



Programa Inspectores Fiscales 2026

Curso Inspección Fiscal I

Módulo I: Entorno Político Institucional. S1

Academia de Obras Públicas de Chile Presidente José Manuel Balmaceda
División de Desarrollo y Gestión de Personas. Subsecretaría de Obras Públicas
Jueves 4 de Junio Docente: Lilia Sánchez Beltrán [DV].



TRABAJANDO
PARA USTED

Para Chile es lo que importa

Ministerio
de Obras Pùblicas

GOBIERNO DE CHILE



TRABAJANDO PARA USTED

ENTORNO POLÍTICO INSTITUCIONAL

Según la neurociencia, el elemento fundamental del aprendizaje es la emoción, porque sólo se puede aprender aquello que se ama, aquello que le dice algo nuevo a la persona. Sin emoción no hay curiosidad, no hay atención, no hay aprendizaje, no hay memoria.

S1: Variables que Impactan la Acción Pública Pensamiento Estratégico MOP

Relevancia de Módulo Entorno Político Institucional

- ✓ Promueve el conocimiento respecto a los lineamientos estratégicos de nuestro Ministerio
- ✓ Facilita la identificación de las problemáticas del entorno y permite tomar decisiones en función de aquello
- ✓ Es una instancia enriquecedora de intercambio de experiencias



Las administraciones públicas satisfacen intereses generales y desarrollan su actividad en un entorno vinculante

¿Algunos componentes del entorno?

Marco Regulatorio
Los Distintos Actores
La Cultura



UN BUEN ANÁLISIS DEL ENTORNO
PERMITE COMPRENDER LAS PAUTAS DE FUNCIONAMIENTO
Y MEJORA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE ENTREGAMOS



Ejercicio Personal

Se recomienda al alumno escribir en un papel, cuál es su función dentro del MOP (no sólo dentro de su Servicio, Departamento o Unidad de desempeño) y cuáles son sus expectativas con respecto al Módulo de Entorno Político Institucional. Igualmente, cuestionarse sobre lo que entiende por Política Pública, y con qué actores, tanto internos como externos, se relaciona frecuentemente en su rol como Inspector Fiscal.

El ejercicio anterior tiene como finalidad evaluar internamente qué tanto sabe o cree saber, acerca de las características de su entorno laboral, así como iniciarse en la comprensión de la importancia de aplicar un Pensamiento Estratégico para relacionarse con ese entorno.

Variables que Impactan la Acción Pública

Desde fines del Siglo XIX y hasta mediados del Siglo XX, en Chile contábamos con un Estado interventor en muchos aspectos de la sociedad:

- Las prioridades las definía el Estado
- Existía una relación unidireccional entre la administración y el administrado
- Conceptos como la Participación Ciudadana, no eran considerados para la toma de decisiones

A partir de la década del '70, el Estado debió adaptarse a profundas transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas.

LAS PERSONAS SE VOLVIERON MÁS ACTIVAS EN SUS PETICIONES Y MÁS EXIGENTES EN SUS DERECHOS.

Se profundizó la democracia y se dio énfasis a la priorización de las necesidades sociales.



Variables que Impactan la Acción Pública



La Institucionalidad se vio fuertemente cuestionada (Los Poderes del Estado, las Policías, las Iglesias...) y emergieron con fuerza los Movimientos Sociales, mediáticamente empoderados, no sólo en Chile, sino a nivel global.

