

CONSULTORÍA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CONSEJO FISCAL AUTÓNOMO

INFORME FINAL

Equipo consultor

Cristián Letelier Gálvez
Fidel Miranda Bravo
Fernando Dazarola Leichtle
Cristhian Bonvin Becerra

Agosto de 2021



Contenido

Presentación.....	4
I. Resumen Ejecutivo.....	5
II. Objetivos y alcance de la consultoría.....	12
III. Metodología de trabajo	14
IV. Elementos para el análisis.....	18
V. Identificación de procesos del CFA, dotación y carga de trabajo	30
5.1. Procesos	30
5.2. Actores Clientes y Proveedores.....	34
5.3. Estructura Actual.....	35
5.4. Sistemas Asociados los Procesos de Gestión	36
5.5. Dotación actual y carga de trabajo	38
VI. Procesos, actividades y tiempos asociados a tareas de gestión administrativa autónoma .	46
6.1. Contexto del análisis	46
6.2. Procesos y actividades	48
6.3. Tiempos asociados a procesos y actividades	53
6.3.1. Procesos	53
6.3.2. Detalle de actividades adicionales	55
VII. Dotación requerida	62
7.1. Situación base	62
7.2. Escenarios de estimación de dotación.....	63
7.3. Consideraciones especiales para la determinación de la dotación	64
7.4. Descripción de perfiles.....	69
7.5. Dotación eficiente y organización base propuesta	70
VIII. Estimación de costos.....	75
8.1. Parámetros.....	75
8.1.1. Gasto permanente	75
8.1.2. Gasto por una vez.....	77
8.2. Gasto por escenario	79
8.2.1. Escenario 1	79
8.2.2. Escenario 2	79
8.2.3. Escenario 3	80

8.2.4.	Escenario 4	80
8.2.5.	Resumen estimación de gasto por escenario	80
IX.	Conclusiones y recomendaciones	84
9.1.	Conclusiones.....	84
9.2.	Recomendaciones estratégicas para la independización administrativa	85
Anexo A.	Experiencia de otras instituciones	92
A.1.	Descripción de funciones y estructura de organismos referentes	92
	Consejo de Rectores (CRUCH)	92
	Consejo Nacional de Educación (CNED)	96
	Consejo para la Transparencia (CPLT)	101
	Consejo Nacional de Televisión (CNTV).....	103
A.2.	Análisis de dotación	105
A.3.	Personal de apoyo.....	106
A.4.	Comportamiento presupuestario	111
A.5.	Aplicación del Relevamiento en Organismos Similares	114
	Consejo de Rectores.....	114
	Consejo Nacional de Educación	120
Anexo 1.	Planilla de Relevamiento de Actividades	126
Anexo 2.	Detalle de actividades y tareas del convenio de colaboración del CFA y la Subsecretaría de Hacienda.....	128
Anexo 3.	Detalle de actividades para la gestión administrativa autónoma.....	132
Anexo 4.	Perfiles profesionales	137
Anexo 5.	Uso de jornada de perfil profesional.....	141
Anexo 6.	Detalle estimación de costos	142

Presentación

Conforme a lo dispuesto en las bases técnicas de la consultoría, el presente informe debe contener la totalidad de los productos comprometidos en el estudio, de manera que se orienta a dar cabal cumplimiento al mandato de identificar los recursos necesarios para asegurar la plena autonomía administrativa del Consejo Fiscal Autónomo (en adelante, indistintamente “CFA” o “Consejo”), con base en la revisión de experiencias similares y atendiendo a la posibilidad de diferentes escenarios en que se plantee esta autonomía.

De esta forma, el contenido del informe dará cuenta inicialmente de los objetivos de trabajo y la metodología empleada para abordarlos (capítulos II y III), la cual consistió especialmente en el diseño de un instrumento de relevamiento que se explica en el Anexo 1; mientras que en el apartado IV se da cuenta de manera detallada de los elementos que se tuvieron en cuenta a nivel de revisión documental para realizar el análisis de procesos y actividades.

Los contenidos centrales del informe comienzan en el capítulo V, que incluye una especificación detallada de las actividades realizadas por el CFA en el marco de su gestión administrativa. A este apartado le acompaña el Anexo 2, que contiene un desglose del convenio existente con la Subsecretaría de Hacienda (en adelante, indistintamente, “SH” o “Subsecretaría”). Adicionalmente, en este marco referencial inicial, se deben tener en cuenta las actividades y tareas, así como los procesos y gestión de organismos similares revisados, cuyos resultados se desarrollan en el Anexo A, para facilitar al lector seguir el hilo narrativo del informe.

En el capítulo VI se aborda ya derechamente la identificación de actividades necesarias para la plena gestión administrativa del servicio, incluyendo una estimación precisa de los tiempos necesarios para abocarse a ellas, medidos en horas-día. El Anexo 3 contiene un detalle de esas actividades.

Como resultado de esta sistematización de la información en el capítulo VII es posible determinar la dotación requerida y los perfiles profesionales (descritos con mayor especificación en Anexo 4), según las actividades y demanda de tiempo para 5 distintos escenarios específicos considerando diferentes reglas en relación con la dotación (complementando por Anexo 5). A partir de ello, en el capítulo VIII (y el Anexo 6) se determinan los costos de cada uno de los escenarios.

Finalmente, el capítulo IX establece las conclusiones centrales del estudio y genera recomendaciones específicas para la gradualidad en la independencia administrativa.

I. Resumen Ejecutivo

El objetivo general de este estudio ha sido poder identificar todas las necesidades, requerimientos y costos que debería asumir el CFA para internalizar adecuadamente su gestión administrativa, así como proponer alternativas de estructuración y dimensionamiento de un equipo administrativo para el servicio.

Este propósito se sitúa en el contexto de un inevitable crecimiento del CFA, tanto en relación con el fortalecimiento de su misión institucional en la política fiscal chilena, como en el lugar que ocupa respecto de sus clientes internos y externos, nacionales e internacionales, tal como lo sugiere el estudio *“Assessing Chile’s analytical framework for long-term fiscal sustainability”* de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (“OCDE”). Esto significa que el CFA -como servicio público autónomo- requiere alcanzar la plena autonomía de gestión administrativa, entendiendo por ella el dominio sobre el conjunto de procesos y tareas necesarias para llevar a cabo los fines del servicio, renunciando de esta forma al soporte administrativo parcial que le presta hoy en día la Subsecretaría de Hacienda.

Este estudio no evalúa la necesidad de la plena autonomía, sino que explora lo que ella significa, tanto desde el punto de vista de las tareas específicas que se debe asumir como de los recursos necesarios para ello. Asimismo, se sitúa en diversos escenarios de crecimiento y propone una estrategia concreta de etapas para alcanzar la independencia de gestión. Para ello, se ha desarrollado una metodología que incorpora tanto la revisión documental, como el levantamiento de información primaria.

La información primaria se ha levantado a partir de la aplicación de un instrumento de relevamiento de procesos y actividades, que ha permitido identificar con claridad lo que el CFA -con el apoyo de la Subsecretaría de Hacienda- hoy hace, y cuánto tiempo toma ello a los profesionales que participan de dichas tareas. Asimismo, para definir la *brecha* se realizó el mismo levantamiento de información en otras cuatro instituciones con características similares, a saber: el Consejo Nacional de Educación (CNE), el Consejo de Rectores (CRUCH), el Consejo Para la Transparencia (CPLT) y el Consejo Nacional de Televisión (CNTV). Respecto de este último se obtuvo muy poca información, pero los restantes entregaron información útil para efecto del objetivo del estudio. En particular la información relevada por estos organismos fue clave para la determinación de tareas necesarias para la gestión administrativa que hoy en día el Consejo no realiza, así como definir cuál es el tiempo y el perfil profesional que debe estar involucrado en ello.

Por otra parte, a partir del análisis de la normativa interna del CFA, así como de estudios y documentos internos y externos en relación con el desarrollo de su misión institucional -en especial la evaluación y recomendación efectuada por la OCDE-, se consideró la posibilidad de crecimiento del Consejo, en línea con una estrategia de posicionamiento y potenciación de las facultades que por ley le han sido asignadas. En este sentido, es clave reconocer que las atribuciones que posee el CFA por la Ley 21.148 son mayores y más amplias que las que tuvo su antecesor, el Consejo Fiscal Asesor de 2013, por lo que resulta completamente pertinente que en el análisis de la gestión administrativa se tenga a la vista un órgano potenciado, es decir, que aproveche al máximo sus atribuciones especiales. Este es el espíritu del informe de la OCDE que formula recomendaciones específicas al CFA para el fortalecimiento de su labor, lo que importa, de acuerdo con las

estimaciones realizadas por el equipo consultor, un aumento de jornadas profesionales asociados al negocio principal (o *core*). Ello es más relevante aun si se considera que, de acuerdo con el FMI, existe una relación directa entre el tamaño del personal altamente calificado y la complejidad o sofisticación de los modelos y metodologías empleadas.

En este contexto, el estudio realizado respecto de los procesos y tareas actualmente desarrolladas por el Consejo muestra que éstas son insuficientes para una adecuada gestión administrativa autónoma. Ello porque, aunque el centro de la consultoría encargada está en los procesos de apoyo, esto no es equivalente conceptualmente a la idea de gestión administrativa. La gestión administrativa requiere, para su adecuada implementación, tareas y procesos directivos o de control conducidos correctamente.

Esto significa que la tarea de determinación de las actividades y recursos asociados a dichas actividades es más amplia necesariamente que la labor que se realiza hoy por el CFA con el apoyo de la Subsecretaría de Hacienda. De hecho, la evaluación de la situación actual de la gestión administrativa del CFA, incluyendo (i) el análisis de la destinación horaria, y (ii) la exhaustividad de los procesos que importan la gestión de una organización administrativamente autónoma muestra que la gestión administrativa es insuficiente. Por una parte, considerando la revisión de organismos similares y de la normativa asociada, es evidente que las tareas de gestión actualmente desarrolladas deben ser completadas por otras actividades, para ser suficientes en orden a asegurar la independencia administrativa del CFA. Por otro lado, la dedicación o destinación horaria de la dotación actual a estos procesos (prácticamente la jornada completa del Secretario Ejecutivo y 1/3 de jornada adicional que se realiza por medio de las actividades que realiza la Subsecretaría de Hacienda) no es suficiente para la cantidad de actividades y tiempo necesario para una gestión administrativa plenamente autónoma.

Una revisión más exhaustiva sobre los procesos estratégicos, principales y de apoyo en el CFA con las actividades asociadas a cada uno de ellos ha permitido, también, incluir una mirada a aquellas actividades que son “indispensables para la gestión administrativa autónoma”, las que, para efectos de esta consultoría, corresponden a que a juicio de los consultores deben ser necesariamente ejecutadas internamente so riesgo de ver mermada el Consejo su independencia frente a clientes externos, especialmente, Congreso Nacional, organismos internacionales, mundo académico, prensa especializada, Banco Central, entre otros, así como por tratarse de actividades estratégicas de organización y disposición de recursos o que involucran importantes márgenes de discrecionalidad (manejo de recursos económicos, manejo de recursos humanos, entre otros). Hemos denominado a estas actividades “críticas”, en el sentido descrito, pero no quiere decir que las restantes actividades identificadas sean superfluas o no necesarias para la gestión administrativa autónoma.

Con base en estos elementos, la consultoría ha determinado una cantidad de tareas asociadas a los diferentes procesos involucrados en la gestión administrativa, considerando diferentes escenarios posibles. El punto de partida es un escenario de mayor independencia administrativa y holgura en ello; el contrapunto es un escenario en el cual no se logra la independencia completa, pero en el que identifican aquellas tareas que son indispensables o irrenunciables de ser asumidas por el propio CFA, en cuanto son críticas para mantener una identidad como servicio público

independiente. Por otra parte, aunque inicialmente el escenario de evaluación no supone un crecimiento de staff técnico, se presentan escenarios en que ello sí se produce, considerando las recomendaciones que la OCDE ha realizado y que han sido analizadas y priorizadas por el propio Consejo. En consecuencia, una pregunta que se pretende atender aquí también es si la determinación que se haga de la dotación necesaria para la gestión administrativa autónoma “soporta” este crecimiento, y hasta qué punto. Finalmente, es relevante de considerar el grado de internalización de ciertas tareas de soporte que son tan generales que no requieren ser provistas internamente, tales como: servicios de vigilancia, aseo, e incluso servicios de tecnologías de información.

Al respecto, al menos tres variables son relevantes en la configuración de posibles escenarios. La primera es referida a los procesos principales del servicio (o *core*). Se presentan aquí escenarios que consideran la posibilidad de crecimiento de la dotación asociada a estas tareas. El crecimiento del *core* viene dado por las tareas incluidas en las recomendaciones de la OCDE, priorizadas por el Consejo. Una segunda variable importante es la intensidad de la autonomía administrativa: si está centrada en actividades críticas o en todas las actividades levantadas, sean estas o no calificadas como críticas, considerando la posibilidad de externalización de servicios. Finalmente, una tercera variable, es la posibilidad de cambio de entidad que presta el soporte administrativo, pudiendo ser otra institución pública cercana a las funciones que desarrolla el CFA.

En suma, los escenarios pueden resumirse como sigue:

- **Escenario 1.** El CFA se aboca a las tareas que pueda desarrollar con el personal del *core* de que dispone (sin aumento), con una dotación administrativa mínima necesaria para su autonomía (tareas críticas).
- **Escenario 2.** El CFA se aboca a las tareas que pueda desarrollar con el personal del *core* de que dispone (sin aumento), pero incorpora la dotación administrativa necesaria para garantizar su plena autonomía (tareas críticas y no críticas)
- **Escenario 3.** El CFA asume las tareas recomendadas por la OCDE en el mediano plazo -crecimiento de staff técnico-, pero su autonomía administrativa es la mínima requerida para asegurar independencia (tareas críticas).
- **Escenario 4.** Contempla que el CFA acometa las tareas que recomienda la OCDE en el mediano plazo -crecimiento de staff técnico-, e incluye dotación que asegure su plena autonomía de la gestión administrativa (tareas críticas y no críticas).
- **Escenario 5.** El CFA asume las tareas recomendadas por la OCDE en el mediano plazo -crecimiento de staff técnico-, con una dotación administrativa mínima necesaria para su autonomía (tareas críticas), pero en que las demás funciones de soporte administrativo se trasladan una institución pública diferente de la actual Subsecretaría de Hacienda.

A partir de la especificación que supone cada escenario señalado, se realiza una estimación de dotación necesaria para asumir las tareas de plena gestión administrativa en cada caso, considerando la cantidad de horas-día requeridas de cada uno de los perfiles profesionales que suponen las tareas administrativas. A esta estimación, que supone el ejercicio directo de dividir la cantidad de horas necesarias en la cantidad de horas que conlleva una jornada de trabajo, le hemos denominado “estimación base”. Esta estimación base requiere ser ajustada por dotación de específica de “personal”, teniendo en cuenta las consideraciones especiales señaladas en las bases

en relación con aspectos como la segregación funcional, la gestión de ausentismos y vacaciones, entre otros aspectos relevantes.

Segregación de Funciones

Al respecto, se verifica en este punto que los procesos que **requieren de segregación de funciones son los de “Adquisiciones” y “Tesorería y contabilidad”**. Las labores de “Tesorería y contabilidad” en la Administración del Estado han visto aliviada su carga de trabajo en la actualidad por dos razones a tener presentes: i) los pagos se realizan de manera centralizada por la Tesorería General de la República, y ii) la contabilidad es un resultado de reportes del Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE). A priori, entonces, se visualiza la necesidad de contar en el staff administrativo con experiencia en el manejo de SIGFE. Solo considerando el *criterio de segregación funcional* es necesario contar mínimamente con dos profesionales (excluyendo al Secretario Ejecutivo), en las tareas de soporte.

Jornadas Parciales

No se considera la contratación de profesionales a jornadas parciales, puesto que se ha optado por una distribución eficiente de tareas entre los distintos perfiles profesionales. Los tiempos disponibles en cada caso no justifican una dedicación parcial de media jornada.

Exigencias horarias especiales.

No se visualiza el ejercicio de actividades en horarios especiales. Con la posible excepción de la oportunidad en la que se realicen actividades extraordinarias que conlleven cumplimiento de plazos y una carga de trabajo intensa, como los cierres de año, la preparación del presupuesto y la generación de la cuenta pública. La única limitación que podría generarse en este caso es la de utilización de jornadas parciales en los perfiles asociados a las tareas vinculadas a atención de público y oficina de partes, pero no es el caso.

Remplazos y coberturas para cubrir vacaciones, licencias o ausentismos.

De la revisión de las tareas críticas es opinión del equipo consultor que es posible desarrollar reemplazos manteniendo la segregación funcional y un adecuado control interno mediante la incorporación de dos nuevos profesionales más la participación del Secretario Ejecutivo (3 jornadas en total).

Sin embargo, esta estrategia adolece de la flexibilidad necesaria para resistir la ausencia, programada o imprevista de cualquiera de estos profesionales, ya sea por vacaciones, licencias médicas o cualquier otro motivo. Además, implicaría un aumento de tareas del Secretario Ejecutivo.

De allí que considerando este criterio la *dotación eficiente requerida* para las tareas de soporte es de 3 personas (excluyendo al Secretario Ejecutivo). Adicionalmente a ello, en el caso del ausentismo del periodista, las funciones de éste serán cubiertas por el Secretario Ejecutivo, por lo que resulta conveniente incluir una persona adicional que tenga funciones mixtas en relación con las tareas del Secretario Ejecutivo y Comunicaciones.

Funciones que podrían ser externalizadas

Incluso en una situación ideal, sin restricciones presupuestarias, se considera que hay actividades externalizables, la principal de ellas referida a soporte informático. De contarse con dicho soporte “in house”, habría que considerar un funcionario a jornada parcial (al igual que el CRUCH). De igual manera los servicios de Aseo, Vigilancia, Mantenciones y Reparaciones Menores, deberían ser contratados en forma externa. Las tareas externalizables representan poco más de media jornada, asociadas a los profesionales del área de TI (no incluidas en el total de horas anteriormente informado) y de Personas. En el apartado de costeo, estos aspectos se incluyen en el subtítulo de bienes y servicios de consumo.

Labores que podrían ser reemplazadas por la vía de automatización de procesos.

Las necesidades de la Administración del Estado para gestionar sus procesos de apoyo están suficientemente cubiertas con las plataformas tecnológicas existentes que administra el mismo Estado (mercado público, SIGFE, SIAPER, gestión documental) por lo que no se observan procesos automatizables a considerar.

Funciones que podrían mantenerse en la Subsecretaría de Hacienda sin afectar el estatus de autonomía del Consejo, o bien, radicarse en otro servicio público.

Este punto debe considerarse en el escenario mínimo de autonomía, que supone que al menos las labores de comunicaciones, formulación presupuestaria y temas legales se mantienen en el CFA, mientras que otros procesos de soporte serían conducidos por una entidad externa de apoyo. Si se mantienen las tareas de soporte no críticas en la Subsecretaría de Hacienda u otra entidad, ello importa asegurar una destinación horaria de 25,53 horas-día. Como no existen problemas de segregación funcional en este contexto, este servicio de soporte será equivalente a dos jornadas de profesionales administrativos.

En suma, la aplicación de los criterios aquí señalados resulta en la necesidad de distribuir esas jornadas en al menos 4 personas adicionales a la dedicación preferente del Secretario Ejecutivo a estas labores.

Producto de las consideraciones señaladas, los diferentes escenarios se configuran con una dotación diferente para cada caso, incluyendo la variación de profesionales del core. El escenario 1 significa un aumento de solo 3 personas, 2 de ellas de soporte; mientras que el escenario 2 considera un aumento de 4 profesionales, 3 de ellos de soporte; en el escenario 3 se crece en 7 profesionales, 2 de ellos destinados a soporte; y en el escenario 4 aumenta en 10, de los cuales 5 corresponden a procesos de soporte. El escenario 5 no fue costeado porque es equivalente en este caso al escenario 3.

Con base en estos insumos, se ha determinado los perfiles profesionales correspondientes, y se han delimitado los elementos necesarios para efectuar una estimación de los costos de cada uno. La metodología de costeo empleada es la que utiliza la Dirección de Presupuestos para los programas públicos, distinguiendo entre gasto permanente y por una sola vez. Se determinaron los gastos estimados de cada escenario en los siguientes ítems: (i) gastos en remuneraciones; (ii) bienes y servicios de consumo; (iii) habilitación de oficina; (iv) mobiliario; y (v) selección de personal. El resultado de las estimaciones muestra que el escenario de plena autonomía y crecimiento del CFA

(escenario 4), importa un aumento de 168% del presupuesto vigente, alcanzado algo más de 670 millones de pesos; mientras que la mínima autonomía (escenario 1) se requiere de poco más de 350 millones de pesos adicionales.

La información proporcionada por el trabajo de costeo se complementa, finalmente, con un análisis estratégico de los escenarios y del curso que puede seguir la diferenciación en la gestión administrativa. El análisis se cimenta en la convicción de que, en una situación de funcionamiento en régimen, el CFA debe contar con los recursos humanos y financieros suficientes para asumir la plena autonomía administrativa respecto del Ministerio de Hacienda, al igual que cualquier servicio público en Chile. Ello significa que el contexto en que funciona hoy el CFA a través del convenio con la Subsecretaría de Hacienda es insuficiente para dar cuenta de la plena autonomía administrativa requerida, lo que evidentemente queda de manifiesto también por la naturaleza temporal y transitoria del mismo, conforme su propio tenor.

Cabe destacar que la estrategia de avance progresivo hacia la autonomía que se propone se justifica completamente en el actual contexto de restricciones fiscales fuertes que han generado las manifiestas demandas sociales y los efectos de la crisis sanitaria y económica general, producto de la pandemia de Covid-19.

La identificación detallada de los escenarios ha sido producto de un exhaustivo trabajo de levantamiento de procesos y actividades, la estimación de horas/día dedicados a cada actividad y proceso que hoy se ejecutan y los que deberán ejecutarse en el futuro cercano, así como la estimación de la dotación necesaria para sostener la ejecución de los procesos y la caracterización de los perfiles de los RRHH que deberán incorporarse al CFA de manera progresiva para sostener a plenitud los procesos de apoyo administrativo.

A las labores antes descritas, para entender la conformación de los escenarios es necesario relevar dos consideraciones que han sido desarrolladas en detalle en esta consultoría: las recomendaciones de la OCDE, y su impacto en el *core*; y la identificación de las tareas identificadas como críticas en el marco de esta consultoría. La identificación de los escenarios tiene como punto de partida el que el CFA desarrolle como mínimo estas actividades críticas, incorporando de manera posterior a su quehacer el conjunto de los procesos y actividades de apoyo administrativo, teniendo siempre como horizonte deseable el crecimiento de la dotación asociada al negocio principal.

Escenarios, ventajas y desventajas

Escenario de Mínima Independencia administrativa y mínimo crecimiento de las tareas del core

Este primer escenario comprende la incorporación de tres profesionales a cargo de las actividades identificadas como críticas en materia de apoyo administrativo: Un Jefe de Administración y Finanzas y un profesional senior de Administración y Finanzas. Adicionalmente se incorpora un profesional de las comunicaciones. En este escenario se mantiene la existencia del convenio con la Subsecretaría de Hacienda, entidad que sigue prestando los servicios de apoyo administrativo, respecto de los procesos y actividades consideradas no críticas, así como servicios complementarios, la infraestructura y equipamiento necesario para el funcionamiento del CFA.

Este escenario tiene las siguientes ventajas:

- Incorporar las actividades de apoyo administrativo que, estando en manos de la Subsecretaría de Hacienda, potencialmente pueden generar algún juicio de falta de independencia respecto del Ministerio de Hacienda frente a actores y clientes del CFA.
- Los dos profesionales que se hacen cargo de las actividades críticas contarán paralelamente con tiempo y capacidades para tomar conocimiento del conjunto de los procesos de apoyo administrativos, permitiendo desarrollar las competencias para la plena autonomía y realizando un control de la calidad del conjunto de los procesos.
- Incorpora la dimensión de las comunicaciones, que como ya se mencionó, esta priorizado por el CFA y corresponde a una función establecida en la normativa que crea esta institución.
- Es un escenario que, frente a una fuerte restricción presupuestaria, por las causas antes mencionadas, permite solventar los aspectos mínimos identificados con anterioridad.

Las desventajas del escenario son:

- No representa una situación de régimen, ni respecto a las tareas del core priorizadas por el CFA, ni respecto a la plena autonomía administrativa. Es un avance que, a juicio de los consultores, no podría sostenerse razonablemente más de un año.

Escenario de Mínima Independencia administrativa y de crecimiento de las tareas del core

Este escenario, respecto del anterior, incorpora cuatro profesionales destinados al staff técnico, que tendrán como función ejecutar las nuevas tareas recomendadas por la OCDE y priorizadas por el CFA para el corto y mediano plazo más un profesional de comunicaciones. En este contexto se mantiene el convenio con Subsecretaría de Hacienda, entidad que sigue prestando los servicios de apoyo administrativo, respecto de los procesos y actividades consideradas no críticas, así como servicios complementarios, la infraestructura y equipamiento necesario para el funcionamiento del CFA.

Este escenario tiene las siguientes ventajas:

- Incorporar las actividades de apoyo administrativo que, estando en manos de la Subsecretaría de Hacienda, potencialmente pueden generar algún juicio de falta de independencia respecto del Ministerio de Hacienda frente a actores interesados del CFA.
- Los dos profesionales que se hacen cargo de las actividades críticas, paralelamente contarán con tiempo y capacidades para tomar conocimiento del conjunto de los procesos de apoyo administrativos, permitiendo desarrollar las competencias para la plena autonomía y realizando un control de la calidad del conjunto de los procesos.
- Incorpora la a los profesionales del staff técnico y de comunicaciones para enfrentar las nuevas tareas identificadas por el CFA, permitiendo avanzar hacia un funcionamiento de mediano plazo respecto de los procesos del core.
- Es un escenario que, frente a una situación de restricción presupuestaria, permite solventar los aspectos mínimos identificados en materia de procesos de apoyo administrativo.

Las desventajas del escenario son:

- No representa una situación de régimen respecto a la plena autonomía administrativa del CFA. Es un avance que, a juicio de los consultores y teniendo en cuenta la situación de restricción presupuestaria, sólo se podría justificar durante uno o dos años.

Escenario de plena independencia administrativa y de crecimiento de las tareas del core

Este escenario agrega al anteriormente descrito un profesional a cargo de las labores de Personas y Organización, un profesional a Finanzas, y una secretaria recepcionista. Con esta dotación, es posible la plena autonomía del CFA respecto de los procesos de apoyo administrativo, haciendo posible la plena segregación de funciones necesaria identificada por los consultores y administrar sin dificultades suplencias producto de períodos de vacaciones y situaciones de ausentismo por enfermedad u otras circunstancias.

Se trata entonces de un escenario que no requiere de una descripción de sus ventajas, por tratarse de una situación de régimen de mediano plazo, que cumple con todos los requerimientos para una plena autonomía administrativa y de crecimiento de las tareas del core priorizadas por el CFA.

Otros escenarios: tercerización del convenio con la Subsecretaría de Hacienda

En el transcurso de la presente consultoría se ha analizado la posibilidad de trasladar el convenio suscrito con la Subsecretaría de Hacienda a otro organismo público (por ejemplo, el Banco Central). En la identificación de los escenarios de avance progresivo hacia la independencia administrativa del CFA, los consultores no han considerado esta alternativa. La razón para esta determinación es que se trata de un escenario que es de costo similar a la situación actual.

II. Objetivos y alcance de la consultoría

De conformidad con el mandato contenido en las bases de licitación, el **objetivo general** de este estudio es *Identificar todas las necesidades, requerimientos y costos que debería asumir el CFA para internalizar adecuadamente su gestión administrativa, así como proponer alternativas de estructuración y dimensionamiento de un equipo administrativo para el servicio.*

Esta especificación pretende dar cuenta de las actividades y funciones que resulten imprescindibles para la adecuada gestión del CFA, lo que importa identificar necesidades en términos de recursos humanos, sus perfiles de cargo, identificación de sistemas de información o plataformas atingentes, identificación de otros recursos necesarios, como espacios de trabajo, activos fijos, entre otros, y su respectivo costeo.

De esta forma, los objetivos específicos son:

1. Identificar de manera exhaustiva las actividades de gestión administrativa que debe realizar una institución como el CFA para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos y cumplir cabalmente con la normativa aplicable.

Para tales efectos, debe considerarse, al menos, la necesidad de contar con recursos, herramientas o soluciones para asumir las funciones de oficina de partes, secretaría administrativa, compras y suministros, gestión de personas, pago de remuneraciones,

contabilidad, finanzas y tesorería, computación e informática, administración de plataformas, entre otras.

2. Identificar los recursos mínimos necesarios para cumplir con las actividades, funciones y labores identificadas, considerando recursos humanos (cantidad, jornada y perfil), sistemas de información (por ejemplo, de gestión documental, de recursos humanos, de presupuestos, de seguridad de la información, entre otros), posibilidades de desarrollo de procesos y otro tipo de gastos operacionales.
3. Costear los recursos mínimos necesarios para cumplir con las actividades identificadas, separando entre gastos de inversión inicial, gasto en recursos humanos y otros gastos corrientes.
4. Proponer alternativas de estructura de organización interna del equipo de gestión del CFA para cumplir con las actividades identificadas, considerando como referencia la organización de instituciones similares al CFA dentro de la institucionalidad pública chilena y considerando posibilidades de externalización de determinadas funciones o de automatización de procesos, cuando sea pertinente.

Para ello, debe considerarse al menos una propuesta realizable con las restricciones presupuestarias actuales del CFA, así como una propuesta del esquema de organización administrativa al que sería recomendable arribar en el mediano plazo, de contarse con mayor asignación presupuestaria.

5. En la construcción de las recomendaciones a que se refiere el punto 4 precedente, se deberá evaluar alternativas mixtas en cuanto a la autonomía de la gestión administrativa del CFA, en términos de actividades internalizadas y otras que puedan ser convenidas con otros servicios públicos, externalizadas por la vía de contratación de servicios o mediante la automatización de procesos que así lo permitan. Las alternativas que se propongan deberán ser costeadas, identificándose las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Bajo este marco general, es importante considerar que las propuestas que se formulan en el marco de esta consultoría se han ajustado a las condiciones presupuestarias actuales del CFA y escenarios de mediano plazo a los que sería recomendable arribar cuando se cuente con mayor asignación presupuestaria. La formulación de estos escenarios no incluye la posibilidad de cambios en la normativa que importen, por ejemplo, un aumento de consejeros o la inclusión de nuevas funciones a las ya establecidas por ley. La posibilidad de aumentar asignaciones o ítems de algunas partidas presupuestarias se prevé, pero siempre dentro del margen de posibilidades que establece la ley vigente, en un contexto de potenciamiento funcional, en línea con las recomendaciones de la OCDE, como se verá.

III. Metodología de trabajo

Para dar respuesta a los objetivos de la presente consultoría, que importa determinar cuáles son en detalle las necesidades y actividades de gestión administrativa del CFA, realizamos las siguientes actividades.

1) *Revisión de información*

La primera actividad consistió en la revisión de la información disponible del CFA, para comprender su actual funcionamiento, sus integrantes y su interrelación con terceros, sus productos o servicios y estructura organizacional. Tras esta revisión fuimos capaces de construir un mapeo de los actores involucrados y los procesos llevados a cabo actualmente. Lo cual plasmamos en un mapa de procesos (Directivos/Liderazgo, Operativos/Core y de Apoyo) y diagramas de “clientes y proveedores”.

2) *Análisis de las tareas administrativas*

A partir de ello y para abordar el análisis de las tareas de gestión administrativa se necesitaba responder a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son las actividades o tareas administrativas que se deben llevar a cabo?
- b) ¿Cuáles de ellas son desarrolladas actualmente?
- c) ¿Quién las ejecuta?
- d) ¿Cuánto esfuerzo en tiempo requieren?
- e) ¿Cuál es su periodicidad o recurrencia en el tiempo?
- f) ¿Son exigidas por ley o alguna norma administrativa?
- g) ¿Necesitan algún tipo de recurso especial?

La forma de aproximarnos a estas preguntas requería, por una parte, de la mirada a la situación actual -consistente en un conjunto de actividades realizadas por el Secretario Ejecutivo del Consejo y por la Subsecretaría de Hacienda a través de un convenio suscrito entre ambas instituciones- y, por la otra, a la situación en régimen de acuerdo con la experiencia de otras instituciones semejantes.

A su vez, para lograr responderlas, necesitábamos de una herramienta que pudiera ser comprendida, aplicada y analizada fácilmente. Por ello, en paralelo a la revisión de la información y documentación disponible diseñamos un instrumento de relevamiento de información y análisis, en el que se incorporan todas las actividades descritas en el convenio de cooperación existente entre la Subsecretaría de Hacienda y el CFA, las que luego fueron agrupadas en procesos de acuerdo a sus características.

El mismo instrumento buscaba usarse para el levantamiento de información en instituciones referentes. Con todo, para incorporar la información relevada en las entrevistas con los

responsables administrativos de estos organismos determinados como referentes, la herramienta sufrió adaptaciones en el tiempo. En el **Anexo 1** se presenta la planilla de levantamiento de información definitiva.

3) *Aplicación del Instrumento en el CFA y la SH*

Su aplicación en el CFA y la SH nos permitió analizar en detalle las actuales actividades administrativas llevadas a cabo tanto por el CFA como por la SH, y determinar las actividades que se deberían incorporar en un contexto de mayor independencia administrativa. Como se indicó previamente, en el instrumento se incorporaron actividades del convenio de cooperación, agrupadas por proceso.

Con posterioridad a ello, tanto el Secretario Ejecutivo del CFA como a la Directora de Administración de la Subsecretaría realizaron una descripción de cada actividad realizada, indicando su **frecuencia** (diaria, semanal, mensual, semestral o anual), y una estimación del **esfuerzo o tiempo requerido** para su realización (horas al día, a la semana, al mes, semestre o año).

Las respuestas a este primer relevamiento (actividades, frecuencia y esfuerzo) fueron convertidas en **horas/día de trabajo**, mediante un algoritmo de conversión, para así obtener una aproximación a cuál sería la carga horaria de los futuros profesionales responsables de ellas.

4) *Revisión de organismos referentes*

También se procedió a la revisión de la información pública de los organismos designados como referentes para este estudio: el Consejo Nacional de Educación (CNED), el Consejo de Rectores (CRUCH), el Consejo Para la Transparencia (CPLT), y el Consejo Nacional de Televisión (CNTV). Esta revisión inicial se enfocó en sus funciones principales, presupuestos, dotación, calificación profesional, estructura organizacional y rentas. Ello nos permitió clasificar su personal en los siguientes tipos de procesos:

- Core: procesos del giro principal del organismo
- Apoyo: procesos que facilitan el desarrollo de las actividades del CORE
- Directivos: tareas de gobierno
- Dirección Ejecutiva: los directores de cada organismo¹

Posteriormente, nos entrevistamos con los responsables administrativos de estos organismos para examinar en conjunto sus labores administrativas, y validar la clasificación propuesta de su personal. En estas entrevistas también les presentamos la herramienta de relevamiento, la cual en conjunto ajustamos (incorporar nuevas actividades o reclasificarlas en otro proceso). Tras ello les solicitamos que la aplicaran internamente para luego devolvérsela con la información. Recibimos las

¹ Incluye a una Secretaria y un Periodista.

respuestas únicamente del CNED y el CRUCH, y una respuesta cualitativa del CPLT respecto de la forma de trabajo.

Debemos indicar que nuestra labor se expandió también a realización de entrevistas a profesionales de otros organismos públicos para profundizar nuestro entendimiento y revisión.

- Fabián Pérez, Jefe de Administración y Finanzas de la Comisión Nacional de Energía.
- Edgar Maciel, Consultor independiente en planificación estratégica y estudios socioeconómicos, ex Asesor del Secretario Ejecutivo de la CNE, ex Jefe de Administración y Finanzas del Servicio Nacional de Menores, ex Jefe del Departamento de Adquisiciones y Administración de la Casa de Moneda).

5) *Propuesta de Actividades para el CFA*

Una vez recibida la información de las actividades desarrolladas por los organismos referentes y tras la validación y ajuste de la clasificación de su personal. Procedimos a confeccionar una propuesta (tareas y esfuerzos), para las actividades administrativas que el CFA debería desarrollar en un contexto de autonomía. Siempre teniendo en consideración los requerimientos normativos y legales encontrados tanto en la fase de revisión de documentación como en las entrevistas realizadas.

En algunos casos incorporamos las actividades y esfuerzos de forma similar a los realizados por alguno de los organismos. En otros casos efectuamos ajustes teniendo en consideración, por ejemplo, sus tamaños (recursos humanos), la naturaleza de las tareas que desarrollan (*core*), o su exposición mediática (requerimientos públicos).

Igualmente, ajustamos las actividades y esfuerzos para otros escenarios definidos previamente, en conjunto con el CFA en nuestras reuniones iniciales.

6) *Propuesta de Estructura Organizacional*

Para realizar esta propuesta tuvimos en consideración:

- La información obtenida a través de las entrevistas
- La revisión y clasificación del personal de los organismos referentes
- La revisión de informes de auditoría sobre segregación funcional
- La revisión de manuales de contabilidad y tesorería (tareas críticas)
- La revisión de múltiples perfiles profesionales publicados en el portal www.empleospublicos.cl

Agrupamos los procesos y actividades a roles por su naturaleza. Por ejemplo, los procesos de contabilidad y tesorería los asociamos a roles de Administración y Finanzas. Las tareas de atención de público, oficina de partes y solicitudes de información se las asignamos a un rol de Secretaria-Recepcionista. Las tareas relacionadas a desarrollo organizacional a un rol de Personas.

La determinación de la dotación necesaria para realizar las tareas asociadas a los procesos requeridos, la determinamos tomando como base el tiempo que éstas requerían. Las necesidades de segregación funcional² en tiempos normales y en situaciones de ausencia (vacaciones, licencias, otros).

Gracias a la revisión del personal de los organismos referentes, más la revisión de los perfiles profesionales publicados en el portal www.empleospublicos.cl, pudimos asociar a los roles propuestos:

- Profesiones y nivel de estudios
- Años y tipo de experiencia
- Conocimientos requeridos
- Niveles de remuneración

² La segregación funcional se explica en detalle en el capítulo VII, de este informe.

IV. Elementos para el análisis

En este apartado se presenta una descripción del CFA en el marco de esta consultoría, es decir, con énfasis en los aspectos de gestión administrativa que dicen relación con su negocio principal -que comprende, especialmente textos normativos de carácter legal³, así como los convenios suscritos entre el CFA y la Subsecretaría de Hacienda⁴ de colaboración para la gestión administrativa-. En concreto, y a partir de la revisión documental pertinente, se analiza la relación de las funciones incluidas en la normativa con las funciones realizadas efectivamente, así como también el tamaño de la organización y de los procesos principales, entendiendo que ello determina o afecta el modelo y tamaño de la gestión administrativa eficiente. Se incluye, además, la revisión de literatura adicional especializada que incluye el Informe de la OCDE⁵, y el reporte del FMI sobre instituciones fiscales independientes⁶.

Atribuciones y funcionamiento del Consejo Fiscal Autónomo

El CFA es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituido por cinco consejeros y que tiene por objeto contribuir con el manejo responsable de la política fiscal del Gobierno Central (Ley N°21.148, art. 2°), y que viene a reemplazar el antiguo Consejo Fiscal Asesor creado en el año 2013⁷.

Cabe señalar que la contribución al manejo responsable de la política fiscal es una idea amplia, no limitada exclusivamente a la evaluación de aspectos de mediano plazo, sin que alcanza, de acuerdo con la interpretación del órgano contralor, a la evaluación de los antecedentes que sirven a la formulación del presupuesto anual, esto es, puede incluir, por ejemplo, una opinión sobre los ingresos efectivos del gobierno central⁸.

³ En particular, los siguientes cuerpos normativos: Ley N°21.148 que crea el Consejo Fiscal Autónomo; Decreto Ley N°1.263, de 1975, Orgánico de Administración de Financiera del Estado, del Ministerio de Hacienda; D.F.L. N°1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija texto refundido, coordinado y sistematiza de la Ley N°18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; Ley N°19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y de Prestación de Servicios; Ley N°20.880, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses; la Ley N°20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana; Ley N°20.880, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses.

⁴ Resoluciones Exentas N°353 y N°257, de 8 de octubre de 2019 y 14 de septiembre de 2020, respectivamente, ambas de la Subsecretaría de Hacienda.

⁵ OCDE (2020). *Assessing Chile's analytical framework for long-term fiscal sustainability*.

⁶ International Monetary Fund (2013). *The functions and impact of Fiscal Councils*.

⁷ Este Consejo surgió en el año 2013 como una instancia técnica de alto nivel con el objetivo de colaborar, a solicitud expresa del ministro de Hacienda, en la discusión, análisis y emisión de recomendaciones en materias relacionadas con la determinación del balance cíclicamente ajustado. Constituyó una iniciativa recomendada por el Comité Asesor para el Diseño de una Política Fiscal de Balance Estructural de Segunda Generación para Chile, en el año 2010. Cfr. Vega, A., Chamorro, J., Acevedo, M. (2017). *Consejos Fiscales: Revisión de la experiencia chilena en el contexto internacional*.

