

**EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO
DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA**

**INFORME FINAL
OCTUBRE, 2006**

RESUMEN EJECUTIVO
EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO
DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA

OCTUBRE 2006

ÍNDICE

I	DESCRIPCION DE LA DIRECCION DE ARQUITECTURA	3
I.1	Misión Institucional	3
I.2	Objetivos estratégicos	3
I.3	Productos estratégicos	3
I.4	Estructura Organizacional y Personal	4
I.5	Antecedentes Presupuestarios	8
II.	RESULTADOS DE LA EVALUACION	9
II.1	Análisis del diseño institucional de la DA	9
II.2	Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de coordinación	14
II.3	Análisis del presupuesto y disciplina financiera	22
II.4	Análisis de los Resultados	25
II.5	Recomendaciones	27

I DESCRIPCION DE LA DIRECCION DE ARQUITECTURA

I.1 Misión institucional

“Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector Público, Gobiernos Regionales, Municipalidades y otros que requieran la asesoría técnica del Servicio. Todo ello de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno.”

I.2 Objetivos estratégicos

Cuadro I.1, Objetivos estratégicos

N°	Objetivos estratégicos
1	Identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública relevantes para el cumplimiento de las políticas de modernización del Estado, mejorando los estándares de costos, plazos, calidad, oportunidad, cumplimiento de normas y procedimientos técnicos, para satisfacer los requerimientos de los clientes del Servicio.
2	Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.
3	Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación (Ley 17.236). ¹

I.3 Productos estratégicos

Los productos de la Dirección de Arquitectura (DA) pueden ser ejecutados con presupuesto sectorial, o por encargo de diversos organismos Mandantes, con fondos fiscales de sus respectivos presupuestos. Son esos organismos Mandantes los que deciden qué construir, dónde y la oportunidad de hacerlo. La DA, al recibir un encargo, puede, a petición del Mandante, prestar asesoría en la conceptualización arquitectónica y en la normativa técnico-administrativa de los encargos.

¹ Se busca realizar intervenciones con obras artísticas plásticas, como esculturas, pinturas, murales, mosaicos, bajo relieves, juegos retóricos, entre otras, propuestas y ejecutadas por artistas nacionales y seleccionadas por la Comisión Nemesio Antúnez y/o jurados convocados especialmente.

Cuadro I.2, Productos estratégicos

Número	Nombre
1	<u>Proyectos de inversión en Edificación Pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de Obras</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios básicos de Inversión. • Diseños Arquitectónicos. • Programa de conservación de Edificios Fiscales • Obras Nuevas (construcciones y reposiciones) • Ampliaciones, restauraciones, habilitaciones, reparaciones. • Cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas.
2	<u>Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del Patrimonio Arquitectónico</u> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de recuperación de Patrimonio Arquitectónico • Informes Técnicos de Patrimonio Arquitectónico • Asesorías para proyectos de Inversión en Patrimonio Arquitectónico • Actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico.
3	<u>Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público</u> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias a concursos de Arte. • Ejecución de Obras de Arte. • Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte. • Montaje de Exposiciones. • Diseño de Publicaciones

I.4 Estructura organizacional y personal

En el nivel superior de la estructura organizacional de la Dirección de Arquitectura (DA), se ubica la Dirección Nacional y la Subdirección², la cual tiene las siguientes unidades de apoyo: Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Prensa y Relaciones Públicas y Prevención de Riesgos.

Para la ejecución de los procesos, a nivel central la Dirección de Arquitectura cuenta con los departamentos de: Edificación Pública, Patrimonio Arquitectónico, Obras de Arte, Planificación y Coordinación y Administración y Presupuestos.

Las direcciones regionales³ se ubican en cada una de las 13 regiones del país y presentan la siguiente estructura, con la sola excepción de la IX región, que tienen una estructura diferente al resto de las regiones⁴.

² La DA ha informado que el cargo de Subdirector estuvo vacante entre diciembre del 2003 y marzo del 2006.

³ El organigrama de las direcciones regionales se encuentra aprobado por Resolución Exenta N° 2004 de fecha 9 de diciembre de 2005.

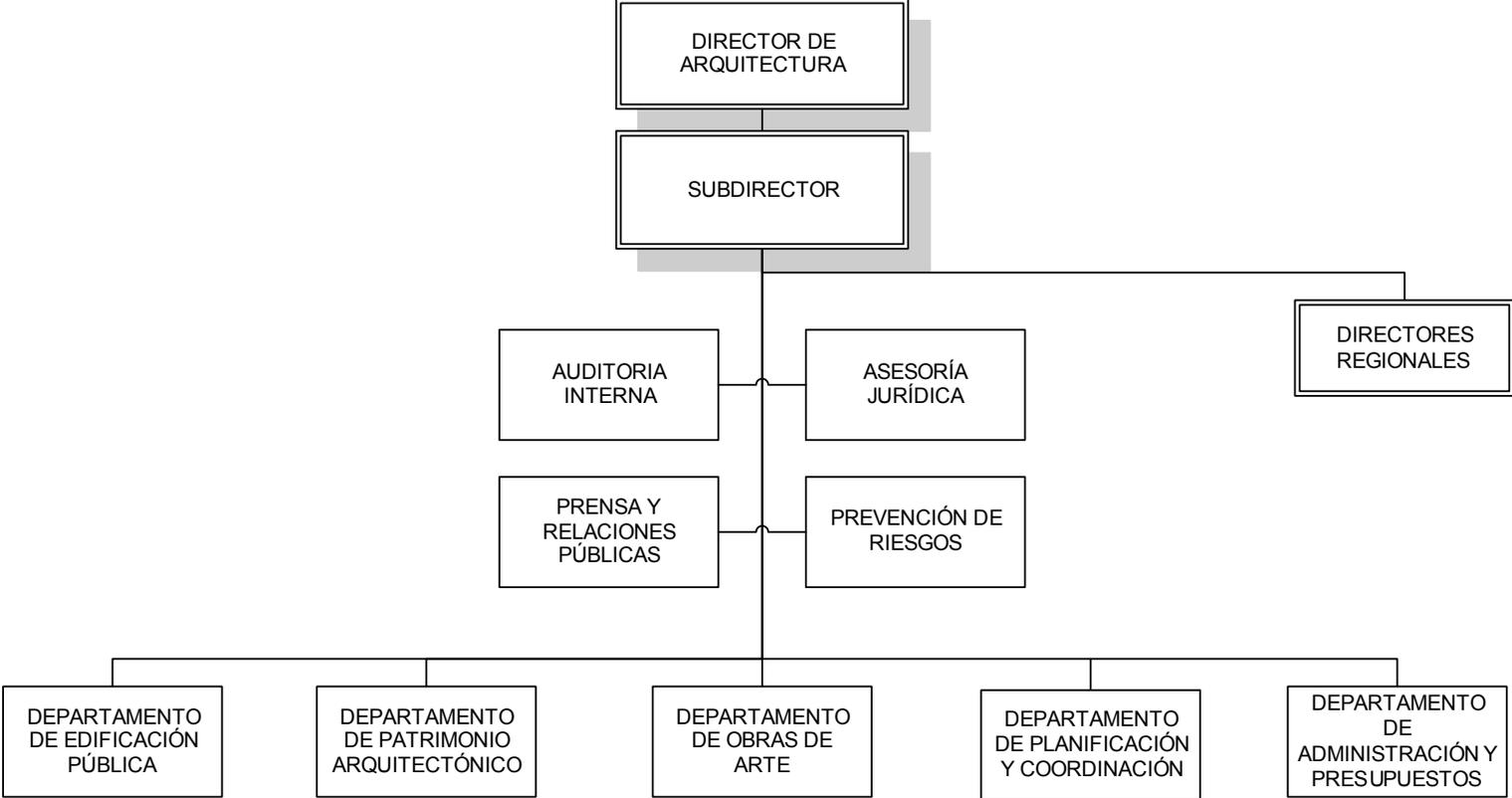
- En el nivel superior se encuentra la Dirección Regional.
- En el nivel de apoyo el organigrama contempla las unidades de: Secretaría Dirección Regional, Control Interno, Difusión y Unidad de Contingencias.
- En el nivel de los procesos operativos se encuentran la Unidad de Construcción y la Unidad de Proyectos.
- Finalmente, como funciones de apoyo se encuentran las unidades de Planificación y de Administración y Presupuestos.
- En las regiones primera y décima se cuenta con una y dos oficinas provinciales, respectivamente, que dependen de la Dirección Regional correspondiente. Dichas oficinas se ubican en Arica, Valdivia y Chiloé.

El organigrama formal de las direcciones regionales contiene las unidades de Difusión y Unidad de Contingencias, las cuales no existen en la organización real de ninguna Dirección Regional⁵.

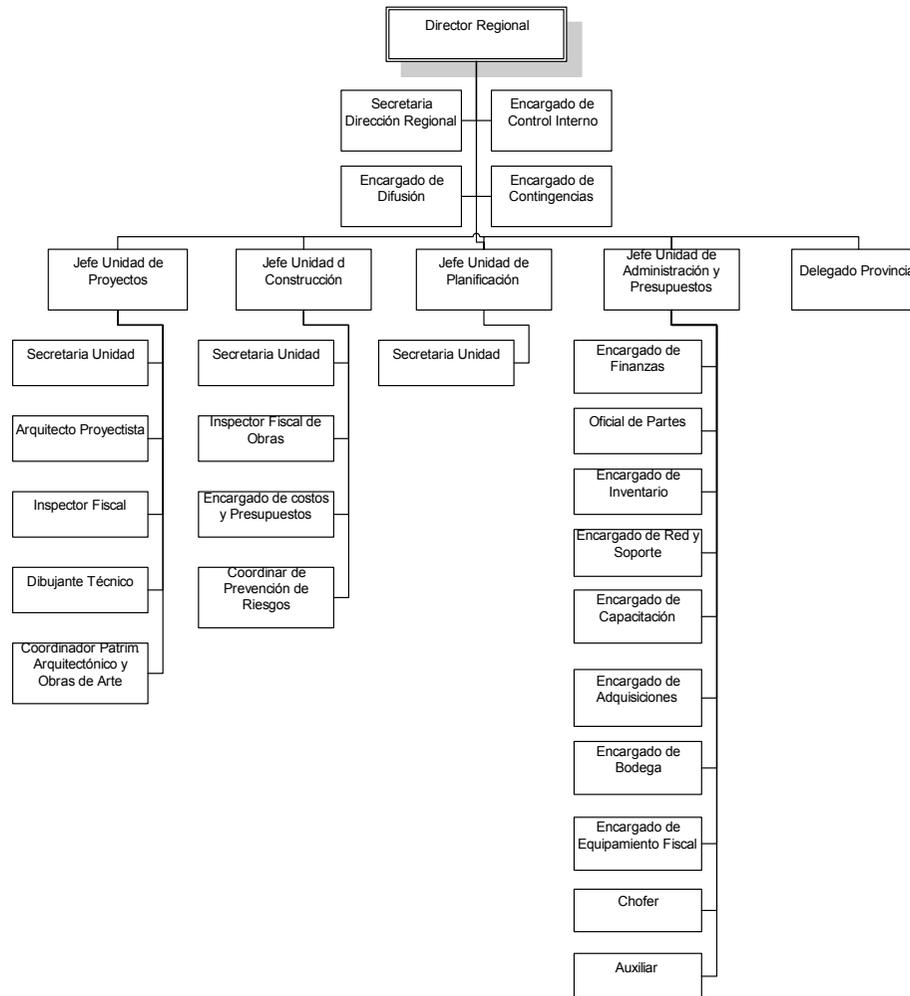
⁴ Ello se debe a que al momento de aprobar los organigramas de la Dirección, el Director Regional respectivo solicitó mantener la estructura existente. La Consultora tomó conocimiento que esta Dirección adoptó el mismo organigrama que el resto de las Direcciones en el año 2006. Mediante Resolución Exenta N° 1006 de la Dirección de Arquitectura.

⁵ Las funciones correspondientes a estas unidades pueden ser asumidas eventualmente por el Director Regional o por quién él designe. La institución informó que se encuentra modificando el organigrama, de manera que sea más representativo del funcionamiento de las direcciones regionales.

Organigrama Dirección de Arquitectura



Organigrama Regional



El total de personal de la institución es de 358 funcionarios y su distribución por cargo y por tipo de contrato se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro II.3, Personal Dirección de Arquitectura

Desglose por cargo funcional	N° personas			N° personas por tipo contrato				Total	%
	Central	Por región	Total	Planta	Contrata	Honorarios	Otros		
Director Nacional	1		1	1				1	0%
Sub Director								0	0%
Jefes de Departamento	5		5	5				5	1%
Directores regionales		13	13	1	12			13	4%
Jefes Provinciales		3	3	1	2			3	1%
Jefes de Subdepartamento	3		3	1	2			3	1%
Jefes de Unidad	15	46	61	25	35	1		61	17%
Arquitectos	18	12	30	13	16		1	30	8%
Ingenieros	4	1	5	1	4			5	1%
Especialistas y expertos			0					0	0%
Inspectores fiscales	4	49	53	21	32			53	15%
Encargados	4	31	35	18	17			35	10%
Analistas	1	3	4	1	3			4	1%
Administrativos	15	17	32	23	9			32	9%
Coordinadores	3	3	6	4		2		6	2%
Secretarias	12	21	33	16	17			33	9%
Auxiliares	17	37	54	7	31		16	54	15%
Otros	9	11	20	16	3		1	20	6%
Total	111	247	358	154	183	3	18	358	100%
%	31,0%	69,0%	100,0%	43,0%	51,1%	0,8%	5,0%	100,0%	

Nota: A nivel Regional la función Encargado corresponde a: Encargado de Patrimonio Arquitectónico, Encargado Control Interno, Encargado de Inventarios, Encargado de Bodega. A nivel Central, la función Encargado corresponde a: Encargado de Bibliotecas, Encargado de Control y Registro de Presupuesto Sectorial de la DA, Encargado de Capacitación, Encargado Beneficios Funcionarios, Encargado de Registros e Información del Personal, Encargado de Inventario, Encargado de Movilización

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

I.5 Antecedentes presupuestarios

El presupuesto vigente de la Dirección de Arquitectura alcanzó en 2005 a \$9.162 millones (\$2006), lo que representa el 1% del presupuesto ministerial (\$856.319 millones). Prácticamente la totalidad de sus ingresos provienen del aporte fiscal y se utilizan para financiar, entre otros conceptos, el gasto corriente de personal, que alcanza a \$3.930 millones (43% del presupuesto de la DA) y el ítem Iniciativas de Inversión con \$4.667 millones (51% del presupuesto de la DA), que corresponde a la inversión sectorial en estudios, proyectos u obras del propio Ministerio de Obras Públicas e incluye además proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República.

La DA actúa además, y principalmente, a través de encargos o mandatos de diversas instituciones del sector público, gobiernos regionales y municipalidades. Los respectivos recursos de inversión no forman parte del presupuesto de la DA, ya que pertenecen a cada institución Mandante. La DA recibe sólo los recursos correspondientes a gastos administrativos para cada una de las obras encargadas, conforme a los montos calculados y acordados con el mandatario. Los recursos son entregados al MOP y del uso se rinde cuenta a la Contraloría General de la República. En promedio 2002-2005 la DA recibió MM\$1.003 por este concepto (cifra equivalente a un 13% del promedio de aporte fiscal recibido por la DA; 54% del promedio de su gasto corriente).

II. RESULTADOS DE LA EVALUACION

II.1 Análisis del diseño institucional de la DA

La evaluación se realiza sobre la base de las definiciones estratégicas que estaban vigentes a inicio del estudio (marzo del 2006), no incluye por lo tanto las nuevas definiciones que la Dirección está analizando. Sin embargo, se considera que, en lo sustancial, la evaluación es válida, dado que los productos principales se mantienen vigentes.

Se considera que hay consistencia parcial entre las definiciones estratégicas de la Dirección de Arquitectura y las del MOP, ya que, por un lado, los objetivos estratégicos de ambas instituciones son coherentes y, por otro, la Misión de la DA no es consistente con la del MOP. La utilización del concepto “gestionar edificación pública” en la Misión de la Dirección de Arquitectura, introduce un elemento de ambigüedad, al no precisar cuales son las acciones o funciones relacionadas con la edificación pública que le corresponde gestionar a la DA. En cambio la Misión del Ministerio especifica claramente que se trata de planificar, proyectar, construir, conservar, explotar y administrar obras de infraestructura pública. Además, la expresión “generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización” que se menciona en la Misión de la DA, no guarda relación directa con la Misión del MOP y corresponde más bien a una labor inherente a la ejecución de los procesos internos de la DA, que como tal no debiera ser parte de su Misión institucional. Sin perjuicio de lo anterior, la generación de normativa pudiera mantenerse en la Misión de la DA, si este rol se hace aplicable a la edificación pública en general, como parte de una reformulación estratégica del rol de la DA, en el contexto de la revisión de la institucionalidad del sector de edificación pública, que se menciona más adelante.

Dado que existe consistencia entre el mandato legal y los objetivos estratégicos de la DA con los del MOP, se considera adecuado que la Dirección de Arquitectura dependa del Ministerio de Obras Públicas.

En general se concluye que no hay consistencia entre la Misión de la Dirección de Arquitectura y su mandato legal, y hay consistencia parcial entre las definiciones estratégicas de la institución, sobre la base de las siguientes consideraciones:

- El mandato legal es claro en términos de las acciones que le asigna a la DA, en cambio la misión contiene elementos diferentes a los establecidos en la Ley Orgánica del MOP, ya que utiliza el concepto “gestionar edificación pública”, sin especificar las acciones o funciones relacionadas con la edificación pública que le corresponde gestionar a la DA, y en los hechos la DA no hace gestión de la edificación pública sino que actúa como Unidad Técnica en el diseño,

construcción y conservación de edificios públicos. Además, la Misión incorpora las dimensiones patrimonio arquitectónico, arte y cultura y la generación de instrumentos normativos para fiscalización. El uso del término gestionar en la Misión, aunque es ambiguo e inconsistente con el mandato legal, puede ser considerada una diferencia de carácter formal. Sin embargo, las otras diferencias reflejan una divergencia real entre el rol que corresponde a la DA según el mandato legal y el contenido en la Misión de la institución. Por otra parte, aún cuando la Ley de Monumentos Nacionales⁶ señala que la DA, de común acuerdo con el Consejo, debe ejecutar los proyectos de conservación, restauración y reparación de los monumentos nacionales, la dimensión patrimonio arquitectónico, contenida en la Misión de la DA, tiene un alcance mayor que el concepto monumentos nacionales⁷.

- Los objetivos estratégicos de la Dirección de Arquitectura son consistentes con la Misión. Sin embargo, el componente de la Misión “generar los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización”, no está contenido en ninguno de los objetivos estratégicos. En lo principal existe coherencia entre los objetivos estratégicos de la institución, sus productos estratégicos y sus clientes.
- El objetivo estratégico número 1 y el producto respectivo, son consistentes en la medida que el elemento central de ambos está referido a proyectos de inversión en edificación pública. Asimismo, cinco de los seis subproductos son consistentes con el producto. En relación al subproducto “cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas”, la DA se rige por la normativa general vigente en materia de urbanismo y construcción y no dicta normas aplicables a terceros, las que dicta son para fines internos, por lo tanto este subproducto es más bien, como se señaló anteriormente, una labor inherente a la ejecución de los procesos internos de la DA. Por otra parte, se puede decir que existe consistencia entre la definición de los clientes, el producto y objetivo estratégico.

⁶ Ley 17.288, publicada el 4 de febrero de 1970.

⁷ Por patrimonio arquitectónico se entiende la infraestructura, pública o privada, clasificada de acuerdo a su valor histórico, valor sentimental, valor estético, valor ambiental, valor etnográfico, cabe destacar que el patrimonio arquitectónico no necesita ser declarado monumento nacional y, en cambio los monumentos nacionales corresponden a “los lugares, ruinas, construcciones u objetos de carácter histórico o artístico; los enterratorios o cementerios u otros restos de los aborígenes, las piezas u objetos antro-po-arqueológicos, paleontológicos o de formación natural, que existan bajo o sobre la superficie del territorio nacional o en la plataforma submarina de sus aguas jurisdiccionales y cuya conservación interesa a la historia, al arte o a la ciencia; los santuarios de la naturaleza; los monumentos, estatuas, columnas, pirámides, fuentes, placas, coronas, inscripciones y, en general, los objetos que estén destinados a permanecer en un sitio público, con carácter conmemorativo” que hayan sido declarados Monumentos Nacionales de acuerdo a la Ley 17.288.

- El objetivo estratégico N° 2 y su producto proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico, son consistentes en términos del objeto, el patrimonio arquitectónico. No obstante, en el caso de los subproductos es cuestionable la pertinencia de las actividades de difusión, dado que no están relacionados directamente con la producción del producto. Por otra parte, se puede decir que existe consistencia entre la definición de los clientes y el producto y objetivo estratégico.
- Existe consistencia entre el objetivo estratégico N° 3 y su producto obras de arte incorporadas a la infraestructura y espacio público. Sin embargo, en el caso de los subproductos la consistencia es parcial, debido a que 3 de los 5 subproductos no guardan plena coherencia con el producto. Por una parte, el subproducto montaje de exposiciones no tiene relación con el objetivo ni con el producto, ya que no es una incorporación permanente de obras de arte a la infraestructura y al espacio público. Por otra parte, los subproductos diseño gráfico y diseño de publicaciones son más bien servicios de apoyo al logro del producto y, por lo tanto, no deberían ser subproductos. En el caso de los clientes, salvo excepciones, los encargos fueron financiados con fondos sectoriales, obtenidos en la mayoría de los casos de proyectos de infraestructura del MOP.

La DA no tiene definidos criterios de selección de clientes, de manera que atiende a todos los que solicitan su apoyo, lo cual afecta la adecuada asignación de recursos. Cabe señalar que entre los clientes que atiende la Dirección de Arquitectura, se encuentran el Ejército de Chile, municipios y otras entidades que tienen capacidad técnica para la ejecución de sus proyectos, tales como los municipios de Puerto Montt, Concepción, Talcahuano.

El análisis de duplicidades y complementariedades ha permitido detectar que no existe complementariedad ni duplicidad entre la Dirección de Arquitectura y el Ministerio de Bienes Nacionales, ya que si bien los productos de ambas instituciones se relacionan con inmuebles de propiedad estatal, son claramente distintos. Bienes Nacionales administra las propiedades públicas y en cambio la DA realiza intervenciones sobre éstas, a solicitud de los servicios usuarios de inmuebles fiscales. Asimismo, respecto al SERVIU no se identifican duplicidades ni complementariedades.

Respecto a los gobiernos regionales, no se observa superposición con la DA, al contrario ellos son uno de los principales clientes de la Dirección de Arquitectura, por lo que existe una complementariedad en la cual la DA presta asesoría técnica a los gobiernos regionales que lo solicitan. Asimismo, la DA presta apoyo técnico a los municipios en los aspectos de desarrollo de proyectos

de edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras, por lo que no existen duplicidades entre estas instituciones.

Existe complementariedad explícita en el ámbito de la asesoría técnica que la DA entrega al Consejo de Monumentos Nacionales (CMN), en lo concerniente a la preservación del patrimonio arquitectónico y urbanístico nacional y duplicidad en la difusión del patrimonio. No existe duplicidad entre los subproductos de la DA y las funciones de la Unidad de Patrimonio del MINVU, con excepción de la actividad de difusión del patrimonio que la contemplan ambas instituciones. Se puede considerar que existe complementariedad entre ambas instituciones, en la medida que intervienen en áreas territoriales similares con distintos instrumentos⁸.

Existen duplicidades desde distintos ámbitos entre varios objetivos estratégicos del Consejo de la Cultura⁹ y el objetivo estratégico N° 3 “Gestionar e incorporar obras de arte...” de la DA, sus productos y subproductos. La duplicidad central está referida al producto FONDART del Consejo, con los subproductos convocatoria a concursos de arte y ejecución de obras de arte de la DA, ya que el FONDART contempla el financiamiento total o parcial de proyectos de fomento de las artes, lo cual incluye la convocatoria a concursos, selección de proyectos y ejecución de los mismos.

A nivel general se concluye que ninguno de los productos estratégicos ni subproductos¹⁰ de la DA reúne las características para considerarlos bienes públicos, ya que todos presentan rivalidad en su consumo y se puede excluir de su consumo a quienes no puedan pagar por ellos, debido a que, fundamentalmente, se trata de diseño y ejecución de obras (de edificación pública, patrimonial o de arte). Dado lo anterior, en principio los tres productos estratégicos de la DA podrían ser prescindibles o externalizables al sector privado. Las razones para mantener algunas de estas funciones en el ámbito estatal, y en la DA, se relacionan con otros aspectos.

En el caso del producto estratégico número 1 de la DA, la mayoría de los subproductos están externalizados, lo cual se considera adecuado. No obstante, lo

⁸ Los instrumentos de la Unidad de Patrimonio del MINVU son el subsidio de rehabilitación patrimonial y el programa de espacios públicos patrimoniales, en áreas de conservación histórica, los cuales se potencian con la recuperación de inmuebles localizados en éstas zonas realizada por la DA.

⁹ Principalmente con los siguientes objetivos del Consejo: Fomentar, a través de la concursabilidad pública, el desarrollo de la creación, producción, investigación y difusión de bienes y manifestaciones artístico culturales, para posibilitar la materialización de proyectos nacionales en estos ámbitos; Promover el rescate, conservación y difusión del patrimonio cultural nacional, por medio del apoyo a proyectos que permitan su puesta en valor actual y futura; Descentralizar e incrementar la difusión de bienes y manifestaciones artístico culturales en el país por medio de programas que posibiliten aumentar el grado de acceso a ellas por parte de la ciudadanía, con énfasis en el de los sectores de menores ingresos.

¹⁰ El subproducto actual relacionado con la generación de normativa no es un bien público dado que, como se ha señalado en el análisis de consistencia del producto 1, este corresponde a la generación de los procedimientos internos de la DA y no a normativa aplicable a terceros.

que debe analizarse es por qué se justifica que exista una entidad del Estado central que preste servicios relacionados con obras de edificación pública a instituciones mandantes¹¹. Las razones básicas que lo justifican, son: (i) hay ciertas economías de escala y alcance¹² que aconsejan que estos servicios sean provistos por una entidad central; (ii) existen numerosas entidades que no tienen la capacidad de contratar diseños y obras con el sector privado, tales como los gobiernos regionales, la mayoría de los servicios públicos centralizados y los municipios pequeños¹³ y, (iii) no hay políticas, normas, ni sistemas de incentivos y fiscalización, que aseguren la eficiencia de las decisiones que los mandantes individuales tomen en esta materia.

En lo que se refiere al producto estratégico relacionado con el patrimonio arquitectónico, la acción del Estado (y de la DA) relacionada con éste es razonable, en la medida que en Chile no existe en el sector privado una base de expertise suficiente, aunque con una visión de transferencia posterior al sector privado, en la medida que este se capacite por medio de su incorporación en proyectos de recuperación patrimonial. El subproducto actividades de difusión del patrimonio se considera prescindible en la DA, tanto porque existe duplicidad con el Consejo de Monumentos Nacionales y con la Unidad de Patrimonio del MINVU, como porque su prestación es evidente que puede ser efectuada por medio de la contratación de empresas privadas, y no corresponde que la DA las desarrolle directamente. Por otra parte, los subproductos informes técnicos de patrimonio arquitectónico y asesorías para proyectos de inversión en patrimonio arquitectónico, que actualmente ejecuta directamente la DA, pueden ser externalizados, dado que existe oferta privada.

Dada la existencia de claras duplicidades con el Consejo de la Cultura, se considera prescindible en la DA el producto estratégico número 3 “Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público”. Además, aún cuando esta actividad se mantenga en la DA, los subproductos diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras de Arte, montaje de exposiciones y diseño de publicaciones, son prescindibles dado que más bien son actividades de apoyo y/o no relacionadas directamente con el producto, para las cuales existe una amplia oferta de servicios privados, a pesar de lo cual no están externalizados y son atendidos con recursos del Departamento de Obras de Arte de la DA.

¹¹ También puede cuestionarse el hecho que la edificación que usa el Estado deba ser de su propiedad, en este sentido podría ser completamente prescindible la DA en su rol fundamental.

¹² Estas economías se relacionan con la necesidad de disponer de profesionales especializados en el tema, la existencia de necesidades de edificación de diferentes instituciones públicas, que pueden ser resueltas a través de proyectos integrados, la necesidad de contar con capacidad de contratación y supervisión de los proyectos.

¹³ Se estima que más del 60% de los municipios no tiene capacidad para atender adecuadamente este tipo de proyectos, dado que la DOM es muy pequeña.