VARIABLES que Impactan la Acción Pública



Grandes Reformas del Estado

- ✓ Atención a vacíos institucionales: Medio Ambiente, Género, Pueblos Originarios, Personas con Capacidades Diferentes...
- ✓ Componentes de participación ciudadana, mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, control, fiscalización, satisfacción usuaria...
- ✓ Estado en red



Variables que Impactan la Acción Pública



Nuevos desafíos

- ✓ Desigualdad social, equidad, género...
- ✓ Cambio climático, escasez hídrica, calentamiento global, problemas energéticos...
- ✓ El poder de los medios (redes sociales)
- ✓ Reestructuración del Estado
- ✓ La Globalización - La Inteligencia Artificial

La Globalización:

- ✓ Integración económica, financiera, social, cultural y científica
- ✓ Acciones locales con impacto mundial
- ✓ Nuevas exigencias y regulaciones medioambientales, de protección indígena, territorial, etc.
- ✓ Sistemas de información globales
- ✓ Desarrollo de la Tecnología y Comunicación en tiempo real





Ventajas y Desafíos de la Globalización

- ✓ Lo que pasa en un punto del globo, afecta rápidamente al resto del orbe. Desde el punto de vista social, el fenómeno de Internet hace que millones tengan voz para informar y opinar sobre lo que pasa en cualquier punto del planeta.
- ✓ El ciudadano común es capaz de influir y ejercer presión para revertir situaciones relevantes, a través de la organización y la participación en movimientos sociales.
- ✓ Internet facilita la compra y venta de productos y servicios, lo que obliga a la creación de nuevos modelos de negocio.

El impacto de la INMEDIATEZ y el “poder” de los líderes informales



Ventajas y Desafíos

- ✓ La Internet móvil desplazó la internet tradicional, cambiando la forma de comunicarnos y redibujando las relaciones humanas.
- ✓ El celular dejó de ser un instrumento de transmisión de la voz y la mensajería de texto trajo consigo modificaciones en el lenguaje (emoticones y emojis).
- ✓ Hoy, el celular se usa para abrir una puerta, para georreferenciarnos, usar una aspiradora “inteligente”, controlar temperatura e iluminación, activar una cortina roller, gestionar alarmas, etc.

La forma de conectarnos con el mundo se redibujó.



Cómo afecta esto a Chile?

- ✓ Nuestro país fue uno de los primeros en abrir sus fronteras a la globalización económica.
- ✓ Desde mediados de los '70 se adoptó un modelo donde la actividad económica era regulada principalmente por el mercado.
- ✓ Algunas de las transformaciones experimentadas en nuestra sociedad, tienen que ver con la participación de la mujer en el mundo del trabajo y otros cambios en el mercado laboral (teletrabajo, reuniones telemáticas...), con modificaciones conceptuales y legales.



Cómo afecta esto a Chile?

- ✓ La disminución de la pobreza (forma de medirla) y su distribución. Según encuesta de MIDEPLAN la mayor parte de la pobreza hoy se encuentra en las zonas urbanas (traslación rural y población migrante).
- ✓ Aumento de la clase media (Se estima que la clase media en Chile representa entre el 47% y el 50% de la población total).
- ✓ Hace 20 años se decía que un 70% de los estudiantes de educación superior, eran la primera generación de sus familias en acceder a la universidad...(disminuyó la percepción del “valor” de la educación técnica, afectando el mercado laboral y generando conflicto entre la aspiración salarial y la vocación).



Ejercicio

¿Cómo nos ha afectado la Globalización y el uso de la Tecnología en el trabajo?

Revisemos los grandes cambios que nos trajo la Globalización y cómo éstos se exacerbaron en Pandemia (cambios conductuales, de mercado, de gustos, organización del tiempo, hábitos alimentarios y de consumo...)

Revisar:

- ✓ Cambios en el mercado laboral (teletrabajo, videoconferencias...)
- ✓ Modificaciones conceptuales y legales (por ejemplo en la adquisición de productos)
- ✓ La jornada laboral
- ✓ El transporte
- ✓ La telemedicina
- ✓ La educación
- ✓ La vida familiar
- ✓ La relación con el entorno vecindario
- ✓ Uso de las redes sociales
- ✓ Las mascotas...

