



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA  
FISCALÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

GRISELL MACARENA GUIÑEZ GUIÑEZ

PROFESOR GUIA:  
LORETO MARTÍNEZ OYARCE

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARCELA GUAJARDO OLEA  
KATHERINE OLIVERI ASTORGA

SANTIAGO DE CHILE  
2016

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL**  
**Grado de:** Magister en Gestión y Políticas Públicas  
**Por:** Grisell Macarena Guiñez Guiñez  
**Fecha:** 12/06/2016  
**Profesor Guía:** Loreto Martínez Oyarce

## **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA FISCALÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS**

La Fiscalía de Obras Públicas es el Servicio Jurídico del Ministerio de Obras Públicas (MOP), que otorga el soporte y seguridad jurídica, que permita al MOP *el planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales.*

En los últimos años las labores del MOP han sufrido transformaciones que dicen relación con modificar su función de construcción de Obras públicas por la gestión de servicios de infraestructura. Por lo tanto, la Fiscalía ha debido enfrentar el aumento y diversificación de materias donde es muchas veces cuestionada por la oportunidad de las respuestas, es decir por los tiempos excesivos dispuestos para la asesoría jurídica, por no entregar las respuestas esperadas, por las constantes devoluciones, y/o solicitudes de aclaraciones, de documentos adicionales y/o de modificaciones, etc.

Antecedentes que contribuyeron al desarrollo de la presente investigación, que tuvo como finalidad realizar un diagnóstico institucional de la gestión de la Fiscalía a partir de su estructura organizacional, productos, clientes, procesos de negocios, áreas de gestión, definiciones estratégicas, recursos humanos, procesos informáticos, entre otros, los que permitieron identificar aspectos positivos como la experticia técnica; la existencia de un equipo cooperativo y cohesionado; y la una cultura organizacional fuerte y arraigada en la institución, como a su vez debilidades que dicen relación con la falta de estrategia y planificación; de habilidades de gestión en sus directivos; de canales de comunicación; de relación y alineación con sus clientes; de una adecuación en su estructura orgánica; de RR.HH y disponibilidad presupuestaria; y de incorporación de tecnologías en sus procesos. Los anteriores se presentan en el Diagrama Sistémico de la Fiscalía, que comprende 3 ámbitos: Entorno, Procesos Internos y Diseño y Estructura Organizacional, y que a su vez distingue el problema central que es la "Falta de un proceso de Planificación Estratégica".

Finalmente, se realiza una propuesta de intervención y mejoramiento de la Institución, con las acciones a implementar que le permitan incrementar las fortalezas, superar las debilidades, manejar las amenazas y utilizar las oportunidades encontradas durante la investigación. Esta propuesta contempla la incorporación de herramientas de gestión, tales como: Liderazgo, Planificación Estratégica, Establecimiento de un Cuadro de Mando Integral, Implementación de un Modelo de Gestión por Proceso alineado a los clientes, Gestión y Desarrollo de Personas, y un Plan de Fortalecimiento del Clima Laboral y de Comunicaciones.

## Tabla de Contenido

Resumen	i
Tabla de Contenido	ii
Índice de Tablas	iv
Índice de Ilustraciones	vi
Introducción	1
i. Antecedentes	1
ii. Objetivos	2
✓ Objetivo general	2
✓ Objetivos específicos	2
iii. Metodología	2
iv. Resultados esperados	3
Capítulo I	
1. Marco Conceptual	4
1.1. Reforma de Estado	4
1.2. Modernización del Estado	7
1.3. Nuevos paradigmas y desafíos por cumplir	11
Capitulo II	
2. Descripción y análisis de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	14
2.1. Institucionalidad	14
2.2.1. Marco legal	14
2.2.2. Misión institucional	16
2.2.3. Objetivos estratégicos	16
2.2.4. Productos estratégicos	17
2.2.5. Clientes / Usuarios / Beneficiarios	18
2.2. Estructura organizacional	18
2.2.1. Organigrama Ministerial	20
2.2.2. Organigrama Fiscalía	21
2.2.3. Funciones por Divisiones, Departamentos y Unidades	21
2.3. Recursos Humanos	24
2.4. Recursos Financieros	27
2.5. Entorno e Instituciones relacionadas	30
2.5.1. Entorno Inmediato	31
2.5.2. Entorno Ministerial	31
2.5.3. Instituciones externas relacionadas	32

Capítulo III	
3. Análisis de la Gestión de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	33
3.1. Establecimiento del Modelo de Negocio	33
3.2. Aplicación del Instrumento	34
3.3. Identificación de Stakeholders	38
3.4. Resultados de la aplicación del Instrumento	41
3.4.1. Datos Cuantitativos	41
3.5. Resultados del Diagnóstico Institucional	50
3.5.1. Análisis FODA	50
3.6. Identificación de los Problemas Sustantivos y Secundarios	52
3.7. Diagrama Sistémico	58
Capítulo IV	
4. Propuesta de Mejora	60
4.1. Plan de Acción	61
4.2. Consideraciones Finales	78
Conclusión	80
Glosario	81
Bibliografía	82
Anexos	87

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Reforma de Estado Chileno 1980 – 1994	6
Tabla N°2: Modernización del Estado años 2006 - 2010	11
Tabla N°3: Funciones, atribuciones y competencias de las áreas orgánicas y funcionales de la Fiscalía de Obras Públicas	22
Tabla N°4: Detalle de los recursos financieros entregado a la Fiscalía de Obras Públicas por Ley	27
Tabla N°5: Situación Presupuestaria de Ingresos y Gastos de la Fiscalía de Obras Públicas, al 01 de enero y 31 de diciembre de 2014 - 2015	28
Tabla N°6: Ejecución del presupuesto al 31 de diciembre de 2014-2015	29
Tabla N°7: Escala de respuesta a afirmaciones del cuestionario	35
Tabla N°8: Cuestionario Base Diagnóstico Institucional Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	35
Tabla N°9: Rangos de Agrupación	42
Tabla N°10: Guía de Lectura	42
Tabla N°11: Resultados Obtenidos de la Aplicación del Cuestionario	43
Tabla N°12: Problemas Secundarios	52
Tabla N°13: Problemas Sustantivos	57
Tabla N°14: Acciones Ámbito Liderazgo	62
Tabla N°15: Acciones Ámbito Planificación Estratégica	65
Tabla N°16: Acciones Ámbito Establecimiento de un Cuadro de Mando Integral	67
Tabla N°17: Acciones Ámbito Implementación de un Modelo de Gestión por Proceso	69
Tabla N°18: Acciones Ámbito Gestión y Desarrollo de Personas y	72

## Fortalecimiento del Clima Laboral

Tabla N°19: Acciones Ámbito Alianzas Estratégicas con los Clientes 74

Tabla N°20: Acciones Ámbito Plan Comunicacional 77

## Índice de Ilustraciones

Ilustración N°1:Reforma del Estado	5
Ilustración N°2:El Estado frente al nuevo escenario Político – Económico -Social	7
Ilustración N°3: Organigrama Ministerio de Obras Públicas	20
Ilustración N°4: Organigrama Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	21
Ilustración N°5: Gráfico de la distribución de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según calidad jurídica	24
Ilustración N°6: Gráfico de la distribución de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según estamento	25
Ilustración N°7: Gráfico de la distribución porcentual de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según profesión	26
Ilustración N°8: Gráfico de la distribución porcentual de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según sexo	26
Ilustración N°9: Gráfico de la distribución porcentual del gasto en la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según subtítulo del gasto	30
Ilustración N°10: Modelo de Negocio de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	34
Ilustración N°11: Mapa de partes Interesadas	39
Ilustración N°12: Mapa de Stakeholder	40
Ilustración N°13: Análisis FODA	50
Ilustración N°14: Matriz FODA Fiscalía de Obras Públicas	51
Ilustración N°15: Promedio obtenidos en entrevista a Stakeholder	58
Ilustración N°16: Diagrama Sistémico Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	59
Ilustración N°17: Planificación Estratégica	63

Ilustración N°18: Declaraciones Estratégicas	64
Ilustración N°19: Agenda del Cambio Estratégico	64
Ilustración N°20: Balance Scorecard	66
Ilustración N°21: Proceso	68
Ilustración N°22: Esquema Modelo Gestión de Personas	71



### i. Antecedentes

La Fiscalía de Obras Públicas<sup>1</sup> fue creada en 1964, como el Servicio Jurídico del Ministerio de Obras Públicas, encargado otorgar soporte y seguridad jurídica, que permita al MOP *el planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales*<sup>2</sup>.

Sin embargo, las labores del Ministerio de Obras Públicas<sup>3</sup> han sufrido transformaciones en los últimos años que dicen relación con modificar su función de construcción de Obras públicas por la gestión de servicios de infraestructura, para la conectividad, la protección del territorio y las personas, y la edificación pública, labor que lleva consigo oportunidad en plazos, cumplimiento de compromisos, gestión con proveedores (contratistas y consultores), ejecución presupuestaria, transparencia y probidad en el quehacer, observancia legal y además, de un sin número de dificultades y problemáticas.

Por lo tanto, la Fiscalía ha debido enfrentar el aumento y diversificación de materias donde es muchas veces cuestionada por la oportunidad de las respuestas, es decir por los tiempos excesivos dispuestos para la asesoría jurídica, por no entregar las respuestas esperadas, por las constantes devoluciones, y/o solicitudes de aclaraciones, de documentos adicionales y/o modificaciones, etc.

Antecedentes que contribuyen al desarrollo de la presente investigación que tiene como finalidad realizar un diagnóstico institucional de la gestión de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, a partir de su estructura organizacional, productos, clientes, procesos de negocios, áreas de gestión, definiciones estratégicas, recursos humanos, procesos informáticos, entre otros, los que permitirán definir el problema central que será el pilar para la generación de un propuesta de intervención y mejoramiento de la Fiscalía con el fin último de dar respuesta a las demandas del Ministerio de Obras

---

<sup>1</sup> La Fiscalía de Obras del Ministerio de Obras Públicas<sup>1</sup>, data del 03 de agosto de 1953 cuando se crea el Departamento Jurídico del MOP y dando cumplimiento a la Ley Orgánica del Ministerio<sup>1</sup>, el 09 de noviembre de 1964 se le otorga la calidad de Fiscalía.

<sup>2</sup> Artículo N° 1, Título I del Ministerio de Obras Públicas , Decreto con Fuerza de Ley N° 850, de 12 de septiembre de 1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°15.840, de 1964 y del DFL N°206, de 1960.

<sup>3</sup> El Ministerio de Obras Públicas está formado por un subsecretaría y 2 grandes direcciones, la primera la Dirección General de Obras Públicas, que está a cargo de la infraestructura pública y la segunda la Dirección General de Aguas, que tiene como función la gestión hídrica. Dentro de la primera encontramos 5 direcciones ejecutoras (Vialidad, Obras Portuarias, Obras Hidráulicas, Aeropuertos y Arquitectura) y 3 direcciones de apoyo (Planeamiento, Fiscalía y Contabilidad y Finanzas)

Públicas, respecto a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales que presenta el Estado Chileno respecto de infraestructura Pública.

## **ii. Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico integral de la gestión de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, a partir de la opinión de los stakeholders relevantes, que permitirá definir los principales problemas, interconexiones y potenciales soluciones, definiendo acciones preventivas y correctivas que contribuyan al mejoramiento de la gestión y al fortalecimiento de la Fiscalía, como el ente rector del Ministerio de Obras Públicas en asesoría legal y jurídica en la prestación de servicio de infraestructura al país en forma eficiente y oportuna.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los potenciales problemas clasificándolos según su relevancia y grado de complejidad, para determinar los nudos críticos que presenta la gestión de la Fiscalía de Obras Públicas.
- Elaborar un análisis sistemático que presente los resultados de manera integral y que permita entender la interacción entre los principales problemas y la relación causa-efecto que presentan, así como determinar las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas de la Fiscalía de Obras Públicas para cumplir su labor.
- Elaborar y Proponer un plan de acción para potenciar la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, definiendo estrategias, responsables y tiempo de implementación.
- Presentar a los funcionarios de la Fiscalía de Obras Públicas los resultados de la investigación para discutir y profundizar las conclusiones de la investigación.

## **iii. Metodología**

En vista que este estudio tiene como finalidad realizar un diagnóstico integral de la gestión de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, con el levantamiento de la propuesta de valor de la Fiscalía. La metodología de investigación a utilizar es una de carácter analítica y evaluativa, a partir de la metodología de Análisis Organizacional<sup>45</sup>. (*Ver anexo A*)

---

<sup>4</sup> Weissbluth, Mario e Inostroza José, con la colaboración de Natalie González. "Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones. Documento de Trabajo 1. Circulación Restringida. Abril de 2011. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

<sup>5</sup> Weissbluth, Mario e Inostroza José, con la colaboración de Natalie González, Evelyn Freire y Jennifer Lueiza "Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones y Propuestas de

La cual se basará preferentemente en datos e información recogidos en la propia institución y en su entorno relevante. Por lo tanto, se considerará una etapa de **investigación descriptiva**, a partir de la revisión de documentación propia de la institución; una fase de **investigación exploratoria** con **metodología mixta de investigación**, por cuanto describirá las *variables cuantitativas* y *cualitativas* relacionadas con el presupuesto, actividades realizadas, funcionarios involucrados, con la utilización de los Modelos de Canvas<sup>6</sup> (*ver anexo B*) y Chileno de Gestión de Excelencia<sup>7</sup> (*ver anexo C*). Además, se realizará la cuantificación y análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los stakeholders y entrevistas definidas, donde se identificarán los problemas más relevantes, para finalizar con una sección en la que se presentará una **propuesta o plan de acción**, con recomendaciones de corto y largo plazo.

#### **iv. Resultados Esperados**

- Diagnóstico institucional de la Fiscalía de Obras Públicas con la definición de problemas sustantivos y secundarios de la gestión de la Fiscalía de Obras Públicas.
- Definición de Plan de Acción.

---

Mejora. Documento de Trabajo 2. Circulación Restringida. Julio de 2013. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

<sup>6</sup> Modelo de Canvas, fue desarrollado en el año 2004 por el suizo Alexander Osterwalder, en el marco su tesis doctoral. Este modelo describe la forma que las organizaciones crean, entregan y capturan valor para sus clientes.

<sup>7</sup> Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, es un sistema de gestión que busca que las organizaciones que lo aplican alcancen la excelencia. Es, al mismo tiempo, una herramienta que permite evaluar el nivel actual de gestión y determinar a qué distancia está de la excelencia, qué áreas debe potenciar y cuáles debe mejorar.

## Capítulo I: Marco Conceptual

Para contextualizar el presente Estudio de Caso, se hace necesario conceptualizarlo a partir del proceso de Reforma del Estado Chileno, la Modernización de la Administración Públicas Chilena y de los nuevos paradigmas y desafíos que se presentan para la gestión pública.

Ámbito a considerar en la presente investigación, que dice relación al diagnóstico y propuesta de mejora de un servicio público importante para un ministerio clave en la recuperación, en la provisión y en la gestión de obras y servicios de infraestructura para la conectividad del territorio y de las personas.

### 1.1. Reforma del Estado

De acuerdo a los autores Pollitt y Bouckaert, la reforma del Estado:

*"son cambios deliberados a las estructuras y procesos del sector público, con el objeto que funcionen mejor en algún sentido".<sup>8</sup>*

Un poco de historia<sup>9</sup>... En la década de los '80, se genera una crisis tanto en los países desarrollados como en los en vías de desarrollo, por lo que se genera un consenso en torno a la necesidad de reforma del Estado, no así en torno a las causas de la crisis, dado que el paradigma neoliberal expresa que las causas de la crisis se asocian a: crisis fiscal, modo de intervención del Estado y la forma burocrática de administración.

Adicionalmente, se gesta una nueva fase que se caracteriza por: el desarrollo de los mercados, la competencia, la información y el progreso tecnológico. Las personas adquieren mayor soberanía como consumidores y eso las vuelve más exigentes como usuarios de los servicios públicos. Además, se produce el fenómeno de generación de grupos transversales (mujeres, jóvenes, tercera edad), lo que demanda soluciones para necesidades específicas y problemas específicos.

---

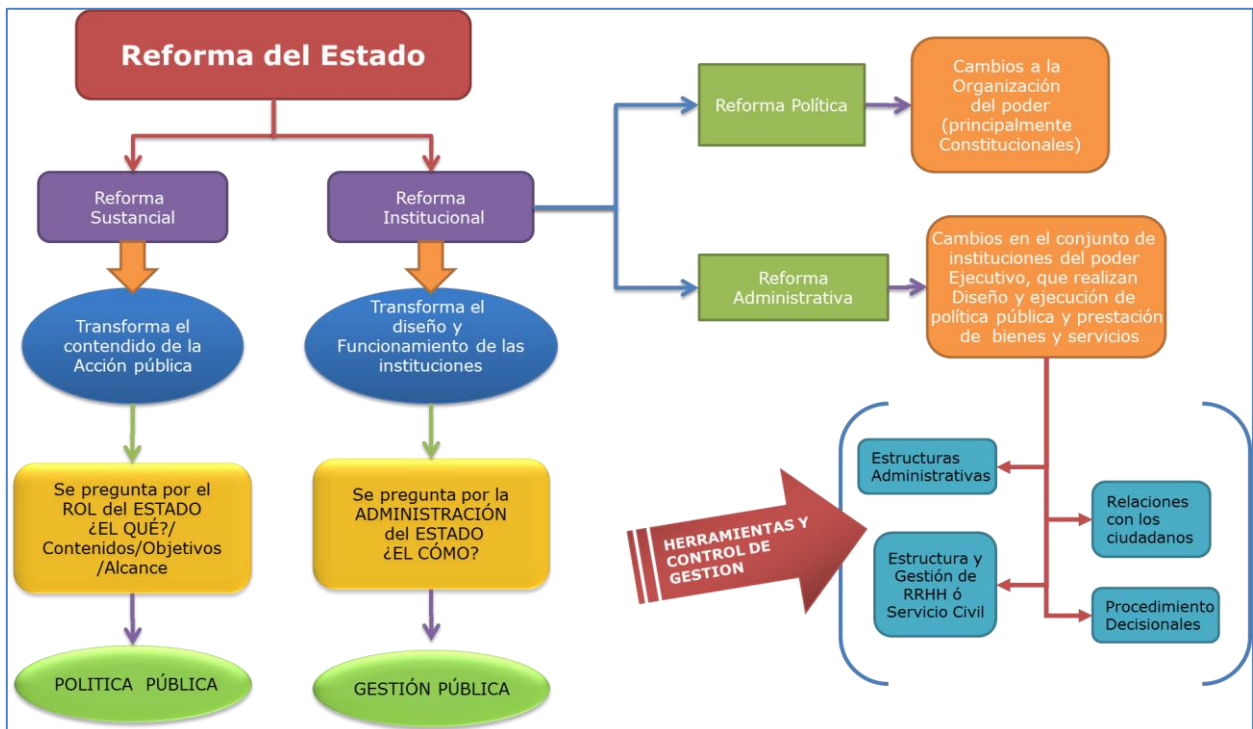
<sup>8</sup> Waissbluth, Mario, con la colaboración de José Inostroza, La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, de la confrontación al Consenso. Marzo, 2006. Página 7. Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública y en el Magister de Gestión y Políticas, Departamento Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemática, Universidad de Chile.

<sup>9</sup> Villagran Vivian, Presentación asignatura Tópicos de Gestión, Clase N°1: Reforma y Modernización del Estado, Semestre Primavera 2011, del Programa de Magister en Gestión y Políticas Públicas (MGPP), del Departamento de Ingeniería Industrial de la facultad de Ciencias Físicas y Matemática de la Universidad de Chile.

Es en esta línea, es que la nueva gerencia pública se describe como una tendencia global que converge hacia una reforma administrativa<sup>10</sup>, es decir a una intervención acotada a la parte de los poderes del Estado que conocemos como la Administración Públicas, situada mayormente en el seno del ejecutivo.

Para visualizar la reforma del Estado y en que ámbito de acción se encuentra la reforma administrativa que es la de interés en el presente estudio, se presenta a continuación en la Ilustración N°1.

**Ilustración N°1:** Reforma del Estado<sup>11</sup>



Fuente: Elaboración propia a partir Presentación Clase N°1: Reforma y Modernización del Estado, Semestre Primavera 2011, del Programa de Magister en Gestión y Políticas Públicas (MGPP) y texto "La reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales", de Koldo Echebarría.

La **reforma administrativa** junto a la reforma política, es una de las grandes modalidades en las que se subdivide la reforma institucional. En el periodo analizado la reforma política, se visualiza en Chile por el tránsito de la dictadura militar a una democracia, por otro lado la reforma administrativa es un poco más confusa tanto por el objeto y caracterización del cambio discontinuo.

<sup>10</sup> Echebarria Ariznabarreta, Koldo, La reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales. Incluido en Revista del CLAD N°18: Reforma Democrática.

<sup>11</sup> Ídem

En esta línea, es que la reforma administrativa contempla el **cambio institucional**, donde se sitúa a la Administración Pública como eje esencial del Estado democrático de Derecho, que opera con autonomía institucional, es decir con los principios de profesionalidad, neutralidad y objetividad. Principios que soporta la concepción de la autonomía institucional, es decir actuación en el marco de la legalidad y de la racionalidad técnica y económica que amparan la profesionalidad de los agentes públicos, con sometimiento a la dirección superior de gobierno<sup>12</sup>.

Además, la reforma administrativa contempla un **cambio discontinuo**, donde es necesario comprenderla como un cambio en la identidad y en el carácter de la institucionalidad y no como una mera adaptación periférica de sus componentes, es decir una concepción que se basa en una visión organizativa del Estado que le descarga del sentido último de la institucionalidad y presupone cosas como la separabilidad de funciones políticas y administrativas, la contención interna de la actividad estatal y el carácter perfectamente estandarizable de los procesos<sup>13</sup>.

**Tabla N°1:** Reforma de Estado Chileno 1980 - 1994

A partir de 1980 Régimen Militar	A partir de 1990 Gobierno de Patricio Aylwin
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carácter Administrativo</li> <li>✓ Centralización de las decisiones</li> <li>✓ Rigidez administrativa y estatutarias</li> <li>✓ Modernización Neoliberal</li> <li>✓ Aplicación de enfoques de regularización compatibles con el funcionamiento de los mercados</li> <li>✓ Descentralización (municipalización)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carácter democrático, crecimiento económico y justicia social</li> <li>✓ Confianza excesiva en que la creación de instituciones resuelve por si sola la problemática</li> <li>✓ Distancia entre la política pública, la asignación de recursos y la creación de la institución (tema de ley)</li> <li>✓ Creación de organismos: Ministerio Secretaria General de la Presidencia, Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Fondo Nacional de Discapacidad (FONADIS), Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de Chile (AGCI), Comisión Nacional de Medio Ambiente (CONAMA).</li> <li>✓ Modernización de Servicios: Servicio de Impuestos Internos (SII); Instituto de Normalización Previsional (INP), Servicio de Registro Civil (SRCI) y Fondo Nacional de Salud (FONASA)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del documento "Reforma del Estado de Chile: Una Oportunidad" de Jorge Marshall y Mario Waissbluth.

<sup>12</sup> Echebarria Ariznabarreta, Koldo, La reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales. Página 82. Incluido en Revista del CLAD N°18: Reforma Democrática.

<sup>13</sup> Ídem página 83.

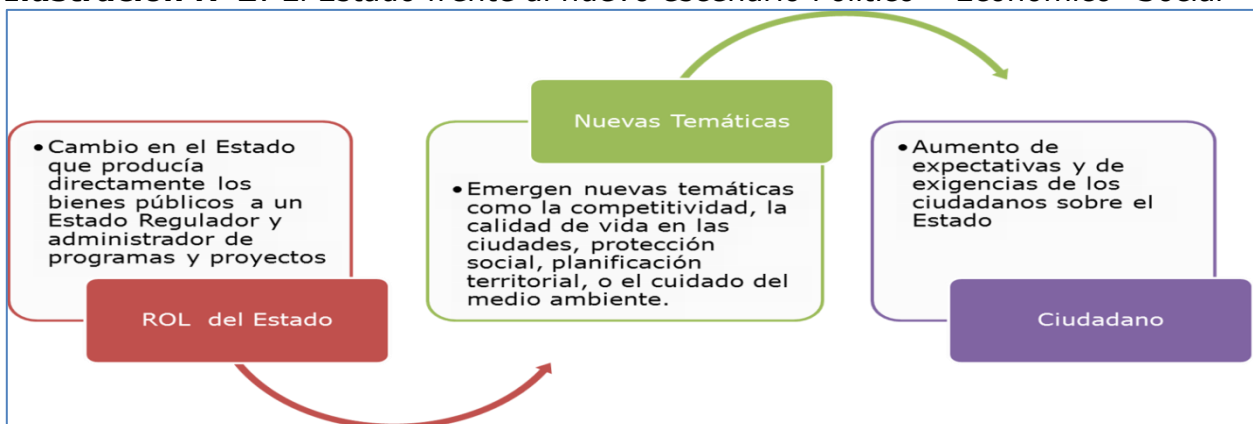
Por lo tanto, se observa en esta primera instancia en el sector público chileno, específicamente en el poder ejecutivo es una reforma institucional-gerencial, que apunta a una reforma administrativa donde los ejecutivos públicos debieron doblarse las mangas de las camisas, y trabajar varios años en la modernización de algunas instituciones, convenciendo a gremios recalcitrantes, incorporando gradualmente al proceso a otros directivos, mandos medios y funcionarios, reorganizando internamente, rediseñando y automatizando procesos, manejo de conflictos y rechazo a cambio, lobbies don stakeholders, mejorar la atención a público, elevando los niveles de profesionalización institucional, cambiando los sistemas de evaluación del personal, sustituyendo el concepto obsoletos concepto de antigüedad por el de mérito, en suma, menos inspiración y muchísima transpiración y liderazgo.<sup>14</sup>

## 1.2. Modernización del Estado

Ahora bien, para avanzar en la reforma del Estado se hace necesaria una revisión comprensiva de la situación actual y la necesidad de lograr consensos a mediano y largo plazo para el logro de cambios sustantivos en muchas áreas, contemplando asimismo los cambios tecnológicos y sociales de las últimas décadas.

Algunos hechos a destacar, para avanzar, son el cambio en el rol de Estado de Bienestar a Estado Regulador, donde surgen desde la sociedad nuevas demandas como a su vez el ciudadano exige transparencia, eficiencia y cuenta del accionar tomadas (ver ilustración N°2):

**Ilustración N°2:** El Estado frente al nuevo escenario Político – Económico -Social



Fuente: Elaboración propia a partir "Reforma del Estado de Chile: Una Oportunidad", primer panel "el funcionamiento del Estado: Estructura y Gestión", de Jorge Marshall y Mario Waissbluth.

<sup>14</sup> Waissbluth, Mario, con la colaboración de José Inostroza, La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, de la confrontación al Consenso. Marzo, 2006. Página 8-9. Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública y en el Magister de Gestión y Políticas, Departamento Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemática, Universidad de Chile.

Estos fenómenos, conducen al ocaso del “Estado weberiano”, noción de Max Weber que sitúa y caracteriza al Estado como una estructura jerarquizada, rígida, insularizada, normalizada y burocrática<sup>15</sup>, la cual tiene como prioridad central el cumplimiento de la norma y en la cual la autoridad y la responsabilidad están centradas en la cabeza de la organización<sup>16</sup>.

Sin dudas este modelo llegó a su límite por la rigidez que impone se actuar, impidiendo claramente estar preparados para enfrentar nuevos desafíos de un mundo cambiante, donde las tecnologías avanzan más rápido de lo pensado, donde la ciudadanía se ha empoderado y donde se hace necesario quizás, una concepción con formas más avanzadas y flexibles de organización y gestión pública, como la descrita por H. Mintzberg<sup>17</sup>.

Adicionalmente, dada la necesidad de contar con un Estado más eficiente y transparente, e instituciones políticas que representen adecuadamente las preferencias y necesidades de los ciudadanos, el área de Instituciones y Reforma del Estado contribuye al debate nacional identificando las experiencias internacionales más exitosas y el estado del arte de la literatura institucional.

Los países que han avanzado significativamente en esta materia lo han logrado a través de consensos de largo plazo y de un tejido institucional de pesos y contrapesos, lo que permite seguir una agenda independiente de la orientación política del gobierno de turno.

El Estado de Chile, no obstante su tamaño, en lo que respecta a desarrollo, ingreso y carga tributaria se encuentra por debajo del promedio de los países de la OCDE<sup>18</sup>.

Reconocido el problema público, la **Modernización del Estado** se convierte en una prioridad del Presidente Eduardo Frei, quién formalizó y abordó una agenda amplia para la modernización de la Gestión Pública, incluyendo la

---

<sup>15</sup> Para Max Weber, el término “burocracia” no implicaba nada peyorativo, sino que constituía una simple descripción de una eficiente máquina con engranajes nítidamente articulados para tomar decisiones de manera objetiva en beneficio de todos los ciudadanos.

<sup>16</sup> Marshall, Jorge y Waissbluth, Mario, “Reforma del Estado de Chile: Una Oportunidad”, Seminario “Institucionalidad para el desarrollo: Los nuevos desafíos”, primer panel “el funcionamiento del Estado: Estructura y Gestión”; organizado por Expansiva e conjunto con el CEP, Año 2007 [en línea] [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl) o [www.expansiva.cl](http://www.expansiva.cl) [consulta:02/07/2016]

<sup>17</sup> Waissbluth, Mario, con la colaboración de José Inostroza, La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, de la confrontación al Consenso. Marzo, 2006. Página 15. Nota al pie N° 25 (H. Mintzberg, “Structure in Fives: Designig Effective Organizations”, Simon & Schuster, 1993).

<sup>18</sup> Marshall, Jorge y Waissbluth, Mario, “Reforma del Estado de Chile: Una Oportunidad”, Seminario “Institucionalidad para el desarrollo: Los nuevos desafíos”, primer panel “el funcionamiento del Estado: Estructura y Gestión”; organizado por Expansiva e conjunto con el CEP, Año 2007 [en línea] [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl) o [www.expansiva.cl](http://www.expansiva.cl) [consulta:02/07/2016]



calidad del servicio, la participación ciudadana, la transparencia, la gerencia pública y la creciente incorporación de nuevas tecnologías a la gestión.

Es durante el gobierno del presidente Frei donde se genera el primer proyecto de modernización de la gestión pública. Con la creación en **1994** del Comité Interministerial de Modernización de la Administración Pública, cuya misión fue impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia.

Los aspectos principales de la **Modernización de la Gestión Pública en Chile** fueron definidos en torno cinco elementos:

1. Orientación del servicio hacia el usuario
2. Énfasis en el funcionario público
3. Gestión orientada a los resultados
4. Uso eficaz y eficiente de los recursos
5. Fortalecimiento de la ética pública

Por lo señalado, la modernización de la gestión pública, en este periodo se entendió como la incorporación de enfoques de índole empresarial y gerencial<sup>19</sup> a los servicios públicos, tales como la reingeniería de sistemas, el benchmarking, entre otros, con el fin de elevar las competencias, mejorar la gestión y orientar la entrega de productos y servicios a satisfacer los requerimientos los ciudadanos (clientes/usuarios/beneficiarios).

Posteriormente, el año **1997** a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda se promovió el proyecto estratégico de Modernización de la Gestión Pública cuyos objetivos apuntaban a<sup>20</sup>:

- a. Constituir una red servidores públicos para construir un Estado al servicio de la gente.
- b. Mejorar continuamente la accesibilidad y calidad de la atención a la ciudadanía.
- c. Garantizar la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.
- d. Establecer una institucionalidad estatal que permita mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación de las actividades del sector público.

---

<sup>19</sup> Este proceso modernizador fue adoptado del enfoque New Public Management, el cual se basó en la transición desde un paradigma burocrático de la Administración Pública hacia un nuevo paradigma gerencial, que consideraba las transformaciones en el medio e incorporaba elementos probados con éxito en el mercado

<sup>20</sup> Reforma del Estado en Chile 1990-2006, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Febrero 2006. [en línea] [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83867\\_archivo\\_fuente.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83867_archivo_fuente.pdf) [consultada: 02/07/2016]

- e. Incorporar una cultura de evaluación, orientando a resultados, estimulando el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- f. Colocar en la agenda pública y al interior de los servicios públicos, el sentido del proyecto de modernización y generar el compromiso y la participación de todos los sectores involucrados.

De este modo, se sentaron las bases de un **Sistema de Evaluación y Control de Gestión**<sup>21</sup> con el objeto de incorporar instrumentos que aseguren la debida planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cumplimiento de metas y objetivos institucionales, además de la periódica rendición de cuentas, el cual se materializó con el Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los Sistemas de Evaluación de Metas y Compromisos, y los Balances Integrales de Gestión (BGI).

Además, se definieron las seis líneas de acción para las futuras reformas estructurales:

1. Gestión Estratégica
2. Transparencia y probidad de la gestión pública
3. Calidad de servicio y participación ciudadana
4. Recursos humanos
5. Institucionalidad del Estado
6. Comunicaciones y extensión

Por su parte, el gobierno del Presidente Lagos continuó el avanzó en las materias planteadas en la administración anterior, se vio enfrentado a la crisis MOP-Gate<sup>22</sup> que conllevó a generar los consensos necesarios para la instalación de la **Agenda de Modernización del Estado** 2003, cuyos principales resultados fueron:

- La creación del Sistema de Alta Dirección Públicas
- La creación del Servicio Civil
- La profundización del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas
- Transparencia en el financiamiento de la política
- Impulso al desarrollo del gobierno electrónico
- Tramites en línea

---

<sup>21</sup> Sistema de Evaluación y Control de Gestión, sitio web Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda [en línea] <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-2131.html> [consulta: 02/07/2016]

<sup>22</sup> El caso MOP-GATE es la principal arista del mayor caso de corrupción ocurrido durante el gobierno de Ricardo Lagos (PPD, 2000-2006), que tuvo como protagonistas a miembros del Ministerio de Obras Públicas (MOP) y de la empresa Gestión Ambiental y Territorial Sociedad Anónima (GATE S.A.). El MOP pagó sobresueldos a 129 funcionarios por trabajos que jamás se habían llevado a cabo, al mismo tiempo que GATE recibía pagos injustificados por autopistas concesionadas y sus proyecciones desde 1997.

- Transparencia y derechos ciudadanos

Los gobiernos de Bachelet y Piñera, continuaron asumiendo la tarea de la modernización del Estado, con sus propios énfasis.

**Tabla N°2:** Modernización del Estado años 2006 - 2010

Michelle Bachelet	Sebastián Piñera <sup>23</sup>
2006 – 2010 ✓ Creación del Ministerio de Seguridad Ciudadana ✓ Creación del Ministerio de Medio Ambiente ✓ Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública ✓ Portal Trámite fácil ✓ Avance en el programa gobierno electrónico  2014 – a la fecha <sup>24</sup> ✓ Red Multiservicio del Estado ✓ Identidad Digital ✓ Sistema de Gestión d Trámites (SGT)	✓ Gobierno cercano, abierto y eficiente con la creación de la Red multiservicios del Estado ChileAtiende ✓ Proyecto Clave Única, para tramites electrónicos en sitios del Estado ✓ Pago electrónico de beneficios sociales ✓ Creación del Ministerio de Desarrollo Social, el cual coordina las políticas sociales del Estado ✓ Creación del nuevo Ministerio del Interior y Seguridad Pública, junto con la creación de la Subsecretaría del Prevención del Delito. ✓ Modernización de Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, (Sernapesca) ✓ Creación de la Unidad de Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de avance de la Agenda de Modernización del Estado, Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, Septiembre 2012; y Estrategia Gobierno Electrónico 2010-2014.

### 1.3. Nuevos Paradigmas y desafíos por cumplir

La modernización del Estado es una tarea permanente que debe trascender al gobierno de turno, incorporando en el Estado<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> Informe de avance de la Agenda de Modernización del Estado, Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, Septiembre 2012. [en línea] [http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda\\_modernizacion\\_septiembre\\_2012\\_0.pdf](http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_modernizacion_septiembre_2012_0.pdf) [consultada: 15/07/2016]

<sup>24</sup> Estrategia Gobierno Electrónico 2010-2014 [en línea] [http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia\\_gobierno\\_electronico\\_2010-2014\\_chile.pdf](http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia_gobierno_electronico_2010-2014_chile.pdf) [consultada: 15/07/2016]

<sup>25</sup> C. I. P. Pontificia Universidad Católica de Chile, Consorcio para la Reforma del Estado, Propuesta de Modernización y Reforma “un mejor Estado para Chile”, año 2009. [en línea]

- Liderazgo integrador y eficaz
- Ejecución efectiva de la estrategia
- Personas: profesionalizar el Estado
- Los ciudadanos como protagonistas
- Reforzar y empoderar a la primera línea del Estado

El Estado está al servicio de las personas, por lo tanto, las personas son el centro de las preocupaciones, de las acciones y de los esfuerzos que realiza el Estado.

El país necesita de un Estado mucho más moderno y robusto para los nuevos desafíos que tiene de aquí en adelante, que le permitan gestionar de manera eficiente y efectiva para que las políticas, productos y/o servicios lleguen a los ciudadanos con la calidad deseada, en la oportunidad esperada y sin malgastar recursos.

Además, es necesario contar con gerencia pública de calidad en todos los niveles, debe tener un entrenamiento, conocimientos, herramientas y competencias para gestionar tanto el entorno, por las demandas complejas de una ciudadanía empoderada, de mandantes y clientes que requieren respuestas oportunas y de buenos resultados, como asimismo el interior de sus organizaciones donde existirá los funcionarios reticentes a los cambios, desconfiados, con temor a perder el control de su contribución, sin ganas de colaborar, pero contarán también con aliados que tenderán a trabajar multidisciplinariamente, en red con otros organismos, a trabajar en equipo con otras áreas internas, incorporando innovación y tecnología de información en sus procesos y a mejorar continuamente.

La irrupción constructiva y disruptiva<sup>26</sup> de las nuevas tecnologías y nuevas prácticas organizacionales a nivel mundial está generando que a nivel de Estado se incorpore mayores grados de flexibilidad, innovación continua en las políticas y procedimientos, polifuncionalidad, participatividad, operación en redes institucionales, coordinación horizontal, descentralización y mayores grados de autonomía organizacional y/o institucional.