⁸ El Dictamen de la Contraloría N°27.875, de 2019, señala: “[puesto que]... la política fiscal comprende el nivel y composición de los gastos e ingresos del Gobierno central para alcanzar determinados objetivos (...), y que al CFA le compete, como órgano consultivo, contribuir con el manejo responsable de dicha política, no se advierte inconveniente para que emita informes respecto de los factores anuales y de mediano plazo que la afectan, dentro de los que se encuentra, por cierto, la estimación de los ingresos efectivos de las leyes de presupuestos”.

En esta línea deben entenderse las facultades del CFA contenidas en la ley, - las que son más amplias que las del órgano que le precedió- comprenden diversos aspectos relacionados con la política fiscal, a saber:

- a) Evaluar y monitorear el cálculo del ajuste cíclico de los ingresos efectivos efectuado por la Dirección de Presupuestos, según la metodología, procedimientos y demás normas establecidas por el Ministerio de Hacienda de acuerdo con la normativa sobre administración financiera del Estado⁹.
- b) Participar como observador en los procedimientos establecidos para recabar la opinión de expertos independientes sobre los factores que determinen el nivel de tendencia de los ingresos y gastos del Gobierno Central, de conformidad con normativa sobre administración financiera del Estado¹⁰, y revisar dichos cálculos y manifestar su opinión sobre los mismos.
- c) Formular observaciones y proponer al Ministerio de Hacienda cambios metodológicos y procedimentales para el cálculo del Balance Estructural.
- d) Manifestar su opinión sobre eventuales desviaciones del cumplimiento de las metas de Balance Estructural y proponer medidas de mitigación.
- e) Evaluar la sostenibilidad de mediano y largo plazo de las finanzas públicas y difundir los resultados de sus evaluaciones.
- f) Asesorar al Ministerio de Hacienda en las materias fiscales que éste le encomiende de manera expresa y que tengan relación con su objeto.
- g) Realizar informes en relación con los estudios, análisis y otros temas que le competan de acuerdo a esta ley, los que deberán elaborarse en soporte digital. El Consejo enviará copia de tales informes a la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados y del Senado, dentro del plazo de cinco días hábiles contado desde su elaboración.
- h) Contratar los estudios y asesorías que se requieran para el cumplimiento de sus funciones.
- i) Proponer al Ministro de Hacienda, una vez al año, los nombres de los integrantes de los comités consultivos del precio de referencia del cobre y del Producto Interno Bruto tendencial que ocuparán los cupos que por alguna razón hayan quedado vacantes.

Una mirada general a estas funciones da cuenta que ha heredado tareas del anterior Consejo Asesor en relación con la metodología y cálculo del balance estructural¹¹, y participación indirecta sobre el precio del cobre y PIB tendencial, así como la emisión de informes que puedan ser solicitados expresamente por el Ministerio de Hacienda. Con todo, se incluyen funciones adicionales en línea con su autonomía: de evaluar y comentar desviaciones del cumplimiento de metas (literal d), y evaluar sostenibilidad fiscal y difundir resultados (literal e).

Por otra parte, se agrega también como función la elaboración de otros informes de propia iniciativa, con la condición de que sean comunicados a la Comisión de Hacienda de la Cámara de

⁹ De acuerdo con el art. 10 del DL 1263 de 1975.

¹⁰ De acuerdo con el art. 10 del DL 1263 de 1975.

¹¹ “La política de balance estructural consiste, en términos simples, en estimar los ingresos del Gobierno Central ajustándolos por el ciclo económico y, consecuentemente, autorizar un gasto público consistente con dichos ingresos” (DIPRES).

Diputados y el Senado (literal g). Asimismo, le está permitido a CFA contratar estudios y consultorías externas para el cumplimiento de sus fines (literal h).

El CFA cuenta hoy con una dotación mínima, circunscrita a 4 personas que se distribuyen especialmente en el área de estudios (un gerente, un analista senior y un analista), y a la Secretaría Ejecutiva. El soporte administrativo general lo realiza la Subsecretaría de Hacienda, a través de un convenio firmado entre los organismos, el cual es gestionado desde la Secretaría Ejecutiva, y que no importa costo financiero para el CFA. Por este convenio, la Subsecretaría provee apoyo administrativo al CFA orientado a la puesta en marcha del nuevo organismo, y especialmente “en la etapa de instalación e inicio de operaciones de dicho organismo autónomo durante el año 2019 y 2020”. Posteriormente, la vigencia del referido convenio fue extendida hasta el 31 de diciembre de 2022.

Cabe señalar que el convenio de colaboración suscrito entre las partes tiene una naturaleza transitoria, centrado en el fortalecimiento y la gestión eficiente del mismo, en la etapa de instalación y de inicio de operaciones del organismo (Cláusula Segunda, Convenio de Colaboración).

El contenido de dicho convenio es amplio y se refiere a los siguientes ámbitos:

Cuadro 1. Ámbitos de gestión administrativa según Convenio de Colaboración con Subsecretaría de Hacienda

Ámbito	Descripción	Observaciones en relación con la pertinencia e impacto de su traspaso al CFA
Oficina de partes	Recepción Atención de Consultas Oficina de Partes	Importa baja carga laboral. Por analizar su integración con otro Rol.
Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios Generación de Órdenes de Compra Generación de Resoluciones de Trato Directo Efectuar procesos de licitaciones	Proceso poco frecuente (bajo impacto). Por analizar la Integración del posible personal de Oficina de Partes o RRHH.
Tesorería	Pago a proveedores, realización de transferencias, gestión de cuenta bancaria	Analizar su mantención en la Subsecretaría por segregación Funcional.
Recursos Humanos	Pago de remuneraciones consejeros y funcionarios Permisos y vacaciones Concursos	Implicaría funcionario con carga variable, dependiendo de la dotación principal. Por analizar su integración con otro Rol.
Servicios generales	Aseo, seguridad, aire acondicionado, mantenimiento ascensores, pagos servicios básicos, instalación, desinstalación y préstamo de muebles, mantenimientos menores	Solo si el CFA se traslada. Evaluar la conveniencia del traslado dependiendo del tamaño del staff. Por analizar la Integración con RRHH o Contabilidad y Presupuesto.

Ámbito	Descripción	Observaciones en relación con la pertinencia e impacto de su traspaso al CFA
Contabilidad y Presupuesto	Cierre contable Digitalización y archivo de los comprobantes contables Gestión de Modificaciones presupuestarias (con la DIPRES) Conciliaciones bancarias, solicitud de caja a la DIPRES.	Por analizar integración con otro Rol.
Tecnología y Sistemas de Información	Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención), acceso a internet, desarrollo de página web	Normalmente externalizado.

Fuente: elaboración propia a partir de convenios

Esta forma de funcionamiento, que puede ser eficaz en muchos aspectos, oculta en realidad el tamaño funcional que tiene el CFA y los recursos de que dispone para el cumplimiento de sus funciones. Al hacerlo también invisibiliza la dotación real y gastos en bienes de consumo. A través de la especificación contenida en el Convenio, se evidencia una gran cantidad de actividades que, en el contexto de un CFA independiente administrativamente, debieran desarrollar el propio organismo y que servirán de base para el análisis que se detallará más adelante.

Antes de adentrarnos en la descripción de la estructura organizacional actual, y provocar un análisis respecto de ésta en relación el mandato legal del organismo, parece importante tener una mirada más detallada de las funciones, propósito y aspectos organizacionales mínimos que debieran incluirse en la especificación de un CFA plenamente independiente, para ello se propone un análisis que considere, por un lado, las (i) bases legales de la institución; además de efectuar una mirada a (ii) las orientaciones funcionales a partir de lo que se espera del CFA.

El marco general del Consejo como órgano público

De conformidad con el artículo 1° de la Ley N°21.148, el Consejo es un organismo autónomo dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio. Es un organismo técnico, de carácter consultivo y que se relaciona con el Ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda.

De esta especificación es clara su calidad de organismo autónomo, es decir, sin dependencia directa del Presidente de la República, lo que lo sitúa en un plano similar a otros organismos que no son servicios públicos dependientes. Al respecto, una de las garantías de la autonomía funcional es la forma de nombramiento y remoción de los consejeros por parte del Presidente de la República, puesto que en este proceso participa el Senado y se exige un elevado quórum su aprobación (2/3 de los Senadores en ejercicio).

Por su parte, sin perjuicio de serles aplicables las normas sobre probidad administrativa, los funcionarios del CFA se regirán por las disposiciones del Código del Trabajo, en aquello que sea compatible con su función pública. Esta calidad conlleva algunas cargas financieras adicionales, vinculadas, por ejemplo, al pago del seguro de cesantía, además de deber provisionar el pago de indemnizaciones.

Por otra parte, la autonomía de que goza el CFA no le confiere potestad normativa, salvo para regular materias relativas al personal del propio servicio, lo que se explica por la naturaleza consultiva de mismo. En otros términos, no tiene su Presidente la facultad de impartir normas de carácter general, y cualquier decreto supremo que se refiera al CFA se debe expedir a través del Ministerio de Hacienda.

Respecto de la posibilidad de participación de privados en la producción de bienes y servicios vinculados al objeto del CFA, la ley lo limita a la utilización de estudios y consultorías para el cumplimiento de sus fines, y a la celebración de convenios con instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro. No es clara la diferencia entre ambas formas de participación de privados.

Finalmente, cabe señalar que el reglamento a que se refiere el artículo 11 de la Ley N°21.148 no se ha dictado, por lo que la especificación de tareas asociadas al funcionamiento del Consejo, y aquellas que sean necesarias para la comunicación pública del mismo, no están siendo consideradas actualmente. De acuerdo con el tenor de dicho reglamento, se podrían requerir perfiles profesionales adicionales (encargado de comunicaciones o informática, jefe de gabinete, asesor jurídico, etc.).

Dicho esto, es importante considerar que al CFA, desde el punto de vista de gestión administrativa, en su función pública y en relación con la normativa que le es aplicable, le compete, al menos:

- La generación de un plan anual de compras para el servicio y otras obligaciones derivadas de la Ley de Compras Públicas y su reglamento.
- Generar información de transparencia activa y responder solicitudes de transparencia pasiva (Ley N°20.285, sobre Acceso a la Información Pública)
- Obligaciones derivadas del establecimiento de mecanismos y formas de participación ciudadana, de acuerdo con la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.
- Acciones derivadas de la ley de Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses, contenidos en la Ley N°20.880.
- Administración de plataformas específicas, entre las que se destacan¹²: Transparencia, Lobby (Infolobby), Mercado Público, SIGFE, Tesorería General de la Republica, Previred, Servicio de Impuestos Internos, Banco Estado, Sistema de Recursos Humanos, Plataforma Acepta, Dirección de Presupuestos (Formulación Presupuestaria), Servicio Civil (SISPUBLI), Contraloría (SIAPER).
- Por otra parte, desde el Poder Ejecutivo se ha estado impulsando nueva regulación sobre gestión documental la que, independiente de su grado de obligatoriedad para un organismo autónomo, debe ser considerada dentro de las tareas a acometer por parte del CFA, considerando que, tal como lo señala la Guía Técnica de gestión Documental de la División de Gobierno Digital del Gobierno, “Uno de los principales objetivos de la incorporación de un modelo de gestión documental es apoyar la gestión institucional, permitiendo que todo documento, ya sea que exista como archivo físico o electrónico, tenga asegurada su integridad,

¹² Bases técnicas, p. 18.

autenticidad, accesibilidad y la opción de preservación de larga data”¹³. Esta labor resulta ineludible para toda institución pública.

A partir de esto, es necesario determinar la cantidad de personas requeridas y los perfiles de cargo correspondiente.

Las orientaciones funcionales para el CFA

Adicional a la especificación normativa señalada, clave también es tener en cuenta la finalidad o justificación de existencia del CFA y los resultados que se espera pueda producir en el ejercicio de sus funciones. Abocarse a este análisis se refiere más bien a los procesos principales o del giro, pero entendemos que el dimensionamiento de estas tareas tiene un impacto directo en la especificación y tamaño de lo que entendemos por gestión administrativa del servicio.

En primer lugar, cabe tener presente el rol que le cabe al CFA -como institución fiscal independiente (IFI)¹⁴- en el aseguramiento de la sostenibilidad de las finanzas públicas, y que consiste especialmente en asesorar técnicamente y de manera independiente al Gobierno Central en la gestión de la política fiscal.

En esta misión, el CFA se ha hecho de diferentes herramientas a partir de las funciones encomendadas por ley, pero cabe preguntarse inicialmente si esta especificación ha sido del todo completa.

El informe que emitió la OCDE en 2020 en relación con las acciones desempeñadas por el CFA contiene recomendaciones que son importantes de visualizar en el contexto del dimensionamiento del servicio. De inmediato, cabe preguntarse si las recomendaciones de la OCDE pueden ser asumidas por el CFA actual, considerando su dotación operacional y administrativa.

Parte de esta respuesta es proporcionada por el propio CFA a través del ejercicio de priorización y calendarización de las recomendaciones de la OCDE. Para efectos de esta consultoría, estas recomendaciones se han estructurado en productos esperados, como se observa en el siguiente cuadro, y se ha tomado en cuenta la priorización efectuada como una aproximación a la capacidad del CFA de acometer la tarea o las tareas respectivas. De las 20 recomendaciones de la OCDE, solo 2 no fueron incluidas en esta orientación funcional mejorada¹⁵.

Cuadro 2. Análisis interno (CFA) de las recomendaciones de la OCDE en relación con la dotación existente

Área	Recomendación	Observaciones
Comunicacional	Calibrar informes en base a cada una de sus funciones principales para aumentar el impacto y la transparencia de lo que hace.	El ajuste temporal que propone la OCDE es posible realizar de acuerdo con la dotación actual del CFA.

¹³ <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-de-gestion-documental/>

¹⁴ Proveniente de la denominación de la OCDE.

¹⁵ Recomendación N°4 que se refiere a realizar un informe de riesgos fiscales, y Recomendación N°17, sobre desempeñar un papel más activo para contribuir al debate sobre los pronósticos macroeconómicos.

Área	Recomendación	Observaciones
Comunicacional	Intensificar esfuerzos de comunicación, desarrollando e implementando una estrategia de comunicación.	De acuerdo, se estima prioritario y requiere de profesional idóneo.
Comunicacional	Comenzar a comunicar sistemáticamente el análisis de la sostenibilidad fiscal y los indicadores de forma inteligible y comprensible.	De acuerdo con la línea comunicacional. Requiere profesional adicional.
Comunicacional/Estudios	Desarrollar una presentación de un escenario sin cambios de política que establezca el escenario central de las finanzas públicas.	La tarea ha sido priorizada y se visualiza como factible por el CFA. Con todo, requiere de destinación profesional técnica adicional.
Estudios	Establecer un Panel Asesor similar al creado por otras IFIs de países de la OCDE	Se estima viable, y se ha priorizado en el mediano plazo. La coordinación requerirá la dedicación de un profesional adecuado.
Estudios	Desarrollar una herramienta fácil de entender para comunicar regularmente sobre el cumplimiento de la regla fiscal.	Se trata de una medida adecuada a la transparencia y priorizada en el mediano plazo. Requiere profesional técnico especializado adicional.
Estudios	Definición de cláusulas de escape claras y mecanismos de corrección en la legislación agregaría transparencia a la regla fiscal actualmente vigente en Chile.	Se publicó el "Informe Técnico del CFA N°3 - Informe para el fortalecimiento de la regla fiscal: ancla de deuda, cláusulas de escape y mecanismos de corrección" ¹⁶ , en que dichas materias fueron abordadas y se formularon propuestas generales para su implementación. Ahora bien, la decisión sobre su adopción corresponde al Ministro de Hacienda.
Estudios	Mejoras al modelo determinístico, comprobando el desempeño, añadir proyecciones de gasto y efectos de retroalimentación del crecimiento de la deuda.	De acuerdo con establecer mejoras que vayan en línea con otras prioridades. Requiere profesional adicional.
Estudios	Mejoras al modelo estocástico. Testear el modelo y desarrollar modelos estructurales.	De acuerdo con establecer mejoras que vayan en línea con otras prioridades. Requiere profesional adicional.

¹⁶ <https://cfachile.cl/publicaciones/informes-del-cfa/informes-tecnicos-del-cfa/informe-tecnico-del-cfa-n-3-informe-para-el-fortalecimiento-de-la-regla-fiscal>

Área	Recomendación	Observaciones
Estudios	Enriquecer indicadores de sostenibilidad fiscal.	De acuerdo con ajuste e incorporación paulatina de metodologías propuestas. Requiere en el mediano plazo de profesional adicional.
Estudios	La Dirección de Presupuestos, el Ministerio de Finanzas, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y el Banco Central deben proporcionar oportunamente información sobre pasivos contingentes y otros requisitos de capital.	Avanzar paulatinamente y completar en el mediano plazo. Requiere profesional adicional.
Estudios	Desempeñar un papel más activo para contribuir al debate sobre los pronósticos macroeconómicos evaluando los pronósticos del gobierno o desarrollando sus propios pronósticos	Se estima adecuado y prioriza en el mediano plazo, teniendo en cuenta la necesaria relación con el Banco Central. Es adecuado contar con profesional adicional.
Estudios	Desarrollar medidas alternativas del producto tendencial y brecha de producto.	De acuerdo con ajustes. En una primera instancia nos asesora el FMI y posteriormente el CFA tomara las definiciones de las recomendaciones a dar. Requiere profesional técnico adicional.
Estudios/Comunicacional	Comunicar sobre metodología, supuestos y resultados de los modelos de sostenibilidad fiscal.	De acuerdo con la línea comunicacional. Requiere profesional adicional.
Estudios/Comunicacional	Estimación de un techo de deuda como una herramienta analítica para su propia evaluación de la sostenibilidad de la deuda y/o como una forma de ayudar a mejorar el debate y marco fiscal de Chile.	Se prioriza porque se vincula con el tema comunicacional en general, y de transparencia de la información. Requiere profesional adicional.

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por CFA

A partir de esta priorización y observaciones generales, este equipo consultor ha estimado la necesidad de contar con 5,25 jornadas adicionales, de las cuales 1 corresponde a jornada de profesional de comunicaciones, conforme se explica en el cuadro siguiente:

Cuadro 3. Impacto de las recomendaciones OCDE priorizadas en el mediano plazo en la dotación del negocio

Área	Recomendación	Análisis	Propuesta
Comunicacional	Calibrar informes en base a cada una de sus funciones principales para aumentar el impacto y la transparencia de lo que hace.	Varias de las tareas aquí señaladas establecen acciones comunicacionales, las que se estiman se incluyan dentro de las tareas de acciones generales de comunicación del CFA	Dentro de la jornada de profesional de comunicaciones, ½ jornada en total
	Intensificar esfuerzos de comunicación, desarrollando e implementando una estrategia de comunicación.		

Área	Recomendación	Análisis	Propuesta
	Comenzar a comunicar sistemáticamente el análisis de la sostenibilidad fiscal y los indicadores de forma inteligible y comprensible.	Mantener el sitio web actualizado con todos los informes del CFA, junto con toda la información estadística y de base. Adicionalmente la construcción y mantención de un simulador. Se estima para esto un 30% de jornada de un profesional	0,3 jornada profesional especializado
Comunicacional/E studios	Desarrollar una presentación de un escenario sin cambios de política que establezca el escenario central de las finanzas públicas.	Se trata de la construcción y mantención de un modelo detallado de ingresos y gastos. En particular los gastos deberán estar individualizados a nivel de programa, proyectando su evolución producto de la demografía. Se deberán construir varios escenarios dependiendo de los supuestos, estando atentos a la evolución a partir de los cambios a nivel macroeconómicos como a los programas de gobierno, entre otras variables. Esta tarea requiere de una asignación de tiempo intensiva en un comienzo para luego converger a un régimen de mantención, que requerirá, al menos, de 25% de jornada promedio anual.	0,25 de jornada profesional técnico
Estudios	Establecer un Panel Asesor similar al creado por otras IFIs de países de la OCDE.	Un profesional tendrá como tarea la logística de creación y funcionamiento del Panel Asesor, así como ser el canal de requerimientos a esta entidad. Adicionalmente, los distintos profesionales del CFA responsables de la construcción y administración de modelos y herramientas deberán destinar tiempo de su jornada a interactuar con el panel de expertos, en la realización de requerimientos y recepción de recomendaciones. Se estima que esto debería absorber en régimen un 25% de jornada en total.	0,25 de jornada profesional técnico
	Desarrollar una herramienta fácil de entender para comunicar regularmente sobre el cumplimiento de la regla fiscal.	Para realiza esta tarea se requiere de tiempo de un profesional de las comunicaciones (20% de su jornada) y de la generación de información de los profesionales a cargo de los temas de cumplimiento de la regla fiscal para la elaboración de los contenidos de la presentación (no más de 5% de jornada en total)	0,2 jornada comunicaciones 0,05 jornada profesional técnico

Área	Recomendación	Análisis	Propuesta
Estudios	Definición de cláusulas de escape claras y mecanismos de corrección en la legislación agregaría transparencia a la regla fiscal actualmente vigente en Chile.	Se publicó el "Informe Técnico del CFA N°3 - Informe para el fortalecimiento de la regla fiscal: ancla de deuda, cláusulas de escape y mecanismos de corrección" ¹⁷ . En caso de adoptarse dichas propuestas, podría corresponder al CFA hacer seguimiento y monitoreo de los procesos de activación de cláusulas de escape y de las de convergencia posteriores. Entendemos que se trataría de una tarea más bien eventual, que requeriría de la jornada de un profesional especializado en momentos durante el año. Se estima que, en caso de adoptarse las recomendaciones del CFA, no se requeriría más de 15% de jornada	0,15 jornada profesional técnico
	Mejoras al modelo determinístico, comprobando el desempeño, añadir proyecciones de gasto y efectos de retroalimentación del crecimiento de la deuda.	El mejoramiento del modelo determinístico entendemos requerirá de un esfuerzo importante en un comienzo, pero además de una mayor dedicación a éste en la etapa de mantención: 1) comprobando periódicamente el desempeño del modelo; 2) construyendo escenarios alternativos en torno a diferentes escenarios fiscales y los riesgos asociados; 3) añadiendo proyecciones de gastos; 4) comunicando la metodología y los supuestos utilizados. Se estima que estas tareas podrían traducirse al menos en 75% de jornada de un profesional.	0,75 jornadas profesional técnico
	Mejoras al modelo estocástico. Testear el desempeño del modelo. Simular choques adicionales relacionados con los pasivos contingentes y los requerimientos de capital.	La mejora propuesta del modelo estocástico es de menor alcance al modelo determinístico, e importa: 1) testear el desempeño del modelo; 2) simular choques adicionales relacionados con los pasivos contingentes y los requerimientos de capital; 3) comunicar sobre metodología, supuestos y resultados. También es una tarea que requerirá mayor dedicación en un comienzo para luego requerir de manera estimada un 25% de jornada de un profesional.	0,25 de jornada profesional técnico

¹⁷ <https://cfachile.cl/publicaciones/informes-del-cfa/informes-tecnicos-del-cfa/informe-tecnico-del-cfa-n-3-informe-para-el-fortalecimiento-de-la-regla-fiscal>

Área	Recomendación	Análisis	Propuesta
	Mejoras al modelo estocástico. Considerar desarrollar modelos estructurales para simular shocks y evitar algunos de los inconvenientes de la especificación actual.	Se requiere el desarrollo y mantención de un nuevo modelo, para lo cual se estima la dedicación de un 50% jornada de un profesional en régimen.	0,5 jornada profesional técnico
	Enriquecer indicadores de sostenibilidad fiscal.	Este aumento de tarea puede requerir de un 50% de jornada de un profesional. Se trata de la aplicación de una tarea de ejecución permanente.	0,5 jornada de profesional técnico
	La Dirección de Presupuestos, el Ministerio de Finanzas, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y el Banco Central deben proporcionar oportunamente información sobre pasivos contingentes y otros requisitos de capital.	Esta es una tarea de dedicación permanente que requiere recibir, validar y procesar información de manera mensual. Se estima al menos una dedicación de un 25% de jornada de un profesional.	0,25 de jornada profesional técnico
	Desempeñar un papel más activo para contribuir al debate sobre los pronósticos macroeconómicos evaluando las proyecciones del gobierno o desarrollando sus propios pronósticos	Se requeriría una modificación legal. En caso de incorporarse, se requeriría de un proceso de construcción de modelo y estudio que al menos requerirá de un 50% de jornada de un profesional	0,5 de jornada profesional técnico
Estudios	Desarrollar medidas alternativas del producto tendencial y brecha de producto.	Se trata de una tarea de envergadura por la necesidad del desarrollo de modelos y su mantención en el tiempo. Se estima la dedicación de al menos un 50% de jornada de un profesional, en régimen.	0,5 de jornada profesional técnico
Estudios/Comunicacional Estudios/Comunicacional	Comunicar sobre metodología, supuestos y resultados de los modelos de sostenibilidad fiscal.	Ser trata de una nueva publicación con los resultados de los modelos. Se estima una dedicación promedio de 20% de una jornada de un profesional	0,3 de jornada de profesional comunicaciones
	Estimación de un techo de deuda como una herramienta analítica para su propia evaluación de la sostenibilidad de la deuda y/o como una forma de ayudar a mejorar el debate y marco fiscal de Chile.		

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por CFA

Como se observa, de acuerdo con este análisis, la realización de productos recomendados por la OCDE introduciendo mejoras metodológicas y una estrategia comunicacional que ayude a la transparencia y publicidad sobre la política fiscal, requiere de profesionales adicionales, de distinta naturaleza, incluyendo perfiles técnicos, comunicacional o informático. En total, se estima en 5,25 jornadas adicionales la cantidad de personal necesario vinculado al giro del negocio, en el mediano plazo.

En este mismo sentido, resulta relevante tener a la vista el Reporte del Fondo Monetario Internacional (FMI)¹⁸ sobre Consejos Fiscales en el mundo, y que releva la importancia de contar con recursos suficientes para asegurar la efectividad de las labores de estas instituciones. La evidencia muestra casos tan diversos como el de Suecia -con un presupuesto de 1 millón de dólares- en contraste con Estados Unidos -con 45 millones de dólares-. Este amplio espectro dificulta la posibilidad de establecer criterios específicos para determinar el tamaño de un consejo fiscal, pero el FMI establece algunos estándares que pueden ser importantes de considerar, dependiendo de las labores que realice, aunque siempre considerando el tamaño en función de profesionales expertos y suficientemente experimentados como para ser reconocidos técnicamente.

De acuerdo con el FMI, el tamaño debiera depender del tipo de funciones que se realizan, puesto que aquellas instituciones que se dedican únicamente a la evaluación de la política fiscal no requieren más de 2 a 10 profesionales tiempo completo; es decir se visualiza como una función relativamente sencilla. Lo mismo ocurre si el IFI acomete la tarea de efectuar proyecciones de gasto si los modelos usados son simples, lo cual no deja de ser útil. La mayor complejidad de los modelos y mayor *expertise* que demanden estos modelos incrementa sustancialmente el tamaño de los consejos fiscales, llegando hasta 20 profesionales. Pero ello depende también de la relación que tengan con otras instituciones de política fiscal, como el Banco Central o el Ministerio de Hacienda. En este contexto, cabe señalar que el costeo de políticas es la labor más intensiva en el uso de recursos, puesto que se requiere experiencia, y acceso a datos. Se trata de todas formas de una tarea que no está relacionada con las funciones que el CFA tiene hoy en día.

La estructura orgánica del CFA puede no representar adecuadamente esta relación de recursos y fines, toda vez que los consejeros deben ser considerados parte del staff técnico experto de que habla el FMI en su reporte. Una estimación gruesa de la participación de los consejeros en base a la asistencia a sesiones y preparación de éstas permitiría sostener que se dedican aproximadamente 15 horas semanales, cada uno, es decir, en conjunto no representan 2 jornadas completas destinadas al negocio principal. Si a eso le sumamos las 3 jornadas del área de estudios y parte de la labor de Secretaría Ejecutiva, es posible sostener que muestra el CFA tiene hoy no más de 5 jornadas completas para la realización de sus funciones principales. De esta forma, hacerse cargo de las recomendaciones de la OCDE en cuanto a la complejidad de los modelos y metodologías de evaluación y proyección, importa razonablemente el aumento de poco más de 5 jornadas como se ha mencionado anteriormente.

¹⁸ International Monetary Fund (2013). *The functions and impact of Fiscal Councils*.

V. Identificación de procesos del CFA, dotación y carga de trabajo

En este capítulo se presenta el resultado del trabajo de relevamiento de los procesos del CFA. Para tal efecto, se presenta un mapa de procesos, la estructura organizacional actual, la relación del CFA con clientes y proveedores, y finalmente, cómo se verifica en la actualidad la gestión de los procesos de apoyo o soporte.

5.1. Procesos

Dadas las funciones señaladas, y con la finalidad de representar gráficamente las actividades del Consejo que le permiten el logro de sus funciones, se han identificado los principales procesos y actividades desarrolladas, clasificadas en tres grupos.

Figura 1: Mapa de Procesos del Consejo Fiscal Autónomo



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, los Procesos Directivos comprenden los siguientes subprocesos:

- Planificación Estratégica.
- Presupuestación: formulación, aprobación y ejecución del presupuesto del CFA.

En segundo término, los Procesos Operativos o *Core*, los cuales desarrollan las funciones y tareas que le permiten al Consejo dar cumplimiento a los requerimientos de sus clientes¹⁹. Estos son:

¹⁹ Fuentes: Publicaciones de Consejo Fiscal Autónomo y Resumen de las principales Funciones principales de los perfiles de cargo del Área de Estudios, www.empleospublicos.cl.

- **Monitoreo y Revisión:** Por ejemplo, el Monitoreo del cálculo del ajuste cíclico de los ingresos efectivos. La Revisión de los cálculos de los comités de expertos del PIB tendencial y del precio de referencia del cobre.
- **Desarrollo de Análisis y Estudios:** Generación de informes e investigación (regla de Balance Estructural, la sostenibilidad fiscal y otras materias de política fiscal). Estudiar y proponer cambios metodológicos al cálculo del balance estructural.
- **Diseño y Validación de Modelos:** de sostenibilidad fiscal, finanzas públicas, la política fiscal y el cálculo del balance estructural)
- **Comunicaciones internas, externas y Relacionamento Público.**

Finalmente, están los Procesos de Apoyo, que permiten dar el soporte a la realización de los dos primeros grupos de procesos. Considerando que este grupo constituye el foco central de esta consultoría, en el cuadro siguiente se incluye un detalle mayor de estos procesos, especificando la participación de la Subsecretaría de Hacienda en el marco del convenio de colaboración entre ambas instituciones.

Cuadro 4. Detalle actividades de procesos de soporte en el CFA

Proceso	Nombre Actividad	Participa en el Proceso - Actividad	
		Secretario Ejecutivo	Subsecretaría
Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios	SI	SI
	Efectuar procesos de licitaciones		SI
	Generar Órdenes de Compra		SI
	Generar Resoluciones de Trato Directo		SI
	Gestión de Contratos	SI	
Atención Público	Atención de público		SI
	Oficina de partes	SI	SI
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)		SI
	Declaraciones Juradas		SI
	Digitalización y archivo de los comprobantes contables		SI
	Gestión de Modificaciones presupuestarias	SI	SI
Gestión documental	Almacenamiento y recuperación	SI	
	Clasificación	SI	
	Creación	SI	
	Seguridad y custodia	SI	
	Workflow	SI	
Legal y Compliance Normativo	Servicios Legales	SI	
Personas y Organización	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo	SI	

	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios		SI
	Remuneraciones y compensaciones	SI	SI
	Selección de personal	SI	SI
Servicios Generales	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)		SI
	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	SI	SI
	Mantenimientos menores (aire acondicionado, ascensores, otros)		SI
	Servicio de Aseo		SI
	Servicios básicos (suministro)		SI
Tecnología y Sistemas de Información	Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención)		SI
Tesorería	Conciliaciones bancarias	SI	SI
	Gestión de pagos	SI	SI
	Impuestos y tributos		SI
	Pago a proveedores	SI	SI
	Realización de transferencias	SI	

Para observar un mayor nivel de detalle asociado a cada actividad, hemos incorporado dicha información en el **Anexo 2**.

Junto a lo anterior, estimamos que, en un escenario de mayor independencia administrativa, sumado a una ampliación de funciones del Consejo y por lo tanto de su staff técnico, se deberá analizar la adición de las siguientes tareas:

Cuadro 5. Detalle actividades administrativas no desarrolladas en el CFA

Tipo Proceso	Proceso	Actividad
Estratégico	Planificación y Control	Cuenta Pública
		Plan de Capacitación
		Plan de Compras
		Plan de Sucesión y reemplazos, capacitaciones
		Solicitud de caja
	Presupuestación	Aprobación
		Formulación
Apoyo	Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios
		Efectuar procesos de licitaciones
		Generar Órdenes de Compra
		Generar Resoluciones de Trato Directo
		Gestión de contratistas
	Atención Público	Atención de público
		Oficina de partes
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Cierre contable
		Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)

		Declaraciones Juradas
		Digitalización y archivo de los comprobantes contables
		Registros Contable en sistema
		Reporting CONGRESO
		Reporting CONTRALORÍA
		Reporting DIPRES
	Gestión documental	Almacenamiento y recuperación
	Gestión documental	Clasificación
	Gestión documental	Creación
	Gestión documental	Seguridad y custodia
	Gestión documental	Workflow
	Legal y Compliance Normativo	Servicios de Auditoría
	Personas y Organización	Capacitaciones Compras
		Capacitaciones Gestión Documental
		Capacitaciones SIGFE
		Capacitaciones SIAPER
		Convenios y beneficios
		COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo
		Diseño de Carrera y promociones
		Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios
		Prevención de riesgos y salud ocupacional
		Remuneraciones y compensaciones
		Reporting Servicio Civil
		Selección de personal
		Servicios de alimentación y casino
		Servicios Generales
	Tecnología y Sistemas de Información	Acceso a internet
		Auditorías a sistemas de información
		Desarrollo y mantención de sitios web
		Seguridad informática (hackers, antivirus, almacenamientos protegidos)
	Tesorería	Conciliaciones bancarias
		Gestión de cuenta bancaria
		Gestión de pagos
		Impuestos y tributos
		Pago a proveedores
		Realización de transferencias
	Tiempo libre	Tiempo Libre
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Actualización de Sitios web
		Atención de solicitudes ciudadanas
		Ley de Lobby
		Portal de Transparencia

5.2. Actores Clientes y Proveedores

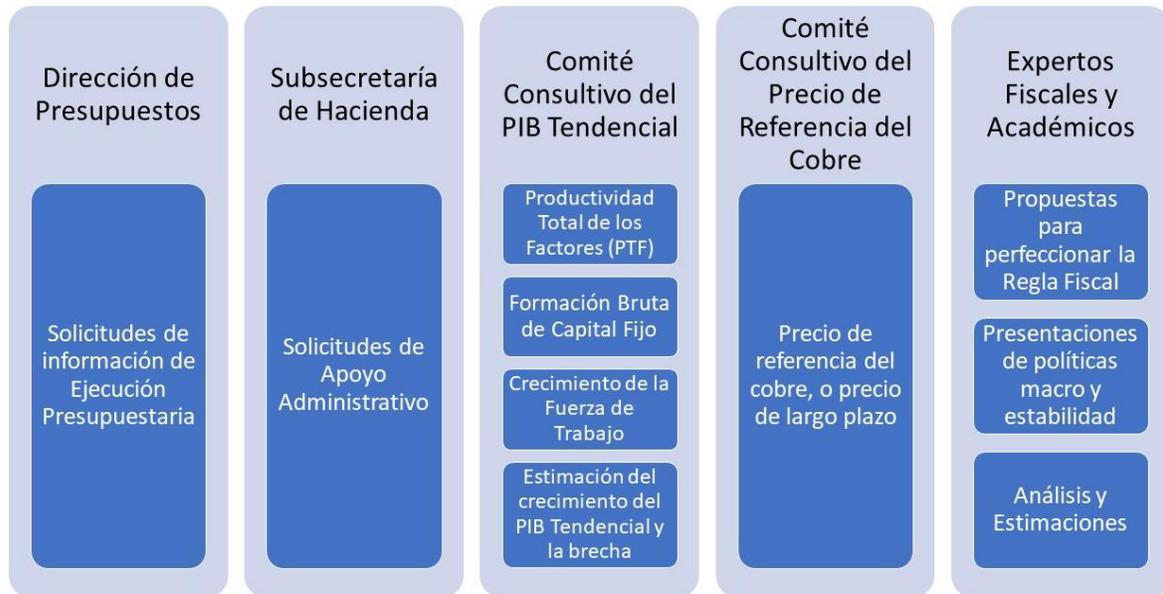
Para llevar a cabo los procesos mencionados, el Consejo debe relacionarse con diferentes actores en roles que pueden ser interpretados como “clientes o proveedores” de servicios. Lo cual hemos intentado describir gráficamente de la siguiente forma:

Figura 2: Clientes del Consejo Fiscal Autónomo



Fuente: elaboración propia

Figura 3: Proveedores del Consejo Fiscal Autónomo

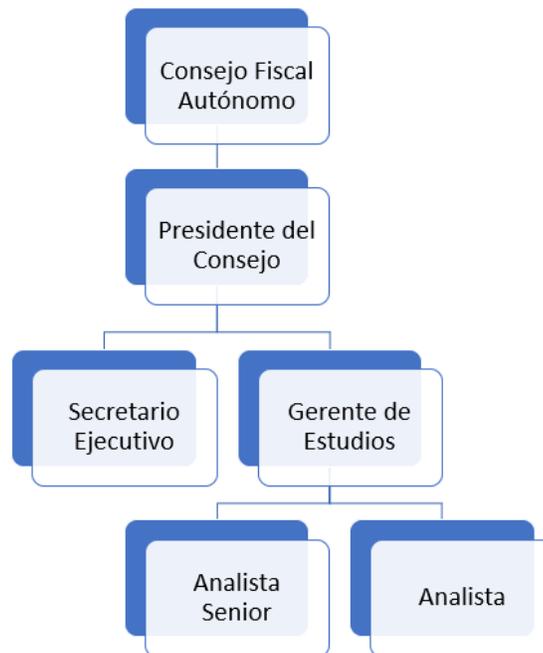


Fuente: elaboración propia

5.3. Estructura Actual

A su vez, la estructura interna del Consejo que da soporte a estas actividades está conformada por cuatro profesionales permanentes, los que se organizan en una Gerencia de Estudios y una Secretaría Ejecutiva, que dependen del Presidente del Consejo y del Consejo mismo. Lo anterior se muestra a continuación.

Figura 4: Organigramma extendido del Consejo Fiscal Autónomo



Fuente: elaboración propia

5.4. Sistemas Asociados los Procesos de Gestión

Parte relevante del funcionamiento administrativo de los organismos públicos en general y de los que han sido incluidos en la revisión efectuada en esta consultoría, se ve soportado en diferentes sistemas de información. De ellos los más importante resultan ser el Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE), las plataformas Mercado Público y Acepta. Y en menor medida la plataforma de Comunicaciones Oficiales del Estado (oficina virtual de partes), que permite la gestión remota de esta actividad.

Cuadro 6. Listado de sistemas asociados a los procesos de gestión

Proceso	Nombre Actividad	Sistema de Información Asociado
Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios	Mercado Público SIGFE
	Efectuar procesos de licitaciones	
	Generar Órdenes de Compra	
	Generar Resoluciones de Trato Directo	
	Gestión de contratistas	
	Gestión de Contratos	
Atención Público	Atención de público	
	Oficina de partes	https://doc.digital.gob.cl/
Comunicaciones internas, externas y RRPP	Atención de solicitudes ciudadanas	EMAIL
	Ley de Lobby	https://www.infolobby.cl/
	Cierre contable	SIGFE

Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)	
	Declaraciones Juradas	
	Digitalización y archivo de los comprobantes contables	
	Gestión de Modificaciones presupuestarias	
	Registros Contable en sistema	
Personas y Organización	Capacitaciones	SIGFE SIAPER SISPUBLI
	Evaluaciones de funcionarios	
	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	
	Prevención de riesgos y salud ocupacional	
	Remuneraciones y compensaciones	
	Selección de personal	
Presupuestación	Formulación	SIGFE
	Aprobación	
	Ejecución	
Tesorería	Conciliaciones bancarias	SIGFE ACCEPTA TGR SII
	Gestión de cuenta bancaria	
	Gestión de pagos	
	Impuestos y tributos	
	Pago a proveedores	
	Realización de transferencias	
	Solicitud de caja	

Si bien existen otras soluciones en el mercado orientadas a instituciones públicas, tales como CGU+PLUS, o CEGE Personal y Remuneraciones (usada por el CNED). Estimamos que es una mejor opción recomendar el uso de las plataformas gubernamentales, por su disponibilidad de documentación (manuales, video tutoriales), la confiabilidad de soporte y actualizaciones en un ambiente cambiante.

5.5. Dotación actual y carga de trabajo

Como se observa en la imagen anterior, el grueso de la dotación actual del Consejo se concentra en los procesos operativos, por lo que los procesos de apoyo quedan hoy radicados principalmente en su Secretario Ejecutivo, con la colaboración de la Subsecretaría de Hacienda, además de las labores administrativas que ejercen los Consejeros: el Vicepresidente y el Presidente.

Para lograr cuantificar cuáles son los esfuerzos que estas actividades administrativas significan, entrevistamos al Secretario Ejecutivo del Consejo y a la Jefa Administrativa de la Subsecretaría de Hacienda. Con su ayuda se completó la planilla de relevamiento de información presentada previamente. Esta herramienta contiene las actividades descritas en el convenio de colaboración entre el CFA y la Subsecretaría de Hacienda, más otras actividades que, aunque no se mencionan en dicho convenio, consideramos pertinente incorporar.

