



CSP · INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

Ministerio de Medio Ambiente – Subsecretaría de Medio Ambiente

Asesoría de Estructura y cultura organizacional

Resumen Ejecutivo

Febrero 2025

Este estudio ha sido realizado por el Centro de Sistemas Públicos en conjunto con el Centro de Ingeniería Organizacional, ambos pertenecientes al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.



Estudio realizado entre
Junio de 2024 y Enero de 2025

DIRECTOR ACADÉMICO

Pablo González

JEFE DE PROYECTO

Rafael Del Campo

EQUIPO

Claudio Caro

Mauricio Echeverría

Patricio Montecino

Carmen Leyton

Antonia Toro

Claudia Vargas

Valentina Avello

Constanza Pedregal

CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

Marta Tapia

Jefa Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas

Solá Ancelovici

Jefe Sección Desarrollo de Personas

Andrés Tamayo

Profesional Sección de Desarrollo de Personas

María José Campos

Profesional Sección de Desarrollo de Personas

Las opiniones expresadas en el presente documento no representan necesariamente la posición de la Contraparte Institucional.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	Introducción	5
2.	Objetivos.....	6
2.1.	Objetivo general	6
2.2.	Objetivos Específicos	6
3.	Metodología	7
3.1.	Enfoque de investigación	7
3.2.	Levantamiento de la situación actual	8
3.3.	Análisis del Desempeño Actual	9
3.3.1.	Revisión documental.....	9
3.3.2.	Entrevistas	9
3.3.3.	Grupos focales.....	10
3.4.	Análisis de estructura	10
3.4.1.	Benchmark nacional.....	10
3.4.2.	Benchmark internacional	10
3.5.	Elaboración de recomendaciones y estrategia de cambio.....	11
3.5.1.	Plan de Comunicaciones	12
3.5.2.	Talleres de Alineamiento y Priorización institucional.....	12
4.	Evolución de la institucionalidad ambiental y del Ministerio del Medio Ambiente.....	13
5.	Sistematización de la información levantada.....	17
5.1.	Información levantada en las entrevistas individuales.....	17
5.2.	Temáticas levantadas en los grupos focales	17
6.	Auditoría del Sistema Humano.....	18
6.1.	Dimensión Estratégica.....	18
6.2.	Dimensión Diseño.....	18
6.3.	Dimensión procesos psicológicos y psicosociales.....	19
7.	Benchmark	20
7.1.	Benchmark de estructura organizacional con entidades públicas nacionales.....	20
7.2.	Benchmark internacional	21
8.	Propuestas de estructura organizacional	23

8.1.	Marco Legal.....	23
8.2.	Lineamientos para la propuesta de estructura	25
8.2.1.	Primer lineamiento: Fortalecer el análisis y definición de temas ambientales interministeriales en el Centro de Gobierno.....	26
8.2.2.	Segundo lineamiento: Traspasar programas operativos a la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático u otras entidades.....	27
8.2.3.	Tercer lineamiento: Fortalecer mecanismo de Gobernanza del MMA.....	27
8.2.4.	Cuarto lineamiento: Adecuar y flexibilizar las estructuras a la estrategia institucional	28
8.2.5.	Quinto lineamiento: Estructurar ciclos de gestión en el MMA.....	28
8.2.6.	Sexto lineamiento: Desconcentrar las decisiones operativas mediante procesos estandarizados, en el 2º y 3er nivel, con soporte legal desde la DAF	29
8.2.7.	Séptimo lineamiento: Establecer una instancia de coordinación en el desarrollo e implementación de normas legales.....	29
8.2.8.	Octavo lineamiento: Programar procesos de participación ciudadana interáreas por territorios	30
8.2.9.	Noveno lineamiento: Articulación de sistemas informáticos	30
8.2.10.	Décimo lineamiento: Mayor relevancia y jerarquía a la Gestión de Personas	30

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Resumen Ejecutivo, elaborado en el marco del contrato de Asesoría en Estructura y Cultura Organizacional, solicitado por la Subsecretaría de Medio Ambiente y ejecutado por el Centro de Sistemas Públicos en conjunto con el Centro de Ingeniería Organizacional, ambos pertenecientes al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, conforme a lo establecido en la Resolución Exenta N°02248/2024.

El objetivo principal de este es proporcionar un diagnóstico integral que sustente la implementación de estrategias de cambio y mejora continua, asegurando su alineación con las necesidades organizacionales actuales y con una visión de largo plazo.

El documento se organiza en distintas secciones. En primer lugar, se presentan los objetivos del proyecto y la metodología utilizada. Posteriormente, se analiza la evolución de la institucionalidad ambiental en Chile a partir de la revisión documental, se muestra una síntesis del análisis de contenido basado en entrevistas y en el estudio temático de los grupos focales. A partir de la información recopilada, se exponen las principales conclusiones del Modelo de Sistema de Auditoría Humano. Además, se incluye un estudio de comparación (benchmark) a nivel nacional e internacional, que permite contrastar la estructura de esta entidad con organizaciones de características similares.

Finalmente, se incorpora un análisis sintético del marco normativo vigente aplicable al Ministerio del Medio Ambiente en relación con su estructura, con el propósito de garantizar la viabilidad y coherencia legal de las propuestas formuladas. Asimismo, sobre la base del análisis realizado, se presentan recomendaciones de cambio organizacional, estructuradas en diez lineamientos estratégicos, dirigidos a fortalecer la gestión institucional, optimizar la administración de recursos y fomentar un entorno laboral más eficiente y equitativo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la presente consultoría técnica es asesorar a la Subsecretaría de Medio Ambiente para su desarrollo y eficacia organizacional, mediante un diagnóstico participativo y la elaboración de recomendaciones para el corto, mediano y largo plazo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los antecedentes disponibles de estructura y cultura organizacional de la Subsecretaría de Medio Ambiente, con perspectiva de desarrollo organizacional para la construcción de un relato común y elaboración de un diagnóstico participativo.
2. Generar una propuesta de estructura organizacional para la Subsecretaría del Medio Ambiente, a través del levantamiento, análisis y evaluación de la estructura actual y las necesidades institucionales.
3. Elaborar recomendaciones y/o propuestas sistematizadas, en base a los resultados obtenidos en el estudio, que permitan diseñar y desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
4. Caracterizar rasgos de las culturas internas que facilitan o dificultan la eficacia y el clima organizacional.

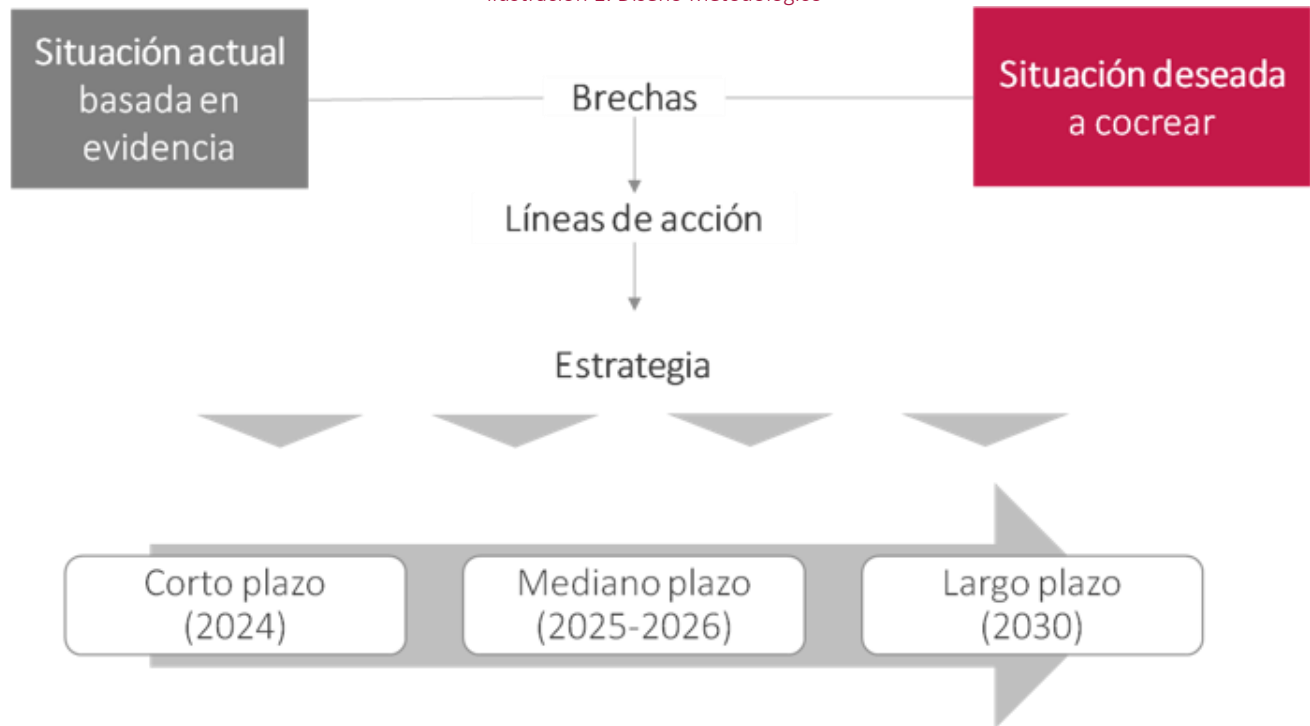
3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional, se ha implementado una serie de actividades destinadas a obtener una visión integral de la organización. Este conjunto de acciones ha sido diseñado para asegurar un enfoque metódico y riguroso en la evaluación, garantizando que los resultados obtenidos sean precisos y pertinentes en función del objetivo de esta consultoría.

3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Para esta consultoría, se propuso una metodología de investigación acción. Este enfoque tiene como finalidad mejorar prácticas concretas, aportando información que guíe la toma de decisiones y la formulación temprana y participativa de recomendaciones.