Por último, es necesario destacar que este proceso de modernización del Estado de carácter transversal debe contemplar en cada repartición pública

---

<http://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/un-mejor-estado-para-chile/>

[consultada: 02/07/2016]

<sup>26</sup> Se define como tecnologías disruptivas aquellas tecnologías o innovaciones que conducen a la desaparición de productos, servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible, a fin de competir contra una tecnología dominante buscando una progresiva consolidación en un mercado. En cambio la tecnología constructiva es la que propone nuevas soluciones a los problemas o defectos que existen en las tecnologías utilizadas hoy en día.

un cambio organizacional, a partir de un diagnóstico para determinar el proceso a través del cual el líder y equipo convencen a todos los involucrados de la necesidad de cambio, instalan coaliciones a favor del cambio y despliegan los procesos ordenados de institucionalización del cambio, teniendo si en cuenta que el proceso tendrá modificaciones, reticencias, problemáticas pero necesario para enfrentar los nuevos desafíos.

## **Capítulo II: Descripción y Análisis de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas**

El presente capítulo, individualiza a la Fiscalía de Obras Públicas, describiendo y analizando a la institución de acuerdo al marco legal, estructura, funciones, recursos humanos y financieros, y haciendo un primer acercamiento a su entorno inmediato.

### **2.1. Institucionalidad**

#### **2.1.1. Marco Legal**

La Fiscalía de Obras Públicas es una de las direcciones más jóvenes del Ministerio de Obras Públicas, su primer acercamiento a la composición de hoy en día fue el 03 de agosto de 1953 cuando se crea el Departamento Jurídico del MOP, el cuál agrupó a todos los abogados del Ministerio, hasta entonces repartidos en distintas secciones. Sin embargo, es el 09 de noviembre de 1964 dando cumplimiento a la Ley Orgánica del Ministerio<sup>27</sup>, se le otorga la calidad de Fiscalía.

De acuerdo a lo señalado en el DFL N°850<sup>28</sup> artículo 9°: *“La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas es el Servicio Jurídico del Ministerio, de la Dirección General de Obras Públicas, de las Direcciones y de Secretarías Regionales dependientes de ella y tendrá las funciones que le confiere la presente ley. El Fiscal del Ministerio de Obras Públicas deberá ser Abogado. La Fiscalía y su personal se considerarán, para todos los efectos legales, como Servicio y funcionarios dependientes de la Dirección General de Obras Públicas. Sin embargo, en cuanto al ejercicio de las atribuciones y cumplimiento de los deberes a que se refiere el artículo 10°, la Fiscalía actuará en forma independiente de dicha Dirección General, relacionándose directamente con el Ministerio”*; y artículo 10: *“La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas tendrá las siguientes atribuciones y deberes:*

- a) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias;*
- b) Sustanciar las investigaciones o sumarios administrativos que le encomienden el Ministro, y los demás funcionarios directivos a que se refiere el artículo 63°;*
- c) Tramitar las expropiaciones y adquisiciones de inmuebles, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 105 de esta ley y en el DL N° 2.186, de 1978;*

---

27 Decreto con Fuerza de Ley 850 “Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, de 1964 y del DFL. N° 206, de 1960, extraído del sitio web Ley Chile de la Biblioteca del Congreso Nacional, [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=97993> [consulta: 18/05/2015].

28 ídem

- d) Asesorar, informar y pronunciarse sobre los asuntos legales que le encomiende el Ministro y le soliciten los funcionarios directivos indicados en el artículo 63º;*
- e) Proporcionar los antecedentes y colaborar con el Consejo de Defensa del Estado en los juicios relacionados con el Ministerio o la Dirección General de Obras Públicas y en los casos contemplados en el artículo 113º;*
- f) Redactar los contratos, escrituras públicas y demás documentos legales en que intervengan el Ministerio o la Dirección General de Obras Públicas;*
- g) Llevar el Registro y Archivo de las transcripciones de los decretos o resoluciones de los Contratos de Obras Públicas, sus modificaciones y liquidaciones protocolizadas conforme al artículo 89, y*
- h) Corresponderá al Fiscal, en lo que sean pertinentes, las atribuciones y deberes que establece para los Directores el artículo 22º”.*

La organización de las oficinas de la Fiscalía y los deberes de su personal serán fijados por el Fiscal, con acuerdo del Ministro de Obras Públicas.

Por otra parte, el Decreto Supremo del Ministerio de Obras Públicas N° 681 de 2004, es el cuerpo legal que fija la estructura organizacional de la Fiscalía, y la Resolución de Fiscalía N° 839 de 2009, adiciona a la estructura la Unidad de competencia y anti colusión del Ministerio de Obras Públicas, que a la fecha no se ha constituido como tal.

A partir de las funciones entregadas por ley, la Fiscalía de Obras Públicas ha transitado más de 50 años contribuyendo con asesoría jurídica y respaldo legal a los diversos actos del Ministerio, como a su vez, una asesoría directa a las diferentes autoridades ministeriales. Sin embargo, las labores del Ministerio de Obras Públicas han sufrido transformaciones que van desde un cambio de paradigma (donde su función inicial de construcción de Obras públicas pasa en la actualidad a gestionar la entrega servicios de infraestructura), hasta la existencia de 12 Direcciones que complejizan el accionar dada la caracterización de ser independientes al tener misiones, objetivos, productos y presupuesto propio y que no conversaban entre sí, y que a su vez, en un mundo cambiante, donde las decisiones deben ser tomadas en forma oportuna, se encuentra una problemática de no contar con respuestas jurídicas a tiempo.

Además, la Fiscalía de Obras Públicas tiene presencia a nivel regional, siendo las necesidades diferentes de acuerdo a las particularidades de cada región, lo que genera otras dificultades a tener en consideración.

Por último, existen interacciones con órganos externos al Ministerio, de las cuales es la Fiscalía de Obras Públicas es el órgano responsable de representar y mantener una fluida comunicación y coordinación, con el fin de lograr una red de apoyo para el logro de la misión del Ministerio, que apunta a “Recuperar, fortalecer y avanzar en la provisión y gestión de obras y

servicios de infraestructura para la conectividad, la protección del territorio y las personas, la edificación pública y el aprovechamiento óptimo de los recursos hídricos; asegurando la provisión y cuidado de los recursos hídricos y del medio ambiente, para contribuir en el desarrollo económico, social y cultural, promoviendo la equidad, calidad de vida e igualdad de oportunidades de las personas.”.<sup>29</sup>

### **2.1.2. Misión Institucional**

Otorgar Soporte y Seguridad Jurídica en las materias de su competencia, mediante servicios de calidad y conforme a la normativa vigente, que permitan al Ministerio de Obras Públicas desarrollar su misión.<sup>30</sup> (ver anexo D)

### **2.1.3. Objetivos Estratégicos<sup>31</sup>**

Para el logro de la misión, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Contribuir a la toma de decisiones aportando asesoría jurídica de calidad que permita al Ministerio de Obras Públicas resolver situaciones de carácter jurídico.
- b) Contribuir a la fiscalización y prevención de actos u omisiones que pudieran vulnerar las disposiciones jurídicas, mediante asesoría, capacitación y la revisión y/o tramitación de los procesos disciplinarios del Ministerio de Obras Públicas.
- c) Tramitar la adquisición o regularización de aquellos bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública, a través de procesos óptimos y transparentes.
- d) Contribuir a la defensa del interés fiscal, a través de una óptima coordinación con entidades internas y externas del Ministerio de Obras Públicas, del diseño y aplicación de estrategias jurídicas para el ejercicio de acciones y defensa ante los órganos jurisdiccionales, y de la prevención de conflictos con terceros.

---

<sup>29</sup>Ficha Definiciones Estratégicas Ministerio de Obras Públicas (formulario A0) y sitio web del Ministerio de Obras Públicas [en línea] <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/ValoresMisionyVision.aspx> [consulta:13/02/2016]

<sup>30</sup> Ficha de Definiciones Estratégicas de la Fiscalía de Obras Públicas 2015-2018 (Formulario A1) y sitio web DIPRES [en línea] [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083_doc_pdf.pdf) [consulta:13/02/2016]

<sup>31</sup> ídem



#### 2.1.4. Productos Estratégicos<sup>32</sup>

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas ha definido los siguientes productos estratégicos:

**a) Asesoría Jurídica:** que comprende Informes en derecho, estudios, asesorías y control legal, que son acciones destinadas a emitir pronunciamientos jurídicos respecto de las situaciones que involucran el interés del Ministerio de Obras Públicas, y a velar por el cumplimiento de normativa de los actos administrativos sujetos a su conocimiento. Además, Orientación y difusión legal de normativa que impacta el funcionamiento del MOP, que corresponde a la asesoría interna anticipatoria y orientadora.

**b) Asesoría, Pronunciamiento y Capacitación en Probidad y Responsabilidad Administrativa:** que contempla la Instrucción de Procesos Disciplinarios, que corresponde a la instrucción directa de sumarios e investigaciones sumarias; la elaboración de Informes de Procesos Disciplinarios, que corresponde al conjunto de actos que se realizan para verificar el cumplimiento de legalidad y procedimentales en materia de sumarios administrativos; y la dictación de Capacitaciones, que son las acciones destinadas a desarrollar actividades formativas en materias de probidad y responsabilidad administrativa, para contribuir a disminuir los riesgos de contravención a las normas jurídicas.

**c) Actos Administrativos necesarios para adquirir o regularizar bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública:** contemplando la Expropiaciones de Terrenos, la gestión de Donaciones de Terrenos y la Tramitación de Desafectaciones, conjunto de actos que se efectúan para contar con el bien o terreno necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública que ejecuta directa o indirectamente el Ministerio de Obras Públicas

**d) Defensa del Interés Fiscal:** contiene la Defensa Directa de Conflictos con Terceros, que son las acciones y defensas ante los órganos jurisdiccionales, cuando el interés del Ministerio de Obras Públicas se encuentre eventualmente comprometido, y la Defensa Indirecta del Interés Fiscal, que son las actividades orientadas a mejorar la relación de apoyo y coordinación con los órganos internos y externos al Ministerio de Obras Públicas a fin de lograr una mayor efectividad en juicios defendidos.

---

<sup>32</sup> Ficha de Definiciones Estratégicas de la Fiscalía de Obras Públicas 2015-2018 (Formulario A1) y sitio web DIPRES [en línea] [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083_doc_pdf.pdf) [consulta:13/02/2016]

### 2.1.5. Clientes / Usuarios / Beneficiarios<sup>33</sup>

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, ha establecido 3 aristas de Clientes:

**a) Destinatarios Intraministeriales:** Ministro; Subsecretaria; Dirección General de Obras Públicas; Dirección General de Aguas; Dirección de Vialidad; Dirección de Obras Portuarias; Dirección de Obras Hidráulicas; Dirección de Aeropuertos; Dirección de Arquitectura; Dirección de Planeamiento; Dirección de Contabilidad y Finanzas; Coordinación de Concesiones de Obra Pública; Instituto Nacional de Hidráulica; Superintendencias de Servicios Sanitarios; Secretarías Regionales; Funcionarios.

**b) Destinatarios Intragubernamentales:** Presidencia de la República, Ministerios, Seremis, Gobiernos Regionales, Intendencias, Superintendencias, Fiscalía Nacional Económica, Dirección General de Aeronáutica Civil.

**c) Destinatarios Externos:** Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Ministerio Público, Consejo de Defensa del Estado, Municipalidades, Consejo para la Transparencia, Metro, Empresas Sanitarias, Cámara Chilena de la Construcción, Contratistas y Consultores, Concesionarias, Personas Naturales y Jurídicas.

## 2.2. Estructura Organizacional

La Fiscalía de Obras Públicas, es una Dirección del Ministerio de Obras Públicas, quién a su vez realiza su labor a través de una Subsecretaría y dos Direcciones Generales.

La Dirección General de Aguas tiene la función primordial de aplicar el Código de Aguas y la Dirección General de Obras Públicas articula la gestión técnica de los servicios de infraestructura.

El Ministerio de Obras Públicas es territorialmente desconcentrado, existe una Secretaría Regional Ministerial en cada una de las quince regiones del país, las que están a su vez conformadas por Direcciones Regionales y Oficinas Provinciales. A nivel nacional son más de 9 mil 200 personas las trabajan en el Ministerio.

---

<sup>33</sup> Ficha de Definiciones Estratégicas de la Fiscalía de Obras Públicas 2015-2018 (Formulario A1) y sitio web DIPRES [en línea] [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083_doc_pdf.pdf) [consulta:13/02/2016]

La Dirección General de Obras Públicas comprende seis unidades ejecutoras:

- Coordinación de Concesiones de Obras Públicas
- Dirección de Aeropuertos
- Dirección de Arquitectura
- Dirección de Obras Hidráulicas
- Dirección de Obras Portuarias
- Dirección de Vialidad

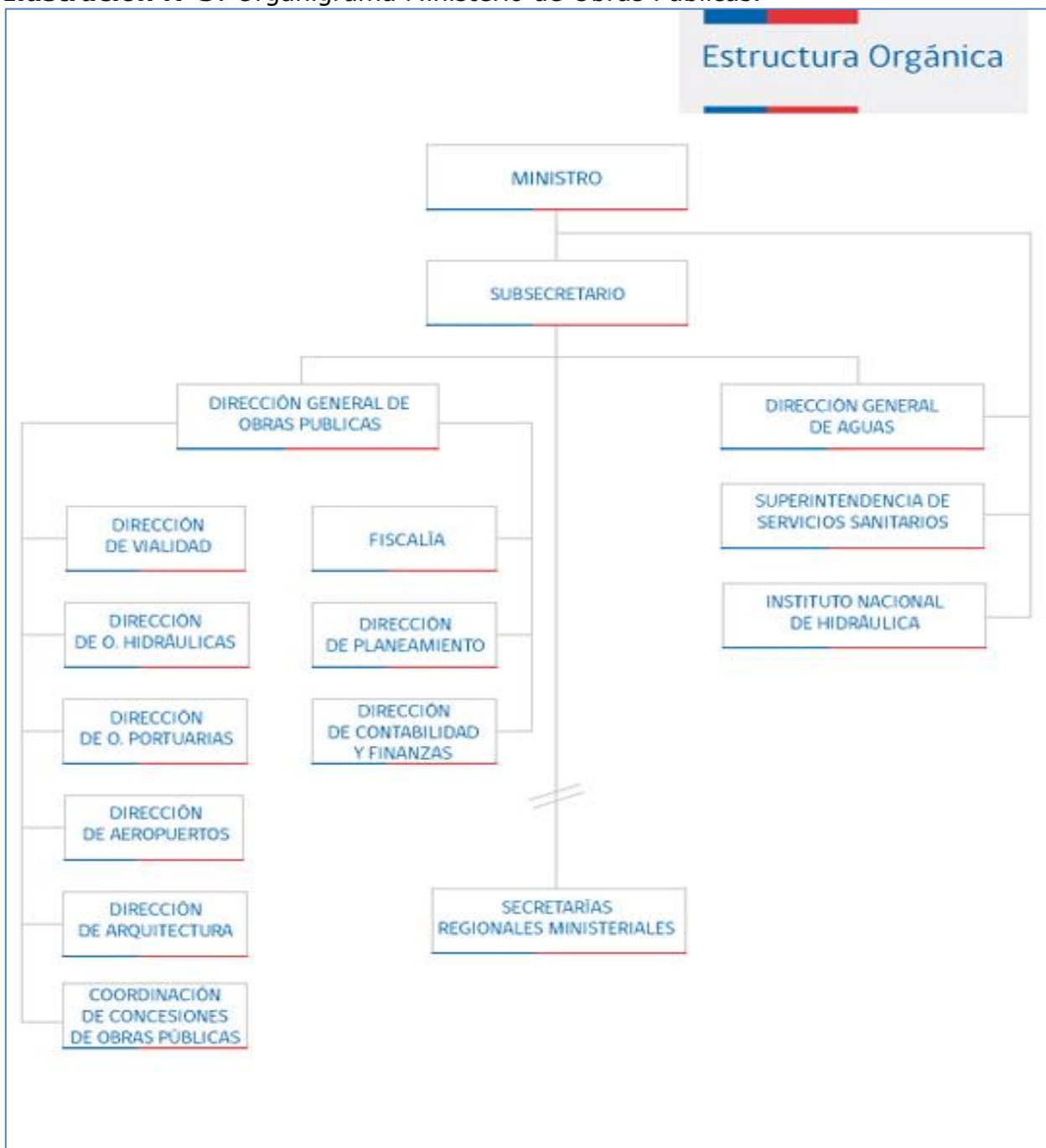
Y tres no ejecutoras:

- Dirección de Contabilidad y Finanzas
- Dirección de Planeamiento
- Fiscalía

También actúan en sus respectivas áreas de competencia el Instituto Nacional de Hidráulica y la Superintendencia de Servicios Sanitarios, que son organismos que se relacionan con el gobierno a través de esta Secretaría de Estado.

## 2.2.1. Organigrama Ministerial

**Ilustración N°3:** Organigrama Ministerio de Obras Públicas.

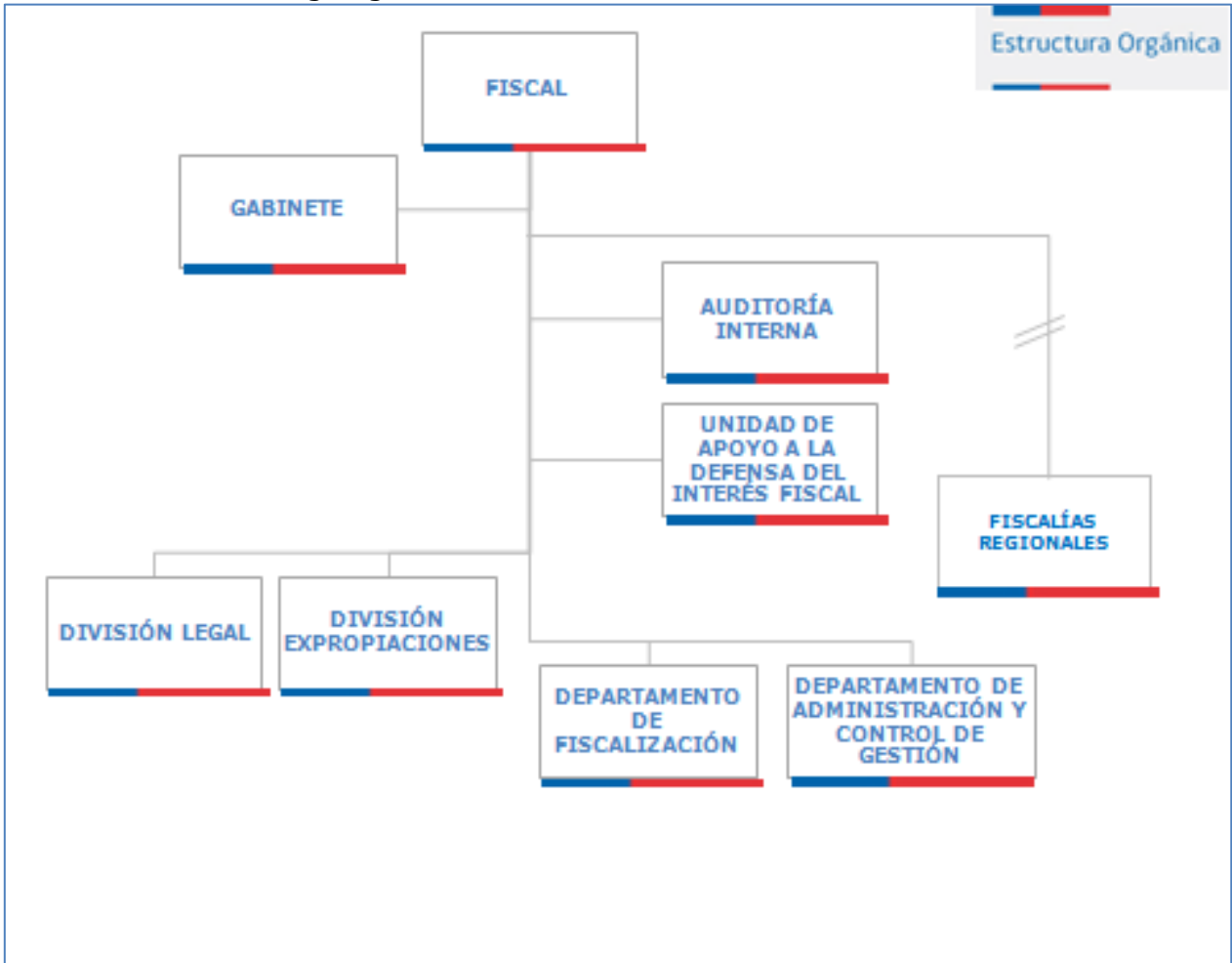


Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de sitio Web del Ministerio de Obras Públicas <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/Organigramayestructura.aspx><sup>34</sup>

<sup>34</sup> Página web Ministerio de Obras Públicas, [en línea] <http://www.mop.cl/Paginas/default.aspx> [consulta:12/12/2015]

## 2.2.2. Organigrama Fiscalía

**Ilustración N°4:** Organigrama Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas



Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos publicados en banner de Gobierno Transparente Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública / Diagrama de la Estructura Orgánica, <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/estructura/organica.html><sup>35</sup>

## 2.2.3. Funciones por Divisiones, Departamentos y Unidades

La Fiscalía de Obras Públicas, de acuerdo al Decreto MOP N°681 del 19 de agosto de 2004, que establece estructura organizacional del Servicio Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas. Esta Dirección estará compuesta de (ver *anexo e*):

- División Legal<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Gobierno Transparente, Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública, Fiscalía MOP, [en línea] <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/index.html> [consulta:07/11/2014, 12/12/2015; 12/03/2016]

<sup>36</sup> El Departamento Legal, establecido por el Decreto MOP N°681 del 19 de agosto de 2004, que establece estructura organizacional del Servicio Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas,

- División de Expropiaciones<sup>37</sup>
- Departamento de Fiscalización
- Departamento de Administración y Control de Gestión
- Fiscalías Regionales
- Gabinete
- Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal
- Unidad de Auditoría
- Unidad de Ética Pública (unidad que a la fecha no se ha constituido)
- Unidad de Libre Competencia y Anti Colusión<sup>38</sup> (unidad que a la fecha no se ha constituido)

A partir de las funciones, atribuciones y competencias entregadas por la ley y/u otra normativa vigente a la Fiscalía de Obras Públicas, éstas han sido entregadas para su logro eficiente y eficaz, en las áreas orgánicas y funcionales, como a continuación se detallan:

**Tabla N°3:** Funciones, atribuciones y competencias de las áreas orgánicas y funcionales de la Fiscalía de Obras Públicas.

Estructura	Función Principal	Áreas Dependientes
División Legal (orgánica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar, informar y pronunciarse sobre los asuntos legales que le encomiende el Fiscal del Ministerio de Obras Públicas y, a solicitud de las autoridades ministeriales</li> <li>• Informar y difundir el sentido y alcance de la legislación vigente y sus modificaciones, y realizar una labor de estudio que permita proponer el perfeccionamiento de la normativa interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Legal</li> <li>• Biblioteca</li> </ul>
División de Expropiaciones (orgánica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar todos los trámites legales y reglamentarios para llevar a cabo las expropiaciones, donación y/o destinación necesarias para la ejecución de obras públicas.</li> <li>• Proporcionar al Consejo de Defensa del Estado los antecedentes necesarios para el trámite judicial de expropiaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad Vía Convenio</li> <li>• Unidad Vía Judicial</li> <li>• Unidad Administrativa de Procesos Expropiatorios</li> </ul>
Departamento de Fiscalización (orgánica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustanciar y/o Revisar e informar sumarios administrativos e investigaciones sumarias a solicitud de los servicio del Ministerio de Obras Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay</li> </ul>

es modificado por División Legal de acuerdo al Decreto con Fuerza de Ley N°36, del Ministerio de Hacienda, que determina para los servicios públicos que indica, dependientes o relacionados con los Ministerios de Obras Públicas y de Transportes y Telecomunicaciones, los cargos que tendrán la calidad de altos directivos públicos

<sup>37</sup> ídem

<sup>38</sup> Resolución Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas N°839, del 30 de noviembre de 2009, que crea unidad de Libre Competencia y Anticolusión del Ministerio de Obras Públicas.

Estructura	Función Principal	Áreas Dependientes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar labores de Capacitación en Materias propias de sus funciones.</li> </ul>	
Departamento de Administración y Control de Gestión (orgánica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y desarrollar los Recursos Humanos; Planificar, ejecutar y controlar los Recursos Financieros; y Asegurar la existencia de los Recursos Materiales necesarios para el buen funcionamiento del Servicio.</li> <li>• Dirigir el proceso de planificación estratégica e implementar el proceso de control de gestión en el Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área RR.HH</li> <li>• Área Administración y Presupuesto</li> <li>• Área de Planificación y Control de Gestión</li> <li>• Oficina de Partes</li> </ul>
Fiscalías Regionales (funcional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al Fiscal Nacional en la Región</li> <li>• Asesorar legal y jurídicamente a la Secretaria Regional Ministerial y Direcciones Regionales.</li> <li>• Instruir y/o Informar los procesos disciplinarios (sumarios administrativos e investigaciones sumarias) que se realicen a nivel regional.</li> <li>• Defender directa e indirectamente al Ministerio de Obras Públicas, a nivel regional</li> <li>• Elaborar el informe de títulos y redactar escrituras de expropiación, instando a la inscripción de dominio a nombre del Fisco, para remitir los antecedentes al nivel central.</li> </ul>	No Hay
Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal (funcional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en la gestión de apoyo permanente al Consejo de Defensa del Estado en litigios que se relacionen con el Ministerio de Obras Públicas.</li> <li>• Asesorar en la gestión de defensa jurídica directa del Ministerio de Obras Públicas ante las diferentes autoridades jurisdiccionales competentes.</li> <li>• Coordinar el cumplimiento de las sentencias judiciales recaídas en los juicios relacionados con el Ministerio de Obras Públicas y la Dirección General de Obras Públicas.</li> </ul>	No hay
Unidad de Auditoría (funcional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y ejecutar las auditorías internas que el Fiscal encomiende y realizar los seguimientos necesarios para verificar la adecuada implementación de los compromisos contraídos.</li> </ul>	No hay

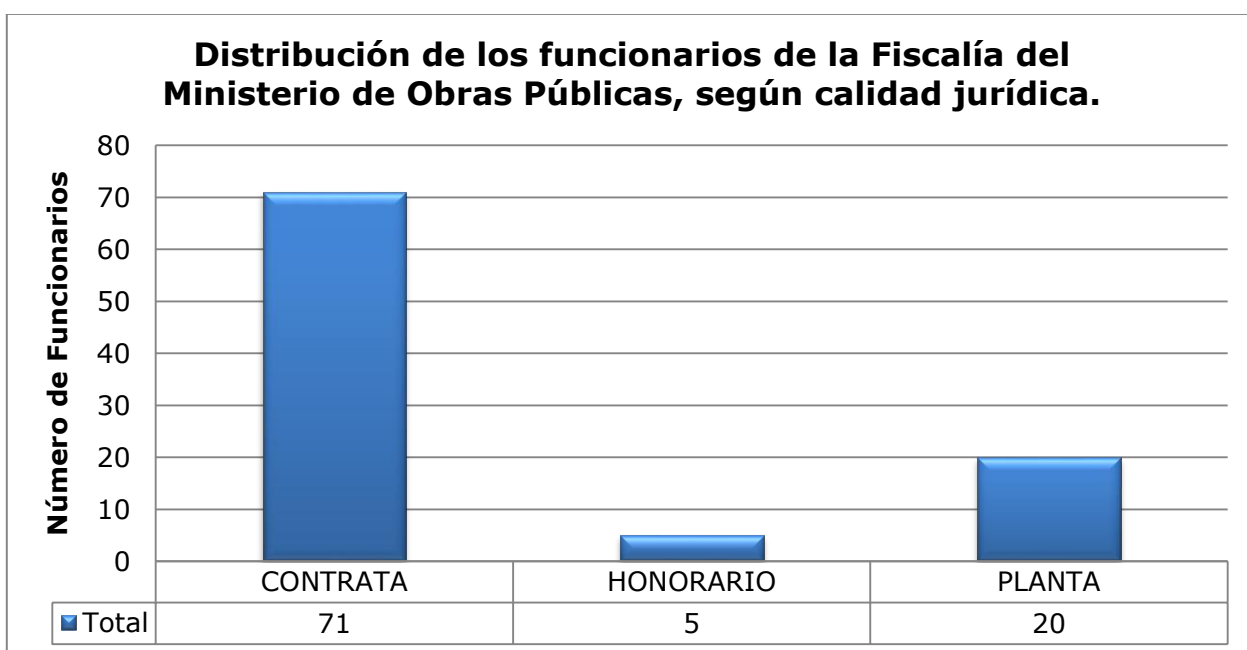
Fuente: Elaboración Propia, a partir de Decreto MOP N°681 del 19 de agosto de 2004, que establece estructura organizacional del Servicio Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas y entrevistas realizadas a Funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas

### 2.3. Recursos Humanos

La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con 96 funcionarios para la ejecución de sus procesos y generación y/o entrega de sus productos y/o servicios.

De ellos 20 tienen la calidad jurídica de planta, 71 contrata y 5 son honorarios, lo que se ve graficado en la Ilustración N°5. De los funcionarios con calidad de planta 3 han sido nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (ADP)<sup>39</sup>.

**Ilustración N°5:** Gráfico de la distribución de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según calidad jurídica.



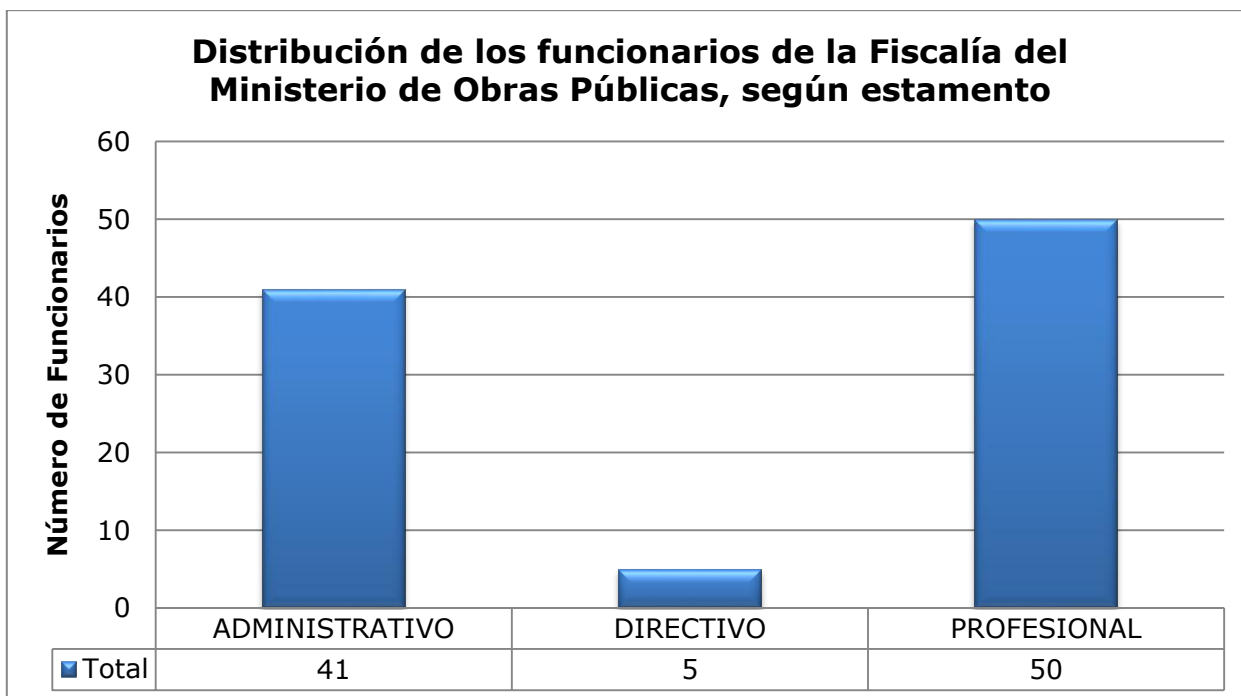
Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos publicados en Gobierno Transparente Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública / Dotación de Personal / Enero 2016.  
<http://transparencia.mop.cl/fiscalia/index.html>

Respecto de la distribución, según estamento, la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, cuenta con 5 directivos, 50 profesionales y 41 administrativos, como se detalla en el siguiente gráfico (ver Ilustración N°6).

<sup>39</sup> El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones del gobierno central –a través de concursos públicos y transparentes– de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad. [en línea] (<http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>) [consulta: consulta:12/12/2015]



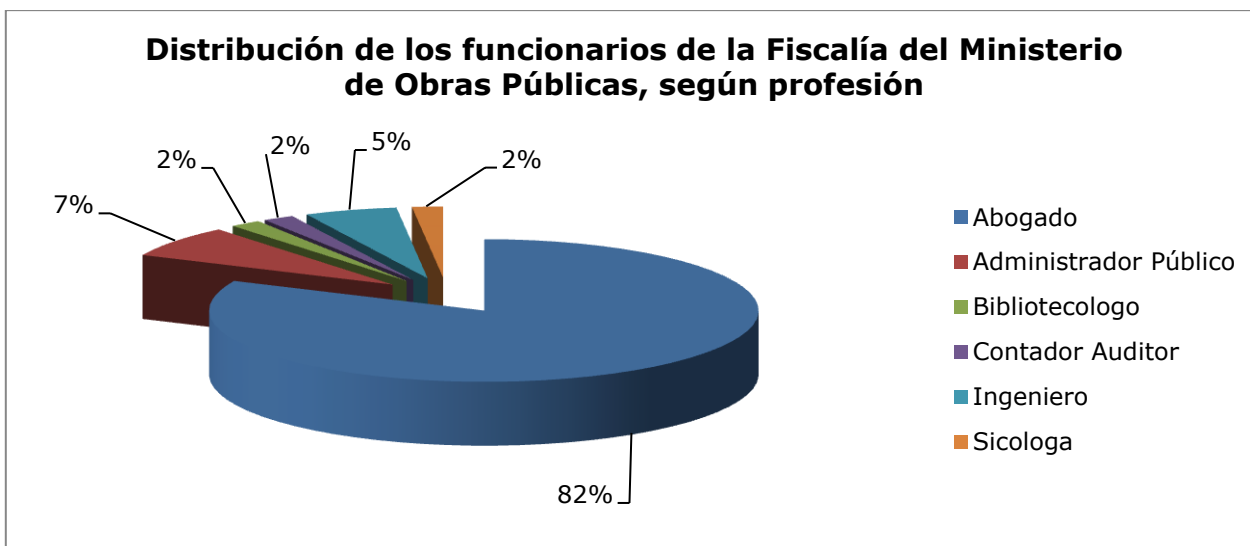
**Ilustración N°6:** Gráfico de la distribución de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según estamento.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos publicados en Gobierno Transparente Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública / Dotación de Personal / Enero 2016.  
<http://transparencia.mop.cl/fiscalia/index.html>

Cabe destacar, que por ser el giro de negocio de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas la asesoría jurídica, se destaca la presencia de profesionales del área del Derecho, contando con 45 abogados. Además, cuenta con 4 administradores públicos, 3 ingenieros, 1 contador auditor, 1 psicólogo y 1 bibliotecólogo, como lo muestra la ilustración N°7.

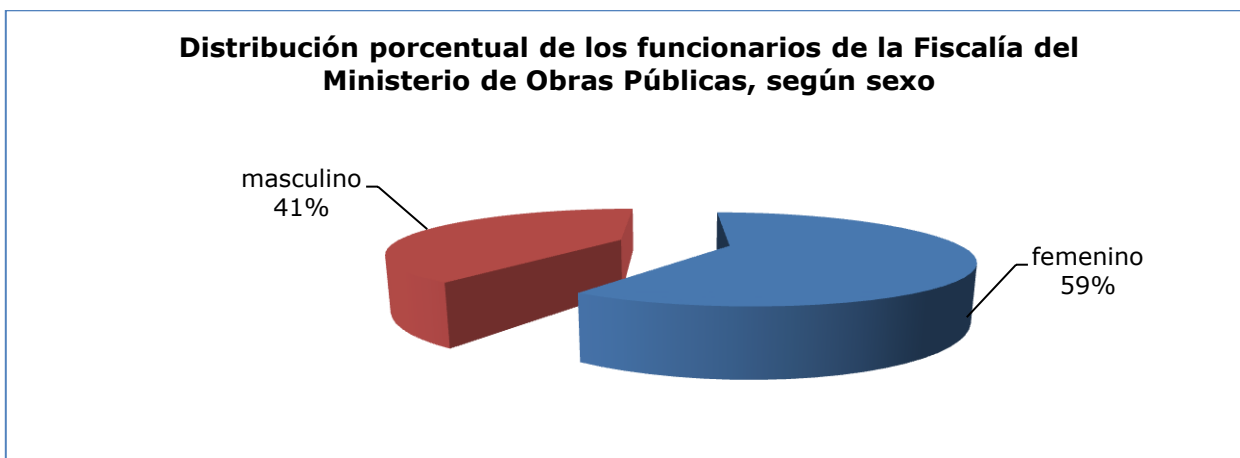
**Ilustración N°7:** Gráfico de la distribución porcentual de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según profesión.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos publicados en Gobierno Transparente Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública / Dotación de Personal / Enero 2016.  
<http://transparencia.mop.cl/fiscalia/index.html>

En términos de equidad de género, se puede distinguir que del total de funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, 57 son mujeres y 39 hombres, tal como se puede observar en el siguiente gráfico (ilustración N°8). Además, en términos de equidad en los altos cargos, se destaca que 3 mujeres y 4 hombres están invistiendo cargos directivos.

**Ilustración N°8:** Gráfico de la distribución porcentual de los funcionarios de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según sexo.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos publicados en Gobierno Transparente Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública / Dotación de Personal / Enero 2016.  
<http://transparencia.mop.cl/fiscalia/index.html>

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, tiene presencia en las 15 regiones de país, contando con 2 o 3 funcionarios para cumplir las funciones desconcentradas a nivel regional.