En el contexto de los estudios relacionados con el nuevo modelo de gestión de la edificación pública, se han identificado algunos roles o productos ausentes en la institucionalidad actual, parte de los cuales podría asumir la Dirección de Arquitectura. Entre dichos roles se encuentran las funciones de formulación de políticas, regulación y fiscalización de la edificación pública, las cuales incluyen entre otras las siguientes: crear los instrumentos normativos sectoriales; desarrollar y aplicar el marco regulatorio en base a incentivos; desarrollar manuales técnicos sectoriales; normar sobre seguros; fiscalizar y sancionar a los usuarios y actores sectoriales. Dichas funciones, por sus características técnicas, parece natural radicarlas en la Dirección de Arquitectura en el Ministerio de Obras Públicas, o eventualmente en el Ministerio de Economía, dado su rol regulatorio, lo cual evitaría mezclar un rol normativo con el de ejecutor que tiene la DA.

Otro rol o producto ausente que podría asumir la Dirección de Arquitectura, dice relación con la gestión inmobiliaria, entendiéndose por tal la articulación de recursos públicos y privados, identificación de oportunidades de negocios, formulación de planes y programas sectoriales-territoriales específicos, formulación de planes y programas a nivel de servicios, ejecución de las actividades de gestión inmobiliaria (compra-venta-arriendo, etc.).

Ninguno de estos roles está comprendido en el actual mandato legal de la Dirección de Arquitectura, pero son más consistentes con la Misión que la institución se ha definido e implicarían cambios significativos en su accionar. Hay que notar también que la función de gestión inmobiliaria y la de políticas y regulación, no debieran estar localizadas en la misma institución, debido a que no es compatible que una institución sea al mismo tiempo regulador (o fiscalizador) y ejecutor (o fiscalizado).

II.2 Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de coordinación

II.2.1 Análisis de la estructura organizacional

La estructura y distribución de funciones de la Dirección de Arquitectura, se considera adecuada para la provisión de los productos estratégicos de la institución, ya que, tanto en el nivel central como en el regional, se han segregado las funciones de provisión de los productos, de las de planificación y de administración de los recursos.

El cargo de Subdirector no es indispensable para la institución, considerando que constituye un nivel más en la estructura que puede afectar la eficacia y eficiencia y, de acuerdo a la descripción de funciones original, no tiene labores claramente diferenciadas con el cargo de Director y las que se le han asignado en la nueva descripción de funciones, no justifican en nuestra opinión el

cargo, ya que pueden ser desempeñadas por alguna de las jefaturas de departamento y varias de ellas son labores esporádicas¹⁴. Cabe señalar que la tendencia en materia organizacional es a reducir los niveles de la estructura, procurando organizaciones más planas, porque ello aumenta la eficacia y productividad, se mejora la comunicación y las decisiones, el trabajo en equipo y la coordinación.

El soporte organizacional de la institución se considera débil, especialmente por la falta de compatibilidad del sistema de Proyectos y Contratos (PyC)¹⁵, que limita el acceso a la información de los proyectos en ejecución y terminados por parte de la Dirección Regional, en algunos casos, y los tiempos de respuesta a información técnica y operativa solicitada desde las regiones al Nivel Central son demasiado largos.

Las oficinas provinciales no se justifican de acuerdo al volumen de proyectos que han tenido a su cargo y la posibilidad que éstos sean atendidos directamente desde la respectiva Dirección Regional, dado que las distancias lo permiten. El número de proyectos por persona que han atendido las oficinas provinciales, fluctúa entre 0,3 y 0,7 en todos los años, lo cual está bajo el promedio nacional¹⁶. No obstante, cabe tener presente que hay un proyecto de ley en trámite que crea 2 nuevas regiones, donde se ubican las oficinas provinciales de Arica y Valdivia.

II.2.2 Análisis de los recursos humanos

La dotación total de personal de la Dirección de Arquitectura a fines del año 2005 era de 358 personas, 19 menos que el año 2001, lo que equivale a una disminución de un 5,3%. Del total de personal, un 43% es de planta, un 51% a contrata y un 6% a honorarios.

El 57% del personal existente a fines del año 2005, cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera consistente con el rol eminentemente técnico de la DA. La dotación de profesionales se ha mantenido prácticamente constante

¹⁴ La nueva descripción de funciones considera entre otras las siguientes: actuar como Representante de la Dirección en el Sistema de Gestión de Calidad del Servicio; generar todas las instancias de coordinación que sean necesarias entre las divisiones, departamentos, unidades y direcciones regionales; participar en el consejo directivo del Servicio; mantener informada a la autoridad, respecto al desarrollo y funcionamiento del Servicio; supervisar el cumplimiento de procedimientos, normas y reglamentación vigentes en el Servicio.

¹⁵ El sistema PyC, es un instrumento normalizado que permite el seguimiento de la información que apoya a las direcciones regionales y Nivel Central en el registro operacional de las actividades relacionadas con los proyectos de inversión y sus contratos relacionados. Este sistema entrega información como: tipos de fondo utilizados; fecha de licitación programada y ejecutada; fecha de adjudicación; nombre y R.U.T. empresas contratada; calificación a empresas contratadas; monto adjudicado, monto vigente, fecha término anticipado del contrato.

¹⁶ El promedio nacional fue de 1,2 proyectos por persona el 2003, 1 el 2004 y 0,9 el 2005.

en el período; la disminución habida en el año 2005 respecto al 2001 corresponde a personas con Licencia Media. En cambio la dotación de técnicos se incrementó en 4 personas (10%). La composición del personal por estamento se considera adecuada, ya que la mayor proporción (47%) corresponde a profesionales. Dicha proporción supera al de 3 direcciones operativas del MOP con las cuales se realizó una comparación¹⁷.

Debido a que hubo una reducción del número de proyectos y en los montos de inversión en el período, el indicador de n° de proyectos por profesional disminuyó de 2,7 el 2001 a 1,9 el 2005, es decir un 30%, y el de montos de inversión por profesional de \$447,5 millones a \$328,9 millones¹⁸, lo que representa una disminución de un 26,5%. Al incluir en el indicador los profesionales que han prestado servicios de apoyo en los proyectos, financiados con cargo al subtítulo iniciativas de inversión o al aporte de los mandantes para gastos administrativos, el indicador de n° de proyectos por profesional, igualmente presenta una importante disminución¹⁹. Por tales razones se estima que puede haber un exceso en la dotación de personal de la institución, cuya cuantía no es factible de determinar con la información disponible para realizar este estudio, ya que la institución no ha definido estándares que relacionen la dotación de personal con el número o monto de los proyectos. Se considera que dichos estándares son especialmente necesarios para el caso de los Inspectores Fiscales, por su relación directa con la cantidad de proyectos que se manejan anualmente²⁰.

No parece adecuado que 12 de los 13 Directores Regionales de la DA estén a contrata, fundamentalmente por la falta de regulación en este tipo de contratos, lo cual otorga un alto grado de discrecionalidad tanto en su nombramiento como en su remoción. Esta situación no es consistente con la Ley de Nuevo Trato del Sector Público²¹, que para el caso de los cargos directivos

¹⁷ Para esta comparación se eligieron las direcciones de Aeropuertos, Obras Portuarias y Obras Hidráulicas, debido a que prestan servicios de infraestructura y son de tamaño comparable con la DA. El porcentaje de profesionales de cada una de estas direcciones es de un 39%, 38% y 41%, respectivamente. No se incluyó la Dirección de Vialidad por ser de un tamaño sustancialmente superior.

¹⁸ En el primer indicador se consideró el n° de proyectos vigentes a fines de cada año y en el segundo, los montos de inversión ejecutada en el año expresada en moneda del año 2006. En ambos casos se consideraron tanto los datos de la inversión sectorial como por mandato y la dotación de profesionales financiada con cargo al Subtítulo 21, Gastos en Personal.

¹⁹ Según información proporcionada por la DA para el período 2003-2005, la cual no forma parte de los registros de dotación de personal de la institución, el indicador sería de 2 en el año 2003 y de 1,6 el 2005, lo que representa una variación negativa de 18,7%.

²⁰ La cantidad de proyectos por Inspector Fiscal en el año 2005, considerando proyectos de diseño arquitectónico, obras nuevas y ampliaciones, restauraciones y habilitaciones, fue de 5 proyectos por Inspector Fiscal.

²¹ Ley N°19.882 publicada el 23 de junio de 2003, que regula nueva política de personal a los funcionarios que indica y que, entre otros aspectos, transforma los cargos de jefes de departamento en cargos de carrera concursables y crea un Sistema de Alta Dirección Pública el cual comprende a jefes superiores de servicio y el segundo nivel jerárquico del respectivo organismo. Estos cambios afectan a los cargos de planta y regirán cuando el personal que se encontraba desempeñándolos cese en sus funciones.

establece un sistema de provisión vía concurso y una duración de 3 años prorrogables, dependiendo del desempeño o del cumplimiento de las metas, según el caso. Si bien dicha normativa aún no rige para la Dirección de Arquitectura, aunque estuviera vigente no se podría aplicar para estos cargos, debido a que requiere que los titulares pertenezcan a la planta de directivos, lo cual no ocurre por tratarse de cargos a contrata²².

Por otra parte, se considera razonable que más del 50% del personal que desarrolla las labores directamente asociadas a la ejecución de los productos, esté a contrata o a honorarios, ya que ello otorga mayor flexibilidad para administrar la dotación de personal, flexibilidad que se requiere dado que la carga de trabajo de la institución es esencialmente variable, ya que depende de los proyectos que la DA reciba por mandato de los gobiernos regionales, servicios públicos y municipios.

La localización del personal se considera adecuada ya que el 69% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 31% trabaja en el nivel central. Al comparar este indicador con el de 3 direcciones operativas del MOP, se observa que la DA tiene un mayor porcentaje de personal en regiones²³.

El análisis del perfil de estudios del personal de la DA muestra que en 6 de los 10 cargos considerados como representativos, el personal cumple en un 100% el perfil de estudios definidos por la institución, entre los cuales se encuentran todos los cargos directivos. En los demás cargos el nivel de cumplimiento es de un 83% en el caso de los Técnicos, un 89% en el caso de los Inspectores Fiscales²⁴ y un 96% en los cargos de Administrativos y Técnicos.

La revisión del perfil de experiencia del personal de la DA muestra que en 4 de los 10 cargos considerados representativos, el personal cumple en un 100% el perfil de experiencia definido por la institución, entre los cuales se encuentran todos los cargos directivos. Entre los cargos en que no todos los ocupantes cumplen el perfil de experiencia, se encuentra el de Inspector Fiscal, con un cumplimiento de sólo un 79%, lo cual es relevante considerando la alta incidencia que el desempeño de estos cargos tiene en la provisión de los productos estratégicos de la DA. Las personas que no cumplen el perfil tienen en promedio 1,8 años menos de experiencia que la definida por la institución, que es de 5 años.

²² Los cargos de Directores Regionales son de carácter funcional, ya que no se contemplan en la planta de personal de la DA.

²³ La comparación se realizó con las direcciones de Aeropuertos (42% del personal en regiones), Obras Portuarias (62% del personal en regiones) y Obras Hidráulicas (60% del personal en regiones).

²⁴ Los ocupantes de este cargo que no cumplen con los requisitos corresponden a Ingenieros Civiles y el perfil considera Arquitectos o Constructores Civiles.

II.2.3 Análisis de la tecnología

Como conclusión general se puede señalar que la Dirección de Arquitectura dispone de adecuados sistemas e infraestructura de red, los cuales están a cargo de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP). En cambio, la infraestructura de usuario se considera inadecuada, debido a que la plataforma física de Hardwares corresponde en un alto porcentaje (44%) a computadores con procesadores tipo pentium II o inferior, que no satisfacen los requerimientos de procesamiento de información de la institución, y los sistemas operativos que en ellos están instalados no son uniformes, habiendo sistemas desde Windows 97 en adelante, lo que dificulta el uso de las aplicaciones en dichos computadores por su menor rendimiento. Con relación a los sistemas propios de la Dirección de Arquitectura, el sistema de Proyectos y Contratos (PyC) es un sistema medianamente aceptado por los usuarios, y cuyas principales dificultades²⁵ debieran quedar solucionadas en el proceso migratorio a Oracle. En lo que respecta a la capacitación, un porcentaje importante (43%) de las direcciones regionales menciona no haberla recibido, lo que se traduce en el desconocimiento por parte de los usuarios de las distintas funciones y utilidades que prestan los sistemas que utiliza la Dirección de Arquitectura.

Por otra parte, se considera adecuado el uso de los siguientes elementos: i) enlace IP para la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas, dado que es flexible y se adapta a las necesidades institucionales, es compatible con formatos de transmisión de voz, datos e imagen y con el estándar definido por el Estado; ii) los sistemas operativos instalados en los servidores ministeriales, dado que están acorde a los requerimientos particulares de cada uno de los servidores, cumpliendo con los propósitos transversales para el Ministerio iii) un 100% de los puntos de red a nivel nacional certificados, lo cual minimiza el riesgo de fallas en las comunicaciones, pérdidas de datos y lentitud en la transmisión; iv) Switch en un 100%, los cuales son dispositivos eficientes, con una manipulación inteligente de los paquetes de datos, reduciendo el tráfico en las redes; y v) Unidades de Respaldo (UPS), con una potencia de 1500VA, lo cual significa estar protegidos ante variaciones en el voltaje de la energía eléctrica.

El número de usuarios²⁶ por computador vigente²⁷, es de 1,6 en el nivel central y de 2 en el nivel regional, lo cual se considera elevado y por lo tanto inadecuado, debido el uso intensivo de esta herramienta, tanto en el nivel central

²⁵ Entre las principales dificultades manifestada por los usuarios del sistema PyC se encuentra que no está en línea con el nivel central, poca facilidad de emisión de listados entregados por el sistema conforme a las necesidades específicas del usuario, falta ampliar gama de reportes que entrega, el motor de búsqueda de información es muy lento, falta integración con otros sistemas utilizados en la Dirección (como el SAFI, SEBI y SICOMBIE) y es un sistema poco amigable para usuarios sin capacitación.

²⁶ Los usuarios corresponden a los funcionarios que utilizan computadores de acuerdo a encuesta realizada a los Directores Regionales como parte de este estudio.

²⁷ Se consideran computadores vigentes los equipos que cuentan con procesadores Pentium III o superior.

como regional, representando una dificultad para el acceso a los sistemas utilizados por la institución.

No existe un registro de los computadores actualmente en uso por parte de la Dirección de Arquitectura, por lo que para el análisis se utilizó el inventario que se registra a nivel ministerial e información recolectada por la Consultora a través de un cuestionario enviado a las direcciones regionales²⁸. El sistema de inventario centralizado que mantiene la Subsecretaría de Obras Públicas, lleva el registro del total de los computadores adquiridos para esta Dirección, pero no discrimina entre los equipos en uso y los que han sido dados de baja. Tampoco existe un registro de los sistemas operativos instalados en los computadores, ni de cuantos poseen licencia de uso. Si bien la suscripción por parte del Gobierno de un convenio con Microsoft, por el derecho de las licencias de sus softwares para su instalación a todo nivel del Estado, cubriría los sistemas de la DA, la falta de un catastro no permite determinar cuantos equipos cuentan con sistemas operativos licenciados, lo cual puede producir dificultades cuando sea necesario cargar actualizaciones o solucionar problemas de ellos.

II.2.4 Análisis de los instrumentos de monitoreo

El principal instrumento de monitoreo utilizado corresponde al Sistema de Proyectos y Contratos (PyC), el cual no entrega la información suficiente y oportuna sobre la ejecución de los productos estratégicos, especialmente a nivel regional, ya que toda la información se maneja en el Nivel Central. Entre los datos que no se encuentran disponibles está el avance físico de las obras y la frecuencia de visitas de los Inspectores Fiscales a las obras, datos que se consideran relevantes para monitorear la gestión de provisión de los productos estratégicos.

No obstante que el Sistema PyC se encuentra disponible a nivel regional, a través de la Intranet, la falta de compatibilidad de éste con los sistemas operativos instalados en los computadores que se utilizan en las regiones, hace que, en algunos casos, los Directores Regionales²⁹, no puedan acceder a dicho sistema. Adicionalmente, cuando las direcciones regionales solicitan información al Nivel Central, ya sea de carácter técnico u operativo, ésta sufre demoras importantes.

En opinión de los Consultores, los indicadores que contiene el Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG de la DA, si bien se cuantifican a partir de la información generada por el sistema PYC, son insuficientes para realizar un monitoreo oportuno y completo de los procesos estratégicos. Entre los indicadores

²⁸ Este cuestionario fue enviado a los jefes de departamento del nivel central 13 direcciones regionales y a las 3 oficinas provinciales y la tasa de respuesta fue de un 100%.

²⁹ En la Octava región y Décima región, usuarios señalaron no poder acceder al sistema PyC, por incompatibilidad del programa.

faltantes se encuentran los de nº de proyectos por inspector fiscal, nº de días de atraso en las obras, porcentaje de aumento del costo de las obras.

II.2.5 Análisis mecanismos de asignación y transferencia de recursos

La distribución de los recursos que corresponden al presupuesto corriente, está principalmente determinada por la dotación de personal; no se aplican criterios de focalización territorial, por tratarse de gastos de carácter fijo o semi-fijos. En el caso del presupuesto para iniciativas de inversión, el mecanismo de asignación aplicado se considera adecuado, porque los recursos se distribuyen entre proyectos que han sido sometidos a las instancias de evaluación, calificación y priorización del Sistema Nacional de Inversiones que administra el Ministerio de Planificación, lo cual ofrece seguridades de asignar recursos a proyectos que se consideran pertinentes y eficientes, de acuerdo con las políticas públicas. Los recursos de inversión de los mandantes, están estipulados en sus respectivos presupuestos institucionales y son asignados conforme a sus propios mecanismos de gestión³⁰.

El proceso de aprobación de las asignaciones presupuestarias específicas experimenta demoras, desde la fecha en que la DA envía al Ministerio de Hacienda las respectivas proposiciones de decreto, hasta la correspondiente toma de razón por parte de la Contraloría General de la República. Esto genera atraso en la gestión y en la ejecución presupuestaria de la DA.

En el uso de los recursos, incluyendo aquellos que corresponden a obras por mandato, la DA aplica mecanismos que se consideran adecuados, tanto respecto a la adjudicación de recursos, como a las modalidades de pago, por cuanto están regulados por procesos que consideran licitación pública realizada a través de ChileCompra y por la existencia de convenios para los mandatos, donde se establecen con claridad las obligaciones de las partes. Toda otra adquisición de bienes y servicios se realiza igualmente a través del sistema ChileCompra, lo que se considera un mecanismo adecuado de transparencia en el uso de los recursos.

La DA recibe recursos por concepto de gastos administrativos en el caso de obras mandato que le son encomendadas por terceros, los cuales son calculados en conjunto con el mandante, considerando las condiciones particulares de localización, tamaño, complejidad, etc. de cada obra. No existe un sistema tarifario propiamente tal. El monto calculado se establece en un Mandato que se suscribe entre las partes y se considera pertinente en cuanto se ajusta a los gastos

³⁰ Se presume que, al igual que para las iniciativas de inversión de la DA, esta asignación es previamente sometida a las instancias de evaluación del Sistema Nacional de Inversiones, lo que constituiría un mecanismo de asignación adecuado.

administrativos específicos que demanda cada proyecto, sin incluir márgenes de lucro, con lo cual se logran montos inferiores al sector privado.

II.2.6 Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

La DA cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que depende del más alto nivel organizacional de la Dirección de Arquitectura. Durante el período de evaluación, ha contado con una dotación de tan sólo un profesional más un ayudante en práctica, la cual se considera razonable, en la medida que los programas y planes de trabajo logren un alcance suficiente para salvaguardar el buen uso de los recursos institucionales y en la medida que se mantenga el apoyo que normalmente se obtiene con la participación de profesionales de otras áreas para la realización de los exámenes de auditoría y sus correspondientes visitas.

La Unidad de Auditoría ha identificado debilidades en aspectos operacionales, tales como no contar con la información suficiente y necesaria; rechazos presentados por la Contraloría por no presentar documentación suficiente para el respaldo de adjudicaciones; obras no terminadas según las especificaciones; atrasos en la programación de proyectos de inversión; registro equivocado de cantidades que se extraen de las bodegas.

Como resultado de sus revisiones, la Unidad de Auditoría emite informes con recomendaciones o sugerencias sobre las cuales posteriormente se realiza un seguimiento de medidas correctivas que deben ser tomadas. Las acciones de seguimiento se consideran apropiadas para corregir problemas puntuales encontrados; sin embargo, la Unidad de Auditoría no mantiene ni integra, como parte de su sistema de seguimiento, las observaciones que surgen de los informes de la Contraloría General de la República.

El cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que exigen la elaboración de informes de gestión, balances de gestión integral, estados financieros sobre el comportamiento presupuestario, etc., conforman en conjunto un mecanismo de rendiciones de cuenta de carácter institucional que se considera suficiente y adecuado, tanto a nivel nacional como regional. Asimismo, con respecto a los recursos que financian gastos administrativos relacionados con las obras por mandato, el mecanismo establecido contempla la presentación de información periódica al Mandante y una rendición de cuentas por parte de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MOP a la Contraloría General de la República, lo cual, como medida de transparencia en el uso de estos recursos, se considera un mecanismo apropiado.

II.3 Análisis del presupuesto y disciplina financiera

El gasto total de la Dirección de Arquitectura, considerando presupuesto sectorial y gastos administrativos de obras por mandato, fue de \$ 8.586 millones en promedio en el período 2002-2005, de los cuales \$ 7.570 millones (88,2%) fueron financiados con aporte fiscal y \$ 1.003 millones con aportes para gastos administrativos (11,7%). Los ítems de gasto están conformados principalmente por el gasto corriente, de los cuales los gastos en personal representan en promedio el 45% del gasto total y por las “Iniciativas de Inversión”, que corresponde a obras de conservación, mejoramiento, ampliación o reparación de los edificios del propio Ministerio de Obras Públicas, así como los recursos para proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República, las que en promedio alcanzaron a \$3.408 millones, lo que representa el 39% del gasto total.

Los datos anteriores muestran que el financiamiento de los gastos de la DA, en un alto porcentaje corresponde al Aporte Fiscal (88,2% en promedio en el período), lo cual se considera razonable ya que se trata de obras de infraestructura pública, donde corresponde al Estado asumir el financiamiento.

La evolución histórica del gasto corriente no muestra variaciones de importancia, manteniéndose además poca diferencia entre los montos iniciales autorizados para cada año y el presupuesto vigente hacia fines del mismo año. En todos los años hay aumento en el ítem de gastos en personal, que refleja incrementos en remuneraciones por concepto de los ajustes regulares del sector público. Conforme se muestra más adelante en el Cuadro III.2, la evolución histórica de los recursos extra presupuestarios que provienen de los mandatos, considerando en conjunto los Productos Estratégicos N° 1 y 2, presentan una tendencia decreciente que obedece principalmente a la disminución de la inversión encargada por terceros.

En lo que se refiere al ítem “iniciativas de inversión”, las variaciones entre el presupuesto inicial y el vigente no guardan relación con una adecuada gestión de planificación por parte de la DA, que requiere prever y determinar, para cada año, montos más acotados y acordes con su capacidad de ejecución, para la realización de los estudios de diseño o de las obras autorizadas. En 2002, el presupuesto vigente aumenta en 22,1% sobre el presupuesto inicial, mientras en 2003 disminuye en 23,2%. Por su parte, en 2004 hay un aumento de 10,7%. No obstante, cabe señalar que las variaciones positivas y negativas obedecen principalmente a razones exógenas al Servicio; por una parte, están afectas a definiciones de prioridades de las autoridades superiores del propio Ministerio de Obras Públicas y de la Presidencia de la República, y por otra parte, obedecen a

atrasos originados por licitaciones que se declaran desiertas, requerimiento de estudios u obras complementarias no previstas³¹.

Cuadro III.1, Presupuesto Ejecutado DA, 2002 – 2005, en M\$ del 2006.

Clasificación Económica	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
Rentas de la propiedad	16.312	16.524	15.572	14.971	-8,2%
Venta de activos	1.488	2.701	5.146	525	-64,7%
Otros ingresos	115.662	119.142	72.229	68.964	-40,4%
Aporte fiscal	7.055.536	7.627.702	6.756.477	8.842.915	25,3%
Saldo inicial de caja	-19.220	72.584	1.140.405	225.293	-1272,2%
Total ingresos	7.169.779	7.838.654	7.989.830	9.152.668	27,7%
Gastos en personal	3.660.538	3.811.009	3.862.392	3.920.471	7,1%
Bienes y servicios de consumo	219.731	361.577	238.625	236.209	7,5%
Prestaciones de seguridad social	40.649	20.143	181.305	67.335	65,7%
Adquisición de activos	0	0	0	71.540	----
Iniciativas de inversión	3.171.998	2.386.388	3.406.296	4.667.408	47,1%
Prestamos	0	107.200	68.569	-169.570	----
Servicio de la deuda	0	0	0	0	----
Operaciones años anteriores	2.250	0	591	0	-100,0%
Saldo final de caja	74.612	1.152.337	232.052	359.274	381,5%
Total gastos	7.169.779	7.838.654	7.989.830	9.152.668	27,7%

Fuente: Informes de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos.

En términos globales la ejecución presupuestaria ha sido cercana al 100% con respecto a los ingresos y del orden de 96% en el total de gastos, lo cual se considera satisfactorio. Los porcentajes de ejecución para los diferentes subtítulos de clasificación económica son similares a los porcentajes de ejecución global, con algunas excepciones, como es el caso, por ejemplo, de la asignación en 2003 para el proyecto Edificio de los Servicios Públicos Barrio Cívico Concepción, el cual experimentó un atraso por la demora en contar con el Decreto que le asignó los recursos y por problemas en la entrega del terreno. Este atraso explica en más de un 90% el mayor saldo de caja generado en 2003.

El Servicio no cuenta con un sistema de registro contable que permita relacionar las diferentes partidas de la clasificación económica del presupuesto, con sus productos estratégicos. La identificación del costo o gasto total correspondiente a cada "producto estratégico" ha sido calculado por parte de la Consultora conforme a los antecedentes proporcionados por la DA, considerando como costo para generar los productos estratégicos el gasto corriente del

³¹ Por ejemplo: estudios u obras adicionales conforme a condiciones geológicas encontradas en el terreno; imprevistos medioambientales.

presupuesto de la DA, más los gastos administrativos correspondientes a las obras por mandato.

Cuadro III.2 Gastos por Producto Estratégico, en M\$ 2006

	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
Producto Estratégico N° 1					
Gasto en Personal	3.118.778	3.246.980	3.290.758	3.340.242	7,1%
Bienes y servicios y otros gastos corrientes	221.844	325.225	357.780	258.620	16,6%
Gastos Administrativos Mandatos	1.467.659	896.671	815.219	690.701	-52,9%
	4.808.281	4.468.876	4.463.758	4.289.562	-10,8%
Producto Estratégico N° 2					
Gasto en Personal	281.861	293.448	297.404	301.876	7,1%
Bienes y servicios y otros gastos corrientes	20.049	29.392	32.335	23.373	16,6%
Gastos Administrativos Mandatos	26.393	23.317	48.746	44.301	67,9%
	328.304	346.157	378.484	369.550	12,6%
Producto Estratégico N° 3					
Gasto en Personal	259.898	270.582	274.230	278.353	7,1%
Bienes y servicios y otros gastos corrientes	18.487	27.102	29.815	21.552	16,6%
	278.385	297.684	304.045	299.905	7,7%

Fuente: elaboración propia; cálculos de prorrateo según antecedentes de la Dirección de Arquitectura.

El Producto Estratégico N° 1, “Proyectos de inversión en edificación pública”, alcanza, como promedio entre 2002 y 2005, aproximadamente un 87% de los gastos totales en que se incurre para la provisión de productos estratégicos. Los productos N° 2, “Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico” y el N° 3, “Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público”, representan, respectivamente, un promedio de 7% y 6%. Se puede observar una leve declinación del producto estratégico N°1, en beneficio de un crecimiento de los respectivos productos estratégicos N°2 y N°3.

Al relacionar el gasto total asociado a cada producto estratégico (gasto en personal y en bienes y servicios, más gastos administrativos de obras por mandato) con el correspondiente monto total de la inversión (incluyendo inversión sectorial y por mandato), los indicadores porcentuales muestran, para el Producto Estratégico N°1, una variación entre 6,6% en 2002 y un 8,5% en 2005; lo cual refleja una menor eficiencia. En cambio, para el Producto Estratégico N°2, se observa un mejoramiento de la eficiencia, con porcentajes que varían entre 11,7%

en 2002 y 7,5% en 2005, lo cual no implica un mejoramiento general de ésta, ya que este producto representa sólo un 5% de la inversión total. Estas fluctuaciones obedecen, principalmente, a las variaciones que experimenta el monto ejecutado de la inversión de obras por mandato, lo cual a su vez depende de la demanda de terceros y de sus respectivos calendarios de inversión.

