitan información sobre la organización. Con esta finalidad, se propone el siguiente lenguaje, el cual no surge de la casualidad, sino del análisis de prácticas y criterios que a través de los años se han usado en la Administración Pública.

Como ya se mencionó, los organigramas reflejan entre otros aspectos, la forma de trabajo en una institución determinada, por lo que es importante lo siguiente:

1. LAS FIGURAS GEOMÉTRICAS

Se utilizan para representar los órganos o estamentos de una institución, pueden ser directivos, operativos, de apoyo, estratégicos, de negocio, de asesoría o descentralizados (regionales). Todas las figuras deberán ser preferentemente de forma rectangular y todas del mismo tamaño y dimensión. Se recomienda que siempre estén con línea delgada.

2. LA POSICIÓN QUE SE DA A CADA UNIDAD ORGÁNICA EN EL ORGANIGRAMA

Para establecer la ubicación de un estamento dentro de un organigrama, según se puede observar en la generalidad del Servicio Público y en la teoría, se deben identificar principalmente dos variables, la primera es la naturaleza de las funciones del estamento, es decir, si estos son de carácter estratégico, de negocio o de apoyo y la segunda es la posición que posee la unidad orgánica dentro de la cadena de mando de la institución, en el caso del FOSIS, esto es si es una Subdirección, Departamento, Unidad o línea.

En la generalidad del Servicio Público se observan algunos patrones que delimitan cierta tendencia, lo que permite establecer que sus organigramas por lo general se componen de tres partes:

- En la primera parte se ubica la alta dirección del Servicio o Institución.
- En la segunda parte se encuentra el staff que son las unidades de asesoramiento y de servicios auxiliares.
- En el tercer componente se encuentran las unidades relacionadas a los procesos de la configuración de valor del Servicio, es decir a los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo dentro de la institución.

Es común también, que en las organizaciones públicas, se establezca la diferenciación entre los estamentos relacionados al quehacer estratégico, de negocio y de apoyo:

- Lo estratégico por lo general se posiciona en el plano superior del organigrama
- Usualmente, las unidades relacionada al negocio se ordenan en una posición más a la izquierda que las de apoyo y en una misma línea horizontal.

En base a lo revisado anteriormente, se proponen los siguientes criterios para establecer la posición adecuada de un estamento dentro de un organigrama, considerando la coherencia de sus funciones y jerárquica como variables de análisis:

1. Posición según la naturaleza de las funciones: Los estamentos relacionados a la provisión de valor para la institución, poseen una determinada ubicación según su contribución al quehacer organizacional, lo cual debiese quedar referenciado en sus funciones. De acuerdo a naturaleza, éstas pueden poseer un carácter estratégico, de negocio (relacionados con la misión y naturaleza del Servicio) y de apoyo. De acuerdo a estas categorizaciones se define la posición relativa que ocupan estos en los organigramas. Usualmente las unidades orgánicas de índole estratégica se posicionan en un plano superior del Organigrama, mientras que las unidades de apoyo y de negocio se ubican en una línea horizontal. **Las posiciones en un mismo nivel horizontal, tienen la misma importancia jerárquica**, no obstante en la práctica, se dibujan de izquierda a derecha y primero las unidades de negocio y por último se ubican los procesos de apoyo.

Para facilitar el entendimiento se proponen las siguientes características para clasificar las funciones de una unidad orgánica de una institución y de esta forma establecer la ubicación que ésta debiese ocupar dentro del organigrama:

Tabla 2: Características y ejemplos de las funciones estratégicas, de negocio y apoyo de una institución pública.

TIPO DE FUNCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Estratégica	Se orientan a toda la organización y buscan cumplir desafíos de relevancia institucional. También se relacionan con los procesos de evaluación y planificación del estado futuro de una institución. Su finalidad es la provisión de bienes y/o servicios para la toma de decisiones institucional y/o para la evaluación del desempeño institucional.
Negocio	Se relacionan directamente con la naturaleza y propósito de una institución. Su finalidad es la provisión de bienes y/o servicios para los principales clientes, usuarios y colaboradores de una organización.
Apoyo	Entregan un soporte a otras unidades orgánicas dentro de la Institución. Su finalidad es la provisión de bienes y/o servicios para facilitar el funcionamiento de otras unidades orgánicas del Servicio.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