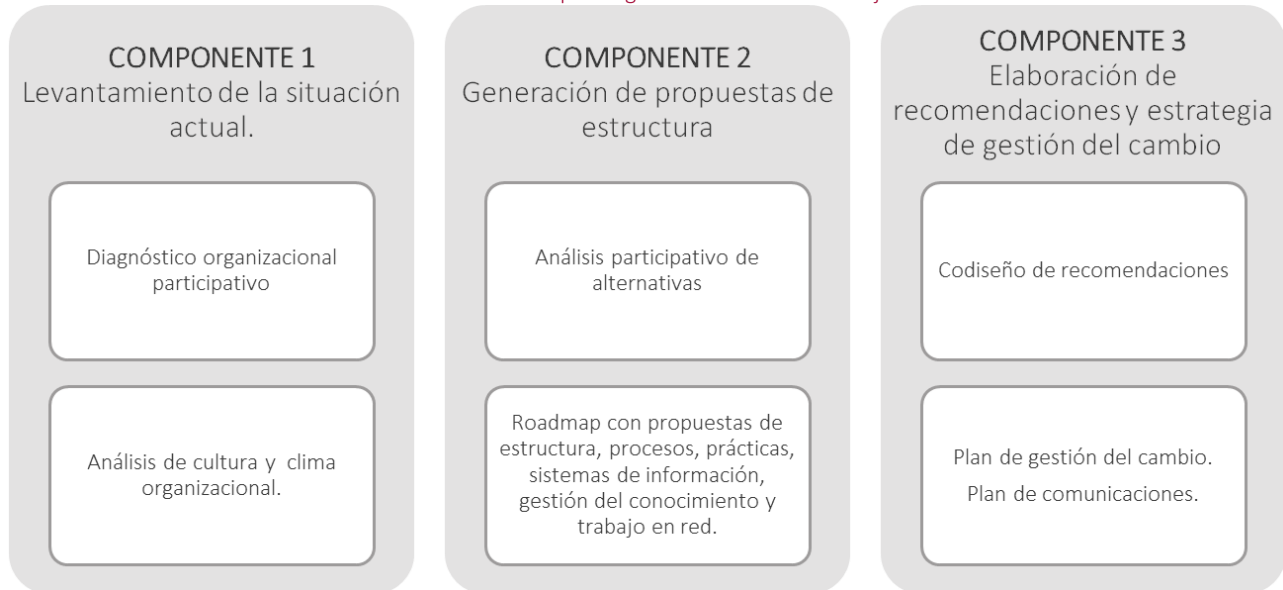
Ilustración 1: Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración propia.

Para cumplir con lo anterior, se propuso estructurar la asesoría técnica en tres componentes: (i) levantamiento de la situación actual, (ii) generación de propuestas y (iii) diseño y acompañamiento en la implementación de una estrategia de gestión del cambio. En la Ilustración 2 se resume el contenido a desarrollado en cada componente, y las actividades asociadas se describen en las secciones siguientes.

Ilustración 2: Esquema general de líneas de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

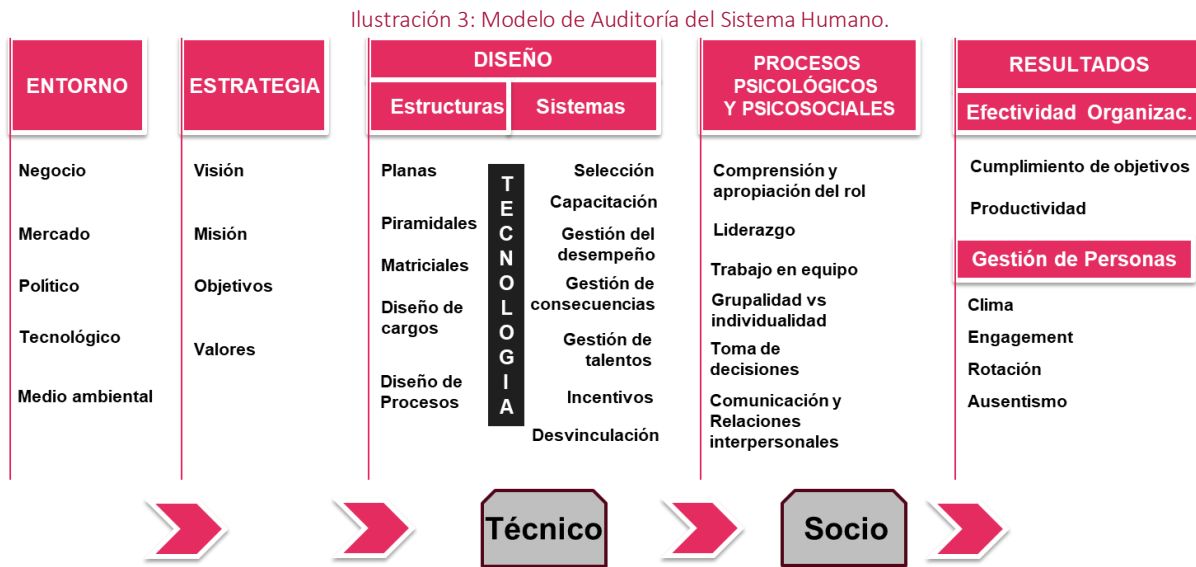
3.2. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El levantamiento de la situación actual se realizó utilizando el modelo de **Auditoría del Sistema Humano (ASH)**, diseñado por Santiago Quijano, con el objetivo de identificar y mapear brechas organizacionales y culturales. Este modelo integra perspectivas de la psicología, sociología, antropología y administración de empresas para diagnosticar y proponer intervenciones en el sistema humano de las organizaciones.

El modelo ASH se basa en cinco ámbitos centrales:

1. **Entorno:** Considera a la organización como un sistema abierto que interactúa constantemente con su entorno, recibiendo influencias y, a su vez, modificándolo a través de su actividad.
2. **Estrategia:** Comprende las definiciones organizacionales para responder al entorno, estableciendo misión, visión, valores, objetivos y criterios de éxito.
3. **Diseño:**
 - a) **Tecnología:** Selección e implementación de tecnologías para optimizar procesos y alcanzar objetivos.
 - b) **Estructura:** Configuración organizativa derivada de decisiones sobre tecnología, distribución del poder y gestión del trabajo en equipo.
 - c) **Sistemas:** Sistemas de gestión de personas que fortalecen la cultura organizacional y garantizan la coherencia interna.
4. **Procesos Psicológicos y Psicosociales:** Fenómenos individuales y grupales generados por la estructura, estrategia y sistemas de gestión, que influyen en la cultura y desempeño organizacional.
5. **Resultados:** Producto de la interacción entre los ámbitos anteriores, reflejando el impacto de la estructura organizativa en la efectividad y bienestar institucional.

Este modelo proporciona un marco para diagnosticar brechas organizacionales, identificar relaciones entre dimensiones clave y orientar estrategias de mejora en la gestión institucional. A continuación, se muestra el modelo en detalle, donde por medio de la Ilustración 3 se enfatizan los diversos ámbitos que podrían considerarse en el plano de brechas.



Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Organizaciones. Santiago Quijano, Ed. Icaria, 2006.

3.3. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ACTUAL

Para el análisis del desempeño actual de la institución se ocuparon las siguientes fuentes de información.

3.3.1. Revisión documental

Se realizó un análisis de los documentos disponibles proporcionados por la contraparte técnica. Estos documentos incluyeron información sobre la revisión de compromisos de gestión institucional, desempeño colectivo y desempeño individual de los directivos.

Además, el equipo llevó a cabo una investigación sobre la evolución del sistema y del Ministerio del Medio Ambiente, con el fin de analizar cómo la institución y sus objetivos estratégicos han cambiado a lo largo de los distintos gobiernos.

3.3.2. Entrevistas

Se llevaron a cabo entrevistas exploratorias con actores clave del Ministerio del Medio Ambiente. Se realizaron 28 entrevistas, considerando a autoridades, jefaturas de división y oficina, representantes regionales (SEREMI), especialistas en género y representantes de los funcionarios.

Las entrevistas, estructuradas en 27 preguntas, abordaron temas estratégicos, organización y liderazgo, procesos administrativos y de atención al usuario, gestión de riesgos, control de gestión y gestión de personas. Cada sesión tuvo una duración promedio de 75 minutos y fue grabada con el consentimiento de los

participantes. Se empleó un análisis cualitativo del contenido, permitiendo identificar y codificar categorías temáticas a partir de la transcripción y revisión textual. Este enfoque permitió sistematizar la información obtenida, identificando patrones y tendencias en las percepciones de los entrevistados sobre la estructura y cultura organizacional del Ministerio.

3.3.3. Grupos focales

Para validar las hipótesis diagnósticas sobre la estructura y cultura organizacional, se realizaron seis grupos focales, asegurando una representación equilibrada de las distintas áreas de la organización. Estos espacios permitieron contrastar y complementar la información obtenida en la revisión documental y las entrevistas individuales. Los grupos focales incluyeron funcionarios y funcionarias de distintas regiones y niveles organizacionales, llevándose a cabo en modalidad presencial y virtual según disponibilidad y ubicación geográfica. Durante estas sesiones, se abordaron temas clave como las tareas diarias, el liderazgo, la coordinación regional, las obligaciones legales y la estrategia institucional, con el propósito de profundizar en las dinámicas internas del Ministerio.

El análisis de la información recopilada se realizó mediante un enfoque temático, permitiendo identificar patrones y tendencias recurrentes en las opiniones de los participantes. Tras la transcripción de las sesiones, se codificaron los datos en categorías previamente definidas, lo que facilitó la organización y comparación de los hallazgos según los distintos grupos analizados.

3.4. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA

3.4.1. Benchmark nacional

Se comparó la estructura organizacional del Ministerio del Medio Ambiente (MMA) con la de los Ministerios de Energía y Agricultura, identificando similitudes en sus funciones y organización. Estas instituciones fueron seleccionadas debido a su relación con la gestión de recursos naturales y la implementación de políticas públicas. El Ministerio de Energía comparte con el MMA un enfoque similar en estas áreas, además de contar con una dotación de personal comparable y una estructura organizativa basada en departamentos y divisiones especializadas en formulación de políticas, regulación y fiscalización. Por su parte, el Ministerio de Agricultura también tiene objetivos alineados con la sostenibilidad, aunque el MMA posee una mayor dotación de personal.