Cada una de estas actividades fue asociada a un Proceso, con la finalidad de facilitar su análisis y una posterior asociación a roles funcionales. Como ejemplo, al proceso “Adquisiciones”, se le asignaron las siguientes actividades:

- Cotizaciones de bienes y servicios
- Efectuar procesos de licitaciones
- Generar Órdenes de Compra
- Generar Resoluciones de Trato Directo
- Gestión de Contratistas
- Gestión de Contratos

De este modo, nuestra matriz quedó conformada por los siguientes procesos y actividades:

Cuadro 7. Matriz de Procesos y Actividades a Consultar

Proceso	Código	Nombre Actividad
Adquisiciones	AD01	Cotizaciones de bienes y servicios
	AD02	Gestión de Contratos
	AD03	Gestión de contratistas
	AD04	Generar Órdenes de Compra
	AD05	Generar Resoluciones de Trato Directo
	AD06	Efectuar procesos de licitaciones
Atención Público	AP01	Oficina de partes
	AP02	Atención de público
Comunicaciones internas, externas y RRPP	CC01	Comunicaciones corporativas
	CC02	Atención de solicitudes ciudadanas
	CC03	Actualización de Sitios web
	CC04	Gestión de suscripciones
	CC06	Portal de Transparencia

Proceso	Código	Nombre Actividad
	CC07	Ley de Lobby
	CC08	Gestión de Prensa
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	CP01	Registros Contable en sistema
	CP02	Cierre contable
	CP03	Digitalización y archivo de los comprobantes contables
	CP04	Gestión de Modificaciones presupuestarias
	CP05	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)
	CP06	Declaraciones Juradas
	CP08	Reporting DIPRES
	CP09	Reporting CONTRALORÍA
	CP10	Reporting CONGRESO
	Gestión documental	GD01
GD02		Clasificación
GD03		Seguridad y custodia
GD04		Workflow
GD05		Creación
Legal y Compliance Normativo	SL01	Servicios Legales
	SL02	Servicios de Auditoría
Personas y Organización	PO01	Prevención de riesgos y salud ocupacional
	PO02	Remuneraciones y compensaciones
	PO03	Capacitaciones Compras
	PO05	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo
	PO06	Selección de personal
	PO07	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios
	PO08	Capacitaciones SIGFE
	PO09	Capacitaciones Gestión Documental
	PO10	Servicios de alimentación y casino
	PO15	Capacitaciones SIPER
	PO16	Diseño de Carrera y promociones
	PO18	Convenios y beneficios
	PO19	Reporting Servicio Civil
Planificación y Control	AD07	Plan de Compras
	AG01	Tiempo dedicado por El Presidente del Consejo del Organismo
	AG02	Tiempo dedicado por los Consejeros del Organismo
	AG03	Tiempo dedicado por El Vicepresidente del Consejo del Organismo
	CC05	Cuenta Pública
	PO14	Plan de Capacitación
	PO17	Plan de Sucesión y reemplazos, capacitaciones
TE05	Solicitud de caja	
Presupuestación	PP01	Formulación
	PP02	Aprobación
Servicios Generales	SG01	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)

Proceso	Código	Nombre Actividad
	SG02	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)
	SG04	Mantenimientos menores (aire acondicionado, ascensores, otros)
	SG05	Servicio de Aseo
	SG03	Servicios básicos (suministro)
Tecnología y Sistemas de Información	TI01	Seguridad informática (hackers, antivirus, almacenamientos protegidos)
	TI02	Desarrollo y mantención de sitios web
	TI03	Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención)
	TI04	Acceso a internet
	TI05	Auditorías a sistemas de información
Tesorería	TE01	Pago a proveedores
	TE02	Gestión de pagos
	TE03	Realización de transferencias
	TE04	Conciliaciones bancarias
	TE06	Gestión de cuenta bancaria
	TE07	Impuestos y tributos
Tiempo libre	TL01	Tiempo Libre

Fuente: elaboración propia

A continuación, para que en cada actividad se pudieran incorporar los esfuerzos que significa su realización, se habilitó la posibilidad de indicar su recurrencia en el tiempo. Es decir, tareas anuales, semestrales, mensuales, semanales o diarias:

Cuadro 8. Ejemplo de relevamiento de esfuerzos para actividades

Proceso	Código	Nombre Actividad	horas	unidad horas
Personas y Organización	PO02	Remuneraciones y compensaciones	44	Horas/mes
	PO06	Selección de personal	44	Horas/año
Presupuestación	PP01	Formulación	132	Horas/semestre
	PP02	Aprobación	44	Horas/semestre
Servicios Generales	SG01	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)	4	Horas/semana

Con la finalidad de lograr una estimación de carga de trabajo diario, las diferentes temporalidades las transformamos en su equivalente a horas días para tener una primera estimación de su impacto en la estructura organizacional, al considerar su internalización completa por parte del Consejo.

La fórmula de conversión usada para el cálculo es la siguiente:

Cuadro 9. Conversiones de tiempo

horas	unidad horas	horas día
1	Horas/día	1,1000
1	Horas/semana	0,2200
1	Horas/mes	0,0500
1	Horas/semestre	0,0083
1	Horas/año	0,0042

Para llegar a ese resultado usamos los siguientes supuestos:

- La jornada semanal consta de 44 horas cronológicas
- La semana laboral se compone de 5 días
- Un día laboral consta de 8,8 horas cronológicas ($8,8 \times 5 = 44$) y 7 horas laborales. La diferencia (1,8 horas) la asignamos al tiempo estimado para alimentación y tiempos normales de distracción.
- Cada mes posee 22 días laborales
- El semestre posee 132 días laborales
- Un año cuenta con 264 días laborales

Esquemáticamente, el algoritmo de conversión se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 10. Algoritmo de conversión de tiempos

	Horas		Días
	Efectivas	Reales	
Día	7,0	8,8	1,0
Semana	35,0	44,0	5,0
Mes	154,0	193,6	22,0
Semestre	924,0	1.161,6	132,0
Año	1.848,0	2.323,0	264,0

Tras aplicarlo al ejemplo de la tabla anterior, el resultado es el siguiente:

Cuadro 11. Ejemplo de relevamiento de esfuerzos y su conversión a horas día

Proceso	Código	Nombre Actividad	horas	unidad horas	horas día
Personas y Organización	PO02	Remuneraciones y compensaciones	44	Horas/mes	2,0
	PO06	Selección de personal	44	Horas/año	0,2
Presupuestación	PP01	Formulación	132	Horas/semestre	1,1
	PP02	Aprobación	44	Horas/semestre	0,3
Servicios Generales	SG01	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)	4	Horas/semana	0,8

Además, al momento presentar los resultados, incorporamos una sensibilidad de rendimiento (80%) para estresar el análisis al considerar un escenario con menor nivel de productividad.

De esta forma, el resultado de la aplicación de la herramienta al Consejo y la Subsecretaría se aprecia en las tablas que siguen.

Cuadro 12. Horas dedicadas a tareas de Apoyo, Subsecretaría de Hacienda

Proceso	Código	Nombre Actividad	Horas Día	Horas Día 80%
Adquisiciones	AD01	Cotizaciones de bienes y servicios	0,02	0,03
	AD04	Generar Órdenes de Compra	0,02	0,03
	AD05	Generar Resoluciones de Trato Directo	0,09	0,11
	AD06	Efectuar procesos de licitaciones	0,08	0,09
Total Adquisiciones			0,21	0,27
Atención Público	AP01	Oficina de partes	0,05	0,06
	AP02	Atención de público	0,05	0,06
Total Atención Público			0,09	0,11
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	CP03	Digitalización y archivo de los comprobantes contables	0,09	0,11
	CP04	Gestión de Modificaciones presupuestarias	0,05	0,06
	CP05	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)	0,09	0,11
	CP06	Declaraciones Juradas	0,01	0,01
Total Contabilidad y Ejecución Presupuestaria			0,24	0,30
Personas y Organización	PO02	Remuneraciones y compensaciones	0,15	0,19
	PO06	Selección de personal	0,39	0,49
	PO07	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	0,03	0,04
Total Personas y Organización			0,57	0,71
Servicios Generales	SG01	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)	0,23	0,28
	SG02	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	0,14	0,17
	SG04	Mantenimientos menores (aire acondicionado, ascensores, otros)	0,14	0,17
	SG05	Servicio de Aseo	0,21	0,26
	SG03	Servicios básicos (suministro)	0,09	0,11
Total Servicios Generales			0,80	1,00
Tecnología y Sistemas de Información	TI03	Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención)	0,14	0,17
Total Tecnología y Sistemas de Información			0,14	0,17
Tesorería	TE01	Pago a proveedores	0,05	0,06
	TE02	Gestión de pagos	0,05	0,06
	TE04	Conciliaciones bancarias	0,05	0,06
	TE07	Impuestos y tributos	0,05	0,06
Total Tesorería			0,18	0,23
Total general			2,23	2,79

Cuadro 13. Horas dedicadas a tareas de Apoyo, Secretario Ejecutivo

Proceso	Código	Nombre Actividad	Horas Día	Horas Día 80%
Adquisiciones	AD01	Cotizaciones de bienes y servicios	0,05	0,06
	AD02	Gestión de Contratos	0,27	0,34
Total Adquisiciones			0,32	0,40
Atención Público	AP01	Oficina de partes	0,20	0,25
Total Atención Público			0,20	0,25
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	CP04	Gestión de Modificaciones presupuestarias	0,03	0,04
Total Contabilidad y Ejecución Presupuestaria			0,03	0,04
Gestión documental	GD01	Almacenamiento y recuperación	0,20	0,25
	GD02	Clasificación	0,20	0,25
	GD03	Seguridad y custodia	0,20	0,25
	GD04	Workflow	0,40	0,50
	GD05	Creación	0,80	1,00
Total Gestión documental			1,80	2,25
Legal y Compliance Normativo	SL01	Servicios Legales	1,60	2,00
Total Legal y Compliance Normativo			1,60	2,00
Personas y Organización	PO02	Remuneraciones y compensaciones	0,09	0,11
	PO05	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo	0,15	0,19
	PO06	Selección de personal	0,04	0,05
Total Personas y Organización			0,28	0,35
Servicios Generales	SG02	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	0,01	0,01
Total Servicios Generales			0,01	0,01
Tesorería	TE01	Pago a proveedores	0,05	0,06
	TE02	Gestión de pagos	0,05	0,06
	TE03	Realización de transferencias	0,18	0,23
	TE04	Conciliaciones bancarias	0,01	0,01
Total Tesorería			0,28	0,35
Total			4,52	5,65

Para la estimación de carga de trabajo de los miembros del Consejo no usamos la planilla de relevamiento. Esta información fue aportada por el Secretario Ejecutivo quien nos entregó la estimación de tiempo y las principales funciones administrativas que desarrollan, las que se circunscriben al ámbito Estratégico:

Cuadro 14. Horas dedicadas a tareas de Estratégicas, Consejeros y Gerente de Estudios

Nombre Actividad	Responsable	Horas	Unidad horas	Horas Día	Horas Día 80%
Cuenta Pública	Consejeros	8,000	Horas/año	0,03	0,04
	Presidente	8,000	Horas/año	0,03	0,04
	Vicepresidente	8,000	Horas/año	0,03	0,04
	Gerente de estudios	4,000	Horas/año	0,02	0,02
Plan de Compras	Presidente	2,000	Horas/año	0,01	0,01
	Vicepresidente	2,000	Horas/año	0,01	0,01
	Gerente de estudios	1,000	Horas/año	0,00	0,00
Revisión y firma de documentación (Oficios, Resoluciones). Autorización de pagos a proveedores. Supervisión de la gestión presupuestaria. Revisión y firma de actas, comunicados de sesiones, otros.	Presidente	2,000	Horas/semana	0,40	0,50
Suplencia del Presidente. Revisión y firma de actas y comunicados. Toma de decisiones de asuntos administrativos/estratégicos (contratación de nuevo personal, seguimiento de iniciativas administrativas relevantes, encargo de informes o estudios a entidades externas, decisiones sobre políticas de personal (teletrabajo).	Consejeros	1,000	Horas/semana	0,20	0,25
Revisión y firma de actas y comunicados. Toma de decisiones de asuntos administrativos/estratégicos (contratación de nuevo personal, seguimiento de iniciativas administrativas relevantes, encargo de informes o estudios a entidades externas, decisiones sobre políticas de personal (teletrabajo). (Tiempo distribuido entre los restantes tres Consejeros).	Vicepresidente	1,500	Horas/semana	0,30	0,38
Total				1,03	1,28

De esta manera, nuestra estimación de tiempos destinados a las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento del consejo alcanzan las 6,8 horas diarias, o bien 7,8 si consideramos las tareas consideradas parte de los procesos estratégicos.

Es necesario indicar que estos resultados incluyen actividades con ocurrencias poco frecuentes. Por ejemplo, los cinco procesos de contratación de personal, los cuales, al excluirse, disminuyen la carga de trabajo en Personas y Organización a la mitad. Sin embargo, al realizar esta misma depuración en los otros procesos, su impacto es considerablemente menor.

Esta primera aproximación, si bien parece eficiente en términos de uso de los recursos, conlleva riesgos de Control Interno por ausencia de segregación funcional, situación ya observada en auditorías de la Contraloría a uno de los organismos relevados para el análisis comparativo²⁰, así como a problemas de especialización profesional. Pero además implicaría la necesidad de traspasar la realización de estas labores a terceros (funcionarios del CFA o a la Subsecretaría), con motivo de vacaciones o ausencias de esta supuesta persona con dedicación exclusiva.

Por otro parte, en un escenario de ampliación de las tareas del Consejo, sumado a un mayor despliegue comunicacional, implicaría un incremento de su staff técnico y comunicacional, con el consecuente aumento de su carga administrativa, lo que significa que la estimación que se muestra aquí podría quedar corta. Para abordar ello, en la siguiente etapa de esta consultoría, se diseñarán escenarios posibles respecto de los cuales se determinará finalmente la dotación necesaria para que el CFA pueda cumplir sus funciones.

²⁰ http://www.consejoderectores.cl/gobierno_transparente/2014/archivos/Auditoria_68899_informe_final.pdf

VI. Procesos, actividades y tiempos asociados a tareas de gestión administrativa autónoma

6.1. Contexto del análisis

Previo a la enunciación de las actividades necesarias para asegurar la autonomía del CFA es importante situarlas en el marco del mapa de procesos que se ha mostrado previamente en el punto 5.1. Con todo, aunque el centro de la consultoría encargada está en los procesos de apoyo, esto no es equivalente conceptualmente a la idea de gestión administrativa. La gestión administrativa requiere, para su adecuada implementación, tareas y procesos directivos o de control conducidos correctamente²¹.

El trabajo realizado hasta ahora ha significado detallar las actividades referidas a todos los procesos de apoyo, a los procesos estratégicos y a una parte de los procesos operativos: el de *comunicaciones internas, externas y relaciones públicas*. Los otros tres procesos principales: monitoreo y revisión, análisis y estudios, y diseño de modelos, forma parte de la labor que realizan especialmente los propios consejeros y la gerencia de estudios, cuya dotación no forma parte central del análisis de esta consultoría, aunque un crecimiento posible de dicho staff se incluye en los escenarios de análisis.

Tabla 1. Procesos de gestión administrativa para el CFA

Tipo Proceso	Proceso	Horas-día actual	Horas-día Sec. Ejecutivo	Horas-día Consejeros y Gerente de Estudios	Horas-día Subsecretaría Hacienda
Estratégico	Presupuestación	0,06	0,06		
	Planificación y Control	1,10	0,08	1,03	
Total Estratégico		1,17	0,14	1,03	
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	1,28	1,28		
Total Core		1,28	1,28		
Apoyo	Adquisiciones	0,53	0,32		0,21
	Atención Público	0,29	0,20		0,09
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	0,27	0,03		0,24
	Gestión documental	1,80	1,80		
	Legal y Compliance Normativo	1,60	1,60		

²¹ El único elemento que no forma parte propiamente tal de la gestión administrativa, pero se incluye de manera indirecta en este estudio, es el perfil de comunicaciones y relaciones públicas, toda vez que de acuerdo con el mandato legislativo se corresponde más directamente con procesos del *core*. Su inclusión se debe en parte a que algunas de estas actividades son realizadas hoy por quien preferentemente tiene a su cargo la gestión administrativa del CFA, el Secretario Ejecutivo.

Tipo Proceso	Proceso	Horas-día actual	Horas-día Sec. Ejecutivo	Horas-día Consejeros y Gerente de Estudios	Horas-día Subsecretaría Hacienda
	Personas y Organización	0,85	0,28		0,57
	Servicios Generales	0,81	0,01		0,80
	Tecnología y Sistemas de Información	0,14			0,14
	Tesorería	0,46	0,28		0,18
Total Apoyo		6,75	4,52		2,23
Total general		9,20	5,94	1,03	2,23

La evaluación de la situación actual de la gestión administrativa del CFA, incluyendo (i) el análisis de la destinación horaria, y (ii) la exhaustividad de los procesos que importan la gestión de una organización administrativamente autónoma muestra que la gestión administrativa es insuficiente. Por una parte, considerando la revisión de organismos similares y de la normativa asociada, es evidente que las tareas de gestión actualmente desarrolladas deben ser completadas por otras actividades, para ser suficientes en orden a asegurar la independencia administrativa del CFA. Por otro lado, la destinación de la dotación actual a estos procesos (prácticamente la jornada completa del Secretario Ejecutivo y 1/3 de jornada adicional que se realiza por medio de las actividades que realiza la Subsecretaría de Hacienda) no es suficiente para la cantidad de actividades y tiempo necesario para una gestión administrativa plenamente autónoma.

Dicho lo anterior, en este capítulo se presenta una revisión más exhaustiva sobre los procesos estratégicos, principales y de apoyo en el CFA con las actividades asociadas a cada uno de ellos, con identificación precisa de cuáles deben ser complementados, así como también de aquellas actividades que son “indispensables para la gestión administrativa autónoma”. El análisis de estos puntos incluye una revisión de los tiempos a cada proceso y actividad.

Conviene precisar aquí, previamente, que el análisis que sigue contiene una distinción en las actividades que busca determinar cuáles de ellas son “indispensables o irrenunciables” para un Consejo autónomo. Se trata de actividades que a juicio de la consultora deben ser necesariamente ejecutadas internamente so riesgo de ver mermada su independencia frente a clientes externos especialmente (Congreso Nacional, organismos internacionales, mundo académico, prensa especializada, Banco Central, entre otros), así como por tratarse de actividades estratégicas de organización y disposición de recursos, o que involucran importantes márgenes de discrecionalidad (manejo de recursos económicos, manejo de recursos humanos, entre otros). Hemos denominado a estas actividades “críticas”, en el sentido descrito, pero no quiere decir que las restantes actividades identificadas sean superfluas o no necesarias para la gestión administrativa autónoma.

En vista de ello, cabe precisar que las estimaciones se construyen en torno a tres consideraciones importantes, que se irán especificando a lo largo de este informe:

- El punto de partida es la consideración de un escenario de mayor independencia administrativa y holgura en ello. El contrapunto de ello es un escenario en el cual no se logra la independencia completa, pero en el que identifican aquellas tareas que son indispensables o irrenunciables a ser asumidas por el propio CFA, en cuanto son críticas para mantener una identidad como servicio público independiente. Esa identificación se ha detallado en este capítulo para cada uno de los procesos identificados.
- Por otra parte, aunque inicialmente el escenario de evaluación no supone un crecimiento de staff técnico²², se presentan escenarios en que ello sí se produce, considerando las recomendaciones que la OCDE ha realizado y que han sido analizadas y priorizadas por el propio Consejo. En consecuencia, una pregunta que se pretende atender aquí también es si la determinación que se haga de la dotación necesaria para la gestión administrativa autónoma “soporta” este crecimiento, y en qué medida.
- El tercer elemento que es relevante de considerar es el grado de internalización de ciertas tareas de soporte que son tan generales que no requieren ser provistas internamente, tales como: servicios de vigilancia, aseo, e incluso servicios de tecnologías de información.

6.2. Procesos y actividades

Como se ha señalado, el punto de partida de la estimación que se hace consiste en la especificación de las tareas de gestión, y la determinación o verificación de su ejecución en la actualidad (ya sea por el Consejo o a través de la Subsecretaría de Hacienda). Estas actividades importan el fortalecimiento de procesos estratégicos, de soporte y del *core*, como se muestra a continuación. Así, por ejemplo, el número total de actividades que se han identificado por proceso -a partir del relevamiento y revisión documental- significa potenciar los procesos desarrollados, tal como se muestra la tabla siguiente.

Tabla 2. Procesos de gestión administrativa para el CFA

Tipo Proceso	Proceso	Total actividades identificadas	Realizadas actualmente	Adicionales
Apoyo	Adquisiciones	10	5	5
	Atención Público	4	2	2
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	12	4	8
	Gestión documental	10	5	5
	Legal y Compliance Normativo	2	1	1
	Personas y Organización	17	4	13
	Servicios Generales	6	5	1

²² Incluso si existiese la posibilidad de aumento de staff técnico en el corto plazo, ello no invalida el ejercicio que se ha hecho aquí.

	Tecnología y Sistemas de Información	5	1	4
	Tesorería	11	5	6
Core	Tiempo libre	1	0	1
Estratégico	Comunicaciones internas, externas y RRPP	9	4	5
	Planificación y Control	10	5	5
	Presupuestación	3	1	2
Total general		100	42	58

Fuente: elaboración propia

De la tabla previa se observa que aunque, para todos los procesos aquí señalados deben realizarse más actividades, son especialmente 5 los que concentran un mayor grado de especificación de actividades: “Planificación y control de gestión”, “Contabilidad y Ejecución presupuestarias”, “Personas y Organización”, “Tesorería”, “Adquisiciones” y “Gestión documental”. Por lo anterior, es claro que la carga o destinación horaria que se ha incluido en la **Tabla 1** es insuficiente. A continuación, veremos cómo y en qué medida es insuficiente la forma actual de funcionamiento.

La tabla que sigue desarrolla las actividades asociadas a cada proceso, distinguiendo entre aquellas actividades ya relevadas (“Presente”) y las que forman parte del trabajo adicional que debe realizar el CFA (“Adicional”)²³. Se incluye, asimismo, una columna indicativa de aquellas actividades que a juicio del equipo consultor son esenciales para garantizar la independencia mínima que debe tener el CFA incluso respecto de cualquier otro organismo que le preste servicios administrativos, y a las que hemos referido anteriormente como “críticas”.

Tabla 3. Detalle de actividades de gestión administrativa del CFA, con indicación de su criticidad para la independencia de gestión

Tipo Proceso	Nombre proceso	Nombre Actividad	Crítico
Estratégico	Planificación y Control	Cuenta Pública	Si
Estratégico	Planificación y Control	Plan de Capacitación	Si
Estratégico	Planificación y Control	Plan de Compras	Si
Estratégico	Planificación y Control	Plan de Sucesión y reemplazos, capacitaciones	Si
Estratégico	Planificación y Control	Solicitud de caja	Si
Estratégico	Planificación y Control	Tiempo dedicado por El Presidente del Consejo del Organismo	Si
Estratégico	Planificación y Control	Tiempo dedicado por El Vicepresidente del Consejo del Organismo	Si
Estratégico	Planificación y Control	Tiempo dedicado por los Consejeros del Organismo	Si
Estratégico	Presupuestación	Aprobación	Si
Estratégico	Presupuestación	Formulación	Si

²³ Hay actividades que quedan incluidas en ambas categorías, como Presentes y Adicionales, debido a que en un escenario de plena autonomía ellas implican una mayor carga horaria.

Tipo Proceso	Nombre proceso	Nombre Actividad	Crítico
Apoyo	Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios	Tarea no Crítica
Apoyo	Adquisiciones	Efectuar procesos de licitaciones	Si
Apoyo	Adquisiciones	Generar Órdenes de Compra	Tarea no Crítica
Apoyo	Adquisiciones	Generar Resoluciones de Trato Directo	Tarea no Crítica
Apoyo	Adquisiciones	Gestión de contratistas	Si
Apoyo	Adquisiciones	Gestión de Contratos	Si
Apoyo	Atención Público	Atención de público	Tarea no Crítica
Apoyo	Atención Público	Oficina de partes	Tarea no Crítica
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Cierre contable	Tarea no Crítica
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)	Tarea no Crítica
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Declaraciones Juradas	Tarea no Crítica
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Digitalización y archivo de los comprobantes contables	Tarea no Crítica
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Gestión de Modificaciones presupuestarias	Si
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Registros Contable en sistema	Tarea no Crítica
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Reporting CONGRESO	Si
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Reporting CONTRALORÍA	Si
Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Reporting DIPRES	Si
Apoyo	Gestión documental	Almacenamiento y recuperación	Si
Apoyo	Gestión documental	Clasificación	Tarea no Crítica
Apoyo	Gestión documental	Creación	Tarea no Crítica
Apoyo	Gestión documental	Seguridad y custodia	Tarea no Crítica
Apoyo	Gestión documental	Workflow	Tarea no Crítica
Apoyo	Legal y Compliance Normativo	Servicios de Auditoría	Si
Apoyo	Legal y Compliance Normativo	Servicios Legales	Si
Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones Compras	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones Gestión Documental	Tarea no Crítica

Tipo Proceso	Nombre proceso	Nombre Actividad	Crítico
Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones SIGFE	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones SIPER	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	Convenios y beneficios	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	Diseño de Carrera y promociones	Si
Apoyo	Personas y Organización	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	Si
Apoyo	Personas y Organización	Prevención de riesgos y salud ocupacional	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	Remuneraciones y compensaciones	Tarea no Crítica
Apoyo	Personas y Organización	Reporting Servicio Civil	Si
Apoyo	Personas y Organización	Selección de personal	Si
Apoyo	Personas y Organización	Servicios de alimentación y casino	Tarea no Crítica
Apoyo	Servicios Generales	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)	Tarea no Crítica
Apoyo	Servicios Generales	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	Tarea no Crítica
Apoyo	Servicios Generales	Mantenimientos menores (aire acondicionado, ascensores, otros)	Tarea no Crítica
Apoyo	Servicios Generales	Servicio de Aseo	Tarea no Crítica
Apoyo	Servicios Generales	Servicios básicos (suministro)	Tarea no Crítica
Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Acceso a internet	Tarea no Crítica
Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Auditorías a sistemas de información	Tarea no Crítica
Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Desarrollo y mantención de sitios web	Tarea no Crítica
Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Seguridad informática (hackers, antivirus, almacenamientos protegidos)	Si
Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención)	Tarea no Crítica
Apoyo	Tesorería	Conciliaciones bancarias	Tarea no Crítica
Apoyo	Tesorería	Gestión de cuenta bancaria	Tarea no Crítica
Apoyo	Tesorería	Gestión de pagos	Tarea no Crítica
Apoyo	Tesorería	Impuestos y tributos	Tarea no Crítica

Tipo Proceso	Nombre proceso	Nombre Actividad	Crítico
Apoyo	Tesorería	Pago a proveedores	Tarea no Crítica
Apoyo	Tesorería	Realización de transferencias	Tarea no Crítica
Apoyo	Tiempo libre	Tiempo Libre	Tarea no Crítica
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Actualización de Sitios web	Tarea no Crítica
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Atención de solicitudes ciudadanas	Si
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Comunicaciones corporativas	Si
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Gestión de suscripciones	Tarea no Crítica
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Ley de Lobby	Si
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Portal de Transparencia	Si
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Gestión de Prensa	Si

Fuente: elaboración propia

En suma, de las 71 actividades identificadas, 42% (30) en total), se consideran críticas para la identidad de autonomía con que debe contar el Consejo. En este grupo se encuentran todas las actividades del nivel estratégico o directivo identificadas (10), y 5 de las 7 actividades asociados al proceso de comunicaciones. De las actividades de apoyo identificadas en esta consultoría, poco más del 25% de ellas son de naturaleza crítica, las que se muestran a continuación:

- Del proceso de Adquisiciones
 - Efectuar procesos de licitaciones
 - Gestión de contratistas
 - Gestión de contratos
- Del proceso de Contabilidad y Ejecución Presupuestaria
 - Gestión de Modificaciones presupuestarias
 - Reporting CONGRESO
 - Reporting CONTRALORÍA
 - Reporting DIPRES
- Del proceso de Gestión documental
 - Almacenamiento y recuperación
- Del proceso de Legal y Compliance Normativo
 - Servicios Legales
 - Servicios de Auditoría
- Del proceso de Personas y Organización
 - Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios
 - Selección de personal

- Diseño de Carrera y promociones
- Reporting Servicio Civil
- Del proceso de Tecnología y Sistemas de Información
 - Seguridad informática (hackers, antivirus, almacenamientos protegidos)

Como es de esperar, conforme la metodología de trabajo que se ha desarrollado en esta consultoría, una vez que se han identificado las actividades, el paso siguiente consiste en determinar la cantidad de horas-día (destinación de tiempo) que requiere la asunción de las tareas necesarias para la adecuada independencia administrativa del Consejo, lo que redundará finalmente en una cantidad de personas (dotación) necesaria para hacerse cargo de estas actividades. Asimismo, considerando que algunas actividades han sido calificadas de “críticas”, resulta necesario también estimar la dotación (medida en jornadas) que es necesaria a este efecto. El apartado siguiente está destinado a ello.

6.3. Tiempos asociados a procesos y actividades

Ahora bien, habiendo ya identificado las tareas y actividades asociadas a los procesos estratégicos, de soporte y del *core* que representan la plena autonomía de gestión administrativa, corresponde ahora mostrar la estimación de tiempos necesarios para su realización. En la presente sección se muestra el resultado del análisis del tiempo para las actividades relevadas y, por ende, para cada proceso. Los valores se expresan en horas/día de dedicación a cada uno.

6.3.1. Procesos

A nivel de procesos, y conforme se ha descrito previamente, resulta relevante identificar cuánto de aumento es lo que importa la identificación detallada de actividades de gestión administrativa²⁴.

Tabla 4. Destinación horaria actual, adicional y total, por proceso

Tipo Proceso	Proceso	Presente	Adicional	Necesarias
Estratégico	Presupuestación	0,06	0,28	0,34
	Planificación y Control	1,10	1,70	2,81
Total Estratégico		1,17	1,98	3,15
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	1,28	3,28	4,57
Total Core		1,28	3,28	4,57
Apoyo	Adquisiciones	0,53	1,59	2,12
	Atención Público	0,29	3,00	3,29
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	0,27	3,79	4,06
	Gestión documental	1,80	1,80	3,60
	Legal y Compliance Normativo	1,60	0,04	1,64
	Personas y Organización	0,85	3,01	3,87
	Servicios Generales	0,81	0,66	1,46
	Tecnología y Sistemas de Información	0,14	0,06	0,20

²⁴ El cálculo a nivel de “Proceso” corresponde a la agregación de tiempos de las actividades que forman parte de ese proceso.

	Tesorería	0,46	0,96	1,42
	Tiempo libre	-	10,80	10,80
Total Apoyo		6,75	25,71	32,46
Total general		9,20	30,98	40,17

Fuente: elaboración propia

Un primer resultado de este ejercicio, que se profundiza más abajo, es que la plena autonomía administrativa requiere 3 veces la dotación con que cuenta hoy el CFA para la gestión administrativa, incluyendo procesos estratégicos, de soporte y del *core*.

Esto es incluyendo las tareas que realiza la Subsecretaría de Hacienda; es decir, si se considera que las tareas realizadas por la Subsecretaría son parte de las tareas que realiza el CFA, y como se mostró anteriormente alcanzan a 1/3 de jornada. La dotación en régimen del Consejo deberá ser al menos 3 veces la que se destina hoy, y que alcanzaría a 1,3 jornadas, lo que implica que se requiere un total de 4 jornadas. El detalle de estos tiempos se presenta en el **Anexo 3**, pero el resultado se explicará y desgagará con más detalle en los apartados siguientes.

Por otra parte, y como se ha sostenido anteriormente, existe un grupo mínimo de tareas que ha sido relevadas como críticas para la independencia del CFA, que corresponde al 28% de las actividades de soporte, y el 100% de las actividades vinculadas a procesos directivos. El cuadro siguiente muestra el listado de estas actividades y su carga horaria respectiva.

Tabla 5. Destinación horaria necesaria **adicionales** para la independencia del CFA, según criticidad de tareas

Tipo Proceso	Proceso	Tiempo tareas no críticas	Tiempo tareas críticas	Total
Estratégico	Presupuestación		0,28	0,28
	Planificación y Control		1,70	1,70
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	0,23	3,05	3,28
Apoyo	Adquisiciones	1,27	0,32	1,59
	Atención Público	3,00		3,00
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	2,92	0,87	3,79
	Gestión documental	1,60	0,20	1,80
	Legal y Compliance Normativo		0,04	0,04
	Personas y Organización	1,80	1,21	3,01
	Servicios Generales	0,66		0,66
	Tecnología y Sistemas de Información	0,06		0,06
	Tesorería	0,96		0,96
	Tiempo libre	10,80		10,80
Total general		23,30	7,67	30,98

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se desprende que al menos un 25% de la destinación horaria adicional está orientado a satisfacer tareas críticas para el asegurar la plena independencia del CFA. Este tiempo

se concentra, como se observa, en tareas estratégicas y del *core*, mientras que en las funciones de apoyo, solo el 9% del tiempo total necesario son calificadas como “críticas”.

Con todo, es importante señalar que, a juicio del equipo consultor, **las actividades necesarias para la gestión administrativa autónoma no se restringen** a las tareas que se han etiquetado como “críticas”, toda vez que el ejercicio realizado ha supuesto siempre una mirada que busca la eficiencia de la autonomía, es decir, las actividades “no críticas” no son superfluas o inocuas para la gestión administrativa independiente.

Ello quedará más clarificado en el apartado siguiente, que explica la identificación y tiempos asociados a las tareas adicionales necesarias -críticas y no críticas- para dotar de autonomía administrativa al CFA.

6.3.2. Detalle de actividades adicionales

Esta sección da cuenta detallada de las estimaciones de tiempos de dedicación a las nuevas actividades que debería realizar el CFA y es el resultado de la realización de entrevistas, revisión de documentación de los organismos referentes y la normativa aplicable al Consejo. La información detallada se puede revisar en el **archivo Excel anexo**²⁵.

De acuerdo con lo señalado en el apartado anterior, las horas-día necesarias para acometer las tareas de gestión administrativa necesaria alcanza a 30,98 horas, distribuidas entre 25,71 Horas para labores de soporte; 3,28 para tareas del *core* y 1,98 para tareas vinculadas a procesos estratégicos.

Para estimar los tiempos por actividad en algunas ocasiones es importante tener en cuenta que la base de estimación es un escenario de crecimiento, más allá de la situación base actual, con:

- 14 funcionarios entre Staff Técnico y de Soporte Administrativo²⁶.
- Un aumento de su gestión financiera y presupuestaria, derivada de la necesidad de soportar la nueva estructura y del correspondiente aumento de presupuesto que la financie.

A partir de ello, se explica aquí en detalle en qué consisten y el tiempo que toman las actividades adicionales que deberá desarrollar el CFA en un escenario de plena autonomía.

a) Tiempos Adicionales en los procesos de Apoyo

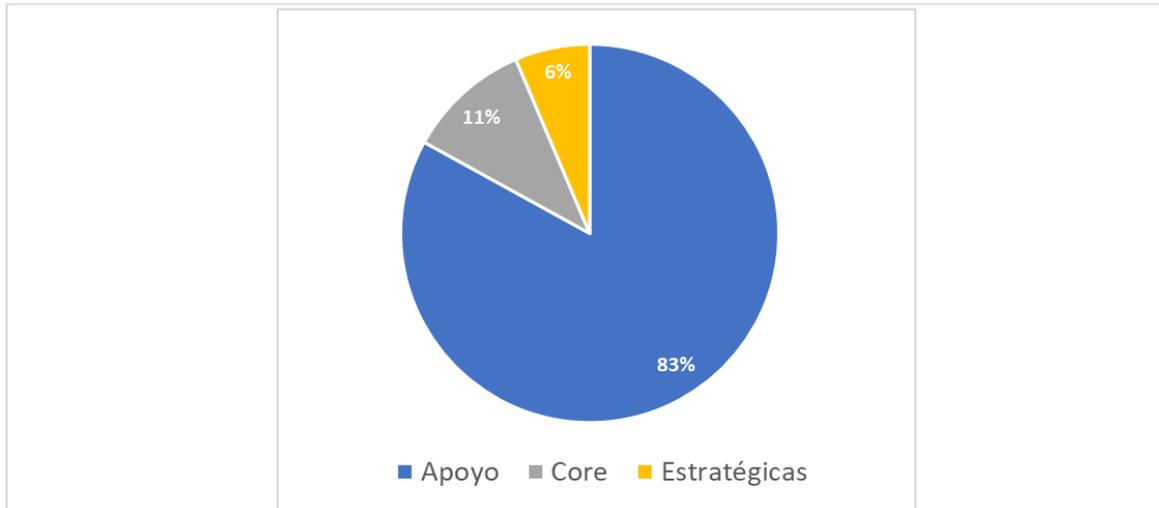
En este grupo se hallan todas las actividades de los procesos de Adquisiciones, Atención de Público, Contabilidad y Ejecución Presupuestaria, Personas y Organización, Servicios Generales y Tecnología y Sistemas de Información. Estos procesos de soporte representan el 83% del tiempo adicional que

²⁵ El tiempo destinado a las tareas que actualmente se realizan ha sido objeto del levantamiento de información que se ha hecho directamente por la consultora, y corresponde -como se ha explicado- a las declaraciones del Secretario Ejecutivo y a la Subsecretaría de Hacienda.

²⁶ Corresponde al escenario con crecimiento y plena autonomía administrativa, que se explica más adelante. Ver apartado 2.2.

importa la plena autonomía, con preeminencia de los procesos Contabilidad y Ejecución Presupuestaria, Atención de Público, Personas y Organización.

Gráfico 1. Participación labores de gestión administrativa adicionales, según tiempo necesario



Fuente: elaboración propia

El cuadro siguiente muestra el detalle de estos tiempos, ordenados por proceso, incluyendo la justificación de la estimación.

Tabla 6. Detalle de actividades **adicionales** en procesos de soporte del CFA plenamente autónomo

Proceso	Nombre Actividad	Descripción especial, recursos involucrados	Horas Día
Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios	Adicionamos tres horas a la semana para el escenario de aumento de actividad del Consejo.	0,60
	Efectuar procesos de licitaciones	Incorporamos el equivalente a tres licitaciones más al año (cuatro en total).	0,23
	Generar Órdenes de Compra	Adicionamos dos horas mensuales para el escenario de aumento de actividad del Consejo (promedio entre CNTV y CRUCH)	0,40
	Generar Resoluciones de Trato Directo	Lo asimilamos al CNED	0,27
	Gestión de contratistas	Símil al CRUCH	0,09
Total Adquisiciones			1,59
Atención Público	Atención de público	Estimación revisada con el Consejo	1,00
	Oficina de partes	Estimación revisada con el Consejo	2,00
Total Atención Público			3,00
	Cierre contable	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,14

Proceso	Nombre Actividad	Descripción especial, recursos involucrados	Horas Día
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,09
	Declaraciones Juradas	Incremento proporcional al aumento de 10 personas en el Consejo.	0,01
	Digitalización y archivo de los comprobantes contables	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,18
	Registros Contable en sistema	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada e iguala la carga informada por el CRUCH.	2,50
	Reporting CONGRESO	El detalle de los reportes fue relevado en entrevistas y se detallan en la hoja entrevista, para cada uno de ellos asignamos el tiempo estimado necesario para un profesional con conocimientos en SIGFE.	0,08
	Reporting CONTRALORÍA	El detalle de los reportes fue relevado en entrevistas y se detallan en la hoja entrevista, para cada uno de ellos asignamos el tiempo estimado necesario para un profesional con conocimientos en SIGFE.	0,27
	Reporting DIPRES	El detalle de los reportes fue relevado en entrevistas y se detallan en la hoja entrevista, para cada uno de ellos asignamos el tiempo estimado necesario para un profesional con conocimientos en SIGFE.	0,53
Total Contabilidad y Ejecución Presupuestaria			3,79
Gestión documental	Almacenamiento y recuperación	Estimación revisada con el Consejo	0,20
	Clasificación	Estimación revisada con el Consejo	0,20
	Creación	Estimación revisada con el Consejo	0,80
	Seguridad y custodia	Estimación revisada con el Consejo	0,20
	Workflow	Estimación revisada con el Consejo	0,40
Total Gestión documental			1,80
Legal y Compliance Normativo	Servicios de Auditoría	Estimamos prudente considerar la realización de una auditoría cada dos años, para la cual se requeriría un máximo de 20 horas: 4 del Secretario Ejecutivo, y 16 del Director de Finanzas (DAF).	0,04
Total Legal y Compliance Normativo			0,04
Personas y Organización	Capacitaciones Compras	Revisamos las capacitaciones disponibles y pertinentes en el Portal Chilecompra, las cuales tienen informadas sus tiempos de duración. Para los talleres de E-learning estimamos un total de 1,5 horas por día. A partir del segundo año debería disminuir.	0,41
	Capacitaciones Gestión Documental	Es un promedio de capacitaciones en tres diferentes sistemas de Gestión Documental, cuyo detalle se encuentra en la hoja Capacitaciones.	0,07

Proceso	Nombre Actividad	Descripción especial, recursos involucrados	Horas Día
	Capacitaciones SIGFE	No pudimos relevar tiempos exactos, por lo que consideramos la capacitación presencial más completa realizada en 2019 (publicada en el Portal de SIGFE).	0,16
	Capacitaciones SIAPER	No encontramos información en horas, sin embargo en nuestras entrevistas se nos indicó que es un sistema simple de usar. Como estrategia, lo igualamos a las horas asociadas a SIGFE.	0,16
	Convenios y beneficios	Estimamos un esfuerzo máximo de dos horas semanales destinadas a esta actividad (para investigación, cotización, formalización de contratos, etc.).	0,40
	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo	Incremento proporcional al aumento de 3 personas en el Consejo.	0,05
		Incremento proporcional al aumento de 7 personas en el Consejo.	0,11
	Diseño de Carrera y promociones	Estimación revisada con el Consejo	0,64
	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	Incremento no proporcional al aumento de 10 personas en el Consejo. Estimamos que su complejidad no es directamente proporcional.	0,06
	Prevención de riesgos y salud ocupacional	Similar al CNED (aunque posean más personal).	0,18
	Remuneraciones y compensaciones	Incremento proporcional al aumento de 10 personas en el Consejo.	0,27
	Reporting Servicio Civil	Considera dos reportes mensuales (Ejecución del Plan de Capacitación y el Informe de Dotaciones).	0,18
	Selección de personal	Tiempo adicional necesario para completar 5 procesos de selección en un año.	0,33
Servicios de alimentación y casino	La alimentación se pagaría en el sueldo, no consideramos conveniente la implementación de un Casino.	-	
Total Personas y Organización			3,01
Servicios Generales	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	Incremento por la incorporación de nuevo personal (una sola vez)	0,66
Total Servicios Generales			0,66
Tecnología y de Sistemas de Información	Acceso a internet	Las labores de Tecnologías de la Información se consideran como externalizadas.	-
	Auditorías a sistemas de información	Estimación en base a la experiencia como auditor TI. No son las horas de la realización de la auditoría (la cual sería externa), sino su gestión por parte del CFA (por ejemplo reunión inicial, reunión final, seguimiento de observaciones).	0,06
	Desarrollo y mantención de sitios web	Las labores de Tecnologías de la Información se consideran como externalizadas.	-
	Seguridad informática (hackers, antivirus,	Las labores de Tecnologías de la Información se consideran como externalizadas.	-

Proceso	Nombre Actividad	Descripción especial, recursos involucrados	Horas Día
	almacenamientos protegidos)		
Total Tecnología y Sistemas de Información			0,06
Tesorería	Conciliaciones bancarias	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,11
	Gestión de cuenta bancaria	Consideramos apropiado estimar dos horas semanales de trabajo (el doble del actual). La variación relevada en otros organismos va desde media hora semanal a una hora diaria.	0,40
	Gestión de pagos	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada e iguala la carga informada por el CRUCH.	0,27
	Impuestos y tributos	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,05
	Pago a proveedores	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,09
	Realización de transferencias	Aumento que respondería a la mayor actividad de ejecución presupuestaria esperada.	0,05
Total Tesorería			0,96
Tiempo Libre			10,80
Total general			25,71

Fuente: elaboración propia

b) Tiempos Adicionales en los procesos principales

En relación con los procesos del *core*, aunque no forma parte del objetivo central de esta consultoría, sí se han agregado tareas relacionadas con comunicaciones. Estas actividades requieren el 11% del total de tiempo adicional.