El flujo financiero de egresos correspondiente a inversión, muestra ciertas diferencias significativas entre la programación de caja prevista según las obras a ser financiadas, considerando las respectivas fechas de licitación y calendarios de pagos, versus los correspondiente egresos efectivos de caja (por ejemplo, en mayo de los años 2004 y 2005 se observan diferencias entre egresos programados y ejecutados de -27% y +73% respectivamente; en el mes de octubre, -63% y +43%.) Por otra parte, la programación de egresos considera montos bastante altos para los primeros meses del año calendario, decreciendo hacia finales del año; sin embargo, los egresos reales tienen un comportamiento más errático, con fluctuaciones significativas y con una clara tendencia a una mayor ejecución hacia finales del año calendario (por ejemplo, la programación de egresos promedio 2004 y 2005 acumulada al mes de mayo alcanza a 63% de la programación total y los egresos reales alcanzaron a un 46% de dicha programación). Estos problemas se deben a situaciones parcialmente previsibles, como atrasos en licitaciones, por tanto la Consultora tiene un juicio negativo respecto a la disciplina financiera de la institución.

II.4 Análisis de los resultados

De acuerdo al análisis realizado de los resultados de la Dirección de Arquitectura del período 2001-2005, utilizando las bases de datos proporcionadas por la institución es posible obtener las siguientes conclusiones:

Los principales indicadores de gestión³² de la Dirección de Arquitectura muestran, a nivel global, un deterioro en las dimensiones de eficacia y eficiencia y una mejoría parcial en las de calidad y economía.

En la dimensión de eficacia se produjo una disminución del número de contratos suscritos: de 358 en el 2001 a 156 en el 2005, del número de proyectos vigentes: de 454 en el 2001 a 302 en el 2005, y de los montos de inversión anual

³² Este análisis fue elaborado de acuerdo a la información disponible. Entre los indicadores que no pudieron ser medidos por falta de información se encuentran los siguientes: Producto estratégico 1: Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado, Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie, Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución. Producto estratégico 2: Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos. Producto estratégico 3: Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial. En la sección de recomendaciones de este informe se proponen indicadores posibles de ser utilizados para evaluar el desempeño de la institución.

ejecutados: de \$ 78.773 millones en el 2001 a \$ 55.265 millones en el 2005. El porcentaje de contratos que tienen aumento en los plazos ha experimentado una leve baja respecto al año 2001, no obstante sigue siendo elevado, ya que superó el 60% del total de contratos en todos los años, con excepción del año 2004. Cabe señalar que parte del aumento de plazos se explica por mayores obras solicitadas por los Mandantes, respecto a lo cual no se dispuso de antecedentes para evaluar su incidencia en el período objeto del estudio³³.

En la dimensión de calidad para el producto 1³⁴ los indicadores de tiempo de procesos de obras muestran un mejoramiento, pasando de 74 días en el año 2001 a 56 días en el 2005, la percepción de los clientes es buena, ya que fue evaluada con nota superior a 6, en porcentajes cercanos al 90%³⁵, con excepción de los proyectos terminados del Programa de Jornada Escolar Completa, en los cuales la calificación como normal y destacado, es inferior a un 50%³⁶.

En la dimensión eficiencia se produjo un deterioro en general, según muestran los indicadores disponibles. En primer lugar hay una baja de un 30% en el número de proyectos por profesional, siendo el número promedio de proyectos por profesional de 1,9 en el año 2005, y de un 26,5% en los montos de inversión por profesional³⁷. El porcentaje de gastos de administración respecto a la inversión se incrementó de un 5 a un 11%. El costo promedio por m² de edificación pública aumentó en un 28%, siendo M\$ 312 en el 2001 y de M\$ 396 en el 2005, no obstante no se cuenta con los antecedentes para diferenciar el mix de proyectos. Por otra parte, el costo promedio por m² construido de establecimientos educacionales, en los cuales la DA actuó como Unidad Técnica, fue entre un 13% y un 18% superior a los de proyectos supervisados por otras unidades técnicas, de acuerdo a una comparación efectuada de los proyectos terminados del Programa de Jornada Escolar Completa (JEC)³⁸.

Finalmente, en la dimensión economía se mantuvo un alto nivel de ejecución del presupuesto, teniendo una ejecución cercana al 100% en el período 2001 – 2005. En cambio, el porcentaje de aportes de terceros para financiar

³³ Una medición realizada por la DA con los datos de Agosto de 2006, muestra que el porcentaje de obras con aumento de plazos, sin considerar los aumentos derivados de mayores obras solicitadas por los Mandantes, sería de un 43%.

³⁴ Se considera el producto 1 solamente, por ser el principal producto de la institución y debido a que de los otros sólo se dispone de información parcial.

³⁵ De acuerdo a información entregada por la Dirección de Arquitectura, obtenida en encuesta anual que realiza la DA a todos los mandantes.

³⁶ De acuerdo a información proporcionada por el Depto de Infraestructura Escolar del MINEDUC.

³⁷ No se dispone del dato de metros cuadrados construidos anualmente, elemento que podría ser más adecuado para medir la productividad considerando dicha expresión del volumen de actividad.

³⁸ El costo promedio por m² construido fue de M\$ 340 en los proyectos en que la DA actuó como Unidad Técnica; de M\$ 288 en los proyectos en que las unidades técnicas fueron las propias Direcciones de Obras Municipales y de M\$ 301 en los proyectos supervisados por las unidades técnicas utilizadas por los establecimientos particulares subvencionados (Considerando el valor de la U.F. del 30 de marzo del 2006).

gastos de administración ha disminuido de un 41% a un 18%, debido a que, por un lado, se redujo el monto de aporte para gastos administrativos en un 56% en el período³⁹ y, por otro, los gastos de administración se incrementaron en un 10%.

II.5 Recomendaciones

a) Recomendaciones relativas al diseño

- Redefinir la Misión de la DA con el objeto que quede explícito el rol de asesoría técnica que brinda a instituciones de la administración del Estado, en materias relacionadas con el diseño, construcción y conservación de edificación pública.
- Crear un objetivo estratégico relacionado con la evolución futura de la institucionalidad, considerando la posible asignación de nuevas funciones a la DA, como resultado de los estudios contenidos en el Programa de Gestión de la Edificación Pública de la DIPRES, entre las cuales podrían estar las relacionadas con el marco normativo, regulador y fiscalizador de la gestión de la edificación pública, por ser un bien público, y/o las actividades conducentes a generar capacidades de gestión inmobiliaria.
- Mantener en la DA el rol relacionado con proyectos de recuperación del patrimonio arquitectónico y de asesoría técnica al Consejo de Monumentos Nacionales en materia de conservación de edificios declarados monumentos nacionales, estimulando el desarrollo en el sector privado de una “expertise” en este ámbito, a través de la orientación y difusión de las competencias técnicas respectivas y de la externalización de los subproductos informes técnicos de patrimonio arquitectónico y asesorías para proyectos de inversión en patrimonio arquitectónico del Producto 2, que actualmente ejecuta directamente la DA.
- Eliminar el objetivo estratégico 3 “Gestionar e incorporar obras de arte a la infraestructura y espacio público”, su producto y subproductos, traspasando los subproductos convocatoria a concursos de arte y ejecución de obras de arte, al Consejo de la Cultura, en la medida que este cuente con las capacidades requeridas para ello. Externalizar las actividades relacionadas con los subproductos diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras de

³⁹ La reducción del aporte para gastos administrativos se debe a que, por un lado se redujo la inversión por mandato en un 35% en el período, lo cual conlleva una disminución relativamente proporcional en los aportes de terceros, ya que estos se relacionan directamente con la inversión por mandato, y por otro, se redujo el % de gastos administrativos respecto a la inversión por mandato de un 2,3% el año 2001 a un 1,5% el año 2005, debido a que el aporte para gastos administrativos no es fijo, sino que se acuerda en cada contrato, ya que no existen tarifas definidas.

Arte, montaje de exposiciones y diseño de publicaciones que actualmente ejecuta directamente la DA, en el caso que se decida mantener dichas actividades en la institución.

- Mantener la dependencia de la DA del MOP y que esta se revise, una vez que se disponga de los resultados de los estudios relacionados con el marco normativo e institucional para la gestión de la edificación pública, que contempla el Programa de Gestión de la Edificación Pública a cargo de la DIPRES.
- Definir criterios de selección de clientes y focalizar su rol en aquellas instituciones de la administración pública que no cuentan con las capacidades técnicas para hacer encargos y supervisar contratos de edificación pública, entre las cuales se encuentran los municipios pequeños, o en obras de mayor tamaño o complejidad, tales como las asociadas al tema patrimonial.

b) Recomendaciones relativas a estructura organizacional y mecanismos de coordinación

- Evaluar la posibilidad de prescindir de la Oficina Provincial de Chiloé, considerando la baja carga de proyectos que esta tiene, los cuales pueden ser supervisados desde la Dirección Regional de Puerto Montt.
- Revisar las funciones asignadas al cargo de Subdirector y su justificación, buscando la mayor eficiencia de la organización.

c) Recomendaciones relativas a recursos humanos

- Evaluar las reales necesidades de personal para los diversos cargos de la institución, para lo cual, en el caso de los cargos vinculados con la provisión de los productos estratégicos, se sugiere realizar un estudio que permita definir un estándar en función del número y/o monto de los proyectos. Para los Inspectores Fiscales se debería establecer la frecuencia y duración de las visitas de inspección por proyecto, en función de tipo de proyectos, etapas del proceso de ejecución, rangos de tamaño y dispersión territorial.
- Estudiar la posibilidad de establecer convenios individuales de desempeño con el personal a contrata que desarrolla funciones directivas, correspondientes al segundo nivel de la estructura jerárquica, en forma similar a lo previsto en la Ley de Nuevo Trato para el personal de planta que se ubica en dicho nivel.
- Realizar una evaluación del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencias del personal del personal, especialmente en el

caso de los Inspectores Fiscales y, a partir de ello, adoptar las acciones que se estimen pertinentes en relación con quienes no los cumplen.

d) Recomendaciones relativas a recursos tecnológicos

- Realizar un inventario de los computadores en uso, incluyendo sus características de memoria, disco duro, sistema operativo y software de aplicación instalado, con el fin de generar políticas de actualización, mantención y mejoramiento tecnológico y de creación o migración de los sistemas utilizados que no están a la vanguardia de los requerimientos actuales de uso.
- Incrementar la dotación de computadores, hasta disponer de 1 equipo por usuario⁴⁰, y reemplazar los de tecnología que no están vigentes, por computadores con procesadores Pentium IV o superior, considerados vigentes.
- Verificar si el convenio suscrito entre el Gobierno y Microsoft cubre las licencias de uso de los sistemas operativos y software de aplicación instalado en cada computador y, en caso de ser necesario, adquirir las faltantes.
- Mantener un sistema de capacitación para los usuarios en los distintos sistemas de información utilizados por la Dirección.

e) Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo

- Definir con la participación de los usuarios la información relevante requerida para el control de los proyectos y contratos e incluirla en el Sistema PyC, considerando entre ésta: avance financiero y físico de las obras, visitas a las obras, gastos administrativos del proyecto, entre otros, desglosados por producto estratégico.
- Desarrollar un módulo de indicadores de gestión en el Sistema PyC, que incluya los indicadores que se sugieren más adelante, que sea accesible desde las regiones y se encuentre en línea para consultas.

f) Recomendaciones relativas a los mecanismos de control y rendición de cuentas

- Incorporar a las acciones de seguimiento que realiza la Unidad de Auditoría con respecto a las recomendaciones o sugerencias que presenta en sus informes, el seguimiento de aquellas observaciones y/o recomendaciones que surgen de los informes de la Contraloría General de la República.

⁴⁰ Los usuarios corresponden a los funcionarios que utilizan computadores de acuerdo a encuesta realizada a los Directores Regionales para este estudio.

g) Recomendaciones sobre presupuesto y disciplina financiera

- Revisar y perfeccionar los mecanismos de coordinación y discusión presupuestaria al interior del MOP, a los efectos de alcanzar una gestión de planificación de la DA que permita prever y determinar para cada año montos más acotados y acordes con la capacidad de ejecución de estudios de diseño o de obras de la DA y evite modificaciones significativas de los presupuestos iniciales autorizados.
- Estudiar las medidas que puedan ser tomadas para que la programación de caja, prevista según las obras a ser financiadas y considerando las respectivas fechas de licitación y calendarios de pagos, se ajuste a las necesidades de egresos efectivos que exige la ejecución de las obras. En este sentido, se recomienda igualmente tramitar con la mayor antelación posible, las respectivas proposiciones de decreto que la DA envía al Ministerio de Hacienda para la asignación del presupuesto de cada proyecto de inversión, evitándose así atrasos en la gestión y en la ejecución presupuestaria.

h) Recomendaciones relativas a los resultados

Para monitorear y evaluar en forma integral la gestión de la Dirección de Arquitectura, se recomienda definir e implementar, como parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, una estructura de indicadores de gestión por producto estratégico, la cual se debiera replicar a nivel de cada Dirección Regional.

Para dichos efectos se sugiere considerar los siguientes indicadores por cada dimensión:

- Indicadores de eficacia

- Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución
- Porcentaje de cumplimiento estándares de calidad constructiva
- Porcentaje de inversión anual ejecutada por la DA respecto del total de inversión en edificación pública pertinente (participación de mercado)
- Porcentaje de clientes atendidos que cumplen el criterio de focalización definido
- Porcentaje de obras terminadas dentro del plazo
- Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado
- Porcentaje de licitaciones adjudicadas en el primer llamado
- Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial
- Porcentaje de contratos liquidados en forma anticipada
- Metros cuadrados disponibles por funcionario

- Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie

- Indicadores de calidad

- Tiempo promedio proceso de entrega de obras
- Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos
- Grado de satisfacción de clientes medido a través de una encuesta anual independiente
- N° de días promedio de atraso en las obras

- Indicadores de eficiencia

- Número mensual de visitas de inspección por obra
- Número de proyectos por Inspector Fiscal
- Metros cuadrados de obras por Inspector Fiscal
- Costo promedio de construcción por m2 por tipo de obra (edificios públicos, escuelas, consultorios, recintos policiales, etc.)
- Costo de construcción por usuario por tipo de obra
- Porcentaje de gastos de administración en relación a la inversión total
- Inversión promedio por proyecto
- Inversión promedio por persona, considerando la dotación total de personal de la DA

- Indicadores de economía

- Porcentaje de gastos de administración financiados con aportes de terceros
- Porcentaje de inversión ejecutada por mandato y sectorial
- Porcentaje de variación del presupuesto de inversión sectorial
- Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial
- Porcentaje disminuciones del presupuesto de inversión sectorial
- Porcentaje de cumplimiento del programa de caja de inversión por mandato y sectorial

De los indicadores propuestos, forman parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA los siguientes:

Cuadro II.3, Indicadores propuestos contenidos en el Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA

Dimensión	Indicador
Calidad	Tiempo promedio proceso de entrega de
	Grado de satisfacción de clientes
Eficiencia	Porcentaje de gastos de administración en relación a la inversión total
Economía	Porcentaje de inversión

Fuente: Elaborado por la Consultora

A partir de los indicadores propuestos se recomienda efectuar un análisis comparativo de los costos, plazos de ejecución y calificación obtenida con respecto a otras Unidades Técnicas, a fin de determinar las causas de la menor calificación relativa y mayores costos de la Dirección en los proyectos de Jornada Escolar Completa.

El cuadro siguiente contiene el objetivo, forma de cálculo de cada uno de los indicadores propuestos y si forman parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA.

Indicadores Propuestos

Dimensión	Nº	Indicador	Objetivo	Fórmula	Observaciones	Incluido en el Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA
Eficacia	1	Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución	Evaluar la calidad de los diseños y el grado de adecuación a los requerimientos de los clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de diseños sin modificaciones año t}) / (\text{N}^\circ \text{ total de diseños en ejecución año t})$		No
	2	Porcentaje de cumplimiento estándares de calidad constructiva	Evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de calidad constructiva de las obras terminadas en el año	$(\text{N}^\circ \text{ de edificaciones terminadas año t que cumplen estándares de calidad constructiva establecidos} / \text{N}^\circ \text{ total de edificaciones terminadas año t})$		No
	3	Porcentaje de inversión anual ejecutada por la DA respecto del total de inversión en edificación pública pertinente (participación de mercado)	Evaluar la participación de mercado de la Dirección de Arquitectura, considerando como su mercado de referencia el total de la inversión en edificación pública realizada por sus clientes potenciales.	$(\text{Inversión total en edificación pública ejecutada por la DA año t} / \text{Inversión total en edificación pública de los clientes potenciales de la DA año t})$		No
	4	Porcentaje de clientes atendidos que cumplen el criterio de focalización definido	Evaluar el grado de cumplimiento del criterio de focalización de clientes definido	$(\text{N}^\circ \text{ clientes atendidos que cumplen el criterio de focalización definido año t} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes atendidos año t})$		No
	5	Porcentaje de obras terminadas dentro del plazo	Evaluar la efectividad en el cumplimiento del programa de construcción de las obras.	$(\text{N}^\circ \text{ de obras terminadas dentro del plazo programado año t} / \text{N}^\circ \text{ total de obras terminadas año t})$		No
	6	Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado	Evaluar la capacidad de la Institución para controlar los costos de las obras a su cargo.	$(\text{Monto vigente de los contratos año t} - \text{Monto adjudicado de los contratos vigentes}) / (\text{Monto adjudicado de los contratos vigentes})$		No
	7	Porcentaje de licitaciones adjudicadas en el primer llamado	Evaluar la efectividad de los llamados a licitación efectuados por la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de licitaciones adjudicadas primer llamado año t} / \text{N}^\circ \text{ total de licitaciones año t})$		No
	8	Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial	Evaluar el grado de efectividad de los presupuestos oficiales de las licitaciones efectuadas por la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial año t} / \text{N}^\circ \text{ total de licitaciones año t})$		No
	9	Porcentaje de contratos liquidados en forma anticipada	Evaluar la calidad de los proyectos y la capacidad de la Institución para seleccionar empresas idóneas para la ejecución de las obras.	$(\text{N}^\circ \text{ de contratos liquidados en forma anticipada año t} / \text{N}^\circ \text{ total de contratos en ejecución año t})$		No
	10	Metros cuadrados disponibles por funcionario	Evaluar la superficie promedio disponible por funcionario de los edificios destinados a labores de Gobierno terminados en el año.	$(\text{N}^\circ \text{ total de metros cuadrados superficie libre destinada a oficinas de los edificios públicos terminados año t} / \text{número de funcionarios que trabajan en los edificios públicos terminados año t})$		No
	11	Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie	Evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de superficie de las obras terminadas en el año.	$(\text{N}^\circ \text{ de obras terminadas año t que cumplen estándares de superficie establecidos} / \text{N}^\circ \text{ total de obras terminadas año t})$		No
Calidad	12	Tiempo promedio proceso de entrega de obras	Evaluar el tiempo promedio de entrega de las obras terminadas en el año.	$(\text{N}^\circ \text{ total de días empleados en la entrega de las obras año t}) / (\text{N}^\circ \text{ de obras entregadas año t})$		Sí
	13	Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes de la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos año t} / \text{N}^\circ \text{ de clientes año t})$		No
	14	Nº de días promedio de atraso en las obras	Evaluar el promedio de atraso en la ejecución del programa de obras.	$(\text{N}^\circ \text{ total de días de atraso acumulados obras en ejecución año t} / \text{N}^\circ \text{ total de obras en ejecución año t})$		No
	15	Grado de satisfacción de clientes medido a través de una encuesta anual independiente	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes de la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes que califican con nota 6 o superior a la DA} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes encuestados})$		Sí

Dimensión	Nº	Indicador	Objetivo	Fórmula	Observaciones	Incluido en el Sist de Planificación Control de Gestión la DA
Eficiencia	16	Número mensual de visitas de inspección por obra	Evaluar la frecuencia de inspección de las obras a cargo de la Institución.	$(N^{\circ} \text{ total de informes de visita a las obras año t}) / 12 / (N^{\circ} \text{ total de obras en ejecución año t})$		No
	17	Número de proyectos por Inspector Fiscal	Evaluar la carga de trabajo promedio por Inspector Fiscal.	$(N^{\circ} \text{ proyectos en ejecución año t} / N^{\circ} \text{ total Inspectores fiscales año t})$		No
	18	Metros cuadrados de obras por Inspector Fiscal	Evaluar la carga de trabajo promedio por Inspector Fiscal.	$(N^{\circ} \text{ total metros cuadrados obras en ejecución año t} / N^{\circ} \text{ total de inspectores año t})$		No
	19	Costo promedio de construcción por m2 por tipo de obra	Evaluar la razonabilidad del costo promedio de construcción por m2.	$(\text{Costos totales de obras terminadas año t} / \text{metros cuadrados obras terminadas año t}) (1)$		No
	20	Costo de construcción por usuario por tipo de obra	Evaluar la razonabilidad del costo promedio de construcción por usuario de las obras.	$(\text{Costos totales de obras terminadas año t} / \text{número de usuarios obras terminadas año t}) (1)$	(1) por tipo de obra	No
	21	Porcentaje de gastos de administración en relación a la inversión total	Evaluar la eficiencia en la administración de los recursos de la Institución.	$(\text{Monto gastos de administración año t} / \text{inversión total ejecutada año t})$ $(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / N^{\circ} \text{ de proyectos vigentes año t})$		Sí
	22	Inversión promedio por proyecto	Evaluar el monto promedio de inversión por proyecto.	$(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / \text{personal total año t})$	(1) por tipo de obra	No
23	Inversión promedio por persona, considerando la dotación total de personal de la DA	Evaluar la eficiencia en la administración de la dotación de personal de la institución.	$(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / \text{personal total año t})$		No	
Economía	24	Porcentaje de gastos de administración financiados con aportes de terceros	Evaluar la efectividad de la Institución para incorporar recursos externos.	$(\text{Monto de gastos administrativos financiados por terceros año t} / \text{Monto total gastos de administración año t})$		No
	25	Porcentaje de inversión ejecutada por mandato y sectorial	Evaluar la efectividad de la Institución para planificar y cumplir con el programa anual de inversiones	$(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / \text{Inversión sectorial y por mandato presupuestada año t})$		Sí
	26	Porcentaje de variación del presupuesto de inversión sectorial	Evaluar la capacidad de la Institución para planificar y cumplir con el programa de inversiones sectoriales.	$(\text{Presupuesto de inversión sectorial final año t} - \text{Presupuesto inversión sectorial inicial año t} / \text{Presupuesto inversión sectorial inicial año t})$	se excluyen de este indicador las obras incorporadas durante el año por decisión presidencial	No
	27	Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial	Evaluar la capacidad de la Institución para cumplir con el programa de inversiones sectoriales.	$(\text{Aumentos del presupuesto de inversión sectorial inicial año t} / \text{Presupuesto de inversión sectorial inicial año t})$	se excluyen de este indicador las obras incorporadas durante el año por decisión presidencial	No
	28	Porcentaje disminuciones del presupuesto de inversión sectorial	Evaluar la capacidad de la Institución para cumplir con el programa de inversiones sectoriales.	$(\text{Disminuciones del presupuesto de inversión sectorial inicial año t} / \text{Presupuesto de inversión sectorial inicial año t})$		No
29	Porcentaje de cumplimiento del programa de caja de inversión por mandato y sectorial	Evaluar la capacidad de la institución para dar cumplimiento al programa de caja presupuestado	$\text{Gastos de inversión ejecutados} / \text{Gastos de inversión programados}$		No	

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	DESCRIPCIÓN.....	6
	II.1 Definiciones estratégicas Ministerio de Obras Públicas (MOP).....	6
	II.2 Definiciones estratégicas de la Dirección de Arquitectura	12
	II.3 Estructura organizacional y mecanismos de gestión	30
	II.4 Antecedentes presupuestarios	77
III.	EVALUACIÓN	84
	III.1 Análisis del diseño institucional	84
	III.2 Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de gestión	133
	III.3 Análisis del presupuesto y disciplina financiera	159
	III.4 Análisis de los resultados obtenidos	171
IV	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	203
	IV.1 Conclusiones sobre el diseño.....	203
	IV.2 Conclusiones sobre la organización y mecanismos de gestión.....	211
	IV.3 Presupuesto y disciplina financiera	221
	IV.4 Conclusiones sobre los resultados	224
	IV.5 Recomendaciones.....	231
V.	ANEXOS.....	241

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto.....	1
Anexo 2. Instituciones del Sector Público	4
Anexo 3. Organigramas Dirección de Arquitectura	10
Anexo 4. Organigrama Vigente Nivel Central.....	13
Anexo 5. Descripción de funciones cargos Dirección de Arquitectura	14
Anexo 6. Detalle infraestructura Dirección de Arquitectura	26
Anexo 7. Gastos Administrativos por Año	30
Anexo 8. Tabulación cuestionario Directores Regionales y Jefes de Departamento Nivel Central	32
Anexo 9. Tabulación cuestionario Coordinación	34
Anexo 10. Tabulación cuestionario Recursos Humanos	35
Anexo 11. Presupuesto Ejecutado	36
Anexo 12. Gastos Administrativos por Región	41
Anexo 13. Intervenciones Subproducto Diseño Gráfico y de publicaciones en apoyo a programas ministeriales - año 2005.....	42

I. INTRODUCCIÓN

En el Marco de la aprobación de la Ley de Presupuesto para el año 2006 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorpora la realización de una Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección de Arquitectura (DA), dependiente del Ministerio de Obras Públicas (MOP).

La División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, en cumplimiento de este Protocolo de Acuerdo, en el mes de diciembre del 2005, llamó a licitación pública para realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección de Arquitectura, la que fue adjudicada a nuestra empresa, Soluciones Integrales S. A.

El objetivo general del estudio es realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección de Arquitectura, la cual busca evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas que administra la institución antes mencionada.

Se espera, como resultado de la evaluación, un juicio evaluativo sustentado de la racionalidad del diseño institucional, de las capacidades y procesos, así como también una evaluación de la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

El presente documento, que corresponde al Informe Final del estudio, tiene como objetivo presentar la evaluación del diseño y coherencia estratégica de la Dirección de Arquitectura, su estructura organizacional y mecanismos de gestión, su disciplina financiera y los resultados obtenidos en el período 2001 a 2005.

El Informe está estructurado en los siguientes 3 capítulos, además de la Introducción: Descripción, Evaluación, Conclusiones y Recomendaciones, cuyo contenido es el siguiente:

- En el capítulo II se describe la misión y objetivos estratégicos del Ministerio de Obras Públicas y los objetivos, productos estratégicos, clientes, la Estructura Organizacional, los recursos humanos, la infraestructura, los mecanismos de coordinación y monitoreo de la Dirección de Arquitectura.
- El capítulo III contiene el análisis y evaluación de los aspectos descritos en el capítulo anterior, además de la presentación y análisis de los resultados de la Dirección de Arquitectura en las dimensiones de eficacia, calidad, eficiencia y economía, y el análisis de las duplicaciones y complementariedades con otras instituciones, y de los productos y/o procesos prescindibles, ausentes y externalizables de la institución identificados durante el desarrollo del estudio.

- En el capítulo IV se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado de la evaluación del diseño de la institución, gestión y resultados de la Dirección de Arquitectura.

II. DESCRIPCIÓN

II.1 Definiciones Estratégicas Ministerio de Obras Públicas (MOP)

II.1.1 Misión ministerial

De acuerdo a los antecedentes del Ministerio, proporcionados para esta evaluación, la misión¹ del MOP es:

“Planificar, proyectar y construir obras de infraestructura pública, así como la conservación, explotación y administración de las mismas. Además, le corresponde ejercer la administración del recurso agua a nivel nacional, en relación a su distribución, conocimiento, asignación, uso, conservación y preservación.”

Por otra parte, la Ley Orgánica² del Ministerio de Obras Públicas establece que:

“El Ministerio de Obras Públicas es la Secretaría de Estado encargada del planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales y el organismo coordinador de los planes de ejecución de las obras que realicen los Servicios que lo constituyen y de las demás entidades a que se refieren los artículos 2º y 3º de esta Ley.”

De acuerdo a la misión del Ministerio y al mandato legal se aprecia que el rol del MOP está vinculado con la infraestructura pública, tanto en la planificación y construcción de ésta, como en su administración y conservación, todo ello de acuerdo a las Prioridades Gubernamentales y a los Objetivos estratégicos Ministeriales.