## 2.4. Recursos Financieros

Los recursos financieros con que cuenta la Fiscalía de Obras Públicas, para el desarrollo de sus funciones provienen de la asignación presupuestaria que por Ley se asignan a la Dirección General de Obras Públicas<sup>40</sup>.

Anualmente, en el mes de diciembre del año t-1 se fija la ley de presupuesto del sector público año t, a través de la promulgación y publicación de una ley, es así que para la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, los montos asignados han sido, los que se detallan en la tabla N°4:

**Tabla N°4:** Detalle de los recursos financieros entregado a la Fiscalía de Obras Públicas por Ley.

AÑO	LEY	Presupuesto al 01 de enero M\$
2014	Ley N°20.713 <sup>41</sup> , que fija ley de presupuestos del sector público para el año 2014	2.168.698
2015	Ley N°20.798 <sup>42</sup> , que fija ley de presupuestos del sector público para el año 2015	2.343.034
2016	Ley N°20.882 <sup>43</sup> , que fija ley de presupuestos del sector público para el año 2016	2.597.693

Fuente: elaboración propia a partir de las leyes de presupuesto 2014-2015-2016

La situación presupuestaria detallada en ingresos y gastos de la Fiscalía en los últimos tres años es, la que se detalla en la tabla N°5:

<sup>40</sup> Decreto con Fuerza de Ley 850 "FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N° 15.840, DE 1964 Y DEL DFL. N° 206, DE 1960: Art 9: ..."La Fiscalía y su personal se considerarán, para todos los efectos legales, como Servicio y funcionarios dependientes de la Dirección General de Obras Públicas".

<sup>41</sup> Ley Núm. 20.713, de 06 de diciembre de 2014, que fija Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2015. [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1071475> [Consultada: 20/02/2016]

<sup>42</sup> Ley Núm. 20.798, de 06 de diciembre de 2014, que fija Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2015, [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1071475> [Consultada:20/02/2016]

<sup>43</sup> Ley Núm. 20.882, de 05 de diciembre de 2015, que fija Ley de Presupuesto del Sector Público correspondiente al año 2016, [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1084982> [consultada 20/02/2016]

**Tabla N°5:** Situación Presupuestaria de Ingresos y Gastos de la Fiscalía de Obras Públicas, al 01 de enero y 31 de diciembre de 2014 - 2015.

ST	Denominación	Presupues to al 01.01. 2014 M\$	Presupues to al 31.12. 2014 M\$	Presupues to al 01.01. 2015 M\$	Presupues to al 31.12. 2015 M\$	Presupues to al 01.01. 2016 M\$
05	Transferencia Corrientes	0	9.509	0	11.593	0
06	Rentas de la Propiedad	608	608	294	294	698
08	Otros Ingresos Corrientes	5.665	5.665	2.987	2.987	4.152
09	Aporte Fiscal para Remuneraciones	1.926.790	2.226.432	2.091.103	2.348.519	2.354.002
09	Aporte Fiscal Resto	233.635	80.909	246.650	259.085	236.841
15	Saldo Inicial de Caja	2.000	192.426	2.000	60.756	2.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.168.698</b>	<b>2.515.549</b>	<b>2.343.034</b>	<b>2.683.234</b>	<b>2.597.693</b>
21	Gasto en Personal	1.926.790	2.226.432	2.091.103	2.383.833	2.354.002
22	Bienes y Servicios de Consumo	205.574	196.574	211.741	211.741	219.787
23	Prestación de Seguridad Social	0	40.491	0	33.689	0
29	Adquisición de activos No Financieros	34.134	34.134	37.990	37.990	21.704
34	Servicios de la Deuda	200	15.918	200	13.981	200
35	Saldo Final de Caja	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>2.168.698</b>	<b>2.515.549</b>	<b>2.343.034</b>	<b>2.683.234</b>	<b>2.597.693</b>

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Planilla "Situación Presupuestaria de Ingresos y Gastos de la Fiscalía de Obras Públicas, al 31 de enero de 2014 - 2015 - 2016 y al 31 de diciembre de 2014 - 2015", que entrega mensualmente la Dirección de Contabilidad y Finanzas a cada Dirección MOP.

Cada año el presupuesto inicial ha aumentado por diferentes decisiones de gobierno, es así que el 2014 fue para apoyar el proceso de reactivación de la economía del país y el 2015 a raíz de las diferentes catástrofes naturales que vivió el territorio nacional. Siendo en ambas ocasiones el Ministerio de Obras Públicas uno de los actores relevantes para cumplir con estas políticas de gobierno y necesidades de Estado.

En lo que respecta a la ejecución presupuestaria 2014, la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas logro un resultado efectivo de 99% y el 2015 un 100%. Lo que se observa en el Tabla N°6:

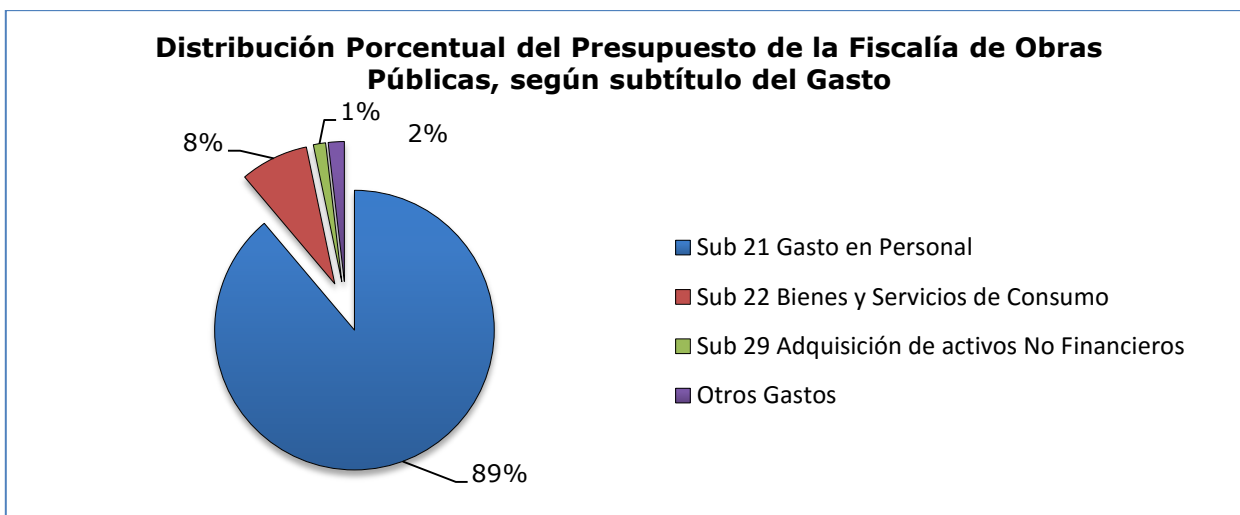
**Tabla N°6:** Ejecución del presupuesto al 31 de diciembre de 2014 - 2015.

ST	Denominación	Año 2014			Año 2015		
		Ppto. Asig. M\$	Ppto. Ejec. M\$	Ejecución %	Ppto. Asig. M\$	Ppto. Ejec. M\$	Ejecución %
5	Transferencia Corrientes	9.509	0	0	11.593	0	0
6	Rentas de la Propiedad	608	452	74	294	1.423	484
8	Otros Ingresos Corrientes	5.665	30.133	532	2.987	142.440	4.769
9	Aporte Fiscal para Remuneraciones	2.226.432	2.226.432	100	2.348.519	2.348.519	100
9	Aporte Fiscal Resto	80.909	80.909	100	259.085	259.085	100
12	Recuperación de Prestamos	0	9.597	0	0	11.656	0
15	Saldo Inicial de Caja	192.426	192.478	100	60.756	60.757	100
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.515.549</b>	<b>2.540.001</b>	<b>101</b>	<b>2.683.234</b>	<b>2.823.880</b>	<b>105</b>
21	Gasto en Personal	2.226.432	2.226.361	100	2.383.833	2.381.353	100
22	Bienes y Servicios de Consumo	196.574	185.555	94	211.741	209.641	99
23	Prestación de Seguridad Social	40.491	40.491	100	33.689	33.688	100
29	Adquisición de activos No Financieros	34.134	24.902	73	37.990	37.284	98
34	Servicios de la Deuda	15.918	15.917	100	13.981	13.981	100
35	Saldo Final de Caja	2.000	0	0	2.000	0	0
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>2.515.549</b>	<b>2.493.226</b>	<b>99</b>	<b>2.683.234</b>	<b>2.675.947</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Planilla "Situación Presupuestaria de Ingresos y Gastos de la Fiscalía de Obras Públicas, al 31 de diciembre de 2014 - 2015", que entrega mensualmente la Dirección de Contabilidad y Finanzas a cada Dirección MOP.

Dado el giro de negocio que tiene la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, donde sus productos están directamente a la asesoría jurídica que brinda su equipo de abogados el presupuesto está destinado en un 89% a gasto en personal, esto se observa en la Ilustración N°9.

**Ilustración N°9:** Gráfico de la distribución porcentual del gasto en la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, según subtítulo del gasto.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de Planilla "Situación Presupuestaria de Ingresos y Gastos de la Fiscalía de Obras Públicas, al 31 de diciembre de 2014 - 2015", que entrega mensualmente la Dirección de Contabilidad y Finanzas a cada Dirección MOP.

## 2.5. Entorno e Instituciones Relacionadas

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas se encuentra inserta en un entorno dinámico y cambiante, de interacción tanto al interior del Ministerio, como con instituciones gubernamentales y externas.

Para la consecución de la funciones y el logro de los objetivos estratégicos, en gran medida, está condicionado por la búsqueda de la simetría entre lo que el entorno demanda o de las señales que emite y capacidad institucional para dar respuestas. Para entender esto, se hace necesario ver a la Fiscalía de Obras Públicas como un sistema complejo, es decir:<sup>44</sup>

*"Sistemas de muchas partes, que interactúan entre sí y con el entorno por una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea, y de manera difícilmente predecibles."*

Entonces, el escenario actual de la Fiscalía de Obras Públicas es demandante de resultados oportunos y tendientes a resolver problemáticas, donde el éxito, se encuentra determinado por la capacidad de trabajo en red para

<sup>44</sup> Waissbluth, Mario, sistemas Complejos, febrero 2008. Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública y en el Magister de Gestión y Políticas Públicas, es una versión profundizada y actualizada de algunos capítulos de "La Reforma del Estado en América Latina", 2002, del mismo autor, disponible [en línea] [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma\\_en\\_america.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma_en_america.pdf) [consulta:12/12/2014]

proveer los productos y servicios en sintonía con lo que el entorno demanda que van desde dar asesoría jurídica para cumplir con las prioridades de las autoridades de Gobierno, responder oportunamente las solicitudes de cada una de las direcciones del Ministerio de Obras Públicas, mantener una fluida relación con la Contraloría General de Gobierno, colaborar con el Consejo de Defensa del Estado, como a su vez de contar con la capacidad organizacional para dirigir y gestionar al propio servicio con los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta.

Por lo tanto, es importante la alineación entre el entorno y la organización, con una visión sistémica, con un adecuado sistema de control, para que la interdependencia de cada elemento de la organización con el entorno mantenga un nivel bajo de desorden pero si un nivel alto de productividad y satisfacción.

### **2.5.1. Entorno Inmediato**

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas es una de las direcciones más pequeñas del Ministerio es decir, con el menor número de funcionarios. No obstante, además de cumplir con las funciones entregadas por ley y lograr sus propios objetivos estratégicos, también debe funcionar como una organización independiente por lo que debe gestionar su recursos humanos, administrar bienes y servicios, gestionar su presupuesto, asesorar jurídicamente y estratégicamente a toda la organización, a su vez también controlar sus procesos y la gestión eficiente y eficaz de los recursos tanto en el nivel central como regional. Lo anterior, permite observar el sistema complejo<sup>45</sup> con interacciones de corto alcance, con historia que influye en el tiempo, con elementos que ignorar la conducta sistémica como un todo, originándose muchas veces la duplicidad de tareas o la poca mejora transversal ante situaciones detectadas en áreas particulares.

### **2.5.2. Entorno Ministerial**

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas es una dirección de apoyo y asesora tanto para las autoridades del Ministerio como para cada dirección del mismo, tanto en el nivel central como en las 15 regiones del país.

Por lo que las demandas a pesar de que se orientan principalmente a asesoría jurídica, pronunciamientos, revisión y control legal, se diferencian

---

<sup>45</sup> Weissbluth, Mario, sistemas Complejos, febrero 2008. Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública y en el Magister de Gestión y Políticas Públicas, es una versión profundizada y actualizada de algunos capítulos de "La Reforma del Estado en América Latina", 2002, del mismo autor, disponible [en línea] [http://www.mariowaisbluth.com/descargas/reforma\\_en\\_america.pdf](http://www.mariowaisbluth.com/descargas/reforma_en_america.pdf) [consulta:12/12/2014] Pág. 4. Apartado "10 características Centrales de los Sistemas Complejos" de Paul Cilliers.

según sea la autoridad a cargo, la existencia o no de abogados en las diferentes direcciones MOP y la contingencia de la solicitud.

Además, existen otras demandas al interior del ministerio, que apuntan a lineamientos y solicitudes que van en directa relación a las áreas de staff y soporte institucional, que son requeridas por los servicios del MOP cuyo negocio y funciones son transversales a todos el Ministerio.

### **2.5.3. Instituciones externas relacionadas**

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, tiene un rol coordinador ministerial y de apoyo con el Consejo de Defensa del Estado, también con los tribunales de justicia, Contraloría General de la República, Fiscalía Nacional Económica.

Además, como clientes tiene al Metro S.A. y Empresas Sanitarias, en el proceso de gestión de terrenos para la ejecución de sus obras.

Finalmente, relación indirecta con la Cámara Chilena de la Construcción; Contratistas y Consultores; Concesionarias; Personas Naturales y Jurídicas, en el proceso de Registro de Contratistas, liderado por la Dirección General de Obras Públicas.



## **Capítulo III: Análisis de la Gestión de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas**

Este capítulo se centra en la aplicación, en la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, del instrumento de Análisis Organizacional<sup>46</sup> (*ver anexo A*).

El procedimiento se inicia con el establecimiento del modelo de negocio, se realiza la detección de Stakeholders<sup>47</sup>, se elabora la entrevista en base a un cuestionario, para luego pasar a la aplicación práctica de las entrevistas. Posteriormente, se realiza un análisis de los resultados, presentando estos en términos cuantitativos, los cuales están divididos en promedio por cada actor, como a su vez se efectúa un análisis de los comentarios y/o aportes surgidos durante la entrevista, para presentar los aspectos positivos y debilidades detectadas en el desarrollo de la investigación. Finalmente, se presenta el diagrama sistémico que sintetiza los diversos componentes analizados desde una visión estructural, funcional y de procesos.

### **3.1. Establecimiento del Modelo de Negocio**

El modelo de negocio de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas se establece a partir de lo descrito en el capítulo N°1, donde se describe como está organización crea valor a sus clientes que demandan sus productos o servicio. Además, se puede conocer cómo funciona y opera a través de la conformación sistémica de 9 bloques, los que se observan en la ilustración N°10.

---

<sup>46</sup> Waissbluth, Mario e Inostroza José, con la colaboración de Natalie González, Evelyn Freire y Jennifer Lueiza "Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones y Propuestas de Mejora. Documento de Trabajo 2. Circulación Restringida. Julio de 2013. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

<sup>47</sup> Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

### Ilustración N°10: Modelo de Negocio de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas

ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
* Consejo de Defensa del Estado * Contraloría General de la República * Tribunales de Justicia * Registro de Consultores y Contratistas	* Elaboración de Informes legales * Visación de Actos Administrativos * Elaboración de Actos Administrativos (Decretos, Resoluciones, Oficios) * Pronunciamientos Legales	<b>Otorgar Soporte y Seguridad Jurídica en las materias de su competencia, mediante servicios de calidad y conforme a la normativa vigente, que permitan al Ministerio de Obras Públicas proveer servicios de infraestructura.</b>	* Asesoría Personalizada a través de comunicación presencia, telefónica o vía email. * Pronunciamiento a petición a través de escrito de Oficio.	* INTERNOS Autoridades y direcciones MOP * EXTERNOS Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, Contraloría General de la República, CDE, Metro, Empresas Sanitarias, Cámara Chilena de la Construcción, Contratistas y Consultores, Concesionarias, Personas Naturales y Jurídicas.
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	* Recursos Humanos (competencias) * Recursos Materiales * Recursos Financieros * Tecnologías * Gestión Documental		* Departamental	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
* Gasto en Personal * Gastos en Bienes y Servicios de Consumo * Adquisición de Activos No Financieros		LEY de Presupuesto del Sector Público *Ministerio de Obras Públicas / Dirección General de Obras Públicas / Fiscalía		

Fuente: Elaboración propia, a partir de formato del Modelo de Canvas y la revisión de la información secundaria del presente Taller de Caso.

### 3.2. Aplicación del Instrumento

Para la elaboración del Diagnóstico Institucional de la Fiscalía de Obras Públicas, se elaboró un cuestionario el cual contiene aspectos claves como:

- Aspectos Estratégicos e Interinstitucional y Control de Gestión
- Liderazgo, Coordinación, Organización y Estructura
- Procesos Sustantivos y Atención al Usuario
- Funcionamiento Desconcentrado
- Procesos Administrativos y de Soporte
- Recursos Humanos, Infraestructura y Cultura Organizacional
- Sistemas y Recursos Tecnológicos
- Gestión del riesgo

- Posicionamiento y Marketing

Este cuestionario cuenta con 50 afirmaciones con escala de 1 al 5, según el siguiente esquema de orden descendente donde:

**Tabla N°7:** Escala de respuesta a afirmaciones del cuestionario.

Calificación	Descripción
5	Completamente de acuerdo (calificación positiva)
4	Acuerdo
3	Ni en desacuerdo ni en acuerdo
2	Desacuerdo
1	Completamente en desacuerdo (calificación negativa)

La aplicación del cuestionario base, del cual se han seleccionado 25 afirmaciones aplicables a todos, como se observa en la Tabla N°8.

Las entrevistas son personalizadas, donde el investigador aborda cada afirmación en tono positivo y cada Stakeholder califica según su criterio y dominio del tema, en los casos que el entrevistado desconozca del tema no se dará valor, con el fin de no sesgar el análisis.

Asimismo, se recopila información cualitativa relacionada con la pregunta que a juicio del entrevistado justifica su calificación.

**Tabla N°8:** Cuestionario Base Diagnóstico Institucional Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas.

AFIRMACIONES		
Nº	ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONAL Y CONTROL DE GESTIÓN	Aplicable
1	Hay un plan estratégico de desarrollo claro para la Fiscalía de Obras Públicas	X
2	La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con definiciones estratégicas alineadas con el quehacer institucional	X
3	El marco normativo y reglamentario de la Fiscalía de Obras Públicas es adecuado	X
4	Las estrategias y servicios institucionales (de Fiscalía de Obras Públicas) son consistentes con las políticas públicas subyacentes (ministeriales y gubernamentales)	X
5	La Fiscalía de Obras Públicas tiene una buena imagen y está bien posicionado respecto de la generalidad de los servicios públicos. (Fuera del MOP - sector público)	X
6	La Fiscalía de Obras Públicas tiene una buena imagen y está bien posicionado respecto de la generalidad de los servicios públicos. (en el interior del MOP)	X
7	La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de sus objetivos	

8	Existe un proceso de control de gestión estratégico efectivo para la medición del desempeño institucional	
<b>N° LIDERAZGO, COORDINACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA</b>		
9	La designación y permanencia de altos directivos a través de SADP (1er Nivel Jerárquico: Fiscal Nacional; y 2do Nivel Jerárquico: Jefe División Legal y Jefe División Expropiaciones) es un real aporte a la gestión de la Fiscalía de Obras Públicas	X
10	El nivel general de formación y Conocimientos directivas de las autoridades y mandos superiores de la Fiscalía de Obras Públicas es muy adecuado	X
11	Las autoridades directivas y mandos superiores de la Fiscalía de Obras Públicas tienen habilidades blandas tales como Liderazgo, Manejo de Conflictos, Trabajo en Equipo para ejercer sus cargos	X
12	El proceso de toma de decisiones en la organización está bien definido, es eficiente y oportuno	X
13	La Fiscalía de Obras Públicas está libre de conflictos de poder que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización	X
14	En la Fiscalía de Obras Públicas existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias	
15	La misión, visión, valores, objetivos, indicadores y metas están adecuadamente difundidos al interior de la Fiscalía de Obras Públicas	X
16	La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "que le toca hacer a quién", y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización	
17	Las unidades, departamentos, divisiones y fiscalías regionales que componen la Fiscalía de Obras Públicas conocen las principales funciones, atribuciones y tareas de la Fiscalía de Obras Públicas	
18	Las unidades, departamentos, divisiones y fiscalías regionales que componen la Fiscalía de Obras Públicas conocen sus propias funciones y/o atribuciones	
<b>N° PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO</b>		
19	La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con una cultura de innovación en sus procesos y servicios. Existe un liderazgo proactivo a los cambios y nuevos requerimientos	X
20	La fiscalía tiene identificados sus procesos	
21	Los procesos están modelados, implementados, tienen mediciones claras de su actividad y desempeño, y tienen un responsable claro al interior de la organización	
22	Los procesos son diseñados enfocándose en los clientes	
<b>N° FUNCIONAMIENTO DESCONCENTRADO</b>		
23	Las unidades desconcentradas territorialmente están suficientemente coordinadas con la Dirección Nacional (Fiscalía a Nivel Central)	X
24	Las unidades desconcentradas territorialmente cuentan con las capacidades suficientes para el desempeño de sus funciones	

<b>N° PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE</b>		
25	La Formulación presupuestaria está acorde a las necesidades de la Fiscalía de Obras Públicas	X
26	Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente. (Administración y Presupuesto: Adquisiciones, pagos, inventario, servicios generales, distribución documental, presupuestos y finanzas)	
27	Los procesos administrativos y de soporte tienen un responsable claro al interior de la organización	
28	Los procesos administrativos y de soporte tienen mediciones claras de su actividad y desempeño	
<b>N° RECURSOS HUMANOS. INFRAESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
29	La infraestructura es la adecuada para la operación institucional	X
30	Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad para soportar la operación institucional	X
31	El personal cuenta con las competencias necesarias para la organización	X
32	Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la organización	X
33	El personal presenta un buen nivel de identidad y sentido de pertenencia a la organización	
34	Existe buena motivación en el personal	
35	Las relaciones laborales – gremiales son razonables y adecuadas	
36	No hay conflicto entre los “nuevos” y los “antiguos” en la entidad	
37	La cultura y valores organizacionales son adecuados y favorecen el logro de los objetivos de la institución	
38	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados	
39	Las cargas de trabajo son una consecuencia lógica de la distribución de funciones	
40	El personal desarrolla su labor con una visión de enfoque de procesos	
<b>N° SISTEMAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>		
41	La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada	X
42	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados (SSD-SAFI-SICOF-SIAC-entre otros)	
43	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados. (SIEX- SIGAJ)	
44	La institución utiliza adecuadamente las TI como herramientas potenciadoras de los servicios que presta	X
<b>N° GESTIÓN DEL RIESGO</b>		
45	La Fiscalía de Obras Públicas ha definido los riesgos en sus procesos organizacionales y ha definido controles para mitigarlos. (Existe una matriz de riesgos de la organización vinculada a los procesos)	X

46	La revisión de los riesgos de la Fiscalía de Obras Públicas y su monitoreo es una actividad donde se involucra directamente la alta dirección	
47	La Fiscalía de Obras Públicas genera un plan de tratamiento y/o estrategias de mitigación para sus riesgos críticos	
<b>N° POSICIONAMIENTO Y MARKETING</b>		
48	La Fiscalía de Obras Públicas ha realizado un proceso de Posicionamiento ante los servicios MOP y entes externos	X
49	La Fiscalía de Obras Públicas se ha posicionado como el órgano jurídico del MOP	X
50	Formar parte de la Fiscalía de Obras Públicas conlleva reconocimiento y prestigio profesional	X

### 3.3. Identificación de Stakeholders

Para la aplicación del cuestionario y la búsqueda de aportes significativos en el presente estudio se identifican los actores relevantes o Stakeholder<sup>48</sup>:

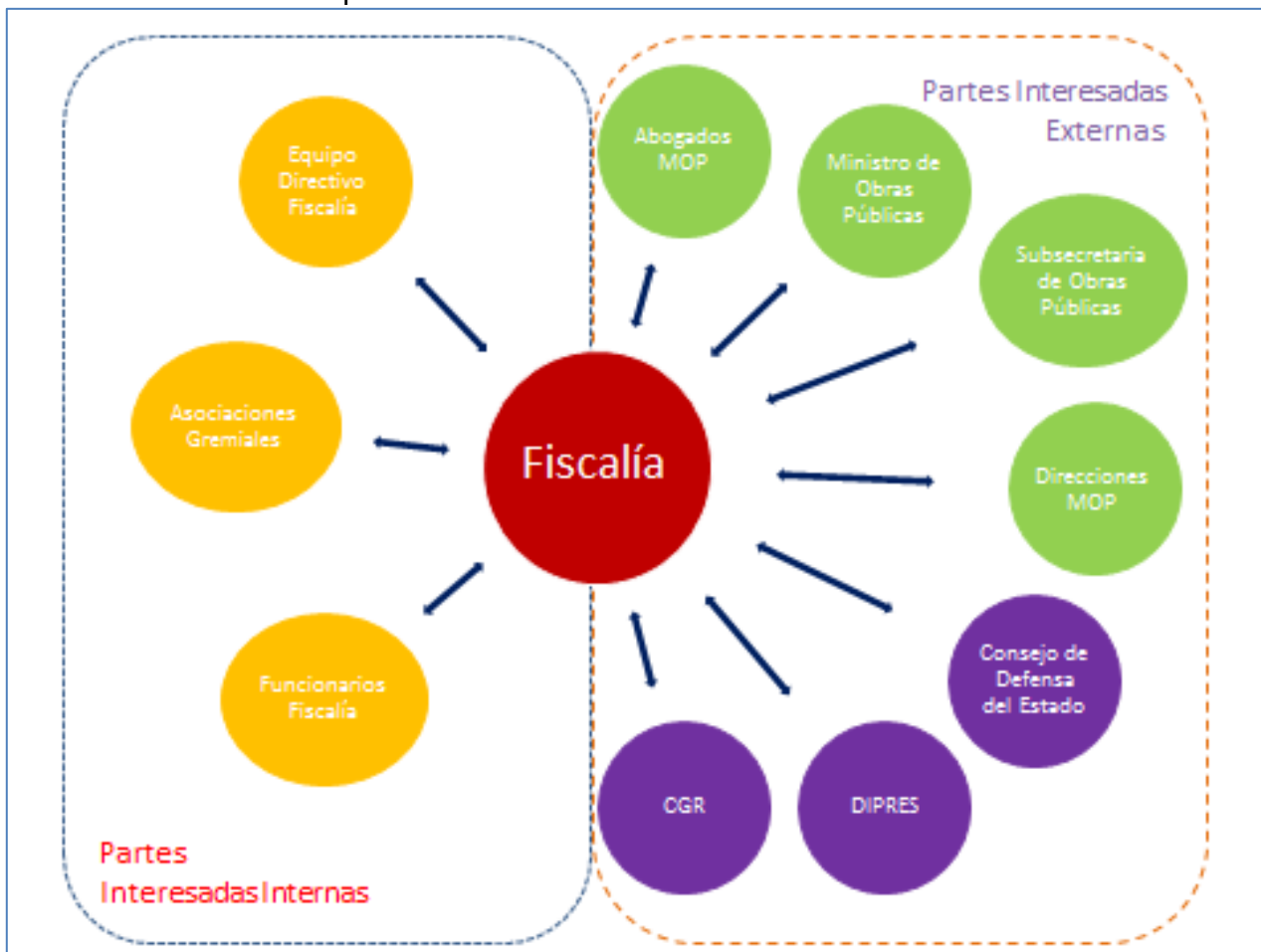
*"quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la organización o el entorno interesado o parte interesada o cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades o la marcha de la organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, los gremios, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc"*

En esta línea, las partes interesadas de las actividades y productos de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas se observa en la siguiente ilustración:

---

<sup>48</sup> Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa»

**Ilustración N°11:** Mapa de Partes Interesadas.



Fuente: Elaboración propia, a partir de capítulo I: Descripción y análisis de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas.

En la búsqueda de una muestra representativa y diversa de Stakeholder, se trabaja en tres niveles:

- 1er nivel: **Político-estratégico**, Equipo directivo principal de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas.
- 2do nivel: Profesional-técnico, Equipo operativo con altos conocimientos de los procesos sustantivos de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, contrapartes técnicas de instituciones relacionadas, funcionarios y/o asociaciones gremiales.
- 3er nivel: **Clientes**, Órgano u organismo receptor de un producto o servicio entregado por la Fiscalía del Ministerio de Obras Pública.

Para una mejor comprensión de las interacciones formales e informales de los Stakeholder con la institución analizada y entre ellos, se presenta a continuación un "Mapa de Stakeholder".

**Ilustración N°12:** Mapa de Stakeholder



Fuente: Elaboración propia, a partir de capítulo I: Descripción y análisis de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas.

Con los Stakeholder identificados, y definidas las interacciones, es la instancia ideal para precisar el grupo de personas al que durante la entrevista se aplicó el cuestionario:

### **Político-Estratégico**

1. Fiscal Nacional del Ministerio de Obras Públicas
2. Jefe de Gabinete
3. Jefe División Expropiaciones
4. Jefe Departamento de Fiscalización
5. Jefe Departamento de Administración y Control de Gestión (S)
6. Jefe Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal
7. Jefe Unidad de Auditoría Interna
8. Ex Jefe de Gabinete
9. Ex Jefe de Departamento de Administración y Control de Gestión



## **Profesional-técnico**

10. Fiscal Regional – Región Maule
11. Fiscal Regional – Región de Magallanes
12. Abogado División Legal
13. Abogado División Expropiaciones
14. Abogado Departamento de Fiscalización
15. Profesional de Presupuesto
16. Profesional de Recursos Humanos
17. Profesional de Control de Gestión
18. Administrativo Regional- Región Valparaíso
19. Administrativo de Recursos Humanos
20. Administrativo División de Expropiaciones

## **Clientes**

21. Director General de Obras Públicas
22. Directora de Contabilidad y Finanzas
23. Jefe de Gabinete Dirección de Aeropuertos
24. Abogado Coordinadora de Concesiones de Obras Pública
25. Abogado Dirección de Aeropuertos
26. Ex Jefe División Expropiaciones, Abogado Independiente (hoy)
27. Ex - Jefe Departamento de Gestión de la Dirección de Planeamiento – Líder Sistema Ministerial de Procesos MOP
28. Presidente Asociación de Funcionarios Fiscalía

### **3.4. Resultados de la aplicación del Instrumento**

Tras la entrevista individual, a los 28 stakeholders detallados en el punto 2.3. (Anexo G), realizadas entre enero de 2015 y marzo de 2016, con una duración de 1 hora en promedio. Se presentan los resultados cuantitativos de las entrevistas realizadas:

#### **3.4.1. Datos Cuantitativos**

Con el fin, de presentar las respuestas de los entrevistados con sentido interpretativo, se han establecido rangos agrupación, en función de los promedios y desviaciones estándar, como a continuación se detalla:

**Tabla N°9:** Rangos de Agrupación

Rango	Criterio
1,0–2,9	Constituye un problema relevante
3,0–3,9	Comportamientos regulares, eventualmente mejorables
4,0–5,0	Constituye un aspecto positivo o fortaleza

Para realizar la interpretación de los cuadros que contienen los resultados, se presenta un detalle de lectura:

**Tabla N°10:** Guía de Lectura

NIVEL DEL PROBLEMA (PROMEDIO)	
Leyenda	Nivel del Problema
4-5	Bajo
3-3,99	Medio
2-2,99	Alto
1-1,99	Muy alto

NIVEL DE DISPERSIÓN (DESVIACIÓN ESTANDAR)	
Leyenda	Nivel de desacuerdo Entre Stakeholders
	Aceptable
	Alto
	Muy alto

A continuación, en la tabla N°11 se presentan los resultados obtenidos en términos cuantitativos. La misma presenta una clasificación por ámbito de la temática indagada, en función de los promedios y las desviaciones estándar obtenidas por grupo de Stakeholders (Político-Estratégico, Profesional-Técnico, y Clientes), así como los resultados en general:

**Tabla N°11:** Resultados Obtenidos de la Aplicación del Cuestionario

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONAL Y CONTROL DE GESTIÓN</b>								
1	Hay un plan estratégico de desarrollo claro para la Fiscalía de Obras Públicas.	2,00	1,07	2,50	1,60	2,50	1,64	<b>2,33</b>	0,32
2	La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con definiciones estratégicas alineadas con el quehacer institucional.	3,00	1,41	3,20	1,64	3,56	1,24	3,25	0,20
3	El marco normativo y reglamentario de la Fiscalía de Obras Públicas es adecuado.	3,00	1,41	4,00	0,76	3,78	1,39	3,59	0,37
4	Las estrategias y servicios institucionales (de Fiscalía de Obras Públicas) son consistentes con las políticas públicas subyacentes (ministeriales y gubernamentales).	4,13	0,35	2,13	0,64	3,14	1,21	3,13	0,44
5	La Fiscalía de Obras Públicas tiene una buena imagen y está bien posicionado respecto de la generalidad de los servicios públicos. (Fuera del MOP - sector público)	3,75	0,89	3,75	1,28	4,00	0,87	3,83	0,23
6	La Fiscalía de Obras Públicas tiene una buena imagen y está bien posicionado respecto de la generalidad de los servicios públicos. (en el interior del MOP)	3,38	0,92	2,38	1,51	3,78	1,09	3,18	0,30
7	La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de sus objetivos	3,63	1,06	3,67	0,58	3,57	0,98	3,62	0,26
8	Existe un proceso de control de gestión estratégico efectivo para la medición del desempeño institucional	3,63	1,06	4,00	0,00	4,14	0,38	3,92	0,54

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>LIDERAZGO, COORDINACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA</b>								
9	La designación y permanencia de altos directivos a través de SADP (1er Nivel Jerárquico: Fiscal Nacional; y 2do Nivel Jerárquico: Jefe División Legal y Jefe División Expropiaciones) es un real aporte a la gestión de la Fiscalía de Obras Públicas	2,63	1,51	2,29	1,89	3,44	0,88	2,79	0,51
10	El nivel general de formación y Conocimientos directivas de las autoridades y mandos superiores de la Fiscalía de Obras Públicas es muy adecuado	2,63	1,51	2,86	0,90	4,00	0,00	3,16	0,76
11	Las autoridades directivas y mandos superiores de la Fiscalía de Obras Públicas tienen habilidades blandas tales como Liderazgo, Manejo de Conflictos, Trabajo en Equipo para ejercer sus cargos	3,63	0,92	3,20	1,10	2,78	0,83	3,20	0,13
12	El proceso de toma de decisiones en la organización está bien definido, es eficiente y oportuno	3,50	1,07	3,25	0,96	3,50	1,41	3,42	0,24
13	La Fiscalía de Obras Públicas está libre de conflictos de poder que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización	2,88	1,55	2,67	2,08	2,29	0,76	2,61	0,67
14	En la Fiscalía de Obras Públicas existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias	2,88	1,25	2,00	1,41	2,78	0,97	2,55	0,22
15	La misión, visión, valores, objetivos, indicadores y metas están adecuadamente difundidos al interior de la Fiscalía de Obras Públicas	3,63	1,06	4,00	0,00	3,57	1,13	3,73	0,63
16	La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "que le toca hacer a	3,00	1,41	2,33	1,53	3,14	1,07	2,83	0,24

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>LIDERAZGO, COORDINACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA</b>								
	quién”, y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización.								
17	Las unidades, departamentos, divisiones y fiscalías regionales que componen la Fiscalía de Obras Públicas conocen las principales funciones, atribuciones y tareas de la Fiscalía de Obras Públicas	4,25	0,71	3,67	0,58	2,86	1,21	3,59	0,34
18	Las unidades, departamentos, divisiones y fiscalías regionales que componen la Fiscalía de Obras Públicas conocen sus propias funciones y/o atribuciones	4,25	0,71	3,50	0,71	3,71	0,76	3,82	0,03

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO</b>								
19	La Fiscalía de Obras Públicas cuenta con una cultura de innovación en sus procesos y servicios. Existe un liderazgo proactivo a los cambios y nuevos requerimientos	2,25	1,49	1,60	1,34	2,14	0,90	2,00	0,31
20	La fiscalía tiene identificados sus procesos	2,75	1,39	1,75	1,50	2,43	1,51	2,31	0,07
21	Los procesos están modelados, implementados, tienen mediciones claras de su actividad y desempeño, y tienen un responsable claro al interior de la organización.	3,00	1,41	1,75	1,50	2,14	1,35	2,30	0,08
22	Los procesos son diseñados enfocándose en los clientes	2,88	1,25	1,75	1,50	2,43	1,51	2,35	0,15

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>FUNCIONAMIENTO DESCONCENTRADO</b>								
23	Las unidades desconcentradas territorialmente están suficientemente coordinadas con la Dirección Nacional (Fiscalía a Nivel Central)	2,50	1,60	2,33	1,53	2,89	1,05	<b>2,57</b>	0,30
24	Las unidades desconcentradas territorialmente cuentan con las capacidades suficientes para el desempeño de sus funciones	2,88	1,13	2,00	1,73	2,89	1,27	<b>2,59</b>	0,32

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE</b>								
25	La Formulación presupuestaria está acorde a las necesidades de la Fiscalía de Obras Públicas.	3,38	1,06	1,25	0,50	2,67	0,82	<b>2,43</b>	0,28
26	Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente. (Administración y Presupuesto: Adquisiciones, pagos, inventario, servicios generales, distribución documental, presupuestos y finanzas)	3,13	0,99	4,00	1,00	3,86	0,38	3,66	0,36
27	Los procesos administrativos y de soporte tienen un responsable claro al interior de la organización	3,38	1,30	4,00	0,00	4,14	0,38	3,84	0,67
28	Los procesos administrativos y de soporte tienen mediciones claras de su actividad y desempeño	3,13	0,99	4,00	0,00	3,86	0,90	3,66	0,55

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>RECURSOS HUMANOS. INFRAESTRUCTURA Y ORGANIZACIONAL CULTURA</b>								
29	La infraestructura es la adecuada para la operación institucional	2,38	1,41	1,80	1,30	2,78	1,20	<b>2,32</b>	0,10
30	Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad para soportar la operación institucional.	2,38	0,74	2,00	1,41	2,78	0,97	<b>2,38</b>	0,34
31	El personal cuenta con las competencias necesarias para la organización	3,13	1,25	3,40	0,89	3,56	0,73	<b>3,36</b>	0,27
32	Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la organización	2,50	1,07	1,75	1,50	2,20	1,10	<b>2,15</b>	0,24
33	El personal presenta un buen nivel de identidad y sentido de pertenencia a la organización	3,63	1,41	4,33	0,58	3,44	1,01	<b>3,80</b>	0,42
34	Existe buena motivación en el personal.	2,75	1,04	2,50	0,71	2,63	1,30	<b>2,63</b>	0,30
35	Las relaciones laborales – gremiales son razonables y adecuadas.	2,88	1,25	3,50	0,71	2,71	1,25	<b>3,03</b>	0,31
36	No hay conflicto entre los “nuevos” y los “antiguos” en la entidad.	3,00	1,07	4,00	0,00	3,20	0,84	<b>3,40</b>	0,56
37	La cultura y valores organizacionales son adecuados y favorecen el logro de los objetivos de la institución	3,38	0,92	4,00	0,00	3,71	0,49	<b>3,70</b>	0,46
38	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados.	2,50	1,20	4,00	0,00	3,80	0,45	<b>3,43</b>	0,60
39	Las cargas de trabajo son una consecuencia lógica de la distribución de funciones	3,13	1,13	1,50	0,71	2,43	1,13	<b>2,35</b>	0,24
40	El personal desarrolla su labor con una visión de enfoque de procesos.	3,13	1,25	2,50	2,12	3,00	1,41	<b>2,88</b>	0,46

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>SISTEMAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>								
41	La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada.	3,50	1,07	3,00	1,73	4,25	0,46	3,58	0,63
42	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados. (SSD-SAFI-SICOF-SIAC-entre otros)	3,63	0,92	4,00	0,00	3,57	1,13	3,73	0,60
43	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados. (SIEX-SIGAJ)	3,38	0,74	3,50	0,71	4,00	0,00	3,63	0,42
44	La institución utiliza adecuadamente las TI como herramientas potenciadoras de los servicios que presta.	2,88	1,46	2,33	1,53	2,14	0,90	2,45	0,34

N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>GESTIÓN DEL RIESGO</b>								
45	La Fiscalía de Obras Públicas ha definido los riesgos en sus procesos organizacionales y ha definido controles para mitigarlos. (Existe una matriz de riesgos de la organización vinculada a los procesos)	3,63	0,92	4,00	0,00	4,14	0,38	3,92	0,46
46	La revisión de los riesgos de la Fiscalía de Obras Públicas y su monitoreo es una actividad donde se involucra directamente la alta dirección	3,63	0,92	4,00	0,00	3,86	0,69	3,83	0,48
47	La Fiscalía de Obras Públicas genera un plan de tratamiento y/o estrategias de mitigación para sus riesgos críticos	3,63	0,92	4,00	0,00	3,86	0,69	3,83	0,48



N°	ÁMBITO	Político-Estratégico		Profesional-Técnico		Clientes		General	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
	<b>POSICIONAMIENTO Y MARKETING</b>								
48	La Fiscalía de Obras Públicas ha realizado un proceso de Posicionamiento ante los servicios MOP y entes externos.	3,13	1,55	1,80	1,30	2,56	1,42	<b>2,49</b>	0,12
49	La Fiscalía de Obras Públicas se ha posicionado como el órgano jurídico del MOP.	3,50	1,07	2,80	1,79	3,00	1,41	3,10	0,36
50	Formar parte de la Fiscalía de Obras Públicas conlleva reconocimiento y prestigio profesional.	3,50	1,07	4,00	1,00	4,22	0,44	3,91	0,34

De la tabla anterior, al interpretar las afirmaciones de acuerdo al promedio y desviación estándar se puede inferir que los problemas relevantes se originan por:

- (1) La inexistencia de un plan estratégico.
- (2) En la Fiscalía de Obras Públicas no cuenta con un adecuado sistema de comunicación.
- (3) La Fiscalía no cuenta con una cultura de innovación en sus procesos y servicios.
- (4) Los procesos no son diseñados enfocándose en los clientes.
- (5) No contar con las capacidades suficientes para el desempeño de sus funciones en las unidades desconcentradas territorialmente.
- (6) No disponer del personal necesario en calidad y cantidad para soportar la operación institucional.
- (7) Las cargas de trabajo no son una consecuencia lógica de la distribución de funciones.
- (8) La ausencia de utilización adecuadamente las TI como herramientas potenciadoras de los servicios que presta.
- (9) La inexistencia de la realización de un proceso de Posicionamiento de la Fiscalía de Obras Públicas ante los servicios MOP y entes externos.