Tabla 7. Detalle de actividades adicionales de procesos principales y estratégicos del CFA, plenamente autónomo

Proceso	Nombre Actividad	Descripción especial, recursos involucrados	Horas Día
Comunicaciones internas, externas y RRPP	Actualización de Sitios web	Con este incremento, se llega al 50% del tiempo que usa el CNED en esta misma actividad.	0,23
	Atención de solicitudes ciudadanas	Estimación revisada con el Consejo	0,60
	Ley de Lobby	Estimación inicial para informar a través del portal www.infolobby.cl	0,18
	Portal de Transparencia	Asignamos esfuerzos estimados a un subconjunto de los 13 ítems descritos en el Portal de Transparencia Activa, que consideramos pertinentes. Ver Hoja Transparencia.	0,27

	Gestión de Prensa	Incorporamos dos horas diarias validadas con el Consejo.	2,00
Total Comunicaciones internas, externas y RRPP			3,28

c) Tiempos Adicionales en los procesos Estratégicos

Por su parte, como se ha explicado previamente, las tareas adicionales que importan la autonomía de gestión consisten también en actividades estratégicas o de liderazgo. Estas actividades se refieren a los procesos de: Planificación y Presupuestación, pero también se refieren a la participación de directivos en procesos del *core* y de apoyo. En conjunto, estas actividades requieren el 6% del total de tiempo adicional.

Tabla 8: Tiempos Adicionales en los procesos Estratégicos

Proceso	Nombre Actividad	Descripción especial, recursos involucrados	Horas Día
Presupuestación	Aprobación	Tomamos como referente al CRUCH debido a que en un escenario de independencia tendrían un tamaño similar.	0,04
	Formulación	Con este aumento se iguala el esfuerzo que realiza el CRUCH (aproximadamente 80 horas al año).	0,24
Total Presupuestación			0,28
Planificación y Control	Cuenta Pública	Tiempo necesario para preparar la publicación de actividades relacionadas con Administración y Finanzas	0,03
		Trece días más dos medias jornadas del Periodista para presentación, aprobación, jornadas participativas-	0,36
	Plan de Capacitación	Consultas, diseño, presentación y aprobación (Profesional de Personas)	0,06
		Dos medias Jornadas (DAF, Gerente de Estudios y Secretario Ejecutivo)	0,09
		Media Jornada para presentación y aprobación (Consejeros, Vicepresidente y Presidente)	0,03
	Plan de Compras	Incluye los tiempos para consultas internas al staff no técnico, construcción para presentación y aprobación.	0,06
		Incluye los tiempos para consultas internas al staff técnico, para presentación y aprobación.	0,00
		Media Jornada para presentación y aprobación (Vicepresidente y Presidente)	0,02
	Plan de Sucesión y reemplazos, capacitaciones	Estimación revisada con el Consejo	0,23
Solicitud de caja	Tiempo Similar al utilizado por el CNED	0,82	

Total Planificación y Control	1,70
TOTAL	1,98

Fuente: elaboración propia

VII. Dotación requerida

7.1. Situación base

A partir de los resultados mostrados en el capítulo anterior, se evidencia la necesidad de contar con un total de **40,17 horas-día** para la realización de todas las tareas que significa asegurar la plena autonomía del CFA. Este contexto se ha denominado para efectos del análisis “situación base”, y constituye, en opinión de los consultores, **la situación deseada de funcionamiento** en régimen del CFA, al igual que cualquier servicio público en Chile. Los presupuestos de su determinación son:

- (i) Independencia administrativa completa del CFA.
- (ii) Fortalecimiento de procesos estratégicos y del *core* relacionados con Planificación, Presupuestación y Comunicaciones.
- (iii) Externalización de TIC, aseo, vigilancia y prevención de riesgos (total de 0,15 horas actuales y 4,77 horas de trabajo adicionales estimadas)
- (iv) Un total de 1,47 horas dedicadas a actividades de Planificación y Control por parte de los Directivos, de las cuales 0,44 horas son adicionales al trabajo actual.

A modo de resumen y contextualización, el siguiente cuadro muestra el impacto que tiene el aumento de Horas en el funcionamiento actual del CFA, medido únicamente en destinación horaria (que será posteriormente convertible a “jornadas”).

Tabla 9. Destinación horaria actual y futura, vinculada a la gestión administrativa en situación base.

Tipo Proceso	Proceso	Situación base	Presente	% variación
Estratégico	Planificación y Control	2,81	1,10	1,54
	Presupuestación	0,34	0,06	4,63
Total Estratégico		3,15	1,17	1,70
Apoyo	Adquisiciones	2,12	0,53	3,00
	Atención Público	3,29	0,29	10,31
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	4,06	0,27	14,10
	Gestión documental	3,60	1,80	1,00
	Legal y Compliance Normativo	1,64	1,60	0,02
	Personas y Organización	3,87	0,85	3,54
	Servicios Generales	1,46	0,81	0,81
	Tecnología y Sistemas de Información	0,20	0,14	0,44
	Tesorería	1,42	0,46	2,08
	Tiempo libre	10,80	-	1,00
Total Apoyo		32,46	6,75	3,81
Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	4,57	1,28	2,56
Total Core		4,57	1,28	2,56
Total general		40,17	9,20	3,37

Fuente: elaboración propia

El cuadro muestra una aproximación a la independencia que significa un aumento de más del 300% del tiempo destinado hoy a todos los procesos de apoyo en la gestión administrativa autónoma: si estimamos que las **tareas desarrolladas actualmente** importan la destinación de aproximadamente una jornada de personal, el “costo” de la independencia está vinculado con un aumento de 2 jornadas de profesionales adicionales en estos procesos. A este aumento se debe sumar el aumento en los procesos principales y estratégicos relevantes que significan al menos 2 profesionales más.

Se puede observar que bajo este **esquema base eficiente** se tiene que la dotación administrativa necesaria del CFA sería de 4 jornadas, sin considerar la dedicación de los consejeros a sus funciones propias y de los profesionales técnicos a las labores del *core*²⁷.

Con todo, este esquema inicial debe analizarse a la luz de la aplicación de reglas y consideraciones necesarias para determinar la dotación mínima de una manera eficiente y que cumpla con los estándares de servicio público que se incluyen más adelante, y que generan las restricciones iniciales para la estimación de la dotación requerida.

7.2. Escenarios de estimación de dotación

Antes de efectuar el análisis de las consideraciones específicas que determinan la dotación requerida, es importante tener en cuenta que se presentan aquí distintos escenarios posibles, incluyéndose una evaluación de la situación actual como un escenario de crecimiento probable en el mediano plazo.

Al respecto, al menos tres variables son relevantes en la configuración de estos escenarios. La primera es referida al *core* o procesos principales del negocio. Se presentan aquí escenarios que consideran la posibilidad de crecimiento de la dotación asociada a estas tareas, conforme se ha indicado anteriormente. El crecimiento del *core* viene dado por las tareas incluidas en las recomendaciones de la OCDE, priorizadas por el Consejo, y que significa al menos 4 profesionales técnicos adicionales²⁸, cuyo impacto en la dotación estimada para la gestión administrativa se traduce en la proporción de uso de la jornada.

Una segunda variable importante es la intensidad de la autonomía administrativa. Se han considerado escenarios en que ella es completa, es decir, el CFA se independiza administrativa y físicamente de la Subsecretaría de Hacienda. En estos escenarios, se ha estimado la externalización de servicios, conforme se explica más adelante, como una propuesta que favorece la eficiencia de la organización. Por el contrario, también se ha pensado que el CFA no se independiza administrativamente salvo en aquello que es crítico y no afecta su identidad como servicio autónomo respecto del Ministerio de Hacienda, i.e. presupuestación, comunicaciones y asuntos legales (funciones identificadas como críticas en el apartado 1.2 y Anexo 3).

²⁷ Este tiempo destinado a procesos principales por el profesional técnico (gerencia de estudios) y los consejeros, se ha estimado en 4,25 jornadas, considerando que la labor de los consejeros equivale a cerca de ¼ de jornada cada uno.

²⁸ Adicionales al profesional de comunicaciones, que también forma parte del *core*.

Finalmente, una tercera variable, es la posibilidad de cambio de entidad que presta el soporte administrativo, pudiendo ser otra institución pública cercana a las funciones que desarrolla. Esta variable aplica únicamente al caso de autonomía administrativa mínima, pero hemos considerado un crecimiento del staff técnico para abordar recomendaciones de la OCDE.

Con todo, en cada escenario se considera un profesional de comunicaciones.

- **Escenario 1.** El CFA se aboca a las tareas que pueda desarrollar con el personal del *core* de que dispone (sin aumento), con una dotación administrativa mínima necesaria para su autonomía (tareas críticas).
- **Escenario 2.** El CFA se aboca a las tareas que pueda desarrollar con el personal del *core* de que dispone (sin aumento), pero incorpora la dotación administrativa necesaria para garantizar su plena autonomía (tareas críticas y no críticas)
- **Escenario 3.** El CFA asume las tareas recomendadas por la OCDE en el mediano plazo -crecimiento de staff técnico-, pero su autonomía administrativa es la mínima requerida para asegurar independencia (tareas críticas).
- **Escenario 4.** Contempla que el CFA acometa las tareas que recomienda la OCDE en el mediano plazo -crecimiento de staff técnico-, e incluye dotación que asegure su plena autonomía de la gestión administrativa (tareas críticas y no críticas).
- **Escenario 5.** El CFA asume las tareas recomendadas por la OCDE en el mediano plazo -crecimiento de staff técnico-, con una dotación administrativa mínima necesaria para su autonomía (tareas críticas), pero en que las demás funciones de soporte administrativo se trasladan a una institución pública diferente de la actual Subsecretaría de Hacienda.

El cuadro siguiente resume los escenarios señalados:

Cuadro 15. Descripción de escenario según variables de crecimiento y autonomía

Ítem	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
Autonomía Administrativa	Mínima para independencia	Plena	Mínima para independencia	Plena	Tercerizado
Tareas del Staff Técnico	Desarrolladas actualmente	Desarrolladas actualmente	Recomendadas por la OCDE (mediano plazo)	Recomendadas por la OCDE (mediano plazo)	Recomendadas por la OCDE (mediano plazo)
Área Comunicaciones	Se incorpora profesional	Se incorpora profesional	Se incorpora profesional	Se incorpora profesional	Se incorpora profesional

Fuente: elaboración propia

A partir de esta especificación, se incluye realiza más adelante la estimación de dotación necesaria y que forma parte de la base de la determinación de costos que se presenta en el capítulo siguiente.

7.3. Consideraciones especiales para la determinación de la dotación

Cabe señalar que la estimación de dotación necesaria en base a la cantidad de horas-día requiere ser ajustado por dotación de “personal”, teniendo en cuenta las consideraciones que siguen, lo que

redunda en una forma diferente de organizar los recursos necesarios (equivalentes a 4 jornadas) que se han identificado. A continuación, se presentan las consideraciones centrales que deben tenerse en cuenta al momento de determinar la dotación necesaria y los perfiles profesionales asociados.

1) Segregación de Funciones

En las bases referidas se alude a dos conceptos: “Labores que pudieran reunirse en un mismo cargo” y “Labores que no fuera conveniente refundirse en un solo cargo, para efectos de tener controles y balances a través de un esquema de separación de funciones, debiendo considerarse las exigencias que al respecto establece la Contraloría General de la República”.

En efecto, como se ha señalado anteriormente la Contraloría General de la República exige segregación de funciones en los organismos públicos sujetos a su supervigilancia. Adicionalmente, las buenas prácticas administrativas aconsejan dicha separación.

Teniendo como antecedentes las entrevistas realizadas a diversos actores y las estimaciones efectuadas por el equipo consultor, se verifica que los procesos que **requieren de segregación son los de “Adquisiciones” y “Tesorería y contabilidad”**. Las labores de “Tesorería y contabilidad” en la Administración del Estado han visto aliviada su carga de trabajo en la actualidad por dos razones a tener presentes: i) los pagos se realizan de manera centralizada por la Tesorería General de la República, y ii) la contabilidad es un resultado de reportes del Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE). A priori, entonces, se visualiza la necesidad de contar en el staff administrativo con experiencia en el manejo de SIGFE.

Así, una versión muy mínima de soporte administrativo que permita la correspondiente segregación funcional y adecuados controles se podría conformar con el Secretario Ejecutivo y dos personas más (responsable de tesorería y contabilidad, y responsable de adquisiciones), para que entre los tres cumplan todas las funciones de apoyo y operen todas las plataformas informáticas asociadas a dichos procesos.

Este esquema permite el doble control al contar con el Secretario Ejecutivo en la función directiva (como Jefe de Administración).

Para poder estimar la cantidad de personal necesario en los procesos de compras y contabilidad, tuvimos en consideración el detalle de las tareas críticas asociadas para los subprocesos de:

- Compras por Convenio Marco
- Licitaciones Públicas o Privadas
- Conciliación Bancarias
- Registro Contable de Devengos
- Cierres Mensuales
- Cálculo de Remuneraciones

Nuestra opinión es que un escenario en que se realice la plena autonomía implica **tres profesionales** dedicados a estas tareas, excluyendo la participación del Secretario Ejecutivo. Ya que, si bien es posible realizarlas con dos personas, ello tendría como consecuencia:

- Aumentar las tareas administrativas del Secretario Ejecutivo.
- Aceptar que en situaciones de ausentismo se vería afectada la segregación funcional y, por ende, el adecuado control interno del Consejo.
- El uso teórico del 100% de la jornada de ambos profesionales, sin dejar espacio para tareas o actividades emergentes.

En consecuencia, solo considerando el *criterio de segregación funcional* es necesario contar mínimamente con 3 profesionales (excluyendo al Secretario Ejecutivo), en las tareas de soporte.

2) Jornadas Parciales

Sobre la base de las estimaciones de tiempo de dedicación a las distintas actividades y segregación de funciones, creemos que no es conveniente la contratación en esta modalidad de profesionales para la gestión administrativa, toda vez que el ejercicio supone una optimización de tareas entre las horas necesarias identificadas. Únicamente podría ser posible la contratación de un profesional de comunicaciones a jornada parcial en alguno de los escenarios de mínima autonomía.

Con todo, creemos que es recomendable la externalización de los servicios de Soporte de Tecnologías de Información. De allí que la estimación que se presenta en el punto 3.1 anterior, de cerca de un 2% de jornada corresponde únicamente a la gestión de requerimientos y la participación en auditorías de Tecnología y Sistemas de Información.

Ahora bien, a partir de lo señalado precedentemente respecto de los escenarios, la participación de jornadas parciales dependerá de decisiones más bien fundadas en la posibilidad de contar con una mayor cantidad de personas, pero no en función de las jornadas requeridas, toda vez que éstas han sido optimizadas en la mayor parte de los escenarios.

3) Exigencias horarias especiales.

No se visualiza el ejercicio de actividades en horarios especiales. Con la posible excepción de la oportunidad en la que se realicen actividades extraordinarias que conlleven cumplimiento de plazos y una carga de trabajo intensa, como los cierres de año, la preparación del presupuesto y la generación de la cuenta pública. La única limitación que podría generarse en este caso es la de utilización de jornadas parciales en los perfiles asociados a las tareas vinculadas a atención de público y oficina de partes, pero no es el caso.

4) Reemplazos y coberturas para cubrir vacaciones, licencias o ausentismos.

Tras la revisión de las tareas críticas descritas en el punto 1) precedente sobre “Segregación Funcional”, es nuestra opinión que es posible desarrollarlas manteniendo la segregación funcional y un adecuado control interno mediante la incorporación de dos nuevos profesionales más la participación del Secretario Ejecutivo (3 jornadas en total).

Sin embargo, esta estrategia adolece de la flexibilidad necesaria para resistir la ausencia, programada o imprevista de cualquiera de estos profesionales, ya sea por vacaciones, licencias médicas o cualquier otro motivo. Además, implicaría un aumento de tareas del Secretario Ejecutivo.

En vista de ello, se propone contar con tres nuevos profesionales, además del Secretario Ejecutivo, para permitir la programación de vacaciones y solventar las ausencias mediante la realización de los reemplazos necesarios.

También para facilitar el trabajo del Consejo ante ausencias programadas, se aconseja la estrategia de concentrar la realización de algunas actividades para antes o después de esos períodos. Por ejemplo, el pago de proveedores, el cálculo de remuneraciones, o el pago de impuestos. Esta estrategia de suplencia de reemplazos y ausencias requiere ocasionalmente la realización de tareas adicionales a nivel directivo, como se verá.

Con respecto a los otros profesionales, la mayor criticidad se observa en el período de trabajo de la Cuenta Pública Participativa. Al estar soportada principalmente por la labor de un solo profesional (a cargo de comunicaciones).

Considerando sólo este criterio, la *dotación mínima requerida* para las tareas de soporte es 3 personas (excluyendo al Secretario Ejecutivo), que es la que se usará como parte del escenario base. Adicionalmente a ello, en el caso del ausentismo del periodista, las funciones de éste serán cubiertas por el Secretario Ejecutivo, por lo que resulta conveniente incluir una persona adicional que tenga funciones mixtas en relación con las tareas del Secretario Ejecutivo y Comunicaciones.

5) Funciones que podrían ser externalizadas.

Incluso en una situación ideal, sin restricciones presupuestarias, se considera que hay actividades externalizables, la principal de ellas referida a soporte informático. De contarse con dicho soporte *in house*, habría que considerar un funcionario a jornada parcial (al igual que el CRUCH). De igual manera los servicios de Aseo, Vigilancia, Mantenciones y Reparaciones Menores, deberían ser contratados en forma externa.

Por último, los servicios de Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional podrían prestarse a través de un prevencionista externo, o bien por una mutual de seguridad.

Las tareas externalizables representan poco más de media jornada, asociadas a los profesionales del área de TI (no incluidas en el total de horas anteriormente informado) y de Personas. En el apartado de costeo, estos aspectos se incluyen en el subtítulo de bienes y servicios de consumo.

6) Labores que podrían ser reemplazadas por la vía de automatización de procesos.

Las necesidades de la Administración del Estado para gestionar sus procesos de apoyo están suficientemente cubiertas con las plataformas tecnológicas existentes que administra el mismo Estado (mercado público, SIGFE, SIAPER, gestión documental) por lo que no se observan procesos automatizables a considerar.

No obstante lo anterior, es necesario indicar que el Consejo tendría que evaluar al menos:

- ✓ La implementación de un gestor documental. De acuerdo a lo conversado con el Jefe de la Unidad de Informática de la Subsecretaría, al Consejo le bastaría con el gestor documental de Sharepoint incluido en Office 365.
- ✓ La adopción de un sistema que permita el manejo y administración del personal. Para lo cual el mercado cuenta con una amplia variedad de soluciones (Softland RRHH, CEGE RRHH, Talana).

En ambos casos si el Consejo decide su incorporación, debería considerar en su planificación, las actividades de customización y capacitaciones asociadas al uso de ambos sistemas.

En términos de costos, Sharepoint ya está incluido en el paquete de Office 365 por lo cual su adquisición sería gratuita (no así su customización).

El costo del sistema de RRHH variará dependiendo de las funcionalidades y la solución a elegir. Por ejemplo, el CNED hoy paga mensualmente UF 9 + IVA, por su software de RRHH más 5 horas de soporte al mes (UF 2 + IVA la hora adicional). En cambio, la Corporación Nacional Indígena (para recurrir a otro ejemplo) paga UF 24 + IVA por el mismo software, pero con un total de 15 horas mensuales de soporte (UF 1,7 + IVA la hora adicional). A esto se debe sumar un costo inicial de implementación y capacitación.

7) Funciones que podrían mantenerse en la Subsecretaría de Hacienda sin afectar la identidad de autonomía del Consejo, o bien, radicarse en otro servicio público

Este punto debe considerarse en el escenario mínimo de autonomía, que supone que al menos las labores de comunicaciones, presupuestación y temas legales se mantienen en el CFA, mientras que otros procesos de soporte serían conducidos por una institución externa de apoyo.

En la actualidad, conforme se ha detallado en el capítulo II, las tareas de soporte que realiza la Subsecretaría equivalen a cerca de 1/3 de jornada (2,23 horas-día según Tabla 1). Pero se ha relevado que estas tareas son insuficientes, por lo que, en un contexto de gestión administrativa completa, la Subsecretaría (u otra institución) debieran hacerse cargo de la totalidad de tareas de soporte que no han sido calificadas de críticas. Ello supone, de acuerdo con la Tabla N°5, que adicionalmente se requieren 23,3 horas-día, es decir, un total de 25,53 horas-día.

En conclusión, si se mantienen las tareas de soporte no críticas en la Subsecretaría de Hacienda u otra institución, ello importa asegurar una destinación horaria de 25,53 horas-día. Como no existen problemas de segregación funcional en este contexto, este servicio de soporte será equivalente a dos jornadas de profesionales administrativos.

En suma, revisando entonces las particularidades que se han señalado, el escenario base de independencia autonomía estaría dado por la necesidad de contar con 4 profesionales/técnicos en las labores de soporte, toda vez que, aunque la estimación horaria mostrada en la Tabla 9 da cuenta de una necesidad de 3 jornadas, la aplicación de los criterios aquí señalados resulta en la necesidad de distribuir esas jornadas en al menos 4 personas, adicionales a la destinación preferente del Secretario Ejecutivo a estas labores. En lo que sigue se revisan los perfiles profesionales asociados a estas tareas, para ello, es útil tener en presente el efecto de las reglas precedentes en el cálculo de la dotación requerida.

Cuadro 16. Asignación de procesos a perfiles profesionales (personas), considerando escenario base

Tipo proceso	Destinación horaria requerida (Tabla 9)	Efecto segregación funcional	Efecto ausentismos y reemplazos	Funciones posibles de mantener en SH
Estratégico	3,15 horas-día	No aplica	No aplica	Ninguna
Core (comunicaciones)	4,57 horas-día	No aplica	Asume SE	Ninguna
Apoyo	32,92 horas-día	3 profesionales + Secretario Ejecutivo	4 profesionales + Secretario Ejecutivo	Equivalente a 2 jornadas administrativas

Fuente: elaboración propia

7.4. Descripción de perfiles

Conforme a las consideraciones efectuadas, se recomienda que las competencias y experiencia necesarias para dar cuenta de las necesidades específicas de funcionamiento de las plataformas más críticas de manejo de la Administración del Estado: mercadopublico, SIAPER y SIGFE, estén

incorporadas dentro del perfil profesional, lo que no obsta, evidentemente, a las necesidades de formación continua que los diferentes organismos pueden proveer.

En muchos casos las competencias son mixtas, salvo en aquellas en que puedan emplearse jornadas parciales. Inicialmente, los perfiles profesionales que se han definido para la gestión administrativa serían:

1. Secretaria Recepcionista
2. Encargado de Personas y Organización
3. Jefe de Administración y Finanzas (DAF)
4. Profesional Senior de Administración y Finanzas (F1)
5. Profesional de Administración y Finanzas (F2)

Sobre la base de la revisión de diversos perfiles profesionales en la plataforma www.empleospublicos.cl, hemos construido una propuesta de conocimientos y manejo de plataformas que debiesen poseer, la cual se presenta en el **Anexo 4 “Perfiles Profesionales”**.

Estos perfiles se usan de manera diferente según sean los escenarios de estimación de funciones que se han señalado en el punto 7.2, pudiendo en algunos casos usarse completamente la jornada o considerar jornadas parciales. En el punto siguiente se muestra el efecto concreto en la dotación proveniente de la aplicación de los escenarios, requerimientos de jornada y consideraciones especiales.

7.5. Dotación eficiente y organización base propuesta

En consecuencia, y a modo de resumen, las consideraciones esbozadas introducen algunas demandas importantes a la dotación estimada en el punto 7.1, teniendo presente que:

- Las tareas que deben mantenerse segregadas son: “Adquisiciones” y “Contabilidad y Tesorería”, que requieren de 2 personas adicionales, pero considerando las necesidades de remplazo y coberturas por vacaciones, deben ser 3.
- Se han mantenido algunas funciones administrativas y estratégicas en el Secretario Ejecutivo, lo que complementa la dotación de perfiles de soporte.
- Se estima que la incorporación de funciones estratégicas señaladas es indispensable para la autonomía funcional mínima: comunicaciones, presupuestación y asuntos legales. Ello importa la incorporación de 1 persona más (periodista), y la destinación horaria del Secretario Ejecutivo y Presidente del Consejo a labores directivas.
- En los escenarios de crecimiento del *core*, la labor asociada a “Personas y Organización” y “Comunicaciones” importan jornadas completas de estos profesionales.

- Los servicios informáticos se han considerado externalizados en cualquier escenario, requiriendo no más del 5% de una jornada la existencia de este perfil profesional *in house*, pero en los escenarios de crecimiento del *core* podría requerirse de un informático a media jornada.

En suma, el siguiente cuadro resume la dotación requerida necesaria en función de los escenarios planteados:

Cuadro 17. Destinación horaria por perfil profesional, según escenarios de configuración

Perfil	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
Presidente, Vicepresidente, Consejeros y Gerente Estudios	1,27	1,47	1,26	1,26	1,16
Secretario Ejecutivo	1,85	1,96	2,93	2,93	2,88
Comunicaciones	6,23	6,41	8,13	8,07	8,13
Encargado Personas y Organización		5,00			
Jefe Administración (DAF)	6,75	5,16	5,35	5,51	5,45
Profesional Senior Finanzas	6,58	5,64	5,40	4,92	5,10
Profesional Junior Finanzas		5,77			
Secretaria-Recepcionista	6,33	8,77			

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, para dar mejor cuenta de la forma en que los distintos profesionales participan de los procesos y tareas de gestión administrativa, en el siguiente cuadro se muestra la distribución de procesos del escenario pleno (N°2), respecto del cual se presenta posteriormente su estructura organizacional. Los restantes escenarios se presentan en **Anexo 5**.

Cuadro 18. Asignación de perfiles a procesos, y uso jornada, según escenario pleno N°4

Proceso / Perfil	Secretario			Encargado Personas y Organización	Jefe Administración (DAF)	Profesional Senior Finanzas	Profesional Junior Finanzas	Secretaría
	Directivos	Ejecutivo	Periodista					
Adquisiciones	-	0,08	-	-	0,57	0,79	0,67	-
Atención Público	-	-	-	-	-	-	-	3,29
Comunicaciones internas, externas y RRI	-	0,06	4,25	0,09	0,17	-	-	-
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	-	-	-	0,11	0,68	0,68	2,59	-
Gestión documental	-	-	-	-	-	-	-	3,60
Legal y Compliance Normativo	-	1,61	-	-	0,03	-	-	-
Personas y Organización	-	-	-	2,71	0,14	0,53	0,41	0,07
Planificación y Control	1,47	0,20	0,36	0,29	0,44	0,05	-	-
Presupuestación	-	0,00	-	-	0,20	0,13	-	-
Servicios Generales	-	-	-	-	0,05	1,12	0,30	-
Tecnología y Sistemas de Información	-	-	-	-	0,06	0,14	-	-
Tesorería	-	-	-	-	1,03	0,40	-	-
Tiempo Libre	-	-	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
Total general	1,47	1,96	6,41	5,00	5,16	5,64	5,77	8,77

Fuente: elaboración propia

Estructura Organizacional Propuesta (escenario base, N°4)

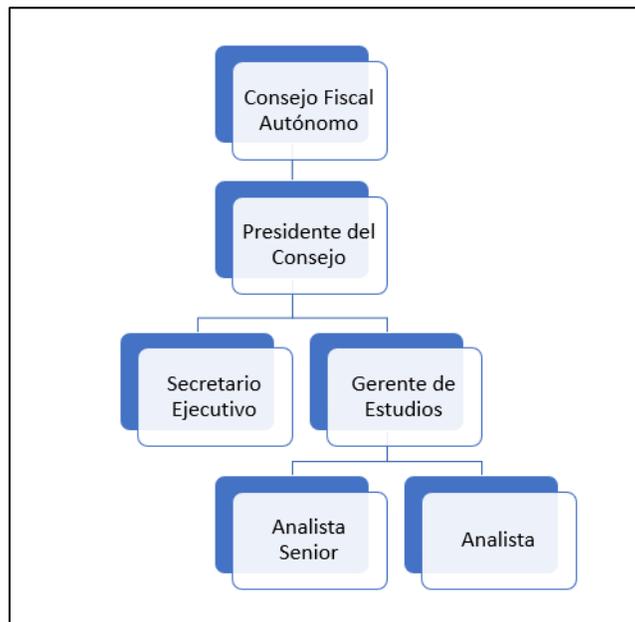
Del análisis efectuado en relación con el escenario de crecimiento e independencia administrativa plena, estimamos necesaria la inclusión de los siguientes roles:

- Secretaria Recepcionista
- Personas y Organización
- Periodista
- Jefe de Administración y Finanzas (DAF)
- Profesional Senior de Administración y Finanzas (F1)
- Profesional Semi Senior de Administración y Finanzas (F2)

Todos ellos sumados a un incremento del personal de staff técnico en al menos 4 nuevos profesionales, conforman el escenario de 14 funcionarios antes mencionado.

En nuestro informe anterior presentamos el organigrama actual del Consejo:

Ilustración 1. Organigrama extendido del Consejo Fiscal Autónomo



Fuente: elaboración propia

El cual podría evolucionar a la siguiente propuesta inicial:

Ilustración 2. Nuevo Organigrama Propuesto

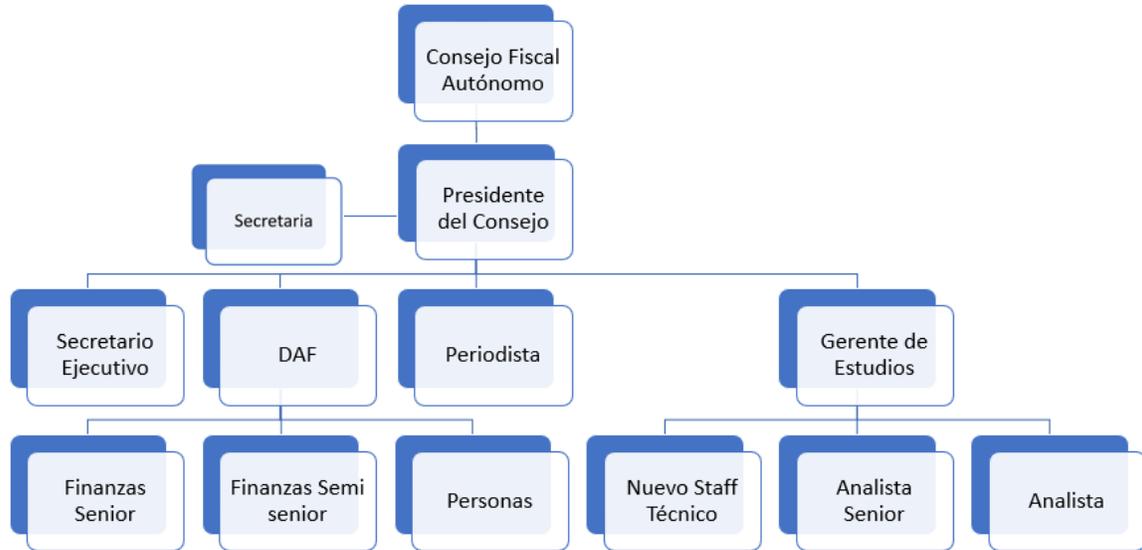
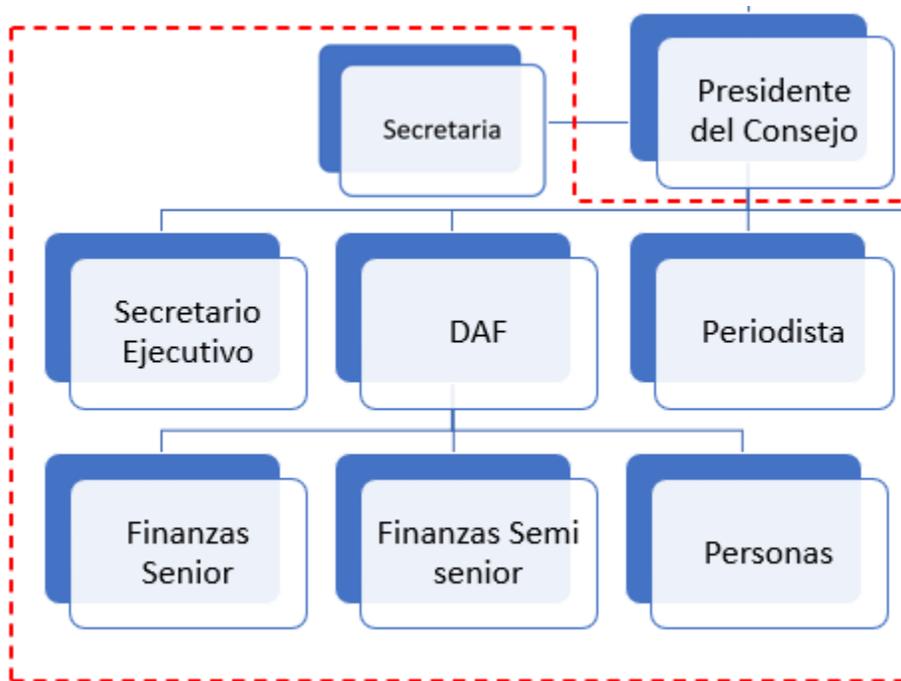


Ilustración 3. Zoom al Nuevo Organigrama



En esta propuesta, postulamos que el nuevo personal de Apoyo, a excepción del Periodista y la Secretaria Recepcionista, sean dependientes del Jefe de Administración y Finanzas (DAF).

El DAF tendría subordinación del Presidente del Consejo, y participará también en procesos directivos.

La Secretaria Recepcionista la hemos ubicado en forma transversal, ya que prestaría su apoyo a todo el resto de los funcionarios.

A su vez la/el Periodista, por la naturaleza de sus funciones, dependería directamente del Presidente.

VIII. Estimación de costos

Una vez ya analizados los aspectos organizacionales y de gestión que importa una mayor independencia administrativa del CFA, se presenta en este capítulo el costeo de las necesidades de inversión y gasto corriente que implican los distintos escenarios evaluados.

Para tal efecto, se ha utilizado diversa información, tal como se señala en los acápite siguientes. En todo caso, se utiliza en este ejercicio, en general, un criterio no conservador de gasto y en modalidad de trabajo presencial.

8.1. Parámetros

8.1.1. Gasto permanente

a) Remuneraciones

Para el cálculo de las remuneraciones del personal de apoyo, realizamos la revisión de las rentas de 282 funcionarios pertenecientes a los 4 organismos designados como referentes en la presente consultoría. Cada funcionario fue asociado a un tipo de proceso (Apoyo, Core, Dirección), para luego identificar los funcionarios de apoyo a los perfiles que hemos determinado necesarios para el CFA, obteniendo un total de 63 funcionarios asociados tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 19. Funcionarios revisados, según perfil profesional para CFA

Perfil	N°	Renta bruta mensualizada Promedio
Director de Administración y Finanzas	7	3.931.641
Especialista Personas y Organización	6	2.330.865
Periodista	5	2.477.425
Profesional Semi Senior Administración y Finanzas	9	1.766.363
Profesional Senior Administración y Finanzas	12	2.616.964
Profesional Tecnologías de Información	10	2.320.156
Secretaria Recepcionista	14	1.369.579

Para el cálculo de las remuneraciones del personal técnico, nos basamos en las remuneraciones vigentes en el CFA.

Seguridad social

Se ha considerado un adicional del 9% para la contribución del empleador a diversos ítems vinculados con seguridad social. En particular: i) seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales; ii) seguro de cesantía; y iii) seguro de invalidez y sobrevivencia.

Capacitación

Se ha contemplado un 1% sobre el total del gasto remuneracional, como un estándar deseable, en línea con los acuerdos que se han adoptado en la mesa del sector público Gobierno-ANEF.

Viáticos

Se considera la necesidad de que cada consejero realice un viaje al extranjero al año, por tres días cada uno y 4 dentro del país por el día a Valparaíso. Lo mismo en el caso del gerente de estudios, más 4 viajes dentro del país para dos profesionales técnicos de apoyo.

Se consideran los valores diarios de los viáticos vigentes para la Administración del Estado y en el caso de los viáticos para el exterior se utilizaron valores referenciales de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo para viajes a Europa y América del Norte. Lo anterior se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 20. Viáticos Nacionales e Internacionales

Perfil	Monto Viático Nacional	Parámetro	Monto Viático Internacional
Consejero	\$ 41.848	(40% del 15% del sueldo base del Grado A de la EUS)	\$ 150.000
Gerente Estudios	\$ 33.478	(40% del 12% del sueldo base del Grado A de la EUS)	\$ 150.000
Profesionales	\$ 27.899	(40% del 10% del sueldo base del Grado A de la EUS)	

b) Bienes y Servicios de consumo (Subtítulo 22)

Se considera un estándar de 16% sobre el gasto en remuneraciones, conforme al parámetro utilizado por la Dirección de Presupuestos (Informe Financiero del Servicio Nacional de Acceso a la Justicia). En éste se engloban gastos operacionales, tales como servicios básicos incluyendo internet, telefonía, suscripción a plataforma de reuniones virtuales, materiales de oficinas e insumos de computación, licencias, seguros, pasajes, y servicios a externalizar asociados a tecnologías de información y comunicaciones, mantenciones menores, aseo, selección de personal (en régimen), diseño de publicaciones y la realización de algún seminario (arriendo de salones, servicios de producción).

Adicionalmente, se consideran el gasto en arriendo de oficina y de equipamiento computacional (ver mismo Informe Financiero citado). Finalmente, como ítem aparte estimamos que deben considerarse gastos extraordinarios, tales como estudios, desarrollo de sistemas y, en la primera etapa de aumento de dotación, selección de personal. A continuación, se detallan estos gastos que exceden la estimación del 16% referida en el párrafo precedente.

Arriendo de oficina

Para el dimensionamiento de las oficinas consideramos el estándar de m² de la DIPRES, que corresponde a 10 m² por funcionario, lo que significa, en el caso del escenario de mayor dotación considerado en el presente Informe, incluyendo a los consejeros, la necesidad de contar con un mínimo de 190 m².

El costo de arriendo fue determinado revisando las ofertas publicadas en el portal www.portalinmobiliario.com, encontrando valores entre UF 0,5 a UF 1,0 por m².

Arriendo de equipamiento computacional

Se consideraron valores recabados en el mercado: arriendo de computadores (1 por cada funcionario) con un costo mensual de 2,5 UF y de impresoras (3 en total) por 2 UF mensuales.

Estudios y Desarrollo de sistemas

Se estimó para la determinación de la carga de trabajo la realización de 4 estudios o consultorías anuales, para las cuales se consigna un costo unitario de \$ 50 millones.