3.4.2. Benchmark internacional

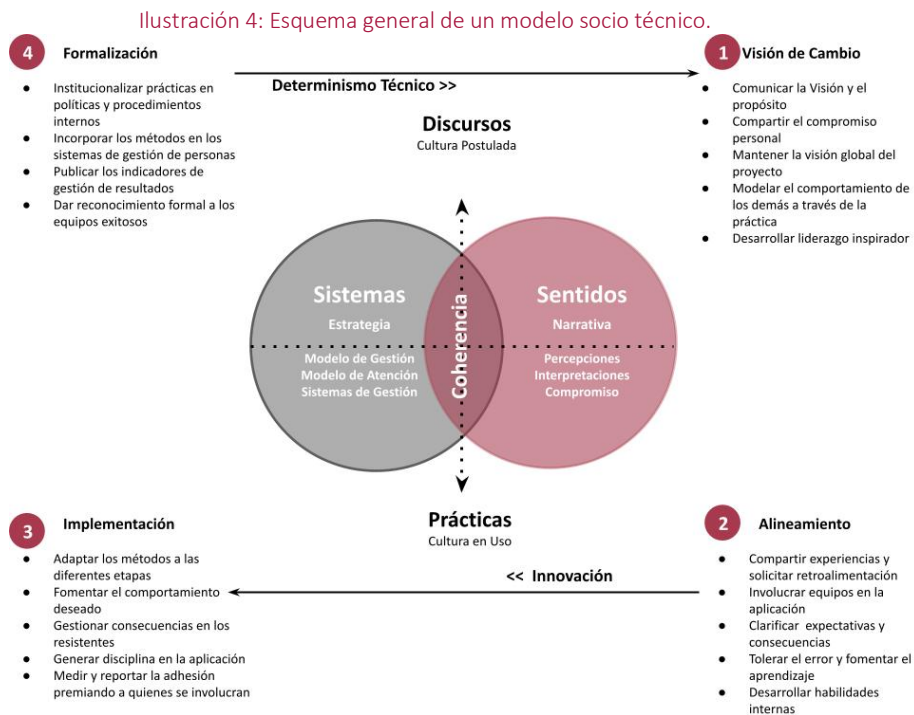
El benchmark internacional analiza la estructura y funcionamiento del MMA en comparación con sus contrapartes en Canadá, Alemania, Francia y Costa Rica, países reconocidos por su liderazgo en políticas ambientales. La evaluación se centra en variables como el grado de autonomía administrativa, la estructura organizacional, el tamaño del equipo, el presupuesto destinado a la protección ambiental y las políticas de cambio climático. También se examina la relación de estos ministerios con el sector privado, su nivel de colaboración internacional y los mecanismos de fiscalización y cumplimiento normativo. Este análisis permite identificar modelos organizacionales eficientes y estrategias efectivas para fortalecer la gestión ambiental.

3.5. ELABORACIÓN DE RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIA DE CAMBIO

Sobre la base del análisis realizado, se elaboraron recomendaciones de cambio organizacional, estructuradas en diez lineamientos estratégicos, dirigidos a fortalecer la gestión institucional, optimizar la administración de recursos y fomentar un entorno laboral más eficiente y equitativo.

Se propuso la construcción de un Plan de Gestión del Cambio en colaboración con la Subsecretaría, con el objetivo de sistematizar los aspectos clave para la implementación efectiva de las modificaciones organizacionales. Este plan permite detallar áreas de mejora en procesos, sistemas informáticos y estructura organizacional, estableciendo una línea base que servirá como referencia para evaluar avances. Su diseño incluye acciones de alineamiento estratégico.

La metodología utilizada de gestión del cambio, denominada "Sentidos y Sistemas", la cual se grafica en la Ilustración 4, se enfatiza la necesidad de involucrar a los actores internos en el proceso de transformación, combinando alineamiento estratégico y participación con el desarrollo técnico y el uso eficiente de los sistemas institucionales. Este enfoque busca generar coherencia entre la visión institucional y las prácticas cotidianas, promoviendo el liderazgo, la retroalimentación, el aprendizaje organizacional y la adaptación de nuevas metodologías de trabajo. El modelo sugiere que la innovación en las prácticas laborales impulsa la sostenibilidad del cambio, consolidándose mediante la institucionalización de nuevas prácticas, el fortalecimiento de la gestión del talento humano y la medición de resultados.



Fuente: Adaptación del Centro de Ingeniería Organizacional (DII-UChile) en base al Modelo Socio-Técnico de Tavistock.

3.5.1. Plan de Comunicaciones

El plan de comunicaciones es un componente clave en la gestión del cambio, ya que facilita la transición hacia el nuevo modelo de gestión mediante la adaptación de mensajes según la audiencia objetivo y el uso de canales de comunicación adecuados. Su diseño incluye la identificación de los grupos de interés, la planificación de los medios de difusión y la creación de un calendario de comunicaciones que garantice la entrega oportuna de información clave, desde el inicio del proceso hasta la consolidación del cambio.

3.5.2. Talleres de Alineamiento y Priorización institucional

Los talleres de alineamiento estratégico y priorización institucional fueron diseñados para generar una comprensión común del diagnóstico organizacional y definir conjuntamente las prioridades de intervención. El primero estuvo dirigido a los directivos de la Subsecretaría y el segundo a los SEREMI, permitiendo discutir los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas y grupos focales, así como los resultados de la auditoría del sistema humano. Durante estas sesiones, se presentaron distintas líneas de intervención, que fueron priorizadas según su impacto y complejidad en el desarrollo organizacional.

4. EVOLUCIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD AMBIENTAL Y DEL MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE

Se llevó a cabo un análisis de la evolución de la institucionalidad ambiental en Chile, considerando los distintos períodos de gobierno desde el retorno a la democracia, así como su desarrollo por decenios a partir de 1995, por medio de la metodología de la OCDE y la CEPAL sobre el desempeño ambiental del país.

Durante el gobierno de Aylwin, se estructuró la institucionalidad ambiental en Chile con la creación de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) en 1990, dependiente del Ministerio de Bienes Nacionales, como respuesta a la creciente preocupación por la degradación ambiental y la falta de coordinación en el sector público. Se estableció un marco interministerial para la gestión ambiental, con el fin de articular políticas y estrategias de protección del medio ambiente y conservación de los recursos naturales. Entre los logros clave del período, destacan la incorporación del tema ambiental en la agenda pública, la generación de una capacidad de gestión en el sector y el compromiso internacional adquirido en la Cumbre de Río de 1992. En 1993, la Secretaría Técnica de la CONAMA elaboró la propuesta de la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente (Ley 19.300), que sentó los pilares para la regulación ambiental en Chile. Sin embargo, se optó por un modelo coordinador y descentralizado en lugar de un ministerio especializado, argumentando la necesidad de aprovechar la institucionalidad existente. Además, se impulsaron iniciativas como el Plan de Descontaminación de la Región Metropolitana, el fortalecimiento de normativas de emisión y el desarrollo de programas de monitoreo ambiental.

El gobierno de Frei (1994-2000) se enfocó en profundizar el modelo de regionalismo abierto, fortaleciendo las relaciones comerciales internacionales con tratados de libre comercio y la integración al Mercosur. Su administración estuvo marcada por un crecimiento económico sostenido, reducción de la pobreza y modernización de infraestructura a través de concesiones público-privadas. En el ámbito ambiental, la CONAMA comenzó a operar en 1994, impulsando el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), planes de educación ambiental, financiamiento para proyectos ecológicos y normativas de prevención de contaminación. Se fortaleció la participación ciudadana en la gestión ambiental y se promovió la sustentabilidad como eje del desarrollo nacional.

Por su parte, el gobierno de Ricardo Lagos (2000-2006) enfrentó conflictos por la radicalización del conflicto mapuche y decisiones medioambientales controvertidas, como la autorización de proyectos energéticos y mineros con alto impacto ecológico, incluyendo Pascua Lama, el Tranque El Mauro y plantas industriales cuestionadas por su impacto ambiental.

En el primer informe de la OCDE-CEPAL de 2005 sobre el desempeño ambiental de Chile se destacaron los avances en la institucionalidad y gestión ambiental, pero señaló graves problemas de contaminación del aire, especialmente en Santiago y en las zonas mineras del norte. Reconoció que las políticas ambientales habían sido influenciadas por preocupaciones de salud pública y compromisos comerciales internacionales, lo que llevó a una mayor regulación y al desarrollo de instrumentos innovadores. Sin embargo, advirtió que Chile aún enfrentaba desafíos importantes en la integración de la sostenibilidad en sectores clave como la agricultura, la energía y el transporte, además de una brecha con los estándares ambientales de los países de la OCDE. Recomendó fortalecer la CONAMA con mayor independencia política, mejorar los marcos normativos y explorar nuevos instrumentos económicos para incentivar el cumplimiento ambiental. En respuesta, el

presidente Lagos decidió reforzar la regulación ambiental y la fiscalización, dejando abierta la posibilidad de crear una Superintendencia del Medio Ambiente para coordinar los esfuerzos estatales en esta materia.

El primer gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010) se centró en la protección social y la igualdad, implementando reformas en pensiones, salud, educación y equidad de género. En materia ambiental, se propuso una nueva política basada en el desarrollo sustentable, la participación social y la planificación territorial. Para fortalecer la institucionalidad ambiental, se planteó la transformación de la CONAMA en un ministerio con mayor autonomía y la creación de la Superintendencia de Medio Ambiente para fiscalizar y sancionar infracciones ambientales. Durante su mandato, se identificaron desafíos en la gestión ambiental, como la falta de coordinación entre sectores y la debilidad en la fiscalización. En respuesta, se impulsaron reformas legales para mejorar la regulación y promover nuevas herramientas económicas para la protección ambiental. En 2010, se promulgó la ley que reorganizó la institucionalidad ambiental, creando el Ministerio del Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) y la Superintendencia de Medio Ambiente (SMA), marcando un hito en la modernización de la gestión de los recursos naturales y consolidando el compromiso del país con el desarrollo sustentable y su ingreso a la OCDE.