OTRAS VARIABLES QUE IMPACTAN LA ACCIÓN PÚBLICA

Cambios demográficos:

- ✓ Crecimiento y composición de la población mundial
- ✓ Aumento de la expectativa de vida
- ✓ Disminución de la natalidad
- ✓ Incremento de las migraciones y movilidad general

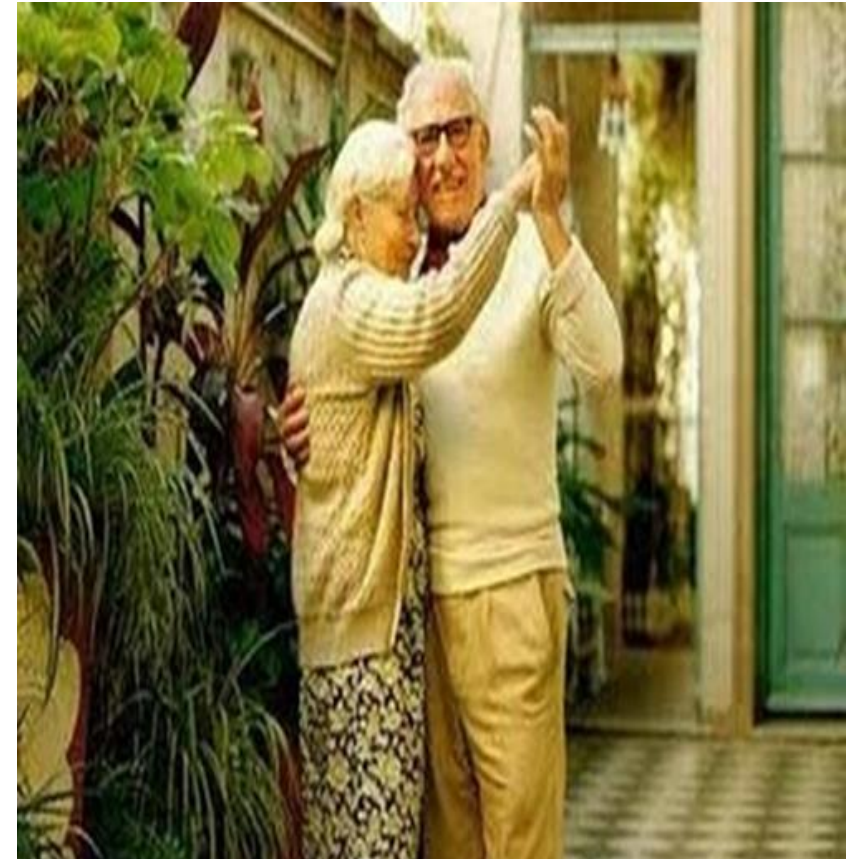


Cómo afecta esto a Chile?

El aumento en la esperanza de vida obliga a Políticas Públicas que aseguren una vejez digna.

Hoy tenemos cerca de 3,8 millones de adultos mayores de 60 años.