8.1.2. Gasto por una vez

Estos corresponden a los recursos necesarios para la instalación del Consejo en dependencias físicas distintas a las actuales.

Para realizar esta actividad hemos usado los siguientes supuestos para el CFA:

- No se requerirá la instalación de servidores propios.
- Las nuevas dependencias son parte de un inmueble mayor de uso no exclusivo del CFA.
- No se contará con Sala Cuna, ni casino dentro de las nuevas dependencias.

Adicionalmente, se considera como gasto extraordinario por una vez el necesario para la selección del personal que aumentará la dotación del Consejo.

a) *Habilitación de oficina*

Estos dicen relación con la contratación y adecuación de las nuevas dependencias físicas para el Consejo. Para ello tomamos como insumo el Estudio “*Determinación de la superficie y equipamiento oficinas administrativas y comerciales de la empresa modelo (Consultora Santelices y Asociados)*” de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS). En este estudio se definen las respectivas necesidades de habilitación de una empresa modelo. Para el presente informe usamos el valor asociado a la empresa pequeña, ascendente a 9,876 UF por m².

b) *Mobiliario*

Al igual que en el caso anterior se consideró el estándar de tarificación de empresas sanitarias, conforme al siguiente detalle del mobiliario por puesto de trabajo y perfil funcionario:

Cuadro 21. Detalle puesto de trabajo

Puesto de Trabajo DAF	Puesto de trabajo Profesionales	Puesto de trabajo Secretaria Recepcionista
Escritorio L	Escritorio L con cajonera	Escritorio L
Mesa Reunión Agregado Angulo Unión Redondo	Cubierta recta escritorio	Angulo Unión Redondo
Sillón Ejecutivo	Sillón Ejecutivo	Sillón Ejecutivo
Silla de visita - Iso 4 patas	Silla de visita - Iso 4 patas	Silla de visita - Iso 4 patas
Kardex oficina 3 cajones	Kardex oficina 3 cajones	Kardex oficina 3 cajones
Biblioteca 120 cm altura	Gabinete Repisa	Biblioteca 120 cm altura
Cajonera móvil	Cajonera móvil	Cajonera móvil
Mesa impresora estándar	Tapas pasa cable	Mesa impresora estándar
Sillón de reunión 1 cuerpo		Tapas pasa cable
Papelero 30 x 30 x 30 cm		
Tapas pasa cable		

En todos los casos anteriores se ha contemplado el valor asociado al perfil profesional, ascendente a 67,66 UF.

c) Selección de Personal

Se consideraron valores asignados en proceso tarifario de empresas sanitarias, el que considera el siguiente estándar por perfil funcionario, disponible en el estudio de la empresa Modelo:

Cuadro 22. Costo selección de personal

Estamento	N° Sueldos Cobrados
EJECUTIVO/DIRECTIVO	2,0
JEFATURA	1,5
PROFESIONAL	1,0
TÉCNICO	0,5
ADMINISTRATIVO	0,5
OPERATIVO	0,5

8.2. Gasto por escenario

En el siguiente apartado se presenta el resumen de los gastos estimados para cada escenario, conforme a los parámetros descritos precedentemente, destacando el aumento que significarían en relación con el presupuesto vigente del CFA. El detalle se presenta en **Anexo 6**.

8.2.1. Escenario 1

Este escenario considera realizar en el área administrativa sólo funciones críticas, sin aumentar el staff técnico actual e incluyendo a profesional de comunicaciones, con una dotación final de 7 funcionarios, 2 de ellos en el staff de soporte.

Cuadro 23. Estimación de gasto escenario 1

Gasto Permanente		Gasto Por una vez	
ITEM	Monto (\$)	ITEM	Monto (\$)
Personal	471.326.864	Habilitación Oficinas	0
Subt 22	70.080.058	Mobiliario	6.089.400
Oficina	0	Selección de personal	10.991.851
Informática	12.960.000	TOTAL	17.081.251
Estudios/Consultorías	200.000.000		
TOTAL	754.366.922		
Presupuesto actual	399.949.000		
Aumento	354.417.922		
	89%		

8.2.2. Escenario 2

Este escenario considera independencia administrativa, manteniendo el staff técnico actual e incluyendo a profesional de comunicaciones, con una dotación total de 8 funcionarios, 3 de ellos en el staff de soporte.

Cuadro 24. Estimación de gasto escenario 2

Gasto Permanente		Gasto Por una vez	
ITEM	Monto (\$)	ITEM	Monto (\$)
Personal	489.405.307	Habilitación Oficinas	38.516.400
Subt 22	72.709.649	Mobiliario	26.387.400
Oficina	46.800.000	Selección de personal	11.676.640
Informática	13.860.000	TOTAL	76.580.440
Estudios/Consultorías	200.000.000		
TOTAL	822.774.956		
Presupuesto actual	399.949.000		
Aumento	422.825.956		
	106%		

8.2.3. Escenario 3

Este escenario considera realizar en el área administrativa sólo funciones críticas, aumentando el staff técnico actual (en 4 personas) e incluyendo a profesional de comunicaciones, con una dotación final de 11 funcionarios, 2 de ellos en el staff de soporte.

Cuadro 25. Estimación de gasto escenario 3

Gasto Permanente		Gasto Por una vez	
ITEM	Monto (\$)	ITEM	Monto (\$)
Personal	612.895.656	Habilitación Oficinas	47.404.800
Subt 22	90.639.418	Mobiliario	32.476.800
Oficina	57.600.000	Selección de personal	21.699.851
Informática	16.560.000	TOTAL	101.581.451
Estudios/Consultorías	200.000.000		
TOTAL	977.695.074		
Presupuesto actual	399.949.000		
Aumento	577.746.074		
	144%		

8.2.4. Escenario 4

Este escenario considera independencia administrativa, aumentando el staff técnico actual (en 4 personas) e incluyendo a profesional de comunicaciones, con una dotación final de 14 funcionarios, 5 de ellos en el staff de soporte.

Cuadro 26. Estimación de gasto escenario 4

Gasto Permanente		Gasto Por una vez	
ITEM	Monto (\$)	ITEM	Monto (\$)
Personal	685.057.508	Habilitación Oficinas	56.293.200
Subt 22	101.135.687	Mobiliario	38.566.200
Oficina	68.400.000	Selección de personal	26.481.868
Informática	19.260.000	TOTAL	121.341.268
Estudios/Consultorías	200.000.000		
TOTAL	1.073.853.195		
Presupuesto actual	399.949.000		
Aumento	673.904.195		
	168%		

8.2.5. Resumen estimación de gasto por escenario

En resumen, el resultado de las estimaciones muestra que el escenario de plena autonomía y crecimiento del CFA (escenario 4), importa un aumento de 168% del presupuesto vigente, alcanzado algo más de 670 millones de pesos, mientras que el de mínima autonomía supone al menos un 89% de aumento. Cabe hacer presente, en todo caso, que se hizo una estimación de gasto “expansiva”,

considerando todas las actividades que podría acometer el CFA en régimen, como realización de estudios, consultorías, viajes al exterior, etc. El resumen del efecto en gasto de los escenarios costeados se refleja en la siguiente tabla:

Cuadro 27. Resumen estimación de gasto por escenarios

Escenario	1	2	3	4
Aumento de presupuesto	89%	106%	144%	168%
Permanente	754.366.922	822.774.956	977.695.074	1.073.853.195
Por una vez	17.081.251	76.580.440	101.581.451	121.341.268
Dotación final				
Incluyendo consejeros	12	13	16	19
Sin consejeros	7	8	11	14
Aumento dotación	3	4	7	10
Core	1	1	5	5
Soporte	2	3	2	5

En relación con el aumento señalado y el objeto de esta consultoría parece relevante distinguir entre gasto asociado a procesos principales de los procesos de soporte. Lo anterior puede apreciarse en los siguientes cuadros, distinguiendo el gasto permanente en soporte administrativo y el *core* de la institución; dado que el ítem “consultorías” es tan incidente dentro del presupuesto, se presenta aparte. En ningún caso el gasto en soporte representa más del 19% del total. El detalle por escenario es el siguiente:

Cuadro 28. Gasto Permanente Escenario 1: Core/Soporte/Consultorías

Montos en \$				
PERSONAL	Remuneraciones	Capacitación		TOTAL
	85.655.753	785.833		86.441.586
OPERACIONES	Subtítulo 22	Oficina	Informática	
	12.573.322	0	2.520.000	15.093.322
Gasto permanente soporte				101.534.908
Total gasto permanente				754.366.922
Porcentaje gasto soporte/total				13%
Gasto en consultorías y estudios			200.000.000	27%
Gasto Core			452.832.014	60%

Cuadro 29. Gasto Permanente Escenario 2: Core/Soporte/Consultorías

Montos en \$				
PERSONAL	Remuneraciones	Capacitación		TOTAL
	103.569.847	950.182		104.520.029
OPERACIONES	Subtítulo 22	Oficina	Informática	
	15.202.913	10.800.000	3.420.000	29.422.913
Gasto permanente soporte				133.942.942
Total gasto permanente				822.774.956
Porcentaje gasto soporte/total				16%

Gasto en consultorías y estudios			200.000.000	24%
Gasto Core			488.832.014	59%

Cuadro 30. Gasto Permanente Escenario 3: Core/Soporte/Consultorías

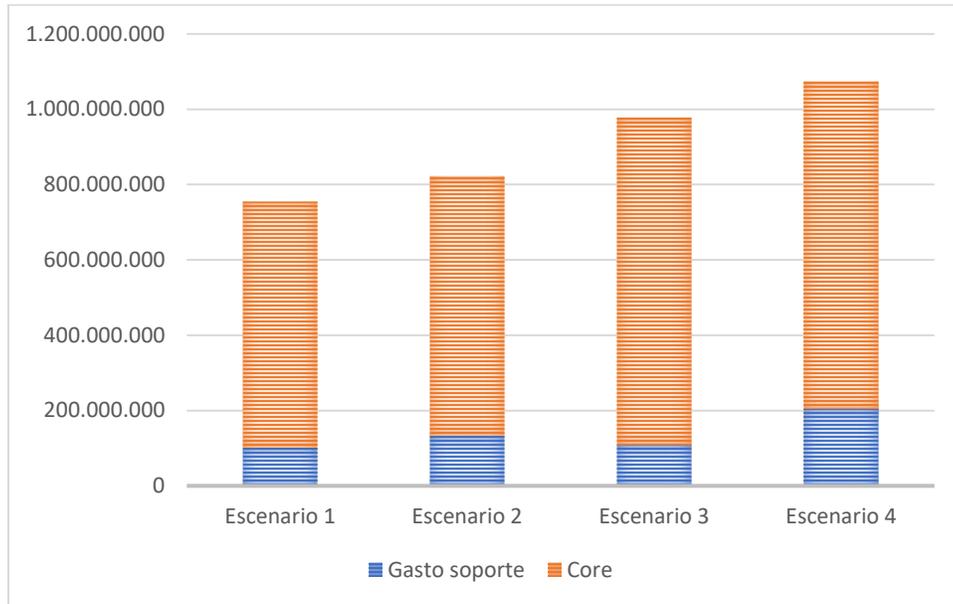
Montos en \$				
PERSONAL	Remuneraciones	Capacitación		TOTAL
	85.655.753	785.833		86.441.586
OPERACIONES	Subtítulo 22	Oficina	Informática	
	12.573.322	7.200.000	2.520.000	22.293.322
Gasto permanente soporte				108.734.908
Total gasto permanente				977.695.074
Porcentaje gasto soporte/total				11%
Gasto en consultorías y estudios			200.000.000	20%
Gasto Core			668.960.166	68%

Cuadro 31. Gasto Permanente Escenario 4: Core/Soporte/Consultorías

Montos en \$				
PERSONAL	Remuneraciones	Capacitación		
	157.161.589	1.441.849		158.603.438
OPERACIONES	Subtítulo 22	Oficina	Informática	
	23.069.591	18.000.000	5.220.000	46.289.591
Gasto permanente soporte				204.893.029
Total gasto permanente				1.073.853.195
Porcentaje gasto soporte/total				19%
Gasto en consultorías y estudios			200.000.000	19%
Gasto Core			668.960.166	62%

El gráfico siguiente muestra la relación existente entre gasto destinado a soporte y gasto del *core* en el ítem de gasto permanente.

Gráfico 2. Distribución gasto permanente según escenarios



IX. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

El informe presentado contiene, como puede verse, una propuesta para determinar las actividades y recursos necesarios para la autonomía administrativa del CFA. Ésta se construye, primeramente, a partir de la identificación de todas las actividades que, de acuerdo con la revisión documental y entrevistas realizadas, debieran incluirse en una especificación de tareas internas del Consejo, que aseguran su plena independencia administrativa.

Con todo, y aunque el contexto de funcionamiento actual del CFA no es sostenible en el tiempo, dada la naturaleza transitoria y temporal del convenio con la Subsecretaría, parece razonable en el marco de este análisis preguntarse por la continuidad del soporte prestado en el corto plazo, y en qué medida ello puede afectar la imagen y posibilidad de acción autónoma del Consejo. De allí que se han calificado algunas de estas actividades como actividades mínimas o críticas, indispensables de realizar de manera interna por el CFA. Para determinar cuáles son estas tareas críticas, nos basamos en el conocimiento experto del equipo consultor y en la opinión de otros actores vinculados al mundo de la administración pública. Estos actores pertenecen a los organismos referentes y a otros servicios públicos no incluidos en el presente estudio. De esta manera, llegamos a la conclusión que las tareas críticas están relacionadas con la administración estratégica de recursos, presupuestarios y humanos. Y también con las actividades de relación del CFA con terceros. Adicionalmente incluimos tareas asociadas a la seguridad informática, debido al impacto que tendría en la reputación del CFA el que terceros accedieran sin autorización a la información que este maneja.

A partir de ambos presupuestos, nos abocamos a resolver el problema de la dotación necesaria para poder ejecutar estas tareas, lo que se consiguió por medio de parametrizar el tiempo asociado a cada una de las tareas de gestión administrativa necesarias para la plena autonomía del Consejo, distinguiendo entre aquellas que son de naturaleza críticas de aquellas que no.

La utilidad de la distinción tiene sentido en el marco de los planteamientos institucionales para la plena autonomía. Así, la identificación de estas tareas señala un “piso” de autonomía que creemos no puede ser vulnerado, para conseguir la eficiencia en la gestión, sea que ésta la realicen funcionarios propios del CFA, o a través del convenio con la Subsecretaría de Hacienda. En este último caso, es evidente que las tareas de soporte que ésta debe realizar son más de las que realiza actualmente, generando una demanda mayor de tiempo de destinación del que hoy le dedican. Sin embargo, este mayor tiempo no puede referirse nunca a las tareas que han sido consideradas críticas, y que suponen una redefinición de perfiles vinculados a la gestión administrativa.

Ahora bien, conforme señalan las bases, la determinación de la dotación requerida debe hacerse cargo de una serie de criterios o condiciones especiales a tener en cuenta, dentro de los que destacan especialmente dos, que tienen un impacto en la “cantidad de personas” que se requieren. Estos criterios son: segregación funcional, y gestión de ausentismos y reemplazos. De allí resulta la

necesidad de considerar en un escenario de plena autonomía, un mayor número de personas que de jornadas requeridas.

De esta descripción se evidencia que existen dos posibles aproximaciones organizacionales, las que unidas a un proyectado crecimiento del staff técnico generan entonces 4 escenarios diferentes de evaluación. Un último escenario que se explora es aquel en que el soporte institucional prestado no correspondería a la Subsecretaría de Hacienda, sino a otro organismo; esta solución aparece un tanto compleja pues depende mucho del órgano público en cuestión y su lugar en la Administración Central del Estado (en relación con la aplicación de marco general administrativo).

Dicho esto, cabe señalar que se propone un modelo de costeo que es tradicional en la formulación presupuestaria en Chile, y se exponen aquí los parámetros que usados en el cálculo del costo final. Se determinaron los gastos estimados de cada escenario en los siguientes ítems: (i) gastos en remuneraciones; (ii) bienes y servicios de consumo; (iii) habilitación de oficina; (iv) mobiliario; y (v) selección de personal.

El resultado de las estimaciones muestra que el escenario de plena autonomía y crecimiento del CFA (escenario 4), importa un aumento de 168% del presupuesto vigente, alcanzado algo más de 670 millones de pesos; mientras que la mínima autonomía (escenario 1) se requiere de poco más de 350 millones de pesos adicionales.

La información proporcionada por el trabajo de costeo se complementa, finalmente, con un análisis estratégico de los escenarios y del curso que puede seguir la diferenciación en la gestión administrativa, que es el punto del apartado siguiente.

9.2. Recomendaciones estratégicas para la independización administrativa

Este apartado contiene un análisis y reflexión sobre las posibilidades de alcanzar los escenarios que han sido evaluados, y los caminos o cursos de acción que pueden seguirse al respecto. En opinión de los consultores, en una situación de funcionamiento en régimen, el CFA debe contar con los recursos humanos y financieros suficientes para asumir la plena autonomía administrativa respecto del Ministerio de Hacienda, al igual que cualquier servicio público en Chile.

Si bien se entiende que el convenio suscrito entre el CFA y la Subsecretaría de Hacienda, que tiene por propósito que esta última entidad ejecute los procesos de apoyo administrativo del Consejo, se explica por el origen del desarrollo de las tareas del CFA (en un principio el Consejo Fiscal Asesor, entidad dependiente del Ministerio de Hacienda), lo que aparece refrendado de la lectura del texto del mismo convenio, una vez que el Consejo se vaya consolidando en su quehacer como servicio público en el mediano plazo, dicho convenio no se justifica más. Los consultores no conocen un precedente en Chile en el cual un servicio público no cuente con plena autonomía administrativa en una situación de régimen y por tanto no parece ser justificable ni recomendable una situación distinta para el CFA, entidad que debe emitir opinión sobre la marcha de la política fiscal que es de responsabilidad técnica y política del propio Ministerio de Hacienda.

Cabe destacar, que un avance progresivo hacia la autonomía de los procesos administrativos se entiende y justifica en el actual contexto de fuertes restricciones fiscales, producto de las manifiestas demandas sociales y los efectos de la crisis sanitaria y económica general, producto de la pandemia de Covid-19.

La identificación detallada de los escenarios ha sido producto de un exhaustivo trabajo de levantamiento de procesos y actividades, la estimación de horas/día dedicados a cada actividad y proceso que hoy se ejecutan y los que deberán ejecutarse en el futuro cercano, así como la estimación de la dotación necesaria para sostener la ejecución de los procesos y la identificación de los perfiles de los RRHH que deberán incorporarse al CFA de manera progresiva para sostener a plenitud los procesos de apoyo administrativo.

A las labores antes descritas, para entender la conformación de los escenarios, es necesario relevar dos consideraciones que han sido desarrolladas en detalle en esta consultoría. Por una parte, las recomendaciones formuladas por la OCDE y, por la otra, la identificación de funciones administrativas “críticas”.

Recomendaciones de la OCDE

La OCDE, a petición del CFA desarrollo un estudio comparado de entidades con funciones análogas a las CFA en el mundo. Dicho estudio entrega un conjunto de recomendaciones que se concentran en la necesidad de ampliar las actuales tareas de Consejo (todas ellas corresponden a tareas correspondientes a los procesos denominados en esta consultoría como “Core”). Estas recomendaciones fueron analizadas y priorizadas por el CFA.

El equipo consultor desarrolló una propuesta de cuantificación de los recursos humanos necesarios para ejecutar las recomendaciones priorizadas en el corto y mediano plazo (hasta dos años), todas estas en el contexto de las funciones establecidas por el actual marco jurídico del CFA.

En síntesis, para las labores recomendadas por la OCDE y priorizadas para el corto y mediano plazo por el CFA, los consultores proponen la incorporación de cinco profesionales, lo que incluye a un responsable de las comunicaciones, labor que se considera como parte de los procesos del Core, como lo identifica la OCDE y el propio marco jurídico del Consejo. Para la conformación de los escenarios se ha considerado como base la incorporación de un profesional responsable de las comunicaciones, para luego incorporar a todo el staff técnico adicional.

Identificación de “actividades críticas”

Una cuestión que ha emergido del desarrollo de la presente consultoría es la identificación de actividades críticas. Estas corresponden a aquellas tareas, en el ámbito de los procesos de apoyo administrativo, que deben ser ejecutadas directamente por el CFA a efectos de evitar que clientes y entidades externas y relevantes para el Consejo, pudieran levantar dudas sobre la independencia del juicio del CFA sobre la marcha de la política fiscal que lleva a cabo el Ministerio de Hacienda. Se trata entonces de identificar aquellas tareas que permiten un resguardo mínimo de la identidad del CFA en cuanto a su real autonomía, que a juicio de la consultora deben ser necesariamente ejecutadas internamente so riesgo de ver mermada el Consejo su independencia frente a clientes

externos especialmente (Congreso Nacional, organismos internacionales, mundo académico, prensa especializada, Banco Central, entre otros), así como por tratarse de actividades estratégicas de organización y disposición de recursos, o que involucran importantes márgenes de discrecionalidad (manejo de recursos económicos, manejo de recursos humanos, entre otros).

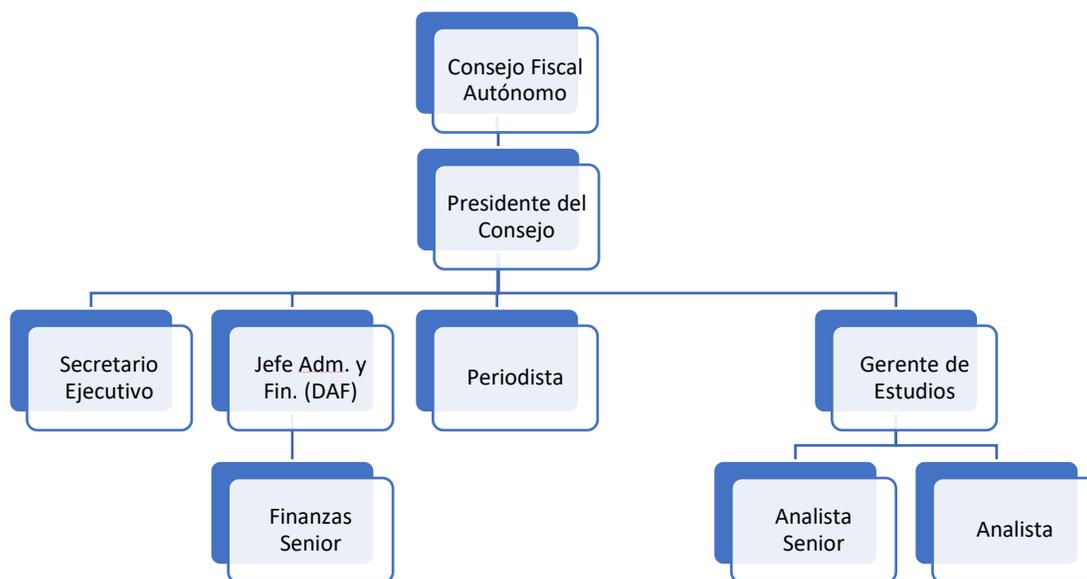
La identificación de los escenarios tiene como punto de partida el que el CFA desarrolle como mínimo estas actividades críticas, incorporando de manera posterior a su quehacer el conjunto de los procesos y actividades de apoyo administrativo.

Escenarios, ventajas y desventajas

Escenario de Mínima Independencia administrativa y mínimo crecimiento de las tareas del core

Este primer escenario comprende la incorporación de dos profesionales a cargo de las actividades identificadas como críticas en materia de apoyo administrativo: Un Jefe de Administración y Finanzas, un profesional senior de Administración y Finanzas. Adicionalmente se incorpora un profesional de las comunicaciones. En este escenario se mantiene la existencia del convenio con la Subsecretaría de Hacienda, entidad que sigue prestando los servicios de apoyo administrativo, respecto de los procesos y actividades consideradas no críticas, así como servicios complementarios, la infraestructura y equipamiento necesario para el funcionamiento del CFA.

Ilustración 4. Organigrama para el Escenario de Mínima Independencia administrativa y mínimo crecimiento de las tareas del core



Este escenario tiene las siguientes ventajas:

- Incorporar las actividades de apoyo administrativo que, estando en manos de la Subsecretaría de Hacienda, potencialmente pueden generar algún juicio de falta de independencia respecto del Ministerio de Hacienda frente a actores y clientes del CFA.
- Los dos profesionales que se hacen cargo de las actividades críticas, paralelamente contarán con tiempo y capacidades para tomar conocimiento del conjunto de los procesos de apoyo administrativos, permitiendo desarrollar las competencias para la plena autonomía y realizando un control de la calidad del conjunto de los procesos.
- Incorpora la dimensión de las comunicaciones, que como ya se mencionó, esta priorizado por el CFA y corresponde a una función establecidas en la normativa que crea esta institución.
- Es un escenario, que frente a una fuerte restricción presupuestaria, por las causas antes mencionadas, permite solventar los aspectos mínimos identificados con anterioridad.

Las desventajas del escenario son:

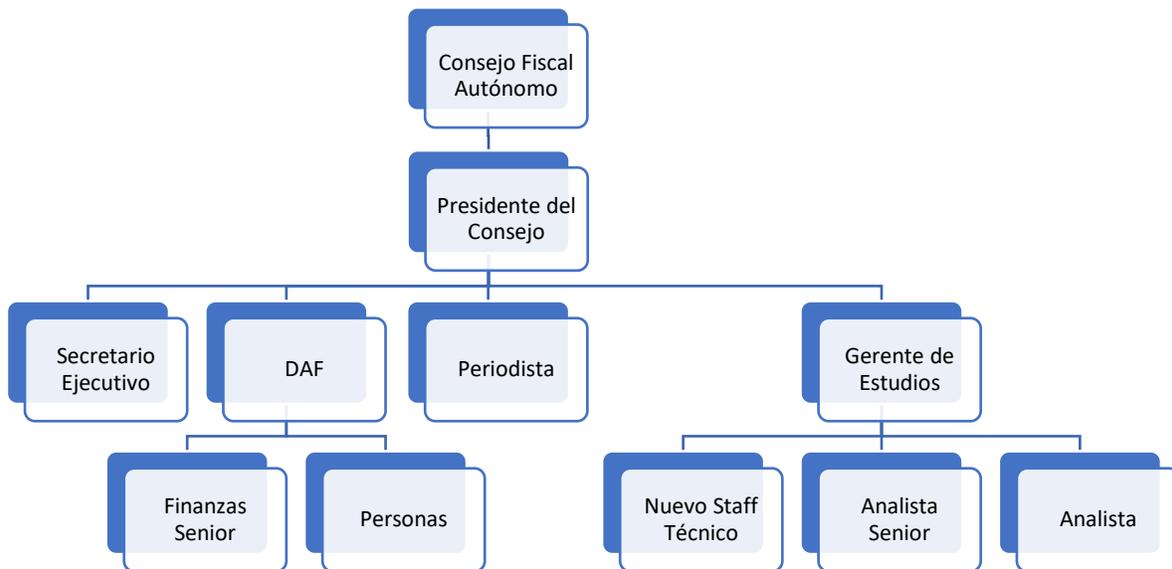
- No representa una situación de régimen, ni respecto a las tareas del core priorizadas por el CFA, ni respecto a la plena autonomía administrativa. Es un avance que, a juicio de los consultores, no podría sostenerse razonablemente más de un año.

Escenario de Mínima Independencia administrativa y de crecimiento de las tareas del core

Este escenario, respecto del anterior, incorpora cuatro profesionales destinados al staff técnico, que tendrán como función ejecutar las nuevas tareas recomendadas por la OCDE y priorizadas por el CFA para el corto y mediano plazo. En este contexto se mantiene el convenio con Subsecretaría de Hacienda, entidad que sigue prestando los servicios de apoyo administrativo, respecto de los procesos y actividades consideradas no críticas, así como servicios complementarios, la infraestructura y equipamiento necesario para el funcionamiento del CFA.

Frente al crecimiento del staff técnico, el CFA deberá contar con recursos necesarios para enfrentar nuevos requerimientos de infraestructura y equipamiento.

Ilustración 5. Organigrama para el Escenario de Mínima Independencia administrativa y de crecimiento de las tareas del core



Este escenario tiene las siguientes ventajas:

- Incorporar las actividades de apoyo administrativo que, estando en manos de la Subsecretaría de Hacienda, potencialmente pueden generar algún juicio de falta de independencia respecto del Ministerio de Hacienda frente a actores y clientes del CFA.
- Los tres profesionales que se hacen cargo de las actividades críticas paralelamente contarán con tiempo y capacidades para tomar conocimiento del conjunto de los procesos de apoyo administrativos, permitiendo desarrollar las competencias para la plena autonomía y realizando un control de la calidad del conjunto de los procesos.
- Incorpora a los profesionales del staff técnico y de comunicaciones para enfrentar las nuevas tareas identificadas por el CFA, permitiendo avanzar hacia un funcionamiento de mediano plazo respecto de los procesos del core.
- Es un escenario, que frente a una situación de restricción presupuestaria, permite solventar los aspectos mínimos identificados en materia de procesos de apoyo administrativo.

Las desventajas del escenario son:

- No representa una situación de régimen respecto a la plena autonomía administrativa del CFA. Es un avance que, a juicio de los consultores y teniendo en cuenta la situación de restricción presupuestaria, sólo se podría justificar durante uno o dos años.

Escenario de plena independencia administrativa y de crecimiento de las tareas del core

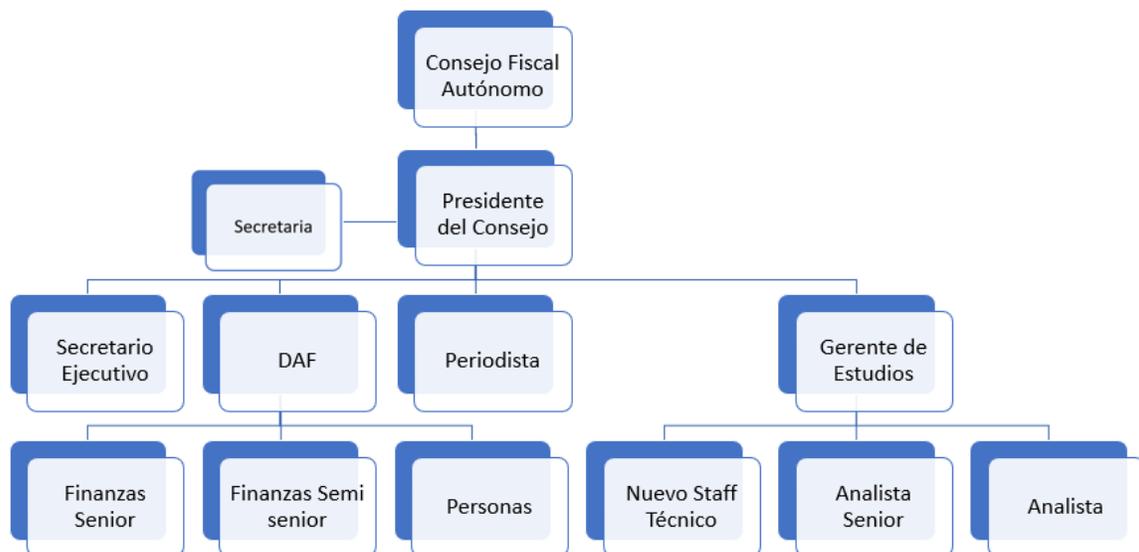
Este escenario agrega al anteriormente descrito un profesional a cargo de las labores de Personas y Organización, un dentro de las tareas de apoyo administrativo, y una secretaria recepcionista. Con esta dotación, es posible la plena autonomía del CFA respecto de los procesos de apoyo

administrativo, haciendo posible la segregación de funciones necesaria identificada por los consultores y a las suplencias producto de períodos de vacaciones y situaciones de ausentismo por enfermedad u otras circunstancias.

Cabe mencionar que este escenario considera el término del convenio con la Subsecretaría de Hacienda y, adicionalmente, la existencia de un conjunto de servicios externalizados, que permiten cubrir todos los requerimientos de los procesos de apoyo administrativo (Servicios informáticos, prevención de riesgos, seguridad, aseo).

Por el término del convenio con la Subsecretaría, adicionalmente el CFA deberá contar con los recursos necesarios para proveerse del total de los requerimientos de infraestructura y equipamiento para su funcionamiento.

Ilustración 6. Organigrama para el Escenario de Plena Independencia administrativa y de crecimiento de las tareas del core



Se trata entonces de un escenario que no requiere de una descripción de sus ventajas, por tratarse de una situación de régimen de mediano plazo, que cumple con todos los requerimientos para una plena autonomía administrativa y de crecimiento de las tareas del core priorizadas por el CFA.

Otros escenarios: tercerización del convenio con la Subsecretaría de Hacienda

En el transcurso de la presente consultoría se ha analizado la posibilidad de trasladar el convenio suscrito con la Subsecretaría de Hacienda a otro organismo público (por ejemplo, el Banco Central). En la identificación de los escenarios de avance progresivo hacia la independencia administrativa del CFA, los consultores no han considerado esta alternativa. La razón para esta determinación es que se trata de un escenario que es de costo similar al de plena autonomía administrativa,

constituyéndose en una escala que sólo demoraría el proceso tránsito hacia una situación considerada de régimen.

En efecto, trasladar el convenio a una nueva institución no es una circunstancia que permita replicar los ahorros de recursos para el CFA que presenta la actual situación. Lo más probable es que una nueva institución cobre por los servicios requeridos en materia administrativa, así como por los requerimientos de infraestructura y equipamiento. Adicionalmente, sería igualmente conveniente que el CFA contara con los profesionales necesarios para ejecutar las actividades críticas y las tareas comunicacionales, por lo cual, las economías de escala de suscribir un convenio con una institución de mayor envergadura organizacional se verían muy reducidas y con esto los posibles ahorros en el costo de los recursos humanos asociados a los procesos de apoyo administrativo.

Anexo A. Experiencia de otras instituciones

Este anexo resume los resultados de la revisión de otras instituciones, tanto desde el nivel normativo y de desarrollo institucional, como de su organización funcional en relación con el soporte y gestión administrativa.

En efecto, las bases del estudio solicitan el análisis de, al menos, 3 instituciones públicas chilenas que puedan servir como ejemplo de buena práctica para el CFA. Para tal efecto, se acordó analizar, en conjunto con el CFA a las siguientes instituciones:

- Consejo Nacional de Educación (CNED)
- Consejo de Rectores (CR)
- Consejo para la Transparencia (CPLT)
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV)

Para tal efecto, se ha considerado la realización de las siguientes actividades:

1. Levantamiento de información documental (Revisión normativa, Información de Transparencia Activa, Información de la Dirección de Presupuestos)
2. Análisis de presupuestos (Principales subtítulos y dotaciones autorizadas)
3. Entrevista con jefes de administración de cada institución.
4. Relevamiento de procesos administrativos, dotaciones y carga de trabajo asociadas (aplicación del mismo instrumento referido en el Capítulo III)

El presente Informe contiene la información recabada de las 4 instituciones, habiéndose podido acceder de manera más profunda a aquella correspondiente al CNED y el CRUCH, y de manera agregada y en forma cualitativa se obtuvo información del CPLT y el CNTV.

A.1. Descripción de funciones y estructura de organismos referentes

En este apartado se realiza una descripción de las funciones y estructura administrativa de las instituciones analizadas.

Consejo de Rectores (CRUCH)

El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) se crea en el 14 de agosto del año 1954, en virtud de lo establecido en la Ley N° 11.575, artículo 36, letra c, que define al CRUCH como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la Nación. Se le asigna también la tarea de mejorar el rendimiento y calidad de la enseñanza universitaria a través de un trabajo propositivo.

En 1985, mediante el D.F. L. N° 2, se confirma que el Consejo de Rectores es una persona jurídica de derecho público, de administración autónoma con domicilio en la ciudad de Santiago. En esta norma se establece como preocupación especial de este organismo la confección anual de planes de

coordinación de las investigaciones científicas y tecnológicas. Este Decreto dispone también que la Secretaría General de esta institución estará a cargo de la administración del servicio y deberá tener la organización que establezca el reglamento interno debidamente aprobado por el Consejo²⁹.

Es preocupación especial del Consejo, confeccionar anualmente planes de coordinación de las investigaciones científicas y tecnológicas dentro de los presupuestos que para este fin hayan aprobado las respectivas entidades.

El Consejo de Rectores da especial preferencia a los siguientes estudios técnicos, los cuales revisará anualmente:

a) La estadística universitaria nacional, y de las demás entidades de Educación Superior que lo integran, la cual debe contener los detalles relativos a alumnos en general, así como de cada escuela en particular y comprenderá la información relativa a:

- alumnos, edades, matrículas por escuelas, permanencia escolar, fracasos, graduaciones por escuelas.
- personal docente titular, contratado y auxiliar.
- personal de dedicación exclusiva por escuela.
- relación alumno-docente en cada escuela; en cada facultad y en cada entidad.

Habrá una referencia especial a los elementos extranjeros en cada entidad, ya sean alumnos o docentes.

b) La determinación de las necesidades nacionales de profesionales y de técnicos, para lo cual el Consejo de Rectores podrá asesorarse de las asociaciones gremiales respectivas, así como de organismos técnicos oficiales o privados.

Corresponde, además al Consejo de Rectores:

a) Emitir pronunciamiento y declaraciones destinadas a hacer presente el criterio con que los Rectores enfocan los principales problemas de la enseñanza, cada vez que las circunstancias lo requieran.

b) Proporcionar los antecedentes e informes que le sean requeridos por el Ministerio de Educación Pública y que digan relación con la situación general de la enseñanza superior del país.

c) Divulgar los resultados de las Investigaciones y trabajos realizados a iniciativa del Consejo de las entidades que lo integran, en los casos y forma que estime conveniente.

El organigrama de la institución es el siguiente:

²⁹ <https://www.consejoderectores.cl/historia>

Figura A-1. Estructura orgánica del Consejo de Rectores

Consejo de Rectores: Integrado por los 25 Rectores de las Universidades y presidido por el Ministro de Educación

- **Secretario General:** Ministro de Fe de la entidad y encargado de realizar las actividades que el Consejo le encomiende en el cumplimiento de sus atribuciones; a cargo de organizar y dirigir la Secretaría General bajo su dependencia
- **Vicepresidente Ejecutivo:** Elegido por votación de los 25 Rectores y con las atribuciones para presidir el Consejo según facultades delegadas por la Ministra de Educación
 - **Comité Ejecutivo:** Comité permanente integrado por siete Rectores
 - **Comité Estratégico:** Comité permanente integrado por cinco Rectores
 - **Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación:** Comité permanente integrado por cinco Rectores
 - **Comité de Financiamiento y Políticas Universitarias:** Comité permanente integrado por cuatro Rectores
 - **Comité de Relaciones Internacionales:** Comité permanente integrado por seis Rectores
 - **Comité de Docencia e Investigación:** Comité permanente integrado por seis Rectores
 - **Consejo Directivo para las Pruebas de Selección y Actividades de Admisión:** Consejo permanente integrado por cinco Rectores
 - **Dirección Ejecutiva:** Colabora en la gestión de tareas y agenda de las comisiones de trabajos Ad-Hoc
 - **Comisiones Ad-hoc:** Comisiones Asesoras de Trabajo en materias específicas

Fuente: Portal Transparencia

Como resultado de las entrevistas realizadas al equipo administrativo de la institución, se recoge lo siguiente:

Dotación de Soporte

- Las labores de soporte son ejercidas por dos profesionales de administración y finanzas más una secretaria de apoyo (que se dedica también a otras tareas). Así se visualiza en relación con la dotación global del Consejo:

Cuadro A-1. Dotación del CRUCH, por función

PROCESO / SUBPROCESO / FUNCIÓN	Cantidad	Porcentaje
APOYO	3	33,3%
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	33,3%
ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO	1	11,1%
Ingeniero Comercial	1	11,1%
ANALISTA CONTABLE	1	11,1%
Técnico Superior en Administración de Empresas mención Finanzas	1	11,1%
SECRETARIA	1	11,1%
Psicóloga	1	11,1%
CORE	4	44,4%
COMUNICACIONES	2	22,2%
COMUNICACIONES	2	22,2%
Periodista	2	22,2%
ESTUDIOS	2	22,2%
ANALISTA DE ESTUDIOS	1	11,1%
Ingeniero Estadístico	1	11,1%
ENCARGADA DE ESTUDIOS	1	11,1%
Psicóloga	1	11,1%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	1	11,1%

PROCESO / SUBPROCESO / FUNCIÓN	Cantidad	Porcentaje
DIRECCIÓN EJECUTIVA	1	11,1%
SECRETARIA GENERAL	1	11,1%
Psicóloga	1	11,1%
DIRECTIVO	1	11,1%
LEGAL	1	11,1%
JURÍDICA	1	11,1%
Abogado	1	11,1%
Total	9	100,0%

Fuente: elaboración propia, a partir de información del CNED

Segregación funcional

- El equipo de administración considera que la segregación de funciones debería darse en actividades con un impacto financiero contable, como compras y pago de remuneraciones.
- El encargado de finanzas genera y aprueba los asientos contables; la Jefa revisa/monitorea con cierta regularidad.
- Por otra parte, no se requiere segregación funcional para la gestión documental. Las plataformas de Lobby, Transparencia y OIRS son administradas por la misma persona, la que tuvo capacitaciones no complejas y además gratuitas entregadas por el Estado. Deben guardar los respaldos documentales por 5 años.
- Para las licitaciones o compras públicas los profesionales de administración y finanzas intentan no pertenecer a las comisiones evaluadoras, se involucra a funcionarios de otras áreas y a la Directora, los que sí son apoyados en el proceso por el equipo de administración.