El primer gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014) estuvo marcado por la emergencia del terremoto del 27 de febrero de 2010, lo que obligó a reorientar recursos a la reconstrucción. En materia ambiental, su gestión se centró en la implementación de la nueva institucionalidad creada por la Ley 20.417, que estableció el Ministerio del Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) y la Superintendencia de Medio Ambiente (SMA). Además, en 2012, se crearon los Tribunales Ambientales, otorgando una jurisdicción especializada para resolver conflictos relacionados con la normativa ambiental. Los principales objetivos estratégicos del período fueron la consolidación de la institucionalidad ambiental, la mejora en la calidad ambiental del país y la promoción de una ciudadanía más informada y participativa en temas ambientales. En su última Cuenta Pública, se destacó el funcionamiento de la nueva institucionalidad y la adopción de normas más estrictas para garantizar un desarrollo sustentable que equilibre crecimiento económico, equidad social y protección ambiental.

Durante el segundo gobierno de la Presidenta Bachelet (2014-2018), se fortaleció la institucionalidad ambiental a través de la consolidación del Ministerio del Medio Ambiente (MMA), el Servicio de Evaluación Ambiental, la Superintendencia del Medio Ambiente, los Tribunales Ambientales y el diseño del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas. La gestión medioambiental se centró en la equidad ambiental y el desarrollo sustentable, promoviendo políticas públicas y regulaciones eficientes. Se avanzó en la mejora de la calidad del aire con la implementación de planes de descontaminación, como el PPDA de Santiago, y en la gestión de residuos con la promulgación de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP). Además, se impulsaron iniciativas para la mitigación y adaptación al cambio climático, fortaleciendo la participación ciudadana, la descentralización y el ordenamiento territorial como ejes estratégicos de la gestión ambiental.

El informe de 2016 de CEPAL y OCDE evaluó el desempeño ambiental de Chile en la década, destacando avances en institucionalidad y regulación, pero señalando que aún no se habían alcanzado los resultados esperados. Se identificó la necesidad de una implementación más rigurosa de las normativas ambientales, fortaleciendo la fiscalización y mejorando la cooperación interinstitucional. También se resaltó la importancia de una política climática sólida, dada la vulnerabilidad del país a los efectos del cambio climático, y la urgencia de mejorar la gestión de la biodiversidad y las áreas protegidas. Si bien el país había realizado importantes

inversiones en infraestructura ambiental y la promoción de mercados verdes, persistían desafíos en la gestión de residuos, calidad del aire y acceso al agua. El informe recomendó 54 medidas para fortalecer la política ambiental y garantizar un desarrollo más sustentable.

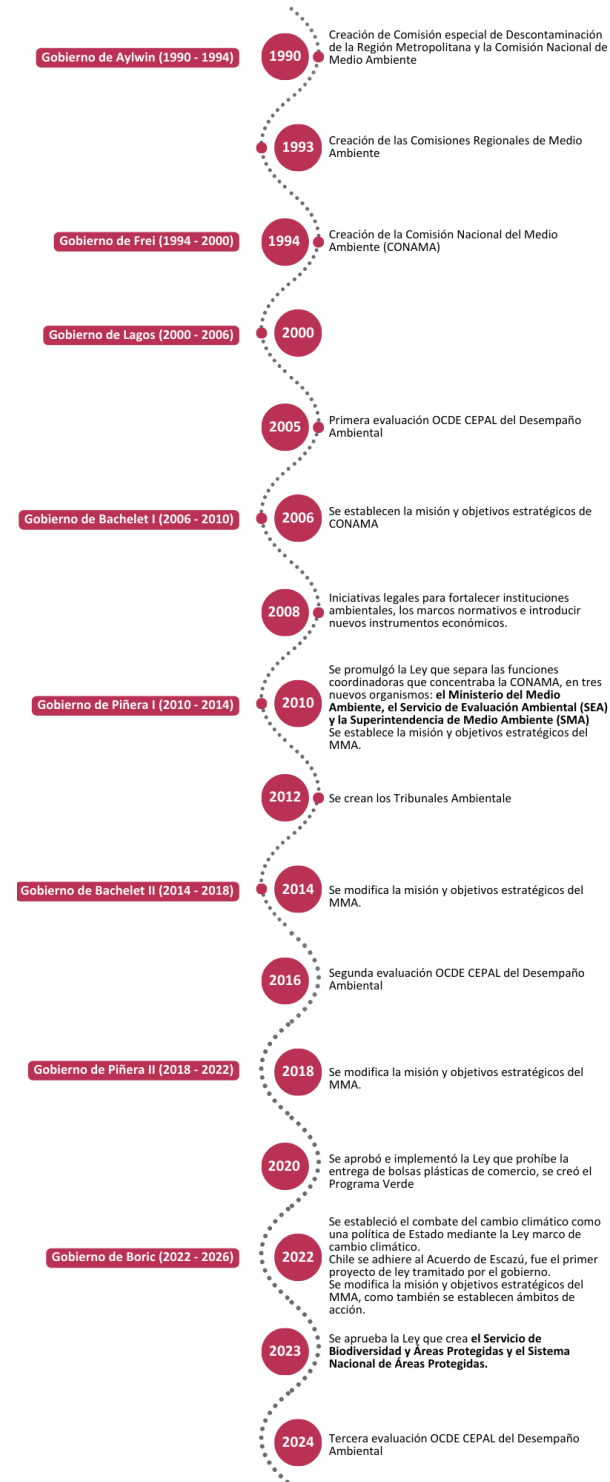
En el segundo gobierno del Presidente Piñera (2018-2022) se propusieron cinco ejes de acción en materia ambiental: fortalecimiento de la institucionalidad ambiental, calidad del aire, biodiversidad, economía circular y cambio climático. Entre los principales avances se destacó la aprobación de la Ley del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, la promoción de hábitos de consumo sustentables, el cumplimiento de compromisos internacionales en materia ambiental, la prohibición del uso de bolsas plásticas en el comercio, la implementación del Programa Estado Verde y la Ley Marco de Cambio Climático, estableciendo el combate contra el cambio climático como una política de Estado.

El gobierno del Presidente Boric (2022-2026) ha centrado su gestión en la profundización de la democracia, la igualdad y la transición ecológica justa, promoviendo un modelo de desarrollo sustentable. En materia ambiental, una de sus primeras acciones fue la adhesión al Acuerdo de Escazú, fortaleciendo la participación ciudadana y la transparencia en temas ambientales. A través del Ministerio del Medio Ambiente, se ha impulsado la modernización de la institucionalidad ambiental con la implementación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas y reformas al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental para mejorar su eficiencia y reducir tiempos de tramitación, sin disminuir estándares ambientales. A pesar de enfrentar dificultades políticas, se han aprobado leyes clave para el fortalecimiento de la fiscalización y regulación ambiental. Además, el gobierno ha priorizado la lucha contra el cambio climático y la protección de ecosistemas, consolidando la institucionalidad ambiental iniciada en 2010.

La tercera Evaluación de Desempeño Ambiental de Chile (EDA Chile 2024) destaca avances significativos en materia ambiental, como la aprobación de la Ley Marco de Cambio Climático, la creación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas y la ratificación del Acuerdo de Escazú. Sin embargo, señala desafíos pendientes en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la mejora de la calidad del aire y la gestión de residuos, además de la necesidad de enfrentar la crisis hídrica. Entre sus 36 recomendaciones, el informe enfatiza la importancia de garantizar la coherencia de las políticas ambientales, avanzar hacia la neutralidad de carbono en 2050, minimizar la contaminación atmosférica y promover la economía circular. También insta a fortalecer la gobernanza del agua y la planificación ambiental para un desarrollo sostenible. Conjuntamente con estos desafíos, el informe reconoce que Chile tiene el potencial para cumplir sus compromisos en materia de biodiversidad.

A continuación, en la Ilustración 4 se presenta un resumen del desarrollo institucional medioambiental en Chile. En la parte derecha se encuentran los diferentes gobiernos junto con los años correspondientes a sus mandatos, mientras que en la parte izquierda se destacan los hitos más relevantes, como la creación de instituciones, modificaciones de objetivos estratégicos, evaluaciones de desempeño ambiental por la OECD y CEPAL, entre otros.

Ilustración 4: Línea de tiempo de la institucionalidad ambiental



Fuente: Elaboración propia.

5. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA

5.1. INFORMACIÓN LEVANTADA EN LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES

De acuerdo con las respuestas de las y los entrevistados, el MMA carece de un plan estratégico consolidado y de un enfoque integral respecto a su dotación y recursos a largo plazo, lo que limita la implementación de nuevas normativas y genera malestar interno. Por otro lado, aunque existen algunos indicadores de desempeño, no evalúan de manera efectiva la calidad y eficiencia de los servicios, y su diseño a menudo prioriza la facilidad sobre el impacto real. Las relaciones de negociación del MMA con otros actores se perciben como inconsistentes, afectadas por la falta de perfiles adecuados y estrategias claras.

También, la comunicación interna presenta desafíos de claridad y equidad, generando confusión en roles y responsabilidades. Aunque algunas áreas muestran buena planificación, la carga laboral se percibe desigual y con falta de claridad de los procesos sustantivos, lo que dificulta la adhesión a nuevas prioridades. Además, la gestión administrativa y presupuestaria enfrenta desafíos debido a la burocracia, en otras áreas se menciona la falta de personal con las competencias requeridas y la dependencia de herramientas manuales. La matriz de riesgos, aunque existe, no se utiliza de manera sistemática y su implementación es inconsistente, pues es vista más como un formalismo que como una herramienta efectiva.

Finalmente, respecto a la gestión y desarrollo de personas, las políticas son conocidas parcialmente, pero su implementación presenta brechas, especialmente en perspectiva de género, dimensión territorial y en el uso de tecnologías, afectando la eficiencia y el bienestar laboral.

