



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SEREMI MOP Valparaíso: “Diseño de una estructura organizacional centralizada”.

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumno

VALERIA ULLOA MONTENEGRO.

Profesor Guía

CAROLINA BRAVO MANTEROLA.

Valparaíso, Julio 2012

AGRADECIMIENTOS

El objetivo de esta Tesis es optar al título de Administrador Público y dar por terminada mi carrera universitaria, desde el punto de vista técnico. Sin embargo para mí y mi familia, es el comienzo de una nueva etapa en mi vida.

Durante el proceso de universidad hubo personas muy importantes en mi vida, ya sea personal como académica. A través de este documento quiero dedicarle una palabras a quienes me apoyaron, fueron y son muy importantes en mi.

Quiero agradecer a mi madre Verónica Montenegro Donoso, quien con su dulzura y amor ha sabido llevar cada situación adversa y transformarla en una enseñanza de vida, es en quien puedo confiar todas mis penas y alegrías, porque sé que nunca me defraudará. A mi padre Guillermo Ulloa Jiménez, quien dentro de su poca verborrea, siempre tiene palabras de orgulloso para hablar de sus hijas (o). A mi tía Mery Donoso Arancibia, ella siempre estuvo muy presente en mi niñez, mi adolescencia y ahora en mi adultez; la Mera siempre preocupada de todos, su amor infinito alcanza para cada integrante de la familia y para los que no lo son también; mi segunda mamá. A mi hermana Gabriela Ulloa Montenegro, en mi vida, ella me guía, me ayuda, me reta, pero siempre con un buen objetivo. Ella me llena de amor y de conocimientos. A Leonor Montenegro y Alejandro Carrasco, mi tía y primo-hermano, que son mi segundo núcleo familiar, con los cuales hemos compartido este último año entregándonos amor, apoyo y diversión.

En general quiero agradecer a toda mi familia, mis tías Cecilia, Teresa, Genoveva, Leonor; mis tíos Dante, Ramón y Eduardo; mis primos Eduardo, Francesca, Ramón Daniel, Alejandro y Daniela; a mi tía abuela Silvia; a Juan el esposo de mi mamá. Me gustaría un párrafo a cada uno, pero eso se los diré en persona.

A Jonathan Aránguiz y a su familia, quienes formaron parte de mi vida durante seis años, de los cuales siempre recibí apoyo, amistad, cariño y amor.

En mi vida universitaria conocí a personas muy lindas, amigos desde los primeros días de clases, los cuales destaco a Nicol, Carla, Melba, Milena, Diego, José, entre muchos más.

Con ellos compartí momentos de clases, de diversión, de tristeza, de alegría y de ocio en donde no hacíamos nada solo estar juntos.

Además agradecer a mi profesora guía, Carolina Bravo, quien me ayudo a ordenar mis tantas ideas en la cabeza y lograr como resultado mi tesis.

Agradecer la disposición, apoyo, paciencia y cariño por parte de los funcionarios de la Seremi Mop Valparaíso: Luis Contreras, Flor Pérez y Daniel Alarcón. Ellos me ayudaron sin condiciones a desarrollar mi tesis, brindándome información y consejos.

Por último y más importante agradecer a Dios por acompañarme en mi camino y el de mi familia, solo él sabe cómo me ha ayudado en momentos buenos y malos.

INDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCION	8

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS EN EL GOBIERNO DE CHILE.

1.1 Concepto de Ministerio en el Gobierno chileno.....	10
1.2 Diagrama del MOP.....	12
1.3 Valores, Visión y Misión institucionales.....	13
1.4 Secretarías Regionales Ministeriales.....	14
1.4.1 Secretaria Regional Ministerial de Obras Públicas Valparaíso.....	15
1.4.2 Las Direcciones del MOP y sus funciones.....	17

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE INSTITUCIONALIDAD MINISTERIAL EN CHILE.

2.1. Concepto de Administración.....	21
2.2 Concepto de Administración Pública.....	24
2.2.1 Concepto de Administración Centralizada.....	25
2.2.2 Concepto de Administración Descentralizada.....	26
2.2.3 Concepto de Administración Desconcentrada.....	27
2.3 Elementos de Administración Pública presentes en el MOP.....	28

CAPÍTULO III

GESTIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE INSTITUCIONALIDAD MINISTERIAL EN CHILE.

2.1	Concepto de Gestión, aplicada en la realidad del MOP,	31
	Departamento Administrativo.	
2.2	Elementos a considerar para una gestión pública eficiente,.....	32

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DEL TRABAJO.

4.1	Planteamiento del Problema.....	36
4.2	Objetivos del Trabajo.....	36
4.3	Metodología.	37
4.4	Variables del estudio.....	38
	4.4.1.- Estructura física actual de la Seremi MOP Valparaíso	38
	y sus departamentos.	
	4.4.2.- Estructura funcional actual de la Seremi MOP Valparaíso	39
	y sus departamentos.	
	4.4.3.- Administración actual de la Seremi MOP Valparaíso.....	42
	4.4.4.- Gestión actual de la seremi MOP Valparaíso.....	43
4.5	Análisis e Interpretación de la información.....	44

4.5.1 - Diagnóstico de la estructura física y funcional.....44

De la Seremi MOP.

4.5. 2.- Análisis de la situación administrativa.....44

Conceptos y elementos en el Departamento de Administración.

4.5.3.- Análisis de la gestión del servicio.....48

CAPITULO V

PROPUESTA TÉCNICA.

5.- Propuesta técnica.....51

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES.....56

BIBLIOGRAFÍA.....58

RESUMEN

El tema del estudio que a continuación se desarrolla, consiste en el análisis del impacto del proyecto de la Seremi MOP Valparaíso de la construcción del Edificio MOP Valparaíso¹, en la unificación de la organización administrativa.

Este proyecto es impulsado por el nivel central a través de la Dirección Regional de Arquitectura de Valparaíso, debido a que esta región es una de las pocas que no posee un edificio institucional MOP en el país.

La construcción del Edificio MOP Valparaíso, tiene como objetivo la centralización y unificación de sus Direcciones Regionales, departamentos y recursos; para esto se implementará una reingeniería estructural en el organigrama, en las funciones del servicio, los funcionarios que proveen los cargos y los recursos utilizados en ello.

La Seremi MOP Valparaíso cuenta con nueve direcciones, al interior de las cuales se ha detectado duplicidad de funciones en los departamentos, es decir, existen departamentos administrativos idénticos en una dirección y otra; situación que se estima inadecuada, desde la perspectiva de la administración, gestión, recursos humanos y materiales, para que esto no siga ocurriendo, la propuesta de solución consiste en analizar la creación de un departamento en línea horizontal a las otras direcciones, el que se encargará específicamente de las labores administrativas del servicio, liberando de esta función a las otras direcciones las que tienen objetivos y misiones más técnicas. Por otro lado dejar recursos libres, para que puedan ser reasignados a otros ítems, como estudios técnicos, investigaciones, compras de nuevos equipos de trabajo, etc., para mejorar los resultados del trabajo en general.

El aspecto que se considera de relevancia entonces, como aporte de este trabajo consiste en orientar al análisis de la situación y problemática descrita desde la administración y gestión pública, para finalmente proponer una solución técnica que permita satisfacer las necesidades determinadas por el Ministerio de Obras Públicas a la realidad de la Seremi MOP Valparaíso.

¹ Ordinario N° 142, Materia: Presenta proyecto CONSTRUCCIÓN EDIFICIO MOP VALPARAÍSO, para ser ingresada al MIDEPLAN. Dirección de Arquitectura, 28 de marzo del 2012.

INTRODUCCIÓN

EL tema de estudio de la presente tesis es, la Estructura Organizacional de la SEREMI MOP Valparaíso.

Debido a la futura construcción del Edificio MOP Valparaíso y la unificación de todas sus direcciones y servicios, el organismo público evidencia desde la perspectiva de su actual organización problemas en su estructura organizacional, las que se presentan por ejemplo a través de la duplicidad de funciones al interior de los departamentos administrativos, con sus respectivas consecuencias en materia de recursos humanos, financieros y de tiempos de tramitación por concepto de esta duplicidad.

Para el desarrollo de la temática descrita a través del presente trabajo de título, se describen a continuación las principales etapas del presente documento y por ende de la investigación desarrollada en función de sustentar la propuesta técnica elaborada desde la perspectiva profesional de la administración pública, objetivo último del presente trabajo.

En una primera parte se describen los principales antecedentes del Ministerio de Obras Públicas en el Gobierno chileno, tales como su organigrama, misión, visión y valores institucionales. Luego que se describe el Ministerio de Obras Públicas a nivel nacional, se continúa con las Secretarías Regionales Ministeriales a nivel general y luego se centra en la Secretaría Regional Ministerial de Obras Públicas de Valparaíso.

Posteriormente, se describe el detalle del funcionamiento de la Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso, en materia de estructura, funciones, relaciones con el Gobierno Regional, incluyendo además la descripción de cada una de las direcciones regionales que la componen, agregando asimismo su importancia y funciones.

Luego se explica el concepto de administración, para luego dar paso al concepto de administración pública para describir que aún tratándose de conceptos que comparten una base común difieren en cuanto al objeto de estudio. Luego de comprender las

similitudes y diferencias de los dos primeros conceptos, el estudio ahonda en el concepto de administración pública, desglosándolo en sus ramas.

La administración pública está dividida en; administración centralizada, descentralizada territorial y funcionalmente; y desconcentrada territorial y funcionalmente.

En el ámbito conceptual, se define también el concepto de la Gestión Pública en los Ministerios en Chile, capítulo en que se explica primeramente el concepto de gestión pública y todos los elementos presentes en ella, y que permiten una ejecución de su trabajo eficaz y eficientemente.

El desarrollo de los capítulos precedentes, permite entonces la descripción conceptual de todos los elementos a considerar para el estudio y posterior desarrollo de la propuesta, contextualizando éste específicamente, a la Seremi Valparaíso y su Departamento Administrativo.

Luego de los fundamentos conceptuales se desarrolla la metodología del trabajo, las variables del estudio y las maneras de analizar la información, diagnosticando la actual administración y principales características de los actuales sistemas de gestión con la que trabaja la Seremi.

Finalmente se desarrolla la propuesta técnica del trabajo, en donde se expone la situación actual y como se darían las soluciones a los problemas si se implementara próximamente el nuevo organigrama en la Seremi Mop. Además del plan comunicacional para dar a conocer a los distintos estamentos las ideas del proyectos y los resultados esperados.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO DE CHILE.

1.1 Concepto de Ministerio en el Gobierno chileno.

Los Ministerios son los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración de sus respectivos sectores, los cuales corresponden a los campos específicos de actividades en que deben ejercer dichas funciones.

Para tales efectos, deberán proponer y evaluar las políticas y planes correspondientes, estudiar y proponer las normas aplicables a los sectores a su cargo, velar por el cumplimiento de las normas dictadas, asignar recursos y fiscalizar las actividades del respectivo sector.²

Los Ministerios se desconcentran territorialmente mediante Secretarías Regionales Ministeriales, las que estarán a cargo de un Secretario Ministerial”.³

Este órgano estatal realiza sus labores a través de una Subsecretaría y dos Direcciones Generales. La Dirección General de Aguas (DGA) aplica el Código de Aguas y la Dirección General de Obras Públicas (DGOP) gestiona técnicamente los servicios de infraestructura, esta; planifica, estudia, proyecta, construye, amplía, repara, conserva y explota la infraestructura pública que se encuentre bajo su tuición.