Para efectos de generación de necesidades usan el sistema de Compra Ágil (a través de mercado público), licitaciones y tratos directos, además de Compras Coordinadas: telefonía móvil y servicios de impresión, por ejemplo.

Físicamente el Consejo está ubicado en dependencias del Ministerio de Educación, pero dicho ministerio no les presta servicios, por lo que si necesitan realizar reparaciones menores (cambio de focos, arreglar baños, etc), deben contratar los servicios de personas naturales.

Mediante pequeñas licitaciones han contratado servicios de TI por seis meses para la página web y algunas horas de soporte computacional. Anteriormente contrataron los servicios de una persona por dos meses. Adicionalmente, el encargado de finanzas y un analista de estudios hacen de soporte TI para problemas menores al alcance de sus habilidades.

- Los procesos de pagos a proveedores se les facilitan debido a que cuentan con el sistema ACEPTA y solo deben hacer la recepción de la factura, la gestión posterior de pago es automática con la Tesorería General de la República.

Vacaciones y Ausentismo

- Si bien no han tenido mayores licencias, en ocasiones han debido contratar los servicios de personas naturales para reemplazos (caso de descanso maternal de periodista).
- Para vacaciones sale solo un miembro del equipo a la vez y aunque cada uno de ellos puede realizar todas las labores necesarias, evitan hacerlo.
- Habitualmente toman vacaciones entre la recepción de los servicios y el pago de remuneraciones. Aun así, la Jefa se conecta si está en vacaciones para aprobar las remuneraciones. Luego las transferencias son aprobadas por los apoderados bancarios.

Otras Funciones

- La Jefa del área ejerce como responsable de labores de auditoría, lo cual no necesariamente se realiza.
- No tienen encargado de prevención de lavado de activos, tampoco de ciberseguridad.
- No poseen asociación de funcionarios, ni convenios de desempeño por su tamaño.
- Su presupuesto de capacitaciones, lo han destinado a capacitaciones básicas para las secretarías y una capacitación en remuneraciones para las dos profesionales del área.

Consejo Nacional de Educación (CNED)

El Consejo Nacional de Educación (CNED) es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación³⁰.

Sus funciones en materia de educación regular parvularia, básica y media, y en las modalidades de educación de adultos y especial o diferencial son las siguientes³¹:

- a) Aprobar o formular observaciones fundadas a las bases curriculares para cada uno de los niveles de la educación regular parvularia, básica y media, y para las formaciones diferenciadas que existan o pudieren crearse en educación media, para las modalidades de educación de adultos y especial o diferencial, y para las modalidades que pudieren crearse.
- b) Aprobar o formular observaciones a las adecuaciones curriculares para poblaciones específicas, incluidas, entre otras, los pueblos originarios y los talentos.

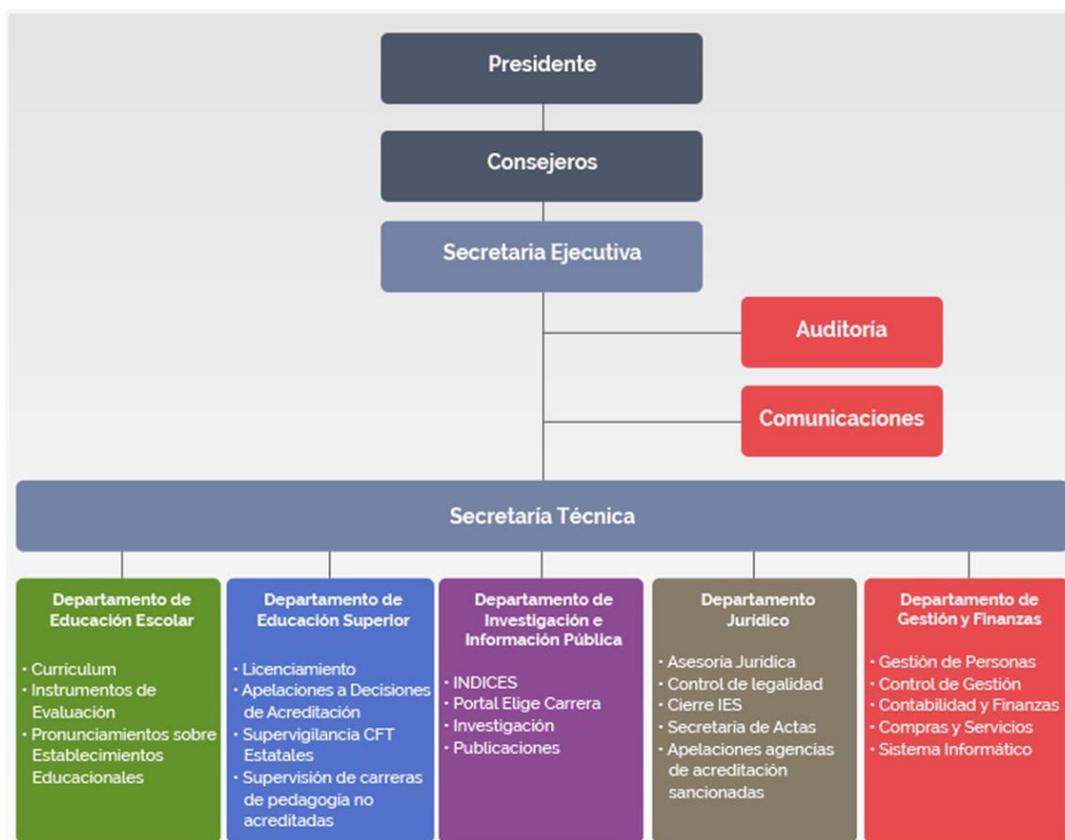
³⁰ DFL 2, de 2010, del Ministerio de Educación, fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 20.370 con las normas no derogadas del decreto con fuerza de ley N° 1, de 2005.

³¹ Idem.

- c) Aprobar los planes y programas para la educación básica y media, y para la educación de adultos, elaborados por el Ministerio de Educación.
- d) Servir de única instancia en los procesos de reclamación de las decisiones del Ministerio de Educación de objetar los planes y programas que se le presenten para su aprobación.
- e) Informar favorablemente o con observaciones el plan de evaluación de los objetivos de aprendizaje determinados en las bases curriculares de educación básica y media.
- f) Informar favorablemente o con observaciones los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación.
- g) Informar favorablemente o con observaciones las normas sobre calificación y promoción, dictadas por el Ministerio de Educación.
- h) Asesorar al Ministro de Educación en las materias que éste le consulte.

El organigrama de la institución es el siguiente:

Figura A-2. Estructura orgánica del CNED³²



La Secretaría Técnica, liderada por la Secretaria Ejecutiva, es la entidad responsable de realizar todas aquellas actividades y tareas que el Consejo le encomiende para el cumplimiento de sus funciones. Entre ellas, coordinar las labores de evaluación de pares académico externos y, recolectar y procesar

³² <https://www.cned.cl/organigrama>

los antecedentes relevantes que permitan posteriormente a los consejeros tomar decisiones de manera informada. La Secretaría Técnica se organiza en cinco departamentos: Educación Escolar, Educación Superior, Investigación e Información Pública, Jurídico y Gestión y Finanzas³³.

Como resultado de las entrevistas realizadas al equipo administrativo de la institución, se recoge lo siguiente:

Dotación de soporte

- Las labores de soporte son efectuadas por tres profesionales del Departamento de Gestión y Finanzas. Cuentan, además, con tres auxiliares, una secretaria y una recepcionista. Así se visualiza en relación con la dotación global del Consejo:

Cuadro 28. Dotación del CNED, por función

PROCESO / FUNCIÓN	Cantidad	Porcentaje
APOYO	10	29,4%
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	8	23,5%
APOYO ADMINISTRATIVO	3	8,8%
COORDINADOR DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAS.	1	2,9%
JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAS	1	2,9%
PROFESIONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAS.	1	2,9%
RECEPCIONISTA	1	2,9%
SECRETARIA	1	2,9%
PERSONAS	1	2,9%
COORDINADORA UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	1	2,9%
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	2,9%
PROFESIONAL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1	2,9%
CORE	16	47,1%
CALIDAD	16	47,1%
JEFA DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1	2,9%
JEFA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1	2,9%
PROFESIONAL DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	8	23,5%
PROFESIONAL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	5	14,7%
SECRETARIA	1	2,9%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	3	8,8%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	3	8,8%
ASISTENTE SECRETARIA EJECUTIVA	1	2,9%
PERIODISTA	1	2,9%
SECRETARIA EJECUTIVA	1	2,9%
DIRECTIVO	5	14,7%

³³ <https://www.cned.cl/secretaria-tecnica>

AUDITORÍA	1	2,9%
AUDITORA INTERNA	1	2,9%
LEGAL	4	11,8%
ABOGADO DEPTO. JURÍDICO	2	5,9%
JEFE DEPARTAMENTO JURÍDICO	1	2,9%
SECRETARIA	1	2,9%
Total	34	100,0%

Fuente: elaboración propia, a partir de información del CNED

Segregación de Funciones

- Inicialmente la persona encargada de finanzas se encargaba de todas las tareas de soporte, excepto la tarea específica de aprobar transacciones en el banco. En la actualidad las funciones son ejercidas por tres profesionales.

En ese contexto, existe un esfuerzo por mantener la segregación funcional en el ámbito financiero, separando las tareas de ingreso y aprobación de documentos contables, facturas y aprobación de pagos.

Las nóminas del banco se aprueban por dos apoderados, salvo excepciones (vacaciones o ausencias) donde aprueba solo uno.

La persona encargada de mercado público (compras) es diferente a la persona de finanzas.

El Jefe del Departamento revisa el trabajo de sus dos profesionales (autorizaciones, órdenes de compra, pagos).

- Las compras públicas son pocas: licitan aseo, seguridad y monitoreo de medios. Actualmente extendieron estos servicios sin licitación. También tienen contratado el servicio de hosting para la página web o para la plataforma de atención ciudadana y de seguridad y tecnología (servidores externos). El resto de las compras las realizan por convenio marco.

También contratan servicios personales, como el soporte tecnológico externalizado o por reemplazos por ausencia prolongada (maternidad por ejemplo). No tienen autorizado por ley la contratación de suplencias.

Los procesos de compras son llevados a cabo por los tres profesionales del Departamento en todas las etapas: confección de bases y comisión evaluadora.

- Al igual que en el CR, se considera que la gestión documental, y aquella asociada a las leyes de transparencia y de lobby no requieren segregación funcional.

En lo que respecta a la gestión documental mantienen *ad eternum* la documentación, especialmente la financiera/contable. Al respecto, aunque tras las revisiones de Contraloría podrían eliminar los registros tras 5 años, saben que les podrían solicitar registros más antiguos.

Vacaciones y ausentismo

- Dado el tamaño del equipo, éste se coordina para salir después del pago a proveedores (8 de cada mes) y antes del pago de sueldos (días 20 aproximadamente). Además, evitan salir en los períodos de cierre de fin de año (cálculo de cumplimiento de la gestión y respuesta del estado al cálculo de metas).
- En el caso de las vacaciones, aunque no suelen tomarse más de dos semanas y evitan que salga más de la mitad del personal al mismo tiempo, en ocasiones sus períodos de vacaciones se traslapan.

Habitualmente el Jefe de Administración se mantiene conectado durante sus vacaciones para efectos de aprobar remotamente y mantener la segregación funcional. También para mantener la segregación aún en vacaciones, se mantiene conectada una de las otras dos personas del área.

- En el caso de licencias por pre y post natal, deben contratar personas con honorarios por esos meses.

Otras funciones

- El Jefe de Administración además ejerce como encargado de tareas asociadas a prevención de lavado de activos y de ciberseguridad (conforme a las respectivas exigencias normativas).
- Las capacitaciones del personal son decididas en un comité bipartito formado en un 50% por la Administración y el otro 50% por la Asociación de Funcionarios. En esta instancia se seleccionan las capacitaciones para el uso de SIGFE (DIPRES), mercado público (Chilecompra) u otras plataformas.
- El área de Comunicaciones está a cargo de un periodista del Consejo, encargado de comunicaciones.
- Auditoría es una función desarrollada por un profesional perteneciente al *staff* de la Dirección Ejecutiva.

Consejo para la Transparencia (CPLT)

El Consejo para la Transparencia (CPLT) es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

Su principal labor es velar por el buen cumplimiento de dicha ley, la que fue promulgada el 20 de agosto de 2008 y entra en vigencia el 20 de abril de 2009³⁴.

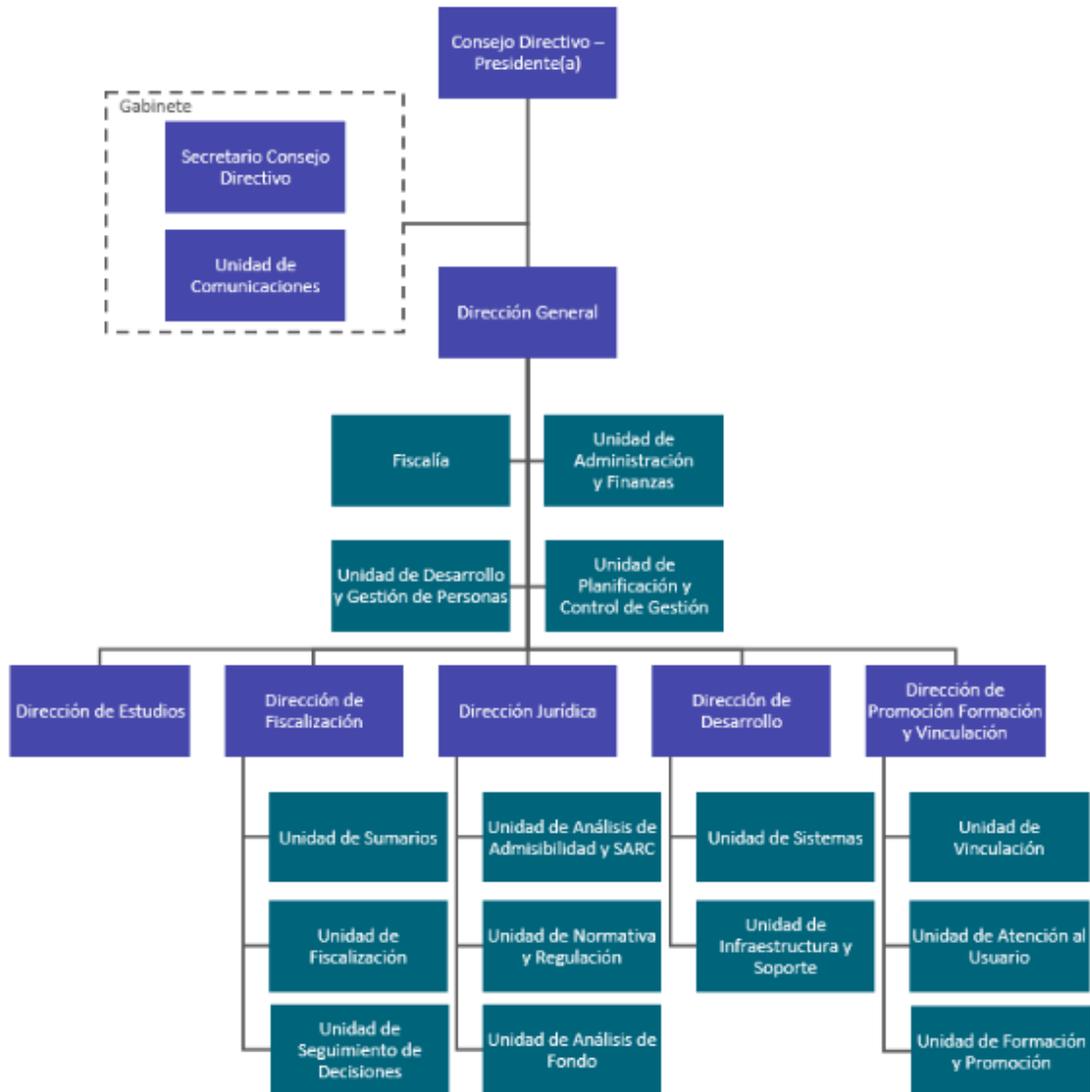
El Consejo tiene las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones de la ley de transparencia y aplicar las sanciones en caso de infracción a ellas.
- b) Resolver, fundadamente, los reclamos por denegación de acceso a la información que le sean formulados.
- c) Promover la transparencia de la función pública, la publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado, y el derecho de acceso a la información, por cualquier medio de publicación.
- d) Dictar instrucciones generales para el cumplimiento de la legislación sobre transparencia y acceso a la información por parte de los órganos de la Administración del Estado, y requerir a éstos para que ajusten sus procedimientos y sistemas de atención de público a dicha legislación.
- e) Formular recomendaciones a los órganos de la Administración del Estado tendientes a perfeccionar la transparencia de su gestión y a facilitar el acceso a la información que posean.
- f) Proponer al Presidente de la República y al Congreso Nacional, en su caso, las normas, instructivos y demás perfeccionamientos normativos para asegurar la transparencia y el acceso a la información.
- g) Realizar, directamente o a través de terceros, actividades de capacitación de funcionarios públicos en materias de transparencia y acceso a la información.
- h) Realizar actividades de difusión e información al público, sobre las materias de su competencia.
- i) Efectuar estadísticas y reportes sobre transparencia y acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado y sobre el cumplimiento de esta ley.
- j) Velar por la debida reserva de los datos e informaciones que conforme a la Constitución y a la ley tengan carácter secreto o reservado.
- k) Colaborar con y recibir cooperación de órganos públicos y personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras, en el ámbito de su competencia.
- l) Velar por el adecuado cumplimiento de la ley de protección de datos de carácter personal, por parte de los órganos de la Administración del Estado.

³⁴ <https://www.consejotransparencia.cl/quienes-somos/>

El organigrama de la institución es el siguiente:

Figura A-3. Estructura orgánica del CPLT³⁵



³⁵ <https://www.cntv.cl/acerca-del-cntv/organigrama/>

Consejo Nacional de Televisión (CNTV)

El Consejo Nacional de Televisión es el organismo que debe velar por el correcto funcionamiento de la televisión chilena a través de políticas institucionales que tiendan a orientar, estimular y regular la actividad de los actores involucrados en el fenómeno televisivo, en sintonía con los cambios tecnológicos y socio-culturales, en un contexto de creciente internacionalización³⁶.

El Consejo Nacional de Televisión tiene las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Velar porque los servicios de radiodifusión televisiva de libre recepción y los servicios limitados de televisión se ajusten estrictamente a su "correcto funcionamiento".
- b) Promover, financiar o subsidiar la producción, los costos de transmisión o la difusión de programas de alto nivel cultural, de interés nacional, regional, local o comunitario; de contenido educativo; que propendan a la difusión de los valores cívicos y democráticos, o que promuevan la diversidad en los contenidos televisivos y reflejen la conformación plural de la sociedad, así calificados por el mismo Consejo.
- c) Realizar, fomentar y encargar estudios en todos los ámbitos relativos a sus funciones y atribuciones. Especialmente, el Consejo deberá considerar estudios sobre la programación transmitida, tanto a nivel nacional como regional, en ámbitos vinculados a la cultura, educación, medioambiente y demás materias de interés general y sus efectos sobre la formación de los niños, jóvenes y adultos. Asimismo, el Consejo podrá solicitar a la Subsecretaría de Telecomunicaciones estudios relativos a la cobertura en una o más zonas de servicio.
- d) Recabar de los concesionarios de servicios de televisión, la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- e) Otorgar, renovar o modificar las de servicios de radiodifusión televisiva de libre recepción y declarar el término de estas concesiones.
- f) Regular, dentro del ejercicio de sus facultades, la transmisión y recepción de la televisión por satélite.
- g) Aplicar, a los concesionarios de radiodifusión televisiva y de servicios limitados de televisión, las sanciones que correspondan.
- h) Establecer que los concesionarios deberán transmitir a lo menos cuatro horas de programas culturales a la semana.
- i) Dictar normas y obligatorias para los concesionarios y los permisionarios de servicios limitados de televisión, relativas a la obligación de transmitir campañas de utilidad o interés público.

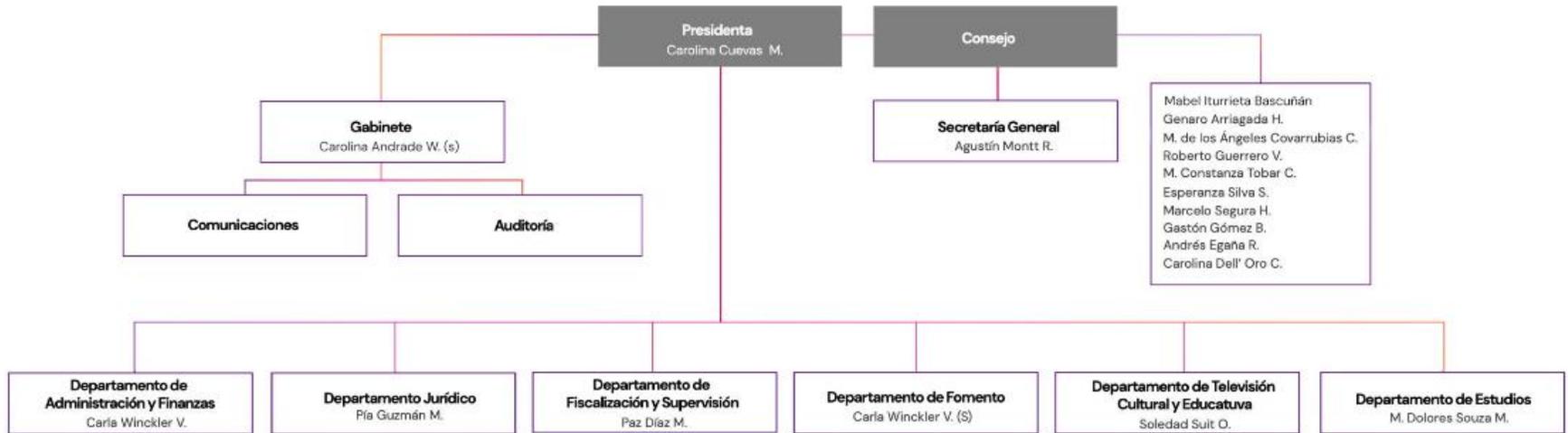
³⁶ <https://www.cntv.cl/acerca-del-cntv/que-es-el-cntv/>

El organigrama de la institución es el siguiente:

Figura A-4. Estructura orgánica del CNTV³⁷

Organigrama

CNTV Consejo Nacional de Televisión



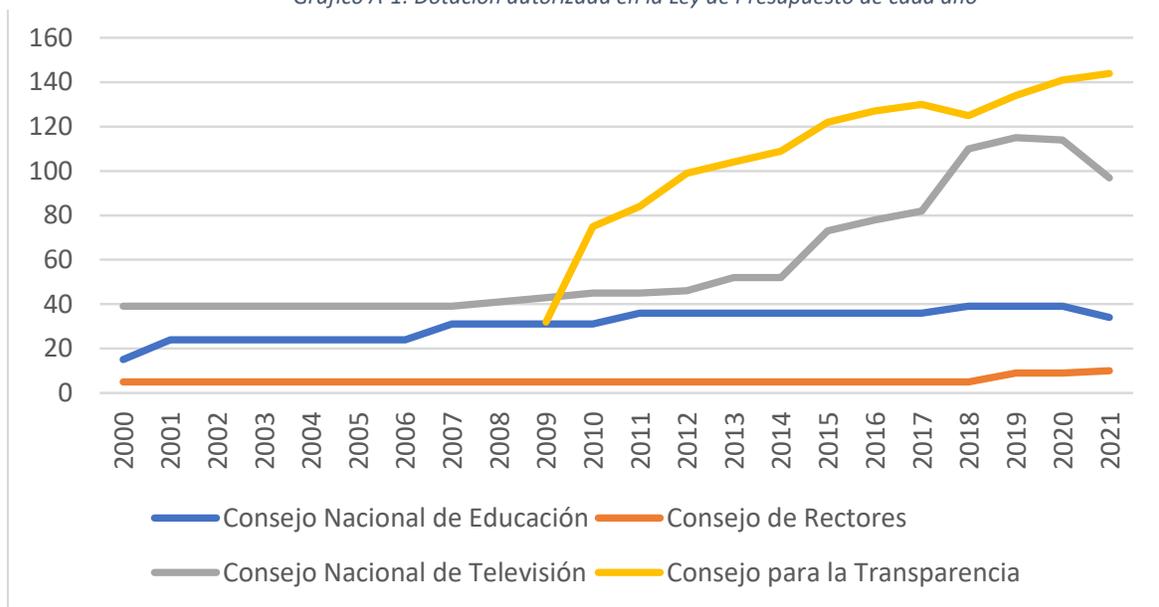
³⁷ <https://www.cntv.cl/acerca-del-cntv/organigrama/>

A.2. Análisis de dotación

Las distintas Leyes de Presupuesto establecen, por medio de glosas, la dotación autorizada para cada institución (Dotación Máxima). Esta información se encuentra disponible desde 2000 a 2021. Las Leyes de presupuesto no establecen la dotación autorizada para el Consejo para la Transparencia, por lo cual se ha accedido a la información sobre dotación reportada por la propia institución.

A continuación, se muestra un gráfico con la evolución de la dotación autorizada para el Consejo Nacional de Educación, el Consejo de Rectores y el Consejo Nacional de Televisión, para los últimos 21 años y la reportada por el Consejo para la Transparencia desde su instauración en 2009 hasta la fecha.

Gráfico A-1: Dotación autorizada en la Ley de Presupuesto de cada año



Fuente: elaboración propia a partir de información Ley de Presupuestos

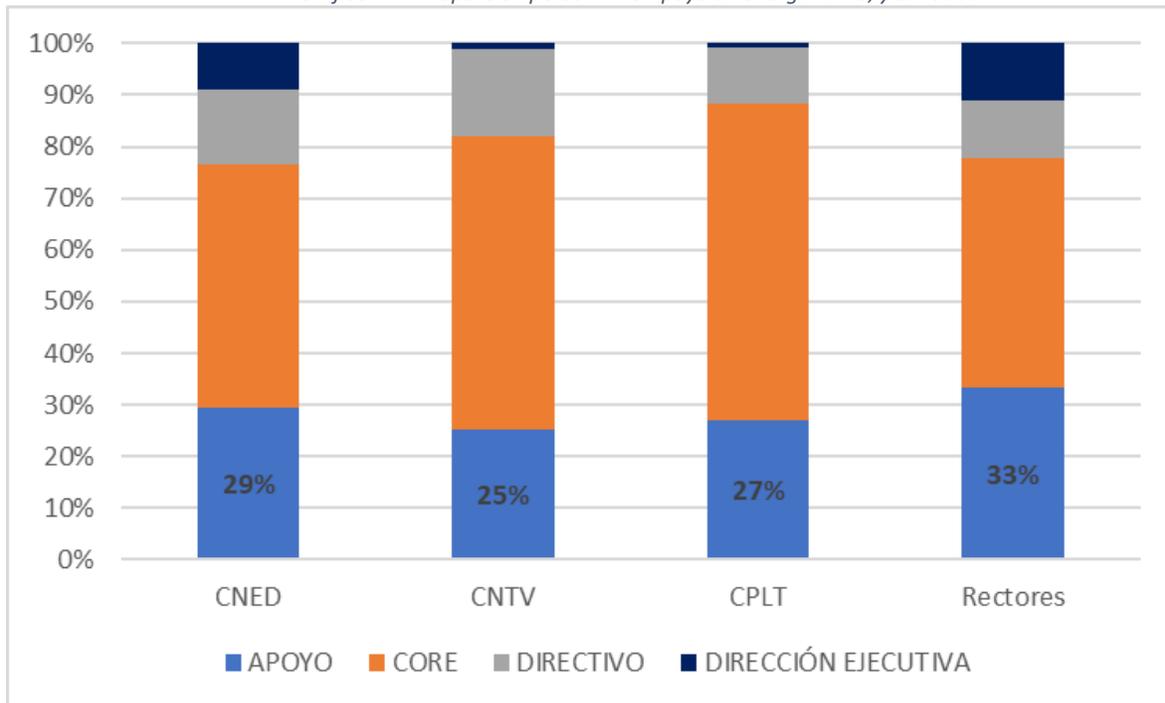
El Gráfico 1 registra una tendencia al crecimiento de la dotación en los casos del Consejo Nacional de Educación, el Consejo Nacional de Televisión y el Consejo para la Transparencia, junto con una caída el año 2021 para los primeros dos organismos debido a las restricciones fiscales impuestas por la pandemia de Covid19. La dotación del Consejo de Rectores permaneció inalterada hasta 2018, con un leve crecimiento los últimos tres años.

A.3. Personal de apoyo

Basándose en las entrevistas a los jefes administrativos de las instituciones analizadas y la revisión de información pública³⁸ podemos obtener lo siguiente en relación con el personal de apoyo de dichos organismos.

En primer lugar, el promedio de personal dedicado a procesos de apoyo en los organismos analizados es un 27% del total.³⁹ Este porcentaje varía entre un 27% a un 33%, como puede observarse.

Gráfico A-2: Proporción personal de Apoyo en el organismo, y cantidad

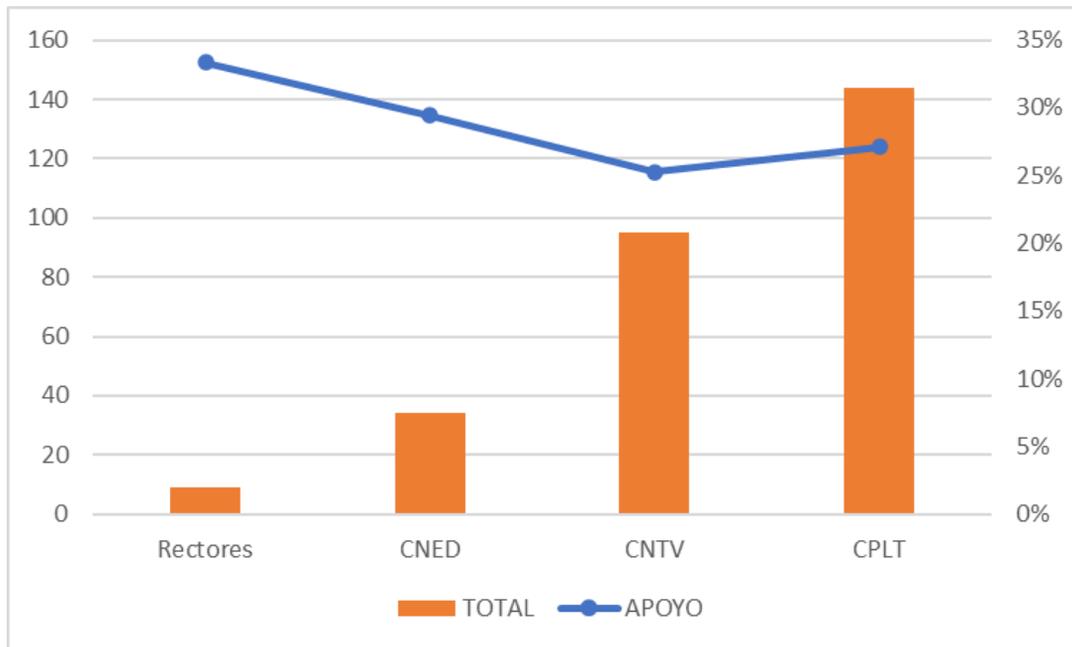


En segundo término, la cantidad de personal de apoyo no necesariamente disminuye si aumenta al personal total, lo que se observa a continuación.

³⁸ Fuente: datos recopilados desde www.portaltransparencia.cl

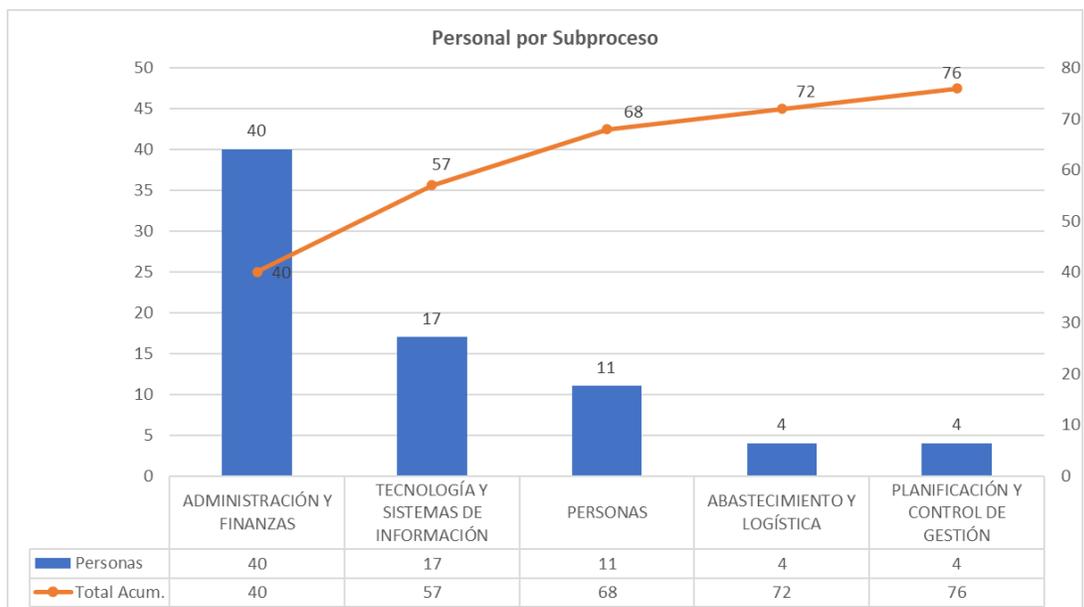
³⁹ El proceso DIRECCIÓN EJECUTIVA, es asignado a los Directores Ejecutivos de cada Organismo revisado (4 personas).

Gráfico A-3: Porcentaje Personal de Apoyo por organismo.



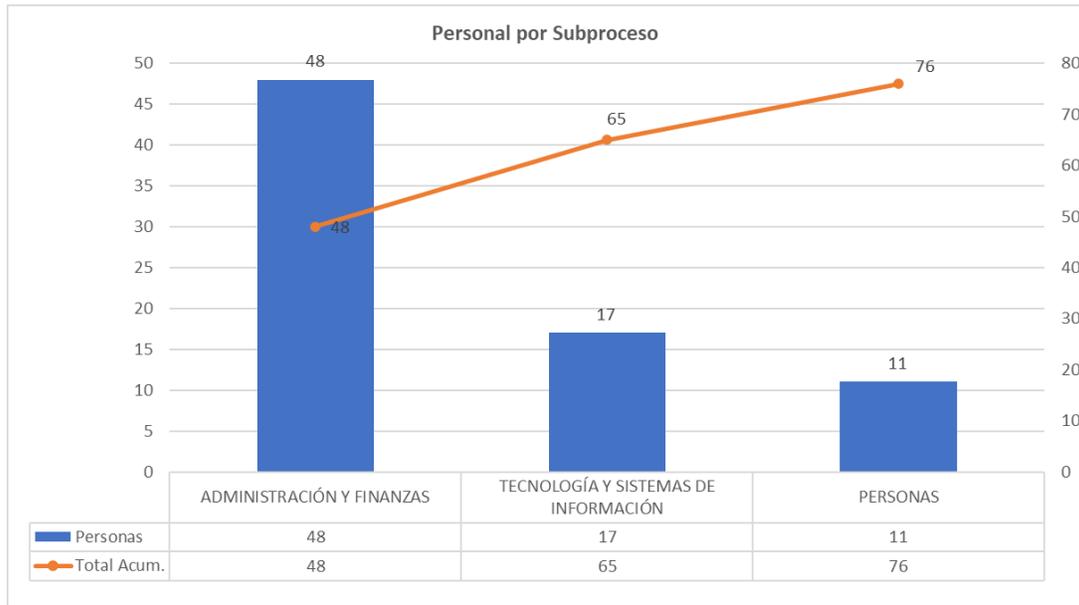
En las unidades de Apoyo a la Gestión, las áreas con mayor peso relativo son Administración y Finanzas y Tecnologías de Información. Las que concentran el 75% del total del personal de apoyo en los organismos revisados.

Gráfico A-4: Participación de áreas de soporte (personal)



Dado que las Funciones de Planificación y Control de Gestión y Abastecimiento y Logística habitualmente se radican en Administración y Finanzas, hemos reagrupado al personal de la siguiente manera:

Gráfico A-5: Participación de áreas de soporte consolidado(personal)



Cuadro A-4. Cantidad de personas por área de soporte

Subproceso	CRUCH	CNED	CNTV	CPLT
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	8	17	20
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	8	17	12
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN				4
ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA				4
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN		1	4	12
PERSONAS		1	3	7
Total	3	10	24	39

Ajuste de plantas a los posibles procesos del Consejo Fiscal Autónomo

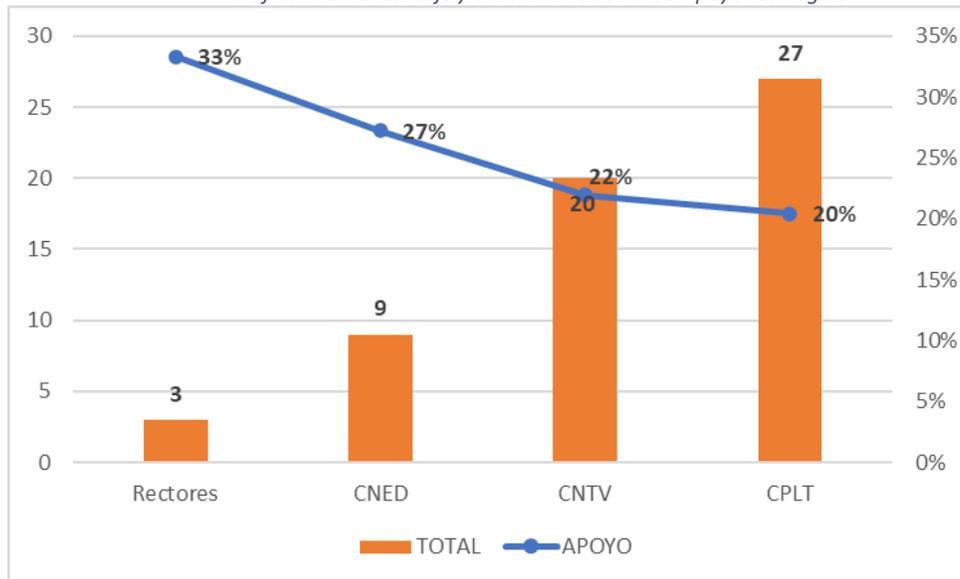
Para tener una visión más cercana a los posibles escenarios del Consejo Fiscal, hemos ajustado nuestra comparación del personal de los otros organismos, excluyendo Tecnología y Sistemas de Información. Debido a que estimamos la externalización de estas tareas como un escenario de alta probabilidad para el Consejo Fiscal.

Con base en estos supuestos observamos que:

- El personal de Apoyo se reduce para llegar a ser un 22% del total del personal de los Consejos revisados.
- La proporción del personal de Apoyo, disminuye al aumentar el número total de funcionarios.
- El personal de las unidades de Administración y Finanzas, prácticamente cuadruplica a los funcionarios destinados al área de Personas y Organización.

Con esto podemos concluir que el personal de las tareas de Apoyo, se concentran en los departamentos de Administración y Finanzas. Y está presente en mucho menor medida en los departamentos de Personas y Tecnologías y Sistemas de Información.

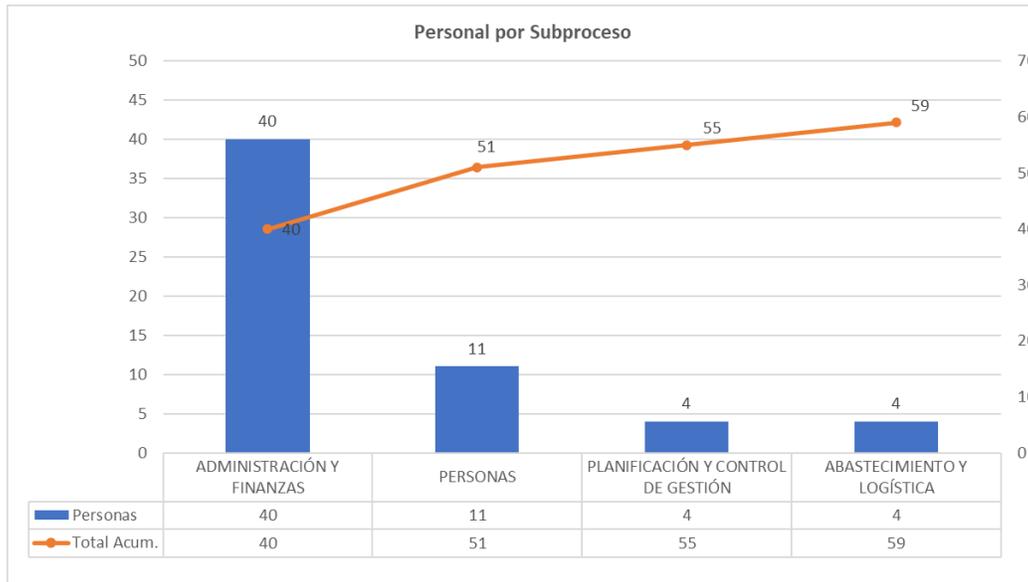
Gráfico A-6: Porcentaje y cantidad Personal de Apoyo. Corregido



Cuadro A-5: Personal de apoyo por organismo corregido

Subproceso	% por Organismo	Personal de Apoyo	Personal total
CRUCH	33%	3	9
CNED	27%	9	33
CNTV	22%	20	91
CPLT	20%	27	132
Total	22%	59	265

Gráfico A-7: Personal de apoyo por área, corregido



Cuadro A-6. Personal de Apoyo por área, corregido

Subproceso	CRUCH	CNED	CNTV	CPLT
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	8	17	20
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	8	17	12
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	0	0	0	4
ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	0	0	0	4
PERSONAS	0	1	3	7
Total	3	9	20	27

A.4. Comportamiento presupuestario

Para obtener la información sobre el presupuesto de las cuatro instituciones bajo análisis se recurrió a dos fuentes. En los casos del Consejo de Rectores, el Consejo Nacional de Educación y el Consejo Nacional de Televisión, se obtuvo del sitio web de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, que contiene la información presupuestaria del año 2000 en adelante⁴⁰. En el caso del Consejo para la Transparencia, el equipo consultor ha accedido a esta información, entregada por el propio organismo, desde su creación en 2009 hasta la fecha.