Por último, se subrayó la influencia de la Asociación de Funcionarios, cuyo rol ha ralentizado ciertos procedimientos, ya que "todo debe pasar por ellos", lo que genera demoras significativas en la implementación de decisiones. Según las y los participantes, este aspecto refleja un problema de liderazgo, que consideran agotado.

5.2. TEMÁTICAS LEVANTADAS EN LOS GRUPOS FOCALES

Existe una percepción arraigada de que los funcionarios son quienes aseguran la continuidad del Modelo de Gestión Ambiental y son responsables de responder ante la Contraloría y la ciudadanía.

Por otro lado, aunque las funciones institucionales están claramente establecidas en el marco normativo, se percibe que la mayoría del trabajo en regiones se concentra en atender contingencias, especialmente aquellas solicitadas por el nivel central o el equipo directivo. En este contexto, los funcionarios también perciben diferencias en comparación con el nivel central y señalan de que en el nivel central hay acceso a más recursos y mejores condiciones laborales.

Asimismo, se observó que en el nivel central existe una tendencia a comunicarse más hacia el exterior que hacia el interior, lo que genera una falta de atención al "cliente interno" y al bienestar de los funcionarios.

Adicionalmente, se destacó una percepción de agobio relacionada con el trabajo administrativo, la cual fue incrementada por la implementación del sistema "Cero papel", lo que según funcionarias y funcionarios ha llevado a un aumento en la carga laboral.

6. AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO

Para realizar el diagnóstico de la situación actual a través el Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH), se utilizaron como insumos, tanto la información recopilada mediante entrevistas individuales y grupos focales, como el material bibliográfico entregado por la contraparte técnica.

6.1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia del Ministerio del Medio Ambiente (MMA) 2023-2026 establece una orientación centrada en la protección ambiental, el bienestar de las personas y la implementación de una Transición Socio Ecológica Justa, incorporando principios de sostenibilidad, derechos humanos e igualdad de género. Sus objetivos estratégicos incluyen fortalecer la relevancia de la protección del medio ambiente en la gestión interministerial, consolidar un gobierno ecológico a través de políticas, leyes e instrumentos ambientales, mejorar la fiscalización y cumplimiento de la normativa ambiental, y potenciar el Servicio de Evaluación Ambiental mediante la integración del cambio climático y los compromisos del Acuerdo de Escazú. Asimismo, la estrategia busca abordar la protección y recuperación ambiental de las denominadas “zonas de sacrificio” y la gestión de los recursos naturales a nivel de cuencas, asegurando una gobernanza más efectiva y transparente. Sin embargo, el análisis evidencia que la estrategia actual no ha sido ampliamente difundida dentro del MMA ni construida con participación de sus funcionarios, lo que limita la apropiación institucional y favorece el trabajo en silos, generando una falta de alineamiento interno en la gestión y dificultando la implementación efectiva de sus objetivos.

Además, el MMA enfrenta el desafío de asumir nuevas responsabilidades derivadas de recientes normativas ambientales, como la Ley Marco de Cambio Climático, la regulación del plástico de un solo uso y la implementación del Acuerdo de Escazú, sin una expansión correspondiente en su estructura organizacional ni en sus recursos. Esta situación ha generado una sobrecarga en su personal, afectando el clima laboral y poniendo en riesgo la efectividad de su gestión.

En este contexto, la revisión y actualización de la estrategia institucional bajo un enfoque participativo, involucrando a todas las áreas del ministerio incluidas las SEREMIs, será importante para fortalecer el sentido de propósito común y mejorar la coordinación interna. También se enfatiza la necesidad de un Plan de Comunicaciones que garantice la difusión efectiva de la estrategia y facilite su implementación. Asimismo, se plantea la urgencia de alinear la estructura organizacional con los nuevos desafíos estratégicos, dotándola de los recursos necesarios para su ejecución y fortaleciendo mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir su impacto. La consolidación de una estrategia bien definida, difundida y respaldada con una estructura adecuada es clave para mejorar la gestión ambiental y asegurar que el MMA pueda responder de manera eficaz a los retos ambientales y regulatorios del país.

6.2. DIMENSIÓN DISEÑO

El análisis de la estructura organizacional del Ministerio del Medio Ambiente (MMA) revela que esta no siempre refleja las prioridades estratégicas actuales, ya que ha evolucionado mediante la incorporación de procesos y funciones sin un rediseño integral. Esto ha generado duplicidad de tareas, dificultades de coordinación y desigualdad en el poder y autoridad entre unidades, afectando la eficiencia operativa. Además, se identificaron

deficiencias en la comunicación entre el nivel central y las Secretarías Regionales, generando respuestas inconsistentes a las prioridades institucionales. En cuanto a la gestión de personas, se evidenció una baja credibilidad en los procesos de reclutamiento, evaluación y desarrollo profesional, debido a la falta de comunicación efectiva y la predominancia de liderazgos técnicos sobre habilidades de gestión.

Por otro lado, la infraestructura tecnológica del MMA presenta disparidades significativas entre unidades, con brechas en equipamiento, interoperabilidad de sistemas y acceso a información en tiempo real. La ausencia de un modelo de gobernanza de datos ha generado soluciones tecnológicas fragmentadas, dificultando la integración y optimización de la información. Asimismo, las restricciones presupuestarias limitan la adopción de tecnologías avanzadas y la innovación en herramientas digitales.

6.3. DIMENSIÓN PROCESOS PSICOLÓGICOS Y PSICOSOCIALES

El análisis de los Factores Psicológicos y Psicosociales en el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) evidencia una serie de desafíos en la gestión del clima laboral, el liderazgo y la estructura organizacional. Se identifican dos culturas laborales diferenciadas entre profesionales provenientes de CONAMA y aquellos que ingresaron directamente al MMA, lo que ha generado divergencias en las formas de trabajo y colaboración. Además, hay una percepción de alta carga laboral y de falta de oportunidades de desarrollo profesional, los cuales han sido destacados como factores de insatisfacción y estrés. La Encuesta de Entorno y Ambiente Laboral y Salud Mental (CEAL-SM) indica que, si bien la mayoría de los trabajadores valora condiciones de trabajo seguras, existe un alto nivel de malestar físico y una percepción de sobrecarga laboral, lo que impacta en la motivación y desempeño. Asimismo, se percibe una falta de un liderazgo efectivo, comunicación deficiente y tendencia al trabajo en “silos”, lo cual dificulta la colaboración y la cohesión entre equipos.

Por otro lado, el aumento de responsabilidades derivado de nuevas normativas ambientales sin un incremento proporcional de dotación y financiamiento ha generado un impacto negativo en la eficiencia y satisfacción laboral. La ausencia de ajustes estructurales ha incrementado la ambigüedad en los roles y funciones, afectando la apropiación del trabajo y la claridad en la toma de decisiones. Además, los resultados de la encuesta reflejan riesgos asociados al equilibrio entre vida laboral y personal, exigencias emocionales en el trabajo y una deficiente articulación entre áreas.

7. BENCHMARK

7.1. BENCHMARK DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ENTIDADES PÚBLICAS NACIONALES

La implementación de la estrategia en una organización como el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) requiere abordar aspectos clave como el diseño organizacional, el liderazgo y comunicación de la alta dirección, la gestión de la cultura organizacional y la definición de sistemas de soporte y control. Un diseño organizacional adecuado permite optimizar recursos y mejorar la coordinación interinstitucional, facilitando la implementación de políticas públicas ambientales de manera efectiva. Para evaluar y mejorar su estructura organizacional, se ha realizado un análisis comparativo (benchmarking) con ministerios similares, como el de Energía y Agricultura, a fin de identificar mejores prácticas en comunicación, coordinación y articulación institucional.

La departamentalización es clave en el diseño organizacional, ya que permite dividir una organización en unidades especializadas para mejorar la eficiencia, la coordinación y la capacidad de respuesta. Sin embargo, distintos enfoques de departamentalización tienen ventajas y desventajas. En el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), se observa una estructura organizacional más fragmentada en comparación con ministerios como el de Energía y Agricultura, con 14 áreas de segundo nivel jerárquico, frente a 9 y 1 respectivamente. Esta estructura implica mayores desafíos en la coordinación interna y en la articulación de funciones estratégicas. A diferencia de los otros ministerios, el MMA carece de áreas de staff, lo que limita la capacidad de abordar temas transversales como género, inclusión o comunicación, que en otros ministerios son gestionados de manera más estructurada. Además, la ausencia de un nivel organizacional intermedio, como las "unidades" presentes en otros ministerios, puede dificultar la especialización y sobrecargar los departamentos existentes.

Otro hallazgo importante es la necesidad de estandarizar la estructura de las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI). A diferencia de Energía y Agricultura, que cuentan con áreas administrativas, de comunicaciones y de soporte bien definidas, el MMA carece de un modelo homogéneo para sus oficinas regionales, generando diferencias en la implementación de políticas a nivel territorial. Se propone estructurar las SEREMI con un coordinador técnico, áreas de apoyo administrativo, comunicación y soporte, además de incorporar uno o más abogados en el DAF para fortalecer la gestión administrativa del conjunto de las SEREMIAS.

Asimismo, se sugiere la creación de un área específica de planificación y control de gestión, separada de Presupuesto, permitiendo una planificación estratégica más robusta y un seguimiento adecuado de las metas institucionales.

En el ámbito del bienestar y la gestión de personas, el MMA debería ampliar la cobertura de sus funciones, alineándose con modelos más integrados que incluyan calidad de vida y prevención de riesgos, como ocurre en Energía.