El Ministerio está formado por nueve direcciones nacionales, que están presentes en cada región y quince Secretarías Regionales Ministeriales, una en cada región, lo cual suma a nivel nacional casi nueve mil trabajadores. Las Direcciones son:

² Art. 22, inc. 1 y 2, de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración Del Estado Nº 18.575. 2001

³ Art. 26 Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración Del Estado Nº 18.575

Direcciones ejecutoras

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

Direcciones no ejecutoras

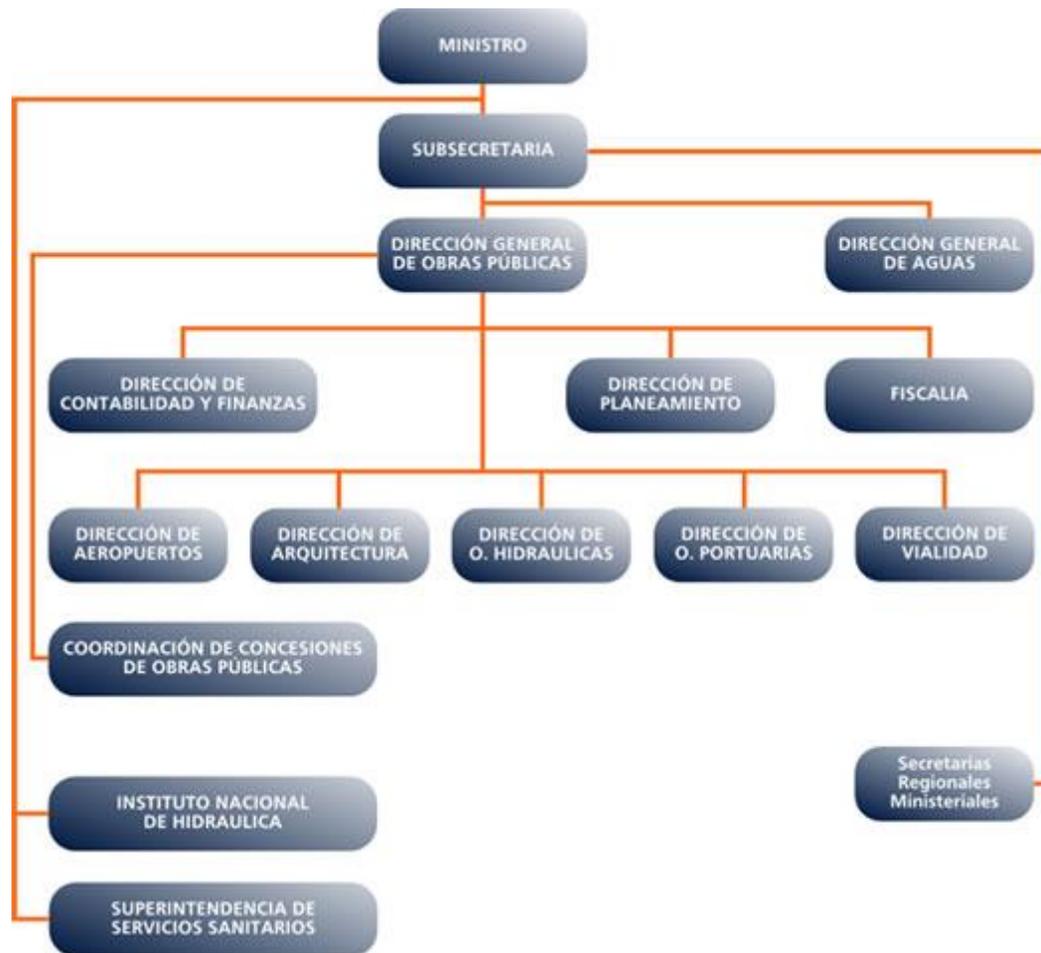
- Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- Dirección de Planeamiento.
- Fiscalía.

Además, 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

El MOP en su trayectoria de 125 años, ha logrado construir una extensa infraestructura, una red de caminos de 80.443 Km, 35 sistemas de regadío, red aeroportuaria, sistemas de agua potable y aguas lluvias⁴.

⁴ <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/Organigramayestructura.aspx> (consultado el 21 de mayo a las 19:50)

1.2 Diagrama del MOP.



1.3 Valores, Misión y Visión institucionales

Los ejes estratégicos del Ministerio se validan en impulsar el desarrollo económico, social y cultural del país a través de la infraestructura, mejorando la calidad de vida de las personas; y alcanzar el nivel de eficiencia del uso de los recursos, de modo amigable con el medio ambiente y los recursos hídricos.

Los valores se focalizan en: darle sentido a su misión y reflejar en amor por Chile; otorgar una gestión completamente transparente a la ciudadanía, respecto a sus actividades; y las actividades realizadas por el órgano, se deben hacer con excelencia y en sintonía con su equipo de trabajo.

La misión es recuperar, proveer y gestionar las obras e infraestructura para la conectividad, edificación pública y el eficaz uso de los recursos hídricos; trabajando en la construcción de nuevos caminos, puentes, túneles y carreteras; construyendo y/o administrando edificaciones fiscales; y la aplicación de planes del uso correcto del agua.

Todo esto para lograr un desarrollo económico, social y cultural equitativo en la sociedad. La visión institucional, espera en el 2025, poder contribuir en la construcción e implementación de infraestructura de un país desarrollado, que cumpla con los estándares de servicio, calidad, eficiencia, sustentabilidad y transparencia, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Se lograra una alianza público – privado, que diseñara un proceso de planificación territorial participativo, que promueva la excelencia, la satisfacción de necesidades, el desarrollo e innovación⁵.

⁵ <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/ValoresMisionyVision.aspx> (consultado el 10 de junio a las 20:45)

1.4.- Secretarías Regionales Ministeriales.

Son órganos desconcentrados territorialmente de los Ministerios, las cuales están a cargo de un Secretario Regional Ministerial, quien representa al Ministro en la región. Los Seremis se seleccionan mediante una terna compuesta por el Presidente de la República, el Ministro del ramo y el Intendente de la Región.⁶

Los Secretarios Regionales Ministeriales son colaboradores directos del Intendente en la región; elaboran, ejecutan y coordinan las políticas, planes, presupuestos, proyectos de desarrollo y demás materias que le corresponda al Gobierno Regional.

Sus labores son:

1. Elaborar y ejecutar las políticas, planes y proyectos regionales.
2. Estudiar los planes de desarrollo sectoriales.
3. Preparar el anteproyecto de presupuesto regional en la esfera de su competencia, en coordinación con el ministerio respectivo.
4. Informar permanentemente al gobierno regional del cumplimiento del programa de trabajo del respectivo sector.
5. Llevar a cabo las tareas que sean propias de su respectivo ministerio, de acuerdo con las instrucciones del ministro del ramo.
6. Realizar tareas de coordinación, supervigilancia o fiscalización sobre todos los organismos de la Administración del Estado que integren su respectivo sector.
7. Ejercer las atribuciones que se les deleguen por los ministros respectivos.
- 8.- Cumplir con las demás funciones que contemple la ley y los reglamentos.⁷

⁶ Rolando Pantoja Bauzá: "La Organización Administrativa del Estado". P 375 y 376.

⁷ Art.62 y 64. Ley N° 19.175. Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. (2011)

1.4.1 Secretaría Regional ministerial de Obras Públicas Valparaíso

Las Secretarías Regionales Ministeriales (Seremis) del Ministerio de Obras Públicas tienen como objetivo la coordinación, supervisión y fiscalización de los servicios regionales dependientes del Ministerio de Obras Públicas.

Las Seremis dirigen las acciones públicas destinadas a la dotación de la infraestructura pública de la región de Valparaíso, la conservación, explotación y administración de las mismas, junto al logro de los objetivos de la Estrategia de Desarrollo Regional. El Secretario Regional del Ministerio debe coordinar el accionar de las distintas direcciones del servicio, junto con el Ministerio y el Gobierno Regional.

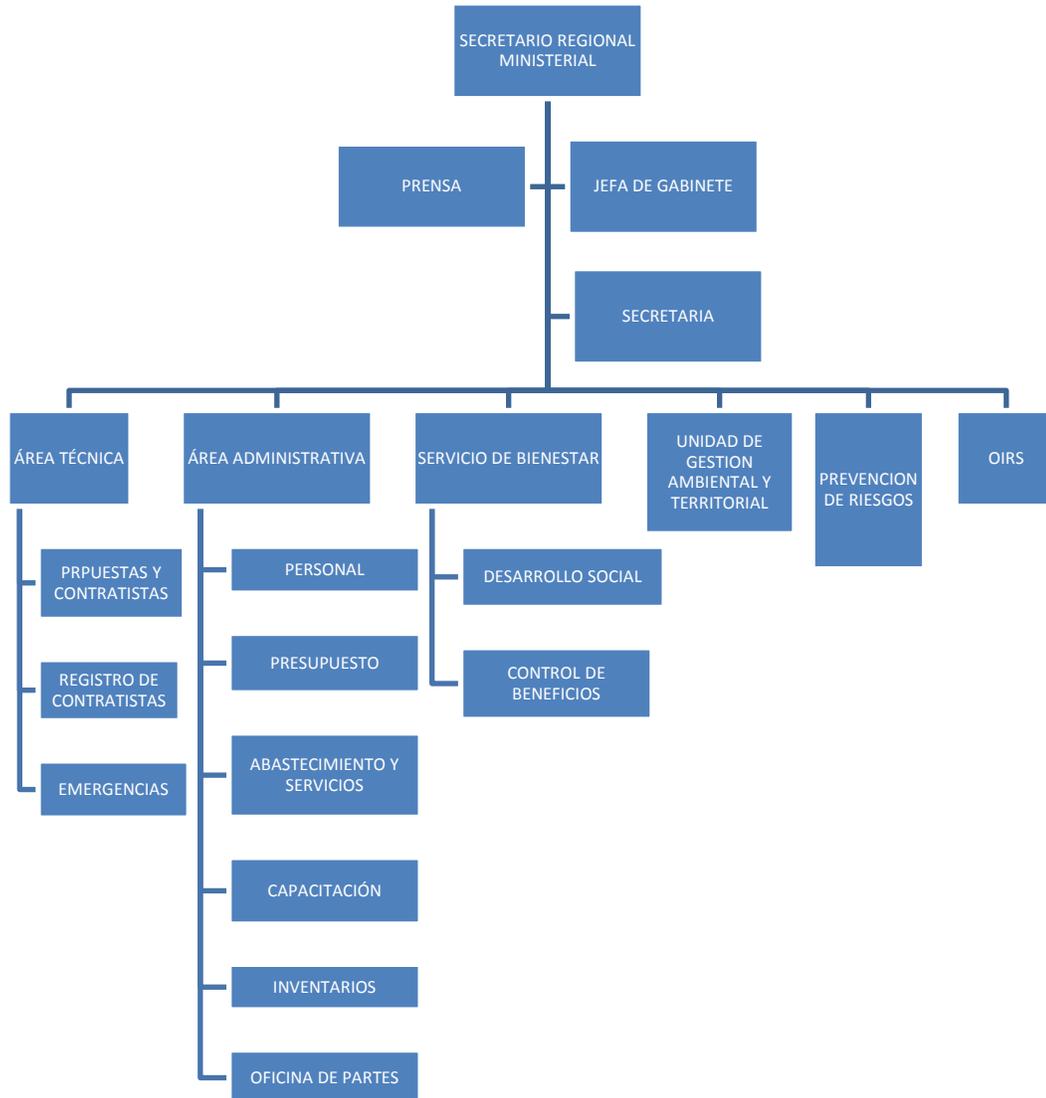
Los Seremis elaboran, ejecutan y coordinan las políticas, planes y proyectos regionales, preparan el anteproyecto de presupuesto regional, entre otras actividades propias del ramo. Además de informar al Ministro sobre el cumplimiento de las disposiciones técnicas, legales reglamentarias, contables y administrativas en su funcionamiento. Además de elaborar.⁸

Las Seremis forman parte del Gabinete Regional, el cual lo preside el Intendente de Valparaíso.⁹

⁸ <http://www.mop.cl/Regiones/Paginas/default.aspx> (consultado el 11 de junio a las 9:30)

⁹ <http://valparaiso.mop.cl/acercadelaseremi/Paginas/Mision.aspx> (consultado el 11 de junio a las 10:12)

El Organigrama de la Secretaria Regional Ministerial de Obras Públicas:



EL Área Administrativa, es el campo de estudio de esta tesis, los análisis se contextualizarán en los conceptos de administración y gestión pública, recursos humanos y materiales.