A partir de la información recabada y debidamente actualizada a pesos de 2020, se pueden extraer dos observaciones. En primer lugar, es posible constatar que para el Consejo de Rectores y el Consejo Nacional de Educación existe precedente de aumentos discretos (aumentos relevantes, más allá de una tendencia) en los presupuestos destinados a Gastos de Personal y Bienes y Servicios. En el caso del Consejo Nacional de Educación el salto descrito está en directa relación con la Propia creación del organismo en 2009, como continuador del Consejo Superior de Educación, pero con nuevas funciones y atribuciones. En el Consejo Nacional de Televisión se constata un aumento discreto del presupuesto, pero este se explica por el incremento en el Subtítulo de Transferencias Corrientes.

En segundo lugar, en los cuatro casos analizados, en el presupuesto 2021, es posible constatar disminuciones reales relevantes en su presupuesto, en particular en materia de Gasto en Personal. Esta situación que se explica por la presión fiscal suscitada por la pandemia de Covid19; es posible adelantar que dicha presión será una condición de la negociación presupuestaria de los próximos años.

Las tendencias observadas se presentan a continuación.

⁴⁰ <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2129.html>

Gráfico A-8. Presupuesto Consejo de Rectores

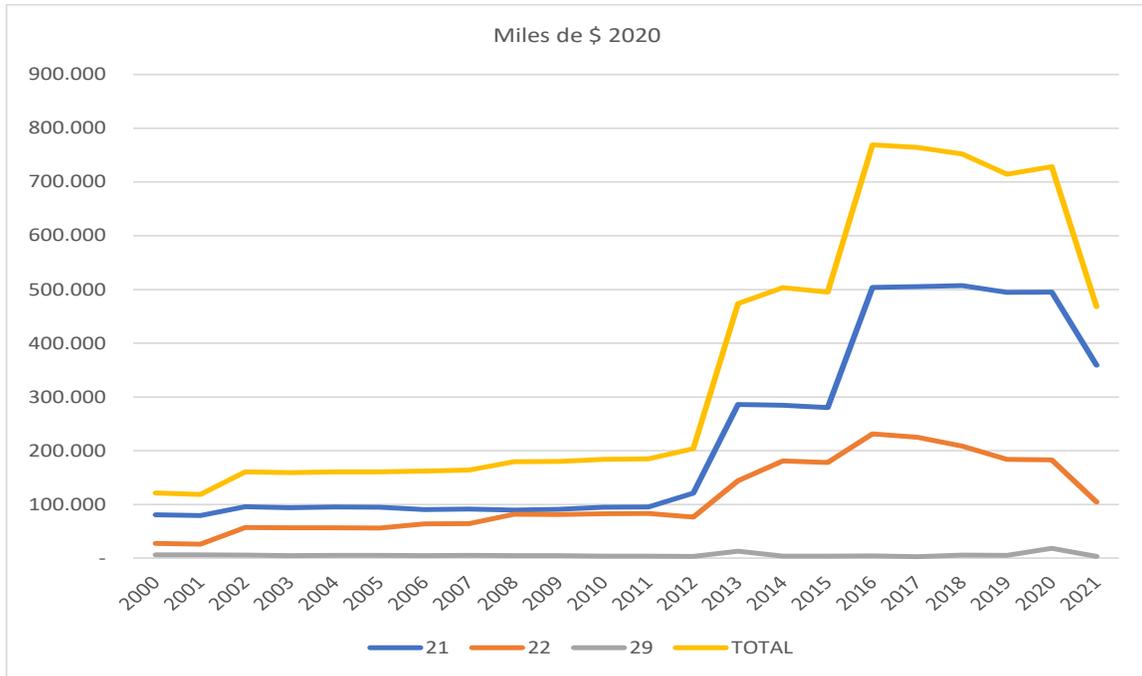


Gráfico A-9: Presupuesto Consejo Nacional de Educación

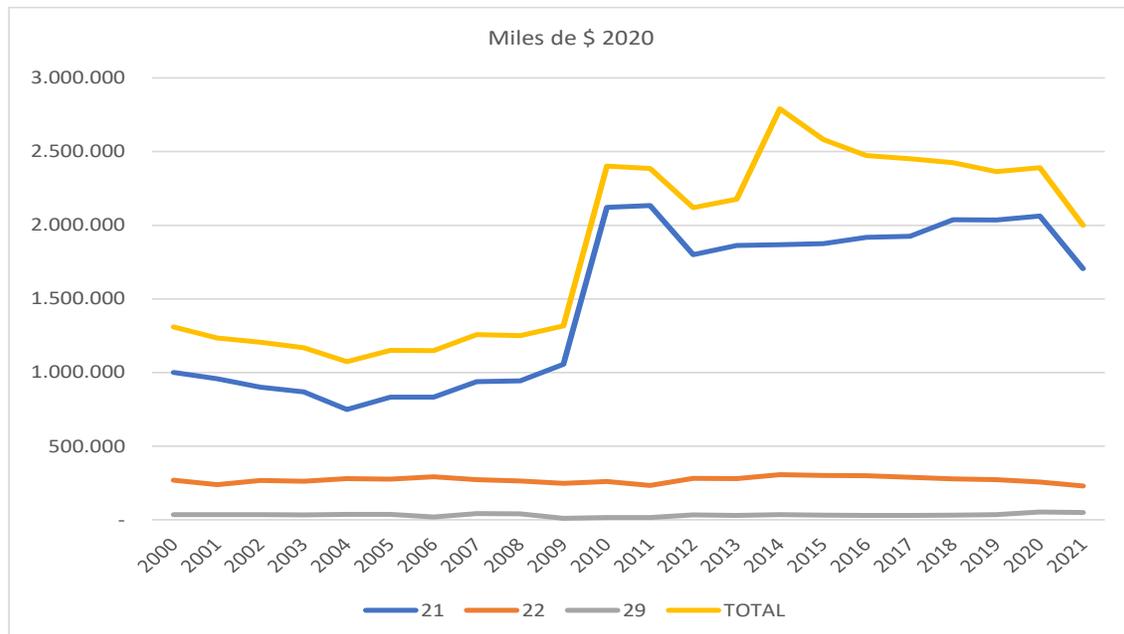


Gráfico A-10: Presupuesto Consejo Nacional de Televisión.

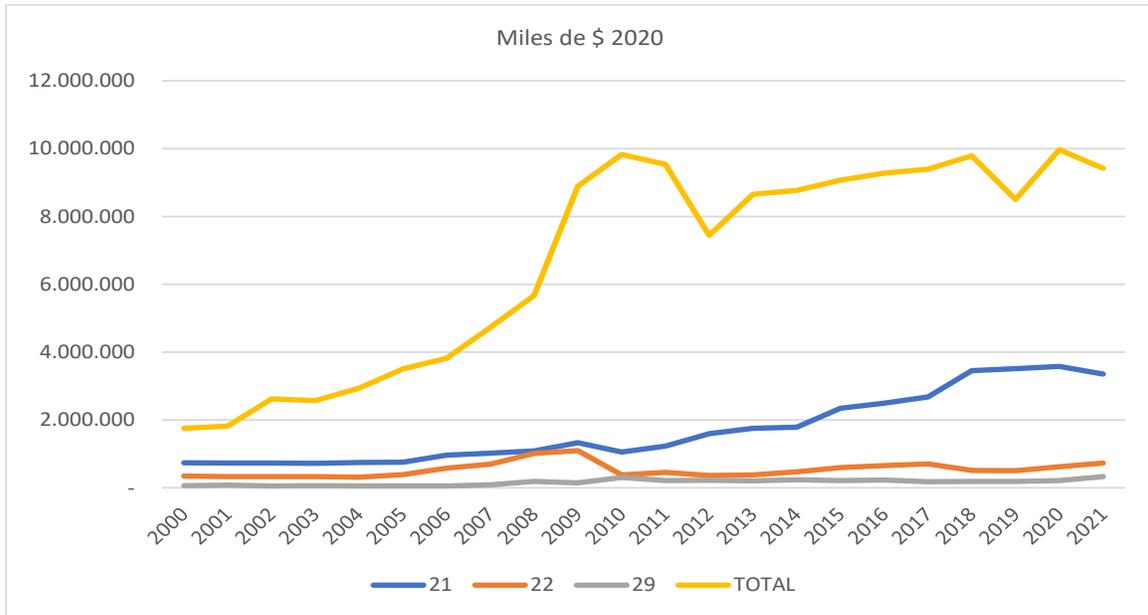
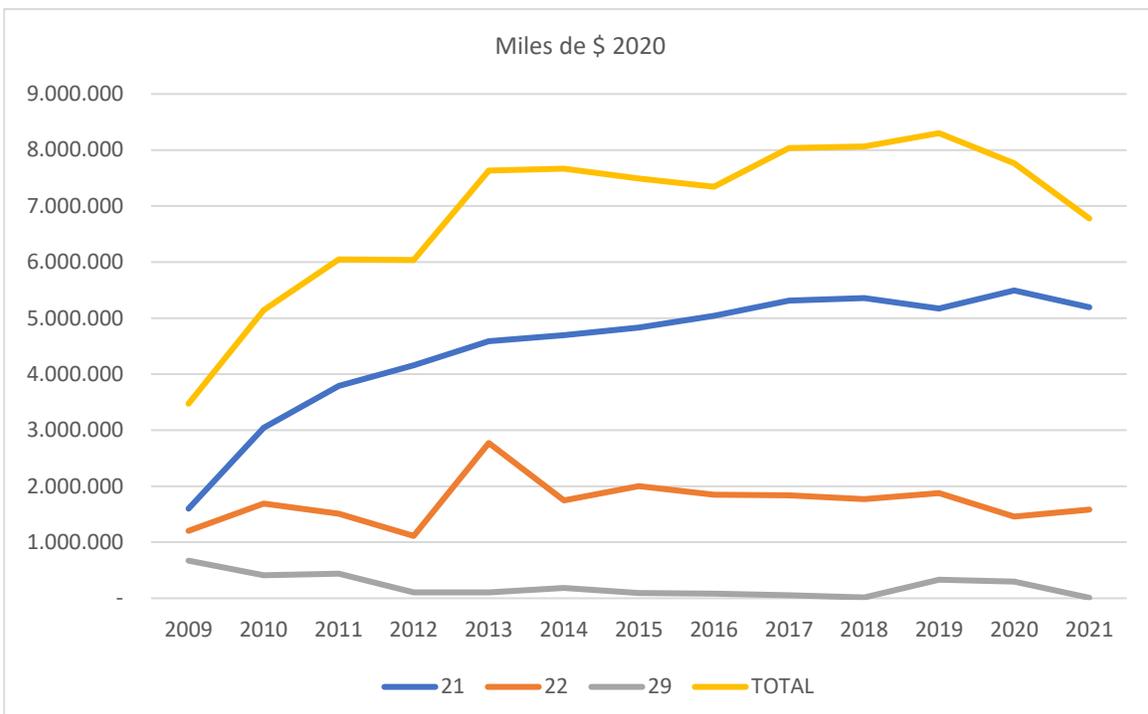


Gráfico A-11: Presupuesto Consejo para la Transparencia.



A.5. Aplicación del Relevamiento en Organismos Similares

Consejo de Rectores

De los organismos relevados, el Consejo de Rectores es quien más se asimila en dimensionamiento y estructura, a la que podría tender el Consejo Fiscal Autónomo en un escenario de mayor autonomía.

En la actualidad este Consejo cuenta con un total de 9 personas. De las cuales 8 son funcionarios a contrata, siendo su Secretaria General la única persona en calidad de Planta.

En su departamento de Administración y Finanzas se desempeñan dos profesionales más una secretaria, quien también presta servicios a los otros Profesionales del Consejo y a la Directora Ejecutiva.

Cuadro A-7. Funcionarios del Consejo de Rectores

Personal por Proceso	Personas	Porcentaje
APOYO	3	33%
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	33%
ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO	1	11%
ANALISTA CONTABLE	1	11%
SECRETARIA	1	11%
CORE	4	44%
ESTUDIOS	2	22%
COMUNICACIONES	2	22%
DIRECTIVO	1	11%
LEGAL	1	11%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	1	11%
Total	9	100%

Fuente: elaboración propia a partir de levantamiento de información

También aplicamos en el Consejo de Rectores nuestro instrumento de relevamiento para conocer la distribución de sus tiempos en sus distintos procesos y tareas de carácter administrativo.

Tras esta actividad podemos comentar que:

- Dos de los tres funcionarios de Administración y Finanzas dedican una parte importante de sus labores a tareas ajenas a su departamento organizacional.
- Los procesos de mayor peso en su trabajo administrativo son Contabilidad y Ejecución Presupuestaria, Adquisiciones y Tesorería.
- Han externalizado los servicios de Soporte Tecnológico, mediante licitaciones acotadas en el tiempo o la contratación de servicios de personas naturales.
- Sus sistemas de Atención Ciudadana, O.I.R.S. y de Transparencia y Ley de Lobby son gestionadas por la misma persona (Secretaria) y no requieren segregación funcional.

- Poseen un repositorio documental virtual propio.
- Han logrado reducir su carga administrativa gracias a la adopción de la plataforma Acepta en sus procesos de pago.
- La preparación y autorización de asientos contables son realizadas por la misma persona.
- Los pagos a proveedores son revisados por la Jefa de Administración y Finanzas con cierta regularidad.
- No desarrollan actividades de relaciones laborales ya que no poseen una Asociación de Funcionarios.
- Tampoco tienen implementadas actividades de evaluación del personal debido a su reducido número.
- Organizan sus vacaciones para:
 - Utilizar los meses de enero y febrero por su menor carga laboral.
 - Evitar ausentarse ambos profesionales al mismo tiempo. Aun así esto no siempre es posible.
 - Salir después del período de recepción de bienes y servicios y antes del proceso cálculo y pago de remuneraciones.
- La Jefa de Administración y Finanzas en ocasiones ha llevado a cabo el proceso de remuneraciones durante sus ausencias.

Resulta evidente que al contar con solo dos personas dedicadas a las tareas Financiero - Contables (incluido el cálculo de remuneraciones), implicó la aceptación de riesgos de control y segregación funcional. No mencionamos en este punto el proceso de compras debido a que ambos funcionarios evitan pertenecer a las comisiones evaluadoras al momento de realizar licitaciones y compras públicas. Aunque si asesoran a los funcionarios que en ellas se desempeñen.

Los resultados de esta actividad se muestran a continuación:

Cuadro A-8. Distribución de tiempos por Funcionario por Proceso

Cargo	Tipo de Proceso	Proceso	Horas Día	Horas Día 80%
Analista	APOYO	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	3,4	4,3
		Adquisiciones	2,0	2,5
		Atención Público	1,0	1,3
		Tesorería	0,9	1,1
		Personas y Organización	0,5	0,6
		Gestión documental	0,4	0,5
		Servicios Generales	0,3	0,4
	ESTRATÉGICO	Presupuestación	0,2	0,3
Total Analista			8,7	10,9
Jefe de Unidad	APOYO	Tesorería	0,9	1,1
		Adquisiciones	0,7	0,9
		Servicios Generales	0,3	0,4
		Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	0,3	0,4
		Personas y Organización	0,3	0,4

Cargo	Tipo de Proceso	Proceso	Horas Día	Horas Día 80%
		Reportes a Servicios fiscalizadores	0,2	0,3
		Legal y Compliance Normativo	0,0	0,1
	CORE	Comunicaciones internas, externas y RRPP	0,0	0,0
	ESTRATÉGICO	Presupuestación	0,4	0,5
Total Jefe de Unidad			3,2	4,0
Administrativo	APOYO	Atención Público	0,4	0,5
		Gestión documental	0,0	0,0
		Tecnología y Sistemas de Información	0,0	0,0
	CORE	Comunicaciones internas, externas y RRPP	0,8	1,0
Total Administrativo			1,2	1,5
Total general			13,1	16,4

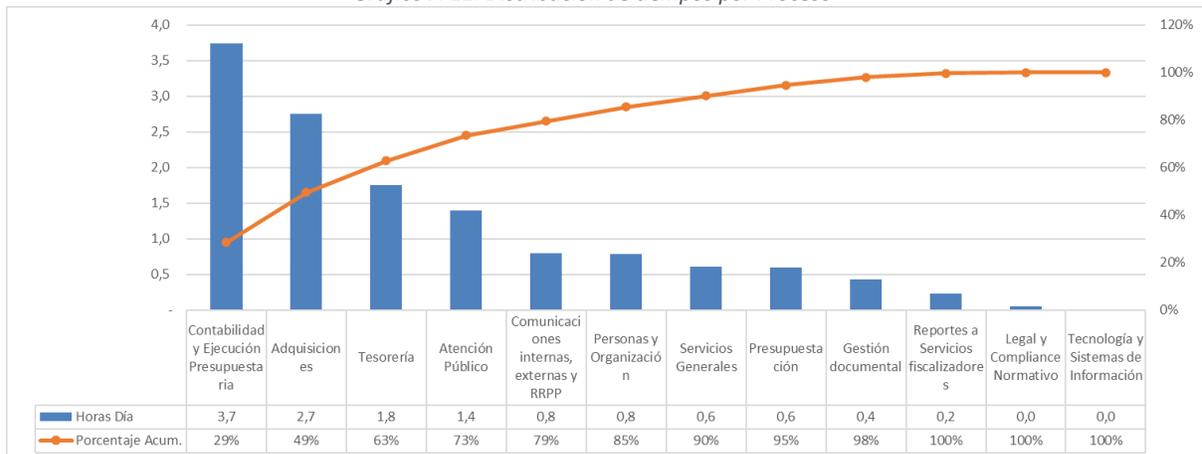
Cuadro A-9. Distribución de tiempos por Funcionario por Proceso

Tipo de Proceso	Proceso	Analista	Jefe de Unidad	Administrativo	Total general
APOYO	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	3,4	0,3		3,7
	Adquisiciones	2,0	0,7		2,7
	Tesorería	0,9	0,9		1,8
	Atención Público	1,0		0,4	1,4
	Personas y Organización	0,5	0,3		0,8
	Servicios Generales	0,3	0,3		0,6
	Gestión documental	0,4		0,0	0,4
	Reportes a Servicios fiscalizadores		0,2		0,2
	Legal y Compliance Normativo		0,0		0,0
	Tecnología y Sistemas de Información			0,0	0,0
CORE	Comunicaciones internas, externas y RRPP		0,0	0,8	0,8
ESTRATÉGICO	Presupuestación	0,2	0,4		0,6
Total		8,7	3,2	1,2	13,1

Cuadro A-10. Distribución de tiempos por Proceso

Tipo de Proceso	Proceso	Horas Día	Horas Día 80%	Porcentaje Acum.
APOYO	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	3,7	4,7	29%
	Adquisiciones	2,7	3,4	21%
	Tesorería	1,8	2,2	13%
	Atención Público	1,4	1,8	11%
	Personas y Organización	0,8	1,0	6%
	Servicios Generales	0,6	0,8	5%
	Gestión documental	0,4	0,5	3%
	Reportes a Servicios fiscalizadores	0,2	0,3	2%
	Legal y Compliance Normativo	0,0	0,1	0%
	Tecnología y Sistemas de Información	0,0	0,0	0%
CORE	Comunicaciones internas, externas y RRPP	0,8	1,0	6%
ESTRATÉGICO	Presupuestación	0,6	0,7	5%
Total		13,1	16,4	100%

Gráfico A-12. Distribución de tiempos por Proceso



Cuadro A-11. Tabla de Tiempos por Funcionario dedicados solo a Tareas de Apoyo

Cargo	Horas Día	Horas Día 80%
Analista	8,5	10,6
Jefe de Unidad	2,8	3,5
Administrativo	0,4	0,5
Total	11,7	14,7

Gráfico A-13. Distribución de tiempos por Proceso de Apoyo

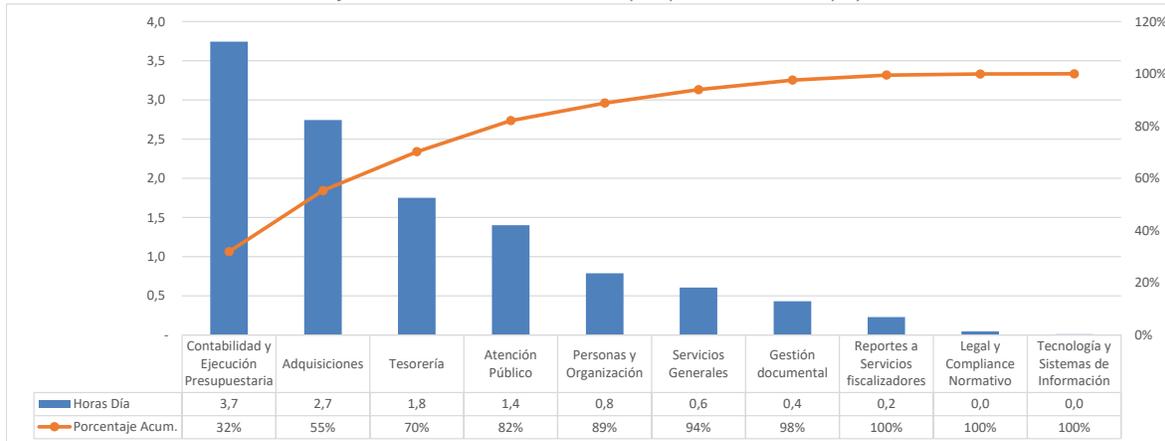
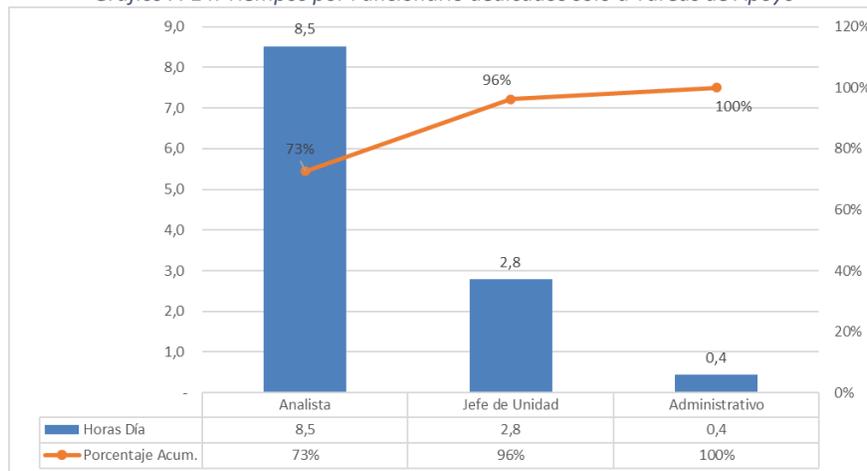


Gráfico A-14. Tiempos por Funcionario dedicados solo a Tareas de Apoyo



Se puede observar en el gráfico 14 que la Secretaria y la Jefa de Administración y Finanzas, destinan parte importante de su jornada laboral a tareas que no son parte de los procesos administrativos de apoyo.

Para intentar entender cuál es el peso de las tareas operativas en el trabajo global del Consejo de Rectores, incorporamos tiempos estimados para los funcionarios asociados a sus procesos Core y a la Dirección Ejecutiva. Asumimos que cada funcionario realiza sus respectivas labores en una jornada semanal de 40 horas.

También, para completar la jornada de la Jefa del Departamento de Administración y la Secretaria, les asignamos su diferencial de tiempo a los procesos Core (considerando que su dedicación a tareas de Apoyo es parcial y no total).

Usando estos supuestos llegamos al resultado de que el 15% de los esfuerzos del Consejo de Rectores es dedicado a funciones de Apoyo.

El resultado de este ejercicio se presenta a continuación:

Cuadro A-12. Tabla de Distribución de tiempos por Macro Procesos

Proceso	Horas Día	Porcentaje Acum.
CORE	51,7	65%
APOYO	11,7	80%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	8,0	90%
ESTRATÉGICO	0,6	91%
Total	79,2	100%

Gráfico A-15. Distribución de tiempos por Macro Procesos

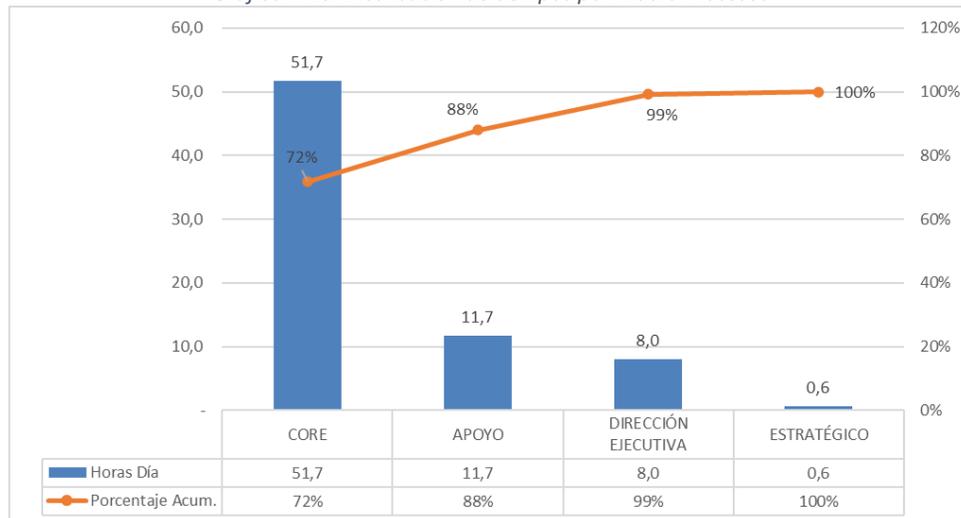
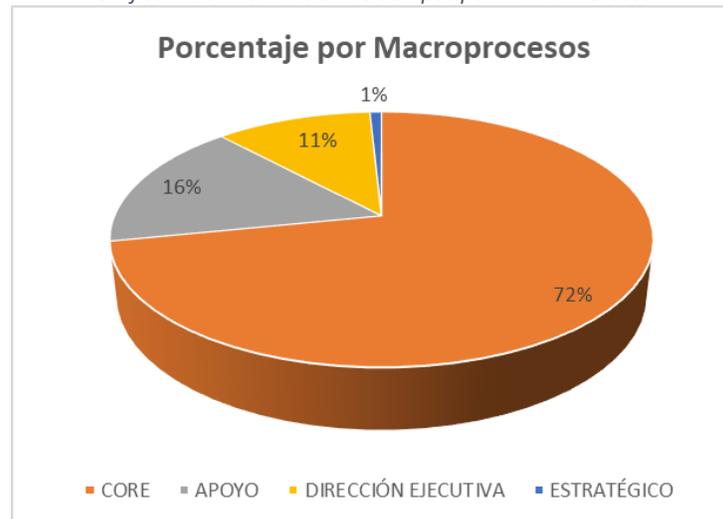


Gráfico A-16. Distribución de tiempos por Macro Procesos



Sin embargo, este ejercicio teórico no considera tiempos muertos, distracciones o improductividad. Ni tampoco los naturales espacios de sociabilización que ocurren en todo ambiente de relacionamiento humano. Con ello en mente y para un ejercicio más cercano a la realidad, descontamos el 30% del tiempo dedicado al proceso Core.

Este nuevo ejercicio teórico indica que un quinto del trabajo del Consejo de Rectores es destinado a tareas administrativas y de apoyo (21%). Lo cual resulta un poco más consistente con la cantidad de personas asignadas a estas tareas en su estructura organizacional.

Hacemos notar que no hemos considerado en este análisis el uso de tiempos adicionales a la jornada laboral normal. Ello se debe a que el Consejo de Rectores solo autoriza horas extras en ocasiones excepcionales.

Como antecedente adicional, seleccionamos a la Subsecretaría de Hacienda para obtener cual es el peso relativo de las horas extras en un servicio público. A través de la información publicada en el portal de Transparencia, revisamos el pago de tiempos adicionales para los doce meses del año 2019 (consideramos una jornada semanal normal de 44 horas para cada funcionario). Elegimos ese año para excluir los efectos de la Pandemia y el teletrabajo.

Calculamos que la suma de horas extras, pagadas e informadas en el año 2019 alcanza un 3,3% del total de las horas “normales” de la Subsecretaría.

Este número se alza hasta un 7,8% al excluir a los profesionales y técnicos para quienes no se informan pagos por este concepto. Si del personal restante, administrativos y auxiliares, solo revisamos el personal en unidades de Apoyo, obtenemos que las horas extras pagadas suman un 8,8% del total.

Consejo Nacional de Educación

El Consejo Nacional de Educación al cierre de 2020 estaba compuesto por 33 personas⁴¹, 10 de las cuales (29%) se desempeñan en funciones de Apoyo a la gestión principal del CNED.

Cuadro A-13. Funcionarios del Consejo de Nacional de Educación

Personal por Proceso	Personas	Porcentaje
APOYO	10	29%
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	8	24%
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	3%
PERSONAS	1	3%
CORE	16	47%
CALIDAD	16	47%
DIRECTIVO	5	15%
LEGAL	4	12%
AUDITORÍA	1	3%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	3	9%
Total	34	100%

Cuadro A-14. Funcionarios del Consejo de Nacional de Educación en tareas de Apoyo

⁴¹ Además cuentan con 4 personas contratadas a honorarios para tareas del Core del Consejo (revisión de instrumentos curriculares y de evaluación), quienes no fueron incluidas en este análisis.

Personal de Apoyo	Personas	Porcentaje
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	8	80%
JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAS	1	10%
COORDINADOR DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAS.	1	10%
PROFESIONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAS.	1	10%
APOYO ADMINISTRATIVO	3	30%
RECEPCIONISTA	1	10%
SECRETARIA	1	10%
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	10%
PROFESIONAL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1	10%
PERSONAS	1	10%
COORDINADORA UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	1	10%
Total general	10	100%

Al revisar su estructura podemos observar que:

- Los consejeros no realizan labores administrativas, siendo la Secretaria Ejecutiva la autoridad Administrativa superior.
- Tres personas se desempeñan como apoyo administrativo (auxiliares). En épocas “normales” cumplían entre otras funciones la obtención de firmas de los Rectores (por ejemplo desplazándose a aeropuertos). Actualmente uno de ellos realiza también labores menores de soporte tecnológico.
- Cuentan con un funcionario que desempeña las labores de recepcionista y que además coordina las labores del servicio de guardias (servicio externalizado).
- Las labores de apoyo administrativo (contabilidad, compras, tesorería y control de gestión, cálculo de remuneraciones), se concentran en los tres profesionales de Administración y Finanzas con distintos niveles de autoridad:
 - Coordinador
 - Jefe
 - Analista
- Cuentan con una persona para realizar soporte tecnológico.
- Si bien poseen un profesional que desarrolla actividades de auditoría, no fue clasificado en una función de apoyo, dado que sus tareas son *ex pos* a las actividades de gestión habitual. Sin embargo si se incluyó media jornada de auditoría en funciones CORE.
- Poseen un profesional dedicado a las tareas de gestión y desarrollo de personas, quien es responsable entre otras labores⁴² de:
 - Implementación de teletrabajo y medidas preventivas
 - Plan de Prevención y sensibilización del Maltrato Laboral, Acoso Laboral y Acoso Sexual (MALS)

⁴² Fuente: Páginas 41, 42 y 43 de la Cuenta Pública del CNED, <https://www.cned.cl/cuenta-publica-participativa-2020>.

- Programa de Calidad de Vida del Consejo
- Plan Anual de Capacitación
- Plan de Mejoras en las Remuneraciones
- Actualización del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.
- El Personal Jurídico realiza tareas de⁴³:
 - Secretaría de Actas
 - Defensa Judicial del Consejo
 - Asesoría jurídica en procesos de cierre de Instituciones de Educación Superior
 - Visación de actos administrativos

También realizamos con el Consejo Nacional de Educación una revisión de sus actividades de Apoyo a la Gestión. con base en ello podemos comentar lo siguiente:

- Para efectos de segregación, el CNED a separado responsabilidades en las tareas de compras y de contabilidad. Adicionalmente en algunas tareas se solicita la autorización y supervisión del Coordinador del Área y la Secretaria Ejecutiva.

Por ejemplo las solicitudes de caja son preparadas por un profesional y autorizadas por otro diferente. Lo mismo sucede con el registro de devengos, la conciliación bancaria y el cierre mensual.

Otro ejemplo ocurre con las compras por Convenio Marco, las que son recibidas por el Analista quien luego debe solicitar el visto bueno del Jefe de Administración y Finanzas, para posteriormente requerir la autorización de la Secretaria Ejecutiva.

Hay ocasiones en las cuales intervienen los tres profesionales de administración y finanzas, separando las tareas de Ingreso y aprobación de facturas o el ingreso y autorización de nóminas bancarias.

- Resulta llamativo que la actividad con un mayor peso relativo, 17% (14 horas) corresponde a Atención de Público. De este total le asignaron 9 horas a la atención de su Oficina de Partes.
- Las tareas de Legal y Compliance, descritas anteriormente alcanzan un 16% del total (a las cuales suman media jornada de servicios de auditoría).
- Tecnologías de la Información con un 14% ocupa un tercer lugar con tareas dedicadas principalmente al soporte y seguridad.
- Por último, Comunicaciones también presenta un alto peso relativo 13%, debido principalmente a las tareas de Comunicaciones Corporativas y Atención de Solicitudes Ciudadanas. Actividades que se ven impactadas por el posicionamiento e importancia del Consejo en la ciudadanía.

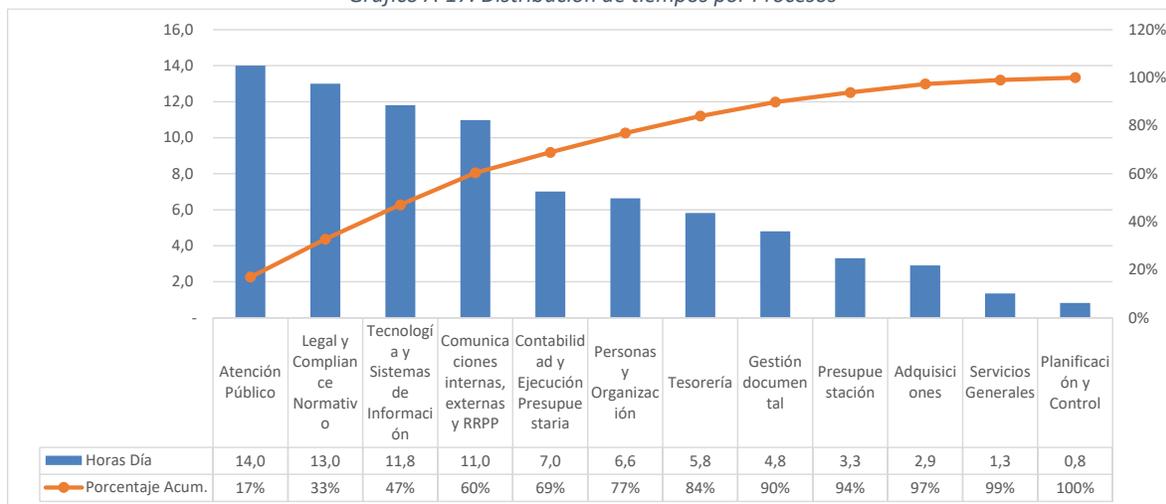
Los resultados de la actividad de relevamiento se muestran a continuación:

Cuadro A-15. Distribución de tiempos por Proceso

⁴³ Fuente: entrevistas y funciones descritas en <https://www.cned.cl/transparencia/organigrama.html>

Tipo de Proceso	Proceso	Horas Día	Horas Día 80%	Porcentaje Acum.
APOYO	Atención Público	14,0	17,5	17%
	Legal y Compliance Normativo	13,0	16,3	16%
	Tecnología y Sistemas de Información	11,8	14,8	14%
	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	7,0	8,8	9%
	Personas y Organización	6,6	8,3	8%
	Tesorería	5,8	7,3	7%
	Gestión documental	4,8	6,0	6%
	Adquisiciones	2,9	3,6	4%
	Servicios Generales	1,3	1,7	2%
Total APOYO		67,3	84,2	82%
CORE	Comunicaciones internas, externas y RRPP	11,0	13,7	13%
Total CORE		11,0	13,7	13%
ESTRATÉGICO	Presupuestación	3,3	4,1	4%
	Planificación y Control	0,8	1,0	1%
Total ESTRATÉGICO		4,1	5,2	5%
Total		82,4	103,0	100%

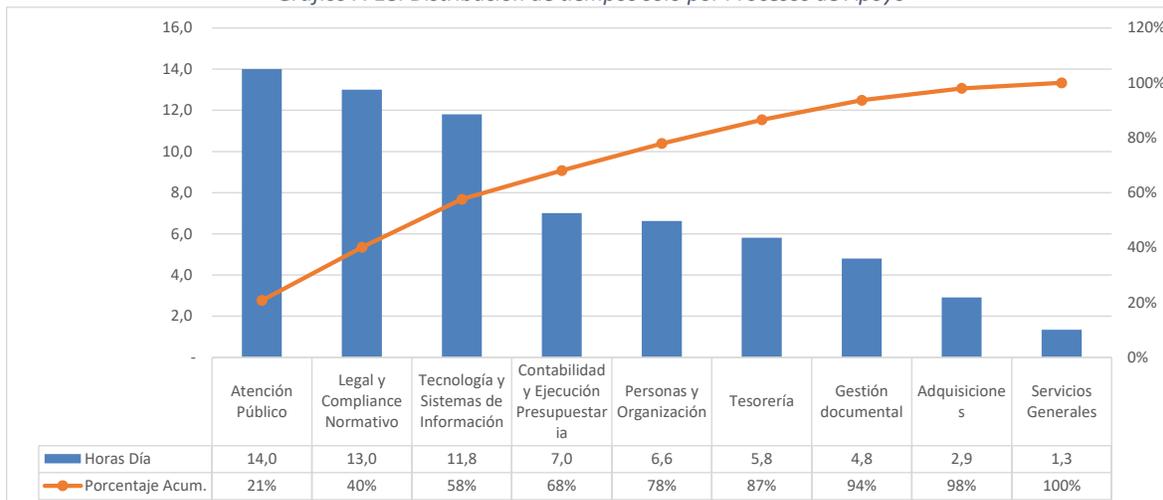
Gráfico A-17. Distribución de tiempos por Procesos



Cuadro A-16. Tabla de Tiempos dedicados solo a Tareas de Apoyo

Proceso	Horas Día	Horas Día 80%
Atención Público	14,0	17,5
Legal y Compliance Normativo	13,0	16,3
Tecnología y Sistemas de Información	11,8	14,8
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	7,0	8,8
Personas y Organización	6,6	8,3
Tesorería	5,8	7,3
Gestión documental	4,8	6,0
Adquisiciones	2,9	3,6
Servicios Generales	1,3	1,7
Total	67,3	84,2

Gráfico A-18. Distribución de tiempos solo por Procesos de Apoyo



El resultado informado de la carga laboral en tareas de apoyo, se asimila a las 10 personas asignadas en su estructura organizacional.

Lamentablemente y a diferencia del Consejo de Rectores, para el Consejo Nacional de educación no poseemos la apertura de tareas por cada funcionario. Sin embargo, nos permitimos realizar nuevamente el ejercicio de estimar y comparar los tiempos totales del trabajo de este Consejo. Para ello sumamos los tiempos de las jornadas semanales de cada funcionario asignado a las otras divisiones del Consejo.