### 3.5. Resultado del Diagnóstico Institucional

A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados durante la investigación, que comprende el análisis de la información obtenida en las fuentes secundarias y de los comentarios entregados por los actores relevantes entrevistados.

#### 3.5.1. Análisis FODA

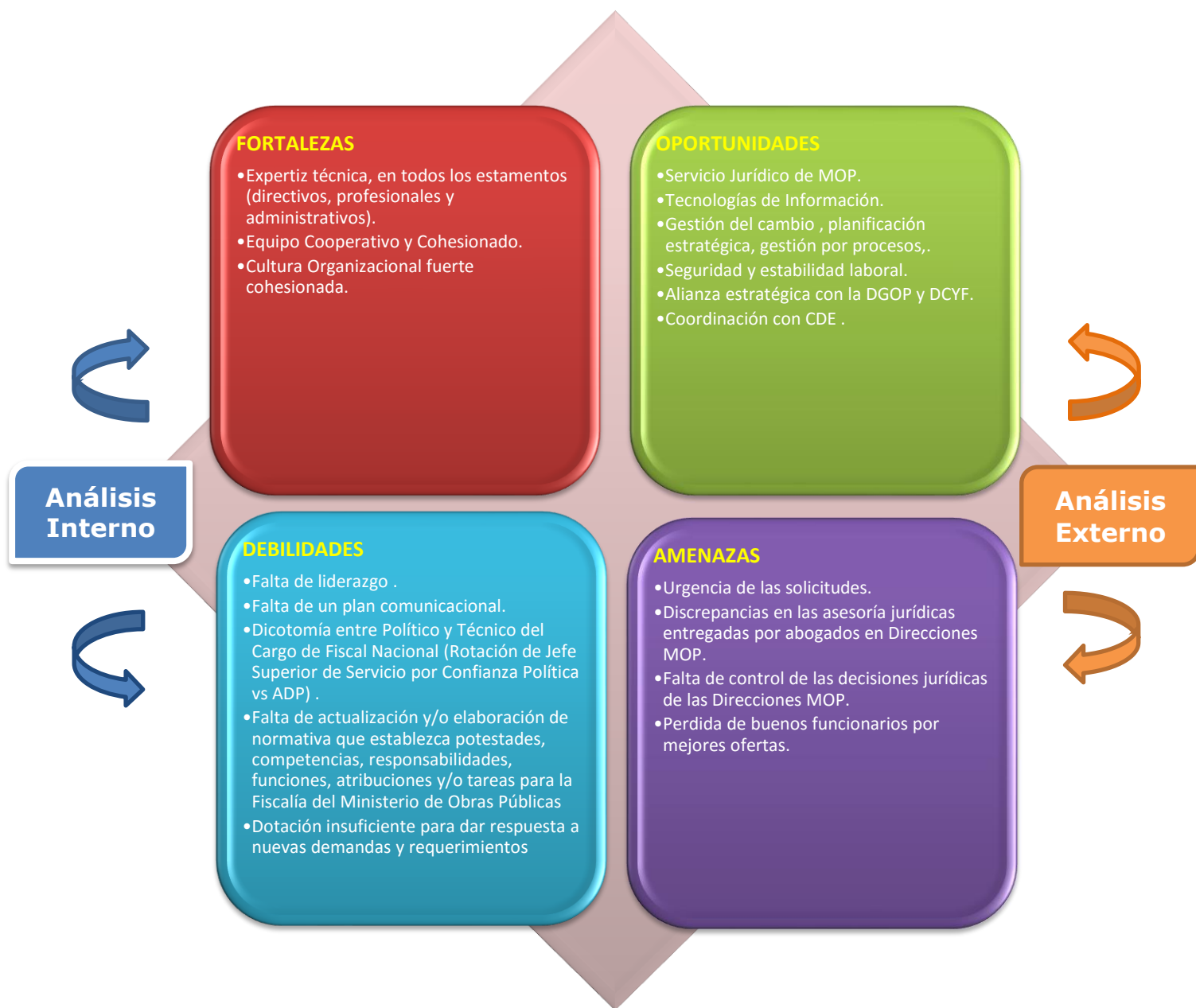
Los hallazgos obtenidos se presentan en una matriz FODA<sup>49</sup>, con el propósito de presentar la situación actual de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, tanto interna (Debilidades y Fortalezas) como externa (Amenazas y Oportunidades), y que este sea el insumo para la planificación de estrategias para desarrollar en el CAPITULO III: Propuesta de Mejora.

**Ilustración N°13:** Análisis FODA



<sup>49</sup> FODA, método de planificación estratégica utilizada para evaluar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que participan en un proyecto o en un negocio.

**Ilustración N°14:** Matriz FODA Fiscalía de Obras Públicas



### 3.6. Identificación de los Problemas Sustantivos y Secundarios

Los principales Hallazgos, a partir de la investigación dicen relación a que los problemas secundarios apuntan de acuerdo a las áreas analizadas a:

**Tabla N°12:** Problemas Secundarios

1. Aspectos Estratégicos / Interinstitucional / Control de Gestión	La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas no cuenta con un plan estratégico desarrollado. <i>"... cuando llego el Fiscal Jorge Norambuena año 2002 se hizo el último trabajo de misión, visión, valores y objetivos estratégicos..."<sup>50</sup></i>
	La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas no cuenta con las definiciones estratégicas alineadas a su quehacer. <i>"... son exigencias de la formulación presupuestaria anual y del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)..."<sup>51</sup></i> <i>"... faltan definiciones claras, que la Fiscalía se siente a trabajar, que definan temáticas de gestión por ejemplo: la oportunidad de respuesta, requerimientos, plazos, para que no se sienta que ingresan y nunca saldrán; que revisen en conjunto con sus clientes los puntos necesarios para llegar a acuerdo; entre otros..."<sup>52</sup></i>
	El marco normativo y reglamentario no es adecuado. <i>"... falta perfeccionarlo a las nuevas funciones..."<sup>53</sup></i>
	La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas no está bien posicionada dentro del Ministerio de Obras Públicas. <i>"... es incomprendida, ya que decir NO forma parte de la seguridad jurídica que se debe brindar, igualmente el análisis a veces merece más tiempo del que el usuario necesita..."<sup>54</sup></i> <i>"... sabemos que nos entrega una respuesta correcta, por eso a veces preferimos pedir perdón, que pedir pronunciamiento..."<sup>55</sup></i> <i>"... la Fiscalía es el ente de control del Ministerio, es necesaria para la toma de decisiones con sustento legal, ya que sin estos controles, los avances pueden ser rápidos pero con problemas como el recordado MOP GATE..."<sup>56</sup></i>
2. Liderazgo, coordinación, organización y estructura	La designación de ADP, no ha sido un real aporte a la gestión de la Fiscalía. <i>"... Hemos tenido Fiscales que han sido más abogados del Ministro, que el Jefe Superior de nuestra Fiscalía..."<sup>57</sup></i> <i>"... mucha rotación en el cargo en los últimos 5 años, no</i>

<sup>50</sup> Entrevista

<sup>51</sup> Entrevista

<sup>52</sup> Entrevista

<sup>53</sup> Entrevista

<sup>54</sup> Entrevista

<sup>55</sup> Entrevista

<sup>56</sup> Entrevista

<sup>57</sup> Entrevista

---

*favoreciendo a la gestión, se puede decir que ha generado intranquilidad, incertidumbre y disminución o mantención en la gestión...<sup>58</sup>*

*"...por fin los últimos tres nombramientos, han sido un aporte ya que 2 son de carrera, conocen la Fiscalía y el MOP y el Fiscal hasta el momento, se ve una buena persona y un abogado intachable...<sup>59</sup>*

*"...el actual Fiscal hace esfuerzos para trabajar en equipo, alineado con la normativa y generando redes internas y externas del MOP, realmente está presente, está comprometido, tiene excelente disposición, por ejemplo se da tiempo para contestar los email, llamados, visitas...<sup>60</sup>*

---

La Formación y los conocimientos de las autoridades y mandos superiores de la Fiscalía no son adecuados.

*"... excelentes abogados mmm... en administración buenos profesionales administradores públicos, que saben de esas cosas de indicadores, remuneraciones, compras etc...<sup>61</sup>*

*"...Fiscal, jefes idóneos, con conocimientos técnicos y prácticos... además, algunos con años de experiencia en el MOP...<sup>62</sup>*

---

En el equipo directivo a nivel nacional, no todos tienen desarrolladas las habilidades blandas de liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipos, toma de decisiones asertivas, entre otras.

*"...el liderazgo se da en Fiscalía por experticia técnica-conocimientos, no tanto por habilidades blandas, que son particulares en cada persona...<sup>63</sup>*

*"...las jefaturas deberían comprender que ser jefe no sólo es cumplir con las funciones propias de su negocio, sino también gestionar a sus equipos de trabajo, tomar decisiones, comunicar, manejar conflictos y asimismo, cumplir con las solicitudes de las áreas de apoyo y asesoras...<sup>64</sup>*

---

La Fiscalía carece de una adecuada comunicación de los mensajes relevantes.

*"... las noticias se conocen por rumores de pasillo, en la cocina, oficina de partes...<sup>65</sup>*

*"...en regiones nunca nos enteramos de las grandes decisiones, a veces sólo llegan rumores...<sup>66</sup>*

---

La estructura organizacional no es la adecuada.

*"...la estructura funciona, pero debiese actualizarse a la realidad de hoy...<sup>67</sup>*

---

<sup>58</sup> Entrevista

<sup>59</sup> Entrevista

<sup>60</sup> Entrevista

<sup>61</sup> Entrevista

<sup>62</sup> Entrevista

<sup>63</sup> Entrevista

<sup>64</sup> Entrevista

<sup>65</sup> Entrevista

<sup>66</sup> Entrevista

<sup>67</sup> Entrevista

---

*"... la estructura no está acorde a lo que se observa desde afuera, jefaturas con mucha carga y otras totalmente relajadas..."<sup>68</sup>*

---

3. Procesos  
Sustantivos y  
Atención al  
Usuario

La Fiscalía no cuenta con una cultura de innovación en sus procesos.

*"...La Fiscalía hace su pega, pero no se ocupa de sus clientes y sus necesidades..."<sup>69</sup>*

*"...La Fiscalía es un poco arcaica, no se ha actualizado, no se adelanta a las nuevas necesidades, se escusa en que se debe hacer así..."<sup>70</sup>*

La Fiscalía identifica sus procesos, pero estos no se han modelado, modernizados, ni mejorados, falta el enfoque en sus clientes.

*"... en la Fiscalía se hacen las cosas así porque siempre se han hecho así..."<sup>71</sup>*

---

4. Funcionamiento  
Desconcentrado

Las unidades regionales no están coordinadas con el nivel central.

*"...Falta lineamientos claros, igualmente reconocimiento de las tareas ejecutadas..."<sup>72</sup>*

*"..Problemas por instrucciones regionales que a veces discrepan de las directrices del nivel central..."<sup>73</sup>*

Las unidades regionales no cuentan con las capacidades suficientes para el desempeño de las funciones.

*"...somos 2 y debemos hacer todos lo que hace el nivel central... hacemos lo que podemos, desde revisar pólizas, instruir procesos sumariales, dar respuestas a solicitudes del CDE, ir a firmar escrituras de expropiación al otro extremo de la región, ir a reuniones, acompañar al SEREMI cuando lo solicita, hasta dar respuesta de plan de compra, indicadores, auditorías, pago de gastos comunes, entre otros..."<sup>74</sup>*

*"...hacen lo que pueden, todos pensamos que no hacen mucho, que la vida en región es fácil... puede ser que no tengan la vida agitada de Santiago, pero hacen en escala menor todo lo que hacemos aquí..."<sup>75</sup>*

*"...las regiones se sienten incomprendidos y excluidos del nivel central..."<sup>76</sup>*

*"... que exista una Fiscalía Regional, con 2 personas y que el Fiscal además subroge al Fiscal cercano, realmente es sólo*

---

<sup>68</sup> Entrevista

<sup>69</sup> Entrevista

<sup>70</sup> Entrevista

<sup>71</sup> Entrevista

<sup>72</sup> Entrevista

<sup>73</sup> Entrevista

<sup>74</sup> Entrevista

<sup>75</sup> Entrevista

<sup>76</sup> Entrevista

5. Procesos  
Administrativos y  
de Soporte

La formulación presupuestaria no está acorde a las necesidades de la Fiscalía.  
*"...faltan recursos financieros, humanos y materiales..."<sup>78</sup>*  
*"...aumenta cada año el monto en inversión del MOP, aumentando la carga de trabajo, pero a Fiscalía, nunca le dan más presupuesto, ni cupos, ni nada..."<sup>79</sup>*

Los procesos de soporte no funcionan adecuadamente.  
*"...administración, personal y auditoria funciona bien, aunque a veces se demoran en solicitudes de RR.HH, en las compras, en la entrega de materiales, piden mucha información... a veces siento que trabajamos para ellos..."<sup>80</sup>*  
*"...mucho hacen, sé que deben cumplir igual que todos los Servicios MOP, y nosotros somos más y nos vemos superados... ¿realmente cómo lo hacen?, siendo una para cada tema..."<sup>81</sup>*  
*"... el equipo de gestión y presupuesto es responsable, confiable, comprometido, dispuesto a generar buenas relaciones y a trabajar transversalmente..."<sup>82</sup>*

6. Recursos  
Humanos –  
Infraestructura y  
cultura  
organizacional

La infraestructura no es la más adecuada.  
*"... los espacios se han ido adecuando a las personas, pero sin armonía, falta reestructuración, mejora en las áreas, módulos, pintura, cambio de alfombras..."<sup>83</sup>*  
*"...estar separados 1° y 4° piso, no favorece..."<sup>84</sup>*

Existe falta de personal necesario para soportar la operación institucional, sumado a que la carga de trabajo no es consecuencia de la lógica distribución de funciones.  
*"...Agotamiento del personal profesional dada la carencia de personal administrativo..."<sup>85</sup>*  
*"...se recarga a los buenos, quienes finalmente terminan reventados..."<sup>86</sup>*  
*"...aumenta la carga, se suman tareas y somos los mismos... aunque no falta el que dice antes era una sola persona la que llevaba todo..."<sup>87</sup>*  
*"...Personal explotado, con sobre carga de trabajo, si bien*

---

<sup>77</sup> Entrevista

<sup>78</sup> Entrevista

<sup>79</sup> Entrevista

<sup>80</sup> Entrevista

<sup>81</sup> Entrevista

<sup>82</sup> Entrevista

<sup>83</sup> Entrevista

<sup>84</sup> Entrevista

<sup>85</sup> Entrevista

<sup>86</sup> Entrevista

<sup>87</sup> Entrevista

---

*tienen vasta experiencia pero la sobreexigencia los tiene con un desgaste importante...<sup>88</sup>*

---

La Fiscalía carece de ambientes propicios para la innovación, no existe espacios de motivación y mejora continua, no existen políticas claras de personal.

*"...Falta la idea de Institución Moderna, adaptarse a los nuevos tiempos, incluir tecnologías de información, se hacen necesarios cambios legales en la estructura y dotación, generar una política de RR.HH, trabajo con otras profesiones, sentarse a trabajar con las otras áreas, direcciones y llegar acuerdos...<sup>89</sup>"*

---

7. Sistema y Recursos Tecnológicos

La Fiscalía carece de procesos informatizados, excepto expropiaciones.

*"...sólo papel, esperar días, hacer seguimiento por el Sistema de Seguimiento de Documentos Ministerial (SSD)...<sup>90</sup>"*

*"...SIEX (Sistema de Expropiaciones Ministerial) ha sido un avance, aunque a veces falla, sirve, pero falta capacitación...<sup>91</sup>"*

---

La Fiscalía cuenta con infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada, pero carece de sistemas de información y uso de Tecnologías de Información.

*"...la Fiscalía tiene buenos computadores, pero no existe información en línea...<sup>92</sup>"*

---

Los sistemas informáticos de soporte administrativos no se han adaptado a las nuevas necesidades.

*"...la Fiscalía se adecua a los sistemas ministeriales para el soporte administrativo, aunque estos son bastantes viejos y podrían ser mejorados, prestan la ayuda que necesitamos...<sup>93</sup>"*

---

8. Posicionamiento y Marketing

La Fiscalía no ha realizado un proceso de posicionamiento ante los Servicios MOP y entes externos.

*"...se requiere reposicionamiento sobre las demás direcciones del MOP especialmente alinear a las demás áreas jurídicas del Ministerio...<sup>94</sup>"*

---

La Fiscalía no ha logrado posicionarse como el órgano jurídico del MOP.

*"...desde fuera se ve que la Fiscalía ha perdido importancia, no toma decisiones..."*

---

---

<sup>88</sup> Entrevista

<sup>89</sup> Entrevista

<sup>90</sup> Entrevista

<sup>91</sup> Entrevista

<sup>92</sup> Entrevista

<sup>93</sup> Entrevista

<sup>94</sup> Entrevista



---

Formar parte de la Fiscalía conlleva reconocimiento y prestigio profesional.

"...trabajar en la Fiscalía es muy favorable, ya que es un espacio laboral que proporciona un aprendizaje especializado en las diferentes temáticas jurídicas desarrolladas..."<sup>95</sup>

"...desde fuera se ve que hay ambiente de trabajo muy profesional y respetuoso..."<sup>96</sup>

---

De acuerdo a lo presentado, se puede expresar que los problemas sustantivos apuntan a:

### **Tabla N°13: Problemas Sustantivos**

- 
- 1.** Falta de estrategia y planificación
  - 2.** Falta de habilidades de gestión en sus directivos, no sólo conocimientos de negocio.
  - 3.** Falta de canales de comunicación
  - 4.** Falta de relación y alineación con sus clientes
  - 5.** Falta de adecuación en estructura orgánica
  - 6.** Falta de RR.HH y disponibilidad presupuestaria
  - 7.** Falta de incorporación de tecnologías en sus procesos
- 

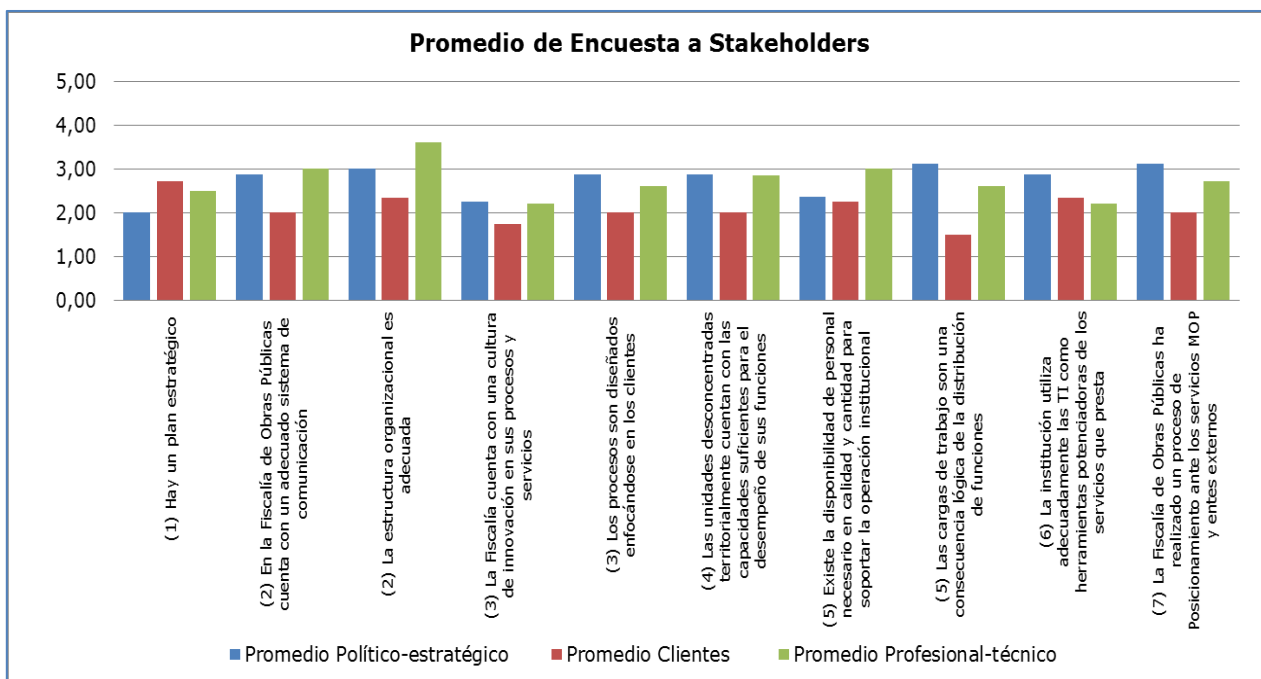
Los principales problemas definidos, de acuerdo a cada una de las temáticas abordadas, son presentados en la Ilustración N°15.

---

<sup>95</sup> Entrevista

<sup>96</sup> Entrevista

## Ilustración N°15: Promedio obtenido en entrevista a Stakeholder

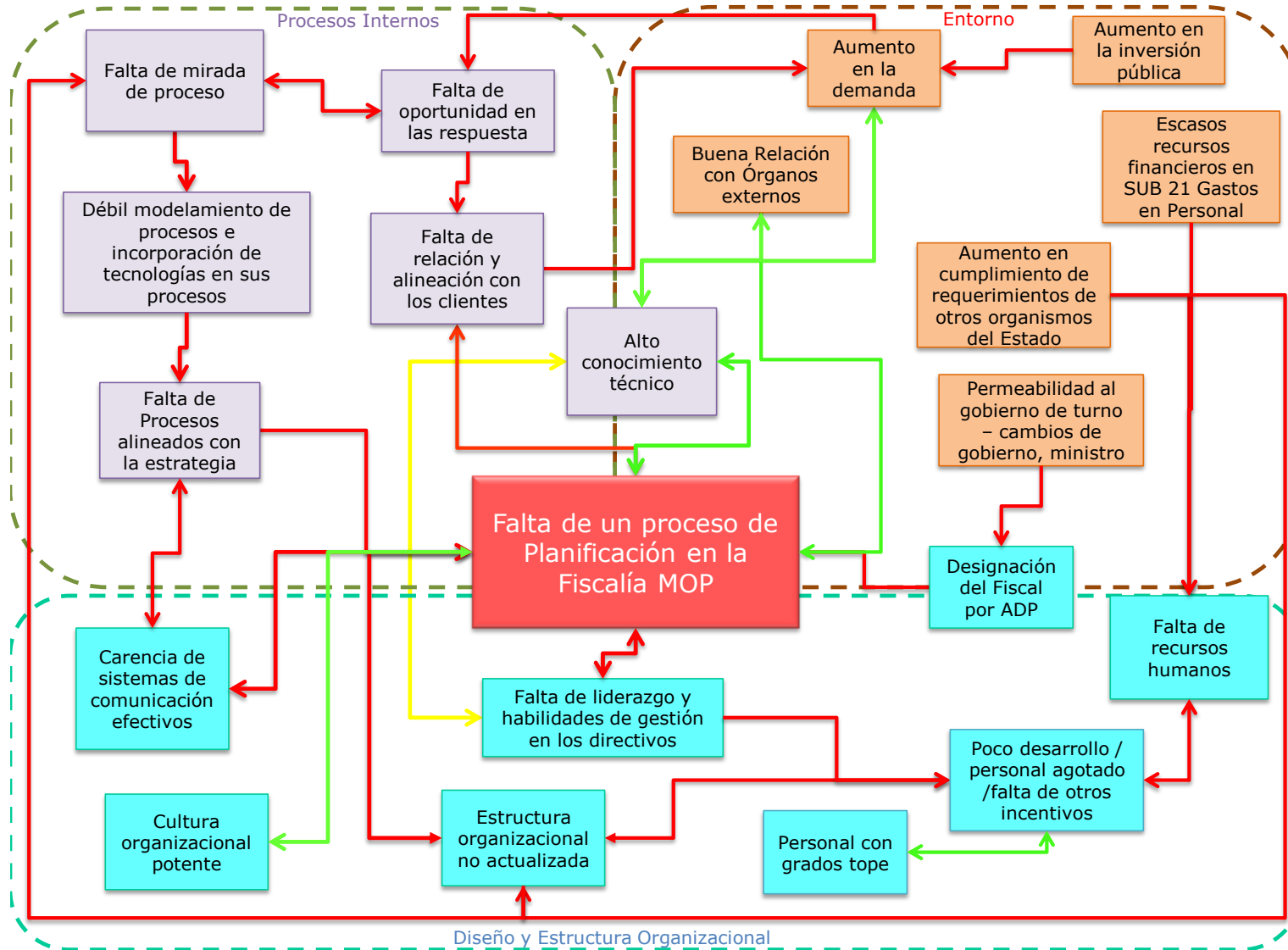


Fuente: Elaboración Propia, a partir de la tabulación de las respuestas entregadas al cuestionario por cada uno de los Stakeholder. Donde las afirmaciones apuntan a las áreas de estudio de: (1) Aspecto Estratégico e Institucional y Control de Gestión; (2) Liderazgo, Coordinación, Organización y Estructura; (3) Procesos Sustantivos y Atención al Usuario; (4) Funcionamiento Desconcentrado; (5) Recursos Humanos, Infraestructura y Cultura Organizacional; (6) Sistemas y Recursos Tecnológicos ; y(7) Posicionamiento y Marketing.

### 3.7. Diagrama sistémico

Para analizar los resultados obtenidos de una manera integral y comprender la interacción entre los principales problemas detectados y sus causas se presenta el Diagrama Sistémico de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, que relaciona 3 ámbitos, (1) Entorno, (2) Procesos Internos y (3) Diseño y Estructura Organizacional. (Ilustración N°16).

**Ilustración N°16:** Diagrama Sistémico de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas



## Capítulo IV: Propuesta de Mejora

A partir del Diagrama Sistémico presentado, el presente capítulo tiene como finalidad entregar una propuesta de mejora, con las acciones a implementar por parte del Servicio que le permitan incrementar las fortalezas, superar las debilidades, manejar las amenazas y utilizar las oportunidades encontradas durante la investigación.

La Propuesta de Mejora dice relación con la incorporación de ciertas aristas en la gestión de la institución, tales como:

- Liderazgo.
- Planificación Estratégica y establecimiento de un Cuadro de Mando Integral.
- Gestión y Desarrollo de Personas y Plan de Fortalecimiento del Clima Laboral.
- Implementación de un Modelo de Gestión por Proceso alineado a los clientes.

Con el objeto de:

- Alinear estratégicamente a la organización.
- Aportar valor y aumentar la satisfacción de los clientes/ usuarios/ beneficiarios.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información.
- Instalar capacidades de gestión en toda la organización.
- Estimular el uso de la autoevaluación como herramienta para promover la búsqueda de mejoras continuas en la gestión.
- Conocer sus fortalezas y principales áreas de mejora para focalizar esfuerzos de mejora.
- Gestionar a través de un modelo por proceso.
- Mejorar los resultados globales de la organización.
- Incorporar tecnologías en el quehacer e innovación en los procesos.

La elaboración de este plan de mejora, relaciona diversos ámbitos de acción, herramientas y acciones a implementar, la clave es relacionarlas para que el costo-efectividad sea favorable.

Por lo tanto, se hace necesario que sea la propia organización la que se motive a cambiar, a implementar mejoras, a mirarse en el hoy y ahora y proyectar donde se quiere ver en el futuro, lo anterior con un sólido liderazgo, para impulsar a la institución posicionarse como el órgano jurídico del Ministerio de Obras Públicas.

## 4.1. Plan de Acción

El plan de acción presenta objetivos, estrategias, líneas de acción, responsables, plazos y resultados esperados. Se presentan las acciones de corto plazo, dado que son las de aplicación relativamente ágiles y sus pretensiones son de abordar los problemas identificados que cuentan con soluciones más inmediatas.

Además, se incorporan acciones que son de índole ministerial en las cuales la Fiscalía se ha comprometido, ya que apuntan en un largo plazo a ser acciones que están dirigidas a redefinir el rol de la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, en el nuevo escenario que se inserta el MOP ante la implementación de políticas públicas, demandas ciudadanas, y en un entorno cambiante, acelerado y complejo.

A continuación se presenta cada una de las acciones:

### i. Liderazgo

*"Ejercer liderazgo es movilizar a un grupo de personas en escenarios de incertidumbre para que enfrenten problemas difíciles y generen el cambio que la organización necesita. Pero éste sólo es posible en la medida que las personas se hagan cargo del problema y responsables de su solución."<sup>97</sup>*

En primera instancia, es fundamental contar con el compromiso de la máxima autoridad, en este caso el Fiscal Nacional del Ministerio de Obras Públicas, dado que sólo cuando la autoridad y su equipo directivo están totalmente convencidos de la necesidad de cambios importantes, se puede realmente comenzar el proceso.

También, es necesario evaluar dentro de la organización "liderazgos" con interés de aportar en el cambio, para considerarlos desde un inicio.

Además, es importante tener en cuenta el grupo de funcionarios que no manifestarán su opción, pero que se sabe que se sumarán en lo largo del proceso.

Finalmente, se debe tener en cuenta y distinguir al grupo de funcionarios que estarán en contra del proceso, porque son reticentes a los cambios, dado que se verán afectados al sentir el temor de que a ellos les vaya a ir mal de algún modo, o simplemente porque se niegan a todo.

---

<sup>97</sup> Definición Liderazgo extraída de Sitio web eclass / Definición Liderazgo en sección ¿En qué consiste un liderazgo efectivo?, [en línea] <https://www.eclass.cl/tips/Programas%20de%20Negocios/page:33> [consulta:12/03/2016]

Por lo tanto, las acciones en este ámbito son:

**Tabla N°14:** Acciones Ámbito Liderazgo

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
Estructurar el equipo de Trabajo y la Organización para el Proyecto.	Generación de confianzas	Reunión Fiscal con equipo Directivo	Fiscal Nacional	Marzo-Mayo 2016	-Motivar a la plana directiva a sumarse al proyecto. -Facilitar que este grupo se coordine para agregar valor al Servicio, alcance desempeños superiores y opere efectivamente como un equipo de alto desempeño.
		Reunión fiscal con Asociaciones de Funcionarios	Fiscal Nacional	Marzo-Mayo 2016	-Sumar a un aliados en el proyecto
Motivación a la participación		Reuniones de los diferentes equipos con Fiscal y equipo directivo	Fiscal Nacional	Abril - Junio 2016	-Detectar líderes innatos en cada equipo y que tengan ganas de generar cambio.
Definir niveles y estilos de Liderazgos que se encuentran en la Fiscalía		Análisis y estudio de los líderes, considerando niveles y estilos de liderazgo	Analista de RR.HH (Psicóloga)	Mayo - Julio 2016	-Definir las tareas de cada uno, respecto de su nivel y estilo de liderazgo, con el fin de crear confianzas, vínculos al interior y exterior de la institución.
Potenciar habilidades blandas de los líderes		Incorporar curso de habilidades directivas en plan anual de capacitación	Jefatura Departamento de Administración y Control de Gestión	Julio - Septiembre 2016	-Desarrollar o potenciar habilidades como liderazgo, manejo de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo, entre otras.

## ii. Planificación Estratégica

### Ilustración N°17: Planificación Estratégica



*"La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados."*<sup>98</sup>

Fuente: Elaboración propia.

*"La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota"*<sup>99</sup>

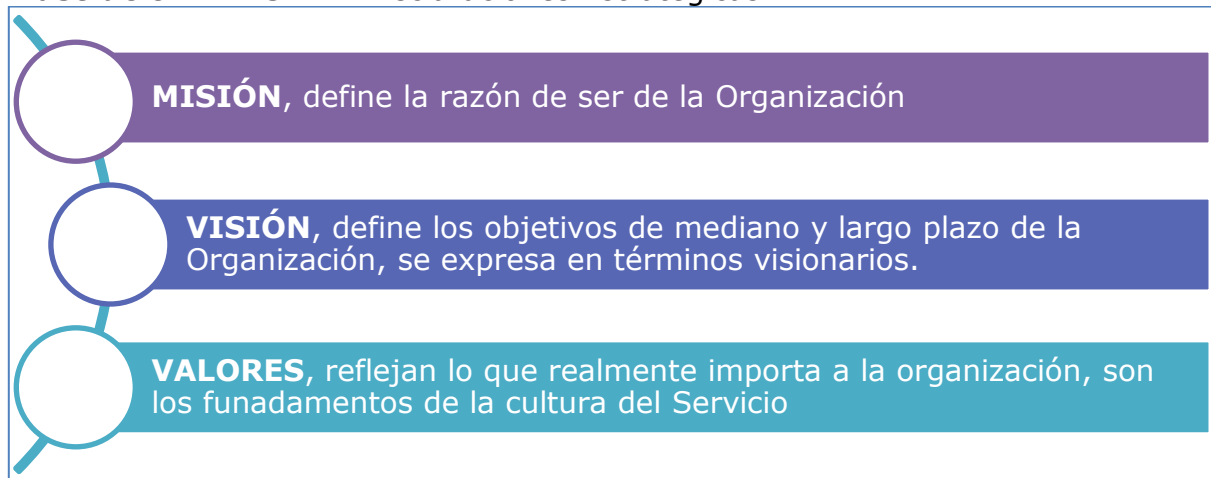
La decisión de realizar un proceso de planificación estratégica es fundamental para que esta institución pueda tanto cumplir su función, establecida por ley y dar respuestas a las nuevas demandas de su entorno próximo.