II.1.2 Objetivos estratégicos ministeriales y productos asociados

De acuerdo a los antecedentes presentados para esta evaluación, los objetivos estratégicos del Ministerio³, son:

¹ Extracto “Informe de Gestión”. Ministerio de Obras Públicas. 2005, enviado por la Dirección de Arquitectura.

² Artículo 1º, Decreto con fuerza de Ley N° 850 del 12 de septiembre de 1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 15.840, de 1964.

³ Extracto “Informe de Gestión”. Ministerio de Obras Públicas. 2005, enviado por la Dirección de Arquitectura.

1. Integración global de Chile

Dotar a Chile de una infraestructura que potencie la interconexión fluida entre las regiones y consolidar una integración eficiente y moderna con el resto del mundo. Se promueve, además, la eficiencia entre los distintos modos de transporte.

Este objetivo cuenta con los siguientes productos:

a) Longitudinal Norte-Sur: Ruta 5

A través del esfuerzo sectorial y al sistema de Concesiones, se busca proveer al país de una infraestructura vial de alto estándar, con condiciones de conectividad y seguridad.

Esta red se estructura a partir de la Ruta 5, como eje de conexión del país y se ve complementada por caminos interurbanos.

b) Rutas interurbanas

Comprende la construcción y puesta en servicio de Rutas interportuarias y acceso a los puertos y nodos productivos.

c) Rutas internacionales

El MOP busca el mejoramiento de las principales rutas internacionales, como los pasos fronterizos y la vialidad complementaria que permite conectar con la red nacional.

d) Ruta costera

La Ruta Costera incluye nuevos caminos y mejoramientos para aumentar la conectividad, las condiciones sociales de comunidades que presentan bajos niveles de desarrollo y promover nuevas áreas de atractivo turístico e inmobiliario.

e) Ruta precordillerana

La ruta precordillerana busca mejorar el acceso a las áreas cordilleranas, mediante la construcción y mejoramiento de caminos.

f) Red austral

Dentro de la red austral, la ruta 7 o carretera austral apunta a la conexión vial entre las regiones X y XI.

g) Aeropuertos internacionales y de cobertura nacional

Se realizan inversiones en infraestructura aeroportuaria.

h) Programa de infraestructura portuaria de conexión

Este programa se orienta a mejorar las condiciones de conectividad marítima, fluvial y lacustre de los habitantes de localidades aisladas, a través de la incorporación de infraestructura portuaria de conexión. De esta manera se favorece su acceso a los centros de abastecimiento y servicio, mejoran las condiciones de seguridad, reducen los tiempos de traslado y se potencian las actividades productivas.

2. Desarrollo productivo, turístico y social

El segundo objetivo está centrado en el ámbito de las regiones y se basa en generar un soporte de apoyo al desarrollo de actividades productivas, como la pesca, la agricultura, la silvicultura y el turismo.

Este objetivo cuenta con los siguientes productos:

a) Red vial regional principal y secundaria

Los proyectos de mejoramiento vial apuntan a integrar las comunidades aisladas y permitir el acceso de sus habitantes a los centros de distribución y servicios. Las obras consisten en la reposición y construcción de puentes y la pavimentación o mejoramiento de caminos.

b) Programa caminos básicos 5.000

Este programa iniciado en 2003 considera el mejoramiento del estándar de más de 5 mil kilómetros de caminos secundarios no pavimentados. La iniciativa consiste en aplicar soluciones de costo significativamente inferior al de una pavimentación tradicional para mejorar notablemente la calidad de vías de bajo tránsito y resolver los problemas de polvo y barro que afectan a los vecinos.

c) Obras de riego

Los Programas de Grandes Obras, Obras Medianas y Conservación de Obras contribuyen al aumento de la seguridad de riego para beneficiar a los agricultores y mejorar la calidad de vida de la población.

d) Agua potable rural

La inversión del Ministerio de Obras Públicas contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales concentradas, es decir, de quince viviendas por kilómetro de calle o camino.

e) Infraestructura portuaria pesquera artesanal

El programa de Infraestructura Portuaria Pesquera contribuye al desarrollo económico local, regional y nacional a través de la modernización y mejoramiento de las condiciones de operación que tienen los pescadores artesanales. De esta manera aumenta la seguridad en las labores pesqueras, se generan facilidades en la extracción de los productos del mar y mejora la calidad de vida.

f) Programa de infraestructura de protección de riberas y litoral costero

Este programa permite mejorar las condiciones de seguridad personal y de infraestructura de las comunidades emplazadas en sectores de borde marítimo, fluvial, lacustre y de desembocadura de ríos.

Las obras asociadas protegen caminos, viviendas e industrias, además de las actividades productivas y otras.

3. Mejor calidad de vida urbana

El tercer objetivo se relaciona con la conformación de una vida urbana más amable, con ciudades que ofrezcan un mejor nivel de habitabilidad y, en el caso de los grandes centros, que logren ventajas comparativas dentro del Continente.

Este objetivo cuenta con los siguientes productos:

a) Vialidad urbana

Uno de los proyectos emblemáticos en vialidad urbana es la transformación de Santiago, que contará con autopistas concesionadas.

En regiones las obras tienen como objetivo otorgar continuidad a la red vial estructurante del país en su paso por áreas urbanas, incluyendo el acceso a puertos y aeropuertos.

b) Evacuación y drenaje de aguas lluvia y control aluvional

Comprende importantes obras de modificación del cauce y construcción de colectores para enfrentar las inundaciones, en Santiago y ciudades de mayor densidad poblacional.

c) Infraestructura de mejoramiento del borde costero

Los proyectos de este programa permiten dotar a la ciudadanía de una mayor disponibilidad y calidad de espacios públicos dedicados a recreación, con lo que mejora la calidad de vida de los habitantes de las zonas beneficiadas a través de la ejecución de obras de recuperación de playas y de borde costero.

d) Edificación pública

Tiene como objetivo reforzar el rol cívico y cultural mediante edificación y espacios de uso público, así como la protección del patrimonio histórico y cultural de la nación.

4. Conservación de infraestructura

El cuarto objetivo consiste en el mantenimiento del patrimonio que constituyen las obras públicas. En este contexto, se contempla la conservación de la infraestructura portuaria, aeroportuaria, defensas de riberas, obras de riego y la mantención de la red vial.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los objetivos estratégicos ministeriales y productos asociados:

Cuadro II.1. Objetivos y productos estratégicos MOP

Nº	Objetivos estratégicos	Productos Asociados
1	Integración global de Chile.	Longitudinal norte – sur, Rutas (interurbanas, internacionales, costeras, precordilleranas) Red austral, Aeropuertos, Infraestructura portuaria.
2	Desarrollo productivo, turístico y social.	Red vial primaria y secundaria, Programa caminos básicos 5000, Obras de riego, Agua potable rural, infraestructura portuaria pequeña artesanal. Programa de infraestructura de protección de riberas y litoral costero.
3	Mejor calidad de vida urbana.	Vialidad urbana, Evacuación y drenaje de aguas lluvia y control aluvional, Infraestructura de mejoramiento del borde costero, Edificación pública.
4	Conservación de Infraestructura.	Conservación de la infraestructura portuaria, aeroportuaria, defensas de riberas, obras de riego. Mantenimiento de la red vial.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el Ministerio se encuentra estructurado en una Subsecretaría, una Dirección General de Obras Públicas (DGOP), una Dirección General de Aguas, 7 Direcciones dependientes de la DGOP (Aeropuertos, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias, Arquitectura, Vialidad, Planeamiento, Contabilidad y Finanzas), una Fiscalía y una Coordinación General de Concesiones, también dependientes de la Dirección General de Obras Públicas. La Dirección General de Aguas y las Direcciones de Aeropuertos, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias, Arquitectura, Vialidad, y la Coordinación General de Concesiones, se encargan de ejecutar los productos asociados a los objetivos estratégicos del MOP. Las otras 2 Direcciones (Planeamiento y Contabilidad y Finanzas), junto con la Fiscalía, ejecutan actividades de apoyo a todo el Ministerio.

El cuadro siguiente presenta los productos generados por las Direcciones del MOP:

Cuadro II.2. Productos estratégicos Direcciones MOP

Dirección	Productos
Dirección General de Obras Públicas	Certificación de las Empresas Contratistas y Consultoras
	Fomento a la Investigación y aplicación de la innovación tecnológica a través de la presentación de proyectos a un Concurso Público organizado por el MOP
	Difusión, Capacitación, Supervisión y Control de la Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional
	Regulación, estandarización, gestión y verificación de la incorporación de las variables Ambientales, Territoriales y Participativas en la planificación, diseño y ejecución de Planes, Programas y Proyectos de Infraestructura del MOP
	Gestión integral de la infraestructura computacional, informática y telecomunicaciones del M.O.P.
Dirección de Aeropuertos	Aeródromos y Aeropuertos Construidos, Conservados y/o Mejorados de la Red de Cobertura Nacional e Internacional: Corresponde a todos los Aeródromos de la Red Principal y Secundaria, fiscales y de uso público que son Conservados o Mejorados por la DAP. Los Aeródromos Construidos, es la infraestructura nueva que se incorpora al sistema.
	Pequeños Aeródromos Construidos, Mejorados y/o Conservados. (Programa de Pequeños Aeródromos)
Dirección de Obras Hidráulicas	Grandes y Medianas Obras de Riego
	Planes Maestros de Aguas Lluvias y Obras de Evacuación y Obras Drenaje de Aguas Lluvias
	Planes Maestros de Obras Fluviales y Obras de Manejo de Cauces
	Obras de Agua Potable Rural en localidades Concentradas y Semiconcentradas.
Dirección de Obras Portuarias	Infraestructura portuaria pesquera artesanal
	Infraestructura portuaria de conexión
	Infraestructura portuaria de ribera
	Infraestructura de mejoramiento borde costero
Dirección de Vialidad	Planificación de la infraestructura vial
	Construcción de la infraestructura vial
	Mantenimiento y explotación de la infraestructura vial
Dirección General de Aguas	Estadística Hidrológica Nacional
	Resolución de Solicitudes de Derechos de Aprovechamiento de Aguas
Coordinación General Sistema de Concesiones	Proyectos en Etapa de Licitación
	Proyectos en Etapa de Construcción
	Proyectos en Etapa de Operación
Dirección de Arquitectura	Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.
	Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.
	Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.
Dirección de Contabilidad y Finanzas	Pagar a Contratistas y Proveedores.
	Pagar las Remuneraciones y Honorarios.
	Entregar Información Presupuestaria, Contable, Financiera y de Remuneraciones.
Dirección de Planeamiento	Planes de Inversión
	Anteproyecto de Presupuesto anual de inversiones MOP
	Gestión presupuestaria MOP
Fiscalía	Informes en derecho, estudios, asesorías y control legal
	Orientación y difusión legal de normativa que impacta el funcionamiento d
	Decretos Expropiatorios
	Revisión e Instrucción de Procesos Sumariales
	Defensa Directa de Conflictos con Terceros
	Apoyo al Consejo de Defensa del Estado
	Capacitación en normas de probidad y responsabilidad administrativa

Fuente: Balances de Gestión Integral. Año 2005. Direcciones MOP.

II.2 Definiciones Estratégicas de la Dirección de Arquitectura

II.2.1 Descripción general de la Dirección de Arquitectura

La Dirección de Arquitectura (DA) es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Obras Públicas, y está constituida por una Dirección Nacional, con sede en Santiago, y trece Direcciones Regionales, ubicadas en las capitales

regionales, que dependen de la Dirección Nacional, además de tres oficinas provinciales, ubicadas, una en la Primera Región y dos en la Décima Región.

Las atribuciones de la Dirección de Arquitectura están establecidas en el D.F.L. M.O.P. N° 850/1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas.

El artículo 16 de dicho cuerpo legal, textualmente establece: “A la Dirección de Arquitectura corresponderá la realización del estudio, construcción, reparación y conservación de los edificios públicos que se construyen con fondos fiscales, sin perjuicio de los que deban ser ejecutados exclusivamente por otros Servicios de acuerdo a sus leyes orgánicas; el estudio, proyección, reparación y construcción de edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma que se le encomiende especialmente. Le corresponderá, igualmente, la coordinación con los demás servicios que construyen edificios de utilidad pública.”

En función de lo anterior, la Dirección de Arquitectura (DA) ejecuta estudios, construcción y reparación de edificios públicos. Estos productos pueden ser ejecutados con presupuesto sectorial, de la Dirección de Arquitectura o por encargo de diversos organismos Mandantes, con fondos fiscales de sus respectivos presupuestos. Son esos organismos los que deciden qué construir, dónde y la oportunidad de hacerlo. La DA, al recibir un encargo, puede, a petición del Mandante, prestar asesoría en la conceptualización arquitectónica y en la normativa técnico-administrativa de los encargos.

Al respecto, el artículo 16° de la Ley 18.091⁴, que establece las normas de las alternativas para encomendar la ejecución de proyectos de inversión señala:

“Los servicios, instituciones y empresas del sector público, centralizados o regionalizados, las Municipalidades, el Fondo Social y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional⁵ que recurran obligada o voluntariamente a alguno de los organismos técnicos del Estado para el estudio, proyección, construcción y conservación de obras de cualquier naturaleza, no podrán encomendar a éste la atención financiera de la obra mediante la provisión de los recursos, debiendo limitarse la acción del organismo a la supervisión técnica correspondiente de los estudios, procedimientos de licitación, proyectos, construcciones y conservaciones, conforme a los reglamentos y normas técnicas de que dispone para el desarrollo de sus propias actividades”.

⁴ Texto aprobado por el artículo 19° de la Ley N 18.267 y modificado por los artículos 81° y 19° de las leyes N° 18.482 y 18.681, respectivamente.

⁵ Los recursos del Fondo de Desarrollo Regional se encuentran incluidos en el programa de inversión de cada Gobierno Regional, acorde con lo dispuesto en el artículo 72 de la Ley N° 19.175.

Los encargos se formalizan a través de Convenios Mandatos suscritos entre la Dirección de Arquitectura y la institución que financiará cada proyecto de inversión. En los Convenios se establece el monto que deberá aportar el Mandante por concepto de gastos administrativos⁶ que pueda demandar el desarrollo de cada iniciativa de inversión. Dependiendo del grado de descentralización de los Mandantes, los Convenios se suscriben regional o centralmente.

II.2.2 Misión de la Dirección de Arquitectura

De conformidad con la descripción preparada por la Dirección de Arquitectura para los efectos de esta evaluación y la Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto que se presenta en el Anexo 1., la misión y objetivos estratégicos, vigentes durante el período de evaluación, son los siguientes⁷:

Misión institucional Dirección de Arquitectura

“Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector Público, Gobiernos Regionales, Municipalidades y otros que requieran la asesoría técnica del Servicio. Todo ello de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno.”

II.2.3 Objetivos estratégicos de la Dirección de Arquitectura

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos de la Dirección de Arquitectura, vigentes durante el período de evaluación:

⁶ Dentro de los gastos administrativos se considera todo aquel gasto que sea necesario para la correcta y oportuna ejecución de la obra y que no esté incluido dentro del gasto corriente del Servicio, puede incluir gastos de movilización y servicios profesionales, entre otros.

⁷ “Términos Técnicos de Referencia Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección de Arquitectura”. Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto. 2005.

Cuadro II.3. Objetivos estratégicos Dirección de Arquitectura

N°	Objetivos estratégicos
1	Identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública relevantes para el cumplimiento de las políticas de modernización del Estado, mejorando los estándares de costos, plazos, calidad, oportunidad, cumplimiento de normas y procedimientos técnicos, para satisfacer los requerimientos de los clientes del Servicio.
2	Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.
3	Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación (Ley 17.236). ⁸

Fuente: Balance de Gestión Integral 2005. Dirección de Arquitectura

II.2.4 Productos estratégicos, subproductos y sus clientes

Los Productos Estratégicos de la Dirección de Arquitectura son los siguientes:

- **Producto N° 1:** Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.
- **Producto N° 2:** Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.
- **Producto N° 3:** Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.

Más adelante se describe en detalle cada uno de estos productos y sus respectivos subproductos.

Para identificar los clientes⁹ potenciales de la Dirección de Arquitectura a continuación se transcriben los párrafos de la normativa legal relacionada:

El artículo 1° de la Ley 18.575 de 2001, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, del Ministerio Secretaría General de Gobierno, establece:

⁸ Se busca realizar intervenciones con obras artísticas plásticas, como esculturas, pinturas, murales, mosaicos, bajo relieves, juegos retóricos, entre otras, propuestas y ejecutadas por artistas nacionales y seleccionadas por la Comisión Nemesio Antúnez y/o jurados convocados especialmente.

⁹ En esta evaluación se utiliza el nombre de clientes (en vez usuarios o beneficiarios), para hacer referencia a que las instituciones públicas son las que requieren los productos de la DA, y coordinan los productos con la institución. No se utiliza el concepto de usuarios o beneficiarios, porque la evaluación no se enfoca en los usuarios finales de las obras.

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

El artículo 29° de la misma Ley señala:

“Los servicios públicos serán centralizados o descentralizados. Los servicios centralizados actuarán bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del Fisco y estarán sometidos a la dependencia del Presidente de la República, a través del Ministerio correspondiente.

Los servicios descentralizados actuarán con la personalidad jurídica y el patrimonio propios que la ley les asigne y estarán sometidos a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio respectivo. La descentralización podrá ser funcional o territorial.”

Las instrucciones de la Ley de Presupuestos del Sector Público del año 2006, definen como pertenecientes al Sector Público a las instituciones que se presentan en el Anexo 2.

El decreto MOP N° 223 del 5 de marzo de 1999 establece “los servicios públicos que de acuerdo a las disposiciones legales vigentes deben operar en cuanto a construcciones a través del Ministerio de Obras Públicas, podrán contratarlas directamente, sin intervención de dicho Ministerio, cuando el monto de cada obra, ya se trate de construcción, ampliaciones, reparaciones o instalaciones de cualquier naturaleza, no sea superior a 1.600 unidades tributarias mensuales”¹⁰.

De acuerdo a lo señalado en la Ley Orgánica del MOP¹¹, y las normativas anteriormente transcritas se puede establecer que existen dos tipos de clientes de la Dirección de Arquitectura:

- Instituciones públicas que deben recurrir a ella obligadamente por mandato legal, las cuales corresponden a los servicios públicos centralizados que ejecuten obras por un valor superior a las 1.600 UTM.

¹⁰ 1.600 U.T.M., corresponden a \$ 50.260.800, considerando la U.T.M. de abril del año 2006 (\$31.413).

¹¹ Artículo 16 del DFL 850 de 1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas

- Instituciones que pueden recurrir a la Dirección de Arquitectura de forma voluntaria; entre éstos se encuentran los servicios públicos centralizados que realicen obras por menos de 1.600 UTM, servicios públicos descentralizados, la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades, las empresas públicas creadas por ley e instituciones privadas sin fines de lucro.

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los 3 productos estratégicos definidos por la Dirección de Arquitectura, los subproductos cuando así corresponde, y los respectivos clientes.

II.2.4.1 Producto N° 1. Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.

Este producto está asociado al objetivo estratégico N° 1 de la Dirección de Arquitectura: “Identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública relevantes para el cumplimiento de las políticas de modernización del Estado, mejorando los estándares de costos, plazos, calidad, oportunidad, cumplimiento de normas y procedimientos técnicos, para satisfacer los requerimientos de los clientes del Servicio”.

a) Descripción

Considera estudios básicos, diseños de arquitectura y proyectos de construcción de edificios públicos, que se materializan aplicando el cuerpo normativo técnico y administrativo, para llevar a cabo las políticas en infraestructura que impulsa el Gobierno para modernizar y/o reponer la edificación que requieren diferentes sectores del Estado¹².

Incluye los siguientes subproductos¹³:

Subproducto 1, Estudios básicos de inversión

Considera estudios para apoyar la decisión sobre el uso de recursos, con el fin de identificar la existencia o las características de los recursos humanos o físicos. No genera beneficios en forma directa o inmediata, ya que no se transforma en un

¹² Balance de Gestión Integral. Dirección de Arquitectura. 2005.

¹³ Las definiciones que se informan, exceptuando la de Diseños arquitectónicos y Cuerpo Normativo, se basan las establecidas por MIDEPLAN en el documento “Normas para asignar nombres a las iniciativas de inversión”.

proyecto inmediato, sino que sirve de base para la formulación de uno y se materializa en un documento que contiene información.

Este subproducto considera:

- Actualización: Acción mediante la cual se revisa un estudio o análisis anterior de un proyecto de inversión en Infraestructura Pública, con el objeto de determinar de manera precisa el nuevo valor de aquellas variables que hayan experimentado cambio.
- Análisis: Examen tendiente a conocer los componentes de un proyecto de inversión en Infraestructura Pública, o bien a determinar las variables que influyen en su comportamiento.
- Catastro: Registro ordenado y clasificado de bienes de infraestructura pública referido a algunas características de los mismos.
- Diagnóstico: Estudio orientado a determinar, mediante un examen de ciertas características de la infraestructura pública, el estado de las mismas y proponer líneas de acción.
- Inventario: Registro ordenado y clasificado de bienes de infraestructura pública.
- Levantamiento: Acción de recopilar información topográfica en terreno y procesarla.

Subproducto 2, Diseños arquitectónicos

Este subproducto considera el diseño de proyectos de arquitectura y especialidades necesarios para ejecutar una obra de edificación pública.

Subproducto 3, Programa de conservación de edificios fiscales

Se entiende por conservación, la acción tendiente a mantener los estándares que corresponden a un funcionamiento predeterminado.

Este subproducto se refiere a conservación de edificios MOP y Palacios presidenciales de La Moneda y Viña del Mar.

Subproducto 4, Obras nuevas (construcciones y reposiciones)

Este subproducto incluye:

- Construcción: acción que corresponde a la edificación de infraestructura pública que no existe a la fecha.
- Reposición, implica la renovación parcial o total de infraestructura pública ya existente, con o sin cambio de la capacidad y/o calidad de la misma.

Subproducto 5, Ampliaciones, restauraciones, habilitaciones, reparaciones

Este subproducto incluye:

- Ampliación: la acción que tiene por objeto aumentar la capacidad de la infraestructura pública, sin modificación de lo existente.
- Restauración: acción que tiene por objetivo reparar elementos de infraestructura para volverlos al estado original.
- Habilitación: acción tendiente a lograr que una determinada infraestructura pública sea apta o capaz para aquello que antes no lo era.
- Reparación: es toda acción que tiene como finalidad recuperar el deterioro ocasional sufrido por una infraestructura ya construida.

Subproducto 6, Cuerpo Normativo Técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas

Considera la elaboración de procedimientos internos para la ejecución de los proyectos.

b) Clientes

Los clientes de este producto lo constituyen instituciones de la Administración del Estado, diferenciándose entre aquellos que actúan por mandato y los encargos financiados con fondos sectoriales¹⁴.

El marco legal que establece los “potenciales clientes” queda establecido en el artículo 16 del Decreto MOP 850 de 1997¹⁵. Según dicho artículo, son clientes potenciales para el Producto estratégico 1 y sus sub productos, las instituciones que ocupen edificios públicos que se construyan con fondos fiscales, y edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma que se le encomiende especialmente y en general los Servicios Públicos, incluyendo los Gobiernos Regionales, Municipalidades, Institutos y Corporaciones con participación estatal, Universidades del Consejo de Rectores.

El marco legal que regula la relación con los clientes por mandato es el Art. 16° de la Ley N° 18.091, que establece las normas de las alternativas para encomendar la ejecución de proyectos de inversión.

¹⁴ Los clientes por mandato son aquellos que encargan proyectos a la DA y los financian con cargo a su presupuesto. La Dirección de Arquitectura actúa como Unidad Técnica y los mandantes entregan un monto acordado por gastos administrativos del proyecto. En el caso de los Fondos Sectoriales, se utilizan para financiar proyectos relacionados con los edificios del MOP y otros específicos autorizados en la Ley de Presupuestos.

¹⁵ Decreto que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas.

En la actualidad las instituciones centralizadas trabajan con la DA cuando las inversiones sobrepasen las 1.600 UTM.

A su vez el subproducto 6 “Cuerpo normativo técnico orientado a la formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas” tiene como clientes internos a las Direcciones Regionales y otros Departamentos de la DA. También tiene como clientes instituciones públicas, que en forma voluntaria pueden considerar los procedimientos técnicos de la Dirección.

La Dirección de Arquitectura no cuenta con un procedimiento o metodología establecida para la selección de clientes de este Producto. La institución informó que no se ha visto en la necesidad de hacer una discriminación de proyectos a ejecutar, debido a que no ha enfrentado una sobredemanda. Al contrario, ha sido política de la institución la promoción y búsqueda de nuevos proyectos a Nivel Central y Regional.

Además, la institución informó que de existir una sobredemanda de solicitudes, el procedimiento a seguir para la selección de los clientes sería:

1. Reunir toda la información relevante del Proyecto.
2. Evaluar los siguientes aspectos del proyecto: monto involucrado, dificultades de su ejecución, tiempo requerido, número de proyectos en la localidad o región.
3. Evaluar el impacto social del proyecto, debido a que se reconoce, existen proyectos en que los privados no tienen interés en invertir y que deben ser apoyados por la DA.
4. Decidir en función de la evaluación.

La Dirección informó que el criterio más relevante que ocuparía en la selección de los clientes, es el impacto social que este genere.

De acuerdo al Balance de Gestión Integral (BGI) del año 2005 la institución se encuentra en la cuarta etapa de la implementación del PMG¹⁶ de enfoque de género para este Producto Estratégico. De acuerdo al análisis realizado por la institución, el enfoque de género se aplica en este producto para superar tres inequidades, detectadas en la etapa de diagnóstico, cuales son: La imagen proyectada hacia la comunidad es que los productos y subproductos no incorporan a la mujer, las normativas e instructivos aplicados al diseño y construcción no consideran el Enfoque de Género y las bases de licitación no queda explícito el concepto de no discriminación de sexo o etnia.

¹⁶ PMG, Programa de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Públicos, establecido en la Ley 19.553 del Ministerio de Hacienda de febrero de 1998, Decreto N° 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones.

II.2.4.2 Producto N° 2. Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico

Este producto está asociado al objetivo estratégico N° 2 de la Dirección de Arquitectura: “Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.”

a) Descripción

Este producto considera estudios básicos y obras de restauración de edificios declarados Monumentos Nacionales y de edificios estatales de valor patrimonial no protegidos por Ley.

Incluye los siguientes subproductos:

Subproducto 1, Programa de recuperación de Patrimonio Arquitectónico

En el marco de la misión de la DA de 1998¹⁷, se contrató la elaboración de inventarios regionales del patrimonio cultural inmueble de Chile¹⁸. Uno de los productos obtenidos de estos 13 inventarios, fue un análisis estadístico para obtener entre otros datos: estado de las estructuras, superficies, uso y protección del inmueble.

Para realizar la licitación de los inventarios se establecieron las siguientes categorías de clasificación del patrimonio: Inmueble, Calle, Conjunto, Sector, Espacio Público, Monumentos Nacionales, Objeto y Pueblo. A su vez, para la clasificación de los inmuebles inventariados se asignaron valores de acuerdo a los siguientes conceptos: Valor histórico, Valor sentimental, Valor estético, Valor ambiental, Valor etnográfico.

Estos inventarios contribuyeron a la generación de Programas de Recuperación. Los programas identifican inmuebles de sectores de actividad pública como salud, educación, religioso, etc., a partir del Inventario del Patrimonio Cultural Inmueble y considera las variables territoriales y planes de otras áreas del

¹⁷ "Ejecutar obras públicas arquitectónicas encomendadas por las instituciones del Sector Público para satisfacer los requerimientos en el ámbito de justicia, cultura, salud, servicios y seguridad, entre otros, que permitan reforzar las acciones del Estado a través de la optimización de la localización, diseño, construcción y costo de la edificación pública, mejorando la calidad y oportunidad en su proceso de producción. Además, genera la normativa por la que se debe orientar y regular la edificación pública, identificar y gestionar proyectos de edificación pública que inciden en la reestructuración y revitalización de áreas urbanas y propicia la valoración y el uso de edificios de interés patrimonial". Balance de Gestión Integral 2000.

¹⁸ Minuta técnica. Inventarios del patrimonio cultural inmueble de Chile. Departamento de Patrimonio DA 2003.

Estado, grado de necesidad, costos y plazos de recuperación de inmuebles de valor, con una perspectiva de planificación territorial integrada, previo al proceso de postulación al Sistema de Financiamiento Nacional, dando preferencia a:

- Edificios e infraestructura de propiedad del Estado: Fiscales, Municipales o de Empresas del Estado, estén o no protegidos legalmente.
- Monumentos Nacionales, dando prioridad a la lista tentativa de bienes culturales de Chile, postulados por el Estado como Patrimonio de la Humanidad.
- Patrimonio religioso, que son inmuebles declarados monumentos nacionales pertenecientes a instituciones privadas sin fines de lucro, como se exige en la Ley de Presupuestos¹⁹.