Las Seremis cumplen las funciones de:

- La planificación, proyección, construcción, conservación, explotación y administración de las obras de infraestructura pública.
- Administración del recurso hídrico a nivel nacional, hacerse cargo de su distribución, asignación, usos y conservación.¹⁰
- Coordinar, supervigilar y fiscalizar los servicios regionales del Ministerio.
- Informar al Ministro acerca del cumplimiento de los planes y programas de las obras nacionales, regionales e interregionales.
- Ejecutar las políticas regionales y coordinar la labor de los servicios, acogiéndose a las instrucciones del Intendente y del Ministerio.
- Elaborar los planes de desarrollo regional.
- Preparar el anteproyecto del presupuesto regional y el balance anual, para ser entregado a la Secretaria Regional de Planificación y Cooperación.
- Desempeñar las diferentes funciones que contemple la ley y reglamentos orgánicos del Ministerio, y demás temas propios de su cargo.¹¹

1.4.2 Las Direcciones del MOP y sus funciones

a) Dirección General de Aguas; Es el órgano encargado de fiscalizar y administrar el uso del recurso hídrico en su sustentabilidad, proporcionar y difundir información sobre el Catastro Público de Aguas con el fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Su principal función es hacer cumplir el Código de Aguas, su gestión se realiza a través de sus departamentos de Hidrología, Administración de Recursos Hídricos, Conservación y Protección de Recursos Hídricos y la Unidad de Fiscalización Externa en formación¹².

¹⁰ <http://www.mop.cl/Regiones/Paginas/default.aspx> (consultado el 11 de junio a las 9:30)

¹¹ - <http://valparaiso.mop.cl/acercadelaseremi/Paginas/Funciones.aspx> (consultado el 11 de junio a las 10:20)

¹² <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DireccionGeneraldeAguas/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 junio a las 17:30)

b) Dirección General de Obras Públicas; Dirige, coordina y supervigila la gestión de los servicios e infraestructura pública y contratación de obras y consultorías. Para promover la transparencia, eficiencia y eficacia de las políticas del MOP¹³.

c) Dirección de Obras Portuarias; Es la entidad encargada de proveer servicios e infraestructuras portuarias, costeras, marítima, fluvial y lacustre; para contribuir al desarrollo socioeconómico del país, facilitando y mejorando las condiciones de trabajo en zonas costeras, ribereñas e insulares, y la calidad de vida de los habitantes de dichas zonas.

Las principales funciones consisten en desarrollar proyectos de obras portuarias; supervisar, establecer normas técnicas y administrativas, fiscalizar y aprobar los proyectos de obras portuarias del país, tanto públicos como privados.

Los objetivos del servicio son; proteger a la población que se encuentre en zonas de riesgos de mareas, oleajes y riberas de ríos; facilitar el desarrollo de prácticas de deportes náuticos y turismo nacional e internacional; aplicación de planes de conservación de obras portuarias¹⁴.

d) Dirección de Obras Hidráulicas; Provee servicios e infraestructuras hidráulicas, para optimizar recursos hídricos, la protección del territorio y de las personas, utilizando equipos competentes de trabajo que contribuyen al desarrollo sustentable del país.

Los objetivos son; incorporar áreas de regadío; proveer infraestructura para la evacuación y drenaje de aguas lluvias disminuyendo los daños provocados por estas; proteger las riberas de causas naturales, a través de infraestructura que impida la formación de aluviones; proveer de agua potable a las localidades rurales para mejorar la calidad de vida y condiciones sanitarias de sus habitantes¹⁵.

e) Dirección de Concesiones; Es la encargada a nivel ministerial de proveer, preservar y mejorar los servicios e infraestructura públicas, en el contexto de alianzas publico – privadas de construcción y mejoramiento de infraestructuras y el uso de ellas.

¹³ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DireccionGeneraldeObrasPublicas/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:20)

¹⁴ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeObrasPortuarias/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:15)

¹⁵ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeObrasHidraulicas/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:17)

Los objetivos de la Dirección son buscar financiamiento de privados para la construcción de obras públicas, las cuales posean un alto nivel de servicio y crear proyectos de alta rentabilidad social¹⁶.

f) Dirección de Contabilidad y Finanzas; Se encarga de los aspectos financieros y contables, éstos deben ser oportunos y confiables, los que deben satisfacer las necesidades del servicio como de sus clientes. Las principales tareas son administrar y ejecutar el presupuesto anual; llevar la contabilidad de las remuneraciones del personal del ministerio; llevar la contabilidad gubernamental de los contratos de MOP con privados u otros órganos estatales y presentar rendiciones a la Contraloría General de la Republica¹⁷.

g) Dirección de Aeropuertos; Es la encargada de proveer al país servicios e infraestructura aeroportuaria, centrándose principalmente en la calidad, seguridad, eficiencia y satisfacción de necesidades de los usuarios como de los prestadores del servicio. La principal función de la DAP es aportar a la conectividad del país e integración territorial, además de lograr un desarrollo socioeconómico del país. La Dirección posee reconocimientos nacionales e internacionales por su liderazgo en el área aeroportuaria y por sus alianzas con privados y públicos¹⁸.

h) Dirección de Arquitectura; Su principal función es proveer y conservar la edificación pública. Sus objetivos son incrementar y mantener la cantidad de edificaciones públicas, para así satisfacer de mejor manera las necesidades públicas e incorporar el arte y dar valor al patrimonio en sus edificios.¹⁹

¹⁶ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeConcesiones/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:34)

¹⁷ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeContabilidadyFinanzas/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:40)

¹⁸ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeAeropuertos/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:45)

¹⁹ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeArquitectura/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:48)

i) Dirección de Planeamiento; Es el órgano asesor del Ministerio, la Dirplan se encarga de temas de planificación, políticas institucionales y públicas, planes de estudios, ejecución de obras, planes de desarrollo de infraestructura, administración de los recursos hídricos a largo y mediano plazo; considerando los objetivos, estrategias, gestión, conocimiento, etc. del Ministerio²⁰.

j) Dirección de Vialidad; Es el ente encargado de la conectividad terrestre en Chile y de sus habitantes con el extranjero; planificando, proyectando, construyendo y conservando la infraestructura vial, resguardando la seguridad, calidad y medio ambiente. Garantizando el desarrollo del país y el acceso de todas las personas a los caminos públicos²¹.

k) Fiscalía; Es el órgano que se encarga de los temas jurídicos del MOP, este entrega la seguridad necesaria para que el Ministerio pueda cumplir sus funciones y entregar al país los bienes y servicios que éste necesita²².

²⁰ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondePlaneamiento/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:52)

²¹ <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeVialidad/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:55)

²² <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/Fiscalia/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 18:00)

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE INSTITUCIONALIDAD MINISTERIAL EN CHILE.

2.1 Concepto de Administración.

La administración se puede definir como un proceso social orientado al logro de objetivos determinados, dentro de la cual se pueden distinguir diversos procesos y elementos, los cuales favorecen y facilitan el logro de sus objetivos y fines específicos. El proceso administrativo está conformado por cinco etapas: Planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control de los recursos disponibles. A la vez la administración está compuesta por los siguientes elementos: Fines u objetivos, Personas, Recursos y Actividades²³.

Los objetivos son los fines o resultados deseados que se pretende alcanzar, la razón por la cual una organización existe y opera; los objetivos permiten medir los éxitos de la gestión de la organización, orientan las acciones hacia el estado que se desea lograr. Las personas presentes en la administración pueden ser naturales y jurídicas; las naturales es todo individuo humano que desempeñe labores dentro de la organización y que posea nombre, domicilio y estado civil; las personas o personalidades jurídicas son las que le dan vida en el derecho a las organizaciones, contraen obligaciones y capacidad de representación judicial y extrajudicial. Estas poseen nombre, domicilio y patrimonio, se clasifican en personas de derecho público y derecho privado. Los recursos son el conjunto de elementos utilizados al interior de la organización, para la producción de bienes y servicios, los recursos pueden ser financieros, humanos, materiales, tecnológicos, naturales, etc. Las actividades son el conjunto de acciones que realizan los trabajadores en la producción, control, ventas, etc. para cumplir con los objetivos de la empresa.

La administración es un proceso de coordinación e integración de las actividades y el trabajo, estos se llevan a cabo a través de las personas de forma eficaz y eficiente²⁴.

²³ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago 2002. P. 14

²⁴ Stephen Robbins – Mary Coulter: "Administración". 2000. P. 8

Administración asociada a temas económicos y financieros es, el conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de una manera eficaz y eficiente, con el propósito de lograrlos con un mínimo de costo y un excelente resultado en el rendimiento; a través de la interacción, coordinación y utilización de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos de la organización²⁵.

Si tomamos el concepto desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas, se define como el campo de conocimiento humano que se encarga del estudio de la administración genéricamente, sin discriminar el tipo de organización o de los objetivos de ésta²⁶.

Fayol uno de los primeros y más importantes exponentes estudiosos de la ciencia de la administración; la describe como un conjunto de funciones y actividades que se aplica universalmente para todo tipo de organización, ya sea en los negocios, en contabilidad, finanzas, producciones, etc., como también puede ser aplicado al órganos estatal y a situaciones tan simples como las cotidianas en el hogar. La administración de basa en la Planificación, Organización, Mando, Coordinación y Control. De las cuales el formulo 14 principios de administración:

1. División del trabajo; Designa tareas específicas a los trabajadores, lo cual los hace adquirir una habilidad, seguridad y una precisión que aumenta su rendimiento. El implementar demasiadas tareas nuevas o cambiarlas muy a menudo, implicaría cambios que puede retrasar y disminuir la producción.
2. Autoridad; Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.
3. Disciplina; Se basa en la obediencia en las actividades y funciones, la presencia de signos de respeto hacia las normas establecidas dentro de la empresa.
4. Unidad de mando; Los subordinados deben recibir órdenes de un solo jefe.