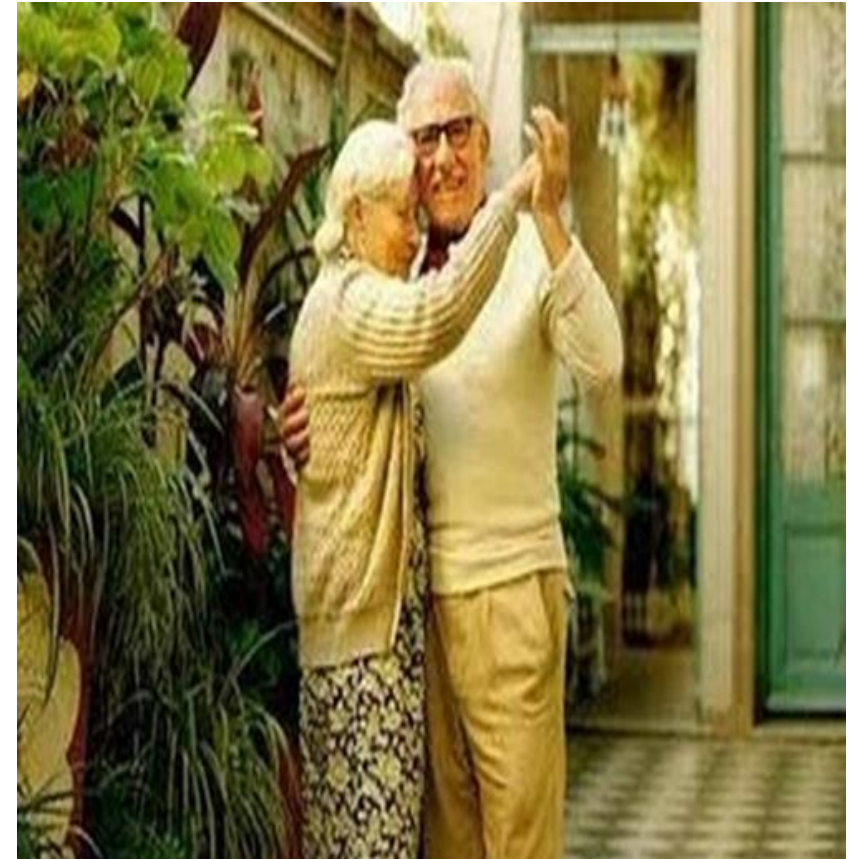
A diferencia de los ancianos, la población menor de 15 años continúa disminuyendo (hoy bordea el 17%).



Cómo afecta esto a Chile?

Implicancias:

- Menos trabajadores para sostener la carga no trabajadora
- Fuerte presión sobre el gasto fiscal en salud y pensiones
- Estancamiento en el crecimiento económico



Situaciones vinculantes con el desarrollo de las OOPP...

El crecimiento poblacional y la migración generan demanda de servicios básicos acordes: aeropuertos, carreteras, puertos, demanda de agua y energía.

La población adulta y con necesidades especiales genera demandas de productos y servicios de infraestructura específicos:

Sistemas de transporte, planificación urbana acorde a los requerimientos del adulto-mayor, accesibilidad universal, mobiliario urbano, etc.

El aumento de flujos y movimiento de personas obliga a una infraestructura apropiada: caminos, puertos y aeropuertos, acordes con medios de transporte más grandes, diversos, y con otro tipo de tecnología en su consumo, mantenimiento y operación.

Situaciones vinculantes con el desarrollo de las OOPP...

Los desastres naturales demandan infraestructura con un estándar mayor en calidad y resistencia:

Puentes, caminos, edificación pública, obras de riego, APR, caletas pesqueras, borde costero, puertos y aeropuertos.

El desarrollo tecnológico aporta nuevas formas de provisión y uso más eficiente de la energía, el tratamiento del agua, el transporte, así como materiales y procedimientos constructivos diferentes.

El aumento del nivel del mar en los próximos 50 años (entre 20 y 30 cm), las variaciones en la velocidad del viento y otros factores asociados al cambio climático, requieren que puertos y ciudades costeras estén mejor preparadas.

Ejercicio de Conversación

Situaciones vinculantes con el desarrollo de las OOPP

¿De qué manera afecta a nuestros Servicios los grandes cambios globales, las exigencias ciudadanas y la incorporación de la tecnología?

En resumen, las variables que Impactan la Acción Pública

- ✓ Sociedades más complejas, diversas y multiculturales.
- ✓ Una ciudadanía con demandas particulares que no pueden recibir soluciones estandarizadas (exige respuestas específicas, no genéricas).
- ✓ Aumenta el protagonismo de la sociedad civil, lo que obliga al sector público a resolver problemas para cada segmento de la sociedad.
- ✓ Se regula la transparencia de la función pública y se exige una clara rendición de cuentas (accountability).