Con ellos se generan finalmente una multiplicidad de proyectos de inversión agrupados en un Programa determinado, asociados a una tipología de inmuebles. Producto de ello se han generado los siguientes Programas:

- Programa de Recuperación de Iglesias Altiplánicas de Chile.
- Programa de Recuperación de Estaciones Ferroviarias de Chile.
- Programa de Recuperación de Iglesias de la IV Región: Elqui y Limarí.
- Programa de Recuperación de Fortificaciones, X Región.
- Programa de Recuperación de Mausoleos Patrimoniales de Cementerios II y III Región.
- Programa de Recuperación de Edificios Estatales, año 2006.

Anualmente, la jefatura del Departamento de Patrimonio selecciona los proyectos de patrimonio, en base a los requerimientos que reciban, que pueden ser del Gobierno o de otras instituciones (municipalidades, organizaciones sociales, entre otras), luego se realiza un análisis y una priorización de los proyectos con interés patrimonial de acuerdo al interés social que estos revistan, sin existir criterios definidos para esta priorización. Los proyectos seleccionados pueden o no estar contenidos en los Programas de Recuperación con que cuenta la Dirección de Arquitectura, y se decide su postulación al Sistema Nacional de Inversiones (SNI). La selección se realiza previa consulta a la Directora Nacional.

Subproducto 2, Informes técnicos

Los informes se generan a partir de los requerimientos de los clientes externos o internos, siendo estos las Direcciones Regionales de Arquitectura u otros organismos del Estado, sobre materias de especialidad en patrimonio arquitectónico en edificios de valor patrimonial sean o no Monumentos Nacionales,

¹⁹ Ley de Presupuestos 2006. Página 102. Gobiernos Regionales, Glosa 02- N 17, indica: "Con estos recursos se podrá financiar la recuperación de edificios declarados monumentos nacionales pertenecientes a instituciones privadas sin fines de lucro."

con el objeto de diagnosticar y evaluar el estado de estos edificios, orientando así las acciones que sean necesarias de implementar y los costos que será necesario financiar para su recuperación.

Los informes técnicos se componen de tres categorías:

1. Documentos técnicos de cierta envergadura que necesitan de una especialidad en patrimonio, como son:

- *Expedientes técnicos para la declaratoria de inmuebles arquitectónicos*, los cuales son realizados en el Departamento de Patrimonio de la DA, siguiendo el procedimiento establecido en la Ley de Monumentos Nacionales N° 17.288 (pág. 81) por lo que deben contener toda la documentación requerida por el Consejo de Monumentos Nacionales. Además, comprende una síntesis de una investigación histórica, planos de ubicación en el territorio, de arquitectura y una descripción con juicio valórico del inmueble justificando si amerita o no su declaratoria.

- *Instructivos de intervención en un Monumento Histórico*, documentos que siguen el procedimiento descrito en la misma Ley 17.288.

- *Plan de manejo de áreas*, es un instrumento de planificación, que se ocupa de la protección, conservación, puesta en valor y administración de un edificio o área patrimonial. En este estudio se definen principios, objetivos, normas y actividades que rigen el trabajo a fin de establecer cuando, cómo y dónde se hacen. Constituye un Plan Maestro o Plan Director que rige la actuación sobre edificios o sitios patrimoniales en los más diversos ámbitos, siendo especialidad de la DA, lo relativo a intervenciones en los inmuebles.

- *Perfiles de proyecto*, son estudios técnicos que implican una descripción del entorno o localización del inmueble, sus antecedentes históricos, un estado de situación de sus estructuras, su materialidad, daños que pueda haber sufrido y razones del deterioro (clima, sismos, vandalismo etc.). Además contienen una valorización estimada de los costos que implica su restauración, planos existentes y fotografías de los daños.

Estos perfiles se constituyen en instrumentos de gestión tanto internos como para quien los solicita.

2. Documentos de diagnóstico:

- *De Estructuras*: son estudios técnicos que describen el estado de las estructuras del inmueble patrimonial, efectuadas por un especialista en estructuras o calculista. Se basan en una inspección visual y sirven de base (sí es necesario)

para estudios más profundos como la determinación de la resistencia de las fundaciones, mediante pruebas encargadas a consultoras especializadas. En ocasiones son acompañados de estimación de costos de restauración.

- *Arquitectónicos*: son estudios similares a un perfil de proyecto, pero de menor alcance. Su objetivo es definir el estado de situación tanto de las estructuras como de la materialidad del inmueble que se trate. Implica también una valoración arquitectónica con aplicación de criterios de valor patrimonial, del inmueble descrito.

- *Proyecto de cabida*: son bosquejos (Lay-out) de la intervención en un edificio de valor patrimonial, cuyas dependencias luego de una restauración, puedan destinarse a otros usos mediante un proceso de reconversión. Este estudio contiene un diagnóstico de arquitectura, instalaciones y estructuras del edificio, una propuesta arquitectónica para la inserción del programa de arquitectura necesario a los nuevos usos y una estimación de costos.

3. Documentos generados por inspección de obras

Son documentos de menor cuantía, descriptivos del avance de las obras de restauración en un edificio patrimonial, que incluyen los hallazgos de detalles en las obras con algún defecto y anexan recomendaciones. Con frecuencia se acompañan de fotografías detalladas de las obras.

Subproducto 3, Asesorías para proyectos de inversión

Las Asesorías para proyectos de inversión se generan por requerimientos principalmente de las Direcciones Regionales de Arquitectura, y su objetivo es apoyar técnicamente en los inicios y gestación con los contenidos de los Términos de Referencia, en las materias de evaluación técnica de proyectos de restauración, diseños arquitectónicos que intervienen Monumentos Nacionales y la inspección en terreno de obras patrimoniales.

Subproducto 4, Actividades de difusión del patrimonio arquitectónico

Las actividades de difusión del patrimonio arquitectónico tienen que ver con un Plan de Difusión que tiene por objetivo difundir el valor excepcional del patrimonio arquitectónico del Estado y/o Monumentos Nacionales a través de: Publicaciones (Dípticos, trípticos, memorias, prensa o impresos de difusión, tarjetas de saludo en efemérides, etc), exposiciones y presencia con opinión y material gráfico de temas, diseños y obras, en eventos del Servicio y de otros organismos del Estado y de instancias privadas, gremiales y académicas, como seminarios, congresos, Bienales de Arquitectura, Coloquios, etc.

b) Clientes

El marco legal que establece los “potenciales clientes” está establecido en el artículo 16 del Decreto MOP 850 de 1997 que establece las atribuciones de la Dirección de Arquitectura. Según dicho artículo a la Dirección de Arquitectura corresponderá prestar sus servicios²⁰ a instituciones que ocupen edificios públicos que se construyan con fondos fiscales, y edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma que se le encomiende especialmente.

Queda implícito también por lo señalado en el Artículo 16 de la Ley 18.091 que establece el modo de operar de los Servicios y empresas del sector público que recurran a un organismo del Estado para el estudio, proyección, construcción y conservación de obras.

En la actualidad las instituciones centralizadas trabajan con la D.A. cuando las inversiones sobrepasen las 1.600 UTM.

Respecto del Consejo de Monumentos Nacionales (CMN) está establecido en la Ley 17.288, que legisla sobre los Monumentos Nacionales, que la Dirección de Arquitectura es uno de sus organismos técnicos asesores en materia de patrimonio. Esto quedó formalizado en el Resuelvo N° 3 del 6 de enero 1976 del Ministerio de Educación que aprueba convenio de la Dirección de Arquitectura con el CMN del 14 de junio de 1975.

El convenio establece que se encomienda a la DA:

- Proponer alternativas de políticas generales para actuar en la línea de la preservación del patrimonio.
- Investigar directa o en colaboración con universidades nacionales o con otras instituciones el patrimonio arquitectónico y urbanístico y someter al pronunciamiento del CMN la procedencia y conveniencia de declararlo monumento nacional
- Establecer o formar el registro de monumentos nacionales respecto a:
 - Conjuntos arquitectónicos históricos-artísticos tales como sectores urbanos o sectores rurales; sectores edificados o el cinturón natural que constituye el entorno y que forman marco o crean el ambiente adecuado de un monumento nacional.
 - Monumentos arquitectónicos históricos o artísticos
 - Los monumentos públicos en áreas verdes y paseos.
- Elaborar los planes de restauración a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los antecedentes que se obtengan; abordar los estudios y proyectos que se

²⁰ Realización de estudios, proyecciones, construcción, reparación y conservación.

requiera y ejecutar y mantener las obras que corresponda de acuerdo a los mencionados planes.

- Adquirir a cualquier título las propiedades e inmuebles particulares que interesen para ser declarados monumentos nacionales
- Coordinar y asesorar técnicamente la labor que realizan las diversas instituciones públicas y privadas y la que realizan los particulares respecto a los objetivos y finalidades anteriormente señalados.

En función de lo anterior son clientes potenciales los:

- Ministerios,
- Municipalidades,
- Gobiernos Regionales,
- Servicios Descentralizados,
- Corporación de Amigos del patrimonio Cultural de Chile,
- Universidades del Consejo de Rectores,
- Direcciones del MOP,
- Fundaciones,
- Consejo de Monumentos Nacionales,
- Consejo Nacional de la Cultura,
- Corporaciones,
- Organizaciones Sociales,
- Organismos Internacionales.

La institución no cuenta con criterios definidos para la selección de clientes en este producto. Según lo señalado por el Departamento de Patrimonio Arquitectónico “no se habría efectuado una definición de criterios para la selección de clientes”. Se reciben las consultas (solicitudes de orientación, diagnósticos de inmuebles, revisión de obras etc.) por oficios dirigidos al Nivel Central.

Sin embargo, puede existir una priorización debido a la mayor o menor relevancia del tema y/o a la urgencia de la respuesta. Por ejemplo, una solicitud proveniente del Congreso, amerita una respuesta prioritaria y de urgencia. También se aplica para atender una solicitud ministerial, entendiéndose que se requiere una respuesta inmediata. Lo anterior no se encuentra formalmente establecido²¹.

De acuerdo al Balance de Gestión Integral (BGI) del año 2005 la institución se encuentra en la cuarta etapa de la implementación del PMG²² de enfoque de

²¹ En el Balance de Gestión Integral de la institución año 2005, se estableció como una meta de gestión la definición de criterios de selección.

²² PMG, Programa de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Públicos, establecido en la Ley N° 19.553 del Ministerio de Hacienda de febrero de 1998, Decreto N° 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones.

género. De acuerdo al análisis realizado por la institución el enfoque de género se aplica a este producto para superar dos inequidades detectadas en la etapa de diagnóstico, cuales son: la imagen proyectada hacia la comunidad es que los productos y subproductos no incorporan a la mujer y en las bases de licitación no queda explícito el concepto de no discriminación de sexo o etnia.

II.2.4.3 Producto 3. Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.

Este producto está asociado al objetivo estratégico N° 3 de la Dirección de Arquitectura: “Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación (Ley 17.236) y su reglamento de fecha 30.11.1994, que crea la Comisión Nemesio Antúnez.”

a) Descripción

Consiste en la incorporación de obras de arte en edificios y espacios públicos, seleccionadas mediante concursos abiertos, por invitación o asignaciones directas, a artistas nacionales, según metodología indicada por la Comisión Nemesio Antúnez y/o jurados convocados especialmente.

La Comisión decide los concursos a realizar y la Dirección de Arquitectura, como organismo técnico asesor de la Comisión, gestiona el financiamiento con clientes de la DA y otras instituciones públicas.

Incluye los siguientes subproductos:

Subproducto 1, Convocatorias a concursos de arte

El objetivo de las convocatorias a concursos de arte público, es seleccionar propuestas de arte presentadas por artistas nacionales, residentes en Chile o en el extranjero, sin discriminación de etnia ni sexo. La Dirección de Arquitectura se encarga de preparar y difundir las bases del concurso y participa como integrante de la comisión de evaluación.

Subproducto 2, Ejecución de las obras de arte

Proceso que materializa la obra seleccionada en los concursos de arte, realizados según el subproducto número 1, lo cual comprende las siguientes etapas:

- Realizar el contrato con el artista ganador, fijar los plazos, forma de pago y nombrar al supervisor de la obra en su etapa de ejecución.
- Revisión de los anteproyectos y sus especificaciones técnicas.
- Supervisar las etapas de la ejecución de la obra de arte.
- Coordinar las acciones con los Inspectores Fiscales de la obra pública, así como con el Mandante.
- Aprobar y gestionar los pagos correspondientes a la ejecución de la obra
- Entregar formalmente la Obra de Arte al Mandante.

Subproducto 3, Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de obras y arte

Este es un programa interno ejecutado por el Departamento de Obras de Arte, que da apoyo al Ministerio de Obras Públicas y al resto de los Departamentos de la Dirección.

- Diseño de piezas gráficas relacionadas con los concursos de arte público (afiches, gigantografías, trípticos, catálogos, etc.); banner sitio web, para promover la convocatoria de cada certamen. Seguimiento del trabajo realizado en imprenta u otro proveedor, a objeto de asegurar un producto de calidad según lo requerido.
- Diseño de presentaciones interactivas, para promover actividades o programas de la Dirección de Arquitectura y de otros servicios del Ministerio de Obras Públicas.

Subproducto 4, Montajes de exposiciones

- Diseño y montaje de las exposiciones de los concursos de arte de la Comisión Nemesio Antúnez y para promover el quehacer de la Dirección de Arquitectura y otros servicios; comprende la distribución de los anteproyectos participantes, conformados por maquetas y antecedentes técnicos, para el análisis del jurado de cada certamen y posterior muestra al público en general.

Subproducto 5, Diseño de publicaciones

- Diseño del boletín Informativo de la Dirección de Arquitectura "Arquitectura MOP": Documento cuyo objetivo es crear un espacio abierto de intercambio comunicacional, que contiene información técnica del quehacer del Servicio; distribuido a clientes y proveedores de la DA.
- Diseño y actualización permanente de la Página WEB. Información y difusión del quehacer de la Dirección, en todos sus ámbitos; edificación pública, puesta en valor del patrimonio arquitectónico, noticias relacionadas con el Servicio, convocatorias a concursos de arte.

b) Clientes

El marco legal²³ que establece las atribuciones de la Dirección de Arquitectura, complementado por el Artículo 16 de la Ley 18.091 que indica la operatoria de los servicios y empresas del sector público que recurran a un organismo del Estado, para el estudio, proyección, construcción y/o conservación de obras, delimitando el análisis genérico de los clientes de la DA.

Por otra parte, la Ley N° 17.236 promulgada el 21 de Noviembre de 1969, "establece normas en favor del ejercicio, práctica y difusión de las artes y, en general, del patrimonio cultural y artístico nacional". La citada ley, en su artículo 6°, dictaminó que los edificios y lugares públicos deberán ornamentarse gradualmente con Obras de Arte, señalando además, la competencia que cabe al Ministerio de Educación y a la Comisión, cuyo Reglamento y nombre "Nemesio Antúnez", fue aprobado por Decreto Supremo N° 915, del 30 de Noviembre de 1994. Esta Comisión, en su reglamento, establece que la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas actuará como su organismo técnico asesor.

En su Artículo 6° dicha Ley establece que "Los edificios públicos de las principales ciudades del país, donde concurra habitualmente gran número de personas en razón de los servicios que prestan, tales como Ministerios, Universidades, Municipalidades, establecimientos de enseñanza, de las Fuerzas Armadas, hospitalarios o carcelarios, deberán ornamentarse gradualmente, exterior o interiormente, con obras de arte.

El Ministerio de Educación decidirá los lugares y edificios que deban cumplir esta obligación y calificará las obras de arte propuestas, aceptándolas o rechazándolas, previo informe de una Comisión integrada por el Director de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el Director del Museo de Bellas Artes, el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Mejoramiento Urbano, un representante de la Asociación Chilena de Pintores y Escultores y un representante de la Sociedad Nacional de Bellas Artes. En la proyección de futuros edificios públicos de importancia deberán consultarse ornamentos artísticos incorporados a ellos o complementarios del conjunto arquitectónico. La ejecución de estos trabajos corresponderá al artista nacional que determine el jurado nominado por la Comisión Nemesio Antúnez. Las instituciones fiscales, semifiscales o de administración autónoma podrán cargar a los ítems de construcción de sus respectivos presupuestos los pagos por concepto de obras de arte que se hagan en conformidad a este artículo.

²³ Artículo 16 Decreto MOP 850 del 12.09.1997, que fija el texto refundido de la Ley 15.840 Orgánica del MOP.

Dado el marco legal mencionado pueden recurrir a los subproductos del Producto Estratégico 3, a través de la Comisión Nemesio Antúnez, los siguientes clientes: Servicios del Estado (ministerios, servicios MOP, DIBAM, etc.), Gobiernos Regionales y Municipalidades, Universidades del Consejo de Rectores, Organismos Internacionales, Institutos o corporaciones con participación del Estado; Concesionarias y constructoras; Comunidades Educativas, Agrupaciones de Derechos Humanos y Artistas; Direcciones regionales y departamentos de la Dirección de Arquitectura²⁴.

La institución no cuenta con criterios establecidos para la selección de clientes de este producto.

De acuerdo al Balance de Gestión Integral (BGI) del año 2005 la institución se encuentra en la cuarta etapa de la implementación del PMG²⁵ de enfoque de género, aplicado en la provisión del Producto Estratégico. Según dicho antecedente, con respecto a este producto no se detectaron inequidades de Enfoque de Género, por lo que no aplica enfoque de género para este producto.

II.3 Estructura organizacional y mecanismos de gestión

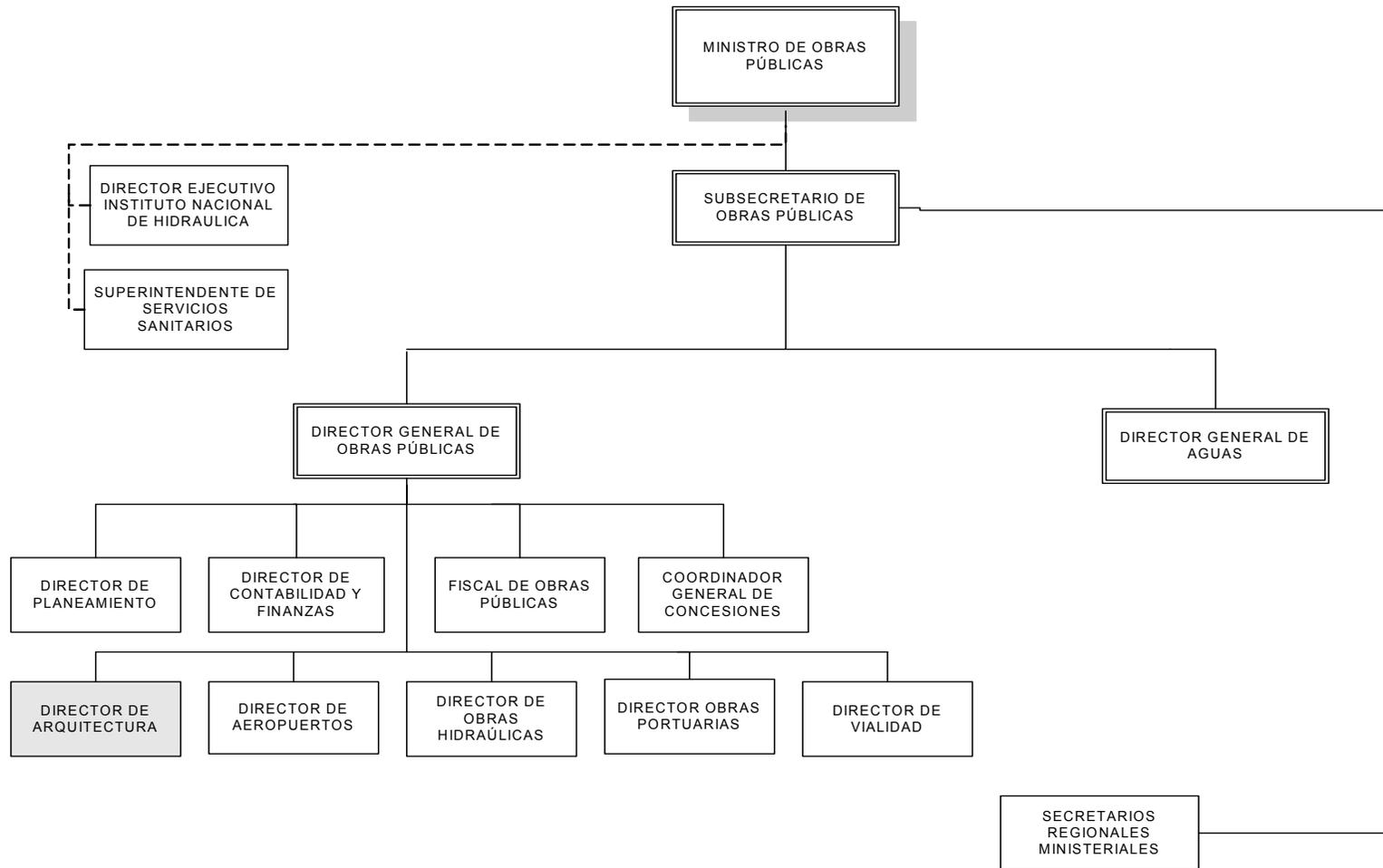
II.3.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.

De acuerdo a la ley orgánica del MOP, la Dirección de Arquitectura depende directamente de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP). La Dirección General de Obras Públicas, a su vez, depende del Subsecretario de Obras Públicas. A continuación se presenta el organigrama que vincula a la Dirección de Arquitectura con el MOP.

²⁴ El proceso de la selección de los artistas ganadores de los concursos se aborda en el punto III.3.1.2 letra c, de este informe.

²⁵ PMG, Programa de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Públicos, establecido en la Ley N° 19.553 del Ministerio de Hacienda de febrero de 1998, Decreto N° 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones.

Organigrama vigente Ministerio de Obras Públicas



La Dirección de Arquitectura, como institución perteneciente al Ministerio de Obras Públicas, es un Organismo Centralizado, sin patrimonio propio y, al igual que el resto de las Direcciones del MOP, recibe apoyo de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y de la Dirección de Planeamiento para determinadas funciones²⁶.

II.3.1.1 Descripción de la estructura organizacional de la Dirección de Arquitectura

En el nivel superior de la estructura organizacional de la Dirección de Arquitectura (DA), se ubica la Dirección Nacional y la Subdirección²⁷, la cual tiene las siguientes unidades de apoyo: Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Prensa y Relaciones Públicas y Prevención de Riesgos.

Para la ejecución de los procesos, a nivel central la Dirección de Arquitectura cuenta con los departamentos de: Edificación Pública, Patrimonio Arquitectónico, Obras de Arte, Planificación y Coordinación y Administración y Presupuestos.

Las direcciones regionales²⁸ presentan la siguiente estructura, con la sola excepción de la IX región, que tienen una estructura diferente al resto de las regiones²⁹.

- En el nivel superior se encuentra la Dirección Regional.
- En el nivel de apoyo el organigrama contempla las unidades de: Secretaría Dirección Regional, Control Interno, Difusión y Unidad de Contingencias.
- En el nivel de los procesos operativos se encuentra la Unidad de Construcción y de Proyectos.
- Finalmente, como funciones de apoyo se encuentran las Unidades de Planificación y de Administración y Presupuestos.
- En las regiones primera y décima se cuenta con delegados provinciales que dependen de la Dirección Regional.

²⁶ La Dirección de Contabilidad y Finanzas se encarga de pagar las Remuneraciones del personal y las facturas a Contratistas y Consultores contratados para la provisión de los productos. La Dirección de Planeamiento del MOP realiza la formulación y Gestión Presupuestaria relacionada con el presupuesto de inversión de todo el Ministerio, incluyendo a la Dirección de de Arquitectura.

²⁷ La DA ha informado que el cargo de Subdirector estuvo vacante entre diciembre del 2003 y marzo del 2006.

²⁸ El organigrama de las Direcciones Regionales se encuentra aprobado por Resolución Exenta N° 2004 de fecha 9 de diciembre de 2005.

²⁹ Ello se debe a que al momento de aprobar los organigramas de la Dirección, el Director Regional respectivo solicitó mantener la estructura existente. La Consultora tomó conocimiento que esta Dirección adoptó el mismo organigrama que el resto de las Direcciones en el año 2006. Mediante Resolución Exenta N° 1006 de la Dirección de Arquitectura.

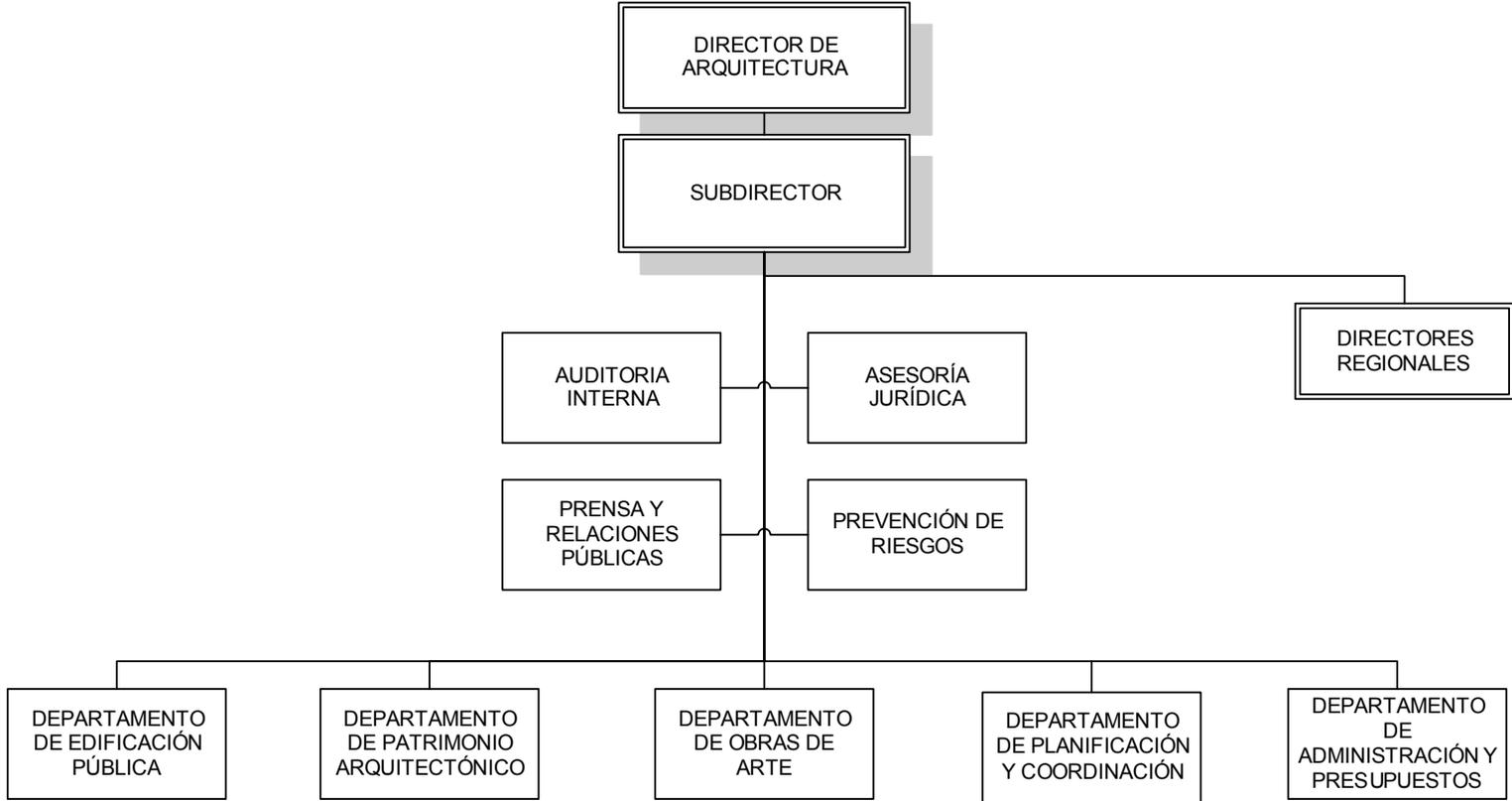
El organigrama formal de las direcciones regionales contiene las unidades de Difusión y Unidad de Contingencias, las cuales no existen en la organización real de ninguna Dirección Regional³⁰.

A continuación se presenta el organigrama de la Dirección de Arquitectura nivel central y regional³¹. En el Anexo 3 se presenta la organización de los Departamentos de la DA del nivel central y el de la IX región.