2. Jerarquía según Diferencia en la cadena de mando: La colocación se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización. La jerarquía, la cual es entendida como cada uno de los niveles o grados dentro de una organización, queda representada a través del concepto de Cadena de Mando, en el cual se establece el orden jerárquico que posee una organización de acuerdo a sus niveles de dependencia de autoridad. De esta forma, un estamento tendrá una determinada jerarquía institucional según la posición que ocupe en dicha cadena de mando institucional

En la generalidad de la Administración Pública, estos niveles normalmente son los que se describen en la figura a continuación:

Figura 16: Cadena de Mando en la generalidad de los Servicios Públicos.

NIVELES JERÁRQUICOS EN LA GENERALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	
PRIMER NIVEL	SECRETARÍA
SEGUNDO NIVEL	SUBSECRETARÍA O EQUIVALENTE
TERCER NIVEL	DIRECCIÓN GENERAL O EQUIVALENTE
CUARTO NIVEL	DIRECCIÓN DE ÁREA O EQUIVALENTE
QUINTO NIVEL	SUBDIRECCIÓN GENERAL
SEXTO NIVEL	SUBDIRECCIÓN
SEPTIMO NIVEL	DEPARTAMENTO
OCTAVO NIVEL	SUBDEPARTAMENTO
NOVENO NIVEL	UNIDAD

Fuente: Elaboración ClioDinámica, en base a Guía técnica para elaborar Organigramas

Adicionalmente a los niveles jerárquicos propios de cada estamento, dentro de una organización se pueden encontrar roles directivos, encargados de direccionar la institución, a partir de la definición y seguimiento de la estrategia, roles ejecutivos, encargados de articular la implementación de las estrategias y establecer el nexo entre esta y las operaciones y un rol operacional, encargado de controlar que la ejecución operativa se realice.

3. Las líneas de conexión y dependencia: Las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, se representan con líneas que delimitan las relaciones de dependencia de una unidad orgánica. A continuación, se proporcionan criterios específicos con el objeto de uniformar su presentación.

Las líneas de conexión, nos indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura orgánica del organismo. Estas líneas deberán utilizarse en un trazo más grueso que las líneas de los rectángulos del organigrama y no deben adelgazarse a medida que descienda a los niveles inferiores. Además, debe evitar el cruce de líneas, por lo que se recomienda estudiar el diseño. Existen varios tipos de líneas utilizadas para diversos tipos de representación:

- **Relación principal de autoridad:** Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y subalternos. No deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.
 - **Relación de autoridad funcional:** Es aquella que representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional está limitada al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea. **Se puede representar este tipo de vínculo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.**
 - **Relación de Asesoría o Staff:** Es la relación que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los órganos de mando de línea y suelen representarse por medio de líneas de trazo discontinuo, colocadas perpendicularmente a la autoridad principal del órgano al que asesoran. Éstas pueden ser internas, poseyendo un carácter permanente y perteneciente a la organización, de las cuales hay dos tipos, los que trabajan permanentemente y aquellos que únicamente sesionan esporádicamente o también pueden ser externas, es decir que no forman parte de la institución, las cuales pueden recibir o no recursos del Servicio.
 - **Relación con los órganos públicos descentralizados:** La relación de este tipo de órganos, es una relación de autoridad de línea o directa, ya que dependen de niveles más altos de la organización, su colocación se plasma al final de los niveles jerárquicos, después de anotar una línea discontinua
4. **Los nombres de las unidades administrativas u orgánicas:** Es de vital importancia que el nombre de las unidades administrativas u orgánicas, aparezca sin abreviaturas y que corresponda principalmente al proceso de trabajo que realiza dicha unidad en forma breve y concisa, de tal manera que no surjan dudas en la comprensión, análisis o diseño de los organigramas. La nomenclatura debe reflejar el proceso principal del trabajo, no el nombre del puesto que ocupa el servidor público. Además se debe observar una coherencia entre los nombres de las unidades orgánicas y la cadena de mando de la institución, estableciendo que dos estamentos conectados con una línea horizontal deben poseer necesariamente el mismo nivel jerárquico.