²⁵ Fernando Martino: "Diccionario de Conceptos Económicos y -financieros" 2001. P. 22

²⁶ Idalberto Chiavenato: "Introducción a la Teoría general de la Administración" 2003. P. 2

5. Unidad de dirección; Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
6. Subordinación del interés personal al general; En una empresa, el interés de un empleado o de un grupo de ellos, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. En la Administración Pública se dice que el interés general por sobre el particular, el bien común por sobre el beneficio personal.
7. Remuneración; Contraprestación en dinero, entregada al trabajador a cambio de sus funciones desempeñadas en su empleo. Debe ser equivalente el dinero recibido con la labor realizada.
8. Cadena escalonada o jerarquía; Esta representada por los distintos niveles de mando en la organización, clasificándolos por su responsabilidad, participación y funciones dentro de la misma.
9. Orden; Tiene directa relación con los conceptos de seguridad y tranquilidad en la organización, y tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
10. Equidad; Principio orientado a disminuir o compensar las disparidades existentes en condiciones del trabajo, la vida, etc., equidad implica igualdad de oportunidades.
11. Estabilidad del personal; La empresa le debe garantizar a los empleados un tiempo mínimo en su puesto de trabajo, para que este pueda desempeñar su función y descubrir sus aptitudes.
12. Iniciativa; Es el impulso para la creación de planes, estrategias, motivar a las personas y asegurar el éxito.²⁷

²⁷ Diapositivas Cátedra Teoría de la Administración 2007. Profesor Osvaldo Pizarro.

2.2 Concepto de Administración Pública.

El concepto de Administración Pública es un tema no se ha podido definir con exactitud, debido a que existe una complejidad en identificar el objeto del estudio, porque la Administración Pública se compone de diversos elementos, los cuales presentan en particular una dinámica y complejidad diferente, lo que se incorpora al ser una disciplina relativamente nueva, lo que la lleva a ser poseedora de diversas definiciones, miradas desde diferentes puntos de vista²⁸.

La Administración Pública es el conjunto de actividades y atributos propios del Estado, los cuales solo se pueden explicar a partir de él²⁹. La actividad de Estado tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades y fines públicos, administrar los recursos públicos, crear políticas que propendan el bien común, dar cumplimiento a las leyes, conservar y fomentar los intereses públicos, etc., esto mediante su órgano estatal y autoridades correspondientes.

Orgánicamente la Administración Pública está compuesta por: “los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley”.³⁰

El Gobierno y la Administración del Estado corresponden al Presidente de la República, quien es el Jefe de Estado³¹; en el ámbito sectorial se encargan los ministerios y los servicios públicos, los ministerios son los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República, en los temas de gobierno y administración de los respectivos sectores³².

²⁸ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago 2002. P. 16

²⁹ Diapositivas Cátedra Administración Pública Chilena 2008. Profesor Claudio Giovanetti.

³⁰ Art. 1 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración Del Estado N° 18.575. 2001

³¹ Constitución política de la República de Chile de 1980. 20ª edición. 2008.

³² Ministerio del Interior, subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo (2001). Guía de Ministerios 2001. Santiago: Autor. P. 10

Dentro de la administración pública los servicios públicos se clasifican en: centralizados, descentralizados (territorial y funcionalmente) y desconcentrados (territorial y funcionalmente).

2.2.1 Concepto de administración centralizada.

La administración centralizada, es la estructura en donde las decisiones y el poder se centran en el nivel superior de las organizaciones, y son tomadas solo por los directivos y superiores³³.

En el caso de la administración pública centralizada, el poder y la toma de decisiones recaen en el Presidente de la Republica, los Ministerios con sus Subsecretarias.

Los servicios centralizados actuarán bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del Fisco y estarán sometidos a la dependencia del Presidente de la Republica, a través del Ministerio correspondiente. Además los servicios centralizados que desarrollen su actividad en toda o parte de la región, serán sometidos a la dependencia o supervigilancia del Intendente correspondiente.³⁴

Los servicios centralizados dependen directamente del Presidente de la Republica; carecen de personalidad jurídica y de patrimonio propio, por lo que gozan de la personalidad jurídica del Estado y sus bienes.³⁵

³³ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago. 2002. P. 38

³⁴ Art ° 29 y 30. Ley 18.575 De Bases Generales de la Administración del Estado. 2001.

³⁵ Guía de Ministerios. Santiago. Ministerio del Interior. 2001. P. 9.

2.2.2 Concepto de administración descentralizada.

La administración descentralizada es el modelo en donde el poder de decisión y la actividad del Estado se encuentra disperso en los diferentes niveles de la organización.³⁶

Los servicios descentralizados de la Administración Pública tienen las siguientes características:

- Poseen personalidad jurídica propia y de derecho público.
- Patrimonio propio.
- Están sujetos a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio respectivo.
- Los servicios descentralizados que desarrollen su actividad en toda o parte de la región, serán sometidos a la dependencia o supervigilancia del Intendente correspondiente.
- Gozan de cierta independencia del Gobierno.
- Posee funciones y competencias fijadas por ley.

La descentralización puede ser funcional o territorial.

a) Descentralización funcional: El Estado distribuye sus funciones a lo largo del país y crea órganos para cumplir funciones específicas. La descentralización de los órganos, no significa un autogobierno, sino que ejecutan las normas a través del poder del Estado. Estos órganos se caracterizan por tener personalidad jurídica y patrimonio propio; sus atribuciones las establece directamente la ley que las crea; son independiente del poder central, pero si se responsabilizan ante él por sus acciones, lo que se denomina tutela, la que ejerce por un órgano contralor.³⁷ Ejemplo de ello: las Universidades, FFCC, etc.

³⁶ <http://www.egobs.unizar.es/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf> (consultado el 18 de junio a las 11:35)

³⁷ <http://www.egobs.unizar.es/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf> (consultado el 18 de junio a las 11:35) y; Diapositivas Cátedra Administración Pública Chilena 2008. Profesor Claudio Giovanetti.

b) Descentralización territorial: Se centra en un ámbito del territorio del estado para el desarrollo de una función administrativa, como lo representan los Gobiernos Regionales y las Municipalidades.

La descentralización territorial comprende el traspaso de atribuciones y recursos a los niveles subnacionales para su gestión, esto se manifiesta como la distribución del poder público, que tiene su base en el territorio.³⁸

2.2.3 Concepto de administración desconcentrada.

La administración desconcentrada consta en el traspaso de competencias, funciones, atribuciones, capacidad de toma de decisión de un nivel a otro inferior, de forma permanente, dentro de la misma organización.

Las funciones de los órganos son solo ejecutoras, no poseen facultades resolutorias.

Estos órganos no poseen personalidad jurídica ni patrimonio propio. Por ejemplo: Seremis.³⁹

La ley puede desconcentrar territorial y funcionalmente a dichos órganos.⁴⁰

a) Desconcentración territorial: Se representa en las direcciones regionales de los servicios, los cuales están a cargo de un Director Regional, el cual depende jerárquicamente del Director Nacional del Servicio. Sin embargo, en lo que respecta a la ejecución de las políticas, planes y programas de desarrollo regional, estarán subordinados al Intendente a través del Seremi correspondiente.⁴¹

³⁸ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago. 2002 P. 70; <http://www.egobs.unizar.es/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf> (consultado el 18 de junio a las 11:35) y; Diapositivas Cátedra Administración Pública Chilena 2008. Profesor Claudio Giovanetti.

³⁹ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago. 2002 P.70; <http://www.egobs.unizar.es/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf> (consultado el 18 de junio a las 11:35)

⁴⁰ Guía de Ministerios. Santiago. Ministerio del Interior. 2001. P. 9.

⁴¹ Art 66 Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional Sobre Gobierno Y Administración Regional. 2011.

- b) Desconcentración funcional: En general consta de la delegación de funciones del órgano que se encuentre en los altos niveles de la administración hacia los órganos de menor jerarquía, a través de la radicación de la ley de las atribuciones de dichos órganos. Los cuales son dependientes jerárquicamente del órgano delegante.

Los órganos desconcentrados actúan con la personalidad jurídica del estado y su patrimonio. ⁴²

2.3 Elementos de Administración Pública presentes en el MOP.

Una de las grandes diferencias que existe entre la administración y la administración pública, son los elementos característicos de cada una. En la administración convencional encontramos los elementos propios de esta, como los son; los fines u objetivos, las personas, los recursos (cualquiera sea su naturaleza) y la actividad.⁴³

Los que en organizaciones públicas, se definen como:

1.- Los fines públicos: Son el sentido de la actividad de la administración pública, el objetivo de satisfacer necesidades públicas y la búsqueda del bien común para la sociedad. Las principales características de éstos son que:

- a) El Estado los define y declara a través de una ley, son taxativos, delimitados o restringidos. Solo son fines públicos los que la ley lo establezca.
- b) Son de interés público y general de la sociedad, implican la satisfacción de necesidades públicas.
- c) Los beneficiarios directos e indirectos son los habitantes del país.
- d) Los fines públicos se manifiestan y materializan a través de políticas públicas, para el logro del bien común.⁴⁴

⁴² <http://www.egobs.unizar.es/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf> (consultado el 18 de junio a las 11:35)

⁴³ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago 2002. P 14.

⁴⁴ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago. 2002. P. 95.

2.- Personal público: Grupo de personas encargadas de realizar las actividades propias de la organización. La planta de personal es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución⁴⁵. Las personas que trabajen en la administración pública tienen la calidad de funcionario público, la cual le da una calidad jurídica y social diferente al de los trabajadores comunes o del sector privado. Los funcionarios se rigen por normas, leyes y estatutos especiales del sector.

Las instituciones solo podrán tener como planta de personal:

- Directivos: Funcionario de mayor jerarquía en un servicio público. Desempeñan las funciones de: dirigir, organizar y administrar el servicio, controlar y velar el cumplimiento de los objetivos⁴⁶.
- Profesionales.
- Técnicos.
- Administrativos.
- Auxiliares.

Las personas que desempeñen cargos de planta, pueden tener la calidad jurídica de:

- Titulares: "Son titulares aquellos funcionarios que se nombran para ocupar en propiedad un cargo vacante".⁴⁷
- Suplentes: Funcionarios designados en cargos que estén vacantes y en los cuales el titular no esté desempeñando sus funciones, durante un lapso superior a 15 días.
- Subrogantes: Funcionarios que desempeñan las labores de un titular o suplente por el solo ministerio de la ley, cuando los anteriores se encuentre impedidos de realizar sus funciones, cualquiera sea la causa.⁴⁸

⁴⁵ Art 3. Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo. 2003.

⁴⁶ Diccionario de Administración pública Chilena. Santiago. 2002. P. 74; Art 5 Ley N° 18.834. 2003.

⁴⁷ Diccionario de Administración Pública Chiles. Santiago. 2002. P. 197; Art 4 Ley N° 18.834. 2003.

⁴⁸ Art 4. Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo. 2003

3.- Patrimonio público: Es el conjunto de recursos propiedad del Estado, con los cuales da cumplimiento a la gestión pública. El patrimonio del Estado es de dominio público, y está compuesto por: bienes nacionales de uso público y bienes fiscales.

4.- Función Pública: Actividad realizada en el sector público, por un conjunto de personas que desempeñan un empleo remunerado al servicio de personas públicas y están sujetas a un estatuto de derecho público.⁴⁹

5.- Autoridad Pública: Es la autoridad que encabeza las jerarquías de los servicios de la administración pública; su designación, funciones, atribuciones, derechos, deberes, etc., son propios del ámbito público y contrastan con la administración convencional.

6.- Responsabilidad Pública: Los funcionarios públicos deben hacerse responsables de sus actos, omisiones y consecuencias frente a la ciudadanía.