7.2. BENCHMARK INTERNACIONAL

En cuanto a la administración público y privada de la institucionalidad ambiental, Chile ha consolidado un Ministerio del Medio Ambiente (MMA) con un rol central en la regulación y fiscalización ambiental, pero su estructura altamente centralizada limita su autonomía y capacidad de respuesta a nivel local. Comparado con otros países, Canadá destaca por otorgar a su ministerio recursos propios y mayor independencia, permitiendo una gestión más flexible y efectiva en sus provincias. Alemania, con un ministerio altamente autónomo, facilita la implementación intersectorial y decisiones rápidas en temas ambientales críticos, mientras que Francia, aunque mantiene una estructura centralizada, permite la aplicación regional de sus leyes ambientales para una gestión más adaptable. En contraste, Costa Rica opera con un modelo híbrido que integra la administración pública con actores privados y organizaciones no gubernamentales, logrando políticas innovadoras y efectivas en conservación. La experiencia internacional sugiere que Chile podría beneficiarse de una mayor descentralización y autonomía en la toma de decisiones, adoptando modelos que fortalezcan la capacidad de respuesta del MMA y mejoren la coordinación de sus políticas medioambientales a nivel regional.

Al comparar la estructura organizacional y cantidad de funcionarios, el Ministerio del Medio Ambiente de Chile cuenta con una estructura altamente centralizada y un equipo reducido de aproximadamente 1.145 funcionarios, lo que limita su capacidad operativa y de fiscalización a nivel nacional. En contraste, otros países presentan modelos más descentralizados y con mayor dotación de personal. Canadá, por ejemplo, dispone de más de 7.600 empleados y una estructura con múltiples divisiones regionales que fortalecen su capacidad de gestión en distintos ámbitos ambientales. Alemania, con un ministerio de entre 1.000 y 5.000 empleados, opera con direcciones generales especializadas que optimizan la implementación de políticas intersectoriales. Francia, con un ministerio mucho más robusto (35.945 funcionarios), combina una estructura central con organismos descentralizados en regiones y departamentos, lo que permite una mejor articulación de sus políticas ambientales. Costa Rica, por su parte, cuenta con una estructura mixta que integra entidades adscritas y áreas de conservación, promoviendo una gestión participativa y eficiente en sostenibilidad. Comparado con estos países, Chile enfrenta el desafío de ampliar su capacidad institucional y mejorar la descentralización de su estructura para responder de manera más efectiva a las demandas ambientales de los territorios.

Al revisar el presupuesto de la institucionalidad ambiental se observa que el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) de Chile representa aproximadamente el 0,2% del PIB, una cifra baja en comparación con otros países, destinándose principalmente a fiscalización, conservación de biodiversidad y gestión de residuos. En contraste, el Ministerio de Medio Ambiente de Canadá (ECCC) maneja un presupuesto de 2.400 millones de dólares para 2023-2024, lo que supone un aumento del 24,3% respecto al año anterior, reflejando su fuerte compromiso con la economía baja en carbono y soluciones climáticas naturales. Alemania, por su parte, asigna 2,4 millones de euros a su Ministerio de Medio Ambiente (BMUV), aunque este monto es solo una parte del presupuesto total destinado a la protección ambiental, ya que otras carteras también financian estas iniciativas. Francia destaca con un presupuesto de 36.075 millones de euros para su Ministerio de Transición Ecológica en 2024, representando el 1,29% del PIB, y un total de 62.000 millones de euros si se incluyen los fondos para transición ecológica en otros ministerios, elevando la inversión al 2,21% del PIB. En Costa Rica, el presupuesto para medio ambiente en 2024 asciende a 51.724 millones de colones, equivalentes al 0,4% del presupuesto nacional. Comparativamente, Chile enfrenta el desafío de aumentar su inversión en políticas ambientales para fortalecer su capacidad institucional y cumplir con los compromisos de sostenibilidad y cambio climático.

En cuanto a las políticas de cambio climático, Chile ha avanzado significativamente en su agenda climática con la promulgación de la Ley del SBAP y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (2023) y la Ley Marco de Cambio Climático (2022), estableciendo el compromiso de alcanzar la carbono neutralidad en 2050. Comparado con otros países, destaca en la creación de áreas protegidas y la gestión de residuos mediante la Ley REP, aunque puede fortalecer su gobernanza climática y planificación de metas intermedias. Canadá, por ejemplo, cuenta con una estrategia coordinada con gobiernos locales y comunidades indígenas, así como objetivos más ambiciosos de reducción de emisiones para 2030. Alemania es referente en transición energética y tarificación del CO₂, mientras que Francia ha implementado un sistema de impuestos sobre el carbono e incentivos para energías renovables. Costa Rica, con su Plan Nacional de Descarbonización y el uso del 99% de su electricidad de fuentes limpias, es un modelo de sostenibilidad, combinando energías renovables con estrategias de conservación y compensación de carbono. Chile podría fortalecer su transición energética acelerando el abandono del carbón, integrando mecanismos de tarificación de emisiones y fomentando incentivos económicos para la reducción de la huella de carbono, asegurando un enfoque más robusto en su lucha contra el cambio climático.

En la relación con el sector privado, Chile ha avanzado en mecanismos de colaboración y la participación en redes internacionales para fortalecer sus políticas ambientales, aunque aún enfrenta desafíos en la integración de estos actores. A diferencia de países como Canadá y Alemania, donde las alianzas público-privadas son clave en la innovación y financiamiento de energías limpias, Chile ha comenzado a impulsar iniciativas como el Plan de Acción Empresarial en Biodiversidad y el Acuerdo de Escazú. Alemania se destaca por su Programa Nacional de Innovación en Hidrógeno y las subvenciones a empresas para el desarrollo de tecnologías limpias, mientras que Francia lidera acuerdos internacionales, como el Acuerdo de París, y destina importantes recursos al Fondo para el Medio Ambiente. Costa Rica ha logrado una sinergia ejemplar entre el sector público, privado y comunidades locales, utilizando estrategias como el pago por servicios ambientales y el desarrollo de energías renovables. Para fortalecer su impacto, Chile podría ampliar la participación del sector privado en la transición ecológica, fomentar incentivos para la innovación ambiental y mejorar la coordinación interinstitucional en redes internacionales, siguiendo modelos exitosos de cooperación como los de Canadá y Costa Rica.

Por último, al comparar los mecanismos de fiscalización y aplicación de normativas ambientales, se observa que Chile, a través de la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA), lidera la fiscalización ambiental, enfocándose en el cumplimiento de normativas, monitoreo de calidad ambiental y denuncia ciudadana, aunque su capacidad de supervisión podría fortalecerse con modelos internacionales. Canadá destaca por sus redes de monitoreo especializadas en zonas urbanas y remotas, junto con estrictas regulaciones sobre sustancias peligrosas. Alemania implementa auditorías ambientales periódicas y colabora con la Unión Europea para garantizar el cumplimiento normativo. Francia combina la supervisión de emisiones y riesgos con la integración de principios de sostenibilidad, mientras que Costa Rica gestiona su fiscalización mediante múltiples instituciones, incluyendo cuerpos policiales ambientales. Chile podría mejorar su sistema mediante una mayor descentralización en la fiscalización, auditorías más frecuentes y un enfoque más integrado en el desarrollo sostenible, siguiendo los ejemplos de Alemania y Francia en supervisión, y de Costa Rica en participación local y operativos de control ambiental.

8. PROPUESTAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Del diagnóstico anterior surgen varios nudos críticos que requieren atención, particularmente en relación con la estructura organizacional, la cual no se ajusta de manera óptima a la estrategia institucional. Esta desconexión compromete la capacidad de la Subsecretaría de Medio Ambiente para alcanzar sus objetivos estratégicos de forma eficiente y coherente con su misión.

A continuación, se presenta un análisis de las áreas de ajuste necesarias para lograr una alineación efectiva entre estructura y estrategia, de manera que se favorezca el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1. MARCO LEGAL

La estructura organizacional del Ministerio del Medio Ambiente (MMA) se encuentra actualmente regida por los siguientes instrumentos normativos:

- La Ley 20.417 de 2010 que crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del medio ambiente
- El Decreto con Fuerza de Ley 4 de 2010 que fija la Planta del MMA
- El Decreto 13 de 2022 que aprueba el reglamento orgánico del MMA y deja sin efecto el Decreto 62 de 2014.

La Ley 20.417, en su Párrafo 3º De la organización establece:

Artículo 74.- La organización del Ministerio será la siguiente:

- El Ministro del Medio Ambiente.
- El Subsecretario.
- Las Secretarías Regionales Ministeriales del Medio Ambiente.
- El Consejo Consultivo Nacional y los Consejos Consultivos Regionales.

Un reglamento determinará la distribución temática en las divisiones del Ministerio, de conformidad a lo señalado en la ley Nº 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado ha sido fijado mediante el decreto con fuerza de ley Nº1, de 2001, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, las que deberán contemplar a lo menos las siguientes materias: Regulación Ambiental; Información y Economía Ambiental; Educación, Participación y Gestión Local; Recursos Naturales y Biodiversidad; Cambio Climático y Cumplimiento de Convenios Internacionales, y Planificación y Gestión.

Artículo 75.- En cada región del país habrá una Secretaría Regional Ministerial, dependiente técnica y administrativamente del Ministerio del Medio Ambiente, y sometidas a las normas de la ley Nº 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado mediante el decreto con fuerza de ley Nº1, de 2005, del Ministerio del Interior.

Le corresponderá, especialmente a las Secretarías Regionales Ministeriales, en una o más regiones:

- Ejercer en lo que le corresponda las competencias del Ministerio señaladas en el artículo 70.
- Asesorar al Gobierno Regional para la incorporación de los criterios ambientales en la elaboración de los Planes y las Estrategias de Desarrollo Regional.
- Colaborar con los municipios respectivos en materia de gestión ambiental.

Además, el Párrafo 4º De los Consejos Consultivos, especifica sus integrantes y funciones, tanto el plano nacional como de regiones.