Variables que Impactan la Acción Pública

RESUMIENDO, EXISTEN **2 FACTORES** QUE INFLUYEN PROGRESIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA:

1. EL TERRITORIO

Donde se desenvuelven espacialmente las relaciones sociales, en los ámbitos de la cultura, lo social, lo político y lo económico; y que le corresponde al Estado administrar legalmente, en consideración al suelo, el subsuelo, las aguas y el espacio aéreo. (Agricultura, Minería, Turismo, Obras Públicas...)

2. LAS PERSONAS

Con reconocimiento de sus demandas ciudadanas y la exigencia en la calidad de los servicios que entrega el Estado.

Pensamiento estratégico como forma de relación con el entorno

Reconocidas y analizadas las Variables que impactan la Acción Pública, nos encontramos en condiciones de elaborar un Pensamiento Estratégico, que nos permita descubrir nuestro entorno.

El Pensamiento Estratégico, además de permitirnos descubrir nuestro entorno, posibilita la toma de consciencia de que el éxito no depende sólo de un factor.



Pensamiento estratégico, como forma de relación con el entorno



Lo primero es definir hacia dónde vamos y luego definir cómo se llega.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, es un recurso para conseguir lo que uno quiere, respondiendo 4 preguntas:

- ✓ Dónde estaba ayer?
- ✓ Dónde estoy hoy?
- ✓ Dónde quiero estar mañana?
- ✓ Qué y cómo lo haré para conseguirlo?

5 Elementos Claves del Pensamiento Estratégico

1. Anticiparnos

2. Interpretar

3. Decidir

4. Alinear

5. Aprender

5 Elementos Claves del Pensamiento Estratégico

1. Anticiparnos:

Capacidad para prever cambios en la periferia y adaptarnos a condiciones en evolución.

Aceptar la incertidumbre como una fuente de posibles ventajas y no como una amenaza.

Mantenernos atentos en el seguimiento de nuevas tendencias (medio interno y externo) y tomarlas como una oportunidad para la innovación.

5 Elementos Claves del Pensamiento Estratégico

2. Interpretar:

Los pensadores estratégicos muestran curiosidad para conectar datos y entender situaciones complejas y ambiguas.

Usan tanto el razonamiento analítico como la intuición para reconocer patrones y experimentar con múltiples hipótesis, antes de llegar a una conclusión.

5 Elementos Claves del Pensamiento Estratégico

3. Decidir:

La toma de decisiones es un aspecto fundamental del pensamiento estratégico.

Es necesario mostrar coraje para fijar una dirección y tomar decisiones difíciles, aún con información incompleta.

Hay que poner en un lado de la balanza la inversión a largo plazo y en el otro las presiones por ver resultados en el corto plazo.

5 Elementos Claves del Pensamiento Estratégico

4. Alinear:

Los líderes estratégicos deben saber transmitir a sus stakeholders la disposición al cambio y manejar las diferencias para llevar adelante la organización.

Identificar actores relevantes y evaluar su tolerancia y motivación frente a un conflicto.

Conseguir que todo el grupo se aúne alrededor de una visión estratégica, asegurando que las capacidades, recursos y compromisos adecuados se coordinen para implementar iniciativas estratégicas.

5 Elementos Claves del Pensamiento Estratégico

5. Aprender:

La clave para ser estratégico en el largo plazo es aprender continuamente de los éxitos y también de los fracasos.

Aprender de las interacciones con los distintos actores, para predecir cambios en el medio (interno y externo).

ELEMENTOS CLAVES EN UNA ORGANIZACIÓN

Misión (Por qué...)

Visión (Qué es lo que queremos ser...)

Valores (Qué es lo importante...)

Mapa estratégico (Cómo traducimos la estrategia)

Metas (Qué debemos hacer de manera cuantificable)

Balance Scorecard o cuadro de mando integral (sistema de control de gestión que nos permite medir, alinear y focalizar)

Qué necesitamos?

Resultados estratégicos

...funcionarios satisfechos, “clientes” (usuarios) encantados, procesos eficientes, personas motivadas y optimización de los recursos.