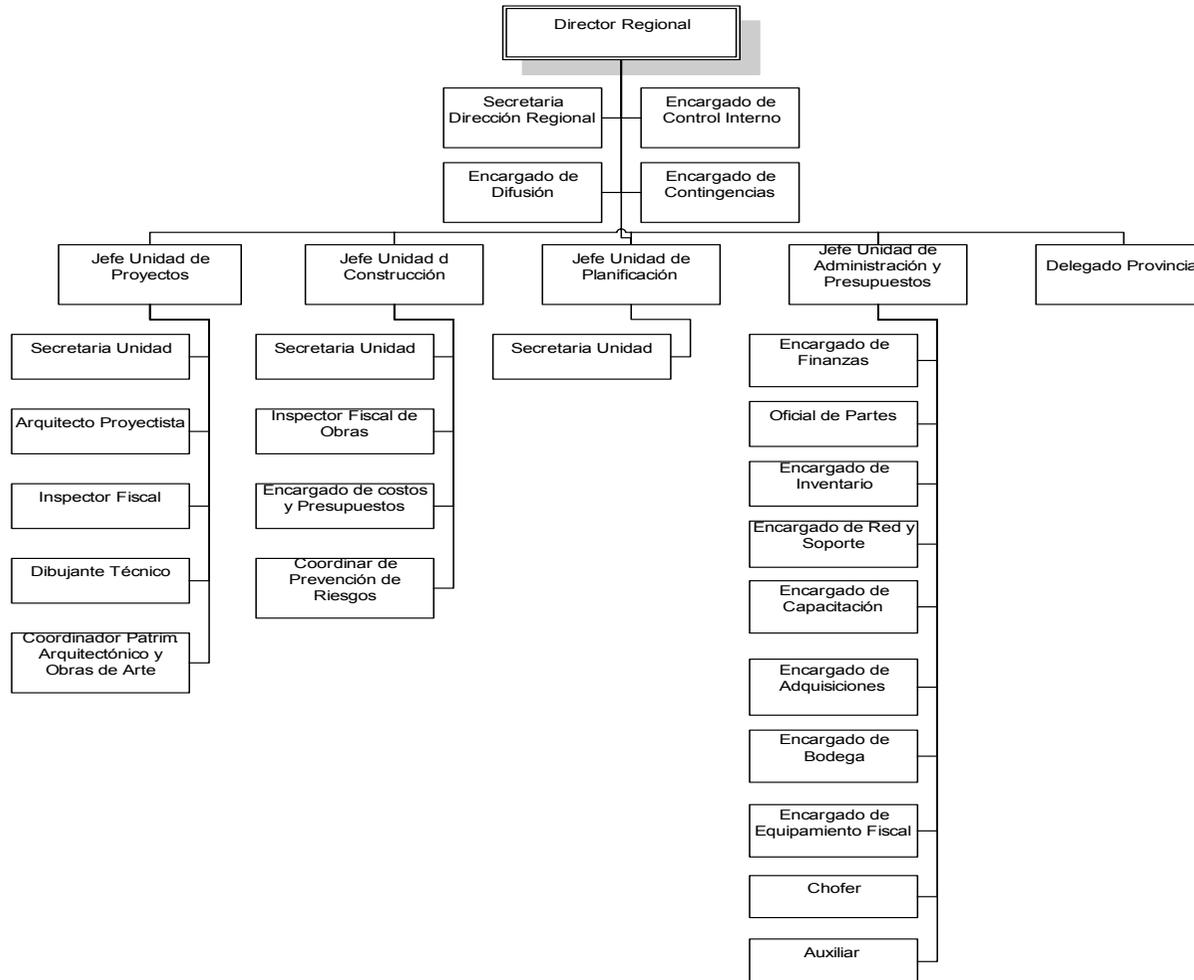
³⁰ Las funciones correspondientes a estas unidades pueden ser asumidas eventualmente por el Director Regional o por quién él designe. La institución informó que se encuentra modificando el organigrama, de manera que sea más representativo del funcionamiento de las direcciones regionales.

³¹ Estos organigramas corresponden a los que se encontraban vigentes al inicio de la consultoría. Con fecha 7 de Julio de 2006 se tomó conocimiento que la institución modificó el organigrama del nivel central. Dicho organigrama se incluye en el Anexo 4.

Organigrama DA a Nivel Central



Organigrama DA a nivel regional



A continuación se presenta la descripción general de las distintas funciones de los cargos claves de la Dirección de Arquitectura, a nivel Central y Regional, hasta el nivel de Departamento o Unidad, la cual se basa en las descripciones de cargos vigentes al inicio del estudio, entregadas por la institución³². En el Anexo 5 se presenta una descripción detallada de las funciones de los distintos cargos.

- Descripción funciones a Nivel Central.

- a) Director(a) Nacional

El (la) Director(a) Nacional es responsable por la administración superior de la institución, debiendo velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el respeto a las normas vigentes y supervisar el uso de los recursos de la institución.

- b) Subdirector

El Subdirector(a) debe apoyar al Director(a) Nacional en sus funciones, además de subrogarlo. De acuerdo a lo establecido en la delegación de atribuciones, entre las actividades del Subdirector (a), se encuentra: otorgar autorizaciones a los funcionarios para permisos u otras actividades, autorizar el programa de capacitación, autorizar compras de bienes y servir de nexo entre los Jefes del Departamento del Nivel Central con el Director (a) Nacional.

- c) Auditor Interno

El Auditor Interno debe evaluar, en forma cuantitativa y cualitativa, el funcionamiento de los controles internos y recomendar medidas para su efectividad.

- d) Jefe Unidad Asesoría Jurídica

El Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica debe revisar formalmente los decretos, resoluciones y demás actos administrativos que realiza el Servicio y apoyar a la Dirección en las materias que le sean consultadas.

- e) Jefe Prensa y Relaciones Públicas

El Jefe de Prensa y Relaciones Públicas debe elaborar comunicativos de prensa con información relevante de la institución, para posicionar a través de

³² Descritas en el Manual de Cargos. Departamento de Administración y Presupuestos, Dirección de Arquitectura. Con fecha 3 de octubre de 2006, la institución envió una nueva descripción de funciones del cargo de Subdirector, la cual se consideró sólo como referencia, dado que está fuera del período que comprende el estudio.

noticias el quehacer de la DA. Además, debe asesorar a los Directores Regionales en el tema comunicacional regional.

f) Jefe Prevención de Riesgos

El Jefe de Prevención de Riesgos debe asesorar a la Directora Nacional, a la línea de mando y al comité paritario en materia de prevención de riesgos, además elabora, y propone un programa de trabajo anual y elabora informes estadísticos de los accidentes en la institución.

Con respecto a la provisión de los productos de la institución, debe supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en contratistas y subcontratistas.

g) Jefe Departamento Edificación Pública

El Jefe de Departamento de Edificación Pública tiene bajo su responsabilidad la coordinación y supervisión de las actividades para la provisión del Producto “Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras”. Además, participa en la definición de políticas del servicio y, debe conocer y difundir al nivel Central y Regional materias propias de su Departamento, así como organizar y supervisar las actividades realizadas.

h) Jefe Departamento de Patrimonio Arquitectónico

El Jefe del Departamento de Patrimonio Arquitectónico tiene bajo su responsabilidad la coordinación y supervisión de las actividades necesarias para la provisión del Producto “Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico”. Además, asesora a la DA en su calidad de integrante del Consejo de Monumentos Nacionales, y debe coordinar las tareas para el logro de los objetivos del Departamento.

i) Jefe Departamento Obras de Arte

El Jefe del Departamento de Obras y Arte tiene bajo su responsabilidad la coordinación y supervisión de las actividades necesarias para la provisión del Producto “Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público”. Además, debe coordinar el trabajo con organismos externos y con otros organismos de Cultura del Estado y gestionar con Mandantes externos el financiamiento para la incorporación de obras de arte.

j) Jefe Departamento Planificación y Coordinación

Al Jefe del Departamento de Planificación y Coordinación le corresponde trabajar coordinadamente los proyectos de inversión de todas las unidades de la DA, incluidas las Direcciones Regionales, tanto con presupuesto sectorial como de mandantes. Debe controlar el cumplimiento de los recursos sectoriales y supervisar el cumplimiento de Políticas, Planes y programas de la DA. Debe conocer y difundir lineamiento e instructivos del MOP. Además, debe elaborar el presupuesto sectorial en coordinación con la Dirección de Planeamiento del MOP.

k) Jefe Departamento Administración y Presupuestos

Le corresponde administrar eficientemente los recursos de la Dirección de Arquitectura. Además, de instruir normas administrativas de la DA a nivel nacional, le corresponde, controlar el presupuesto corriente de la institución.

- Descripción de funciones a Nivel Regional

a) Director Regional

Representa a la DA a nivel regional y administra la ejecución de los proyectos encomendados a la institución.

Además, se ha contemplado que los Directores Regionales actúen como generadores de contratos con los potenciales Mandantes regionales, para lo cual realizan una labor de promoción de los productos de la Dirección de Arquitectura.

b) Jefe Unidad de Control Interno

Presta asesoría administrativa en el manejo de contratos, desde su inicio hasta la liquidación y otorga toda la información relativa a los contratos en su ámbito.

c) Jefe Unidad de Proyectos

Deber programar, coordinar, elaborar, y controlar la ejecución de diseños encomendados y cumplir con su fiscalización, realizando visitas a terrenos e informando sus resultados.

Sus funciones se relacionan con el Subproducto 2, “Diseños Arquitectónicos” del producto estratégico N°1, “Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras”. Además, debe cumplir funciones de coordinación y supervisión

correspondientes al producto N° 2 “Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico” y al producto estratégico N° 3: “Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público”.

d) Jefe Unidad de Construcción

Supervisa y presta apoyo a la Inspección Fiscal y a las obras que se ejecuten. Por otra parte, debe dirigir y coordinar el cumplimiento de las políticas encomendadas a la Unidad.

Sus funciones se relacionan con los subproductos 1,3,4,5 y 6, del producto estratégico N°1, “Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación y diseño y ejecución de obras”.

e) Jefe Unidad de Planificación

El Jefe de la Unidad de Planificación debe coordinar la gestión de proyectos con relación al tema arquitectónico y calcular los gastos administrativos de todos los productos de la institución. Además, debe elaborar convenios, mandatos de estudios, diseños de obras y programar licitación de estudios, diseños de obras

f) Jefe Unidad Administración y Presupuestos

Le corresponde redactar y revisar convenios de prestación de servicios y velar por la custodia y control de los recursos de la institución. Además, debe cuidar la mantención de las dependencias de la Dirección.

II.3.1.2 Mecanismos de coordinación

El principal mecanismo de coordinación utilizado por la Dirección son reuniones de trabajo. En estas reuniones participa la Directora Nacional y los Jefes de Departamento, en el caso del Nivel Central. Además, se consideran reuniones de la Directora Nacional, Jefes de Departamento del Nivel Central y los Directores Regionales, las que tienen una periodicidad de 4 veces al año. También se consideran visitas a Regiones de la Directora Nacional.

A nivel regional, se realizan reuniones en las que participa el Director Regional y los Jefes de Unidades. Además, entre los Jefes de las unidades regionales de Proyectos y Construcción de la institución, se han generado mesas de trabajo para coordinar la ejecución de los distintos proyectos.

También se han establecido mesas de trabajo con los Mandantes, en las distintas fases del proyecto para coordinar la ejecución y el avance de los proyectos. Existen en la actualidad 4 mesas de trabajos, entre el Nivel Central y Regional con Mandantes centralizados (Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Ministerio del Interior y Corporación Administrativa del Poder Judicial).

II.3.1.3 Forma de ejecución del producto

La Dirección de Arquitectura realiza un proceso de “pre-venta” de los tres productos de la institución, para lo cual contacta, como potenciales clientes a nivel regional y central, a aquellas instituciones que puedan tener ideas de proyectos, a través de los Directores Regionales, Jefes de Departamento y de Unidades Regionales.

Además, antes de la ejecución de cualquiera de los Productos, se puede prestar apoyo a los potenciales mandantes desde la formulación de los proyectos. En esta etapa, se afinan los costos globales y cronogramas de ejecución de los proyectos. Asimismo, la Dirección de Arquitectura puede apoyar al Mandante en la definición del financiamiento para las diferentes etapas del proyecto³³.

Una vez preparado el proyecto, se presta apoyo a los Mandantes para completar la ficha EBI, de acuerdo a las instrucciones del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y se presenta al Sistema Nacional de Inversiones (SNI)³⁴, para la obtención de Recomendación Favorable (RS). Además, esto se ejecuta para los proyectos con Fondos Sectoriales de la institución.

Un encargo a la Dirección de Arquitectura se formaliza a través de un Convenio Mandato, el que se puede firmar a nivel regional o central, dependiendo del Mandante y pueden ser simples o completos, dependiendo del alcance que gestionara la Dirección. En un Mandato simple, queda radicado en el Mandante la adjudicación de las propuestas y la contratación de las obras, previo informe a la Dirección, que sirve de apoyo para la toma de la decisión. En un Mandato completo, es responsabilidad de la Dirección la licitación, adjudicación, celebración de los contratos y la ejecución de las obras.

³³ Los tipos de financiamiento pueden ser: Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), FNDR más Banco Interamericano de Desarrollo (FNDR-BID), Fondo Municipales, Fondos propios de las empresas del Estado, Fondo del Banco Mundial, Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Fondo de Agencia de Cooperación internacional, Otros fondos.

³⁴ El Sistema Nacional de Inversiones provee a las autoridades de un conjunto suficiente de iniciativas de inversión, de modo tal que ellos puedan seleccionar aquellas más convenientes para la sociedad en su conjunto. La administración superior del Sistema Nacional de Inversiones corresponde en conjunto a MIDEPLAN (a través de la División de Planificación, Estudios e Inversión) y al Ministerio de Hacienda (a través de la Dirección de Presupuesto DIPRES).

En los convenios mandatos se establecen los Gastos Administrativos que la Dirección de Arquitectura recibirá por el Encargo y que están relacionados directamente con la ejecución del Proyecto. A nivel central, estos gastos son negociados con el Mandante por el Departamento de Planificación y Coordinación, previa consulta al Departamento operativo respectivo y aprobados por la Dirección. A nivel regional, participan en su determinación el Director Regional, Departamento de Planificación y Departamento operativo de la institución involucrado (Proyectos, Construcción).

Un proceso común para la provisión de los productos estratégicos de la institución es la Licitación, este proceso se ejecuta una vez formalizado el Convenio Mandato.

Las etapas de una Licitación son³⁵:

- Se elaboran las Bases y Términos de Referencia.
- Las Bases se envían al Mandante para su revisión y aprobación.
- Una vez aprobadas las Bases se publica la Licitación en Chilecompra y en un diario de circulación nacional o regional.
- Se define la comisión de apertura y evaluaciones.
- Se atiende el proceso de Consultas
- Se realiza la apertura de la propuesta técnica.
- Se efectúa la evaluación técnica de las propuestas
- Se realiza la apertura de la propuesta económica.
- Se realiza un informe de proposición de adjudicación firmado por la comisión.
- Se envían los antecedentes al Mandante.
- El Mandante decide la Adjudicación.
- Se informa al seleccionado.
- Se tramita la Resolución de Adjudicación.
- Se inicia el Contrato.

La institución utiliza diversos tipos de licitación, según lo establecido en el Decreto MOP 75/2004, Reglamento para Contratos de Obras Públicas y Decreto 294/1984, Reglamento para la Contratación de Trabajos de Consultoría, cuerpos normativos que rigen los contratos de construcción y consultoría que ejecuta el Ministerio de Obras Públicas, tanto con fondos sectoriales como de Mandantes, cuyas definiciones se presentan a continuación:

- Licitación Pública: norma general de contratación, mediante la cual se solicitan ofertas por la realización de un estudio u obra, a proponentes inscritos en los

³⁵ Estos tipos de licitación son ejecutados por la Dirección de Arquitectura sólo en el caso de los Mandatos completos. En el caso de los Mandatos simples, es el Mandante quién tiene la responsabilidad de la licitación.

Registros de Consultores y/o Contratistas del MOP. La convocatoria es publicada en medios de amplia difusión pública. (Diario Oficial, Diarios Nacionales y/o Regionales de mayor circulación, Portal Chile-Compra).

- Licitación privada: se solicitan por escrito, ofertas a tres o más proponentes seleccionados por el Ministerio, de acuerdo a su especialidad. (inscritos en los Registros MOP).
- Trato Directo: forma de contratar la realización de una Obra, sin llamar a licitación, conviniéndose con un Contratista inscrito en el registro respectivo, los precios, plazos y normas que regirán el Contrato, siempre acorde al Reglamento MOP respectivo.
- Concurso Público: procedimiento aplicado a selección y contratación de diseños, regido por las disposiciones del documento de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP) MOP N° 114 de 21/02/1997 que aprobó las Bases Generales de Concurso de Anteproyectos de la Dirección de Arquitectura MOP, cuenta con plazos diferentes a los establecidos en la licitación pública.
- Concurso Privado: procedimiento aplicado a selección y contratación de diseños, regido por las disposiciones del documento de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP) MOP N° 114 de 21/02/1997 que aprobó las Bases Generales de Concurso de Anteproyectos de la Dirección de Arquitectura, con invitación a oponentes preseleccionados por el MOP, no establece proponente mínimos a seleccionar.
- Administración Directa: Corresponde a un caso especial de sistema de contratación, no de licitación, en virtud de la cual, un Contratista toma a su cargo la ejecución de una Obra, habitualmente luego de una licitación en la que se reciben las ofertas por los honorarios correspondientes a sus servicios, siendo de cargo de la institución la adquisición y financiamiento de los materiales e insumos requeridos. Este sistema de contratación prácticamente no se utiliza, salvo casos muy calificados por la Autoridad pertinente.

El cuadro siguiente presenta los tipos de licitación utilizados por la Dirección en el período de evaluación.

Cuadro II.4. Tipos de Licitación

Tipo Licitación	2001	2002	2003	2004	2005
Administración Directa	0	0	2	1	0
Concurso privado	2	3	1	1	1
Concurso público	32	36	41	25	25
Licitación Privada	19	36	19	4	7
Licitación Pública	233	130	181	163	88
Trato Directo	12	17	14	21	12
Sin información	50	42	38	29	23
Total general	348	264	296	244	156

Nota: Incluye adjudicaciones para proyectos con fondos de los mandantes y sectoriales.
Fuente: Dirección de Arquitectura.

Se puede ver que el principal tipo de licitación utilizado por la institución es la licitación pública.

a) Producto Estratégico N° 1: Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras, tanto sectoriales como por mandato.

- Estudios básicos de inversión.

En el caso de mandatos, los productos son solicitados a la Dirección de la institución, ya sea a Nivel Central o Regional. Si se acepta la solicitud, se instruye al Departamento de Planificación el establecimiento del Convenio Mandato. La Dirección, destina los recursos necesarios para la ejecución del Estudio en el Departamento correspondiente. Una vez ejecutado los procesos se prepara y envía un informe al Mandante, con lo requerido por él.

En el caso de estudios con fondos sectoriales los departamentos operativos de la Dirección (Edificación Pública y Patrimonio a Nivel Central; Proyectos y Construcción a Nivel Regional) generan los proyectos susceptibles de ser estudiados.

- Diseños arquitectónicos

La ejecución de este subproducto se puede realizar directamente con recursos de la institución, en casos especiales de mandantes con pocos recursos, o se puede efectuar una Licitación para la ejecución del mismo.

En el caso de licitar su ejecución, la Jefatura designa un Inspector de Diseño que revisará su desarrollo. El Consultor comienza con la elaboración de un Anteproyecto, el cual es revisado por el Inspector designado, quien realiza observaciones que deben ser corregidas por el Consultor. El Anteproyecto corregido es aprobado por el Jefe del Departamento.

Una vez aprobado el Anteproyecto, el Consultor comienza el desarrollo del proyecto, y éste que debe ser revisado por el Inspector de Diseño, quien, eventualmente, le introduce modificaciones que deben ser atendidas, antes de la entrega final corregida. La entrega final, es revisada por el Inspector de Diseño.

Una vez aprobado por la Jefatura se procede a la impresión y copias del informe y su entrega al Mandante.

Además, la institución puede recibir solicitudes de organismos externos para revisar diseños ya elaborados. En este caso, la Dirección, Nacional o

Regional, según corresponda, junto con el Departamento, determinan la aceptación de esta solicitud. De ser aceptado, la Jefatura del Departamento, previa consulta a la Dirección, destina los recursos necesarios para ejecutar esta revisión. Los Diseños son revisados y se emite un informe con las observaciones realizadas. El informe es enviado al organismo solicitante.

- Programa de conservación de Edificios Fiscales, Obras Nuevas (construcciones y reposiciones), Ampliaciones, Restauraciones, Habilitaciones, Reparaciones.

En estos subproductos a la institución le corresponde ejecutar la licitación de las Obras y realizar la Inspección Técnica de las mismas.

Una vez que se recibe una obra para ser licitada la Jefatura designa un Inspector Fiscal de Obras. Al iniciar la ejecución se realiza una reunión con participación del Mandante, Inspector Fiscal y la Empresa Constructora, en donde se discuten los principales lineamientos de la Obra.

Durante la ejecución, el Inspector debe realizar visitas frecuentes para verificar el Estado de Avance Físico de la misma, de lo cual deja constancia en informes emitidos para tal efecto. De ser necesario, se establecen observaciones a la Empresa Constructora que deben ser resueltas en los plazos establecidos para ello.

El Departamento de Administración y Presupuestos se encarga de administrar los gastos administrativos de la obra.

Una vez terminada la Obra, se constituye una Comisión de Recepción, Integrada por 4 personas, la cual realiza una Recepción Provisoria y al año después realiza la Recepción Definitiva de la Obra.

- b) Producto Estratégico N° 2: Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.

- Programa de Recuperación de Patrimonio Arquitectónico

El proceso comienza con la selección del Patrimonio a ser recuperado, que es realizado por el Jefe del Departamento Patrimonio, a Nivel Central. En este trabajo participan los Directores Regionales y se requiere aprobación de la Directora Nacional. Una vez realizada la selección de los proyectos, de acuerdo a la demanda, el Departamento de Patrimonio elabora los programas y/o proyectos de recuperación, y luego de aprobados son presentados al Sistema Nacional de

Inversiones (SNI), administrado por MIDEPLAN y postulados a financiamiento a través del proceso de formulación del presupuesto de la institución que presenta el proyecto o, en algunos casos en el presupuesto de la DA.

Si existe el financiamiento autorizado, la Dirección de Arquitectura ejecuta el proceso de licitación. Esto implica todos los aspectos legales y formales y se comporta de forma similar al producto N° 1 “Proyectos de Inversión en Edificación Pública”.

En el caso de obtención de recursos regionales (FNDR) u otros financiamientos se procederá a la firma de un Convenio para la licitación de las obras.

- Asesoría técnica para proyectos de inversión e informes técnicos

Recibida una solicitud de Asesoría, ya sea a través de la Directora Nacional, o a través del Departamento de Patrimonio, esta solicitud se ingresa al sistema. La Jefatura del Departamento de Patrimonio, si procede, destina a un profesional del sub-departamento técnico para la ejecución de la Asesoría.

El profesional a cargo de la Asesoría debe visitar la obra, fotografiar y realizar el informe o diagnóstico. Una vez preparado el Informe, este puede ser ajustado, antes de ser aprobado por el Jefe del Departamento. Una vez aprobado el informe se despacha.

- Actividades de difusión del Patrimonio

Para este subproducto, se reciben las necesidades del cliente, vía oficio, memorando, correo electrónico u otros. Los requerimientos son recibidos por la Directora Nacional o por la Jefatura del Departamento.

Una vez recibida la solicitud se definen los criterios y/o metodología a utilizar y se decide sobre si se realizará una gestión para obtener recursos financieros y humanos adicionales o se utilizarán recursos del Departamento. Si se utilizarán recursos del departamento se asigna a un profesional que desarrolle el tema, de acuerdo al contenido de la actividad que se haya definido.

- c) Producto 3: Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.

Una vez recibida una solicitud de la Comisión Nemesio Antúnez, para la provisión del producto se realizan las siguientes labores:

- Recolección de antecedentes del encargo, tales como: planos, fotos y copia de la Resolución de Obras si procede.
- Gestionar la promoción del Programa Ministerial “Obras y Artes” a nivel nacional.
- Estudiar y gestionar la factibilidad en los proyectos de infraestructura pública, de obtener financiamiento para la incorporación de Arte, con mandantes externos e internos al MOP.
- Obtener y analizar los antecedentes técnicos y administrativos de los proyectos de infraestructura pública a intervenir, definiendo alternativas de emplazamiento de la Obra de Arte.
- Presentar los proyectos a la Comisión Nemesio Antúnez, para su evaluación.
- Coordinar y cumplir todos aquellos acuerdos establecidos por la Comisión Nemesio Antúnez: metodología de la convocatoria, selección de la entidad calificadora, etc. El proceso y criterios de selección de la entidad calificadora o jurado de los concursos, se establece en el punto Autoridad Calificadora, de las “Bases Generales para Concursos Públicos de Arte en Edificios y Espacios Públicos”. Los criterios de selección consideran sólo la experiencia, general y específica, de los posibles jurados, sus trabajos anteriores y estudios. Estos criterios se definen de acuerdo a las características de cada concurso. En el caso de los especialistas invitados, la Comisión Nemesio Antúnez selecciona según las características de la convocatoria. Asimismo, para el representante de los concursantes, la Comisión genera una nómina bajo este mismo criterio, cuya selección es por mayoría de votos de los participantes.
- Elaborar las bases especiales para las respectivas convocatorias.
- Coordinar y difundir la convocatoria propiamente tal.
- Recepcionar los anteproyectos participantes, realizar estudio y análisis de cada uno para su presentación a la entidad calificadora.
- Realizar acta de los acuerdos y decisiones tomadas por el Jurado.
- La selección del artista ganador se realiza de acuerdo a lo establecido en las Bases de cada concurso, en donde se indican los requerimientos conceptuales, técnicos y presupuestarios que deben cumplir las propuestas. El jurado calificado, nominado por la Comisión, selecciona la obra, considerando para ello aspectos tales como que constituya un aporte al arte y la que mejor se ajuste a al objetivo del concurso.
- Realizar el contrato al artista ganador.
- Realizar la inspección fiscal del proceso de ejecución de la obra.

II.3.2 Recursos humanos, tecnológicos, infraestructura física e instrumentos de monitoreo

II.3.2.1 Descripción de los recursos humanos institucionales.

En esta sección se presenta la situación contractual, evolución, distribución geográfica, por edad, estamento, antigüedad, nivel educacional y capacitación de los recursos humanos de la Dirección de Arquitectura, para el período 2001-2005, con un análisis en mayor profundidad para el año 2005.

a) Situación contractual del personal

El personal total de la Dirección de Arquitectura a diciembre de 2005 está conformado por 358 personas³⁶, considerando las cuatro modalidades de contrato utilizadas por la institución, es decir, personal de planta, a contrata, a honorarios y Otros.

La situación contractual³⁷ y su evolución en el período 2001-2005 se presentan en el cuadro y gráfico siguientes:

Cuadro II.5. Situación contractual del personal de la DA, período 2001 – 2005.

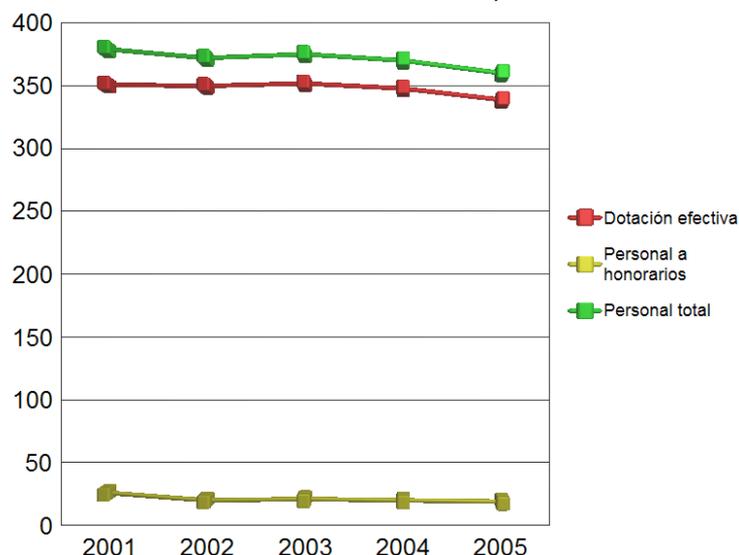
	2001	2002	2003	2004	2005
Planta	199	193	186	158	154
Contrata	150	155	164	188	183
Dotación efectiva (1)	349	348	350	346	337
Honorarios	2	1	3	3	3
Otros	26	21	20	19	18
Personal a honorarios y Otros (2)	28	22	23	22	21
Personal total (1) + (2)	377	370	373	368	358

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

³⁶ Existen algunas diferencias entre la dotación de personal enviada por la Dirección de Arquitectura y la registrada en los Balances de Gestión Integral de la institución. Por ejemplo, el año 2005 el BGI presenta una dotación total de 352 personas y la dotación total informada por la Dirección de Arquitectura es de 358 personas. Esta diferencia se explica porque los datos que considera el Balance de Gestión Integral (BGI) hasta el 2004, no consideran los Contratos a Honorarios dado que estos no forman parte de la dotación.