7.- Estatuto normativo: La administración pública se regula por una serie de normas y reglamentos específicos, que se aplica solo al sector público, que se encuentran contenidas en estatutos especiales.

El Estatuto Administrativo es un cuerpo legal que establece el vínculo jurídico entre los funcionarios y el Estado, este conjunto de disposiciones legales regula la situación del funcionario, en cuanto a su ingreso, derechos y deberes.⁵⁰

8.- Competencias legales: La ley le otorga a las autoridades y funcionarios de la administración pública un conjunto de atribuciones y facultades, para el cumplimiento de sus funciones en el órgano público. Los elementos que determinan las competencias legales de los servicios son: la materia, el territorio y el grado.⁵¹

⁴⁹ Diapositivas Cátedra Régimen Laboral del Funcionario Público. 2009 Profesor Luis Sepúlveda.

⁵⁰ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago. 2002. P. 16 y 88.

⁵¹ Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago. 2002 P. 44.

CAPÍTULO III

GESTIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE INSTITUCIONALIDAD MINISTERIAL EN CHILE.

2.1 Concepto de Gestión Pública, aplicada en la realidad del MOP, departamento administrativo.

La gestión pública es el método, a través del cual, el Estado implementa las políticas públicas, obtiene, garantiza, maneja y moviliza los recursos para satisfacer las necesidades y objetivos de interés públicos.⁵²

Para que la gestión sea un proceso exitoso en el sector público, se deben iniciar y redefinir las actividades de manera que se incremente el valor para el público a corto y mediano plazo. El proceso que mejora y hace exitosa la gestión pública debe ser de alta prioridad para el Estado y así se logra el bien común.⁵³ El proceso de cambio va desde una la orientación burocrática hacia la gestión enfocada en los resultados; dentro de este cambio se identifican punto como: i) La eficiencia en el uso de los recursos, la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas, ii) La ciudadanía debe ser participe en la definición de metas y un evaluador del desempeño del Estado en su labor. iii) El estado debe reconocer a los ciudadanos como clientes, y dejar de verlo solo como los contribuyentes y el sujeto de los objetivos estatales.⁵⁴

La gestión se define como un proceso que contiene las tareas de planifica, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Esto aplicado al sector público se aplica como un proceso de retroalimentación que comienza con la formulación de políticas públicas de largo plazo, las cuales contienen la planificación del presupuesto, un ciclo de control que tiene una dimensión estratégica, operacional y presupuestaria, y una administrativa, de probidad y

⁵² Mario Waissbluth, Fernando Larraín: "Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del estado". Santiago. P 551.

⁵³ Mauricio Olavarría Gambi: "Efectividad en la gestión pública chilena" (2010). Santiago. P 14y 33.

⁵⁴ Mario Waissbluth, Fernando Larraín: "Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del estado". Santiago. P 551

transparencia. Finalmente, este ciclo debe cerrarse con una evaluación ex post que retroalimente todo el ciclo.⁵⁵

2.2 Elemento a considerar para una Gestión Pública eficiente.

EL ciclo de la gestión contempla los procesos de planificar, organizar, dirigir y coordinar y/o controlar, las cuales se pueden definir de la siguiente forma:

a) Planificar; La planificación o planeación, es un proceso que comienza por los objetivos o metas, misiones, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación⁵⁶.

Los propósitos de la planeación son; establecer una dirección a seguir, reducir la incertidumbre, pensar a futuro, tener un buen manejo frente a los cambios, optimización de recursos, mantener una coordinación entre los medios y los fines, detecta falencias y errores de ejecución en el proceso.

La planificación tiene cuatro aspectos importantes: Según su amplitud, planes estratégicos y planes operacionales; según temporalidad, planes a corto y largo plazo; según especificidad, planes direccionales y planes específicos; según frecuencia de uso, planes de uso permanente y uso único.⁵⁷

Si no existe planificación no habría nada para controlar.

⁵⁵ Mario Weissbluth, Fernando Larraín: "Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del estado". Santiago. P 545.

⁵⁶ Stephen Robbins – Mary Coulter, "Administración", 2000, P212

⁵⁷ Diapositivas Cátedra Teoría de la Administración 2007. Profesor Osvaldo Pizarro.

b) Organización; Luego de establecer los objetivos en la planeación, en la organización se determinara los elementos y condiciones que serán necesarios para lograrlos eficientemente.

Con este proceso se crea la estructura de una organización, a través de una integración y estructuración de los recursos, los órganos y las funciones involucrados en la administración.⁵⁸La estructura debe ser un reflejo de los objetivos y también ser capaz de responder a un medio ambiente de constantes cambios y poder enfrentar cualquier dificultad.

En la organización se debe lograr los principios de:

- **Principio de unidad de los objetivos:** Una estructura organizacional es eficaz si permite el logro de los objetivos.

- **Principio de eficiencia organizacional:** lograr objetivos al mínimo uso de recursos (costos).

- **Principio del tramo de la administración:** toda persona tiene un límite en el número de personas que puede supervisar o administrar eficazmente.

- **Principio escalar:** la autoridad fluye desde el más alto al más bajo nivel.

c) Dirigir; En la etapa de planificación se determinan los objetivos, el que hacer; en la organización se determina el cómo y con quien hacer y en la dirección se determina la acción, el lograr que se haga.

La Dirección implica dirigir los esfuerzos de las personas hacia un propósito común, utilizando el trabajo de las personas que conforman la organización, para lograr los objetivos propuestos, utilizando la estructura organizacional diseñada.

⁵⁸. Idalberto Chiavenato:” Introducción a la Teoría General de la Administración”.Pag. 345

Este proceso está centrado principalmente en las personas que realizan funciones dentro de la organización, a las cuales se les capacita, motiva y guía para la contribución al cumplimiento de las metas de la organización.⁵⁹

Para que el proceso de dirección sea eficiente, se deben manejar las variables de comunicación, motivación y liderazgo.

d) Control; Se aplica para verificar el cumplimiento de las metas, que se establecen en la planificación. En el servicio público el control de probidad se realiza con una auditoría interna, donde la Contraloría es el garante externo. Otro tipo de control se ve en el ámbito de la contabilidad presupuestaria en donde se mantiene un registro de los ingresos y desembolsos, de manera de gastar exactamente lo asignado.

En el año 2010 la Universidad de Chile hizo un estudio sobre la eficiencia en la gestión de los servicios públicos; su eficiencia, su reconocimiento público y la percepción de los ciudadanos sobre su labor y modernización. Los grupos de personas con los que se trabajó fueron directivos del sector gubernamental y gestión pública, mujeres que cumplían labores en el nivel medio de la administración pública y estudiantes de administración pública de último año de la misma universidad.

Luego de varias preguntas y estudios de casos se determinó que los cuatro servicios públicos con una gestión eficaz fueron SII, Registro Civil, ISP y FONASA. La pregunta inicial del estudio fue ¿Qué procesos se han considerado como los más efectivos del sector público chileno?; los organismos públicos identificados como efectivos son órganos que han mostrado altos logros en la gestión, que han recibido reconocimiento y publicidad por ello, servicios más cercanos a la gente, atención al cliente más reconfortantes, implementación de la tecnología en trámites ciudadanos, acceso a información pública.

El tema es como se alcanzó la efectividad y reconocimientos de los servicios; los resultados de las entrevistas arrojaron que el liderazgo y visión de los directivos que impulsaron el proceso de modernización reorientó la misión de los mismos, orientación al usuario y una gestión estratégica. Un servicio es moderno cuando es capaz de satisfacer las necesidades de las personas en forma oportuna y eficiente.

⁵⁹ H. Koontz y Weihrich. "Administración una perspectiva global". Pag. 498

El otro punto es como los servicios lograron altos estándares de efectividad, de creación del valor público y el reconocimiento social; el liderazgo y la visión de los directivos de la administración son un punto clave, orientar el servicio hacia las necesidades del usuario.⁶⁰

⁶⁰ Mauricio Olavarría Gambi: “Efectividad en la gestión pública chilena” Santiago (2010).

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DEL TRABAJO.

4.1 Planteamiento del Problema.

La seremi MOP Valparaíso, tiene un proyecto de construcción de un edificio institucional en la región, el cual alojará a las todas las direcciones y departamentos pertenecientes a él, que se encuentren dispersas en la región por problemas de dependencias físicas.

Con la construcción e inauguración del mismo, se unificará el servicio en un solo lugar, en atención a lo cual el problema de estudio del presente trabajo consiste en ***“El efecto en la orgánica de la Seremi MOP Valparaíso, específicamente el Departamento de Administración del mismo, de la concentración física en el nuevo edificio institucional en la ciudad de Valparaíso”***.

Debido a lo anterior se busca fundamentar el rediseño de la estructura funcional del servicio, con la finalidad de que tareas y funciones inherentes al mismo, se realicen bajo el concepto de eficiencia y eficacia, además de implementar un ordenamiento en la administración y gestión de la Seremi MOP Valparaíso.

4.2 Objetivos del Trabajo.

Objetivo General:

Diseñar un modelo organizacional para el Departamento de Administración de la Seremi MOP Valparaíso, acorde a las nuevas dependencias institucionales en la ciudad de Valparaíso.

Objetivos Específicos:

1. Definir la estructura organizacional actual de la Seremi MOP Valparaíso.
2. Describir el actual funcionamiento del Departamento de Administración, de la Seremi MOP Valparaíso
3. Identificar las ventajas y desventajas de la orgánica institucional general y del departamento de administración en particular.
4. Identificar conceptualmente potencialidades y limitaciones de la administración vigente.
5. Identificar conceptualmente potencialidades y limitaciones de la gestión vigente.
6. Determinar los elementos de administración y gestión pública a considerar en la nueva orgánica a proponer.
7. Desarrollar el nuevo modelo organizacional de la Seremi MOP Valparaíso.

4.3 Metodología.

La metodología del presente trabajo se define como Exploratoria – Descriptiva, exploratoria porque no existe la experiencia a nivel regional, pero se considerará la experiencia nacional en la materia; y descriptiva porque se pretende establecer una relación causal entre la estructura física y la estructura funcional, desde la perspectiva de la Administración y Gestión del MOP a nivel regional, desde la realidad del departamento administrativo.

4.4 Variables del estudio.

1.- Estructura física actual de la Seremi MOP Valparaíso y sus departamentos:

Los departamentos de la Seremi MOP, se encuentran dispersos entre las ciudades de la Región. La actual estructura física de la Seremi está compuesta de la siguiente forma:

- **Seremi MOP:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Área Técnica:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Área Administrativa:** Melgarejo, Valparaíso.
- **OIRS:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Unidad de Gestión Ambiental y Territorial:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Prevención de Riesgos:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Dirección de Contabilidad y Finanzas:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Dirección Obras Portuarias:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Dirección de Arquitectura:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Dirección de Planeamiento:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Fiscalía:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Dirección de Vialidad:** Melgarejo, Valparaíso.
- **Dirección de Vialidad:** Los Andes.
- **Dirección de Vialidad:** San Felipe.
- **Dirección de Vialidad:** Quillota.
- **Dirección de Vialidad:** San Antonio.
- **Servicio de Bienestar:** Freire, Valparaíso.

2.- Estructura funcional actual de la Seremi MOP Valparaíso y sus servicios:

A continuación se presenta la descripción de las funciones y los componentes del Departamento Administrativo Regional y de los departamentos administrativos de cada servicio.