<sup>98</sup> Definición Planificación Estratégica, extraída de Sitio web Dirección de Estudios Estratégicos (DEE), de la Universidad de Concepción, Definición Planificación Estratégica, [en línea] <http://www.udec.cl/dee/node/33> [consulta:12/03/2016]

<sup>99</sup> Kaplan, Robert y Norton, David, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Edición Latinoamericana 2008. Pág 19.

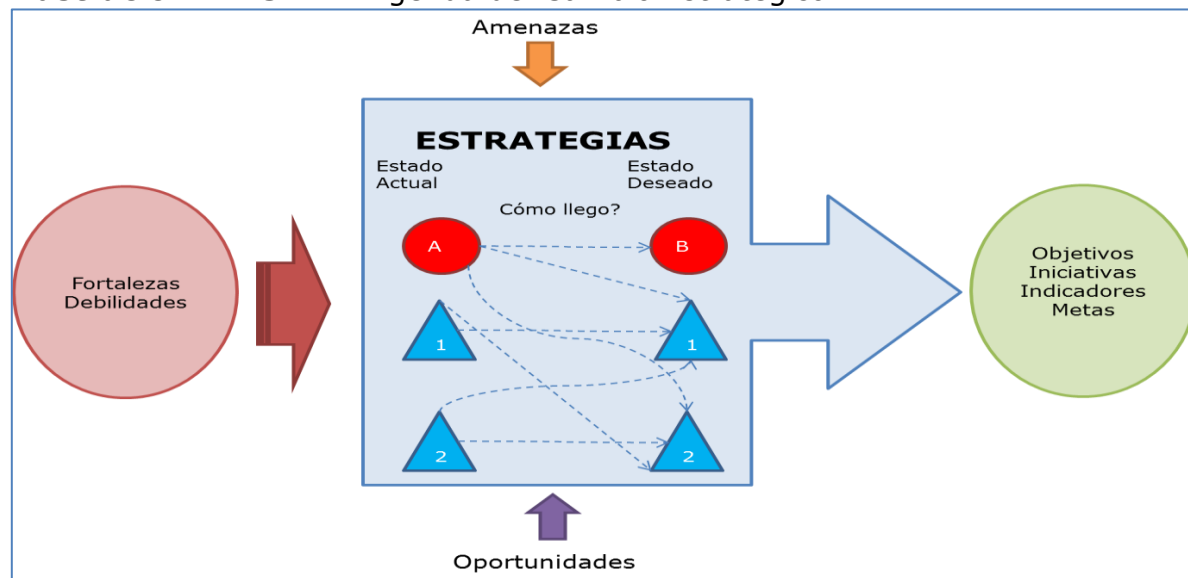
Además, de establecer las declaraciones fundamentales que guiarán el accionar:

**Ilustración N°18:** Declaraciones Estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración N°19:** Agenda del Cambio Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En el marco del proceso de planificación estratégica se debe elaborar, ejecutar y evaluar un Plan Estratégico. Estableciéndose, las estrategias que generarán el cambio entre el estado actual y el deseado, con el fin de establecer Ejes y Objetivos estratégicos que orienten a la institución, definir acciones y recursos necesarios que permitan cumplir con los Indicadores y Metas establecidas.

Definiéndose, las siguientes acciones a desarrollar en este ámbito:



**Tabla N°15:** Acciones Ámbito Planificación Estratégica

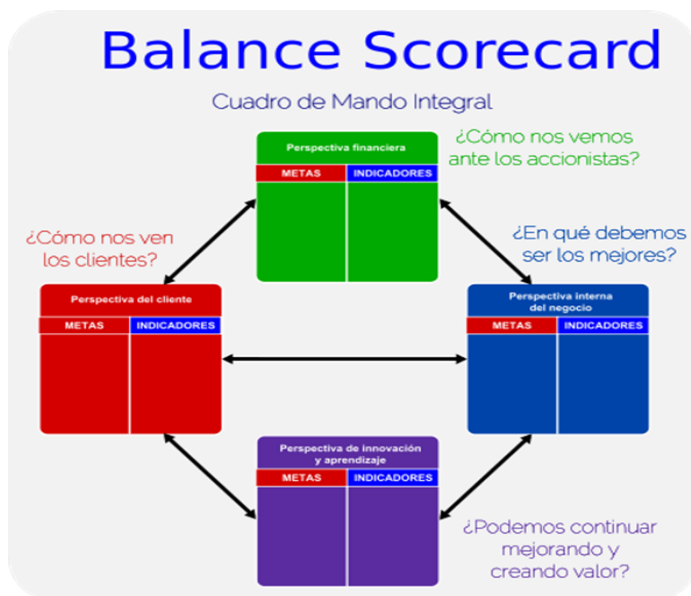
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Líneas de acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Determinar el diagnóstico de la Organización	Análisis histórico y actual de la Organización	Análisis FODA, análisis interno con el establecimiento de fortalezas y debilidades, y análisis externo con amenazas y oportunidades	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Junio - julio 2016	Matriz FODA
	Realización de un análisis estratégico	Definición de los problemas claves que afectan a la Organización	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Junio - julio 2016	Listado de al menos 5 problemas claves de la Fiscalía
	Clarificar las Declaraciones Estratégicas de misión, visión y valores institucionales	Revisión y actualización de la Misión, Visión, Valores y líneas estratégicas	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Junio - julio 2016	Definiciones estratégicas 2016-2020 Misión (propósito) Visión (aspiraciones de resultados futuros) Valores (reglas que guiará el actuar)
Definir Objetivos de corto y largo plazo	Desarrollo de las Estrategias	Definición de los Objetivos estratégicos de negocio y de gestión interna	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Julio - Agosto 2016	Objetivos Estratégicos y de Gestión Interna, Apoyo y Asesor
	Establecimiento de indicadores y metas	Definición de Indicadores y metas que permitan medir el avance de la estrategia	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Julio - Agosto 2016	Indicadores y Metas
	Comunicación y socialización del Plan estratégico	Generación de un plan comunicacional de la Estrategia y de seguimiento de la misma con el fin de la toma de decisiones	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Junio - julio 2016	Plan Comunicacional y de seguimiento

### iii. Establecimiento de un Cuadro de Mando Integral

Para dar operatividad a la acción de Planificación Estratégica, se ha definido como herramienta el establecer un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), que Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

*"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".*

**Ilustración N°20:** Balance Scorecard



El incorporar esta herramienta, se podrá ver a la institución desde 4 perspectivas:

- **Desarrollo y Aprendizaje:** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Interna del Negocio:** ¿En qué debemos ser los mejores o sobresalir?
- **Del cliente:** ¿Cómo nos ven los clientes?
- **Financiera o Resultado (sector público):** ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?

Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

En esta línea, las acciones a desarrollar en este ámbito son:

**Tabla N°16:** Acciones Ámbito Establecimiento de un Cuadro de Mando Integral

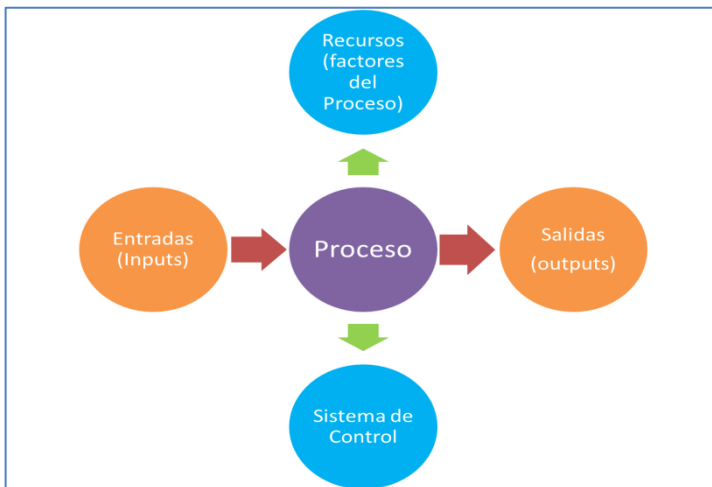
Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
Establecer a nivel de institución un Cuadro de Mando Integral que integre la estrategia, coordine los objetivos de las diferentes áreas, identifique iniciativas y mida de forma sistemática los avances, con el fin de tomar decisiones en forma oportuna	Aunar criterios para la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que apunten a potenciar el capital humano, la información, el uso de tecnologías, la cultura y la organización	Definición de la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento -¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Agosto - Octubre 2016	Cuadro de Mando Integral, con las 4 perspectivas y las interrelaciones entre objetivos, metas y medición de indicadores
	Aunar criterios para la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que apunten a identificar y potenciar los procesos claves de la institución	Definición de la perspectiva de Procesos Internos -¿En qué procesos debemos ser excelentes?	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Agosto - Octubre 2016	
	Aunar criterios para la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que apunten a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.	Definición de la perspectiva de los Clientes -¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Agosto - Octubre 2016	
	Aunar criterios para la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que apunten a lograr la misión de la institución, como la suma de las perspectivas anteriores.	Definición de la perspectiva de Resultado o Propuesta de Valor -¿Cuál es el resultado final o propuesta de valor que debemos lograr para ser exitosos?	Fiscal Nacional y Área de Planificación Control de Gestión	Agosto - Octubre 2016	

#### iv. Implementación de un Modelo de Gestión por Proceso

La institución tiene un sin número de procesos para la generación de sus productos, asimismo para apoyar y soportar el quehacer.

Es importante entonces mirar a la institución, más allá de la estructura organizacional jerarquizada, sino visualizarla por la cadena de valor que se origina por la gestión por procesos, donde proceso según el libro BPM Business Process Management, Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014:

##### Ilustración N°21: Proceso



*"Proceso es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándose en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno o externo)"*

Fuente: Elaboración Propia

Además, es fundamental que los procesos de la institución sigan la estrategia, es en ese instante donde los procesos se deben:

- (i) identificar,
- (ii) modelar o documentar,
- (iii) implementar,
- (iv) monitorear y
- (v) optimizar o mejorar

Dado que la gestión por procesos ayudará a mejorar la eficiencia y eficacia de los productos que genera, como a su vez, contará con la información para el personal que se desempeñe, generando traspaso de las formas de proceder y es fundamental para tomar decisiones y poder adaptarse a cambios en el entorno como a nuevas demandas.

En esta línea, las acciones a desarrollar en este ámbito son:

**Tabla N°17:** Acciones Ámbito Implementación de un Modelo de Gestión por Proceso

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
Contar con un Mapa de Proceso de la Fiscalía de Obras Públicas, con la identificación de todos los procesos estratégicos, de negocio y de soporte	Diagnóstico de los procesos de la Institución	Generación de un diagnóstico de los procesos del Servicio, con el fin de determinar las brechas existentes y plan de acción	Fiscal Nacional y Área de Planificación y Control de Gestión	Marzo - junio 2017	Diagnóstico, informe de brechas y plan de acción
	Identificar y modelar el mapa de proceso en nivel 1	Modelar y documentar el mapa de proceso en nivel 1	Fiscal Nacional y Área de Planificación y Control de Gestión	Julio - Septiembre 2017	Mapa por procesos de la Fiscalía de Obras Públicas en nivel 1
	Identificar y modelar el mapa de proceso en nivel 2	Modelar y documentar el mapa de proceso en nivel 2	Fiscal Nacional y Área de Planificación y Control de Gestión	Octubre 2017 - septiembre 2018	Mapa por procesos de la Fiscalía de Obras Públicas en nivel 1
	Monitorear la implementación del Modelo de Gestión por procesos y generar las mejoras necesarias	Seguimiento y evaluación de los procesos modelados y documentados para gestionar las mejoras necesarias para optimizar los procesos	Fiscal Nacional y Área de Planificación y Control de Gestión	Marzo 2018 - diciembre 2010	Planes de mejora anual, para la mejora del Mapa de Procesos del Servicio

## v. Gestión y Desarrollo de Personas y Plan de Fortalecimiento del Clima Laboral

Si el éxito de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad que tengan para involucra a sus personas en el logro de sus objetivos, entonces para el logro de todas las medidas que se están presentando **"el personal juega un papel importante"**, bien es sabido que si el grupo humano que forma parte de la institución no responde bien a los cambios que se le proponen, no existirán posibilidades reales de éxito en el proyecto.

*"... Aquí algunos funcionarios se sienten tan cómodos, haciendo poco y nada, que pedirle hacer algo de otra forma, significa caos, protestas... hay de todo, pero generan ruido que no permite avanzar..."<sup>100</sup>, "... aquí los funcionarios de planta son realmente unas plantas..."<sup>101</sup>, y "... hay buenos funcionarios, en conocimiento, habilidades y ganas de hacer bien las cosas, pero si no hay incentivos – no sólo monetarios – podemos terminar perdiéndolos – se van, o se suman a los parejitos-..."<sup>102</sup>*

Por lo tanto, es importante entender que los cambios deben ir de a poco, es fundamental que la plana directiva este comprometida, para asegurar que los cambios se implementen, traspasar a cada funcionarios los beneficios, para que se sientan parte del proyecto, por lo tanto es importante generar no sólo con el personal profesional sino con el administrativo alianzas para involucrarlos y que sientan que ayudan a la consecución de los objetivos del Servicio, aportando a la misión del Ministerio y al beneficio de todo un país.

Entonces los pasos a seguir son:

- (i) Hablar con los funcionarios sobre los cambios
- (ii) Escuchar las opiniones de los funcionarios (retroalimentación)
- (iii) Generar acuerdos de la implementación paulatina de los cambios

Por otra parte, es importante generar políticas claras de gestión de personas, con el fin de explicitar y estandarizar las normas y procedimientos básicos de gestión de persona bajo los cuales la organización da cumplimiento a su misión, orientar y definir criterios generales para la toma de decisiones, la atracción, retención y el desarrollo del talento y entregar criterios que facilitan a los funcionarios desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

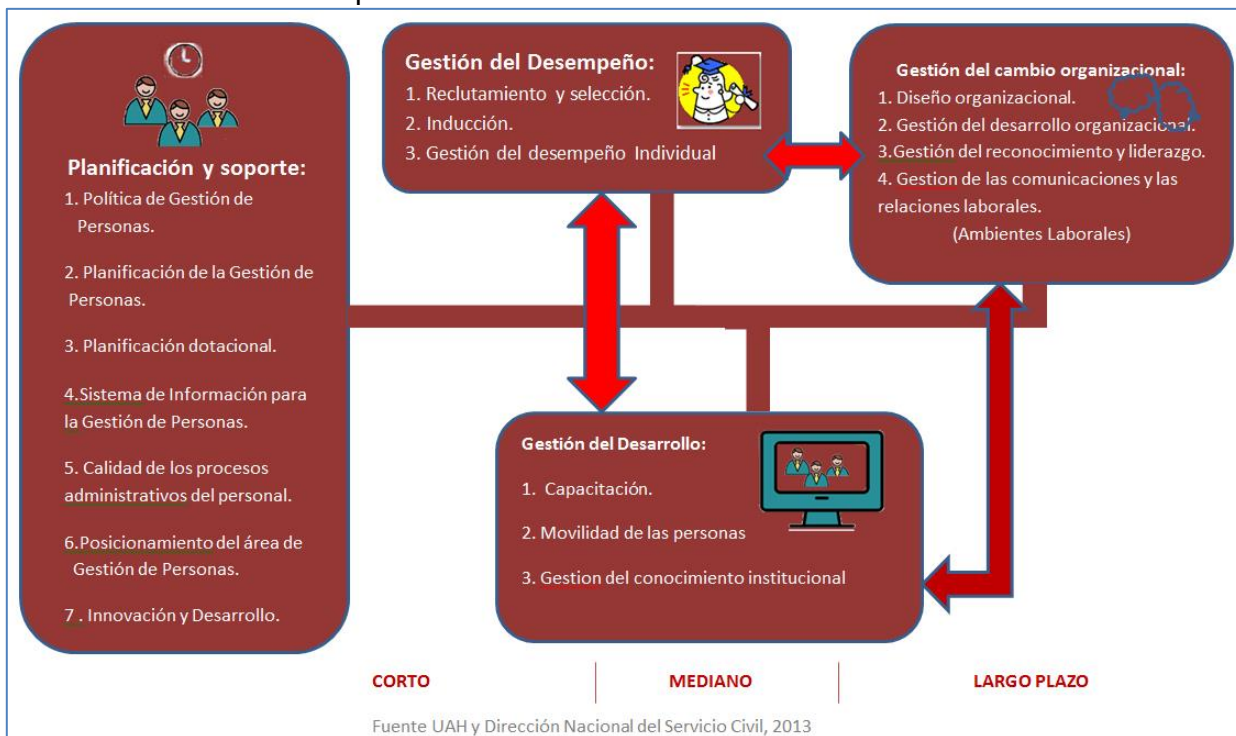
---

<sup>100</sup> Entrevista

<sup>101</sup> Entrevista

<sup>102</sup> Entrevista

## Ilustración N° 22: Esquema Modelo Gestión de Personas



Fuente: Servicio Civil / Desarrollo de Personas Política / Estrategia y Modelo de Gestión de Personas, sitio web: [http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp\\_politica](http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_politica)

Además, la calidad en el clima laboral es directamente proporcional al nivel de satisfacción y motivación del personal, lo que se ve reflejado en la efectividad en el cumplimiento de sus funciones, en consecuencia de las funciones institucionales. Por lo tanto, no es ajeno que el manejo, mejora y fortalecimiento del clima laboral es de importancia y ocupación no sólo del área de Recursos Humanos, sino de la cúpula directiva que debe promover la integración, el intercambio de ideas y conocimientos de sus funcionarios, para generar innovación, creatividad y mejorar las formas de cumplir sus funciones, ya que serán los mismos funcionarios los llamados a crear, liderar, explotando su potencial y así contribuyendo a generar nuevas estrategias para aumentar su rendimiento y contribuir a la misión del Servicio.

Para fortalecer el clima organizacional, fomentando la creatividad y la innovación de los funcionarios, la plana directiva debe:

- (i) Apoyar las ideas nuevas.
- (ii) Permitir un ambiente distendido.
- (iii) Fomentar la participación y los retos:

Las acciones a desarrollar en este ámbito son:

**Tabla N°18:** Acciones Ámbito Gestión y Desarrollo de Personas y Fortalecimiento del Clima Laboral

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
Liderar al interior del Servicio la implementación de una estrategia de recursos humanos con enfoque en el modelo de gestión y desarrollo de personas	Planificar, implementar y evaluar un plan de gestión de persona a partir del cumplimiento de la normativa legal vigente, con mirada de impulsar políticas y procedimientos claros para la totalidad de los funcionarios	Preparación del diagnóstico de estado actual del proceso de gestión de personas en la institución	Fiscal Nacional y área de Recursos Humanos	Mayo - agosto 2016	Diagnóstico del proceso de gestión y desarrollo de personas
		Elaboración de un plan de gestión y desarrollo de personas que contenga al menos las siguientes dimensiones, desarrollo de personas, capacitación, claridad organizacional, políticas y procedimientos	Fiscal Nacional y área de Recursos Humanos	Septiembre - diciembre 2016	Plan de gestión y desarrollo de personas
		Seguimiento y evaluación de la implementación del plan de gestión y desarrollo de personas	Fiscal Nacional y área de Recursos Humanos	Marzo - diciembre 2017	Informe de seguimiento y plan de mejoras
Mejorar la productividad y eficiencia del personal a su cargo, implementando acciones tendientes a generar liderazgo, compromisos y motivación de los funcionarios, y fortalecer el clima laboral.	Diseñar un plan de fortalecimiento del clima laboral de la institución con la incorporación de ideas de los funcionarios, potenciando la integración y conocimiento de cada parte de la institución como asimismo con la conciliación de los ámbitos laborales y familiares	Preparación del diagnóstico del Clima Laboral de la Fiscalía	Fiscal Nacional y área de Recursos Humanos	Septiembre - diciembre 2016	Diagnóstico del Clima Laboral
		Elaboración de un plan de Fortalecimiento del Clima laboral, que comprenda al menos los ámbitos de acción de comunicaciones interna, integración y reconocimiento, condiciones ambientales, relación con jefatura directa y visión de la administración superior.	Fiscal Nacional y área de Recursos Humanos	Mayo - diciembre 2017	Plan de Fortalecimiento del Clima Laboral
		Seguimiento y evaluación de la implementación del plan de	Fiscal Nacional y área de Recursos Humanos	Marzo - diciembre 2018	Informe de seguimiento y plan de mejoras



## **vi. Alianzas estratégicas con los clientes**

La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas es un servicio de apoyo, por lo tanto la relación con los otros servicios del ministerio es una tarea diaria, que no está exenta de conflictos.

Por lo tanto, la determinación de necesidades de los clientes, tanto esas cualidades implícitas en las solicitudes, como esas características que no son detalladas, deberán estar presente en el desarrollo del proceso y en la entrega del producto y/o servicio solicitado. Asimismo, es necesario reunirse con los diferentes actores para definir líneas de acción, para determinar la satisfacción de los mismos, respecto de las formas de actuar. Todos con el fin de mejorar y optimizar la forma de hacer las cosas.

Por otra parte, esta labor también debe ser ejecutada con órganos externos con los cuales existe relación directa.

Es la Fiscalía de Obras Públicas, como lo señalo uno de los entrevistados: "... el servicio que tiene la responsabilidad de asegurar que el MOP es un ministerio que cumple con la normativa jurídica, que asegura el cumplimiento de probidad, transparencia y responsabilidad administrativa en sus actos, que en definitiva mantiene hacia la ciudadanía una imagen de que lo hacemos bien..."<sup>103</sup>

Es así, importante en un mundo cada vez más dinámico no trabajar encerrados, con una sola mirada, el trabajo en equipo donde la mirada de equipos multidisciplinarios es la clave para mejores decisiones, donde a su vez se minimizan tiempos, se adelantan los procesos que tienen corte transversal, incorporando a la Fiscalía desde los inicios del proyecto y ya no sólo al dar el V°B° para la contratación y/o modificación de diseños y/o, ejecución de obras.

Paralelamente, es fundamental el trabajo en conjunto con la Contraloría General de la República, con el fin de acordar formatos tipo de resoluciones para gestionar en menos tiempo la toma de razón para iniciar los procesos de ejecución de obras públicas. Asimismo, es fundamental trabajar alineados con el Consejo de Defensa del Estado para la defensa directa e indirecta del Ministerio de Obras Públicas.

Por lo antes señalado, las acciones a desarrollar en este ámbito son:

---

<sup>103</sup> Entrevista

**Tabla N°19:** Alianzas Estratégicas con los clientes

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
Consolidar una alianza estratégica con la Dirección de Obras Públicas	Contribuir al proyecto "Papel del MOP" <sup>104</sup>	Implementación en la Fiscalía de la plataforma informática del Registro de Contratistas y Consultores de Obras, con el fin de generar los pronunciamientos en derecho ante solicitudes de inscripción, actualización y modificación de contratistas y consultores.	Fiscal Nacional Director General de Obras Públicas	Enero 2016 - diciembre 2017	Contar con una plataforma de Registro en línea, funcionando y facilitando la totalidad de los trámites que realizan en el MOP los consultores y Contratistas de Obras
		Generación de un protocolo de emergencia, que permita al Ministerio enfrentar las emergencias por catástrofes o desastres naturales.	Fiscal Nacional Director General de Obras Públicas	Julio - diciembre 2016	-Protocolo de emergencia
		Colaborar y Contribuir en la estandarización y homologación de formatos, formularios para sistematizar revisiones y V°B°.	Fiscal Nacional Director General de Obras Públicas	Marzo 2016 - diciembre 2017	Formatos estandarizados y homologados a nivel ministerial
Consolidar una alianza	Contribuir al proyecto	Generación en conjunto de una circular para el	Fiscal Nacional Directora de	Julio - diciembre	Circular de Cesiones de Factura

<sup>104</sup> Un conjunto de acciones concretas, de corto, mediano y largo plazo, orientadas a fortalecer el proceso de MEJORA CONTINUA ministerial, enfocado a incrementar la eficiencia, modernización y transparencia, reconociendo los recursos activos que posee y ubicando en el centro de ellos a sus funcionarios. Para situar al MOP dentro de las 5 instituciones más transparentes de Chile. (presentación Director General de Obras Públicas - enero 2016)

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
estratégica con la Dirección de Contabilidad y Finanzas	"Papel del MOP" <sup>105</sup>	tratamiento de las cesiones de facturas.	Contabilidad y Finanzas MOP	2016	sancionada y difundida a nivel MOP
Fortalecer Alianza estratégica con la Contraloría General de la República	Asentar a la Fiscalía como en nexos jurídicos del MOP	Establecimiento de una mesa de trabajo entre el Fiscal Nacional de Obras Públicas y Contralor General de la República.	Fiscal Nacional y Contralor de la República	Abril 2016	Implementación de la mesa de trabajo
		Aprobación por parte de la Contraloría de formatos tipos homologados a nivel MOP de resoluciones con toma de razón para la optimización de tiempo.	Fiscal Nacional y Contralor de la República	Abril 2016	Formatos Tipos aprobados por la CGR.
Fortalecer alianza estratégica con el Consejo de Defensa del Estado	Reforzar el trabajo en conjunto para la defensa del Ministerio de Obras Públicas	Trabajo en conjunto para el ejercicio de acciones y defensas judiciales donde el Ministerio de Obras Públicas se encuentre.	Fiscal Nacional y Presidente del CDE	Mayo – Septiembre 2016	Actualización de Protocolo de Acuerdo
		Implementar plataforma del CDE en la Fiscalía, para el seguimiento oportuno de las causas.	Fiscal Nacional y Presidente del CDE	Junio 2016 – Junio 2017	Implementación a nivel nacional de la plataforma del CDE

<sup>105</sup> Un conjunto de acciones concretas, de corto, mediano y largo plazo, orientadas a fortalecer el proceso de MEJORA CONTINUA ministerial, enfocado a incrementar la eficiencia, modernización y transparencia, reconociendo los recursos activos que posee y ubicando en el centro de ellos a sus funcionarios. Para situar al MOP dentro de las 5 instituciones más transparentes de Chile. (presentación Director General de Obras Públicas – enero 2016)

## **vii. Plan Comunicacional**

Es la última medida a implementar, pero es a la vez una acción que tiene corte transversal a las anteriores ya que, el plan de comunicaciones es una herramienta estratégica que sustentará y generará confianzas y credibilidad al interior de la organización.

Asimismo, aportará a generar un espacio en el cual se buscará motivar y desarrollar las personas de la institución para que se sientan parte, cumpliendo con el fin de integrar y alinear a cada uno en torno al objetivo de mejora y por ende conseguir así resultados favorables y el éxito del proyecto.

Entonces es importante a la hora de elaborar el plan de comunicaciones, con el fin de motivar a la institución, presentar los proyectos y sus avances considerar:

- (i) Objetivo del Plan
- (ii) Público objetivo
- (iii) Ideas e información precisa y atinente a transmitir
- (iv) Definir medios apropiados y frecuencia de utilización
- (v) Ejecutar el plan, elaborando, difundiendo y supervisando las comunicaciones
- (vi) Evaluación y medición del impacto del plan

**Tabla N°20:** Acciones Ámbito Plan Comunicacional

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Responsables	Plazos	Resultados Esperados
Proporcionar una estructura planificada de las comunicaciones del servicio	Comunicar la información en forma precisa	Elaboración de un plan comunicacional para el Servicio	Fiscal Nacional y Área de RR.HH	Mayo 2016	Plan Comunicacional
		Elaborar, difundir y supervisar las comunicaciones internas	Fiscal Nacional y Área de RR.HH	Mayo 2016 - Marzo 2018	Plan Comunicacional
		Evaluación y plan de mejoras al plan comunicacional	Fiscal Nacional y Área de RR.HH	Noviembre de cada año	Evaluación y plan de mejora al Plan Comunicacional

## 4.2. Consideraciones Finales

Durante el desarrollo de la investigación se ha presentado una organización pequeña, pero de gran importancia para otorgar y dar seguridad Jurídica al accionar de un Ministerio de gran relevancia para importancia para el desarrollo económico, social y cultural de Chile, ya que es el encargado de recuperar, fortalecer y avanzar en la provisión y gestión de obras y servicios de infraestructura para la conectividad, la protección del territorio y las personas, la edificación pública y el aprovechamiento óptimo de los recursos hídricos.

Es entonces significativo que un órgano un poco antiguo, con formas arcaicas y demasiado burocráticas para los nuevos tiempos, donde la oportunidad va de la mano de urgente y prioritario. Es que es necesario un cambio.

Donde esta idea requiere de una dosis significativa de tiempo, persistencia, comunicación, liderazgo, cooperación y visión de donde se quiere estar.

Queda la sensación de que **"Lo urgente es siempre más urgente que lo importante"**<sup>106</sup>, razón por la cual no se ha podido dedicar tiempo al proyecto de cambio, generando que todo siga igual, donde también **"el MOP tiene 127 años, han cambiado autoridades, han intentado modernizar, cambiar las forma de trabajar, Computadores, todos en línea, cero papel, Normas ISO, PMGs, etc. todo sigue igual, no se ha caído, sigue igual, no es que algunas cosas no hayan servido, pero tanta nueva ocurrencia sólo por marcar la diferencia en esos 4 años que estarán presente"**<sup>107</sup>

Se sabe que los grandes cambios toman más tiempo de lo previsto, requieren más persistencia y paciencia de lo previsto; asimismo consumen más energía, compromiso y dedicación la plana directiva de lo que originalmente se piensa; donde hay que separar conocimiento técnico con habilidades directivas necesarias para aunar y solidificar el trabajo que va desde invertir gran cantidad de tiempo en conversaciones en cascada con todos los involucrados (conversación cara a cara entre personas o pequeños grupos) pasando por mirarse con criterio como se está funcionando, ideando una estrategia para el futuro, hasta evaluar los pequeños logros y derrotas para continuar.

Esto sólo se logrará en base a la aplicación de los principios de gestión:

1. Movilizar el cambio a través del **Liderazgo**, es decir como la alta dirección lidera la organización, asume la responsabilidad en el marco

---

<sup>106</sup> Entrevista

<sup>107</sup> Entrevista

- de las definiciones estratégicas y encamina a la organización promoviendo la gestión.
2. Traducir la **estrategia** en términos operacionales, es decir en un mapa estratégico integrado por objetivos, indicadores y metas con el fin de dirigir las acciones para maximizar su desempeño.
  3. Gestionar los **procesos** claves, para el logro de sus objetivos, asegurar la continuidad, la transferencia de conocimiento y la toma de decisiones.
  4. **Comunicar** la estrategia, **Motivar** para que la estrategia sea una tarea de todos y **Alinear** a toda la organización, es decir la forma en que la institución debe involucrar, gestionar y desarrollar a su personal para conducirlo a un alto desempeño, que contribuya al logro de la misión, objetivos y planes de la institución como al crecimiento laboral y personal de cada colaborador.
  5. Conocimiento y **gestión de los clientes**, es decir, la manera en que se determinan los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes, asimismo, gestionar las relaciones con los mismos para beneficios mutuo.
  6. Gobernar para convertir a la estrategia en un **proceso continuo**.

## Conclusión

*"El MOP tiene una historia épica e inigualable en la construcción y reconstrucción de Chile. Sus logros le cambian la cara al país día a día, con una presencia permanente y cuando más se necesita. En el desafío de mejorar su funcionamiento, hacerlo más eficiente, moderno y transparente, es que debemos enfrentar el obstáculo cultural más fuerte al interior del MOP."*<sup>108</sup>

Este es el escenario en el cual se encuentra inmersa la Fiscalía de Obras Públicas, asimismo presenta el desafío de mejorar y ser el órgano jurídico del Ministerio.

Sin duda, que a partir del diagnóstico presentado en el presente trabajo, donde se detalla la problemática principal y las dificultades relacionadas es el primer paso para la implementación del plan de acciones que permitirán gestionar con éxito a la institución y encaminarla desde la situación actual a un futuro ideal.

Será un trabajo con mirada a largo plazo, donde el fortalecimiento de las capacidades de gestión, deben ir a la mano del desarrollo de liderazgos sólidos y visionarios, con las capacidades necesarias para definir y sostener la estrategia, gestionar sus procesos orientando la definición de sus productos y/o servicios hacia la satisfacción de sus clientes, todo con la apreciación de las personas como el principal factor estratégico. Será necesario generar una cultura organizacional, capaz de comprometer a su personal con el logro de los objetivos, desarrollando sus capacidades, potencialidades y competencias.

Sin embargo, se debe establecer que la instalación de un plan de mejoramiento continuo, debe llevar consigo el reconocimiento de los logros que se vayan alcanzando a largo del camino, como también la evaluación y la aplicación de planes de mejora como práctica permanente.

---

<sup>108</sup> Presentación Papel del MOP del Director General de obras Públicas, enero 2016



**MOP:** Ministerio de Obras Públicas  
**SOP:** Subsecretaría de Obras Públicas  
**DGOP:** Dirección General de Obras Públicas  
**DGA:** Dirección General de Aguas  
**DA:** Dirección de Arquitectura  
**DAP:** Dirección de Aeropuerto  
**DOH:** Dirección de Obras Hidráulicas  
**DOP:** Dirección de Obras Portuarios  
**DV:** Dirección de Vialidad  
**CCOP:** Coordinación de Concesiones de Obras Públicas  
**DIRPLAN:** Dirección de Planeamiento  
**DCYF:** Dirección de Contabilidad y Finanzas  
**FISC:** Fiscalía de Obras Públicas  
**INH:** Instituto Nacional de Hidráulica  
**SSIS:** Superintendencia de Servicios Sanitarios  
**SEREMI:** Secretaria Regional Ministerial  
**DIPRES:** Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda  
**CDE:** Consejo de Defensa del Estado  
**CGR:** Contraloría General de la República  
**ADP:** Alto Directivo Público  
**DIPRES:** Dirección de Presupuesto  
**RR.HH:** Recursos Humanos

## Bibliografía

- Waissbluth, Mario e Inostroza José, con la colaboración de Natalie González. "Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones. Documento de Trabajo 1. Circulación Restringida. Abril de 2011. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- Waissbluth, Mario, con la colaboración de José Inostroza, La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, de la confrontación al Consenso. Marzo, 2006. Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública y en el Magister de Gestión y Políticas, Departamento Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemática, Universidad de Chile.
- Villagran Vivian, Presentación asignatura Tópicos de Gestión, Clase N°1: Reforma y Modernización del Estado, Semestre Primavera 2011, del Programa de Magíster en Gestión y Políticas Públicas (MGPP), del Departamento de Ingeniería Industrial de la facultad de Ciencias Físicas y Matemática de la Universidad de Chile.
- Echebarria Ariznabarreta, Koldo, La reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales. Incluido en Revista del CLAD N°18: Reforma Democrática.
- Marshall, Jorge y Waissbluth, Mario, "Reforma del Estado de Chile: Una Oportunidad", primer panel "el funcionamiento del Estado: Estructura y Gestión". [en línea] [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl) [consulta:02/07/2016]
- Waissbluth, Mario, Sistemas Complejos, febrero 2008. Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública y en el Magister de Gestión y Políticas Públicas, es una versión profundizada y actualizada de algunos capítulos de "La Reforma del Estado en América Latina", 2002, del mismo autor, disponible [en línea] [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma\\_en\\_america.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma_en_america.pdf) [consulta:12/12/2014]
- Waissbluth, Mario e Inostroza, José, con la colaboración de Natalie González, Evelyn Freire y Jennifer Lueiza "Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones y Propuestas de Mejora. Documento de Trabajo 2. Circulación Restringida. Julio de 2013. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- Kaplan, Robert y Norton, David, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Edición Latinoamericana 2008.