Los resultados se presentan a continuación:

Cuadro A-17. Tabla de Distribución de tiempos por Macro Procesos

Tipo de Proceso	Horas Día	Porcentaje Acum.	Porcentaje
CORE	139	57%	57%
APOYO	67	85%	28%
DIRECCIÓN EJECUTIVA	24	95%	10%
DIRECTIVO	8	98%	3%
ESTRATÉGICO	4	100%	2%
Total	242	100%	100%

Gráfico A-19. Distribución de tiempos por Macro Procesos

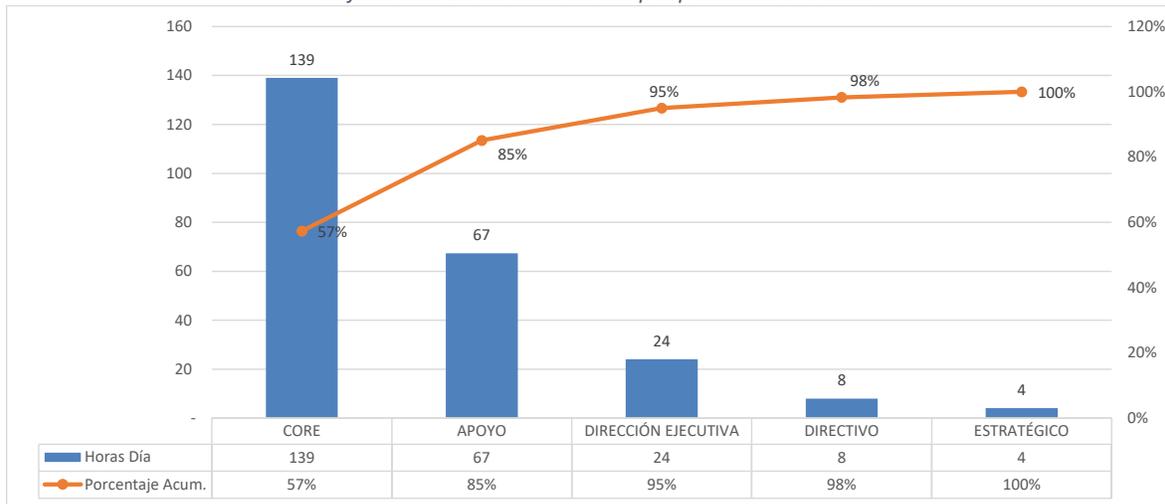
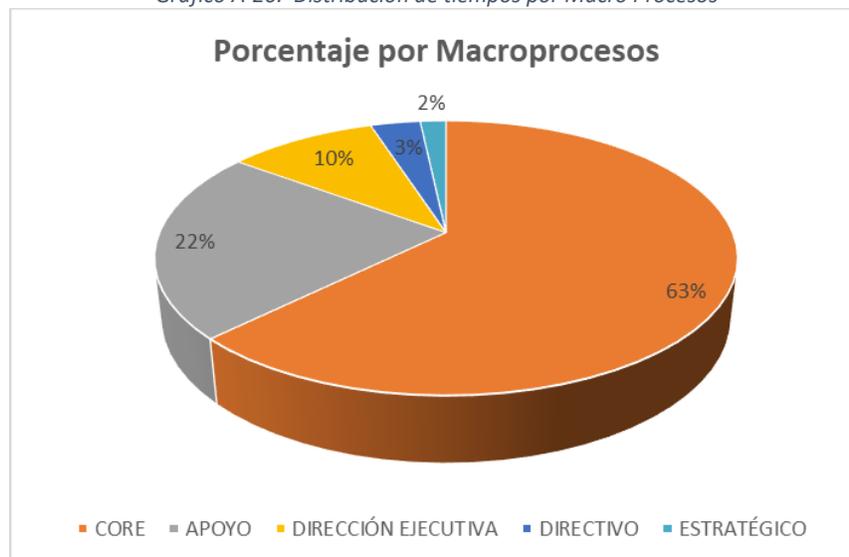


Gráfico A-20. Distribución de tiempos por Macro Procesos



Anexo 1. Planilla de Relevamiento de Actividades

Esta planilla se usó para relevar las horas dedicadas a tareas de apoyo. En ella consideramos las actividades descritas en el Convenio de colaboración con la Subsecretaría de Hacienda. Y también incluimos otras actividades de apoyo estándar, no explicitadas en el convenio, por ejemplo, Remuneraciones.

Posee dos secciones las cuales se explican a continuación.

Figura I: Procesos actividades propuestas:

	A	B	C
1	Matriz de actividades de Procesos		
2			
3	Código ▾	Proceso ▾	Nombre Actividad
22	TE01	Tesorería	Pago a proveedores
23	TE02	Tesorería	Gestión de pagos de servicios básicos
24	TE03	Tesorería	Realización de transferencias
25	1	Tesorería	Conciliaciones bancarias
26		Tesorería	Solicitud de caja
27	TE06	Tesorería	Gestión de cuenta bancaria
28	TE07	Tesorería	
29	TE08	Tesorería	3
30	TE09	Tesorería	
31	CP01	Contabilidad y Presupuesto	Registros Contable en sistema
32	CP02	Contabilidad y Presupuesto	Cierre contable
33	CP03	2	Digitalización y archivo de los comprobantes contables
34	CP04	Contabilidad y Presupuesto	Gestión de Modificaciones presupuestarias
35	CP05	Contabilidad y Presupuesto	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)
36	CP06	Contabilidad y Presupuesto	
37	CP07	Contabilidad y Presupuesto	
38	CP08	Contabilidad y Presupuesto	
82	OP01	Otro Proceso	
83	OP02	Otro Proceso	4
84	OP03	Otro Proceso	
85			

1. Código alfanumérico que identifica un par “proceso – actividad”
2. Proceso que agrupa el conjunto de actividades
3. Actividades sin nominar en procesos propuestos
4. Procesos y actividades sin nominar

Los puntos 3 y 4 permiten la adición de procesos y/o actividades relevantes no incluidas por nosotros.

Anexo 2. Detalle de actividades y tareas del convenio de colaboración del CFA y la Subsecretaría de Hacienda.

Proceso Actualizado	Responsable	Actividad	Actividad
Adquisiciones	CFA	Cotizaciones de bienes y servicios	La Secretaría Ejecutiva, al requerir bienes y servicios, realiza cotizaciones apoyada por el equipo de adquisiciones, compras y suministros de la Subsecretaría. Los requerimientos son esporádicos.
		Gestión de Contratos	La Secretaría Ejecutiva monitorea el correcto cumplimiento de los contratos que mantiene el CFA respecto de la elaboración de informes o consultorías. Al mismo tiempo, supervisa el seguimiento y pago de los contratos asociados al arriendo de equipos computacionales, impresora, así de las cuentas de servicios básicos (tareas desarrolladas por la Subsecretaría).
	Subsecretaría	Cotizaciones de bienes y servicios	Cotizaciones de bienes y servicios
		Generar Órdenes de Compra	Generar Órdenes de Compra
		Generar Resoluciones de Trato Directo	Generar Resoluciones de Trato Directo
		Efectuar procesos de licitaciones	Efectuar procesos de licitaciones - Esta actividad se ha realizado una vez
	Atención Público	CFA	Oficina de partes
Recepción de documentos externos			
Distribución y despacho de actos administrativos			
Subsecretaría		Atención de público	Numeración de documentos generados por el CFA
			Tramitación de actos administrativos
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	CFA	Gestión de Modificaciones presupuestarias	La Secretaría Ejecutiva del Consejo Fiscal Autónomo no coordina ni gestiona labores relacionadas con esta tarea.
	Subsecretaría		Generación de requerimientos y compromisos presupuestarios SIGFE
			Control de Gestión

		(reportes, KPI, seguimientos)	
		Digitalización y archivo de los comprobantes contables	Digitalización de comprobantes
		Declaraciones Juradas	Declaraciones Juradas - Esta actividad es anual

Gestión documental	CFA	Almacenamiento y recuperación	Actualmente no contamos con un sistema de gestión documental propiamente dicho. Pero la Secretaría Ejecutiva se encarga de: guardar los oficios, resoluciones, tablas, actas, convocatorias a sesiones y comunicados de prensa. Al mismo tiempo, la Secretaría Ejecutiva deja registros de los acuerdos adoptados, de las solicitudes formuladas a Dipres y de las recomendaciones efectuadas al Ministerio de Hacienda y a la Dipres.
		Clasificación	
		Seguridad y custodia	
		Workflow	
		Creación	

Personas y Organización	CFA	Remuneraciones y compensaciones	La Secretaría Ejecutiva lleva registros de la asistencia de los Consejeros a las sesiones, calcula la dieta correspondiente a cada uno y coordina con los Consejeros la emisión de boleta de honorarios y con la Subsecretaría su correcto pago.
		COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo	La Secretaría Ejecutiva del Consejo Fiscal Autónomo ha elaborado, en coordinación con la Subsecretaría, todas las medidas adoptadas por el CFA (implementación de teletrabajo, coordinación del sistema de turnos, elaboración del plan de retorno seguro, adquisición de insumos básicos para su mantención en las dependencias, retiro de equipos computacionales y otros de parte de los miembros del staff, entre otras).
		Selección de personal	La Subsecretaría colabora en el proceso de elaboración de las bases administrativas del concurso, su publicación en el sitio web de empleos públicos y la revisión del cumplimiento formal de los requisitos de postulación. A su vez, la Secretaría Ejecutiva, en conjunto con la Gerencia de Estudios y/o el Consejo, según corresponda, colabora en la elaboración del perfil de cargo, en el análisis sustantivo o material de las postulaciones, en la coordinación de las entrevistas y en la adjudicación y cierre del concurso.
	Subsecretaría	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	Ingreso al sistema informático permisos y vacaciones de funcionarios
			Proceso de pago de remuneraciones Consejeros a honorarios

		Remuneraciones y compensaciones	Proceso pago de remuneraciones funcionarios por código del trabajo Procesos de pago de remuneraciones y honorarios Pago de impuestos y descuentos varios asociados a las remuneraciones a honorarios
		Selección de personal	Distribución y control presupuestario asignado a contratar a personas Proceso de contratos Procesos de selección para contratación de funcionarios - concursos Esta actividad se ha realizado 5 veces en 2 años - 40 horas cada proceso
Presupuestación	CFA	Formulación	El Consejo pleno, con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva, formula una propuesta de presupuesto que es apoyada por la Subsecretaría para su correcta formulación.
	CFA	Ejecución	La Secretaría Ejecutiva del Consejo Fiscal Autónomo no coordina ni gestiona labores relacionadas con esta tarea, pero monitorea mensualmente los informes remitidos por la Subsecretaría.
Servicios Generales	CFA	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	La Secretaría Ejecutiva ha solicitado a la Subsecretaría el servicio de instalación, desinstalación y préstamo de muebles en una ocasión, asociada a la llegada de un nuevo analista de la Gerencia de Estudios. una tarea excepcional y no forma parte de la gestión habitual de la Secretaría Ejecutiva.
	Subsecretaría	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)	Inspecciones eléctricas y sanitarias
		Servicio de Aseo	Instalación insumos para baño Servicios de Aseo
		Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)	Habilitación de oficinas - Esta actividad se realiza esporádicamente según solicitud
Servicios Generales	Subsecretaría	Mantenimientos menores (aire acondicionado, ascensores, otros)	Instalación de puntos de red y eléctricos - Esta actividad se realiza esporádicamente según solicitud

Servicios Legales	CFA	Servicios Legales	Tarea de cargo de la Secretaría Ejecutiva.
-------------------	-----	-------------------	--

Tecnología y Sistemas de Información	CFA	Desarrollo y mantención de sitios web	Administración de sitios web La Secretaría Ejecutiva actualiza semanalmente el contenido de la página web y administra plataformas de transparencia y lobby.
			Diversos temas asociados a la página web
	Subsecretaría	Seguridad informática (hackers, antivirus, almacenamientos protegidos)	Problemas con correos spam
		Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención)	Actualización del sistema operativo y revisión de computadores
			Asignación de más espacio en correos electrónicos

Tesorería	CFA	Gestión de pagos	Gestión de pagos de servicios básicos La Secretaría Ejecutiva monitorea el correcto cumplimiento de esta tarea por parte de la Subsecretaría.
		Pago a proveedores	La Secretaría Ejecutiva monitorea el correcto cumplimiento de esta tarea por parte de la Subsecretaría y mantiene contacto con los proveedores.
	Subsecretaría	Conciliaciones bancarias	Conciliación bancaria
		Gestión de pagos	Contabilización de facturas y seguimiento del proceso de pago en SIGFE
		Impuestos y tributos	Monitoreo DTE recibidos en el SII
		Pago a proveedores	Gestión de visto bueno de facturas de bienes y servicios de consumo

Anexo 3. Detalle de actividades para la gestión administrativa autónoma

Temporalidad	Tipo Proceso	Proceso	Nombre Actividad	Tarea Crítica	Horas Día
Presente	Estratégico	Planificación y Control	Cuenta Pública	Si	0,17
Presente	Estratégico	Planificación y Control	Plan de Compras	Si	0,04
Presente	Estratégico	Planificación y Control	Tiempo dedicado por El Presidente del Consejo del Organismo	Si	0,40
Presente	Estratégico	Planificación y Control	Tiempo dedicado por El Vicepresidente del Consejo del Organismo	Si	0,20
Presente	Estratégico	Planificación y Control	Tiempo dedicado por los Consejeros del Organismo	Si	0,30
Presente	Estratégico	Presupuestación	Formulación	Si	0,06
Presente	Apoyo	Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios		0,07
Presente	Apoyo	Adquisiciones	Efectuar procesos de licitaciones	Si	0,08
Presente	Apoyo	Adquisiciones	Generar Órdenes de Compra		0,02
Presente	Apoyo	Adquisiciones	Generar Resoluciones de Trato Directo		0,09
Presente	Apoyo	Adquisiciones	Gestión de Contratos	Si	0,27
Presente	Apoyo	Atención Público	Atención de público		0,05
Presente	Apoyo	Atención Público	Oficina de partes		0,25
Presente	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)		0,09
Presente	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Declaraciones Juradas		0,01
Presente	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Digitalización y archivo de los comprobantes contables		0,09
Presente	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Gestión de Modificaciones presupuestarias	Si	0,08
Presente	Apoyo	Gestión documental	Almacenamiento y recuperación	Si	0,20
Presente	Apoyo	Gestión documental	Clasificación		0,20
Presente	Apoyo	Gestión documental	Creación		0,80

Temporalidad	Tipo Proceso	Proceso	Nombre Actividad	Tarea Crítica	Horas Día
Presente	Apoyo	Gestión documental	Seguridad y custodia		0,20
Presente	Apoyo	Gestión documental	Workflow		0,40
Presente	Apoyo	Legal y Compliance Normativo	Servicios Legales	Si	1,60
Presente	Apoyo	Personas y Organización	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo		0,15
Presente	Apoyo	Personas y Organización	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	Si	0,03
Presente	Apoyo	Personas y Organización	Remuneraciones y compensaciones		0,24
Presente	Apoyo	Personas y Organización	Selección de personal	Si	0,43
Presente	Apoyo	Servicios Generales	Gestión de infraestructura (plantas, oficinas)		0,23
Presente	Apoyo	Servicios Generales	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)		0,14
Presente	Apoyo	Servicios Generales	Mantenimientos menores (aire acondicionado, ascensores, otros)		0,14
Presente	Apoyo	Servicios Generales	Servicio de Aseo		0,21
Presente	Apoyo	Servicios Generales	Servicios básicos (suministro)		0,09
Presente	Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Soporte computacional y telefónico (equipos, accesos, mantención)		0,14
Presente	Apoyo	Tesorería	Conciliaciones bancarias		0,05
Presente	Apoyo	Tesorería	Gestión de pagos		0,09
Presente	Apoyo	Tesorería	Impuestos y tributos		0,05
Presente	Apoyo	Tesorería	Pago a proveedores		0,09
Presente	Apoyo	Tesorería	Realización de transferencias		0,18
Presente	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Actualización de Sitios web		0,60
Presente	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Atención de solicitudes ciudadanas	Si	0,04
Presente	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Comunicaciones corporativas	Si	0,60
Presente	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Gestión de suscripciones		0,05
Adicional	Estratégico	Planificación y Control	Cuenta Pública	Si	0,39
Adicional	Estratégico	Planificación y Control	Plan de Capacitación	Si	0,18



Temporalidad	Tipo Proceso	Proceso	Nombre Actividad	Tarea Crítica	Horas Día
Adicional	Estratégico	Planificación y Control	Plan de Compras	Si	0,08
Adicional	Estratégico	Planificación y Control	Plan de Sucesión y reemplazos, capacitaciones	Si	0,23
Adicional	Estratégico	Planificación y Control	Solicitud de caja	Si	0,82
Adicional	Estratégico	Presupuestación	Aprobación	Si	0,04
Adicional	Estratégico	Presupuestación	Formulación	Si	0,24
Adicional	Apoyo	Adquisiciones	Cotizaciones de bienes y servicios		0,60
Adicional	Apoyo	Adquisiciones	Efectuar procesos de licitaciones	Si	0,23
Adicional	Apoyo	Adquisiciones	Generar Órdenes de Compra		0,40
Adicional	Apoyo	Adquisiciones	Generar Resoluciones de Trato Directo		0,27
Adicional	Apoyo	Adquisiciones	Gestión de contratistas	Si	0,09
Adicional	Apoyo	Atención Público	Atención de público		1,00
Adicional	Apoyo	Atención Público	Oficina de partes		2,00
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Cierre contable		0,14
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Control de Gestión (reportes, KPI, seguimientos)		0,09
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Declaraciones Juradas		0,01
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Digitalización y archivo de los comprobantes contables		0,18
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Registros Contable en sistema		2,50
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Reporting CONGRESO	Si	0,08
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Reporting CONTRALORÍA	Si	0,27
Adicional	Apoyo	Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	Reporting DIPRES	Si	0,53
Adicional	Apoyo	Gestión documental	Almacenamiento y recuperación	Si	0,20
Adicional	Apoyo	Gestión documental	Clasificación		0,20
Adicional	Apoyo	Gestión documental	Creación		0,80



Temporalidad	Tipo Proceso	Proceso	Nombre Actividad	Tarea Crítica	Horas Día
Adicional	Apoyo	Gestión documental	Seguridad y custodia		0,20
Adicional	Apoyo	Gestión documental	Workflow		0,40
Adicional	Apoyo	Legal y Compliance Normativo	Servicios de Auditoría	Si	0,04
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones Compras		0,41
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones Gestión Documental		0,07
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones SIGFE		0,16
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Capacitaciones SIPER		0,16
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Convenios y beneficios		0,40
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	COVID-19, medidas de prevención, formas de operar, perspectivas a corto y mediano plazo		0,15
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Diseño de Carrera y promociones	Si	0,64
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Permisos, vacaciones y ausentismo de funcionarios	Si	0,06
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Prevención de riesgos y salud ocupacional		0,18
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Remuneraciones y compensaciones		0,27
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Reporting Servicio Civil	Si	0,18
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Selección de personal	Si	0,33
Adicional	Apoyo	Personas y Organización	Servicios de alimentación y casino		-
Adicional	Apoyo	Servicios Generales	Gestión de mobiliario (instalación, desinstalación y préstamo de muebles)		0,66
Adicional	Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Acceso a internet		-
Adicional	Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Auditorías a sistemas de información		0,06
Adicional	Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Desarrollo y mantención de sitios web		-
Adicional	Apoyo	Tecnología y Sistemas de Información	Seguridad informática (hackers, antivirus, almacenamientos protegidos)	Si	-
Adicional	Apoyo	Tesorería	Conciliaciones bancarias		0,11
Adicional	Apoyo	Tesorería	Gestión de cuenta bancaria		0,40
Adicional	Apoyo	Tesorería	Gestión de pagos		0,27
Adicional	Apoyo	Tesorería	Impuestos y tributos		0,05



Temporalidad	Tipo Proceso	Proceso	Nombre Actividad	Tarea Crítica	Horas Día
Adicional	Apoyo	Tesorería	Pago a proveedores		0,09
Adicional	Apoyo	Tesorería	Realización de transferencias		0,05
Adicional	Apoyo	Tiempo libre	Tiempo Libre		10,80
Adicional	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Actualización de Sitios web		0,23
Adicional	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Atención de solicitudes ciudadanas	Si	0,60
Adicional	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Ley de Lobby	Si	0,18
Adicional	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Portal de Transparencia	Si	0,27
Adicional	Core	Comunicaciones internas, externas y RRPP	Gestión de Prensa	Si	2,00

Anexo 4. Perfiles profesionales

Director de Administración y Finanzas (DAF)

Profesiones

Ingeniero Comercial, Contador Auditor, Administrador Público, Ingeniero en Administración o cualquier título Profesional del área de la administración de una carrera de, a lo menos, diez semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente.

Experiencia

No inferior a cinco años en el sector público o privado, en áreas, secciones o unidades de contabilidad, presupuesto, finanzas, personal, remuneraciones o recursos humanos. Y al menos 2 años en el sector público.

Conocimientos

Ley 1263 Administración financiera del estado

Ley 18575 Orgánica Constitucional Generales de la Administración del Estado

Ley 18834 Estatuto Administrativo

Ley 20285 Transparencia y acceso a la información

Ley 20370 Ley del Lobby

Ley 20880 Probidad y Conflictos de Interés

Código del Trabajo

Contabilidad Gubernamental

Decreto 854, 2004, Determina Clasificaciones Presupuestarias

Ética, Probidad y Transparencia en los Órganos del Estado

Ley 20005 TIPIFICA Y SANCIONA EL ACOSO SEXUAL

Ley 20205 PROTEGE AL FUNCIONARIO QUE DENUNCIA IRREGULARIDADES Y FALTAS AL PRINCIPIO DE PROBIDAD

Ley 20607 Firma electrónica MODIFICA EL CÓDIGO DEL TRABAJO, SANCIONANDO LAS PRÁCTICAS DE ACOSO LABORAL

Ley Presupuesto y Glosas

NICSP

Plataformas

OFFICE

Servicio Civil

SIAPER

Chilecompras

SIGFE 1 y 2

SISPUBLI

Profesional Senior de Administración y Finanzas (F1)

Profesiones

- Ingeniero Comercial, industrial, en Administración de Empresas, en Control de Gestión
- Contador Auditor, Público Auditor
- Administrador Público

O cualquier título Profesional del área de la administración de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente.

Experiencia

Al menos 2 años en áreas, secciones o unidades de contabilidad, presupuesto, finanzas, personal, remuneraciones o recursos humanos en el sector público.

Conocimientos

Ley 1263 Administración financiera del estado

Ley 18575 Orgánica Constitucional Generales de la Administración del Estado

Ley 18834 Estatuto Administrativo

Ley 20285 Transparencia y acceso a la información

Ley 20370 Ley del Lobby

Ley 20880 Probidad y Conflictos de Interés

Contabilidad Gubernamental

Ética, Probidad y Transparencia en los Órganos del Estado

Ley Presupuesto y Glosas

NICSP

Plataformas

OFFICE

Chilecompras

SIAPER

SIGFE 1 y 2

Profesional Semi Senior de Administración y Finanzas (F2)

Profesiones

- Ingeniero Comercial, industrial, en Administración de Empresas, en Control de Gestión
- Contador Auditor, Público Auditor
- Administrador Público

O cualquier título Profesional del área de la administración de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente.

Experiencia

Al menos 1 año en áreas, secciones o unidades de contabilidad, presupuesto, finanzas, personal, remuneraciones o recursos humanos en el sector público.

Conocimientos

Ley 18834 Estatuto Administrativo



Código del Trabajo
Contabilidad Gubernamental
NICSP

Plataformas

OFFICE
Chilecompras
SIAPER
SIGFE 1 y 2

Periodista

Profesiones

Título profesional de una carrera de, al menos 10 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente, de las Ciencias Sociales. Idealmente Periodista.

Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares en Instituciones públicas.

Conocimientos

Ley 18834 Estatuto Administrativo
Ley 19733 Sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo
Ley 20370 Ley del Lobby

Plataformas

OFFICE
Redes Sociales

Personas y Organización

Profesiones

Psicología, Ingeniería Comercial, Administración Pública, Carrera de la Administración o Ciencias Sociales. Título Profesional de una carrera de las Ciencias de la Administración o Ciencias Sociales de a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente.

Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares en Instituciones públicas.

Conocimientos

Ley 18834 Estatuto Administrativo
Ley 20370 Ley del Lobby
Ley 20005 TIPIFICA Y SANCIONA EL ACOSO SEXUAL
Ley 20205 PROTEGE AL FUNCIONARIO QUE DENUNCIA IRREGULARIDADES Y FALTAS AL PRINCIPIO DE PROBIDAD
Ley 20607 MODIFICA EL CÓDIGO DEL TRABAJO, SANCIONANDO LAS PRÁCTICAS DE ACOSO LABORAL



Plataformas

OFFICE

Servicio Civil

SIAPER

SIGFE 1 y 2

SISPUBLI

Total general

Secretaria Recepcionista

Profesiones

Técnico de nivel medio o superior relacionado con el área de Administración o Secretariado.
Título otorgado por una Institución de Educación Superior del Estado o reconocida por éste.

Experiencia

Deseable, a lo menos 3 años de experiencia en el sector público.

Deseable, a lo menos 1 año de experiencia trabajando como secretaria o asistente de niveles directivos.

Conocimientos

18834 Estatuto Administrativo

20285 Transparencia y acceso a la información

20880 Probidad y Conflictos de Interés

Plataformas

OFFICE

Transparencia

Gestor Documental

www.infolobby.cl

Total general

Anexo 5. Uso de jornada de perfil profesional

En este Anexo se incluye la estimación de uso de jornada por perfil profesional, según escenarios de estimación, y complementa la información entregada en el punto 7.5, cuadro N°18.

Escenario 1. Independencia mínima, sin crecimiento de staff técnico

Proceso / Perfil	Directivos	Secretario Ejecutivo	Periodista	Encargado Personas y Organización	Jefe Administración (DAF)	Profesional Senior Finanzas	Profesional Junior Finanzas	Secretaría-Recepcionista
Adquisiciones	-	-	-		0,35	0,29		
Atención Público	-	0,20	-		-	-		
Comunicaciones internas, externas y RRPP	-	0,06	4,07		0,17	0,09		
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	-	-	-		0,79	1,20		
Gestión documental	-	0,90	1,80		-	-		
Legal y Compliance Normativo	-	1,61	-		0,03	-		
Personas y Organización	-	-	0,04		1,41	0,84		
Presupuestación	-	0,00	-		0,20	0,13		
Servicios Generales	-	-	-		-	0,05		
Tecnología y Sistemas de Información	-	-	-		-	0,20		
Tesorería	-	-	-		0,30	0,30		
Planificación y Control	1,26	0,16	0,36		0,45	0,02		
Tiempo libre	-	-	1,80		1,80	1,80		
Total general	1,26	2,93	8,07		5,51	4,92		

Escenario 2. Independencia administrativa, sin crecimiento de staff técnico

Proceso / Perfil	Directivos	Secretario Ejecutivo	Periodista	Encargado Personas y Organización	Jefe Administración (DAF)	Profesional Senior Finanzas	Profesional Junior Finanzas	Secretaría-Recepcionista
Adquisiciones	-	0,04	-		0,32	1,01		-
Atención Público	-	-	-		-	-		1,79
Comunicaciones internas, externas y RRPP	-	0,06	4,07		0,26	-		-
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	-	-	-		1,12	1,27		-
Gestión documental	-	-	-		-	-		2,70
Legal y Compliance Normativo	-	1,61	-		0,03	-		-
Personas y Organización	-	-	-		1,76	0,92		0,04
Presupuestación	-	0,00	-		0,20	0,13		-
Servicios Generales	-	-	-		0,23	0,78		-
Tecnología y Sistemas de Información	-	-	-		0,06	0,14		-
Tesorería	-	-	-		0,50	0,48		-
Planificación y Control	1,27	0,14	0,36		0,47	0,05		-
Tiempo libre	-	-	1,80		1,80	1,80		1,80
Total general	1,27	1,85	6,23		6,75	6,58		6,33

Escenario 3. Independencia mínima, con crecimiento de staff técnico

Proceso / Perfil	Directivos	Secretario Ejecutivo	Periodista	Encargado Personas y Organización	Jefe Administración (DAF)	Profesional Senior Finanzas	Profesional Junior Finanzas	Secretaría-Recepcionista
Adquisiciones	-	-	-		0,35	0,34		
Atención Público	-	0,20	-		-	-		
Comunicaciones internas, externas y RRPP	-	0,06	4,13		0,17	0,09		
Contabilidad y Ejecución Presupuestaria	-	-	-		0,55	1,45		
Gestión documental	-	0,90	1,80		-	-		
Legal y Compliance Normativo	-	1,61	-		0,03	-		
Personas y Organización	-	-	0,04		1,39	1,04		
Presupuestación	-	0,00	-		0,20	0,13		
Servicios Generales	-	-	-		-	0,05		
Tecnología y Sistemas de Información	-	-	-		-	0,20		
Tesorería	-	-	-		0,35	0,29		
Planificación y Control	1,26	0,16	0,36		0,50	0,02		
Tiempo libre	-	-	1,80		1,80	1,80		
Total general	1,26	2,93	8,13		5,35	5,40		

Anexo 6. Detalle estimación de costos

ESCENARIO 1

Gasto en Personal

Montos en \$													
Perfil			Remuneración Bruta	Con seguridad	Gasto anual	Total	Capacitación	Total	Viáticos	Viáticos	Total	Total	Total
			Mensualizada	social (9%) mensual	Unitario	Rem+SS	sobre remunerac. sin SS	Capacitac	unitario nacional	unitario extranjero	Viáticos nacional	Viáticos extranjero	Viáticos
				1,09			1%						
Consejo	Presidente	1	3.240.000	3.240.000	38.880.000	38.880.000			41.848	150.000	167.392	450.000	617.392
	Consejeros	4	2.160.000	2.160.000	25.920.000	103.680.000			41.848	150.000	669.568	1.800.000	2.469.568
	Secretario Ejecutivo	1	3.090.000	3.368.100	40.417.200	40.417.200	370.800	370.800					
	Periodista	1	2.477.425	2.700.393	32.404.719	32.404.719	297.291	297.291					
Principal	Gerente de Estudios	1	7.150.000	7.793.500	93.522.000	93.522.000	858.000	858.000	33.478	150.000	133.912	450.000	583.912
	Analista senior	1	3.500.000	3.815.000	45.780.000	45.780.000	420.000	420.000	27.899	150.000	111.596		111.596
	Analista junior	1	1.854.000	2.020.860	24.250.320	24.250.320	222.480	222.480					
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	3.931.641	4.285.489	51.425.864	51.425.864	471.797	471.797					
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.616.964	2.852.491	34.229.889	34.229.889	314.036	314.036					
		12				464.589.992		2.954.404					3.782.468

Gasto Operacional

<u>Montos en \$</u>							
				Arriendo computadores		Impresoras	Estudios Consultorías
Perfil			Subtítulo 22	Valor mensual	Total Anual	Total Anual	Total Anual
			16%	2,5 uf		24 uf	50.000.000
Consejo	Presidente	1	6.220.800	75.000	900.000	720.000	200.000.000
	Consejeros	4	16.588.800	300.000	3.600.000		
	Secretario Ejecutivo	1	5.932.800	75.000	900.000		
	Periodista	1	4.756.656	75.000	900.000		
Principal	Gerente de Estudios	1	13.728.000	75.000	900.000	720.000	
	Analista senior	1	6.720.000	75.000	900.000		
	Analista junior	1	3.559.680	75.000	900.000		
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	7.548.751	75.000	900.000	720.000	
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	5.024.571	75.000	900.000		
		12	70.080.058	900.000	10.800.000	2.160.000	200.000.000

Gasto por Una Vez

Montos en \$				
	Perfil		Mobiliario	Selección Personal
			2.029.800	
Consejo	Presidente	1	0	
	Consejeros	4	0	
	Secretario Ejecutivo	1	0	
	Periodista	1	2.029.800	2.477.425
Principal	Gerente de Estudios	1	0	
	Analista senior	1	0	0
	Analista junior	1	0	0
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	2.029.800	5.897.462
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.029.800	2.616.964
		12	6.089.400	10.991.851



ESCENARIO 2

Gasto en Personal

Montos en \$													
Perfil			Remuneración Bruta	Con seguridad	Gasto anual	Total	Capacitación	Total	Viáticos	Viáticos	Total	Total	Total
			Mensualizada	social (9%) mensual	Unitario	Rem+SS	sobre remunerac. sin SS	Capacitac	unitario nacional	unitario extranjero	Viáticos nacional	Viáticos extranjero	Viáticos
				1,09			1%						
Consejo	Presidente	1	3.240.000	3.240.000	38.880.000	38.880.000			41.848	150.000	167.392	450.000	617.392
	Consejeros	4	2.160.000	2.160.000	25.920.000	103.680.000			41.848	150.000	669.568	1.800.000	2.469.568
	Secretario Ejecutivo	1	3.090.000	3.368.100	40.417.200	40.417.200	370.800	370.800					
	Periodista	1	2.477.425	2.700.393	32.404.719	32.404.719	297.291	297.291					
Principal	Gerente de Estudios	1	7.150.000	7.793.500	93.522.000	93.522.000	858.000	858.000	33.478	150.000	133.912	450.000	583.912
	Analista senior	1	3.500.000	3.815.000	45.780.000	45.780.000	420.000	420.000	27.899	150.000	111.596		111.596
	Analista junior	1	1.854.000	2.020.860	24.250.320	24.250.320	222.480	222.480					
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	3.931.641	4.285.489	51.425.864	51.425.864	471.797	471.797					
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.616.964	2.852.491	34.229.889	34.229.889	314.036	314.036					
	Secretaria Recepcionista	1	1.369.579	1.492.841	17.914.093	17.914.093	164.349	164.349					
		13				482.504.086		3.118.753					3.782.468

Gasto Operacional

Montos en \$												
Perfil			Arriendo oficina				Arriendo computadores		Impresoras	Estudios		
			Subtítulo 22	Mts	Valor mt	Total mensual	Total Anual	Valor mensual	Total Anual	Total Anual	Total Anual	Total Anual
			16%	10	1 uf			2,5 uf		24 uf	50.000.000	
Consejo	Presidente	1	6.220.800	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000	200.000.000	
	Consejeros	4	16.588.800	40	30.000	1.200.000	14.400.000	300.000	3.600.000			
	Secretario Ejecutivo	1	5.932.800	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000			
	Periodista	1	4.756.656	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000			
Principal	Gerente de Estudios	1	13.728.000	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000		
	Analista senior	1	6.720.000	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000			
	Analista junior	1	3.559.680	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000			
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	7.548.751	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000		
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	5.024.571	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000			
	Secretaria Recepcionista	1	2.629.592	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000			
		13	72.709.649	130		3.900.000	46.800.000	975.000	11.700.000	2.160.000	200.000.000	



Gasto por Una Vez

Montos en \$					
	Perfil		Habilitación Oficinas	Mobiliario	Selección Personal
			2.962.800	2.029.800	
Consejo	Presidente	1	2.962.800	2.029.800	
	Consejeros	4	11.851.200	8.119.200	
	Secretario Ejecutivo	1	2.962.800	2.029.800	
	Periodista	1	2.962.800	2.029.800	2.477.425
Principal	Gerente de Estudios	1	2.962.800	2.029.800	
	Analista senior	1	2.962.800	2.029.800	
	Analista junior	1	2.962.800	2.029.800	
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	5.897.462
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	2.616.964
	Secretaria Recepcionista	1	2.962.800	2.029.800	684.790
		13	38.516.400	26.387.400	11.676.640



ESCENARIO 3

Gasto en Personal

Montos en \$													
Perfil			Remuneración Bruta	Con seguridad	Gasto anual	Total	Capacitación	Total	Viáticos	Viáticos	Total	Total	Total
			Mensualizada	social (9%) mensual	Unitario	Rem+SS	sobre remunerac. sin SS	Capacitac	unitario nacional	unitario extranjero	Viáticos nacional	Viáticos extranjero	Viáticos
				1,09			1%						
Consejo	Presidente	1	3.240.000	3.240.000	38.880.000	38.880.000			41.848	150.000	167.392	450.000	617.392
	Consejeros	4	2.160.000	2.160.000	25.920.000	103.680.000			41.848	150.000	669.568	1.800.000	2.469.568
	Secretario Ejecutivo	1	3.090.000	3.368.100	40.417.200	40.417.200	370.800	370.800					
	Periodista	1	2.477.425	2.700.393	32.404.719	32.404.719	297.291	297.291					
Principal	Gerente de Estudios	1	7.150.000	7.793.500	93.522.000	93.522.000	858.000	858.000	33.478	150.000	133.912	450.000	583.912
	Analista senior	3	3.500.000	3.815.000	45.780.000	137.340.000	420.000	1.260.000	27.899	150.000	334.788		334.788
	Analista junior	3	1.854.000	2.020.860	24.250.320	72.750.960	222.480	667.440					
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	3.931.641	4.285.489	51.425.864	51.425.864	471.797	471.797					
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.616.964	2.852.491	34.229.889	34.229.889	314.036	314.036					
		16				604.650.632		4.239.364					4.005.660

Gasto Operacional

Montos en \$													
Perfil			Subtítulo 22	Arriendo oficina				Arriendo computadores		Impresoras	Estudios		
				Mts	Valor mt	Total mensual	Total Anual	Valor mensual	Total Anual	Total Anual	Total Anual		
			16%	10	1 uf			2,5 uf		24 uf	50.000.000		
Consejo	Presidente	1	6.220.800	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000	200.000.000		
	Consejeros	4	16.588.800	40	30.000	1.200.000	14.400.000	300.000	3.600.000				
	Secretario Ejecutivo	1	5.932.800	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000				
	Periodista	1	4.756.656	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000				
Principal	Gerente de Estudios	1	13.728.000	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000			
	Analista senior	3	20.160.000	30	30.000	900.000	10.800.000	225.000	2.700.000				
	Analista junior	3	10.679.040	30	30.000	900.000	10.800.000	225.000	2.700.000				
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	7.548.751	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000			
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	5.024.571	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000				
		16	90.639.418	160		4.800.000	57.600.000	1.200.000	14.400.000	2.160.000	200.000.000		

Gasto por Una Vez

		<u>Montos en \$</u>			
Perfil			Habilitación Oficinas	Mobiliario	Selección Personal
			2.962.800	2.029.800	
Consejo	Presidente	1	2.962.800	2.029.800	
	Consejeros	4	11.851.200	8.119.200	
	Secretario Ejecutivo	1	2.962.800	2.029.800	
	Periodista	1	2.962.800	2.029.800	2.477.425
Principal	Gerente de Estudios	1	2.962.800	2.029.800	
	Analista senior	3	8.888.400	6.089.400	7.000.000
	Analista junior	3	8.888.400	6.089.400	3.708.000
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	5.897.462
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	2.616.964
		16	47.404.800	32.476.800	21.699.851



ESCENARIO 4

Gasto en Personal

Montos en \$													
Perfil	Remuneración Bruta Mensualizada	Con seguridad social (9%) mensual	Gasto anual Unitario	Total Rem+SS	Capacitación sobre remunerac. sin SS	Total Capacitac	Viáticos unitario nacional	Viáticos unitario extranjero	Total Viáticos nacional	Total Viáticos extranjero	Total Viáticos		
												1,09	1%
Consejo	Presidente	1	3.240.000	3.240.000	38.880.000	38.880.000	41.848	150.000	167.392	450.000	617.392		
	Consejeros	4	2.160.000	2.160.000	25.920.000	103.680.000	41.848	150.000	669.568	1.800.000	2.469.568		
	Secretario Ejecutivo	1	3.090.000	3.368.100	40.417.200	40.417.200							
	Periodista	1	2.477.425	2.700.393	32.404.719	32.404.719							
Principal	Gerente de Estudios	1	7.150.000	7.793.500	93.522.000	93.522.000	33.478	150.000	133.912	450.000	583.912		
	Analista senior	3	3.500.000	3.815.000	45.780.000	137.340.000	27.899	150.000	334.788		334.788		
	Analista junior	3	1.854.000	2.020.860	24.250.320	72.750.960							
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	3.931.641	4.285.489	51.425.864	51.425.864							
	Especialista Personas y Organización	1	2.330.865	2.540.643	30.487.714	30.487.714							
	Profesional Semi Senior Administración y Finanzas	1	1.766.363	1.925.336	23.104.028	23.104.028							
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.616.964	2.852.491	34.229.889	34.229.889							
	Profesional Tecnologías de Información	0	2.320.156	2.528.970	30.347.640	0							
	Secretaria Recepcionista	1	1.369.579	1.492.841	17.914.093	17.914.093							
		19				676.156.468			4.895.380		4.005.660		

Gasto Operacional

Montos en \$											
Perfil	Subtítulo 22	Mts	Valor mt	Total mensual	Total Anual	Arriendo oficina		Arriendo computadores		Impresoras	Estudios Consultorías
						16%	10	1 uf	2,5 uf	24 uf	50.000.000
Consejo	Presidente	1	6.220.800	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000	200.000.000
	Consejeros	4	16.588.800	40	30.000	1.200.000	14.400.000	300.000	3.600.000		
	Secretario Ejecutivo	1	5.932.800	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000		
	Periodista	1	4.756.656	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000		
Principal	Gerente de Estudios	1	13.728.000	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000	
	Analista senior	3	20.160.000	30	30.000	900.000	10.800.000	225.000	2.700.000		
	Analista junior	3	10.679.040	30	30.000	900.000	10.800.000	225.000	2.700.000		
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	7.548.751	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000	720.000	
	Especialista Personas y Organización	1	4.475.261	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000		
	Profesional Semi Senior Administración y Finanzas	1	3.391.417	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000		
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	5.024.571	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000		
	Secretaria Recepcionista	1	2.629.592	10	30.000	300.000	3.600.000	75.000	900.000		
		19	101.135.687	190		5.700.000	68.400.000	1.425.000	17.100.000	2.160.000	200.000.000



Gasto Por Una Vez

		<u>Montos en \$</u>			
	Perfil		Habilitación Oficinas	Mobiliario	Selección Personal
			2.962.800	2.029.800	
Consejo	Presidente	1	2.962.800	2.029.800	
	Consejeros	4	11.851.200	8.119.200	
	Secretario Ejecutivo	1	2.962.800	2.029.800	
	Periodista	1	2.962.800	2.029.800	2.477.425
Principal	Gerente de Estudios	1	2.962.800	2.029.800	
	Analista senior	3	8.888.400	6.089.400	7.000.000
	Analista junior	3	8.888.400	6.089.400	3.708.000
Soporte	Director de Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	5.897.462
	Especialista Personas y Organización	1	2.962.800	2.029.800	2.330.865
	Profesional Semi Senior Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	1.766.363
	Profesional Senior Administración y Finanzas	1	2.962.800	2.029.800	2.616.964
	Secretaria Recepcionista	1	2.962.800	2.029.800	684.790
		19	56.293.200	38.566.200	26.481.868