El Departamento Administrativo está compuesto por; el área de personal, de presupuesto, de abastecimiento y servicios, de capacitación, de inventario y la oficina de partes.

- Las funciones del área de personal son;
 1. Encargarse de los ingresos, egresos y jubilaciones de los funcionarios de la Seremi.
 2. Ver los temas relacionados a los bienes.
 3. Llevar un registro de las calificaciones de los funcionarios.
 4. Llevar un control de los feriados legales y días administrativos, solicitados por los funcionarios.
 5. Licencias médicas y horas extras.

- Las funciones del área de presupuesto son;
 1. Pago de consumos de los servicios básicos de la Seremi, subtítulo 22.
 2. Pago de facturas por adquisición.
 3. Gestionar cometidos funcionales y pago de los viáticos si corresponde, de los funcionarios de la Seremi.
 4. Recibir y registrar cometidos funcionales de las direcciones del Seremi MOP.
 5. Pago de horas extras.
 6. FIAR (Fondo Interno A Rendir): Caja chica, dinero utilizado para pago de pasajes, peajes, etc.

- Las funciones del área de abastecimiento y servicios son;

1. Detectar y atender las necesidades de artículos de escritorio, aseo y repuestos de vehículos.
 2. Gestionar la adquisición de los artículos, a través de Chilecompra.
 3. Llevar un seguimiento del producto.
 4. Ingresar el producto a bodega, una vez ingreso el producto al servicio.
- Las Funciones del área de capacitación son;
 1. Trabajan con un Comité de Capacitación.
 2. El Comité ve los posibles cursos de capacitación y a quien se va a capacitar.
 3. Una vez determinado el punto anterior, se gestionan los cursos a través del portal Chile Compra.
 - Las funciones del área de inventario son;
 1. Control, ingresos y salidas del sistema de bienes muebles e inmuebles. Sean estos; viviendas fiscales, vehículos, muebles de escritorio, etc.
 - Las funciones de la Oficina de Partes son;
 1. Ingreso y distribución de documentos.
 2. Numeración de todos los documentos firmados por la autoridad.
 3. Archivar toda la documentación circulante en la Seremi.

Los departamentos administrativos de cada Dirección están compuestos por los elementos de personal, presupuesto, abastecimiento y servicios, inventarios y oficina de partes. Las Funciones de cada uno de los ámbitos son;

- Personal;
 1. Encargarse de los ingresos, egresos y jubilaciones de los funcionarios del departamento y la dirección en general.
 2. Ver los temas relacionados a los bienes.
 3. Llevar un registro de las calificaciones de los funcionarios.
 4. Llevar un control de los feriados legales y días administrativos, solicitados por los funcionarios.
 5. Licencias médicas y horas extras.

- Presupuesto;
 1. Pago de consumos de los servicios básicos del departamento y la dirección, subtítulo 22.
 2. Pago de facturas por adquisición del departamento administrativo.
 3. Cometidos funcionales y los viáticos si corresponde.
 4. Enviar cometidos funcionales a Departamento Administrativo Regional para su registro.
 5. Pago de horas extras.
 6. FIAR (Fondo Interno A Rendir): Caja chica, dinero utilizado para pago de pasajes, peajes, etc.

- Abastecimiento y Servicios;
 1. IDEM Departamento Administrativo Regional, acomodado a las necesidades de la Dirección.

- Capacitación,
 1. IDEM Departamento Administrativo Regional, acomodado a las necesidades de la Dirección

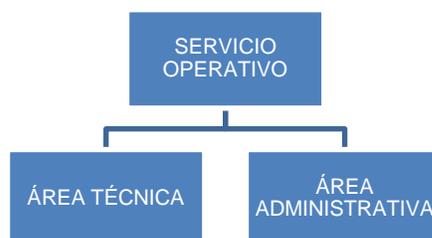
- Inventario;
 1. IDEM Departamento Administrativo Regional, acomodado a las necesidades de la Dirección

- Oficina de Partes;
 1. Ingreso y distribución de documentos dentro de la Dirección.
 2. Numeración de todos los documentos firmados por la autoridad.
 3. Archivar toda la documentación circulante en el Servicio.

Como se puede vislumbrar anteriormente, existe una duplicidad de funciones entre el Departamento Administrativo Regional, que es apoyo directo del Seremi, con los departamentos administrativos de las Direcciones Regionales; tema principal del estudio de esta tesis.

3.- Administración actual de la Seremi MOP Valparaíso:

La Seremi MOP Valparaíso se encuentra administrada orgánicamente por los servicios operativos, llámese así a la misma Seremi y sus Direcciones; los cuales se dividen en área técnica y administrativa. En términos simples la Seremi MOP y demás Direcciones del servicio administra y ejecuta sus funciones a través de dos grandes órganos, de los cuales uno se encarga del ámbito técnico y el otro le brinda todo el apoyo administrativo para la correcta ejecución.



En el ámbito funcional de la administración, esta se jerarquiza según las necesidades y situaciones. El Seremi es el que encabeza el servicio, por lo cual es el manda más, y todas las grandes decisiones y los documentos pasan por él. Aplicado a casos prácticos, el Seremi les da indicaciones a los Directores y estos se las dan a los jefes de Unidad o Área.



4.- Gestión actual de la Seremi MOP Valparaíso:

El Seremi planifica, organiza, dirige y controla la ejecución de las políticas, planes y proyectos regionales; con el apoyo de su unidad técnica y departamento administrativo, en primera instancia. Luego se divide el trabajo y se designan las personas competentes para cada función, y propender el éxito de la labor. En temas específicos, el Secretario Regional Ministerial se dirige a las diferentes Direcciones Regionales y apoya la gestión de estos.

La administración debe apoyar a la gestión en todos sus pasos, aportándole información, recursos humanos, materiales, informativos, etc., para una gestión eficaz y eficiente del servicio.

4.5 Análisis e Interpretación de la información.

Este se desarrollara en tres fases, las que se describen a continuación:

1.- Diagnostico de la estructura física y funcional de la Seremi MOP;

A partir de la descripción anterior se demuestra que el servicio regional presenta falencias en su estructura organizacional, por la distancia de sus dependencias, la duplicidad de departamentos y funciones; lo que produce retrasos, pérdida de recursos materiales y humanos. Lo cual no permite llevar a cabo una buena administración de los recursos y una gestión eficaz y eficiente.

2.- Análisis de la situación administrativa. Concepto y elementos en el departamento de administración.

	Bueno	Regular	Malo
División del trabajo		X	
Autoridad	X		
Disciplina	X		
Unidad de mando		X	
Unidad de dirección		X	
Subordinación del interés personal al general	X		
Remuneración		X	
Cadena escalonada o jerarquía			X
Orden		X	
Equidad		X	
Estabilidad del personal	X		
Iniciativa			X

- **División del Trabajo:** Si bien, de la forma que está dividido el trabajo dentro del departamento administrativo, se cumplen las metas y termina el proceso administrativo; si hubiese una división de trabajo más específica, funciones delimitadas, personal más capacitado; los resultados obtenidos serían más precisos y óptimos.
- **Autoridad;** Existe buena recepción de los funcionarios a las indicaciones que le dan los Jefes, Directores y el Seremi; instrucciones que ellos realizan sin caer en conflictos o problemas de obediencia.

Lo que indica que el problema no es el desempeño de los funcionarios, la base del problema es cómo está diseñada la estructura organizacional.

- **Disciplina;** Se basa en la obediencia y respeto hacia los superiores y demás compañeros de trabajo. Los funcionarios del servicio cumplen sus funciones designadas de la forma establecida en el estatuto administrativo, cumplen con horarios, vestimentas, modales, tiempos de trabajo, cumplimiento de metas, respeto, etc.
- **Unidad de mando;** En el servicio la unidad de mando mayor es el Seremi, bajando en jerarquía encontramos que los Directores se encargan de el área técnica de su sector (Aeropuerto, Vialidad, Aguas, etc.), además de los temas administrativos del mismo. Entonces los jefes administrativos de cada dirección obedecen al Director de su sector y luego deben dar cuenta de su trabajo al Departamento Administrativo Regional. El proceso de envío de información es un trabajo duplicado.

Si existiera un Departamento Administrativo, paralelo a las Direcciones, el Jefe o Director Administrativo sería la única unidad de Mando para los jefes o encargados de aéreas o unidades. De esta forma se cumpliría este punto de la administración.

- **Unidad de dirección;** Este principio de la administración se divide en dos aspectos, jefe único y un programa global de acción que llegue al mismo objetivos. Particularmente en el caso de la Seremi MOP, existe un programa de acción que contempla las mismas acciones, funciones y objetivos para todos los departamentos y

áreas administrativas. El tema es que hay demasiados encargados o jefes de las áreas administrativas, que hacen ejecutar el mismo plan de operación administrativa.

- **Subordinación del interés personal al general;** El interés general del servicio se sobrepone al interés particular de cada funcionario. El siguiente análisis lo haré desde una perspectiva propia y quizás un poco subjetiva. Durante el desarrollo de las actividades diarias, los funcionarios se enfocan en la realización de su trabajo y adelantar el mayor trabajo posible, la hora de colación y de salida se acomoda en pos del avance del trabajo. En general los funcionarios no salen de su lugar de trabajo, no abusan de recursos públicos, etc.

- **Remuneración;** Por ser servicio público las remuneraciones se determinan por la E.U.S. Escala única de sueldos, asignándosele un grado de acuerdo a la importancia de la función que desempeñe, que en consecuencia le corresponderá el sueldo de ese grado y las demás remuneraciones a que tenga derecho el funcionario.

En el órgano, las remuneraciones no siempre reflejan las funciones desarrolladas. Hay departamentos en los cuales un funcionario realiza dos tareas, las cuales deberían hacerse por dos personas diferentes; o el caso que una misma función es realizada por dos personas. En casos más extremos dos personas que realizan las mismas funciones, tienen grados notablemente distintos.

Con el rediseño de la estructura organizacional, esos vicios deberán desaparecer, ya que se llevaría un amplio control sobre las funciones realizadas por cada persona.

- **Cadena escalonada o jerarquía;** Es deficiente dentro de la organización, no porque no estén claros los distintos niveles de mando en la organización; la razón de la falla es que las responsabilidades, la participación y las funciones no se encuentran bien definidas y no siempre son acorde a la persona que las contiene.

- **Orden;** Ya el hecho de que se presente un problema en la estructura del organigrama, la definición de funciones y quien las realizara, se incurre en un problema grave de orden institucional. Si bien es dicho, hay un lugar para cada cosa, pero muchas cosas para ese lugar.

La falta de orden, no solo en un servicio público, empresa privada o en cualquier ámbito cotidiano, altera el normal funcionamiento de las cosas y entorpece los objetivos y resultados.

- **Equidad;** Los problemas de equidad se presentan en situaciones como, el funcionario que está encargado de cumplir varias funciones durante el día, difícilmente se podrá especializar en alguna materia; al no tener la posibilidad de capacitarse, no podrá acceder a una mejor remuneración.

Si todas las personas trabajan en igualdad de condiciones, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, podrán acceder de igual forma a beneficios, capacitaciones, mejoras en sus remuneraciones, etc., a medida que tengan y mantengan un desempeño acorde con las necesidades del servicio.