El Decreto con Fuerza de Ley 4 de 2010 que fija la Planta del MMA establece en el PÁRRAFO 1º Del Ministerio del Medio Ambiente

Artículo 1º. Fijase la siguiente planta de personal del Ministerio del Medio Ambiente:

Tabla 7: Cargos, grados y cantidad de profesionales en el MMA

Cargos	Grados EUS	Número
Autoridades de Gobierno		2
Ministro	B	1
Subsecretario	C	1
Directivos de exclusiva confianza		22
Jefe de División	2º	1
Jefes de División	3º	3
Jefes de División	4º	3
Secretarios Regionales Ministeriales	4º	7
Secretarios Regionales Ministeriales	5º	8
Directivos de carrera		8
Jefes de Departamento	5º	4
Jefes de Departamento	6º	2
Jefes de Subdepartamento	4º	2
Total Planta Directivos		32
Planta de Profesionales		14
Profesionales	4º	2
Profesionales	5º	3
Profesionales	6º	2
Profesionales	7º	2
Profesional	8º	1
Profesional	9º	1
Profesional	10º	1
Profesionales	12º	2
Planta de Técnicos		2
Técnicos	9º	1

Cargos	Grados EUS	Número
Técnicos	12°	1
Planta de Administrativos		4
Administrativo	12°	1
Administrativos	13°	2
Administrativo	17°	1
Planta de Auxiliares		1
Auxiliar	19°	1
Total Planta del Ministerio		53

Fuente: Elaboración propia

El Decreto 13 de 2022 establece en su Artículo 2°. - La estructura orgánica del Ministerio del Medio Ambiente es la siguiente:

- El Ministro;
- El Subsecretario;
- Las Secretarías Regionales Ministeriales del Medio Ambiente;
- El Consejo Consultivo Nacional y los Consejos Consultivos Regionales;
- La División de Recursos Naturales y Biodiversidad;
- La División de Calidad del Aire;
- La División de Cambio Climático;
- La División Jurídica;
- La División de Información y Economía Ambiental;
- La División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana;
- La División de Administración y Finanzas.

Tomando en cuenta estos antecedentes normativos y organizacionales como restricciones que deben ser cumplidas, se proponen ajustes estructurales que no requieran cambios legales, optimizando las funciones y responsabilidades de las diversas instancias organizacionales del Ministerio. Este enfoque busca respetar la base normativa vigente mientras se optimizan las funciones y responsabilidades dentro de los niveles operativos y técnicos del Ministerio.

8.2. LINEAMIENTOS PARA LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA

Las propuestas siguientes tienen como objetivo asegurar que la estructura del Ministerio de Medio Ambiente (MMA) responda de manera funcional y coherente a su estrategia institucional. Para ello, se sugiere fortalecer los roles estratégicos en áreas claves, establecer mecanismos de gobernanza que faciliten una toma de decisiones ágil y alineada con la visión ministerial, y estructurar ciclos de gestión que optimicen los recursos y tiempos en la implementación de políticas.

Asimismo, se propone estandarizar los procesos operativos y desconcentrar la toma de decisiones, permitiendo una mayor autonomía en los niveles operativos sin perder alineación estratégica. Otro aspecto fundamental es la especialización en el desarrollo e implementación de normas, con equipos técnicos

dedicados que garanticen la precisión y efectividad de la normativa ambiental. Además, se plantea articular de manera integrada los procesos de participación ciudadana, de modo que respondan eficazmente a las demandas locales y contribuyan a la legitimidad de las acciones ministeriales.

Se considera el traspaso de ciertos programas a la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático u otra entidad de carácter operacional, con el fin de consolidar funciones y mejorar la coordinación en las iniciativas de sustentabilidad, reduciendo duplicidades y potenciando el impacto de las políticas ambientales.

Por último, para garantizar una transición efectiva, se recomienda implementar la reestructuración durante el primer trimestre de 2025, antes del inicio de la formulación presupuestaria de 2026, asegurando la capacitación del personal y la adaptación de los sistemas de gestión. Además, se sugiere la elaboración de un plan de comunicaciones para socializar la Estrategia 2025 y la realización de reuniones periódicas del Comité de Riesgos, con la participación activa de la Oficina de Planificación y Control de Gestión. Estas medidas contribuirían a mejorar la articulación institucional y a fortalecer el rol rector del Ministerio en la gestión ambiental del país.

A continuación, se presenta un desglose de estos lineamientos estratégicos de cambio, orientado a clarificar las acciones específicas propuestas. Este análisis busca ajustar la estructura organizativa del Ministerio, para responder de manera eficaz y alineada a los objetivos estratégicos y de sustentabilidad que guían su misión.

8.2.1. Primer lineamiento: Fortalecer el análisis y definición de temas ambientales interministeriales en el Centro de Gobierno.

Para fortalecer la coordinación interministerial en materia ambiental, se propone la creación de un equipo asesor permanente en el Gabinete de la Ministra, encargado de actuar como Secretaría Técnica del Consejo de Ministros para la Sustentabilidad. Esta iniciativa permitiría optimizar la integración de políticas ambientales en el diseño de normativas y planes estratégicos, promoviendo una visión transversal del desarrollo sustentable a nivel nacional y regional. En particular, la propuesta cobra relevancia en el contexto de la Ley Marco de Cambio Climático, que establece metas ambiciosas para la reducción de emisiones y la resiliencia climática. La implementación de este equipo especializado facilitaría el análisis de riesgos y oportunidades, además de potenciar la integración de consideraciones ambientales en las decisiones estratégicas del gobierno.

En línea con las recomendaciones de organismos internacionales como la OCDE y la CEPAL, se busca consolidar la coherencia de las políticas ambientales y fortalecer la gestión estratégica del Ministerio de Medio Ambiente. La reestructuración prevista en 2025, con la reasignación de la coordinación interministerial al Ministerio del Interior, abre una oportunidad para reforzar la incidencia del Ministerio en la formulación de políticas transversales. Además, la implementación de la Ley Marco de Cambio Climático contempla la creación de instancias clave de articulación, como el Equipo Técnico Interministerial y el Comité Científico Asesor, lo que permitirá al Ministerio asumir un rol central en la planificación climática de largo plazo. Con este enfoque, el Ministerio podrá intervenir tempranamente en temas estratégicos como el desarrollo del litio y el hidrógeno verde, asegurando que las políticas sectoriales sean consistentes con los compromisos ambientales del país.

8.2.2. Segundo lineamiento: Traspasar programas operativos a la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático u otras entidades

Para fortalecer el rol normativo y estratégico del Ministerio de Medio Ambiente, se propone la transferencia de la ejecución de programas de incentivos ambientales a entidades descentralizadas, como la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático o los Gobiernos Regionales. Esta medida busca optimizar la gestión ministerial al permitir que el Ministerio se concentre en el diseño de políticas y regulaciones, mientras que la implementación operativa de estos programas se delega a organismos con mayor cercanía territorial. Entre las iniciativas que se propone transferir se encuentra el Programa Huella Chile, cuya ejecución requiere una gestión adaptada a las necesidades locales y orientado al sector privado. Esta estrategia facilitaría una administración más eficiente de los recursos y fortalecería la capacidad de respuesta a los desafíos ambientales específicos de cada región en relación con el sector privado.

La propuesta se enmarca en un proceso gradual de optimización de funciones ministeriales, alineándose con la creación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP) y la reconfiguración de la gobernanza de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático. Para su implementación, se prevé un período de ajuste en 2025, con la meta de integrar estos cambios en el presupuesto de 2026. La estrategia de gestión del cambio incluirá mecanismos de coordinación interinstitucional y un plan de transición para garantizar la continuidad de los programas y su efectiva ejecución. Este enfoque permitirá al Ministerio mejorar su capacidad regulatoria y consolidar su liderazgo en la formulación de políticas ambientales, asegurando al mismo tiempo una implementación eficiente de los programas en los territorios.

8.2.3. Tercer lineamiento: Fortalecer mecanismo de Gobernanza del MMA.

Para fortalecer la planificación estratégica y mejorar la gestión organizacional del Ministerio del Medio Ambiente, se propone reorientar las actividades y reuniones del equipo directivo hacia el análisis estratégico, la asignación de recursos y el monitoreo de avances.

Con el apoyo de la Oficina de Planificación y Control de Gestión, se busca adoptar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, permitiendo un mejor alineamiento entre las acciones operativas y los objetivos estratégicos del Ministerio. Asimismo, se sugiere redefinir el rol de la Oficina de Planificación y Control de Gestión, asignándole un carácter prioritariamente estratégico y transfiriendo las funciones presupuestarias a la División de Administración y Finanzas, lo que permitiría una gestión más eficiente y coordinada. Como parte de esta estrategia, se plantea la implementación de planes de trabajo anuales para cada división, con metas específicas que refuercen la coherencia institucional. La División de Administración y Finanzas ya ha comenzado a aplicar este enfoque para 2025, lo que ofrece la oportunidad de evaluar su efectividad y replicarlo en otras áreas. Adicionalmente, se busca fortalecer la coordinación interinstitucional con organismos como la Superintendencia del Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, con el objetivo de consolidar una gobernanza más integrada y eficaz.

8.2.4. Cuarto lineamiento: Adecuar y flexibilizar las estructuras a la estrategia institucional

Para fortalecer la alineación de la estructura organizacional con la estrategia ministerial y asegurar su capacidad de respuesta a los desafíos ambientales, se propone reorganizar los temas sustantivos institucionales a través de sus Divisiones principales. Históricamente, el Ministerio del Medio Ambiente ha desarrollado estructuras organizacionales en torno a funciones específicas, lo que ha llevado a la creación de Oficinas en el entorno del Gabinete para abordar nuevos desafíos. Si bien estas Oficinas han desempeñado un rol clave en la gestión ambiental, en algunos casos han asumido funciones sustantivas que podrían integrarse dentro de las Divisiones existentes para mejorar la coordinación y evitar la superposición de responsabilidades. Para lograr un alineamiento estratégico más eficaz, se recomienda que los roles sustantivos permanentes se ubiquen en las Divisiones, mientras que los equipos de asesoría operen dentro del Gabinete, permitiendo una estructura organizativa más cohesiva y eficiente.