³⁷ Para efectos de esta descripción se entenderá por dotación efectiva: personal de planta y personal a contrata; personal a honorarios: al personal contratado a honorarios, ya sea con cargo a gastos en personal (Subtítulo 21); Otros: incluye a obreros permanentes, trabajadores que se rigen por el código del trabajo y cargos adscritos.

Gráfico II.1 Situación contractual DA, 2001 – 2005.



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la dotación efectiva de personal de la Dirección de Arquitectura en el año 2001 era de 199 personas de Planta y 150 personas a Contrata. En el año 2005 era de 154 personas de Planta y 183 personas a Contrata. La disminución en el personal de Planta se debe a jubilaciones del personal, las cuales se vieron incentivadas por la bonificación de retiro que establece la nueva ley de trato laboral³⁸ a contar del año 2003 y a retiros voluntarios. Por otra parte, el aumento del personal a Contrata se debe a una política del Servicio, de incorporar personal bajo esta modalidad contractual, para contar con mayor flexibilidad de administración.

b) Distribución territorial del personal.

Para apreciar la distribución territorial del personal existente al año 2005, se presenta el cuadro y gráfico siguientes:

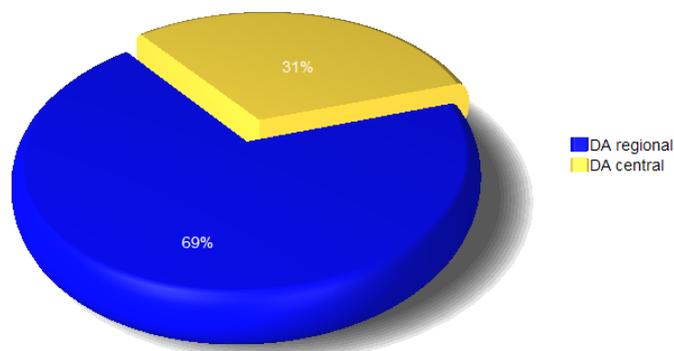
³⁸ Ley 19.882. Ministerio de Hacienda. 2003. El artículo 7, de la Ley, establece una bonificación por retiro para los funcionarios de carrera y a contrata de las entidades señaladas en el artículo octavo, que dejen en forma voluntaria sus cargos y que cumplan con los demás requisitos establecidos. Los beneficiarios tendrán derecho a percibir una bonificación equivalente a un mes de remuneración imponible por cada dos años de servicio en las entidades afectas, con un máximo de nueve meses.

Cuadro II.6. Distribución territorial del personal de la DA, año 2005.

Región	Nº	%
I Región	19	5%
II Región	20	6%
III Región	17	5%
IV Región	18	5%
V Región	22	6%
VI Región	15	4%
VII Región	16	4%
VIII Región	18	5%
IX Región	21	6%
X Región	29	8%
XI Región	10	3%
XII Región	11	3%
Región Metropolitana	31	9%
Dirección Central	111	31%
Total	358	100%
DA regional	247	69%
DA Nivel Central	111	31%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA

Gráfico II.2. Distribución territorial del personal de la DA, año 2005.



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el Nivel Central se desempeñan 111 funcionarios (31%) y en regiones 247 funcionarios (69%). Las regiones con mayor cantidad de personal son la Región Metropolitana, con 31 personas, que representa el 9% del personal total y la X región, con 29 personas, que representa el 8% del personal total. Las regiones XI y XII por su parte, son las que poseen una menor cantidad de personal, 10 personas cada una, que representa el 3% del personal total.

c) Distribución por rango etéreo.

El siguiente cuadro muestra la distribución por rangos de edad de la dotación de personal total de la Dirección de Arquitectura a Diciembre de 2005, clasificada por estamento:

Cuadro II.7. Distribución etérea por estamento del personal de la DA, año 2005.

Clasificación	Directivos	Profesionales	Técnicos	Administrativos	Auxiliares	Otros	Total	%	% acumulado
Edad									
Menor de 25 años	0	0	0	1	0	0	1	0,3%	0,3%
25-30 años	0	6	3	4	4	0	17	4,7%	5,0%
31-34 años	0	15	5	9	3	0	32	8,9%	14,0%
35-44 años	2	40	11	10	10	3	76	21,2%	35,2%
45-54 años	3	40	18	19	8	5	93	26,0%	61,2%
55-64 años	4	61	12	26	12	12	127	35,5%	96,6%
Mayor de 65 años	1	6	0	4	1	0	12	3,4%	100,0%
Totales	10	168	49	73	38	20	358	100,0%	
%	2,8%	46,9%	13,7%	20,4%	10,6%	5,6%	100,0%		
Edad promedio	54	49	46	49	46	57			

Nota: El estamento Otros, incluye a obreros permanentes, funcionarios que se rigen por el código del trabajo y cargos adscritos.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

Del cuadro presentado anteriormente se desprende lo siguiente:

- En los estamentos Directivos, Profesionales, Administrativos, Auxiliares y Otros, tienen un mayor número de funcionarios en el rango etéreo 55 - 64 años.
- El promedio de edad muestra que los Directivos tienen en promedio 54 años, los Profesionales y Administrativos 49, y los Técnicos y Auxiliares 46.
- El estamento Administrativos es el único que registra personal menor a 25 años.
- El mayor número de funcionarios se encuentra en el estamento profesionales, siendo 168 funcionarios.

d) Distribución del personal por cargo.

En el cuadro siguiente se presenta la dotación de personal total de la Dirección de Arquitectura, clasificada por cargo de acuerdo a la estructura vigente al año 2005.

**Cuadro II.8. Distribución por cargo y tipo de contrato del personal de la DA,
año 2005**

Desglose por cargo funcional	Nº personas			Nº personas por tipo contrato				Total	%
	Central	Por región	Total	Planta	Contrata	Honorarios	Otros		
Director Nacional	1		1	1				1	0%
Sub Director								0	0%
Jefes de Departamento	5		5	5				5	1%
Directores regionales		13	13	1	12			13	4%
Jefes Provinciales		3	3	1	2			3	1%
Jefes de Subdepartamento	3		3	1	2			3	1%
Jefes de Unidad	15	46	61	25	35	1		61	17%
Arquitectos	18	12	30	13	16		1	30	8%
Ingenieros	4	1	5	1	4			5	1%
Especialistas y expertos			0					0	0%
Inspectores fiscales	4	49	53	21	32			53	15%
Encargados (1)	4	31	35	18	17			35	10%
Analistas	1	3	4	1	3			4	1%
Administrativos	15	17	32	23	9			32	9%
Coordinadores	3	3	6	4		2		6	2%
Secretarías	12	21	33	16	17			33	9%
Auxiliares	17	37	54	7	31		16	54	15%
Otros	9	11	20	16	3		1	20	6%
Total	111	247	358	154	183	3	18	358	100%

(1): A nivel Regional la función Encargado corresponde a: Encargado de Patrimonio Arquitectónico, Encargado Control Interno, Encargado de Inventarios, Encargado de Bodega. A nivel Central, la función Encargado corresponde a: Encargado de Bibliotecas, Encargado de Control y Registro de Presupuesto Sectorial de la DA, Encargado de Capacitación, Encargado Beneficios Funcionarios, Encargado de Registros e Información del Personal, Encargado de Inventario, Encargado de Movilización

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente:

- Los cargos que tienen un mayor número de personas son: Jefes de Unidad (61 personas), Auxiliares (54 personas) e Inspectores Fiscales (53 personas).
- De los Jefes de Unidad, 25 se encuentran con Contrato de Planta y 35 a Contrata y 1 a Honorarios. De los Inspectores Fiscales 21 se encuentran de Planta y 32 a Contrata.

e) Nivel educacional del personal.

En el cuadro siguiente se presenta la distribución del personal total de la Dirección de Arquitectura, según su nivel educacional al año 2005.

Cuadro II.9. Nivel educacional del personal de la DA, 2001 – 2005.

	2001	2002	2003	2004	2005	% 2005
Profesionales Universitarios	205	201	206	209	204	57%
Técnicos	38	38	38	39	42	12%
Licencia Media	111	108	107	98	90	25%
Otros	23	23	22	22	22	6%
Total	377	370	373	368	358	100%

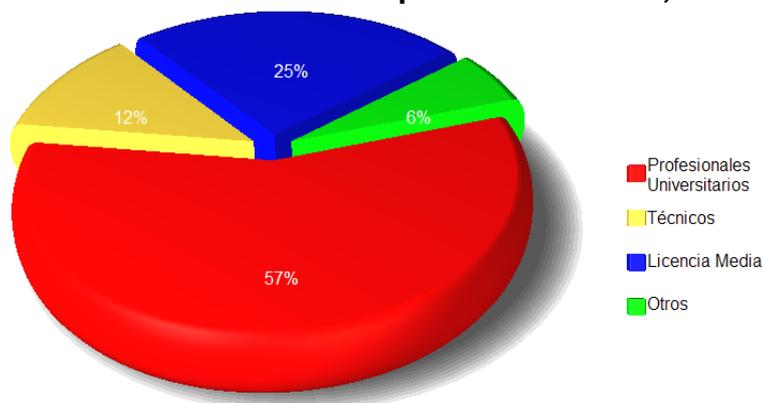
Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

En el cuadro anterior se aprecia que el 57% de la dotación de personal de la Dirección de Arquitectura son profesionales universitarios, el 12% tiene estudios a nivel técnico y el 25% tiene Licencia de Educación Media.

También es posible observar que la disminución del personal del período 2001 – 2005, se explica principalmente por la reducción de personal con licencia de enseñanza media (21 personas), de los cuales 14 corresponden a desvinculaciones y el resto a personal que ha aumentado su nivel de estudios. Como contrapartida se produjo un incremento de 4 personas en los Técnicos de la Dirección de Arquitectura.

En el gráfico siguiente se presenta la distribución del personal de la DA del año 2005, según su nivel educacional.

Gráfico I.3. Nivel educacional personal de la DA, año 2005.



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

f) Distribución por área funcional del personal.

En el cuadro siguiente se presenta la dotación de personal total de la Dirección de Arquitectura, clasificada por área funcional y producto estratégico (en el caso del personal de las unidades operativas), de acuerdo a la estructura vigente al año 2005.

Cuadro II.10. Distribución por área funcional y tipo de contrato del personal de la Dirección de Arquitectura.

Clasificación por Área funcional	Clasificación territorial			Clasificación contractual				Total
	Central	Por región	Total	Planta	Contrata	Honorarios	Otros	
Dirección	9	43	52	18	32	1	1	52
Dirección	3		3	1	2			3
Subdirección	1		1		1			1
Dirección Regional		24	24	5	19			24
Oficina Provincial		17	17	8	8		1	17
Asesoría Jurídica	1		1	1				1
Auditoría Interna	1	1	2		1	1		2
RR.PP. y Prensa	2	1	3	2	1			3
Prevención de Riesgo	1		1	1				1
Área de Operaciones	50	105	155	78	74	2	1	155
Edificación Pública	4	7	11	6	5			11
Proyectos	8	30	38	17	21			38
Construcción	10	65	75	39	36			75
Ingeniería	5		5	2	3			5
Normas y Procedimientos	2	1	3	2			1	3
Patrimonio Arquitectónico	2	2	4	4				4
Gestión	3		3	2	1			3
Monumentos Nacionales	5		5	2	3			5
Obras de Arte	2		2	1	1			2
Gestión de Arte	4		4	2	2			4
Diseño	5		5	1	2	2		5
Área de Planificación	14	23	37	16	21	0	0	37
Planificación y Coordinación Central	2	19	21	9	12			21
Planificación Sectorial y Coordinación Intersectorial	5		5	3	2			5
Unidad de Mejoramiento de Gestión	2		2	1	1			2
Análisis y Control de Gestión	5	4	9	3	6			9
Área de Administración y Finanzas	38	76	114	42	56	0	16	114
Administración	2	21	23	13	10			23
Personal	6	1	7	1	6			7
Abastecimiento	3	2	5	3	2			5
Servicios Generales	20	35	55	11	28		16	55
Finanzas	3	6	9	4	5			9
Informática	1		1		1			1
Partes e informaciones	3	11	14	10	4			14
Totales	111	247	358	154	183	3	18	358

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente:

- Del personal total de la Dirección de Arquitectura, 155 personas desempeñan funciones relacionadas con la provisión de los productos estratégicos, lo que corresponde al 43% del personal total de la institución, 52 personas están en labores de Dirección³⁹ o asesoría a esta, lo que representa un 15% del personal total.
- En el nivel operativo a nivel regional existe una mayor dotación de personal en la Unidad de Construcción (65 personas, lo que representa el 26% del total de personal regional) que en la Unidad de Proyectos (30 personas, lo que representa el 12% del total de personal regional).

g) Capacitación del personal.

La institución desarrolla un programa anual de capacitación. En la elaboración de este plan participa un Comité Bipartito y es aprobado por el Jefe Superior del Servicio.

En el año 2002, la institución desarrolló una malla curricular, descripción y análisis de cargo de todos los funcionarios de la Dirección. Esta malla sirve de base para la elaboración del Plan anual de capacitación.

La detección de las necesidades de capacitación es realizada por el Encargado de Capacitación, y para ello debe contemplar, a lo menos, la revisión de: Definiciones estratégicas de la institución, necesidades de mejoramiento de la gestión y acciones requeridas en PMG, brechas de competencias para el segundo nivel jerárquico, actividades de competencia pertinente para el fortalecimiento de al menos dos competencias transversales, revisión de las competencias laborales de los funcionarios. Esta detección de necesidades es revisada por el Comité Bipartito, junto con el Encargado de Capacitación. En esta revisión, se evalúan los compromisos asumidos en el período anterior y se determinan los plazos de ejecución para el Plan de Capacitación. Además, se revisa la Guía Metodológica de Capacitación, Malla Curricular y Manual de la Organización para determinar los mecanismos de selección de beneficiarios a capacitación. Para la selección de los beneficiarios se utilizan los siguientes criterios: función que desempeña el personal, aplicación de la capacitación al trabajo, aporte de la capacitación al desarrollo personal del funcionario y capacitaciones anteriores realizadas.

Es responsabilidad del Comité Bipartito y del Encargado de Capacitación, la revisión y selección de los organismos de capacitación, así como la definición de Indicadores de gestión y de los medios de difusión que se utilizarán para difundir el Plan. Con toda esta información se elabora la propuesta del Plan Anual que

³⁹ Se debe considerar que en regiones no hay personal asignado a los productos Patrimonio y Obras de Arte. Las funciones relacionadas con estos, las desarrolla el personal de la Unidad de Proyectos de cada Dirección Regional.

debe ser aprobada por el Jefe Superior del Servicio. Una vez aprobada, se elabora un Plan de Trabajo para cumplir con los compromisos asumidos, que debe ser aprobado por el Jefe de Servicio.

Actualmente, la institución se encuentra implementando a Nivel Central un Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación ISO 9001:2000. Bajo este Sistema, la institución formalizó un procedimiento para elaborar un Plan Anual de Capacitación y ha dado prioridad a la capacitación en la Norma ISO, en la cual se basa el Sistema de Gestión de Calidad.

La ejecución de los planes anuales de capacitación se informa, en cuanto a los procesos y resultados, a los funcionarios. Asimismo se informan las acciones de capacitación al SISPUBLI⁴⁰.

En el siguiente cuadro se presentan las estadísticas de capacitación realizadas en los últimos cinco años para el personal de la Dirección de Arquitectura.

Cuadro II.11. Capacitación al personal DA, 2001 – 2005⁴¹.

	Años				
	2001	2002	2003	2004	2005
Número persona capacitadas	219	187	209	298	317
Dotación Efectiva	349	348	350	346	337
Nº total de horas capacitación	5.700	4.998	3.224	4.601	5.246

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA y BGI Dirección de Arquitectura.

Del cuadro anterior se puede observar:

- El número de personas capacitadas fue de 219 en el año 2001, 187 en el año 2002, 209 en el año 2003, 298 en el año 2004, y 317 personas en el año 2005.
- La cantidad total de horas de capacitación per cápita fue 4.998 hrs. en el año 2002; 3.224 hrs. en el año 2003; 4.601 hrs. el año 2004 y 5.246 hrs. el 2005.

Las variaciones, en el número de personas capacitadas y en el número de horas de capacitación, se deben a los esfuerzos de la institución por mejorar las capacidades del personal, debido a que se reconoce el rol de Unidad Técnica requiere capacidades específicas. Por este motivo, se han generado mayores instancias de capacitación, aumentándose los recursos destinados para

⁴⁰ SISPUBLI: Sistema Público de Capacitación, administrado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

⁴¹ Como política de la institución, las personas a honorarios pueden acceder a capacitación desde el año 2004. No se consideran en el análisis debido al bajo número de honorarios y su reciente acceso al beneficio.

capacitación en un 18%, en el período 2003 – 2005, según información entregada por la institución.

La institución se encuentra en la etapa número 4 en el año 2005, de un total de 6, en el sistema de capacitación contemplado en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, en esta etapa se contempla realizar capacitaciones en la Norma ISO 9001:2000 al personal.

h) Antigüedad del personal en la Dirección de Arquitectura

En el siguiente cuadro se presentan los datos de antigüedad del personal total por estamento de la Dirección de Arquitectura, a fines del año 2005.

Cuadro II.12. Antigüedad del personal de la Dirección de Arquitectura, al año 2005.

Clasificación	Directivos	Profesionales	Técnicos	Administrativos	Auxiliares	Otros	Total	%	% acumulado
0 a 2 años	0	25	5	6	10	2	48	13%	13%
3 a 5 años	3	15	3	1	5	1	28	8%	21%
6 a 10 años	1	33	9	12	8	0	63	18%	39%
Más de 10 años	6	95	32	54	15	17	219	61%	100%
Totales	10	168	49	73	38	20	358	100%	

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la DA.

Se observa que el 21% del personal de la Dirección de Arquitectura presenta una antigüedad igual o inferior a 5 años y un 61% lleva más de 10 años trabajando en la institución.

En el caso de los directivos, ninguno tiene menos de 3 años de antigüedad. El 15% de los profesionales han permanecido 2 años o menos en la Dirección de Arquitectura.

i) Ausentismo del personal.

En el cuadro siguiente se muestra la estadística de los días no trabajados de la dotación efectiva de la Dirección de Arquitectura, durante los años 2001 a 2005.

Cuadro II.13. Promedio Días no Trabajados.

	2001	2002	2003	2004	2005
Total Días no trabajados	4.962	6.097	6.552	5.621	5.148
Licencias médicas	s.i	s.i	4.644	3.706	3.627
Otros (1)	s.i	s.i	1.908	1.915	1.521
Dotación efectiva	349	348	350	337	346
% Días no trabajados con respecto al total de días trabajados (2)	5,5%	6,8%	7,3%	6,2%	5,7%

(1) Incluye permisos sin goce de sueldo y días administrativos.

(2) Este porcentaje fue calculado en base al promedio de días no trabajados por persona sobre 258 días considerados hábiles.

Fuente: Balance de Gestión Integral, Dirección de Arquitectura, años que se indican

Como se puede observar, el número de días no trabajados fue de 4.962 en el año 2001, 6.552 en el año 2003, 5.621 el 2004 y 5.148 el año 2005. La principal causa de ausentismo del personal fueron las licencias médicas, las cuales representaron un 71% de los días no trabajados el año 2003, un 66% el 2004 y un 70% el año 2004.

j) Egresos de personal

En el cuadro siguiente se muestra la información de los egresos anuales de personal por estamento de la Dirección de Arquitectura, para el período 2001 – 2005.

Cuadro II.14. Egresos de personal de la DA, 2001 – 2005

Egresos por estamento	Egresos de personal por año					Dotación de personal por año					Porcentaje de egresos de personal por año				
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
Directivos	0	1	3	4	0	13	13	11	11	10	0%	8%	27%	35%	0%
Profesionales	6	10	20	19	6	176	173	174	173	168	3%	6%	11%	11%	4%
Técnicos	0	0	5	2	1	51	50	51	50	49	0%	0%	10%	4%	1%
Administrativos	0	2	8	10	2	77	75	76	75	73	0%	3%	11%	13%	3%
Auxiliares	0	1	4	4	5	39	38	40	39	38	0%	3%	10%	10%	13%
Otros	0	5	1	2	0	21	21	21	21	20	0%	24%	5%	9%	0%
Total egresos	6	19	41	41	14	377	370	373	368	358	1,6%	5,1%	11,0%	11,1%	3,9%

Fuente: Dirección de Arquitectura

En el cuadro anterior se puede observar que el número de egresos fue de 6 funcionarios en el año 2001, lo que representa el 2% del personal total, 19 funcionarios el 2002, que equivale al 5% del personal total y de 22 funcionarios el 2005, que constituyen el 6% del personal total.

Los egresos del personal se han producido por jubilación (5,8% del total de egresos del período), fallecimientos (3,3%), retiros voluntarios (51,2%) y otros (39,7%). Dentro de la categoría Otros se consideran las desvinculaciones por necesidades de la institución, las cuales representan un 28% del total de egresos del período.

El cuadro siguiente muestra el número de egresos de personal por causa:

Cuadro II.15. Egresos del personal por causa

	2001	2002	2003	2004	2005
Jubilados	1	3	0	3	0
Fallecidos	1	1	1	1	0
Retiros voluntarios	3	7	12	29	10
Otros	1	8	28	8	4
Total	6	19	41	41	14

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la DA

Del cuadro anterior se puede ver que la principal causa de egreso de personal es retiro voluntario, la cual experimentó un significativo aumento entre los años 2003 y 2004.

El cuadro siguiente presenta los egresos por cargo para el año 2005:

Cuadro II.16. Egresos por cargo personal de la DA año 2005.

Egresos por cargo	2001	2002	2003	2004	2005
Director Nacional	0	0	0	0	0
Sub Director	0	0	1	0	0
Directores regionales	0	1	0	3	0
Jefes Provinciales	0	0	0	1	0
Jefes de Departamento	0	0	0	0	0
Jefe de Unidad	0	0	2	2	0
Jefes de Subdepartamento	0	0	0	0	0
Arquitectos	2	6	12	8	7
Ingenieros	0	2	1	3	0
Especialistas y expertos	0	0	1	0	0
Inspectores fiscales	4	2	5	6	2
Encargados	0	0	0	0	0
Analistas	0	0	0	2	0
Administrativos	0	2	8	10	3
Coordinadores	0	0	0	0	0
Secretarias	0	0	0	0	1
Auxiliares	0	1	4	4	8
Otros	0	5	7	2	1
Total egresos	6	19	41	41	22

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la DA.

La mayor cantidad de egresos del período se produjo en el estamento profesionales, que es el con mayor número de personal, representando el 100% el año 2001 del total de egresos de personal de la DA y alrededor del 50% en los demás años. Al observar los cargo con mayor número de egresos, se puede ver que se produce en los Arquitectos con 35 egresos (27% del total de egresos),

Administrativos con 23 egresos (18% del total de egresos) e Inspectores Fiscales con 19 egresos (15% del total de egresos).

II.3.2.2 Recursos tecnológicos

La Dirección de Arquitectura cuenta con una unidad de informática en el Nivel Central y sistemas de información, para atender las necesidades de toda la institución a Nivel Central y regional. Esta unidad opera como soporte para problemas puntuales de hardware y software de la institución.

A continuación se describe la plataforma tecnológica de la institución, desglosada en infraestructura de red e infraestructura de usuario.

a) Infraestructura de red

La descripción de la infraestructura de red se divide en dos secciones: infraestructura física e infraestructura lógica.

Cabe señalar que la infraestructura de red es administrada en su totalidad por la Subdirección de Informática y Telecomunicaciones, dependiente de la DGOP, del Ministerio de Obras Públicas, y por tanto, está diseñada para cubrir las necesidades de todo el Ministerio en esta materia, y dentro del cual está la Dirección de Arquitectura.

a.1) Infraestructura física

Las diferentes direcciones regionales y la oficina central de la Dirección de Arquitectura tienen comunicación entre ellas o enlace externo a través de red IP⁴², que es provista por la empresa de servicios Entel. Este enlace existe tanto para la red de datos como también para la red telefónica.

En cada oficina regional y oficina central existen redes MPLS⁴³, en donde el cableado es de Fibra Óptica⁴⁴ para toda la red troncal y cableado tipo par trenzado

⁴² Una dirección IP es un número que identifica de manera lógica y jerárquicamente a una interfaz de un dispositivo (habitualmente una computadora) dentro de una red que utilice el protocolo IP (Internet Protocol), que corresponde al nivel de red.

⁴³ MPLS (siglas de Multiprotocol Label Switching) es un mecanismo de transporte de datos estándar creado por la IETF y definido en el RFC 3031. Opera entre la capa de enlace de datos y la capa de red del modelo OSI. Fue diseñado para unificar el servicio de transporte de datos para las redes basadas en circuitos y las basadas en paquetes. Puede ser utilizado para transportar diferentes tipos de tráfico, incluyendo tráfico de voz y de paquetes IP.

⁴⁴ Con Cables de Fibra óptica se alcanzan velocidades de transmisión de varios Gbps. Su instalación y mantención de costo elevado por lo que se utilizan para redes troncales con mucho tráfico.

UTP Categoría 5E⁴⁵ para la conexión interna de las oficinas. Existen 6500 puntos de red disponibles en las distintas oficinas con un 100% de los puntos certificados⁴⁶.

Con relación a los equipos de intercomunicación dentro de las oficinas del MOP, existen 848 Switch⁴⁷, que corresponde al 100% de los equipos de comunicación, dejando fuera otro tipo de equipos como son los Hub⁴⁸. Por lo anterior, la Dirección de Arquitectura cuenta con dispositivos del tipo Switch en todas sus oficinas.

En relación a los servidores que posee el MOP, todos residen en el Data Center Ministerial, y cuentan con 98 equipos de los cuales 81 de ellos son DELL, 14 IBM y 3 SUN SOLARIS. Dentro de estos equipos hay desde biprocesados hasta con 4 procesadores, con una capacidad de procesamiento de 512 Mb hasta 6 Gb. Cuentan con discos duros que van desde los 36 Gb hasta 250 Gb. Los contratos de mantención están asociados a la garantía propia del equipamiento, la cual es el tipo premium, con tiempos de respuesta comprometidos.

A nivel de datos, semanalmente se realiza respaldo físico de estos en cintas, proceso del cual se hace cargo la empresa externa CIENTEC, según contrato. Este respaldo se realiza para el MOP en forma completa, debido a que la infraestructura de red es administrada en su totalidad por la Subdirección de Informática y Telecomunicaciones, dependiente de la DGOP.

El MOP tiene en la actualidad 401 sistemas de soporte (UPS). De estos, 400 poseen una capacidad de 1500 VA, y el otro no se especifica en los antecedentes. De acuerdo a lo anterior, las oficinas de la Dirección de Arquitectura cuentan en su totalidad con este tipo de sistemas de soporte.

⁴⁵ Cable par trenzado es similar al cable telefónico, y consta con 8 hilos. Dependiendo del número de trenzas por unidad de longitud se clasifican en categorías, siendo la UTP Categoría 5E la que contiene una velocidad de transferencia de 1 Gbps.

⁴⁶ Un punto de red certificado es un punto chequeado en terreno, mediante el uso de instrumental adecuado de su correcto funcionamiento físico en aspectos como continuidad física de los cables, velocidad de conexión y consistencia de datos enviados, entre otros.

⁴⁷ Los Switch son dispositivos más eficientes que los Hub al efectuar una manipulación inteligente de los paquetes de datos, lo que se traduce en un mayor ancho de banda disponible. Un Switch reenvía los paquetes de datos solamente al puerto o recipiente destino basado en la información de la cabecera de cada paquete. Para realizar esta operación el Switch establece conexiones temporales entre la fuente y el destino, aislando las transmisiones de los restantes puertos, y finaliza cuando concluye este proceso de conversación. Estos dispositivos soportan conversaciones múltiples y poseen la capacidad de mover mayor tráfico a través de la red. Cada puerto de un Switch puede ser asociado a un segmento de colisión independiente.