- Kaplan, Robert y Norton, David, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Hitpass, Bernhard, BPM: Business Process Management, Fundamentos y Conceptos de Implementación, Tercera Edición actualizada y ampliada, Marzo 2014.
- Ley Núm. 20.713, de 06 de diciembre de 2014, que fija Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2015. [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1071475> [Consultada: 20/02/2016]
- Ley Núm. 20.798, de 06 de diciembre de 2014, que fija Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2015, [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1071475> [Consultada:20/02/2016]
- Ley Núm. 20.882, de 05 de diciembre de 2015, que fija Ley de Presupuesto del Sector Público correspondiente al año 2016, [en línea] [http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1084982,](http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1084982) [consultada 20/02/2016]
- Decreto con Fuerza de Ley 850 "Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, de 1964 y del DFL. N° 206, de 1960, extraído del sitio web Ley Chile de la Biblioteca del Congreso Nacional, [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=97993> [consulta:18/05/2015]
- Decreto Supremo del Ministerio de Obras Públicas N° 681, de 2004, que fija la estructura organizacional de la Fiscalía, [en línea] <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/marco/marconormativo.html> [consulta:17/11/2014]
- Decreto con Fuerza de Ley N° 36, de 28 de enero de 2004, del Ministerio de Hacienda que determina para los servicios públicos que indica, dependientes o relacionados con los Ministerios de Obras Públicas y de Transportes y Telecomunicaciones, los cargos que tendrán la calidad de altos directivos públicos, en página web Ley Chile de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [en línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=220612> [consultada: 17/11/2104]
- Decreto con Fuerza de Ley N° 39, de 30 de diciembre de 2004, del Ministerio de Hacienda que determina, para el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Públicos que indica, los cargos que tendrán la calidad dispuesta en el artículo 7° bis de la ley n° 18.834 y cambia denominaciones que señala, en página web Ley Chile de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [en

[línea] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=234100> [consultada: 17/11/2104]

- Resolución de Fiscalía N° 839, de 2009, adiciona a la estructura la Unidad de competencia y anti colusión del Ministerio de Obras Públicas [en línea] <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/marco/marconormativo.html> [consulta:17/11/2014]

- Ficha Definiciones Estratégicas Ministerio de Obras Públicas (formulario A0) y sitio web del Ministerio de Obras Públicas [en línea] <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/ValoresMisionyVision.aspx> [consulta:13/02/2016]

- Ficha de Definiciones Estratégicas de la Fiscalía de Obras Públicas 2015-2018 (Formulario A1) y sitio web DIPRES [en línea] [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-130083_doc_pdf.pdf) [consulta:13/02/2016]

- Página web Ministerio de Obras Públicas, [en línea] <http://www.mop.cl/Paginas/default.aspx> [consulta:12/12/2015]

- ✓ Estructura del MOP <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/Organigramayestructura.aspx>

- Página web Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, [en línea] <http://fiscalia.mop.cl/Paginas/default.aspx> [consulta:12/12/2015]

- Gobierno Transparente, Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública, Fiscalía MOP, [en línea] <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/index.html> [consulta:07/11/2014, 12/12/2015; 12/03/2016]

- ✓ Estructura Orgánica <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/estructura/organica.html>

- ✓ Marco Normativo <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/marco/marconormativo.html>

- ✓ Potestades, competencias, responsabilidades, funciones, atribuciones y/o tareas <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/marco/potestades.html>

- ✓ Dotación de Personal (a) Planta <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/dotacion/planta/index.html> (b) Contrata <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/dotacion/contrata/index.html> (c) Honorarios <http://transparencia.mop.cl/fiscalia/dotacion/honorarios/index.html>

- Página web Servicio Civil, [en línea] <http://www.serviciocivil.gob.cl/> [consulta:12/12/2015]

✓ Alta Dirección Pública <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>

✓ Desarrollo de Personas [http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp\\_politica](http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_politica)

• Sitio web eclass / Definición Liderazgo en sección ¿En qué consiste un liderazgo efectivo?, [en línea] <https://www.eclass.cl/tips/Programas%20de%20Negocios/page:33> [consulta:12/03/2016]

• Sitio web Dirección de Estudios Estratégicos (DEE), de la Universidad de Concepción, Definición Planificación Estratégica, [en línea] <http://www.udec.cl/dee/node/33> [consulta:12/03/2016]

• Sitio Wikipedia, Definición de Stakeholder [en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder> [consulta:12/12/2015]

• Página web Ministerio de Hacienda, Sala de Prensa, Noticia del jueves, abril 3 de 2014 : "Gobierno dicta instructivo para agilizar los procesos de Alta Dirección Pública y regular desvinculaciones", [en línea] <http://www.hacienda.cl/sala-de-prensa/noticias/historico/gobierno-dicta-instructivo-para-agilizar.html> [consulta:18/05/2015]

• Sitio Web Corfo / Sistema de Seguimiento, Evaluación y Monitoreo / Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, [en línea] <http://wapp.corfo.cl/chilecalidadsisem/Estaticas/ModeloChilenoGestion.aspx> [consulta:18/05/2015]

• Definición de Cuadro de Mando Integral; extraída de Sitio Wikipedia, [en línea] [https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral) [consulta:12/03/2016]

• Presentación DIPRES: Programa de Mejoramiento de la Gestión – 2012. Sistema de Gestión de Excelencia. Luna Israel L., Jefa Depto. de Gestión Pública; Eliana Carvallo C, Coordinadora PMC; y Ximena Estay P., Analista. Octubre 2012. [en línea] [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-93274\\_doc\\_pdf2.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-93274_doc_pdf2.pdf) [consulta:18/05/2015]

• Reforma del Estado en Chile 1990-2006, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Febrero 2006. [en línea] [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83867\\_archivo\\_fuente.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83867_archivo_fuente.pdf) [consultada: 02/07/2016]

• Sistema de Evaluación y Control de Gestión, sitio web Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda [en línea]

<http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-2131.html> [consulta: 02/07/2016]

- Informe de avance de la Agenda de Modernización del Estado, Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, Septiembre 2012. [en línea] [http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda\\_modernizacion\\_septiembre\\_2012\\_0.pdf](http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_modernizacion_septiembre_2012_0.pdf) [consultada: 15/07/2016]
- Estrategia Gobierno Electrónico 2010-2014 [en línea] [http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia\\_gobierno\\_electronico\\_2010-2014\\_chile.pdf](http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia_gobierno_electronico_2010-2014_chile.pdf) [consultada: 15/07/2016]
- C. I. P. Pontificia Universidad Católica de Chile, Consorcio para la Reforma del Estado, Propuesta de Modernización y Reforma “un mejor Estado para Chile”, año 2009. [en línea] <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/un-mejor-estado-para-chile/> [consultada: 02/07/2016]

**Índice de Anexos**

**Anexo A:** Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones y Propuestas de Mejora

**Anexo B:** Modelo Canvas

**Anexo C:** El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

**Anexo D:** Ficha de Definiciones Estratégicas 2012-2014 (Formulario A-01)

**Anexo E:** Funciones por Divisiones, Departamentos y Unidades

**Anexo F:** Indicadores de Desempeño Institucional – Formulario H

**Anexo G:** Stakeholder

## **Anexo A: Guía Metodológica para el Análisis de Organizaciones y Propuestas de Mejora<sup>109</sup>.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Centro de Sistemas Públicos ha acumulado una importante experiencia en el trabajo directo con múltiples instituciones públicas, especialmente chilenas. Normalmente, en estos trabajos se ha solicitado un estudio, recomendaciones y apoyo en la gestión del cambio en asuntos tales como, gestión estratégica, rediseño de procesos, mejoría en sistemas tecnológicos, o readecuaciones sobre el modelo de gestión o de negocios.

Asimismo, suele ocurrir que se requiere un acompañamiento en el cambio de un proceso o mejorías en general de las instituciones. Después de esta experiencia acumulada en muchos años, se ha generado un aprendizaje significativo: no se pueden dar recomendaciones o hacer intervenciones efectivas sin comprender el fenómeno que explica el problema subyacente de un modo integral y sistémico.

No es raro observar como muchas veces, los directivos públicos, diseñadores de política, o consultores, inician procesos de mejorías organizacionales completamente impertinentes o muy costosas debido a esa falta de comprensión. Una y otra vez “remedios” en base a “herramientas de gestión”, sin suficiente reflexión detrás, subestiman las causas. Acciones rápidas sin la mínima comprensión de la problemática sólo llevan a la frustración y a un despilfarro de recursos públicos.

Por estos motivos, esta guía puede resultar útil. Su aplicación apunta a facilitar un modo simple, pero sistémico y rápido a la comprensión del fenómeno de gestión de las organizaciones públicas.

El Análisis Organizacional (AO) es una herramienta que sirve para hacer diagnósticos sobre la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional. De aquí en adelante, nos referiremos a “organización” tanto en su acepción formal, como ente con existencia jurídica formal, o alguna subunidad, o un programa de carácter permanente o semi-permanente que se ha dotado de una estructura para su ejecución.

Los sustentos teóricos de esta metodología son, por una parte, la *visión de las organizaciones como sistemas complejos* y, por otra, el uso de la *lógica difusa*. Estas materias están cubiertas en un texto separado<sup>110</sup> complementario a este y, por ende, aquí no se desarrollarán extensamente.

La teoría de sistemas complejos, muy en simple, señala que las organizaciones tienen *múltiples variables intervincladas que en su conjunto afectan el desempeño*

---

<sup>109</sup> Preparada por Mario Waissbluth y José Inostroza, con la colaboración de Natalie González, Evelyn Freire y Jennifer Lueiza Documento de Trabajo 2. Circulación Restringida. Julio de 2013. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

<sup>110</sup> Para un desarrollo de estos conceptos se recomienda leer el texto de Mario Waissbluth sobre “Sistemas Complejos y Gestión Pública”, 2008, en documentos de trabajo del CEGES, Serie de Gestión, del DII, [www.dii.uchile.cl](http://www.dii.uchile.cl), o bien en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com) Sección Publicaciones



*de las organizaciones de un modo no lineal.* Esto ocurre porque se generan efectos sistémicos: “*propiedades emergentes...*” de *difícil predictibilidad.* Estas propiedades obligan a los diagnosticadores y directivos de las organizaciones a mantener una constante mirada “significativa”, “comprensiva”, sobre “unidad mayor” y no sólo sobre sus componentes de modo aislado.

Lo anterior implica que cuando se haga un diagnóstico se debe de tener presente, por ejemplo, su “modelo de negocio”<sup>111</sup> durante todo el proceso. En otras palabras, se debe tener la visión del “bosque” y no sólo la de los árboles.

Esta guía *formaliza los distintos pasos* de un proceso de diagnóstico sistémico, especialmente pensando en organizaciones públicas.

El resultado de la aplicación de este AO debería ser:

- Una identificación y comprensión clara del modo de funcionamiento general de una organización,
- De sus principales problemas, fortalezas, y de las relaciones causa-efecto,
- Así como una detección de los riesgos de gestión más relevantes, a un nivel que permita proponer un curso de acción para su mejoramiento.

Conviene, antes de proseguir, destacar un párrafo de una publicación relevante<sup>112</sup>:

*“Se requiere un enfoque de políticas públicas, según el cual debe darse **consideración simultánea** a todos los aspectos que conforman una política:*

- *Políticos, participativos y legislativos....*
- *Técnicos, **organizativos, administrativos, legales y de gestión.***
- *Económicos y financieros, de modo de asegurar su viabilidad y sustentabilidad...*

*Este enfoque integrado parece desagradar tanto a tecnócratas como a demagogos, quienes en su actuar cotidiano insisten en separar estos aspectos o en darle importancia sólo a algunos, según su conveniencia.”*

Lo que correctamente señala Lahera es que no resulta conveniente, para el buen gobierno, trazar una línea tajante de separación entre el marco político y de políticas públicas, entendidas como el “qué hacer”, y el contexto político del “qué hacer”, de la “gestión pública”, entendida en el “cómo hacer”. **La frontera entre ambas esferas es difusa, como todos los límites conceptuales en este ámbito. Los que diseñan el “qué hacer” deben prestar gran atención al “cómo hacer”,** y los gerentes públicos dedicados al “cómo hacer” no pueden jamás perder de vista los contextos políticos (*politics*) y de política pública (*policy*).<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Usaremos indistintamente el término “modelo de negocios” o “modelo de agregación de valor público” como: la organización de todos los componentes de la arquitectura organizacional, funciones, procesos, alianzas, etc., que permiten la generación de valor, sea este público o privado.

<sup>112</sup> “Introducción a las Políticas Públicas”, Eugenio Lahera, Breviarios del Fondo de Cultura Económica”, 2008

<sup>113</sup> Para un desarrollo acabado de estas ideas, se recomienda leer, Moore, Mark (1998) “Gestión Estratégica y Creación del Valor en el Sector Público”, Paidós.

Dicho lo anterior, esta guía se focaliza más en los aspectos de la **institucionalidad y ejecutabilidad del "cómo hacer"**, es decir, de la gestión de instituciones y programas. De todos modos, el **punto de partida del ejecutor del diagnóstico debe ser una comprensión plena del "qué hacer"** y su contexto político, es decir, la política pública o "policy" como del "politics".

### ***¿Para quién puede ser útil esta guía?***

La herramienta puede ser útil para un **gerente público** que llega a hacerse cargo de una organización, o una **consultora** que asesora en un proceso de modernización o transformación (general o parcial). Del mismo modo, puede ser útil para que los **formuladores de las políticas públicas** tengan mayor conocimiento sobre las características institucionales de las organizaciones involucradas en la implementación. Por último, una metodología como la que aquí se expone es útil para hacer **análisis de riesgo de una organización**, entendido el riesgo nuevamente en un contexto amplio: político, estratégico, operacional, financiero, y de probidad.

### ***¿Dónde se puede aplicar?***

El AO es una herramienta flexible que se puede aplicar en cualquier organización, ya sea de a) una institución o servicios de funcionamiento rutinario (Un Ministerio, un servicio Público, etc.) o b) una organización ad hoc a cargo de un programa o un proyecto.

### ***¿Cuánto tiempo ocupa?***

Muchas veces los encargados de una política pública requieren levantar rápidamente información que será la base para especificar soluciones, sistemas o cualquier intervención pública. Otra situación común es la urgencia de un nuevo directivo público por empezar a implementar ciertas acciones en la organización a la que llega para lo cual requiere levantar información rápida sobre ella.

Por estos motivos, el AO pretende **minimizar el tiempo** necesario para comprender el funcionamiento de la organización y el entendimiento de sus principales problemas.

A la fecha, la guía se ha aplicado en contextos de consultoría de 2 semanas por parte de un equipo *full time* y, en otras ocasiones, en un par de meses. También se ha usado para la realización de tesis de postgrado que duran 4-5 meses de tiempo parcial. Por supuesto, la duración y trabajo dependen relevantemente de la envergadura y complejidad organizacional.

La esencia del ahorro de tiempo es la incorporación en el diseño de un etapa que hemos denominado "vuelo a gran altura" sobre la organización para posteriormente hacer "vuelos rasantes", e incluso "descensos y aterrizajes en helicóptero con pico y pala" por los elementos que desde la altura han sido detectados como un problema. De no hacerse así, el ejecutor del diagnóstico se vería obligado a un interminable rastreo de numerosos detalles inútiles, con la consecuente pérdida de tiempo y desgaste.

Se debe advertir que la guía no reemplaza la falta de sentido común, la falta de expertizaje profesional, o la perspicacia del analista para leer entre líneas o "mirar

debajo del agua". Esta guía hace un esfuerzo en estandarizar el proceso, pero esta estandarización tiene límites muy importantes como cualquier otra metodología que aborde la "complejidad". Concretamente, esto quiere decir que la calidad de los resultados, aunque se sigan exactamente los mismos pasos formales de la guía, pueden ser muy distintos si la aplica un profesional con experiencia en asuntos de organizaciones públicas, con capacidad para visualizar *patterns* complejos que si los usa un novato. La guía es una orientación, no es un "manual de aseguramiento de calidad de diagnósticos".

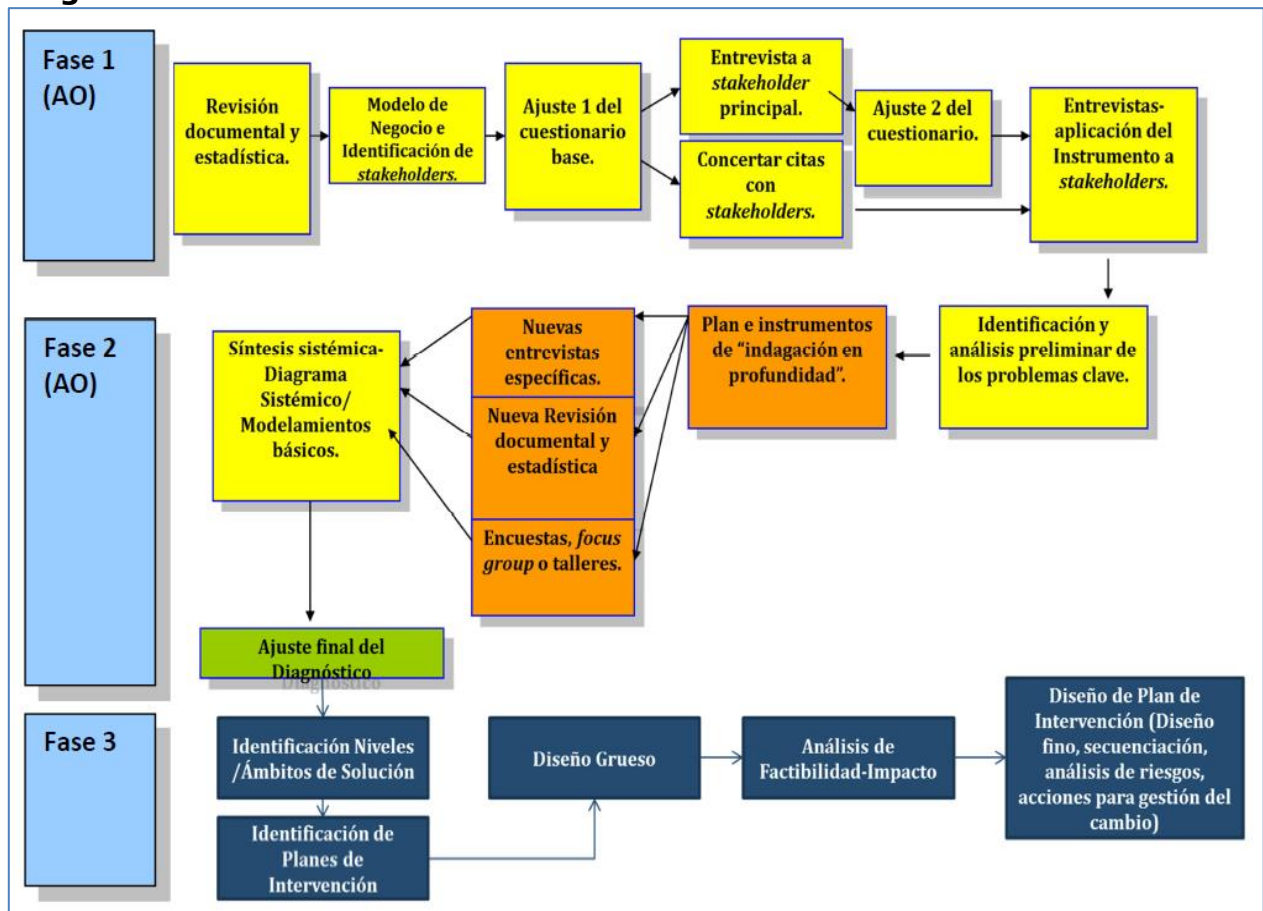
Debe mencionarse una actitud, desgraciadamente frecuente, del "burócrata con desviaciones hiper-analíticas", que pretende simplificar esta herramienta para transformarla en un "check list", deseablemente de indicadores numéricos, muchos indicadores "verificables", de aplicación mecánica, que podría por arte de magia sintetizar y diagnosticar los interactuantes elementos que definen la complejidad de una organización. Esto lleva a enfoques de "diagnóstico ritual", formalistas, inundados de números estériles, que suelen no llegar a la raíz de la implementación de las políticas y programas públicos y que, peor aún, desvían la atención de los asuntos relevantes de la organización. Lo anterior no significa que no haya algunos indicadores clave de eficacia, eficiencia y calidad que es imprescindible recolectar, o al menos, intentarlo, y que ayudan a la mejor comprensión de la realidad institucional.

Debe, por último, señalarse que es lo que **esta guía no pretende ser**. No es una metodología de evaluación de impacto, aunque por supuesto, ayudará mucho a este diagnóstico el obtener informes de evaluación de esta naturaleza, que proveen fuertes indicios respecto a los problemas de gestión. Tampoco es una metodología de auditoría administrativa o contable, aunque, obviamente, la existencia de este tipo de informes es una herramienta valiosa para el AO.

## **5. PROCESO COMPLETO DEL AO**

A continuación se muestra el proceso completo de diagnóstico, destacándose las secuencias y concurrencias de las principales actividades. Como en todo orden de cosas, esta secuencia puede ajustarse según el sentido común del analista. La primera parte se concentra en el levantamiento exploratorio de información, diseño de instrumentos de indagación y entrevistas en profundidad. En un segundo momento, se desarrolla el procesamiento, sistematización, análisis y síntesis del diagnóstico. El proceso, puede continuar con el desarrollo de planes de mejoría.

**Diagrama n°1: Secuencia del AO**



**Paso 1: Revisión de Información Secundaria:**

El proceso parte con la recopilación y análisis rápido de la información relevante de, o asociada al programa u organización. En el caso de Chile las páginas web de la DIPRES y de las propias organizaciones están entregando crecientemente valiosa información de este tipo. Ejemplos de estas fuentes secundarias son:

- Documentos que describan la Política Pública (páginas web, leyes, discursos, documentos técnicos, etc.)
- Documentos y planes estratégicos (en Chile, los BGI son una buena fuente)
- Memorias anuales.
- Informes de control de gestión (Ver documentos internos, Documentos de DIPRES).
- Evaluaciones externas (Ver DIPRES y su gama de evaluaciones de programas y de impacto)
- Estadísticas Descriptivas (miden los tamaños, de insumos, productos, infraestructura, etc.)
- Indicadores de Desempeño (miden cómo lo hace la organización)
- Normas (Leyes, Decretos, Resoluciones, etc.)

- Literatura académica o especializada sobre alguna materia relacionada a la organización (Universidades, Organismos internacionales, ONGs y *Think Tanks*)
- Consultorías previas relevantes.
- Informes de auditoría interna (“Matrices de Riesgo”)
- Información de Prensa.

Las contrapartes de la organización y algún especialista podrán orientar sobre la ubicación y valor de las distintas fuentes.

Al finalizar esta etapa, el analista deberá haberse formado una comprensión, al menos preliminar, **del modelo de negocio de la organización**. Esto significa comprender las políticas públicas subyacentes, así como las funciones, productos o servicios, los procesos centrales del “negocio”, la estructura organizacional, las alianzas relevantes, los usuarios o clientes, y tal vez, una detección preliminar de problemas que será de mucha utilidad al momento de ajustar el cuestionario.

A continuación se muestra una esquematización del Modelo de Negocio/Agregación de Valor Público.

## Modelo de Negocios/de Agregación de Valor Público



Es común y comprensible que en esta etapa el analista se sienta “intoxicado” de información. Es importante mantener la calma, y sobre todo, focalizarse en la esencia del modelo de negocio, para no perderse en detalles irrelevantes. Es un asunto, nuevamente, de sentido común y experiencia.

## **Paso 2: Identificación de actores relevantes o "stakeholders":**

Resulta muy útil esbozar un "**mapa de los stakeholders**". Este mapa corresponde a un "Diagrama" de interacciones formales o informales de *stakeholders* de la organización que adicionalmente detalla la calidad de las interrelaciones entre los mismos. Ver en anexo un ejemplo. En el documento llamado "Sistemas Complejos y Gestión Pública" hay también una versión simplificada del Mapa.

Si bien es cierto es muy difícil generar una muestra científicamente representativa de *stakeholders*, la selección debiera hacer su mejor esfuerzo respecto de la representatividad y diversidad.

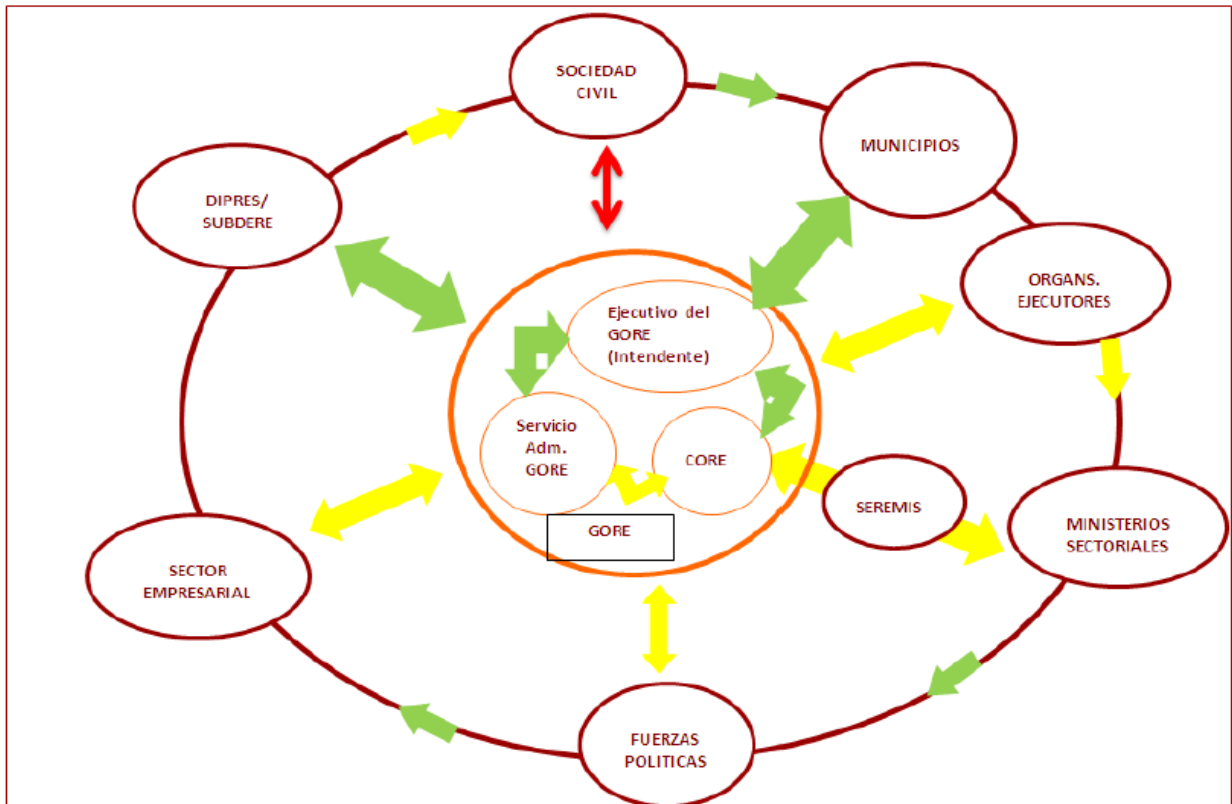
A los *stakeholders* externos se le debería preguntar solo por los procesos sustantivos y en general por aquellos aspectos sobre los cuales puedan tener algún elemento que les permita tener una valoración.

En general, las preguntas se debieran realizar en función de grupos de *stakeholders*. Esto sin perjuicio de hacer un esfuerzo de seleccionar un conjunto de preguntas mínimas comunes para todos los entrevistados.

Para la detección de los *stakeholders* se recomienda pensar en tres niveles: **político-estratégico, el técnico** (personal de la organización, contratistas, consultores, entidades que tengan una opinión técnica autónoma, etc.) y un **tercero relacionado con los beneficiarios**. A manera de ejemplo se sugiere entrevistar a:

- Directivos Principales.
- Ejecutivos que toman decisiones.
- Nivel Técnico Operativo con altos conocimientos de los procesos sustantivos y cifras relevantes.
- Contrapartes de instituciones relacionadas.
- Usuarios.
- Actores clave del Entorno
- Asociación Gremial

A continuación se muestran un ejemplo de esquematización de un mapa de *stakeholders* en base al caso real de los Gobiernos Regionales de Chile:



**Las flechas indican intensidad y calidad de las relaciones, según color y grosor.**

- A mayor grosor de las flechas, mayor IMPORTANCIA (en la práctica) de la relación.
- En relación a la CALIDAD de la relación el siguiente cuadro explicita el significado de los colores.

**Color      Tipo de interrelación**



Fluida y adecuada (alta comunicación y coordinación, se cumplen las reglas técnico-financieras establecidas para el desarrollo del proyecto, óptima complementariedad técnica, cumplimiento del ámbito financiero, etc.)



Deficiente (inadecuada comunicación y coordinación, se cumplen parcialmente las reglas técnico-financieras establecidas para el desarrollo del proyecto, inadecuada complementariedad técnica, eventualmente se generan incumplimientos en el ámbito financiero del proyecto, generando atrasos en su implementación, etc.)



Crítica (se presentan por ejemplo, relevantes problemas de comunicación, tensiones inter-institucionales relevantes, falta de gestión del proyecto, nula coordinación técnica, incumplimiento de las reglas técnico-financieras establecidas para el desarrollo del proyecto, etc.)

### **Paso 3: Ajustes al cuestionario base (CB)**

El cuestionario base, CB, que se encuentra en anexos necesariamente se debe adaptar a la organización específica que se estudia. Esta es una de las actividades esenciales de la metodología. Buena parte del valor agregado del analista se realiza en esta fase. Hacerse las preguntas correctas es más importante que responder las preguntas equivocadas o innecesarias.

El **CB, cuenta con tres componentes**<sup>114</sup>:

a. Temas a indagar, que están formuladas como afirmaciones **en sentido positivo** en cada uno de los ámbitos/secciones a evaluar<sup>115</sup>

b. Valoración del Nivel de acuerdo con las afirmaciones. Se usa una escala de 1 a 5, con el siguiente criterio:

- 1** Completamente en desacuerdo (calificación negativa)
- 2** Desacuerdo
- 3** Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4** Acuerdo
- 5** Completamente de acuerdo (calificación positiva)

c. Comentarios: Registro de los comentarios del(los) *Stakeholder* entrevistados, fundamentalmente en aquellas afirmaciones mal evaluadas (1 ó 2).

El ajuste puede consistir en todas o alguna de las siguientes acciones: a) Eliminación de afirmaciones del cuestionario base; b) agregación de afirmaciones nuevas; c) ajustes en la redacción de las mismas.

### **¿Cómo agregar ítems relevantes al Cuestionario Base (CB)?**

Entendiendo de modo general cómo funciona el "Modelo de agregación de Valor"<sup>116</sup> de la organización y cuáles son los procesos principales o sustantivos. Lo anterior supone tener una idea aunque sea preliminar del *modelo de negocio o de agregación de valor público de la organización que se está estudiando*. Esto permitirá identificar al menos los procesos sustantivos, las alianzas, los segmentos de usuarios y stakeholders relevantes. Se entiende por modelo de agregación de valor público la manera cómo la organización, articulando de un modo singular un conjunto de factores, en distintos ámbitos, produce el valor público<sup>9</sup> esperado. Una descripción de este modelo debe enfatizar aquellos aspectos significativos de agregación de valor.

Los ámbitos generales que normalmente se identifican para dicho modelo son:

- Factores Externos de Contexto
- Stakeholders;
- Ámbito general de actuación (en el mundo privado equivaldría al mercado);

---

114 La base metodológica es la escala de likert.

115 Ejemplo: no es correcto decir "No hay problemas de Corrupción". Debe decirse "La Organización actúa con transparencia y cumple las normas de probidad..."

116 El concepto original es "modelo de negocio", profusamente desarrollado por la literatura especializada en gestión privada. En esta guía hemos preferido ocupar el concepto de "Modelo de Agregación de Valor Público" porque consideramos que respeta mejor las sensibilidades que critican el uso del término "negocio" en el contexto público. En términos generales, modelo de negocio y de agregación de valor público son equivalentes.



- Gestión Estratégica;
- Gestión de Procesos Sustantivos,
- Gestión de Procesos Corporativos y de Apoyo;
- Alianzas clave,
- Productos, Funciones y Servicios;
- Clientes/Beneficiarios/Usuarios.

Por ejemplo, se puede resumir el modelo de agregación de valor público del **programa Servicio País**, como la organización de actividades de la Fundación para la Superación de la Pobreza que gestiona el financiamiento, reclutamiento, instalación de profesionales jóvenes en comunidades apartadas del país, y seguimiento asociado al programa. La mayor agregación de valor corresponde al levantamiento de fondos por ser, al menos hoy, el aspecto más restrictivo. Ver en anexo un esquema de las áreas relevantes de un modelo de agregación de valor Si existen relaciones interinstitucionales (o con stakeholders de entorno) muy relevantes, suele ser útil preguntar por cada una de ellas por separado.

Si hay diferentes segmentos, unidades, estamentos, ("grupos") relevantes dentro de la organización, suele ser útil preguntar qué tan bien está funcionando cada uno de ellos por separado y sus interrelaciones.

El mismo informante inicial puede ofrecer algunas pistas acerca de ámbitos problemáticos específicos que conviene agregar al cuestionario.

Ejemplo: Si se trata de una institución como la Dirección de Vialidad, uno de los temas críticos podría ser: "*Se prevén adecuadamente los recursos necesarios para darle mantenimiento a las obras después de terminadas*". Si es un Servicio Tributario, podría ser "*El proceso de fiscalización de grandes contribuyentes es efectivo*". Ese tipo de especificidades no podría estar de manera alguna en un cuestionario estándar, pero son temas clave. Su omisión hará que la indagación pierda relevancia severamente.

Se debe indagar al menos cada uno de los procesos de negocio principal. Un ejemplo de esto es "*Los estándares de calidad/eficiencia de los servicios entregados por XXX en 9 El concepto de Valor Público se desarrolla en "Creación de Valor en el Sector Público", de Mark Moore relación al servicio del certificado XXX/inversión/entrega de subsidios/regulación/fiscalización..... son satisfactorios.*" En general, el cuestionario de diagnóstico puede contener todas o algunas de estas dimensiones en el análisis de la gestión de una organización

- Procesos ("sustantivos o de negocio" y "de soporte/apoyo")
- Sistemas TICs
- Personas (no es clima, cantidades y competencias adecuadas; procesos de contratación)
- Estructura Organizacional.
- Estrategia Institucional.
- Modo de toma de decisiones.
- Control de Gestión (estratégico y operativo)
- Normas y Políticas Internas.
- Clima Organizacional, Cultura, Valores y Prácticas de Trabajo

- Mecanismos de Aprendizajes de la Organización.
- Infraestructura
- Productos y Servicios.
- Gestión de Alianzas
- Marketing/Posicionamiento de la Imagen/Marca Corporativa o del Programa
- Gestión Riesgos (políticos, financieros y de probidad)
- Relación con los Usuarios/Clientes/Beneficiarios
- Funcionamientos de las Unidades Desconcentradas o Descentralizadas territorialmente (Ej. Seremis, Direcciones Regionales, etc.)
- Gestión de Adquisiciones.

Los ítems del cuestionario deben ser redactados de un modo muy claro y en pocas palabras, expresando un idea básica a la vez (se recomienda **que no tenga más de 20 palabras**) Los ítems NO deben ser ambiguos, lo cual significa que calificar con por ejemplo, una nota 5, equivale inequívocamente a decir que en ese ámbito las cosas funcionan muy bien...

Es NECESARIO OMITIR del cuestionario temas no pertinentes, e incluso MODIFICAR el texto de algunos durante el proceso de entrevista. El cuestionario contiene, definitivamente, un número EXCESIVO de temas. La razón es darle opciones temáticas al analista, pero la inclusión de todos los temas arruinará las entrevistas. La escala debe estar a la vista del entrevistado.

Además de los temas que serán sometidos a la percepción cuantitativa del entrevistado, se debe elaborar un conjunto de preguntas que tendrán solo respuestas cualitativas. Lo más frecuente es solicitar una síntesis de las mayores fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, pero puede haber otras.

En general, la cantidad de preguntas o ítems a indagar deben tener cierta **proporcionalidad en relación a la importancia de los temas** asociados a la organización y/o al presupuesto. Ejemplos: Si una organización tiene 4000 funcionarios, probablemente resulta más relevante profundizar en temas de RRHH que en el caso de una que tiene solo 30. En el caso del Ministerio de Obras Públicas, los procesos de licitación de obras están al centro del negocio, por lo tanto indagaciones sobre estos procesos (desde diseño de TdR, diseño de Bases Técnicas, Administrativas, Interacción con la División Jurídica, Publicidad, Relación con Contraloría, Contratos, Seguimiento y modificación de los contratos, son clave). Si usted hace un diagnóstico de un Ministerio donde un solo programa tiene el 80% del presupuesto, evidentemente la mayor cantidad de temas a indagar deben referirse a dicho programa en general, en los procesos sustantivos y de apoyo asociados.

Cada ítem indagado, independiente de que sea una pregunta aplicable a toda la muestra o algunos stakeholders en particular debe tener una **identificación numérica única** y estar asociado a una sección de preguntas<sup>117</sup>.

---

<sup>117</sup> Por ejemplo, si la afirmación # 28 sólo se le plantea a un grupo pequeño de entrevistados, en el cuestionario de otros entrevistados no debiera existir la afirmación # 28, solo la 27 y la 29. Si cada cuestionario varía sus números correlativos, el procesamiento posterior se hace muy difícil.

Se recomienda imprimir los cuestionarios específicos que correspondan a cada entrevista. Es decir, si hay un conjunto de preguntas que NO se van a realizar en una entrevista, éstas no debieran estar a la vista del entrevistado a fin de no distraerlo con las que no le corresponden. Suele haber "subgrupos críticos" que ameritan cuestionarios diferentes (aunque manteniendo la redacción de las afirmaciones comunes). P. ej. "Autoridades", "Stakeholders", "Usuarios", "Funcionarios", etc.

Se recalca la importancia que el entrevistado justifique su calificación en el campo de "Comentarios" del cuestionario cuando ella es baja, con el fin de profundizar y detectar las causas de los problemas. También es válido registrar comentarios relevantes del entrevistado, en el caso de calificaciones altas (4 o 5), con el fin de detectar fortalezas y oportunidades. Si eventualmente el cuestionario no incluye todos los temas que el entrevistado considera relevantes, éstos deberán ser consultados y registrados por el analista.

Es MUY importante que los entrevistados otorguen una calificación numérica a cada tema, evitando que la entrevista sea meramente cualitativa. La razón estriba en facilitar los procesamientos posteriores, y los procesos posteriores de generación de consenso con los stakeholders respecto a los resultados del diagnóstico.

#### **Paso 4: Entrevista a "Stakeholder" principal, elaboración de agenda y entrevistas con otros "stakeholders":**

La primera entrevista debiera tener como propósito central lograr del Stakeholder principal su visión sintética sobre cuál es el "modelo de agregación de valor de la organización". Como es probable que el concepto no sea muy conocido deberá entregarse algunos ejemplos del mismo para clarificarle que se pretende. Podrá ser útil que se resuma lo que el analista entiende por el modelo la organización.

El segundo propósito debe ser "pilotear" el cuestionario con su primer ajuste. Es probable que se agreguen temas o el entrevistado ayude ajustar algunos temas, o a corregir por "sensibilidades institucionales".

#### **Paso 5: Entrevistas a los demás stakeholders (aplicación del Instrumento)**

Para obtener el mayor beneficio de estas entrevistas es necesario:

- a.** Que las entrevistas sean cortas. No más de 1:30 hrs. Existe una competencia de objetivos entre cantidad de información que se quiere obtener y la factibilidad de tener tiempo (que empeora según la jerarquía del entrevistado)
- b.** Planificar y asegurar la ejecución de las entrevistas con los "stakeholders". Este es un aspecto crítico, que puede retrasar todo el proceso.
- c.** Respetar los puntos de vista de los "stakeholders" en el momento de ajustar los cuestionarios.
- d.** Evitar una atmósfera de "auditoría" y generar un ambiente de cooperación y de aportes constructivos.
- e.** Asegurar **desde el inicio de la entrevista** la confidencialidad de las opiniones de los entrevistados.
- f.** Concentrarse en lo medular y evitar caer en los detalles menores
- g.** No obstante que se debe llenar la "encuesta numérica", lo MÁS importante es discutir los temas que vayan surgiendo en esa entrevista. Es por ello que esta

herramienta SIEMPRE se aplica como entrevista personal y confidencial, y no como encuesta anónima distribuida por email. Sin embargo, en casos excepcionales en que hay que entrevistar a un número relevante de stakeholders similares, se los puede reunir en una sesión conjunta para su llenado individual, aclarando dudas individualmente.