- **Estabilidad del personal;** Las empresas en general garantizan un tiempo mínimo en el puesto de trabajo, para que este lo pueda desarrollar de mejor forma. En el sector público la mayoría de las contrataciones son las denominadas “a contrata”, las cuales por contrato caducan cada 31 de diciembre, pueden renovarse por voluntad de las partes.

La persona al momento de insertarse en el sistema público, sabe que su contrato es hasta cierta fecha, y su renovación es casi inminente. La persona en ese lapso debe adecuarse al trabajo y realizarlo de la mejor forma posible.

En realidad se sabe que la estabilidad del personal en el sector público es un vicio del mismo, la desvinculación de la persona con la servicio no es tan común como lo es en el sector privado. En lo público se necesitan muy buenas razones para despedir gente, en lo privado una persona que baje su producción es reemplazada rápidamente.

- **Iniciativa;** Cuando existen trabajos tan mecánicos y con funciones poco definidas y estáticas, la iniciativa desaparece. Las personas que realizan todos los días las mismas tareas les es difícil la creación de nuevos planes y estrategias de acción, y son más difíciles de motivar o incentivar a hacer cosas nuevas.

Si cada persona tuviera su función y su cargo bien definido, tendría las capacidades para opinar y exponer nuevas ideas respecto al funcionamiento del órgano y así el éxito de la gestión estaría más pronto.

3.- Análisis de la gestión del servicio.

	Bueno	Regular	Malo
Planificar	X		
Organizar		X	
Dirigir			X
Controlar	X		

➤ **Planificar;** Este proceso se inicia con el establecimiento de los objetivos, misiones, políticas y planes del organismo, luego de que ya se sabe a dónde se quiere llegar, se determinan los planes de acción y los cambios que se harán. Por último, en la etapa de control, se verifica si los objetivos se lograron y si el plan de realización se hizo en base a la misión y a las políticas del servicio, a través de la retroalimentación.

En el caso puntual del servicio en estudio; el proceso de planeación es satisfactorio, los objetivos, misión y metas propuestos son concretados. El Ministerio de Obras Públicas provee de infraestructura pública al país, construye nuevos caminos, puentes, túneles, etc.

El punto en donde falla la gestión, no es ni en el principio ni el final del proceso de planificación; en un principio los objetivos y metas se estipulan claramente y al final, estos se cumplen. El tema es el medio por el cual se llegó o más bien dicho como se hizo, el proceso de organización.

➤ **Organización;** Esta es la instancia en donde se puede determinar el éxito de una organización, debido a la importancia que implica la determinación de los elementos y condiciones que serán necesarios para lograr los objetivos propuestos en la instancia de planificación.

Los objetivos anteriormente nombrados pueden ser los exactos para lograr buenos resultados, pero si la implementación de los medios para lograrlo falla, se pierde gran parte del trabajo, puede que de igual forma se logren los objetivos, pero ya no será un trabajo eficaz ni eficiente.

Si la organización (como proceso) de la Seremi crea o rediseña la estructura organizacional; se establece una dirección clara a seguir, una relación entre los objetivos y los medios, reducir la incertidumbre se optimizarían los recursos, los procesos administrativos serían más rápidos, se podría ampliar la cantidad de objetivos propuestos, etc.

➤ **Dirigir;** Implica designar el quién hará el trabajo, dirigir los esfuerzos de las personas hacia el propósito final. Este proceso se centra en las personas y en su capacidad de realizar las tareas asignadas.

Luego de que se rediseñe la estructura organizacional, el siguiente punto importante es la asignación de funciones dirigidas a las personas de la organización, capacitarlos para que hagan su trabajo más productivo, motivarlos para cumplir las metas y que sigan capacitándose y creciendo como profesionales.

Una buena dirección, comunicación y transmisión de liderazgo y motivación en la Seremi, sería la clave para poder concretar la idea principal del estudio.

➤ **Control;** Etapa en la cual se verifica la realización y cumplimiento de los objetivos propuestos en un principio en la fase de planificación.

El control se lleva interna y externamente; el control interno lo lleva el mismo servicio y la Contraloría, y externamente lo lleva la ciudadanía, los usuarios de la infraestructura pública, la sociedad es uno de los mejores controladores de gestión y calidad.

La sociedad evalúa la gestión del MOP, de acuerdo a la cercanía que ha tenido este con las personas en momentos de emergencias, y como mantiene sus estructuras actualmente.

El control le brinda la retroalimentación al órgano a través de la planificación, el control indica si el trabajo realizado en la planificación fue asertivo o defectuoso.

CAPITULO V

PROPUESTA TÉCNICA

La propuesta de este trabajo, es rediseñar la estructura orgánica actual de la Seremi MOP Valparaíso específicamente del área administrativa de la misma; debido a que la estructura actual presenta una duplicidad de funciones, lo que implica una pérdida de recursos y tiempo, situación que se verá acrecentada en la unificación de las Direcciones y Servicios en el Edificio MOP Valparaíso.

El área administrativa de cada Dirección de la Seremi es el objeto de estudio; el problema se genera porque cada Dirección cuenta con su propio departamento administrativo. Entonces con la construcción e inauguración del Edificio MOP Valparaíso y traslado se todas las Direcciones y Servicios de la Seremi a un solo lugar, como resultado habrán siete departamentos administrativos, en vez de uno, que es lo normal en cualquier tipo de organismo público o privado, los cuales ejercen las mismas funciones en uno y en otro departamento, luego de terminada la primera etapa de los documentos administrativos en las direcciones, la información es enviada al Departamento Administrativo Regional para su registro y firma del Sr. Seremi para visar los documentos y luego devolverlos a su Dirección de origen y dar por terminado el proceso administrativo de los documentos.

Para demostrar lo perjudicial que es tener duplicidad de funciones, a continuación se describirán situaciones cotidianas de la Seremi MOP.

1. Cada Dirección posee uno o dos vehículos para el transporte de los funcionarios y algún mueble o artículo menor. En el caso de haber una reunión en Santiago con el Sr. Ministro, en esta se exija la presencia de todos los Directores Regionales y de los respectivos Seremis.

Ocurrirá lo siguiente, como cada departamento administrativo dentro de su área de servicios, maneja independientemente sus bienes: Secretaria Regional Ministerial enviará una camioneta a Santiago con el Sr. Seremi y su Jebe de Gabinete; Dirección de Vialidad enviará otra camioneta con su Director; Dirección de Planeamiento enviará otra camioneta

con su director. Así ocurrirá con todas las Direcciones, entonces se está incurriendo en un gasto de mandar 10 camionetas en vez de 5, por dar un ejemplo en números.

Si existiese un Departamento Administrativo único, este se haría cargo de estas situaciones y se enviarían la cantidad de vehículos necesarios para satisfacer las necesidades del caso.

2. Como se describió en el capítulo IV, las Direcciones y departamentos se encuentran dispersos en la región; por otro lado el proceso administrativo por el que pasan los documentos y otras tareas, es largo e ineficiente.

En el caso que un funcionario de la Dirección de Vialidad de Los Andes, deba realizar labores fuera de lugar de trabajo, se emitirá un cometido funcional por sus labores. El proceso que debe recorrer este documento es el siguiente: El funcionario al ser notificado de su salida a terreno, llena un pequeño formulario con sus datos y la información del cometido funcional (lugar, fecha, hora, motivo, transporte). El funcionario da aviso al encargado de personal de que se ausentara tal fecha y por tal motivo, además dejará constancia de su salida al encargado de presupuesto, en caso de corresponderle viatico, para que este gestione el pago del mismo. La persona de presupuesto ingresa la información del cometido a una base de datos, imprime el comprobante, el cual debe ser firmado por el jefe administrativo de la Dirección; éste documento es llevado por mano al Departamento Administrativo Regional, el cual es recepcionado por el encargado de presupuesto, éste lo registra en la base de datos, se lo entrega al jefe administrativo para la firma y luego es enviado al Sr. Seremi. Una vez firmado por el Sr. Seremi, el documento es enviado a la Oficina de Partes de la Seremi para su numeración, dejar una copia para archivo. Finalmente un funcionario de Vialidad de Los Andes va a Valparaíso, donde se encuentra la Oficina de Partes de la Seremi MOP, retira los documentos y los lleva de vuelta a la Dirección de origen, en donde los entrega al encargado de presupuesto, para que este con todas las firmas necesarias de paso al pago del viatico del funcionario, y finalmente es llevado a Oficina de Partes de Vialidad para su registro, numeración y copia para archivo.

Si hubiese un solo Departamento Administrativo el camino que recorrerían los documentos se disminuirían a la mitad, porque pasarían solo por un departamento

administrativo. Además del tiempo perdido del funcionario que tuvo que ir un día a dejar los documentos y otro a buscarlos, ese tiempo se podría utilizar en actividades más productivas, en capacitaciones, etc.

Con la implementación del Departamento Administrativo, las Direcciones centrarían sus actividades en su especialidad, no se ocuparían recursos humanos en funciones ya realizadas; se destinarán más recursos para estudios, capacitaciones, compras de artículos técnicos y específicos, inversión en investigaciones. Etc.

Con el rediseño de la estructura orgánica y el nuevo Departamento o Dirección Administrativa, obviamente no se busca despedir persona, sino que hacer equipos de trabajo, conformados de tal forma que si alguna se ausentara no se derrumbe o retrase el proceso administrativo, y claramente capacitarlos y hacerlos más hábiles en sus funciones.

El financiamiento de este nuevo departamento puede ser:

- Los recursos utilizados inicialmente en los departamentos administrativos de cada Dirección, reasignarlos para el nuevo Departamento. Considerando que con la nueva administración los recursos se optimizarán y habrá recursos disponibles para utilizarlos en otros ítems, como por la implementación técnica de las Direcciones, capacitaciones para los funcionarios según su área de desempeño.

- Otra alternativa es hacer una reestructuración del presupuesto del Ministerio de Obras Públicas y solicitar financiamiento al Ministerio y a la Subsecretaría, aprovechando la inversión que se realizará con la construcción del Edificio MOP Valparaíso.

Para introducir la idea dentro del Servicio y que sea aceptada por los Funcionarios, Jefes, Directores y Seremi. Se debe implementar a través de un plan estratégico de comunicación.