Estrategia Ministerio de Obras Públicas

Un alto % de los funcionarios no comprende los elementos claves de su institución (o no los conoce).

Un alto % de las organizaciones no son capaces de alinear sus acciones, sus recursos ni presupuesto, con su estrategia.

¿“de qué manera” nos proponemos **crear valor a la sociedad?**

Contenidos de la Misión?

1. Describe el trabajo de la Organización de manera clara, concisa y concreta.
2. Orientada a consumidores, usuarios.
3. En grandes empresas se define por unidad de negocio. Si la empresa produce más de una línea de productos o servicios, puede tener una misión global (corporativa) y otra para cada línea de negocio o proceso (Esto ayuda a la sensibilización del personal).

Contenidos de la Visión?

1. Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora...promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
2. Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
3. Debe ser realista, teniendo en cuenta el entorno y los recursos de la empresa.

Para formular la Visión de una empresa, nos podemos hacer siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen futura que la Institución quiere proyectar?
2. ¿Hacia dónde nos dirigimos?
3. ¿Hacia dónde queremos llegar?



Mapa Estratégico

¿Qué es?

Es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos propuestos. Define qué es lo que hay que hacer para alcanzarlos.

¿Para qué sirve?

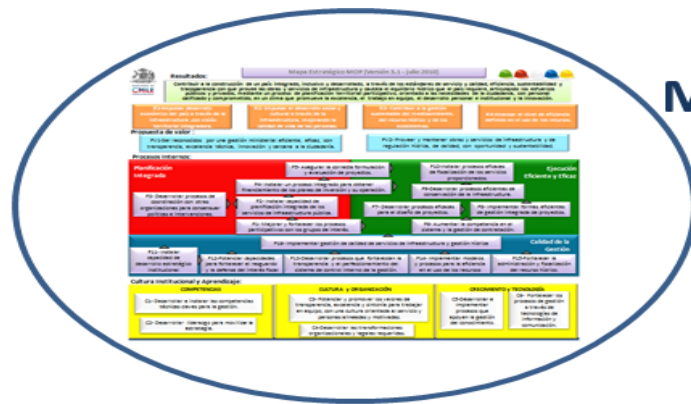
Es una hoja de ruta, facilita el entendimiento y compromiso.

Está constituido por 4 niveles:

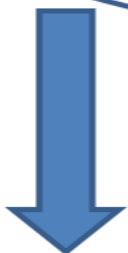
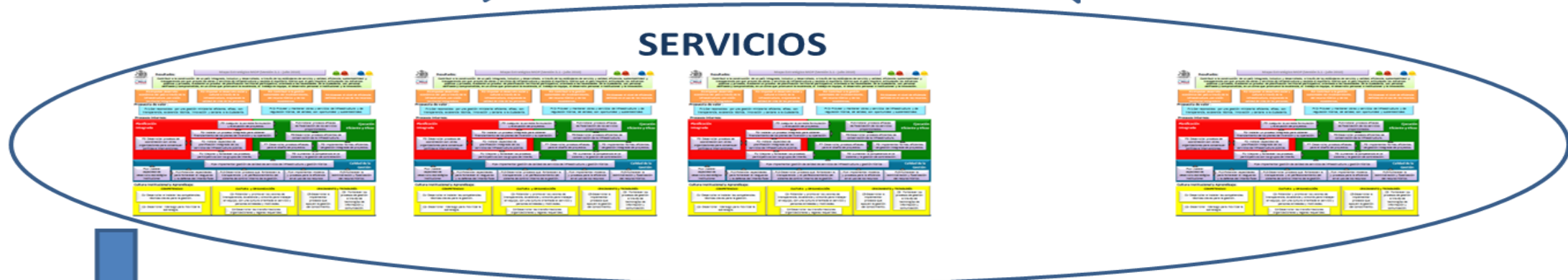
Perspectiva financiera, del cliente, interna y de aprendizaje.

DE QUE NOS SIRVE?