**h.** Indagar cada vez que se asigne una calificación baja (¿descripción problema, causas?).

### **Paso 6: Identificación de los Problemas Sustantivos y Secundarios**

Para identificar los problemas más relevantes se requiere procesar los resultados de las planillas de las entrevistas. El modo más sencillo y más útil es simplemente obtener por el grupo general de entrevistado y según cada tema indagado, por cada categoría de entrevistado (nivel operativo, nivel directivo, nivel estratégico interinstitucional y/o beneficiarios) los promedios simples y su desviación estándar.

Los resultados se pueden agrupar del siguiente modo:

Legenda	Rango del valor Promedio de las calificaciones de Stakeholders	Nivel del Problema	Legenda	Rango del valor de Dispersión de las calificaciones de Stakeholders	Nivel de desacuerdo entre Stakeholders
	[4,5]	Bajo		[0,1]	Aceptable
	[3,4]	Medio		[1,1.5]	Alto
	[2,3]	Alto		[> 1.5]	Muy alto
	[1,2]	Muy alto			

### **Ejemplo Ficticio**

TEMAS DE ANÁLISIS	Directivos										Externos								Todos		
	1	2	3	4	5	6	7	Pr	Des Est	1	2	3	4	5	6	7	8	Pr	Des Est	Pr	Des Est
Hay un plan estratégico de desarrollo claro para la organización	2,0	3,0	1,0	2,0	3,0	5,0	5,0	3,0	1,5	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	2,9	1,0	2,9	1,2
La organización conoce cómo es la gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares y se preocupa de aprender mejores prácticas de ellas	2,0	3,0	2,0	3,0	1,8	2,0	1,0	2,1	0,7	3,0	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,4	0,9	2,6	1,7
Las estrategias son consistentes con las políticas públicas subyacentes	5,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,4	0,8	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	0,8	4,0	1,2
Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	5,0	2,0	1,4	3,8	3,3	3,8	4,2	3,7	4,2	3,2	3,5	3,7	0,4	2,8	1,3

- Se recomienda al analista, concentrar el su labor en los aspectos evaluados que tengan valores Promedio y/o de Dispersión en los niveles:
  - Como primera prioridad: Muy alto

- Como segunda prioridad: Alto
- Se deberá tomar nota de las situaciones problemáticas asociadas, considerando el texto de la pregunta y los comentarios de los Stakeholders, clasificándolas según ámbito de indagación.
- El análisis cualitativo de las respuestas, se basará en los comentarios relevantes de los Stakeholders entrevistados que hayan sido obviados por el análisis cuantitativo (incluyendo potenciales fortalezas y oportunidades), y comprende adicionalmente la síntesis de problemas, fortalezas y oportunidades relevantes.
- Estos problemas serán la primera base de aproximación, pero para saber cuáles son los verdaderamente sustantivos, es conveniente hacer un análisis sobre su relevancia. Los problemas sustantivos o relevantes deberán ser objeto de una profundización posterior.
- Para lo anterior puede ser conveniente discutir con el Stakeholder principal el asunto. En cualquier caso no es conveniente derivar mecánicamente lo anterior y exclusivamente con un procesamiento cuantitativo. Un tema puede tener una baja calificación promedio, y baja dispersión, es decir, consenso en que “el asunto anda mal”, pero en un análisis más meditado puede ser un asunto más bien irrelevante.
- La recopilación y evaluación de la información básica y relevante permitirá identificar los problemas claves y las principales obstrucciones que el programa u organización enfrenta, los cuales servirán de insumo para construir un Diagrama Sistémico del Programa u organización.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo, algunos de los problemas típicos identificados en los programas u organizaciones<sup>118</sup>:

- Inestabilidad política y elevada rotación de directivos.
- Débil capacidad técnica, de gestión.
- Descoordinación interna, con otros actores o programas.
- Aporte financiero inoportuno e insuficiente.
- Sostenibilidad financiera poco viable.
- Deficiente clima organizacional.
- Indicadores de desempeño inexistente o poco confiable.

### **Paso 7: Indagación en profundidad**

- En caso de detectarse problemas relevantes, cuyas causas no sean claras, o que estén poco precisados, se deben usar herramientas de indagación/investigación para profundizar. Entre estas herramientas se encuentran: entrevistas, encuestas, análisis de información numérica y cualitativa, grupos focales, talleres de generación de consenso, etc.
- No se trata de utilizarlas extensivamente, pues sería imposible, sino de utilizar aquellas que se asocien a los problemas más relevantes – y sólo si es necesario.
- Las actividades de la etapa de indagación/investigación en profundidad deben ser cuidadosamente planificadas, si se desea completar el AO en el plazo previsto.
- Suele ser en esta etapa, de conversaciones o indagaciones en profundidad sobre algunos temas, donde se identifiquen los “nudos críticos” y causas profundas de los problemas.

---

<sup>118</sup> En “Sistemas Complejos y Gestión Pública” puede verse un diagrama más extenso de problemas frecuentes.

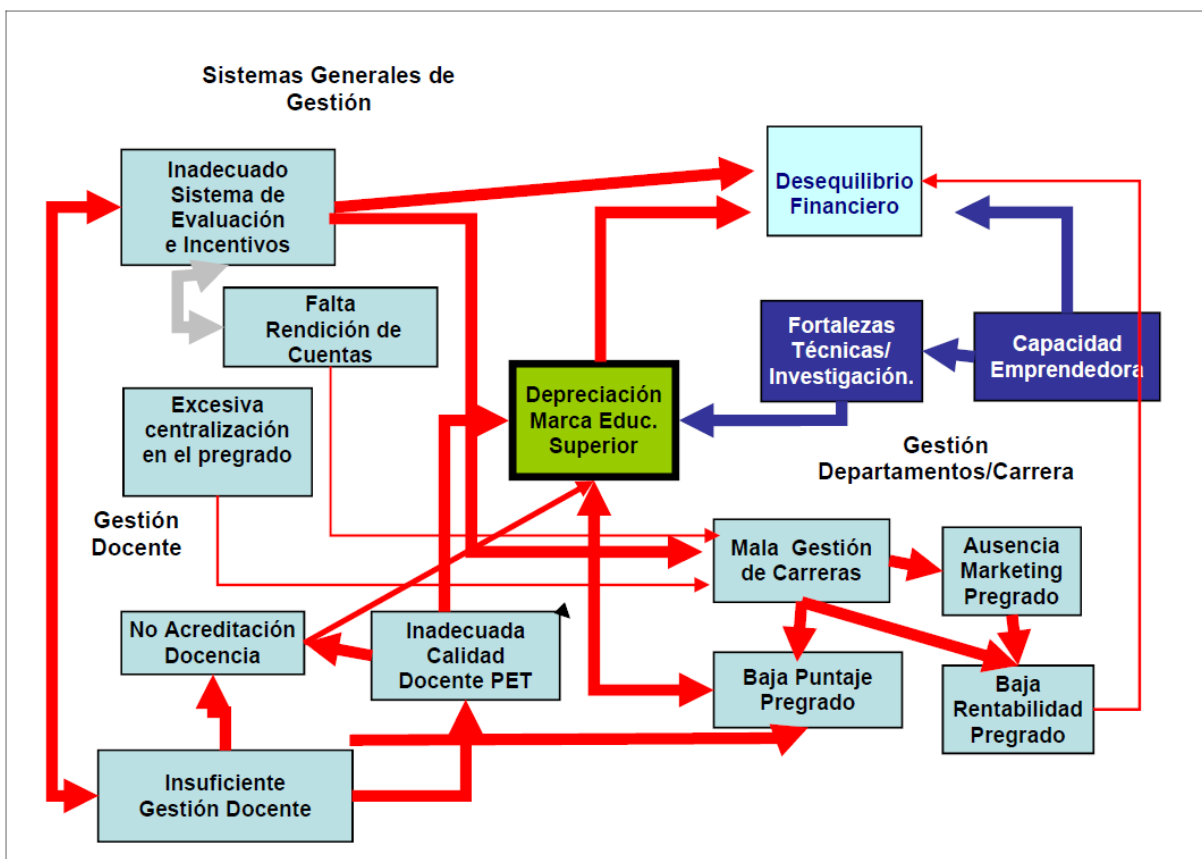
## **Paso 8: Elaboración del Diagrama Sistémico**

- Cuando se entiende algo en su esencia, deja de verse caótico o complejo, pero si se permanece en las expresiones superficiales, se tendrá que lidiar con el "enredo" durante mucho tiempo. Es decir, explicar el "enredo" en términos de sus raíces y patrones profundos, aclara la "película" para los stakeholders, mientras que dar una lista larga de síntomas o problemas superficiales sólo incrementará la confusión.
- Para analizar los resultados en una manera integral/holística y comprender la interacción entre los principales problemas detectados y sus causas, se recomienda confeccionar un "diagrama sistémico".
- Hacer este diagrama tiene bastante más de arte que de disciplina y es normalmente donde la experiencia del analista juega rol un relevante.
- Se recomienda tomar esta parte con calma y "ensayar" numerosas versiones del diagrama hasta que se llegue a una versión que haga sentido (que sea la más abarcadora y significativa). Resulta práctico trabajar sobre pizarras o usar papeles con los problemas o fortalezas detectados y pegarlos en una superficie.
- Los "títulos" de los recuadros del diagrama deben ser muy claros y sintéticos. Debieran ser autoexplicativos.
- Dado que, las causas pueden producir varios efectos y a su vez los efectos pueden originarse en más de una causa, el Diagrama Sistémico pretende presentar la dinámica e interacción que se produce entre ellos, de manera lógica y sintetizada. Al confeccionar un Diagrama Sistémico es altamente probable que se detecten relaciones impredecibles de causa - efecto que profundizan/agravan los problemas existentes.

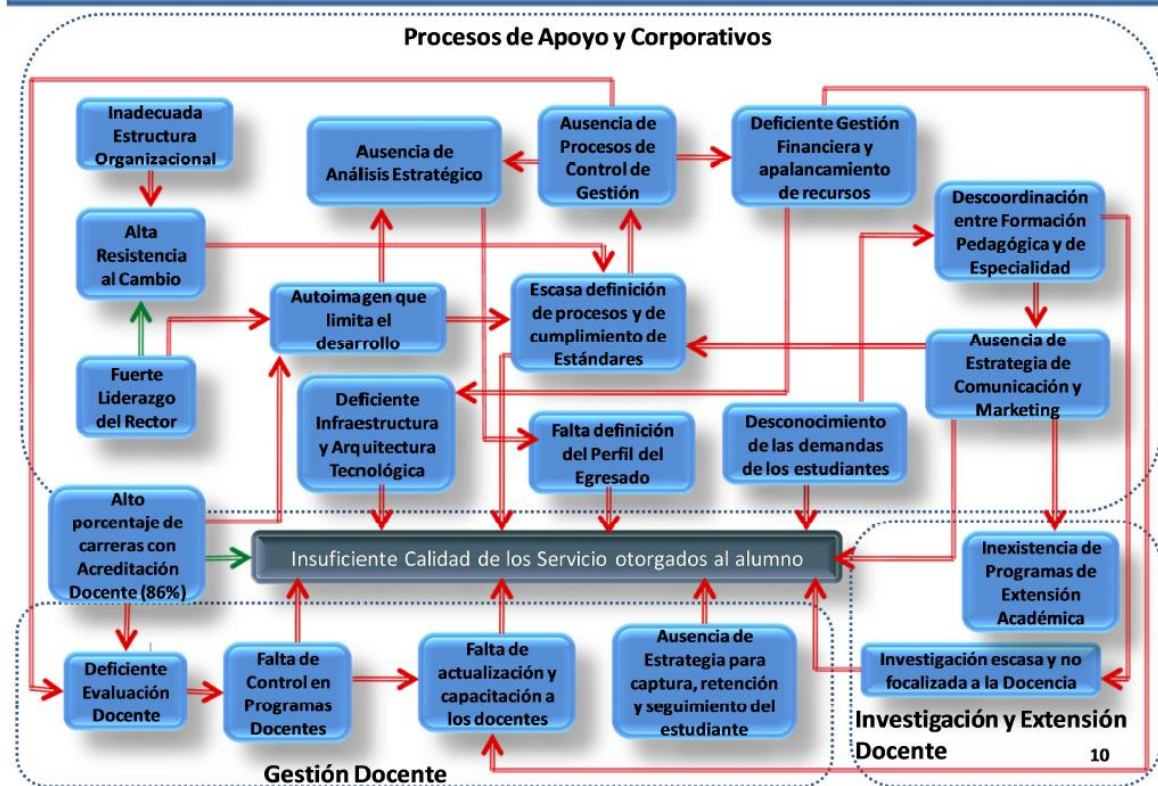
## **Los principales componentes de un Diagrama Sistémico**

- Elementos resultantes del análisis de las entrevistas a Stakeholders:
  - Problemas fundamentales
  - Fortalezas y oportunidades relevantes
- Elementos resultantes del entendimiento de la esencia del problema (visualización de patrones e interdependencias o interacciones):
  - Causas raíz de los problemas
  - Impactos relevantes para la consecución del objetivo(s) de la organización.
- Conectores unidireccionales o bidireccionales: Corresponden a la graficación de interacciones entre causas raíz, problemas e impactos relevantes
- Es conveniente caracterizar cualitativamente las flechas con verbos como los siguientes: "perjudica" o "mejorará" (en caso de fortalezas u oportunidades).
- El Diagrama en lo esencial es una fotografía de la situación presente de la organización, no un pronóstico ni una historia. Sin perjuicio de esto, algún factor ocurrido en el pasado puede estar generando sus efectos en el presente todavía y por tanto es recomendable colocarlo en el diagrama.
- Se recomienda colocar todas, algunas o una combinación de las siguientes "**variables clave**". Estas variables son los impactos finales relevantes desde el punto de vista de los propósitos normales de una organización o de algún activo clave, según sea el fin último del diagnóstico:
  - La disminución del impacto en el desarrollo social o económico, o
  - más en general, de los objetivos de la política pública propuesta.
  - El incumplimiento de las regulaciones administrativas y normativas
  - del país que aseguran transparencia y probidad.
  - Dificultad para medir el impacto (no es lo mismo que disminución de
  - impacto).

- Retraso o detención del programa o actividades de la organización.
- Mala calidad o baja eficiencia de los servicios de la organización
- Depreciación de la Marca, Prestigio o Reputación.
- Impacto negativo en la estrategia
- Incumplimiento de la Política.
- Una manera de organizar diagrama sistémico es el siguiente. El primer paso es colocar los problemas principales en la parte superior, para ir agregando las causas de los problemas. Luego empezar a ver las relaciones entre los problemas y sus causas directas, posteriormente relaciones entre problemas y entre causas, para finalmente graficar aquellas relaciones con los efectos en la base.
- Se debe procurar agrupar temas afines en distintos sectores del diagrama, y limitarse a poner los elementos verdaderamente indispensables, evitando poner elementos que se dupliquen y traslapen.
- Ejemplos de Diagrama sistémico:



## VI. Diagrama Sistémico



Es probable que el analista deba exponer este diagrama a *stakeholders*. Para evitar la "intoxicación visual inicial", es altamente recomendable usar la herramienta Power Point e ir desplegando los recuadros y flechas en secuencia, acompañado de una explicación. Si el diagrama está bien hecho, la presentación a *stakeholders* que conocen la institución podría lograrse exponiendo ÚNICAMENTE esta lámina, mas algunas cifras o indicadores cuantitativos relevantes.

### Paso 9 Validación de los resultados preliminares del AO con los "stakeholders"

- Los resultados preliminares del AO deberán ser presentados a los "stakeholders", de manera gráfica y didáctica para que puedan discutir las conclusiones y determinar si representan o no la percepción que ellos tienen del programa u organización.
- El punto clave del éxito de la validación es llegar al máximo grado de consenso políticamente posible entre los principales "stakeholders" y el analista respecto al AO. En caso contrario, el ejercicio tendrá escasas consecuencias prácticas.

### 6. FACTORES CRÍTICOS PARA LA APLICACIÓN DEL AO

La relevancia de los resultados del AO depende de la selección adecuada que se haga de los ámbitos de indagación importantes para el programa u organización en cuestión.

Los resultados del AO se enriquecen en la medida que se entrevista a un número relevante de "stakeholders" que expresen la diversidad de opiniones.



En el AO la aplicación de entrevistas a los beneficiarios directos del programa u organización aporta con percepciones directas sobre los principales problemas y riesgos del programa u organización y su impacto en el desarrollo.

El realizar el mejor esfuerzo al momento del análisis y síntesis de conclusiones, permite concentrarse en lo medular y evitar caer en los detalles menores. Una "extrapolación mecánica" de los resultados de la encuesta a las conclusiones, sin haber considerado documentos relevantes, y opiniones cualitativas relevantes, conduce inevitablemente al fracaso del ejercicio.

Es importante que los "stakeholders" participen intensivamente en todas las fases de la aplicación del AO, en especial de la fase de análisis sistémico, análisis de riesgo y confección del plan de acción. De este modo no sólo se enriquece el análisis, sino que la instancia de validación será mucho más rápida y fácil.

## **7. PROPUESTAS DE MEJORAS**

Realizado el diagnóstico, con la comprensión clara de los principales problemas, sus efectos y causas sistémicas, se puede elaborar de mejor manera un plan de mejoría de la organización.

Las mejorías propuestas pueden ser múltiples en relación al **Ámbito de Intervención** o en relación a las **herramientas o tipos de acciones de mejoría**.

Por ejemplo, los ámbitos a intervenir puede referirse a:

- Estratégico.
- Gestión de Entorno
- Procesos de Negocio;
- Procesos de Apoyo.
- TICs
- Personas
- Liderazgo
- Recursos

En relación al tipo de intervenciones o herramientas, las mejorías pueden hacer en relación a:

- Modelos de Negocio (nuevos modelos, ajustes)
- Orientaciones Estratégicas
- Plan Estratégico (Ej. BSC)
- Proyectos Específicos (Justificación, Objetivos, actividades en Gantt)
- Acciones clave

Es clave analizar la relación entre la gravedad del problema, y el costo-efectividad de la solución que se pretende implementar.

Finalmente, las propuestas de mejoría deben diseñarse en un plan de trabajo muy enfocado en la "implementabilidad", considerando especialmente los enfoques de "gestión del cambio". Aquí será clave, entre otras acciones, la generación de "quick wins" o mejorías muy evidentes que produzcan motivación en la organización.

## Anexo 1: Cuestionario Base (CB)

<b>Aspectos estratégicos e institucionales</b>	
1	Hay un plan de desarrollo estratégico claro para la organización
2	La organización cuenta con definiciones estratégicas alineadas con el quehacer institucional
3	Existe claridad respecto del "modelo de agregación de valor público/gestión" de la organización
4	El modelo de agregación de valor público de la organización efectivamente agrega "valor público"
5	El marco normativo de la institución es adecuado para el modelo de agregación de valor público
6	Las estrategias son consistentes con las políticas públicas subyacentes
7	Los servicios que entrega la organización son consistentes con las estrategias
8	Para cada servicio que ofrece la organización existe gran claridad sobre su demanda y su costo
9	Existe gran claridad sobre los atributos que los usuarios esperan para cada uno de los servicios
10	La organización conoce cómo es la gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares y se preocupa de aprender mejores prácticas de ellas
11	Las autoridades comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización
12	La organización conoce a los actores clave con los cuales debe relacionarse (mapa de stakeholders) y gestiona adecuadamente esas relaciones
13	Las relaciones con las entidades que rodean a la organización, que la financian, y/o que conforman su entorno relevante, con claras, libres de conflicto y adecuadas

<b>Liderazgo, coordinación y estructura</b>	
14	Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia
15	Las autoridades directivas entregan los medios y recursos necesarios para el logro de los objetivos y metas planteadas
16	Las autoridades y mandos superiores proporcionan la dirección necesaria a sus funcionarios
17	La institución está libre de conflictos de poder que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización
18	Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias
19	Los indicadores de desempeño están adecuadamente difundidos al interior de la organización
20	Las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan, es decir, no existen "insularidades"
21	La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "qué le toca hacer a quién", y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización
22	El proceso de toma de decisiones en la organización está bien definido, es eficiente y oportuno
23	El nivel general de formación y habilidades directivas de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a la organización en lo importante
24	La organización cuenta con una cultura de innovación en sus procesos y servicios. Existe un liderazgo proactivo a los cambios y nuevos requerimientos

<b>Procesos sustantivos y atención al usuario</b>	
25	En general, la tecnología del servicio es igual o superior a la de entidades similares en el país o en el extranjero
26	En general, la organización sabe "cómo hacer la cosas" (know how) para entregar sus servicios
27	Los procesos son diseñados enfocándose en el usuario final (ciudadano céntricos)
28	Los procesos sustantivos de atención al usuario están bien definidos

29	Los procesos sustantivos tienen mediciones claras de su actividad y desempeño
30	Los procesos sustantivos tienen un responsable claro al interior de la organización
31	La organización conoce, escucha y entiende a sus usuarios/clientes/beneficiarios
32	Las quejas de los usuarios son poco frecuentes
33	Si existen reclamos, éstos son atendidos oportunamente
34	La calidad del servicio/producto xxx es satisfactoria para el usuario/cliente final
35	La eficiencia en la producción del servicio/producto xxx es satisfactoria
36	Los sistemas de atención y servicio al usuario de la organización son adecuados
37	El volumen y cobertura de los servicios prestados es adecuado
38	La institución hace una buena gestión con sus proveedores

	<b>Procesos administrativos y de soporte</b>
39	La contabilidad y el control de la ejecución presupuestal son fidedignos y confiables
40	La contabilidad y el control del ejercicio presupuestal forman parte efectiva de los instrumentos de control de gestión de la organización, pues se usan para tomar decisiones relevantes
41	Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente
42	Los procesos administrativos y de soporte tienen un responsable claro al interior de la organización
43	Los procesos administrativos y de soporte tienen mediciones claras de su actividad y desempeño

	<b>Recursos e Infraestructura</b>
44	Existen recursos presupuestales mínimos para soportar la operación institucional
45	Existe la cantidad de personal necesaria para soportar la operación institucional
46	El personal cuenta con las competencias necesarias para la organización
47	La infraestructura es la adecuada para la operación institucional

	<b>Personas y cultura organizacional</b>
48	Existe buena motivación en el personal
49	El personal presenta un buen nivel de identidad y sentido de pertenencia a la organización
50	Las relaciones laborales con asociaciones de funcionarios son adecuadas
51	No hay conflictos entre los "nuevos" y los "antiguos" en la organización
52	La cultura y valores organizacionales favorecen el logro de los objetivos de la institución
53	El personal desarrolla su labor con una visión de enfoque de procesos
54	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados
55	La evaluación de desempeño de los funcionarios sigue un proceso claramente establecido y tiene como objetivo dar retroalimentación para mejorar el trabajo

	<b>Uso de Tic's y Gobierno Electrónico</b>
56	La infraestructura tecnológica es adecuada (hardware)
57	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados
58	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados
59	La institución utiliza adecuadamente las TI como herramientas potenciadoras de los servicios que presta
60	Los procesos asociados a los ciudadanos están soportados en TICs que facilitan y promueven la interacción

61	La relación con los usuarios vía internet es adecuada
62	Los sistemas informáticos de la organización son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados
63	Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la organización
64	Su institución entiende la página web/blog como un mecanismo potente de interacción con sus y usuarios, no sólo en modalidad transaccional, sino que en un esquema más conversacional y de interacción no estructurada
65	Están los procesos que conectan la institución con otras entidades públicas, debidamente soportados en TI

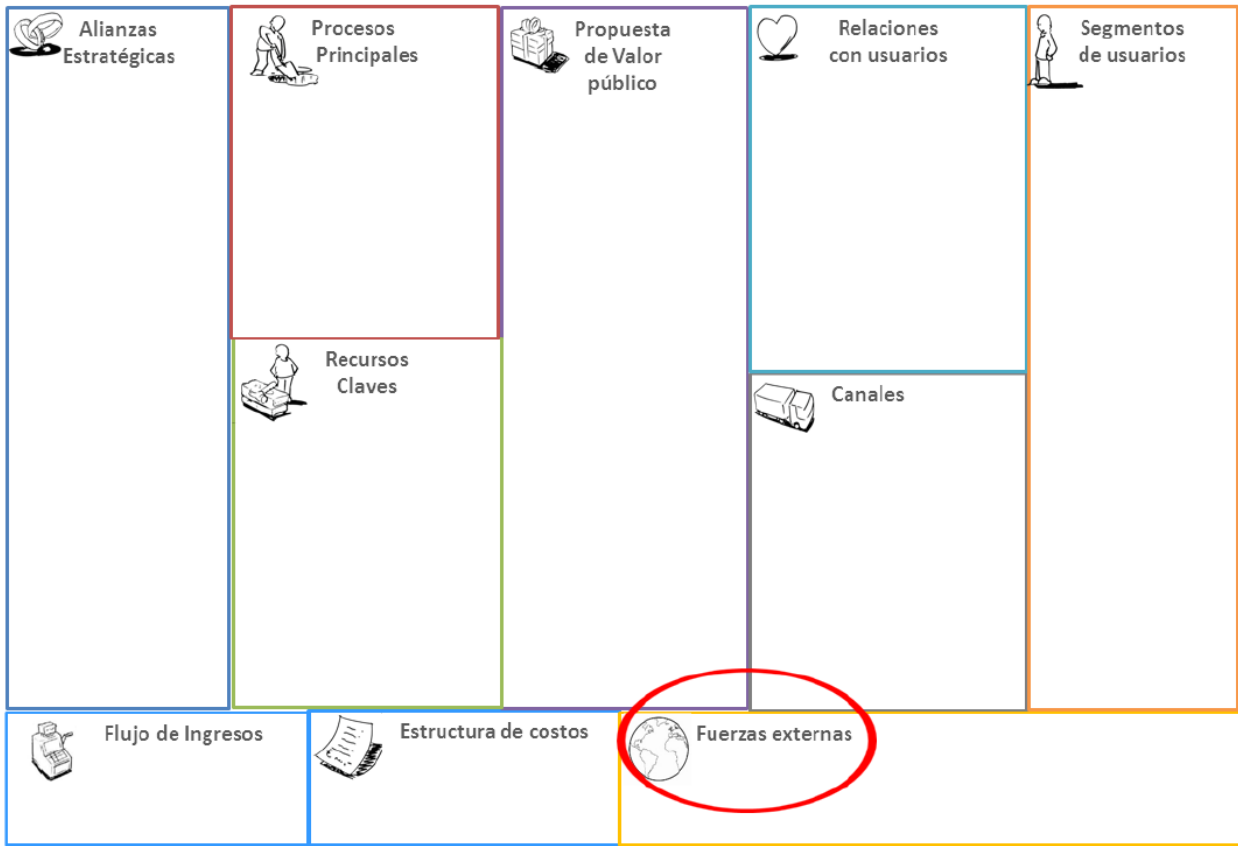
	<b>Gestión de Riesgos</b>
66	Existe una matriz de riesgos de la organización vinculada a los procesos
67	Existe un mapa de riesgos de la organización vinculado a los productos estratégicos
68	La revisión de los riesgos de la organización y su monitoreo es una actividad donde se involucra directamente la alta dirección
69	La organización genera un plan de tratamiento y/o estrategias de mitigación para sus riesgos críticos

	<b>Posicionamiento y marketing</b>
70	La organización tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como usuarios
71	La organización se comunica bien con sus usuarios y se presenta de un modo atractivo

	<b>Control de Gestión</b>
72	Existe un proceso de control de gestión estratégico efectivo para la medición del desempeño institucional
73	Existe un sistema de control operacional útil para la medición y el análisis de los procesos
74	Hay coherencia y alineamiento estratégico entre los indicadores que contienen el "Formulario H" que se envía a Dipres, el Convenio de Desempeño Colectivo, los PMG's y/o MEI
75	Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permitan evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios/productos entregados por la organización

	<b>Funcionamiento desconcentrado</b>
76	Las unidades desconcentradas territorialmente están suficientemente coordinadas con la Dirección Nacional
77	Las unidades desconcentradas territorialmente cuentan con las capacidades suficientes para el desempeño de sus funciones

## **Anexo 2": Esquematización de los ámbitos de definiciones de un modelo de negocio o de agregación de Valor**

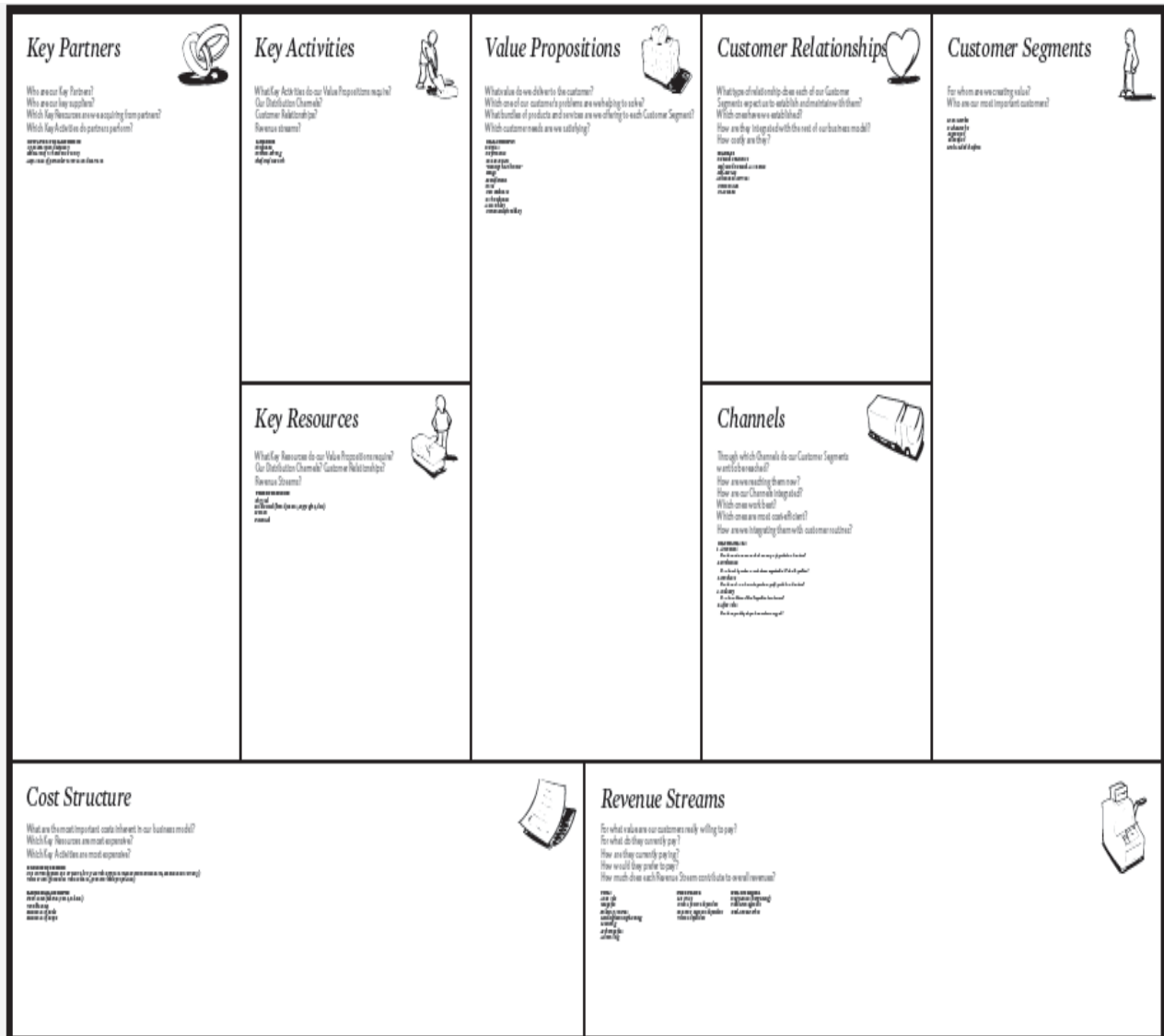


**Anexo B: Modelo Canvas**

The Business Model Canvas (Modelo Canvas de Negocios), fue creado por Alexander Osterwalder, el cual describe como una organización crea valor a los consumidores de un bien o servicio.

Con este modelo, se puede conocer cómo funciona y opera una institución, conociendo sus fortalezas y debilidades.

Consiste en la conformación sistémica de 9 bloques:



<b>Alianzas clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmentación de mercado</b>
<p>Alianzas que hacen que el modelo de negocio funcione.</p> <p>Los motivos para crear alianzas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización y economías de escala</li> <li>• Reducir el riesgo y la incertidumbre</li> <li>• Benchmarking, buenas prácticas</li> </ul> <p>Las alianzas puedes ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con otras entidades públicas</li> <li>• Con usuarios</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	<p>Las actividades más importantes para que el modelo de negocio funcione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de políticas, planificación</li> <li>• Solución de problemas al usuario</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Promoción y publicidad</li> </ul>	<p>Los productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué valor ofrecen a los clientes?</li> <li>• ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?</li> <li>• ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?</li> <li>• ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?</li> </ul> <p>La propuestas de valor debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Funcionamiento (mejorar servicio)</li> <li>• Accesibilidad (más cerca de los usuarios)</li> <li>• Personalización (adaptación de servicios a las necesidades específicas de los usuarios, por ejemplo rapidez en respuestas)</li> <li>• Ayudar a los usuarios con información relevante, por ejemplo página de <a href="http://www.chileclic">www.chileclic</a>.</li> </ul>	<p>Relación de la institución con los segmentos de clientes que se quiere establecer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de clientes</li> <li>• Retención de clientes</li> </ul> <p>Tipo de relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Auto servicio, por ejemplo declaración de impuestos en el SII a través de página web</li> <li>• Servicios automatizados (combinada con autoservicio)</li> <li>• Comunidades (facilita el contacto entre clientes, funcionarios, etc.)</li> <li>• Co creación con los clientes y/o proveedores</li> </ul>	<p>Grupos de personas a las que quiero llegar y dependerá de la misión y razón de ser de la institución.</p> <p>Tipos de segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de masas (para todos sin distinción), por ejemplo Carabineros de Chile debe atender a toda la población.</li> <li>• Nicho de mercado (segmentos muy específicos), por ejemplo (chilenos que viven en el extranjero)</li> <li>• Segmentación (segmentos de mercado), por ejemplo Servicios que se preocupan de menores de edad, adultos mayores, mujeres, indígenas, etc.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Recursos necesarios para una propuesta de valor, relacionados con las actividades clave.</p> <p>Categorías de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicos</li> </ul>		<p><b>Canales de distribución</b></p> <p>Cómo la institución llega a comunicarse con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor</p> <p>Puede ser directa o indirecta.</p> <p>Por ejemplo, Red de oficinas de atención</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelectuales</li> <li>• Humanos</li> <li>• Financieros</li> </ul>	<p><b>cl</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo para el usuario</li> <li>• Reducción del riesgo para el cliente en uso del servicio</li> <li>• Conveniencia</li> </ul>	ciudadana.	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo un modelo de negocio. Qué actividades son las más costosas, qué recursos son los más costosos. En el sector público puede ser el grado de eficiencia con el que se manejan los costos.</p> <p><b>Tipos de estructura de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimiza costos (aunque todos tratan de minimizar, para algunos es lo principal y lideran por sus bajos costos)</li> <li>• Enfocados en la creación de valor (no es primordial el reducir los costos)</li> </ul> <p><b>Tipos de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos (más comunes en el sector público)</li> <li>• Costo variable (dependen de la cantidad producida, por lo tanto es más relevante en empresas privadas)</li> <li>• Economías de escala, al existir economías de escala se reducen los costos.</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p>En la administración central del estado, está dado por presupuesto, pero otras instituciones o empresas del estado tienen otras fuentes de ingresos.</p> <p><b>Formas de generar una fuente de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de presupuesto</li> <li>• Donaciones</li> <li>• Asignaciones por fondos concursables</li> <li>• Préstamos, arriendos, etc.</li> </ul>		



## Anexo C: El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

### 1. Antecedentes

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, es un sistema de gestión que busca que las organizaciones que lo aplican alcancen la excelencia. Es, al mismo tiempo, una herramienta que permite evaluar el nivel actual de gestión y determinar a qué distancia está de la excelencia, qué áreas debe potenciar y cuáles debe mejorar.



\*Cuadro extraído desde el Sistema de Seguimiento, Evaluación y Monitoreo, CORFO.

**Criterio 1 "Liderazgo":** Este criterio examina cómo la alta dirección lidera la organización, como asume sus responsabilidades en el marco de sus definiciones estratégicas y valóricas. También examina cómo aborda el cumplimiento de las expectativas de desempeño y la sustentabilidad de la organización, promoviendo una gestión de excelencia.

**Criterio 2 "Clientes y Mercado":** Este criterio examina de qué manera la organización determina los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes y mercados, actuales y potenciales. También examina cómo la organización construye relaciones con sus clientes y determina su obtención, satisfacción y fidelidad,

**Criterio 3 "Personas":** Este criterio examina como la organización involucra, gestiona y desarrolla a su personal, con el fin que este utilice su máximo potencial, siempre alineado con la misión, la estrategia y los planes de la organización. También examina de qué manera la organización evalúa sus necesidades en materia de habilidades y capacidades requeridas en su personal y cómo genera y apoya un

ambiente de trabajo que conduzca a un alto desempeño, así como al crecimiento de las personal y la organización.

#### **Criterio 4: "Planificación Estratégica"**

Este criterio examina de qué manera la organización establece sus objetivos estratégicos y sus planes de acción con el fin de dirigir sus acciones y maximizar su desempeño.

También, examina cómo son desplegados y comunicados por toda la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.

#### **Criterio 5: "Procesos"**

Este criterio examina cómo la organización determina y gestiona sus procesos claves para el logro de sus objetivos.