Este enfoque busca consolidar una estructura flexible que fomente el trabajo articulado entre las Divisiones y optimice el uso de recursos humanos y financieros. La reorganización permitirá reducir la duplicidad de funciones, fortalecer la colaboración interna y mejorar la capacidad de respuesta del Ministerio a las prioridades estratégicas. Para facilitar la transición, se prevé que a partir del segundo semestre de 2025 se implementen mecanismos de coordinación entre Oficinas y Divisiones, promoviendo una integración gradual y efectiva. La reorganización también contempla la posibilidad de crear Departamentos y Secciones dentro de las Divisiones, ajustándose a la normativa vigente sin necesidad de cambios legales. Esta propuesta fortalecería la estructura institucional, permitiendo al Ministerio de Medio Ambiente operar con mayor agilidad y capacidad de adaptación a los desafíos ambientales emergentes.

8.2.5. Quinto lineamiento: Estructurar ciclos de gestión en el MMA

Para fortalecer la planificación estratégica y el seguimiento de las iniciativas del Ministerio del Medio Ambiente, se propone la implementación de ciclos de gestión que abarquen el corto, mediano y largo plazo. Actualmente, la Oficina de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión se enfoca en la gestión presupuestaria anual, lo que ha generado una desconexión entre la planificación estratégica y la ejecución operativa. La propuesta busca estructurar la planificación a través de hitos definidos que permitan un monitoreo continuo y la evaluación de resultados, asegurando que las prioridades ministeriales se mantengan alineadas con la evolución del contexto ambiental y social. La estrategia considera ciclos de planificación a cuatro años, asociados al período de gobierno, revisiones anuales vinculadas al presupuesto, y evaluaciones trimestrales y mensuales para ajustar las acciones de manera ágil y eficiente. Este enfoque facilitaría la transformación de los lineamientos estratégicos en acciones concretas, optimizando la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Adicionalmente, se plantea fortalecer el monitoreo y la evaluación de las iniciativas mediante la implementación de una función de Gestión de Proyectos (PMO), integrada en la Oficina de Planificación y Control de Gestión. Este equipo especializado permitiría mejorar la supervisión de proyectos estratégicos y asegurar su alineación con los objetivos ministeriales. Como parte de la estrategia, se recomienda formalizar los acuerdos del Comité Directivo y establecer un Comité Directivo Ampliado con la participación de los SEREMI, promoviendo una mayor coherencia entre las acciones regionales y nacionales. La implementación de estas

prácticas garantizaría un enfoque de mejora continua, facilitando la transición entre administraciones y asegurando la estabilidad en la gestión estratégica del Ministerio del Medio Ambiente.

8.2.6. Sexto lineamiento: Desconcentrar las decisiones operativas mediante procesos estandarizados, en el 2º y 3er nivel, con soporte legal desde la DAF

Para optimizar la gestión administrativa del Ministerio de Medio Ambiente, se propone la estandarización y simplificación de los procedimientos administrativos, reduciendo revisiones jurídicas redundantes y agilizando la toma de decisiones. Actualmente, algunos trámites requieren la firma del Subsecretario o revisiones adicionales por parte de la División Jurídica, lo que genera una carga innecesaria y ralentiza los procesos. La propuesta busca eliminar la necesidad de visado jurídico en trámites con marcos normativos claros, delegando la gestión a instancias intermedias cuando sea posible. Esto permitiría descongestionar la División Jurídica y el Gabinete, optimizando los tiempos de respuesta y fortaleciendo la eficiencia operativa.

Para implementar estos cambios, se plantea reforzar las capacidades legales en la División de Administración y Finanzas (DAF) y en las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI), permitiendo a estas instancias gestionar asuntos de menor complejidad de manera más autónoma. Además, se propone la incorporación de herramientas tecnológicas para automatizar procesos administrativos y mejorar el flujo de información. Esta transformación se desarrollaría de manera progresiva a partir del primer semestre de 2025, con un equipo de trabajo especializado en derecho administrativo y optimización de procesos.

8.2.7. Séptimo lineamiento: Establecer una instancia de coordinación en el desarrollo e implementación de normas legales.

Para fortalecer el desarrollo normativo del Ministerio de Medio Ambiente, se propone la creación de una instancia de coordinación para la formulación, implementación y actualización de normas medioambientales. Este equipo, tendría la responsabilidad de coordinar a las distintas áreas sustantivas del Ministerio, asegurando la coherencia y alineación estratégica de las regulaciones. Actualmente, los procesos normativos enfrentan desafíos como la falta de articulación efectiva entre áreas, ausencia de metodologías estructuradas y limitaciones en la dedicación de tiempo de los especialistas responsables, lo que ha generado retrasos en el cumplimiento de compromisos ministeriales. Para abordar estos desafíos, el equipo operaría bajo metodologías ágiles y contaría con una base de conocimiento ministerial actualizada y de acceso abierto, permitiendo una mejor planificación y gestión de las regulaciones ambientales.

Asimismo, se busca fortalecer la corresponsabilidad de las divisiones involucradas en el desarrollo normativo, incorporando la gestión de plazos como parte de los compromisos institucionales. La División Jurídica y otras divisiones relevantes jugarían un rol clave en este proceso, garantizando que la actualización de normas responda oportunamente a las necesidades ambientales y compromisos internacionales de Chile. Para garantizar la eficiencia y cumplimiento de los plazos, se propone que la supervisión de estos procesos quede a cargo de la Oficina de Planificación y Control de Gestión, la cual monitorearía los avances y promovería la mejora continua en la gestión normativa. Esta iniciativa busca consolidar un marco regulatorio más dinámico, eficiente y alineado con los objetivos estratégicos del Ministerio.

8.2.8. Octavo lineamiento: Programar procesos de participación ciudadana interáreas por territorios

El diagnóstico identifica la necesidad de mejorar la articulación de los procesos participativos en el Ministerio de Medio Ambiente, dado que actualmente se ejecutan de forma fragmentada y con una alta carga administrativa para los equipos regionales. La planificación vertical desde el nivel central ha generado instancias recurrentes que involucran a los mismos actores y comunidades, lo que afecta la calidad del proceso participativo y compromete la capacidad de gestión de los funcionarios encargados. Para abordar esta situación, se propone estructurar una programación anual que permita coordinar de manera integrada estos espacios, optimizando esfuerzos y reduciendo la saturación de los actores involucrados. Este mecanismo facilitaría una mejor distribución de recursos humanos y financieros, asegurando procesos participativos más eficientes y alineados con las necesidades territoriales.

Asimismo, la fragmentación actual ha impactado la legitimidad de las iniciativas participativas, afectando la percepción de utilidad y efectividad de estos espacios por parte de las comunidades. Para fortalecer la confianza y la representatividad en la toma de decisiones, se propone consolidar un modelo de gobernanza participativa con enfoque territorial, donde División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana supervise el cumplimiento de los compromisos y la ejecución de las iniciativas. Esta estructura permitiría evitar la duplicación de esfuerzos, garantizar la eficiencia en la gestión de los procesos y mejorar la experiencia de participación ciudadana, contribuyendo a una toma de decisiones más inclusiva y ajustada a las realidades locales.

8.2.9. Noveno lineamiento: Articulación de sistemas informáticos

El diagnóstico identifica la fragmentación en el desarrollo y uso de sistemas informáticos dentro del Ministerio de Medio Ambiente, lo que ha generado redundancias, ineficiencias y dificultades en la interoperabilidad de la información. Actualmente, las divisiones han impulsado sus propios sistemas con financiamiento específico, sin una integración adecuada en sus modelos de datos ni en sus procesos operativos. Esta falta de cohesión limita la capacidad del Ministerio para gestionar información de manera eficiente y para tomar decisiones basadas en evidencia. Para abordar esta situación, se propone la creación de un equipo especializado en arquitectura de sistemas, gobernanza de datos y ciberseguridad, con el objetivo de coordinar y estandarizar los esfuerzos de digitalización. Este equipo aseguraría la integración de los procesos de información, garantizando la interoperabilidad y el cumplimiento de los estándares técnicos de la Ley de Transformación Digital del Estado.

El equipo propuesto diseñaría y gestionaría una arquitectura integrada de sistemas, estableciendo lineamientos claros para la generación y el uso de datos ambientales y administrativos dentro del Ministerio. Su labor incluiría la implementación de medidas robustas de ciberseguridad para proteger la integridad y disponibilidad de la información, además de la optimización de los procesos digitales desde su diseño.

8.2.10. Décimo lineamiento: Mayor relevancia y jerarquía a la Gestión de Personas

El diagnóstico identifica desafíos en la convivencia interna y una fragmentación en la gestión de calidad de vida laboral dentro del Ministerio de Medio Ambiente, lo que ha generado una percepción de desigualdad entre el nivel central y las regiones, especialmente en relación con los recursos y beneficios laborales. También se

observa la falta de un enfoque unificado para el desarrollo de competencias y la gestión de beneficios, lo que limita el crecimiento profesional y afecta la retención de talentos. Para abordar esta situación, se propone fortalecer el rol del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, estableciendo políticas y normativas que garanticen un enfoque integral en calidad de vida, desarrollo profesional y bienestar. Esto incluiría la estandarización de beneficios y procesos para todos los funcionarios, promoviendo la equidad y un ambiente laboral más positivo.

La propuesta busca garantizar que las mejoras en la calidad de vida y los beneficios sean comunes a todos los trabajadores del Ministerio, incluyendo sus Servicios y SEREMI, generando economías de escala en la negociación con terceros para obtener mejores condiciones. Además, al darle más protagonismo al Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas se permitiría centralizar la administración de funciones clave, asegurando una gestión más eficiente y equitativa.

Desde el punto de vista organizacional se propone fusionar el Departamento de Bienestar en el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, fortaleciendo su rol rector mediante el establecimiento de políticas, normativas y prácticas institucionales que garanticen un enfoque integral en calidad de vida, desarrollo profesional y bienestar. Esta propuesta incluye la adopción de buenas prácticas, la estandarización de los procesos de acreditación de competencias y la formalización de los beneficios y procesos comunes para todos los funcionarios, independientemente de su rol o ubicación dentro del Ministerio.



CSP · INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

www.sistemaspublicos.cl
República 701, Santiago