Mapa MOP



SERVICIOS



Directrices a
Regiones,
Departamentos
y Unidades



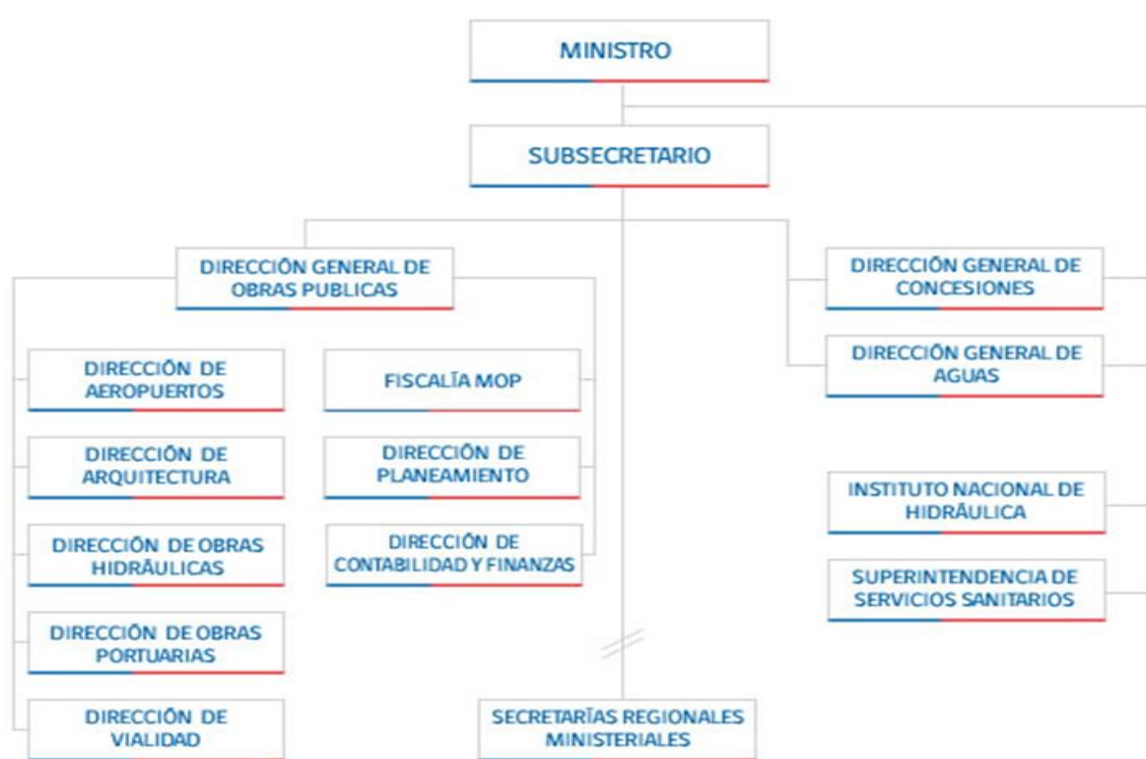
Para la
realización del
trabajo

El cumplimiento de **Metas** asociadas a diversos objetivos implica:

- a. Aporte directo al desarrollo del MOP y sus objetivos
- b. Incentivos

La Estructura y los Procesos MOP

ESTRUCTURA



PROCESOS



Ejercicio Personal

La Estructura MOP

Se solicita a los alumnos investigar y tomar nota breve del Nombre de cada Servicio MOP y su rol institucional, señalando la posición de su Servicio dentro del Mapa de Procesos (área estratégica, del negocio o de soporte)

Variables que
Impactan la
Acción Pública
Pensamiento
Estratégico
MOP

Fin de la Sesión (S1)

Para Chile es lo que importa

Ministerio
de Obras Públicas

GOBIERNO DE CHILE



TRABAJANDO PARA USTED



Gobierno
de Chile

gob.cl

**TRABAJANDO
PARA USTED**