También, examina de qué manera diseña sus procesos de producción y servicio de entrega, así como de apoyo y gestión de calidad de sus proveedores enfocada en el cliente y otros grupos de interés.

#### **Criterio 6: "Información y Conocimientos"**

Este criterio examina cómo la organización gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones, así como la manera en que se desarrolla y gestiona su conocimiento.

También examina cómo se mide el desempeño organizacional y cómo se analizan y utilizan los datos de rendimiento para su mejoramiento.

#### **Criterio 7: "Responsabilidad Social"**

Este criterio examina cómo la organización asuma su liderazgo en responsabilidad social y contribuye al desarrollo de la sociedad, de manera ética, en concordancia con las necesidades y expectativas de la comunidad, y con los lineamientos estratégicos de la organización.

#### **Criterio 8: "Resultados"**

Este criterio examina los niveles actuales y tendenciales en – al menos – los últimos 3 años, de los principales indicadores y mediciones que reflejan resultados globales de la organización.

También, examina si esta información es comparada con el mercado, sus competidores relevantes y los mejores en su clase.

## **2. Implementación del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia en el Programa Marco de Programa de Mejoramiento de la Calidad (PMG)**

El Sistema de Gestión de Excelencia, tiene como objetivo "Mejorar el desempeño institucional a través de la implementación del Modelo de Gestión de Excelencia, que permita gestionar a la organización con el objeto de aportar valor y aumentar la satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios y lograr mejorar sus resultados alcanzando estándares de calidad más exigentes en forma sistemática.

## 2.1. ¿Qué ganan las organizaciones que aplican el Modelo?

1. Instalar capacidades de gestión y una cultura de gestión “competitiva” en toda la organización.
2. Incorporar herramientas y modelos de gestión probados nacional e internacionalmente.
3. Estimular el uso de la autoevaluación como herramienta para promover la búsqueda de mejoras continuas en la gestión.
4. Conocer sus fortalezas y principales áreas de mejora para focalizar esfuerzos de mejora.
5. Medir su gestión a través de un sistema de verificación formal y estructurado.
6. Mejorar los resultados globales de la organización.

## 2.2. Proceso de Implementación del sistema de Gestión de Excelencia

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Constitución de Comité Estratégico</li><li>• Autoevaluación Inicial</li><li>• Revisión de autoevaluación por externos (Red de Expertos)</li><li>• Difusión de resultados y conclusiones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de temas prioritarios a abordar</li><li>• Elaboración de Plan de Mejoras de procesos y resultados</li><li>• Difusión del Plan de mejoras y Programa de Trabajo anual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de Plan de Mejoras y Programa de Trabajo</li><li>• Seguimiento de la ejecución y avances del Plan y Programa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoevaluación y comparación de resultado con autoevaluación inicial</li><li>• Revisión de autoevaluación por externos</li><li>• Difusión de resultados y conclusiones</li><li>• Mantiene el desarrollo del sistema para lograr el nivel de excelencia planificado</li></ul>

El Modelo de Excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios.

Adicionalmente, el Modelo contempla importantes roles para fortalecer la gestión de las organizaciones:

- a. Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- b. Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- c. Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- d. Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje,
- e. Aborda sistemáticamente todos los elementos de gestión.

Exige en cada elemento de gestión: “Cultura de procesos”

- Sistematicidad
- Alineamiento estratégico
- Integración con otros elementos de gestión
- Evaluación cumplimiento objetivos
- Mejoramiento
- Innovación



### 2.3. Estructura del Modelo

- 8 criterios
- 24 Sub-criterios
- 29 Requerimientos generales
- 124 Requerimientos múltiples

### 2.4. Los 1.000 puntos del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

N°	Criterio Sub-Criterio	Puntuación Máxima
<b>1</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>110 puntos</b>
1.1	Liderazgo de la alta dirección	(55)
1.2	Liderazgo para el alto desempeño	(55)
<b>2</b>	<b>Clientes y mercado</b>	<b>80 puntos</b>
2.1	Conocimiento de clientes y mercado	(25)
2.2	Gestión de la relación con los clientes	(30)
2.3	Medición de la satisfacción de los clientes	(25)

<b>N°</b>	<b>Criterio</b> Sub-Criterio	<b>Puntuación Máxima</b>
<b>3</b>	<b>Personas</b>	<b>110 puntos</b>
3.1	Gestión y participación del personal	(50)
3.2	Capacitación y desarrollo	(30)
3.3	Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	(30)
<b>4</b>	<b>Planificación estratégica</b>	<b>80 puntos</b>
4.1	Desarrollo de la estrategia	(40)
4.2	Despliegue de la estrategia	(40)
<b>5</b>	<b>Procesos</b>	<b>80 puntos</b>
5.1	Diseño y gestión de los procesos	(30)
5.2	Procesos de producción, servicio y apoyo.	(30)
<b>6</b>	<b>Información y conocimiento</b>	<b>80 puntos</b>
6.1	Medición análisis y mejora del desempeño organizacional.	(40)
6.2	Gestión de la información y del conocimiento.	(40)
<b>7</b>	<b>Responsabilidad social</b>	<b>60 puntos</b>
7.1	Medio Ambiente	(20)
7.2	Conducta ética y legal	(20)
7.3	Contribución a la comunidad Trabajo	(20)
<b>8</b>	<b>Resultados</b>	<b>400 puntos</b>
8.1	Resultados en la satisfacción de los clientes	(90)
8.2	Resultados de desempeño financiero y de Mercado	(90)
8.3	Resultados de la efectividad organizacional	(75)
8.4	Resultados de la responsabilidad social	(35)
8.5	Resultados en la satisfacción de los	(75)
8.6	Resultados en la calidad de los proveedores	(35)

**Anexo D: Ficha de Definiciones Estratégicas 2015-2018 (Formulario A-01)**

<b>MINISTERIO</b>	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	<b>PARTIDA</b>	12		
<b>SERVICIO</b>	FISCALIA DE OBRAS PUBLICAS	<b>CAPÍTULO</b>	02		
<b>Ley orgánica o Decreto que la rige</b>					
DFL MOP N° 850, de 1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840 y del DFL N° 206, del Ministerio de Obras Públicas. DFL MOP N° 275, de 2009, que fija planta y requisitos generales y específicos de ingreso y promoción del personal de la Fiscalía. DS MOP N° 681, de 2004, que fija nueva estructura organizacional de la Fiscalía.					
<b>Misión Institucional</b>					
Otorgar Soporte y Seguridad Jurídica en las materias de su competencia, mediante servicios de calidad y conforme a la normativa vigente, que permitan al Ministerio de Obras Públicas desarrollar su misión.					
<b>Objetivos Relevantes del Ministerio</b>					
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>				
1	Lograr proveer y gestionar obras y servicios de infraestructura y de regulación de los recursos hídricos, que contribuyan al desarrollo económico, social, cultural, sustentable y equitativo.				
2	Contribuir a alcanzar las estrategias de desarrollo nacional y regional.				
3	Lograr gestionar los procesos de planificación, ejecución, explotación y evaluación de la Infraestructura con eficiencia, probidad, excelencia, transparencia y cercanía con la ciudadanía.				
<b>Objetivos Estratégicos institucionales</b>					
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos Relevantes del Ministerio vinculados</b>	<b>Productos Estratégicos vinculados</b>		
1	Contribuir a la toma de decisiones aportando asesoría jurídica de calidad que permita al Ministerio de Obras Públicas resolver situaciones de carácter jurídico.	1, 2, 3	1		
2	Contribuir a la fiscalización y prevención de actos u omisiones que pudieran vulnerar las disposiciones jurídicas, mediante asesoría, capacitación y la revisión y/o tramitación de los procesos disciplinarios del Ministerio de Obras Públicas.	1, 3	2		
3	Tramitar la adquisición o regularización de aquellos bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública, a través de procesos óptimos y transparentes.	1, 2, 3	3		
4	Contribuir a la defensa del interés fiscal, a través de una óptima coordinación con entidades internas y externas del Ministerio de Obras Públicas, del diseño y aplicación de estrategias jurídicas para el ejercicio de acciones y defensa ante los órganos jurisdiccionales, y de la prevención de conflictos con terceros.	1, 3	4		
<b>Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios)</b>					
<b>N°</b>	<b>Producto Estratégico</b>	<b>Descripción</b>	<b>Clientes</b>	<b>Aplica Gestión Territorial</b>	<b>Aplica Enfoque de Género</b>
1	Asesoría Jurídica	1.1. Informes en derecho, estudios, asesorías y control legal: Acciones destinadas a emitir pronunciamientos jurídicos respecto de las situaciones que involucran el	1, 2, 3.	No	No

		interés del Ministerio de Obras Públicas, y a velar por el cumplimiento de normativa de los actos administrativos sujetos a su conocimiento. 1.2. Orientación y difusión legal de normativa que impacta el funcionamiento del Ministerio de Obras Públicas.			
2	Asesoría, Pronunciamiento y Capacitación en Probidad y Responsabilidad Administrativa	2.1. Instrucción de Procesos Disciplinarios: Corresponde a la instrucción directa de sumarios e investigaciones sumarias. 2.2. Informe de Procesos Disciplinarios: Corresponde al conjunto de actos que se realizan para verificar el cumplimiento de legalidad y procedimentales en materia de sumarios administrativos. 2.3. Capacitación y Soporte: Acciones destinadas a desarrollar actividades formativas en materias de probidad y responsabilidad administrativa, para contribuir a disminuir los riesgos de contravención a las normas jurídicas.	1, 2, 3.	No	No
3	Actos Administrativos necesarios para adquirir o regularizar bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública.	3.1. Expropiaciones de Terrenos: Conjunto de actos que se efectúan para llevar adelante las expropiaciones necesarias para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública. 3.2. Donaciones de Terrenos: Tramitación de Donaciones de bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública. 3.3. Tramitación de Desafectaciones: Tramitación de Desafectaciones y posterior destinación al Ministerio de Obras Públicas de terrenos fiscales necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública.	1, 2, 3.	No	No
4	Defensa del Interés Fiscal	4.1. Defensa Directa de Conflictos con Terceros: Acciones y defensas ante los órganos jurisdiccionales, cuando el interés del Ministerio de Obras Públicas se encuentre eventualmente comprometido. 4.2 Defensa Indirecta del Interés Fiscal: Actividades orientadas a mejorar la relación de apoyo y coordinación con los órganos internos y externos al Ministerio de	1, 2, 3.	No	No

	Obras Públicas a fin de lograr una mayor efectividad en juicios defendidos.			
	<b>Clientes</b>	<b>Cuantificación</b>		
1	Destinatarios Intraministeriales: Ministro; Subsecretaria; Dirección General de Obras Públicas; Dirección General de Aguas; Dirección de Vialidad; Dirección de Obras Portuarias; Dirección de Obras Hidráulicas; Dirección de Aeropuertos; Dirección de Arquitectura; Dirección de Planeamiento; Dirección de Contabilidad y Finanzas; Coordinación de Concesiones de Obra Pública; Instituto Nacional de Hidráulica; Superintendencias de Servicios Sanitarios; Secretarías Regionales; Funcionarios	8500		
2	Destinatarios Intragubernamentales: Presidencia de la República, Ministerios, Seremis, Gobiernos Regionales, Intendencias, Superintendencias, Fiscalía Nacional Económica, Dirección General de Aeronáutica Civil.	500		
3	Destinatarios Externos: Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Ministerio Público, Consejo de Defensa del Estado, Municipalidades, Consejo para la Transparencia, Metro, Empresas Sanitarias, Cámara Chilena de la Construcción, Contratistas y Consultores, Concesionarias, Personas Naturales y Jurídicas.	1500		
<b>N°</b>	<b>Producto Estratégico</b>	<b>Presupuesto 2014</b>		
		<b>(Miles de \$)</b>	<b>%</b>	
1	Asesoría Jurídica	827,152	32.00%	
2	Asesoría, Pronunciamiento y Capacitación en Probidad y Responsabilidad Administrativa	258,485	10.00%	
3	Actos Administrativos necesarios para adquirir o regularizar bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública.	361,879	14.00%	
4	Defensa del Interés Fiscal	672,061	26.00%	

## **Anexo E: Funciones por Divisiones, Departamentos y Unidades**

La Fiscalía de Obras Públicas, de acuerdo al Decreto MOP N°681 del 19 de agosto de 2004, que establece estructura organizacional del Servicio Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas. Esta Dirección estará compuesta de:



- División Legal<sup>119</sup>
- División de Expropiaciones<sup>120</sup>
- Departamento de Fiscalización
- Departamento de Administración y Control de Gestión
- Fiscalías Regionales
- Gabinete
- Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal
- Unidad de Auditoría
- Unidad de Ética Pública
- Unidad de Libre Competencia y Anti colusión<sup>121</sup>

A partir de las funciones, atribuciones y competencias, entregadas por la ley y/u otra normativa vigente, a la Fiscalía de Obras Públicas, éstas han sido entregadas para su logro eficiente y eficaz, en las áreas orgánicas y funcionales, como a continuación se detallan:

#### **a) División Legal**

- Asesorar, informar y pronunciarse sobre los asuntos legales que le encomiende el Fiscal del Ministerio de Obras Públicas y, a solicitud de las autoridades ministeriales.
- Redactar contratos, escrituras públicas y demás documentos legales en que intervengan el Ministerio de Obras Públicas o la Dirección General de Obras Públicas.
- Entregar alternativas de soluciones jurídicas a las materias consultadas.
- Mantener el registro y archivo de las transcripciones de los decretos o resoluciones de los contratos de obras públicas y consultorías, sus modificaciones y liquidaciones protocolizadas, conforme al art 89 del DFL 850.
- Integrar comisiones inter e intra ministerial de estudio, diseño, elaboración y modificación de procedimientos, reglamentos y leyes que involucren al Ministerio, y pronunciarse sobre dichos aspectos.
- Recopilar y mantener actualizada la información legal, reglamentaria y jurisprudencial del Servicio y los dictámenes de la Contraloría General de la República.
- Informar y difundir el sentido y alcance de la legislación vigente y sus modificaciones, y realizar una labor de estudio que permita proponer el perfeccionamiento de la normativa interna.

#### **b) División Expropiaciones**

- Efectuar todos los trámites legales y reglamentarios para llevar a cabo las expropiaciones necesarias para la ejecución de obras públicas.

---

<sup>119</sup> El Departamento Legal, establecido por el Decreto MOP N°681 del 19 de agosto de 2004, que establece estructura organizacional del Servicio Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas, es modificado por División Legal de acuerdo al Decreto con Fuerza de Ley N°36, del Ministerio de Hacienda, que determina para los servicios públicos que indica, dependientes o relacionados con los Ministerios de Obras Públicas y de Transportes y Telecomunicaciones, los cargos que tendrán la calidad de altos directivos públicos

<sup>120</sup> ídem

<sup>121</sup> Resolución Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas N°839, del 30 de noviembre de 2009, que crea unidad de Libre Competencia y Anticolusión del Ministerio de Obras Públicas.

- Tramitar las expropiaciones y adquisición de inmuebles por el sistema de compraventa y donación.
  - Tramitar la constitución de servidumbres.
  - Proporcionar al Consejo de Defensa del Estado los antecedentes necesarios para el trámite judicial de expropiaciones.
  - Realizar informes en derecho, efectuar estudios de anteproyectos de ley, textos legales, jurisprudencia administrativa y judicial, que le sean encomendados, en las materias de su competencia.
  - Proponer las modificaciones a textos legales y reglamentarios, en las materias que le encomiende el Fiscal Nacional.
- La División de Expropiaciones, a su

#### **c) Departamento de Fiscalización**

- Revisar, analizar e informar sumarios administrativos e investigaciones sumarias a solicitud de los servicios del Ministerio de Obras Públicas.
- Sustanciar las investigaciones sumarias y sumarios administrativos que le encomiende el Fiscal y demás autoridades del Ministerio.
- Participar en representación de la Fiscalía, en los procesos de licitación que realiza el Ministerio de Obras Públicas, en materias de su competencia.
- Colaborar con la División Función Legal, cuando se requiera en comisiones de estudio sobre procedimientos, reglamentos y leyes que involucren al Ministerio de Obras Públicas.
- Realizar informes en derecho, efectuar estudios de anteproyectos de ley, textos legales, jurisprudencia administrativa y judicial, que le sean encomendados, en las materias de su competencia.
- Proponer las modificaciones a textos legales y reglamentarios, en las materias que le encomiende el Fiscal Nacional.
- Efectuar labores de Capacitación en Materias propias de sus funciones.

#### **d) Departamento de Administración y Control de Gestión**

- Gestionar y desarrollar los Recursos Humanos; Planificar, ejecutar y controlar los Recursos Financieros; y Asegurar la existencia de los Recursos Materiales necesarios para el buen funcionamiento del Servicio.
- Dirigir el proceso de planificación estratégica del Servicio.
- Implementar y controlar herramientas de gestión en las divisiones, departamentos y unidades para la consecución de los lineamientos estratégicos del Servicio.
- Gestionar la documentación del Servicio.

#### **e) Fiscalías Regionales**

- Representar al Fiscal Nacional en la Región
- Asesorar legal y jurídicamente a la Secretaría Regional Ministerial y Servicios Regionales.
- Informar, asesorar y pronunciarse sobre las materias legales que le encomiende la Secretaría Regional Ministerial y Servicios MOP Regionales dependientes del Ministerio de Obras Públicas actuando para ello en el marco de la jurisprudencia establecida por la Contraloría General de la República o de los criterios o lineamientos señalados por la Fiscalía Nacional del Ministerio de Obras Públicas.

- Redactar los contratos, escrituras públicas y demás documentos en que intervenga el Secretario Regional Ministerial o los Jefes de los Servicios Regionales dependientes del Ministerio de Obras Públicas.
- Efectuar informes en derecho a solicitud de las Direcciones Regionales.
- Coordinar, sobre materias legales, acciones con entidades públicas externas al Ministerio.
- Participar en la apertura de licitaciones públicas y privadas
- Defender indirectamente, en colaboración y proporcionando los antecedentes al Consejo de Defensa del Estado en litigios y juicios que se relacionen con el Ministerio de Obras Públicas, a Nivel Regional, con los lineamientos Fiscal Nacional y Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal.
- Defender directamente al Ministerio de Obras Públicas ante las diferentes autoridades jurisdiccionales competentes, a Nivel Regional, con los lineamientos Fiscal Nacional y Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal.
- Sancionar legalmente y controlar actos y procesos administrativos.
- Fiscalizar el adecuado cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan los procesos administrativos.
- Informar los procesos disciplinarios (sumarios administrativos e investigaciones sumarias) que las Direcciones Ministeriales Regionales instruyan.
- Asesorar y controlar a los investigadores y Fiscales Instructores Regionales sobre la adecuada observancia de las obligaciones estatutarias respecto a plazos y procedimiento disciplinario.
- Instruir los procesos disciplinarios (investigaciones sumarias y sumarios administrativos) que se les encomendaren.
- Efectuar el informe de títulos, lo que incluye el estudio de títulos y revisión de antecedentes técnicos; redactar escrituras de expropiación, instando a la inscripción de dominio a nombre del Fisco; y realizar el estudio de éstas, verificando que se hayan efectuado correctamente para remitir los antecedentes al nivel central para revisión y aprobación para pago.
- Revisar las pólizas de garantía conforme a lo establecido en el artículo 109° del DFL MOP N°850 de 1997, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°153840.

#### **f) Gabinete**

- Asesorar al Fiscal, en temáticas jurídicas.
- Coordinar y ser el nexo entre el Fiscal y las divisiones orgánicas y funcionales de la Fiscalía.
- Ser el representante del Fiscal cuando él lo determine en reuniones ministeriales.

#### **g) Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal**

- Asesorar al Fiscal Nacional en la gestión de apoyo permanente al Consejo de Defensa del Estado en litigios que se relacionen con el Ministerio de Obras Públicas.
- Asesorar al Fiscal Nacional en la gestión de defensa jurídica directa del Ministerio de Obras Públicas ante las diferentes autoridades jurisdiccionales competentes.
- Asesorar en la coordinación de recursos humanos y materiales existentes en los diversos servicios del Ministerio de Obras Públicas, en Defensa del Interés Fiscal.
- Elaborar y mantener bases de información sobre juicios, jurisprudencia – propia o externa, peritos, estudios jurídicos y materias relevantes para la Defensa del Interés Fiscal.

- Estudiar, diseñar y proponer procedimientos y reglamentos que permitan prevenir y evitar juicios o reclamaciones.
- Coordinar la defensa de los intereses del Ministerio de Obras Públicas ante los organismos contenciosos administrativos.
- Coordinar el cumplimiento de las sentencias judiciales recaídas en los juicios relacionados con el Ministerio de Obras Públicas y la Dirección General de Obras Públicas.
- Proponer y coordinar la elaboración de estudios en derecho, informes periciales, solicitudes de dictámenes o pronunciamientos en materias relevantes para el Interés Fiscal.

#### **h) Unidad de Auditoría**

- Dar cumplimiento a los objetivos institucionales, ministeriales y gubernamentales, en los que se refiere a control interno.
- Programar y ejecutar las auditorías internas que el Fiscal encomiende y realizar los seguimientos necesarios para verificar la adecuada implementación de los compromisos contraídos.
- Evaluar en forma permanente el sistema de control interno del Servicio, en base a los riesgos de los procesos y efectuar recomendaciones para su mejoramiento.
- Evaluar a petición del Fiscal, el grado de eficacia y eficiencia con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales en el Servicio.
- Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, registro y control en el Servicio.
- Verificar el grado de cumplimiento de los planes, objetivos y metas estratégicas e institucionales del Servicio, en torno a los instrumentos de gestión.

#### **i) Unidad de Ética Pública**

- Asesorar al Fiscal Nacional y demás Autoridades Superiores del Ministerio en las materias relacionadas con el cumplimiento de los deberes y obligaciones funcionarias vinculadas con la probidad administrativa y en la supervigilancia del cumplimiento, por parte de los funcionarios, de las normas relativas a las obligaciones administrativas y a las disposiciones sobre régimen interno que en cada servicio se hubiesen establecido.
- Generar y proponer políticas y estrategias generales de prevención, detección, investigación, control y corrección de conductas que impliquen transgresiones a la probidad administrativa y a la ética pública,
- Analizar normativa que rige la responsabilidad administrativa y proponer las modificaciones que se estimen procedentes.
- Identificar, a petición de los distintos Servicios del Ministerio, situaciones de riesgo ético en los procesos de trabajo, y proponer recomendaciones preventivas y correctivas.

#### **j) Unidad de Libre Competencia y Anti Colusión**

- Proponer a las Autoridades del Ministerio de Obras Públicas la implementación de medidas tendientes a prevenir y detectar colusiones de oferentes en las licitaciones de contratos de obra, de estudios, de asesorías a la inspección fiscal y de toda otra licitación que realice el Ministerio, la Subsecretaría, La Dirección General de Obras Públicas y sus Servicios dependientes, y la Dirección General de Aguas.
- Estudiar las normas de contratación del Ministerio y los instrumentos y documentos que forman parte de los distintos contratos que celebra el MOP, con el

objeto de detectar barreras de entrada que atenten o limiten la competencia, y proponer a la Autoridad respectiva las medidas tendientes a disminuirlas y/o eliminarlas, cuando corresponda.

- Estudiar y analizar a petición del Ministerio u otra Autoridad del Ministerio los contratos de bienes y servicios, de obra, de consultorías y de asesorías a la inspección fiscal celebradas por el MOP, analizar el comportamiento de los oferentes reales y potenciales durante el proceso de licitación, y analizar la eventual concurrencia de acciones colusivas tales como: posturas encubiertas, supresión o retiro de posturas, rotación del ganador, reparto de mercados, subcontratación, etc.
- Asesorar en materias de su competencia a los distintos Servicios del Ministerio en los procesos licitatorios que se lleven a cabo en todo el territorio, cuando sea solicitado por la Autoridad que haga el llamado de licitación.
- Solicitar a la Fiscalía Nacional Económica, al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia y a cualquier organismo relacionado, información nacional y comparada relativa a la libre competencia en la infraestructura pública.

## Anexo F: Indicadores de Desempeño Institucional – Formulario H<sup>122</sup>

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2012	Efectivo 2013	Efectivo 2014	Efectivo 2015	Meta 2016	Ponderación	Medios de Verificación
•Asesoría Jurídica	<u>Calidad/Producto</u> 1 Porcentaje de respuesta de Fiscalía a solicitudes de pronunciamiento en derecho, de personas jurídicas, en relación con el Registro de Contratistas y Consultores, dentro del plazo de 8 días hábiles, en el año t.  Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO	(Número total respuesta de Fiscalía a solicitudes de pronunciamiento en derecho, de personas jurídicas, en relación con el Registro de Contratistas y Consultores, dentro del plazo de 8 días hábiles, en el año t /Número total de solicitudes de pronunciamiento en derecho, de personas jurídicas, en relación con el Registro de Contratistas y Consultores, en el año t)*100	94 % (1055/1128)*100	93 % (1064/1140)*100	98 % (1170/1200)*100	100 % (621/623)*100	98 % (1176/1200)*100	24%	Reportes/Informes Informe Anual de la División de Legal, en base a registros del Sistema de Seguimiento de Documentos (SSD) de la Oficina de Partes Fiscalía – MOP

<sup>122</sup> <http://www.dipres.gob.cl/595/w3-propertyvalue-15157.html>

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2012	Efectivo 2013	Efectivo 2014	Efectivo 2015	Meta 2016	Ponderación	Medios de Verificación
•Asesoría, Pronunciamiento y Capacitación en Probidad y Responsabilidad Administrativa	<u>Calidad/Producto</u> 2 Porcentaje de pronunciamientos de la Fiscalía a solicitudes de las direcciones del Ministerio de Obras Públicas respecto de procesos disciplinarios hasta 300 fojas, dentro de un plazo de 18 días hábiles, en el año t.  Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO	(Número total de pronunciamientos de la Fiscalía a solicitudes de las direcciones del Ministerio de Obras Públicas respecto de procesos disciplinarios hasta 300 fojas, dentro de un plazo de 18 días hábiles, en el año t /Número total de solicitudes de las direcciones del Ministerio de Obras Públicas respecto de procesos disciplinarios hasta 300 fojas, en el año t)*100	92 % (159/172) )*100	91 % (157/173) )*100	94 % (109/116) )*100	97 % (63/65) )*100	97 % (116/120) )*100	22%	Reportes/Informes Informe Anual del Departamento de Fiscalización, en base a registros del Sistema de Seguimiento de Documentos (SSD) de Oficina de Partes Fiscalía - MOP.
•Actos Administrativos necesarios para adquirir o regularizar bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública.	<u>Calidad/Producto</u> 3 Porcentaje de informes de pago de expropiaciones vía convenio emitidos dentro del plazo de 7 días hábiles, en el año t.  Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO	(Número total informes de pago de expropiaciones vía convenio emitidos dentro del plazo de 7 días hábiles, en el año t/Número total informes de pago de expropiaciones vía convenio emitidos, en el año t)*100	93 % (338/362) )*100	92 % (389/421) )*100	91 % (289/319) )*100	95 % (72/76) )*100	96 % (240/250) )*100	22%	Reportes/Informes Informe Anual del División de Expropiaciones, en base a registros del Sistema de Seguimiento de Documentos (SSD) de Oficina de Partes Fiscalía - MOP.

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2012	Efectivo 2013	Efectivo 2014	Efectivo 2015	Meta 2016	Ponderación	Medios de Verificación
•Actos Administrativos necesarios para adquirir o regularizar bienes y terrenos necesarios para la construcción y emplazamiento de obras de infraestructura pública.	<u>Eficacia/Producto</u> 4 Porcentaje de decretos que ordenan el cumplimiento de sentencias por reclamos de monto de indemnización provisional de expropiaciones emitidos en un plazo máximo de 6 días hábiles, en el año t.  Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO	(Número total de decretos que ordenan el cumplimiento de sentencias por reclamos de monto de indemnización provisional de expropiaciones emitidos en un plazo máximo de 6 días hábiles, en el año t /Número total de decretos que ordenan el cumplimiento de sentencias por reclamos de monto de indemnización provisional de expropiaciones solicitados)*100	0 % (0/0)*100	49 % (32/65)*100	53 % (42/79)*100	95 % (20/21)*100	80 % (68/85)*100	22%	Reportes/Informes Informe Anual de la División de Expropiaciones, en base a registros del Sistema de Seguimiento de Documentos (SSD) de Oficina de Partes Fiscalía - MOP.
•Defensa del Interés Fiscal	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> 5 Porcentaje de rechazo a recursos de protección interpuestos contra autoridades del MOP, en el año t.  Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO	(Número total de rechazo de recursos de protección interpuestos contra autoridades del MOP, en el año t /Número total de recursos de protección interpuestos contra autoridades del MOP, en el año t)*100	91 % (43/47)*100	97 % (31/32)*100	96 % (22/23)*100	83 % (5/6)*100	92 % (46/50)*100	10%	Reportes/Informes Informe Anual de la Unidad de Apoyo Defensa Interés Fiscal, en base a las Sentencias Notificadas.

Notas:

1 Este indicador tiene por objeto medir el porcentaje de respuesta que la Fiscalía otorga a las solicitudes de pronunciamientos en derecho, de personas jurídicas, en relación con el Registro de Contratistas y Consultores, con ocasión de la inscripción, actualización y modificación de contratistas, como asimismo con la inscripción, renovación y modificación de consultores. Para la generación de los informes, la División de Función Legal ha establecido un plazo óptimo de 8 días hábiles (lunes a viernes), plazo que se cuenta desde el día siguiente al que ingresa a la Oficina de Partes de Fiscalía, hasta el día hábil en que egresa por la Oficina de Partes de Fiscalía, a través del Sistema de Seguimiento de Documentos del Ministerio de Obras Públicas.



2 Este indicador tiene como sentido medir el porcentaje de respuesta que la Fiscalía a las solicitudes de las direcciones del Ministerio de Obras Públicas respecto de procesos disciplinarios (sumarios administrativos e investigaciones sumarias) de hasta 300 fojas (hojas). El Departamento de Fiscalización responsable del indicador ha establecido un plazo de 18 días hábiles (lunes a viernes), desde que ingresa la solicitud a la Oficina de Partes de Fiscalía hasta que egresa el pronunciamiento desde la Oficina de Partes de Fiscalía, a través del Sistema de Seguimiento de Documentos del Ministerio de Obras Públicas.

3 Este indicador tiene como sentido medir el porcentaje de informes de pago de expropiaciones vía convenio emitidos por la Fiscalía. La División Función Expropiaciones, responsable del indicador ha establecido un plazo óptimo de 7 días hábiles (lunes a viernes), desde el día hábil en que el requerimiento ingresa a la Oficina de Partes de la División de Expropiaciones de Fiscalía hasta el día hábil en que egresa de la Oficina de Partes de la División de Expropiaciones de Fiscalía, a través del Sistema de Seguimiento de Documentos del Ministerio de Obras Públicas.

4 Este nuevo indicador tiene como sentido medir el porcentaje de decretos que ordenan cumplimiento de sentencias por reclamos de monto de indemnización provisional de expropiaciones, previsto en el artículo 12 del D.L. 2186: Ley Orgánica de Procedimiento de Expropiaciones, emitidos por la Fiscalía. La División Función Expropiaciones, responsable del indicador ha establecido un plazo óptimo de 6 días hábiles (lunes a viernes), considerándose desde el día hábil en que la solicitud ingresa a través de la Oficina de Partes de la División de Expropiaciones de Fiscalía hasta el día hábil en que egresa la respuesta desde de la Oficina de Partes de la División de Expropiaciones de Fiscalía., a través del Sistema de Seguimiento de Documentos del Ministerio de Obras Públicas. La calidad de estos decretos se resguarda mediante los informes del Consejo de Defensa del Estado que se refieren a la individualización del acreedor; al monto y modalidad de pago, además de la revisión de los antecedentes, que culminaran en la tramitación del decreto que ordena el pago y la consignación.

5 Los recursos de protección son acciones constitucionales deducidos ante las Cortes de apelaciones, por quienes estiman que sus derechos han sido afectados por actuaciones de la autoridad. La Fiscalía debe defender al Ministerio de Obras Públicas y a sus autoridades de todos aquellos recursos de protección y amparos económicos infundados que puedan afectar la marcha normal del Ministerio. Un Recurso de Protección constituye un riesgo potencial, pues de ser acogido implica un impacto en los costos asociados al negocio del Ministerio de Obras Públicas. Una buena defensa en tribunales minimiza todo impacto y posibles perjuicios para el Ministerio. En este sentido, la Fiscalía puede hacer las defensas a través de alegatos orales ante la Corte con sus abogados (defensa directa) o entregando un informe de antecedentes, el cual es un insumo clave al momento de la defensa, al Consejo de Defensa del Estado (defensa indirecta). La tasa de rechazo de los recursos da cuenta de los resultados de la gestión de defensa de la Fiscalía. De esta medición se excluyen todos los recursos de protección vinculados a personal. En el caso del año 2015, la medición sólo contempla la defensa directa, dejando fuera los recursos de protección interpuestos contra autoridades del Ministerio de Obras Públicas defendidos por el Consejo de Defensa del Estado, lo que justifica el menor número de registros.

## Anexo G: Stakeholder

### Político-Estratégico

Cargo	Permanencia en cargo	en	Fecha entrevista	Observación
Fiscal Nacional del Ministerio de Obras Públicas	02.11.2015 - a la fecha	la	11.02.2016	Nombrado ADP 2015-2018
Jefe de Gabinete	01.12.2015 - a la fecha	la	24.03.2015	Abogado, Jefe de Gabinete desde el 01.12.2015
Jefe División Expropiaciones	14.03.2014 - a la fecha	la	29.01.2015	Abogado Fiscalía desde 01.06.2000 Nombrado ADP 2015-2018
Jefe Departamento de Fiscalización	01.01.2103 - a la fecha		27.01.2015	Abogado Fiscalía desde 12.05.2008 Nombrado Directivo de Carrera 3er Nivel Jerárquico 2014-2017
Jefe de Gabinete	30.03.2014 - 01.07.2015	-	26.03.2015	Presentó renuncia a contar del 01.07.2015
Departamento de Administración y Control de Gestión				
Jefe Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal	01.07.2005 - a la fecha	la	17.03.2015	Abogado desde 01.06.1996 Asume jefatura unidad 01.07.2005
Jefe Unidad de Auditoría Interna	2002 - a la fecha		26.01.2015	Funcionaria Fiscalía de 28.07.1978 Ingresa al MOP, 01.06.1970
Departamento de Administración y Control de Gestión	01.05.2016 - a la fecha	la	07-03-2016	Funcionaria Fiscalía de 15.06.2006

## Profesional-técnico

Cargo	Permanencia en cargo	en	Fecha entrevista	Observación
Fiscal Regional – Región Maule	04.01.2013 – a la fecha	la	21.07.2015	Contesta Cuestionario Funcionario desde 04.01.2013
Fiscal Regional – Región de Magallanes	01.06.1988 – a la fecha	la	14.07.2015	Contesta Cuestionario Funcionario desde 01.06.1988
Abogado Departamento de Fiscalización	12.05.2008 – a la fecha	la	20.01.2015	Funcionaria desde el 12.05.2008
Abogado División Expropiaciones	01.09.2014 – a la fecha	la	24.03.2016	Actualmente tiene el cargo de Jefe de la Unidad de las Expropiaciones Vía Judicial, Cumplió las funciones de Jefe del Departamento de Fiscalización entre los años 2006 y 2012. Funcionario de la Fiscalía desde el 01.05.1995.
Abogado División Legal	01.10.2014 – a la fecha	la	18.03.2016	Funcionario en Fiscalía desde 2014 Funcionario Dirección de Vialidad desde 01.10.2010
Profesional de Control de Gestión	15.06.2006 – a la fecha	la	21.04.2015	Contesta Cuestionario Funcionaria desde el 15.06.2006
Profesional de Presupuesto	01.04.2015 – a la fecha	la	07.03.2016	Funcionario desde 2005, trabajo hasta 2014 en Fiscalía Regional de Valparaíso.
Profesional de Recursos Humanos	13.02.2012 – a la fecha	la	18-03.2016	Funcionaria desde 15.03.2007 Ha cumplido funciones de Secretaria, encargada de pagos y de adquisiciones.
Administrativo Regional- Región Valparaíso	07.11.2005 31.03.2015	a	30.01.2015	Pasa del estamento administrativo al profesional, con traslado de Valparaíso a Santiago
Administrativo de la División de Expropiaciones	01.07.2005 – a la fecha	la	17.03.2015	Funcionario desde 01.07.2005
Administrativo de Recursos Humanos	01.01.2015 – a la fecha	la	18.03.2016	Funcionaria desde 1994, trabajó en oficina de partes y tuvo el cargo de secretaria de Fiscal por 10 años

## Cientes

Cargo	Permanencia en cargo	Fecha entrevista	Observación
Director General de Obras Públicas	2015 – a la fecha	18.03.2016	Designado DGOP el 15.06.2015 Entre el 24.03.2014 al 14.06.2015 cumplió el cargo de Director Nacional de Planeamiento – MOP
Directora de Contabilidad y Finanzas	2014 – a la fecha	10.03.2016	Designada como Directora Nacional de la Dirección de Contabilidad y Finanzas en marzo 2014 Funcionaria desde 01.02.2002
Jefe de Gabinete Dirección de Aeropuertos	2010 al 2015	04.02.2015	Actualmente cumple funciones de Abogado de la Dirección de Aeropuerto Funcionario desde 27.09.2010
Abogado de la Dirección de Aeropuertos			
Abogado Coordinadora de Concesiones de Obras Pública	2007 a la fecha	04.02.2015	Funcionario que se desempeña en la Coordinadora de Concesiones de Obras Públicas desde 01.06.2007
Ex - Jefe Departamento de Gestión Dirección de Planeamiento – Líder Sistema Ministerial de Procesos MOP	1998 a 2015	27.01.2015	Actualmente es el Jefe Departamento de Registro de Contratistas y Consultores MOP Funcionario desde 10.01.1998
Ex Jefe División Expropiaciones	1994 a 2012	21.04.2015	Funcionario de Fiscalía, que presentó renuncia a contar del 01.01.2013
Presidente Asociación de Funcionarios Fiscalía	2015 – a la fecha	17.03.2015	Funcionario desde 01.07.2005