El Plan consta en que los gestores del proyecto, luego de tener la idea muy clara, se dirijan al Sr. Seremi y le expongan la idea, convenciéndolo de los beneficios que conlleva este posible cambio, tanto en la estructura del servicio, como en la motivación de los

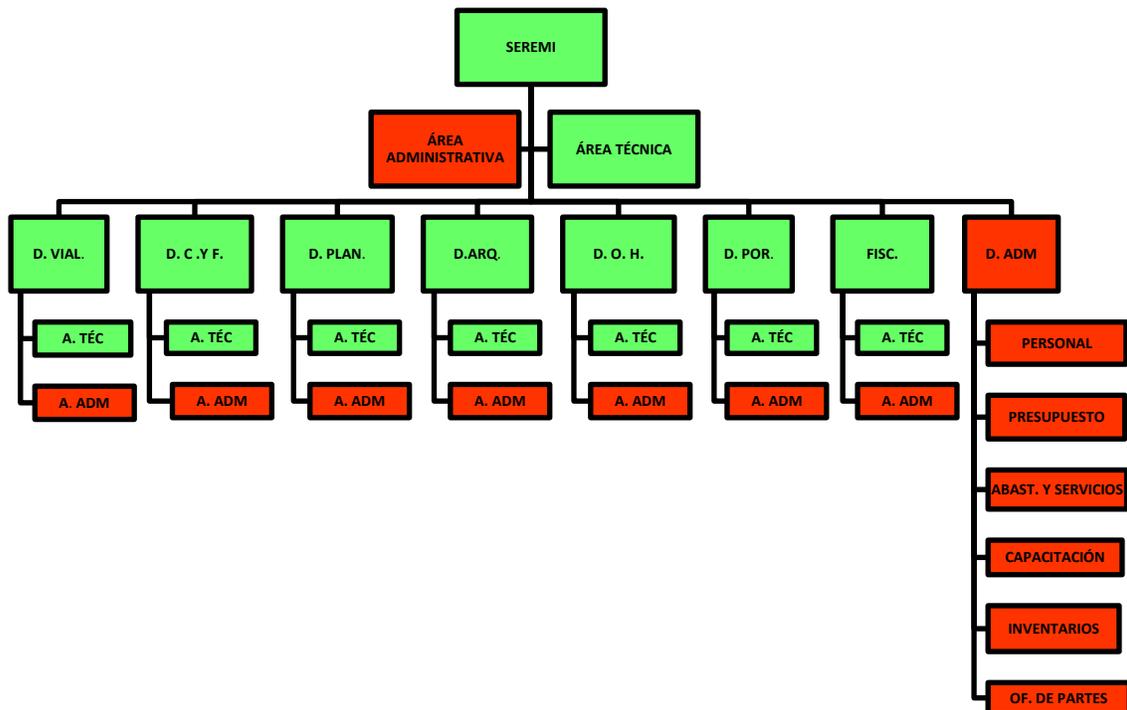
funcionarios, los de áreas técnicas tendrán mejor acceso a implementos de trabajo y los administrativos, serán capacitados y podrán acceder a mejoras laborales. Luego de exponerle al Seremi el proyecto de la reestructuración orgánica funcional del Servicio, el siguiente grupo de atención serán los Directores Regionales, siguiendo con la jerarquía se llega a los Jefes de Departamento. Abarcando a todas las jefaturas y altos mando de la Seremi MOP Valparaíso.

El otro grupo de atención son los Funcionarios y Sindicatos; el gestor se reúne primero con los Sindicatos y explicar el tema mostrando los beneficios del cambio y explicándoles que no habrá despidos, los cargos y funciones solo se reorganizaran en post de un beneficio conjunto. Las funciones desempeñadas por ellos serán más específicas, cada persona tendrá un papel importante dentro del proceso administrativo; ejemplo, el encargado de personal ya no tendrá un trabajo mecánico y monótono, sus funciones ya no las realizara por inercia, no será solo llenar bases de datos e imprimir documentos para enviarlos a la firma de la autoridad; esa persona se podrá capacitar en temas legales, relacionados con el régimen laboral de los funcionarios públicos, normas internas de la Seremi y del Ministerio, en fin.

Como apoyo estratégico a lo anterior, se podrán implementar cambio en los nombres de los cargo. El que anteriormente era “encargado de presupuesto”, luego podrá ser “Jefe Regional de Presupuesto”; el “Encargado de Inventario”, puede ser “Administrador Regional del Inventario de la Seremi Mop Valparaíso”, el Presidente del Sindicato, puede pasar a llamarse “Encargado Regional de Relaciones Laborales y Mediador de Conflictos”. Lo anterior es por dar algunos ejemplos. El afán de esto no es engañar a las personas, no se les miente; las funciones las tienen bien definidas, saben de quien dependen y quienes dependen de ellos, solo se les da aires de cambio y motivación al trabajo rutinario que muchos han tenido por años.

A continuación se presenta un organigrama simplificado de la Seremi MOP Valparaíso, en donde se destaca el Departamento Administrativo Regional y las áreas administrativas de cada Dirección, permite identificar la transformación de la estructura del servicio.

En la imagen se plantea como sería la implementación del Departamento Administrativo único al cual se pretende llegar, destacado con color salmón. El Departamento estaría formado por el personal de todas las áreas administrativas de las Direcciones, y cumplirían las mismas funciones, pero eficientemente.



- **D.Vial:** Dirección de Vialidad.
- **D.C. y F:** Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- **D. Plan:** Dirección de Planeamiento.
- **D. Arq:** Dirección de Arquitectura.
- **D. O. H:** Dirección de obras Hidráulicas.
- **D. Port:** Dirección Portuaria.
- **Fisc:** Fiscalía
- **D. Adm:** Dirección de Administración.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

1. La decisión política del Ministerio de Obras Públicas de a nivel regional, unificar las dependencias físicas de la Secretaría Regional Ministerial del MOP, representa un desafío organizacional en materia de redistribuir recursos humanos y materiales acorde a una nueva orgánica funcional, que considere los principios de la administración y gestión pública implementados desde la premisa de modernización del estado.
2. La descripción del actual funcionamiento de las dependencias de la Secretaría ministerial MOP Valparaíso y específicamente de los Departamentos de Administración de las mismas, así como del diagnóstico de ellas desde la perspectiva de la administración y gestión, permiten deducir un problema de duplicidad de funciones, con sus respectivas consecuencias en materia de recursos humanos, financieros y de tiempos de tramitación.
3. Considerando el concepto de administración pública desconcentrada, se tiene que aplicada a la realidad de la Seremi Mop Valparaíso; se debiera implementar el traspaso de competencias, funciones, atribuciones, capacidad de toma de decisiones de forma permanente.
4. En materia de gestión pública, acorde al concepto utilizado para efecto del desarrollo del presente trabajo de título y de la propuesta desarrollada, se considera que ésta debe ser un proceso que contenga las etapas de planificación, organización, dirección y control para abarcar todas las aristas del tema en cuestión y así lograr un buen producto final. El planteamiento de este proyecto debe estar acorde con las políticas públicas de gobierno y las del Ministerio, y siempre orientado al bien común y el de los funcionarios del servicio.

Como resultado de la implementación de una buena gestión debe destacar la eficiencia en el uso de los recursos, transparencia en los procesos administrativos. La sociedad debe sentirse participe de la actividad gubernamental tanto como beneficiarios y fiscalizadores de las mismas.

5. La posibilidad de que exista un nuevo organigrama en la Seremi MOP Valparaíso es parte de las atribuciones que posee en virtud de su cargo, el Sr. Seremi de quien se espera la voluntad política que demanda ejecutar aquellas acciones que hagan posible optimizar el actual funcionamiento, en función de cumplir con las directrices de eficiencia y eficacia que impone entre otras las orientaciones emanadas desde la modernización del estado.

6. Los principales elementos técnicos considerados para desarrollar la propuesta de centralización de la Seremi MOP Valparaíso consisten en fortalecer los puntos de división del trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, cadena de jerarquía, orden, equidad, iniciativa, en el ámbito de administración. Por el lado de la gestión, enfocarse en los puntos de organización y dirección dentro del servicio. Ya que son los aspectos que debilitan los procesos administrativos y de gestión, impidiendo la realización de los objetivos fundamentales de la Seremi Mop Valparaíso.

7. Desde la perspectiva profesional de la administración pública, el trabajo desarrollado, permitió la revisión de los conceptos de administración pública centralizada, descentralizada y su relación con la gestión pública en una realidad concreta, para este caso los desafíos que en esta materia representa la fusión física de las actuales dependencias de la Seremi MOP Valparaíso, en la organización institucional de la misma y sus consecuencias en las funciones que ésta debe cumplir, bajo criterios de eficiencia y eficacia, acorde a los principios de modernización del estado que el gobierno de Chile viene implementando a través de todas sus reparticiones desde hace varios años, permitiendo proponer un diseño que se espera aporte y facilite al funcionamiento de esta institucionalidad en las nuevas dependencias de la ciudad de Valparaíso.

Bibliografía

Libros:

- 1.- Encuentro de las Escuelas de Administración Pública de las Universidades chilenas (2002). Los administradores públicos que el país necesita. Santiago: Autor.
- 2.- Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2002). Diccionario de Administración Pública Chilena. Santiago: Autor.
3. - Stephen Robbins – Mary Coulter: “Administración”. 2000.
- 4.- Fernando Martino: “Diccionario de Conceptos Económicos y -financieros” 2001.
- 5.- Idalberto Chiavenato: “Introducción a la Teoría general de la Administración” 2003.
- 6.- Ministerio del Interior, subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo (2001). Guía de Ministerios 2001. Santiago: Autor.
- 7.- Rolando Pantoja Bauzá: “La Organización Administrativa del Estado” (2004). Santiago.
- 8.- Mauricio Olavarría Gambi: “Efectividad en la gestión pública chilena” (2010). Santiago.
- 9.- Mario Weissbluth, Fernando Larraín: “Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del estado”. Santiago.
- 10.-H. Koontz y Wehrich. “Administración una perspectiva global”. Pág. 498

Documentos:

- 1.- Ordinario N° 142, Materia: Presenta proyecto CONSTRUCCIÓN EDIFICIO MOP VALPARAÍSO, para ser ingresada al MIDEPLAN. Dirección de Arquitectura, 28 de marzo del 2012.
- 2.- Diapositivas Cátedra Teoría de la Administración 2007. Profesor Osvaldo Pizarro.
- 3.- Diapositivas Cátedra Administración Pública Chilena 2008. Profesor Claudio Giovanetti.
- 4.- Diapositivas Cátedra Régimen Laboral del Funcionario Público. 2009 Profesor Luis Sepúlveda.
- 5.- Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. Publicado D.O. 17 de noviembre de 2001.
- 6.- Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. Publicada D.O 8 de noviembre de 2005. Última modificación 3 de octubre de 2011.
- 7.- Ley N° 18.834 Estatuto administrativo. Publicado en D. O 23 de septiembre de 1989. Última actualización 15 de noviembre de 2003.
- 8.- Mauricio Olavarría Gambi: "Efectividad en la gestión pública chilena" Santiago (2010).

Paginografía:

1.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeObrasPortuarias/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:15)

2.<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeObrasHidraulicas/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:17)

3.<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DireccionGeneraldeObrasPublicas/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:20)

4.- <http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DireccionGeneraldeAguas/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 junio a las 17:30)

5.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeConcesiones/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:34)

6.<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeContabilidadyFinanzas/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 17:40)

7.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeAeropuertos/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:45)

8.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeArquitectura/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:48)

9.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondePlaneamiento/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:52)

10.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/DirecciondeVialidad/Paginas/default.aspx>
(consultado el 10 de junio a las 17:55)

11.-<http://www.mop.cl/Direccionesyareas/Fiscalia/Paginas/default.aspx> (consultado el 10 de junio a las 18:00)

12.-<http://www.egobs.unizar.es/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf> (consultado el 18 de junio a las 11:35)

13.-<http://www.mop.cl/acercadelmop/Historia/Paginas/default.aspx> (consultado el 21 de mayo a las 19:50)

14.-<http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/Organigramayestructura.aspx> (consultado el 21 de mayo a las 19:50)

15.-<http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/ValoresMisionyVision.aspx> (consultado el 10 de junio a las 20:45)

16.-<http://www.mop.cl/Regiones/Paginas/default.aspx> (consultado el 11 de junio a las 9:30)

17.-<http://valparaiso.mop.cl/acercadelaseremi/Paginas/Mision.aspx> (consultado el 11 de junio a las 10:12)

18.-<http://valparaiso.mop.cl/acercadelaseremi/Paginas/Funciones.aspx> (consultado el 11 de junio a las 10:20)