⁴⁸ Los Hub o concentradores son simples dispositivos repetidores destinados a interconectar grupos de usuarios. Este dispositivo reenvía los paquetes de datos que recibe desde una estación de trabajo (documentos de texto, e-mail, gráficos, peticiones para impresión, etc.) a los restantes puertos del dispositivo. Por lo tanto, todos los usuarios conectados al Hub están en el mismo segmento de colisión compartiendo el ancho de banda disponible.

a.2) Infraestructura lógica.

- Sistema operativo: los servidores tienen instalado el sistema operativo Windows 2000 Server, Windows 2000 Advanced Server, 2003 Enterprise, Linux Red Hat Advanced Server, Linux Suse, OpenBSD, Solaris y AIX. Estos son variados, ya que dependen del equipo en el cual operan, a modo de ejemplo, los equipos IBM operan solo con AIX.
- Sistemas de Aplicación Ministeriales: La Dirección de Arquitectura utiliza los sistemas transversales de que dispone el Ministerio de Obras Públicas, las cuales son: Sistema de Administración Financiera (SAFI); Sistema Financiero y Contable (SICOF) Banco Integrado de Proyectos (BIP); Sistema de Control de Bienes (SICONBIE); Sistema Estadístico de Inversiones (SEBI). Dichos sistemas constituyen herramientas de apoyo para el registro y control financiero, contable y de gestión de la institución.

A continuación se describen las principales características de estos sistemas que son transversales a todo el Ministerio, utilizados en las distintas direcciones regionales y nivel central:

- SAFI: Sistema de Administración Financiera de Inversión, administrado por la Dirección Planeamiento. Este es un sistema de información cuyo objetivo fundamental es proporcionar a los distintos Servicios del MOP, una herramienta de tipo financiera presupuestaria, que les permita un manejo eficiente de los recursos asignados. En este sistema se ingresan y administran financieramente los contratos de obras, estudios y asesorías de todos los fondos sectoriales del MOP, es decir la proyección y pagos mensuales que éstos tengan, todo ello relacionado al presupuesto de cada uno de los Servicios. El Sistema SAFI, está incorporado a la Intranet del Ministerio, alcanzando a cubrir todo las dependencias de los distintos Servicios del MOP a lo largo del país.
- SICOF: Sistema Contable y Financiero. Administrado por la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MOP. Este sistema se encuentra radicado en un Servidor NCR – 4300, desarrollado sobre una plataforma con Sistema Operativo UNIX. Dentro de la actualización se contempla la migración de Forms versión 5.0 a Forms 6i (versión WEB), utilizando la herramienta Oracle Internet Developer Suite. La actualización señalada, tiene dos efectos de la máxima importancia para este Ministerio. Por una parte, permitirá utilizar una tecnología de vanguardia, altamente amigable para los usuarios, lo que también permitirá optimizar los tiempos de respuesta, y por otra, facilitará su integración con el Sistema de Administración Financiera de Inversión del MOP (SAFI) y con el Sistema de Información de Gestión Financiera del Estado (SIGFE). Además, permitirá transmitir por medios electrónicos la información agregada y analítica de la gestión financiera del MOP a la Contraloría General de la República y a la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.
- BIP: Banco Integrado de Proyectos, administrado por el MIDEPLAN;

- SICONBIE: Sistema de Control de Bienes, ejecuta el control de los bienes inventariables de todos los Servicios del MOP.
 - SEBI: Sistema Estadístico de Inversiones, administrado por la Dirección de Planeamiento.
- Sistema Gestión de Proyectos y Contratos (PyC)

El sistema Gestión de Proyectos y Contratos (PyC) fue creado y opera con el motor de base de datos Access 97. Este sistema está construido sobre la base de un modelo de entidad relación, donde las entidades más fuertes son: Proyectos, Propuestas, Contratos. Para el funcionamiento del ingreso y salida de información utiliza una interacción entre formularios macros y consultas SQL.

Con el desarrollo del sistema PyC, el cual fue implementado a contar del año 1997, la Dirección de Arquitectura logró establecer un instrumento normalizado que permite el seguimiento de la información que apoya a las direcciones regionales y Nivel Central en el registro operacional de las actividades relacionadas con los Proyectos de Inversión y sus contratos relacionados. Como resultado de esta actividad se genera un banco de datos que apoya el control de la gestión del Servicio. Este sistema es la única fuente oficial de la Dirección de Arquitectura para dar soporte de información de Mandantes a las autoridades del MOP y distintos organismos de Estado⁴⁹.

El Sistema PyC se ha adecuando a las nuevas exigencias de información de los diversos clientes externos e internos, lo cual es de importancia, por cuanto de él, hoy dependen en forma importante varios sistemas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para la medición de Indicadores de Gestión y como instrumento que permite detectar nuevos indicadores y su seguimiento en el tiempo.

Este sistema fue diseñado expresamente para servir a los requerimientos del propio Servicio, lo que le permite entregar información, ya sea en las direcciones regionales como en el Nivel Central, respecto de la cantidad de Proyectos de Inversión y sus contratos asociados que se han realizado o están en desarrollo.

El sistema participa en cuatro procesos relevantes:

⁴⁹ Según instrucción Ord. 674 de fecha 14/09/1998 y reiterada, entre otros, con el Ord. N° 198 de fecha 17/04/2000.

1. Proyectos de inversión. El sistema entrega información vigente sobre Convenios, Certificados de Imputación⁵⁰ e información de importancia relativa al proyecto.
2. Propuestas. El sistema administra la información relativa a este proceso como son los Registros de Programación, Apertura y Adjudicación del Contrato, lo cual se encuentra vigente y permanentemente actualizado.
3. Contrato. El sistema PyC almacena información relativa a este proceso como: Garantías, Imputaciones Presupuestarias, Programación, Estados de Pago, Avances Físicos, Modificaciones y todos los detalles relativos al Contrato, lo cual se actualiza permanentemente.
4. Término de Contrato. El sistema maneja la información de Fecha de Término Inspección Técnica de Obra (ITO), Recepción Provisional y Definitiva, Integrantes de las Comisiones respectivas, Liquidación de Contrato, Calificaciones, Fecha de Acta de Entrega a Explotación.

Con respecto a los productos que entrega el sistema se encuentran los siguientes:

1. Proyectos
 - Ficha de proyectos de inversión.
 - Listado de proyectos de inversión en sus diferentes estados (Idea, Mandato, Ejecución, terminado, liquidado)
2. Propuestas
 - Listados de propuestas programadas.
 - Listado de propuestas abiertas.
 - Listado de propuestas adjudicadas.
3. Contratos
 - Cartola de contratos
 - Estados de pagos
 - Boletas de garantía
 - Contratos con inversión por sector destino
 - Contratos con inversión por tipo de fondo
 - Contratos por Mandantes
 - Contratos de Contratistas
 - Contratos de diseño
 - Contratos de obras
 - Contratos terminados
 - Listados de gestión
4. Exportación de datos de Proyectos y Contratos
5. Información para elaborar el informe de gestión mensual.

⁵⁰Certificado de Imputación: corresponde al documento que da cuenta del compromiso de los fondos correspondientes, para los efectos de la adjudicación del proyecto.

Con respecto al respaldo del sistema, la base de datos es respaldada digitalmente todas las semanas, los días viernes a las 15:00. Además, el 5° día hábil de cada mes es listada y archivada la información, y respaldada digitalmente. En el cierre anual, la información también es listada y archivada digitalmente para consultas posteriores. Respecto a lo anterior, se mantiene un registro histórico desde el año 1997 a la fecha.

Actualmente este sistema se encuentra en proceso de migración a una base de datos Oracle, a fin de poder tener mayor alcance ya que se convertirá en un sistema transversal, y por otra parte para facilitar el uso de este a través de la intranet, sin requerir sistemas operativos especiales para trabajar en él.

- Portal de la Dirección de Arquitectura

La Dirección de Arquitectura posee un sitio Web bajo el dominio <http://arquitectura.moptt.cl/>, en donde es posible encontrar la siguiente información:

- Noticias e información actualizada.
- Enlace al sistema de informaciones reclamos y sugerencias (OIRS) interactivo.
- Enlace a la página de inicio del MOP.
- Enlaces a sitios relacionados con el que hacer de la DA (Asociación Chilena de Municipalidades, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, CORFO, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), sitios internacionales de arquitectura y diseño, etc.)
- Balances de Gestión Integral
- Documentos de trabajo de la institución, por ejemplo, relacionados con la implementación de la norma ISO a Nivel Central, tal como “Política de Calidad”
- Material gráfico de las obras.
- Concursos impulsados (de Arquitectura, Arte y Licitaciones).

b) Infraestructura de usuario.

b.1) Hardware de usuario.

La Dirección de Arquitectura cuenta con 304 computadores, de los cuales 301 son computadores personales y 3 son notebooks (uno está en la VII Región y dos se encuentran en el NC). El 35% de los computadores se encuentra en la Dirección de Arquitectura Nivel Central, según la información que proviene del Sistema de Bienes Inventariables (SICOMBI), administrado por la Subsecretaría de Obras Públicas⁵¹.

⁵¹ Sin embargo, de acuerdo a los cuestionarios realizados a nivel regional en el marco de esta evaluación, estas arrojan un total de 210 computadores, concentrándose el 22% de ellos en el Nivel Central. La diferencia que se observa tiene relación con que de los computadores inventariados un número de ellos ya están fuera de circulación.

En relación con el procesador de los computadores (incluyendo Notebooks), el 44% de los computadores personales tiene Pentium II o anterior y el 56% tienen procesador Pentium III o Pentium IV.

Con respecto a impresoras, la Dirección de Arquitectura cuenta con 138 equipos, de los cuales 113 son impresoras a inyección, 19 impresoras láser, 5 impresoras de matriz de punto y una multifuncional. No hay información sobre la distribución de estas por región.

No se encuentra disponible la información de otros periféricos como DataShows, WebCams, micrófonos, etc.

b.2) Software de usuario.

Con respecto a los sistemas operativos instalados en los computadores de la Dirección de Arquitectura, no existe un registro de los sistemas instalados, y se observa una falta de uniformidad de estos, habiendo sistemas desde Windows 97 en adelante.

A pesar de lo anterior, se reconoce un proceso de mejora respecto a este punto, debido a la suscripción de un convenio con Microsoft por el derecho de las licencias de sus softwares para la instalación a todo nivel del Estado, por lo cual existe una política de actualización de los sistemas.

b.3) Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Gobierno Electrónico⁵²

La Dirección de Arquitectura se encuentra en la IV Etapa del PMG Gobierno Electrónico, con una prioridad mediana dentro de los objetivos generales de gestión del PMG, y hasta ahora cumple con las metas planteadas, de acuerdo a lo establecido en el Programa de Trabajo de los proyectos implementados.

Durante el año 2005, se implementaron y evaluaron tres proyectos como parte del Gobierno Electrónico, dos de ellos relacionados con el mejoramiento de los procesos vinculados directamente con el logro de los productos estratégicos y el tercero orientado a generar mayor transparencia y participación ciudadana, todos ellos evaluados positivamente por la DIPRES. Estos proyectos son:

- Modificaciones al sistema PyC orientadas a la Gestión de Proyectos de Inversión, cuyo objetivo es disminuir el tiempo de respuesta en la entrega de información a mandantes y autoridades, contar con información confiable, completa y oportuna como apoyo al área de gestión y toma de decisiones.

⁵² Datos recogidos del Balance de Gestión Integral Año 2005 de la Dirección de Arquitectura.

- Modificaciones al sistema PyC orientadas a la Gestión de Obras de Arte, con el objetivo de disminuir el tiempo de respuesta en la entrega de información al cliente interno, como apoyo a las áreas de operación y gestión en la toma de decisiones.
- Incorporación en la página WEB de información relacionada con la gestión del Servicio, cuyo objetivo es poner al alcance de la ciudadanía en general la información relativa a la gestión del Servicio, generando mayor transparencia, y fortaleciendo la participación ciudadana a través de un buzón de consultas.

En relación al Sistema de Trámites Inter-servicios, proyecto que forma parte del Gobierno Electrónico, fue implementado el año 2004 y evaluado el año 2005, y cuyo objetivo fue disminuir los tiempos de proceso en el envío de Convenios-Mandato, que incorporan aspectos presupuestarios y administrativos con organismos del Estado, en que la Dirección de Arquitectura actúa como unidad técnica, también fue evaluado positivamente.

Para el año 2006 se presentan 2 proyectos o iniciativas para incorporarles Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), sin embargo sólo una de ellas será evaluada este año 2006 y la otra el 2007, lo que fue aprobado por la SEGPRES. El primero corresponde a la implementación de un sistema de consulta, a través de Internet, de información relacionada con convenios y contratos, con el objetivo de ponerla al alcance de la ciudadanía, entregando, a través de la Web, información relacionada con convenios y contratos, generando mayor transparencia, y fortaleciendo la participación ciudadana a través de un sistema de consulta. El segundo corresponde a la implementación del sistema de Recursos Humanos en el Nivel Central, con el objeto de disminuir el tiempo de respuesta en la entrega de información a los clientes internos y externos, y contar con información confiable, completa y oportuna, como apoyo al área de gestión y toma de decisiones.

Para el presente año, estos proyectos tienen comprometidas las etapas I, II, III y IV del PMG de Gobierno Electrónico, que corresponden a la elaboración de un Diagnóstico de los procesos, generación de un Plan de mejoramiento y uso de TIC, diseño de un Programa de Seguimiento para la implementación del programa de trabajo, y el desarrollo de un informe de resultados y recomendaciones de la implementación, efectuada según lo establecido en el programa de trabajo.

II.3.2.3 Infraestructura física

La Dirección de Arquitectura cuenta con una oficina a Nivel Central, 13 oficinas en las capitales regionales y 3 oficinas provinciales⁵³. Para el desarrollo de

⁵³ Una ubicada en la I región (Arica), y dos ubicadas en la Décima Región (Chiloé y Valdivia).

sus labores dispone de 6.158,3 mts² de superficie útil, de acuerdo a la información proporcionada por la institución.

El cuadro siguiente muestra el promedio de superficie útil por funcionario:

Cuadro II.17. Promedio superficie útil por funcionario

Región	Ciudad	M2	Nº de funcionarios	M2 por funcionario
I	Arica*	211	7	30,1
	Iquique	233	12	19,4
II	Antofagasta	463	20	23,2
III	Atacama	476,74	17	28,0
IV	La Serena	325	18	18,1
V	Valparaíso	496	22	22,5
VI	Rancagua	364	15	24,3
VII	Talca	288,15	16	18,0
VIII	Concepción	510	18	28,3
IX	Temuco	s.i.	21	s.i.
X	Puerto Montt	139,84	11	12,7
	Valdivia*	132,16	13	10,2
	Castro*	124,46	5	24,9
XI	Coyhaique	225	10	22,5
XII	Punta Arenas	234,79	11	21,3
R.M.	Santiago	583	31	18,8
Nivel Central	Santiago	1352,2	111	12,2
Total		6158,3	358	17,2

*: Corresponde a oficinas provinciales

Fuente: Elaborado por la consultora en base a información entregada por la DA

Como se puede observar en el cuadro anterior, la disponibilidad promedio de espacio por funcionario a nivel nacional es de 17,2 m².

La relación de propiedad de los inmuebles es la siguiente: 10 oficinas, que representan el 58,8% del total, son de propiedad del MOP y el resto, 7 oficinas, que representan el 41,2% son de propiedad de Bienes Nacionales y están entregadas en comodato al Ministerio de Obras Públicas.

El Cuadro siguiente presenta los tipos de inmuebles ocupados por la Dirección de Arquitectura.

Cuadro II.18. Tipo de Inmuebles ocupados por la Dirección de Arquitectura

Tipo	Número	Porcentaje
Casa	2	11,8%
Edificio Público	15	88,2%
Total	17	100,0

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos entregados por la DA

Cómo se puede apreciar en el cuadro anterior, dos de los inmuebles ocupados por la Dirección de Arquitectura son casas, las cuales son ocupadas por las Direcciones Provinciales de la Décima Región, mientras que quince corresponden a edificios públicos.

El cuadro siguiente presenta el año de construcción de los edificios ocupados por la institución:

Cuadro II.19. Tipo de Inmuebles ocupados por la Dirección de Arquitectura

Región	Año Construcción	Tipo Construcción
I	1985	Hormigón - Armado
I	1972	Hormigón - Armado
II	2001	Hormigón - Armado
III	1998	Hormigón - Armado
IV	1960	Albañilería y Madera
V	1974	Hormigón - Armado
VI	1975	Hormigón - Armado
VII	1985	Acero
VIII	2005	Hormigón - Armado
IX	1990	Hormigón - Armado
X	1965	Madera
X	1978	Madera
X	1955	Albañilería
XI	1996	Albañilería
XII	1996	Hormigón - Armado
XIII	1949	Hormigón - Armado
N.C.	1930	Hormigón - Armado

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la D.A.

Del cuadro anterior se puede ver que el edificio más antiguo ocupado por la Dirección de Arquitectura fue construido en el año 1930 y corresponde al edificio del Nivel Central, donde también se ubican las oficinas del Ministerio de Obras Públicas. El edificio más reciente, ocupado por la Dirección Regional de la VIII Región, fue construido en el año 2005.

De acuerdo a la información entregada, los 15 edificios utilizados por la Dirección de Arquitectura tienen más de un piso. De estos, sólo en dos la institución ocupa más de una planta del edificio.

El detalle de la ubicación, tipo de inmueble, propiedad, estado, m² ocupados, unidades albergadas y número de usuarios⁵⁴ por oficina, se presenta en el Anexo 6.

II.3.2.4 Instrumentos de monitoreo

La Dirección de Arquitectura utiliza un sistema informático, diseñado por la infraestructura para controlar el avance de los proyectos que ejecuta. Este sistema, denominado PyC⁵⁵, Proyectos y Contratos, cuenta con información de la Licitación de un Proyecto, ejecución y término.

Las Direcciones Regionales envían semanalmente información de su nivel de actividad, para cargar el sistema central que es manejado por la Unidad de Análisis, dependiente del Departamento de Planificación en el Nivel Central.

Además, mensualmente la institución, a través del Departamento de Planificación, elabora un informe de gestión, que resume la información acumulada del año, en cuanto a mandantes, inversión con fondos de los mandantes e inversión sectorial. La información contenida en los informes de gestión considera: Distribución de los Fondos Sectoriales y un Análisis de los Proyectos Ejecutados por Mandante, Situación Presupuestaria Financiera Fondos de los Mandantes, por Sector de Destino y tipos de procesos.

Este informe es enviado a la Directora Nacional, Jefes de Departamento del Nivel Central y Directores Regionales para su revisión, quienes pueden definir acciones, en caso de ser necesario, a través de reuniones y otro medio que estime conveniente.

La principal fuente de información para la elaboración de los informes de gestión es el sistema PyC⁵⁶.

En el año 2003, la Dirección de Arquitectura, desarrolló la etapa número 4 del Sistema de Planificación y Control de Gestión, correspondiente al Programa de

⁵⁴ Los usuarios corresponden al total de personal que utiliza las oficinas en forma habitual, incluyendo tanto la dotación efectiva como personal que trabaja para los distintos programas a honorarios y utiliza las oficinas en forma habitual.

⁵⁵ Este sistema se describe con mayor profundidad en la descripción de la tecnología.

⁵⁶ En el punto II.3.2.2 se describen los campos de información contenidos en el Sistema PyC.

Mejoramiento de la Gestión en los Servicios Públicos⁵⁷. Esta etapa consideró el desarrollo y pleno funcionamiento del Sistema de Información de Gestión, que incluye la definición y presentación de indicadores de desempeño como parte de la formulación del Presupuesto de la institución.

Los indicadores presentadas por la Dirección de Arquitectura en el Sistema de Planificación y Control de Gestión, relacionados con los productos estratégicos son los siguientes:

⁵⁷Programa contenido en la ley N° 19.553 de Febrero de 1998. Decreto 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones.

Cuadro II.20. Indicadores Dirección de Arquitectura

Producto 1, N° y nombre del indicador	Producto 2, N° y nombre del indicador	Producto 3, N° y nombre del indicador
1. Eficacia /Producto	1.- Eficacia/Producto	1. Eficiencia/Producto
Porcentaje de contratos de Obras que tienen aumento de plazos	Porcentaje de Proyectos de Inversión en Patrimonio Arquitectónico formulados	Porcentaje de la inversión en infraestructura con Obras de Arte financiada con aportes de terceros
2. Eficiencia /Proceso	2. Eficacia /Producto	2. Eficacia/Proceso
Porcentaje de gastos directos por administración de obras en relación a la inversión total	Porcentaje de proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico que obtienen recomendación de MIDEPLAN	Porcentaje de Obras de Arte convocadas para su incorporación a la infraestructura y espacio público en relación a las programadas
3. Economía/Producto	3. Economía /Producto	3. Economía/Producto
Variación de inversión en Proyectos de Edificación Pública	Variación de inversión en Patrimonio Arquitectónico	Variación de inversión ejecutada en Obras de Arte
4. Calidad /Producto	4. Eficacia /Proceso	4. Calidad/Producto
Tiempo promedio proceso de de Obras (Días)	Porcentaje de Informes Técnicos elaborados de Patrimonio Arquitectónico	Tiempo promedio proceso de convocatoria a concurso de Obra de Arte incorporada
5. Calidad /Producto	5. Eficiencia/Producto	
Grado de satisfacción Mandantes en los Diseños y/o Construcción de Obras que ejecuta la Dirección de Arquitectura	Porcentaje Proyectos de Patrimonio Arquitectónico ejecutados	
6. Eficacia/Producto	6. Eficacia/Resultado	
Porcentaje de aplicación de normativa e instrucciones elaboradas en las 13 Dir. Regionales	Porcentaje Proyectos de Patrimonio Arquitectónico con financiamiento en Ley de Presupuesto	
7. Economía/Producto	7. Calidad/Resultado	
Variación ingresos propios generados por ventas de instrumentos normativos	Grado de satisfacción de mandantes en los informes técnicos de patrimonio arquitectónico elaborados por la Dirección de Arquitectura	
8. Calidad/Producto	8. Economía / Producto	
Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto de algunas de las etapas del desarrollo de los Contratos realizados (Diseño, Proceso de Ejecución, Término de la Obra)	Porcentaje de inversión ejecutada versus inversión programada año t en Patrimonio Arquitectónico	
9. Calidad/Resultado		
Medición del beneficio de los Instrumentos Normativos elaborados		
10. Economía /Producto		
Relación de inversión ejecutada versus inversión identificada en Proyectos		
11. Economía/Proceso		
Porcentaje de la desviación en la ejecución presupuestaria mensual		
12. Economía/Proceso		
Promedio del cumplimiento en la ejecución presupuestaria mensual en el St 31		

Fuente: Informe Sistema Control de Gestión, Dirección de Arquitectura

A estos indicadores se les realiza un seguimiento trimestral. La información base utilizada para completar estos indicadores se encuentra en el Sistema PyC,

que genera información de los Proyectos por Mandato, el sistema SICOF, que entrega información del gasto del Presupuesto de la Dirección de Arquitectura y de los Gastos Administrativos efectuados en obras de los Mandantes, y del SAFI, que entrega información de todos los contratos de la institución y del cual se generan reportes mensuales de seguimiento, que son enviados al Ministerio de Hacienda. Además, se utiliza información recolectada en el Sistema Nacional de Inversiones, de los proyectos presentados por la DA.

Actualmente la institución se encuentra en la etapa número 7, del Sistema de Planificación y Control de Gestión. Esta etapa considera la preparación para la certificación del Sistema en la Norma ISO 9001:2000.

II.3.3 Mecanismos de asignación y transferencia de recursos, modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor - institución responsable de la provisión de los productos estratégicos

Prácticamente la totalidad de los recursos asignados a la Dirección de Arquitectura para el cumplimiento de su misión provienen del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de estos recursos entre los diferentes programas de la DA y entre las regiones, se realiza de conformidad con la distribución de funciones que se ha establecido para la gestión y según los compromisos de inversión, considerando tanto compromisos de arrastre como nuevos proyectos.

La distribución de los recursos que corresponden al presupuesto corriente, está principalmente determinada por la dotación de personal responsable de la provisión de los diferentes productos estratégicos. No se aplican criterios de focalización territorial, por tratarse de gastos de carácter fijo o semi-fijos. Es más, el gasto correspondiente a remuneraciones del personal se realiza directamente desde el nivel central, por lo que las transferencias de recursos a regiones se limitan a conceptos de viáticos, pasajes y gastos operacionales de oficina.

Diferente es el caso del presupuesto para iniciativas de inversión que se financian a través del Presupuesto de la DA y que corresponden, principalmente, a proyectos sectoriales del Ministerio de Obras Públicas, pero que además incluyen ocasionalmente proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República. En este caso, la distribución de los recursos entre los diferentes productos estratégicos, así como entre las diferentes regiones, está determinada conforme a las prioridades que son definidas por la dirección superior del Servicio y del MOP y que en forma detallada son objeto de discusión con las autoridades de Hacienda, previa aprobación de los proyectos por parte de MIDEPLAN.

Los criterios utilizados en la definición de prioridades no dicen relación con el comportamiento histórico de la inversión; resultan como consecuencia de la discusión anual que se realiza para conformar los presupuestos exploratorios, con consulta a nivel regional, definiendo primeramente los conceptos de arrastre sobre iniciativas de inversión y estudios aprobados en años anteriores. El presupuesto es asignado a los diferentes proyectos específicos, mediante decretos de asignación del Ministerio de Hacienda, requiriéndose la correspondiente toma de razón por parte de la Contraloría General de la República. Para estos efectos, la DA envía a Hacienda las respectivas proposiciones de decreto.

Cabe señalar, como se ha indicado anteriormente, que para la provisión de sus productos estratégicos, la DA actúa principalmente a través de encargos o mandatos de diversas instituciones del sector público, gobiernos regionales y municipalidades, otorgando a los respectivos clientes asesoría técnica en los procesos de licitación y ejecución de sus respectivos proyectos. Los correspondientes recursos de inversión forman parte de los presupuestos de cada institución mandante, las que operan conforme a sus propios criterios de focalización, distribución territorial y modalidades de pago. La DA recibe de los mandantes, normalmente a nivel regional, recursos para gastos administrativos asociados a cada proyecto, conforme a un convenio que, junto con identificar las especificaciones técnicas de la asesoría, determina un presupuesto para estos gastos administrativos. Dichos recursos no forman parte del presupuesto de la DA.

Tanto para los proyectos sectoriales como para las obras por mandato, la DA realiza llamados a licitación pública para la contratación de diseño de proyectos y construcción de las obras. Las licitaciones consisten básicamente en la presentación de oferta técnica y económica para el desarrollo de los proyectos y otros antecedentes que se solicitan en las bases administrativas y técnicas de cada llamado.

La evaluación técnica y económica para adjudicar las propuestas son realizadas por una Comisión de Evaluación constituida normalmente por un representante del SEREMI, por el profesional de la DA que asumirá la Inspección Técnica de la obra y además por otro profesional de la DA. En el caso de las obras por mandato, las propuestas de adjudicación son sometidas a consideración de los respectivos clientes para su decisión final.

Los llamados a licitación se realizan vía sistema Chile Compra y estipulan con claridad el lugar donde deben prestarse los servicios, los plazos para la ejecución de los trabajos, el tipo de licitación⁵⁸, el marco presupuestario, las modalidades de pago, los requisitos profesionales de los potenciales proveedores.

⁵⁸ Según características y monto de la obra o estudio, el tipo de licitación puede ser propuesta pública, propuesta privada, suma alzada o trato directo (ver definiciones de cada tipo de licitación en punto II.3.1.3).

Adicionalmente, se realizan publicaciones de los llamados en el Diario Oficial y en periódicos locales. En los convenios o contratos que se suscriben luego de aprobada la adjudicación, se estipulan detalladamente todos los aspectos necesarios para el logro de una satisfactoria ejecución, tales como plazos, modalidades de pago que contemplan adelantos conforme al avance de los estudios u obras, requerimientos de aprobación por parte del Inspector Fiscal⁵⁹. Los pagos a contratistas, consultores, proveedores y constructoras son realizados respectivamente por la Dirección Regional en el caso de obras sectoriales y por los clientes en el caso de obras por mandato.

Los recursos correspondientes a gastos administrativos de las obras por mandato, son administrados como fondos a rendir que los mandantes entregan en remesas periódicas a las respectivas Direcciones Regionales de Contabilidad y Finanzas del MOP, de conformidad con los términos del Mandato que se suscribe entre las partes. La DA lleva un control detallado y separado para cada estudio de diseño o para cada obra de construcción, conforme a un presupuesto que se calcula y se negocia para cada caso, considerando las condiciones particulares de localización, tamaño, complejidad, etc. No existe un sistema tarifario propiamente tal para el cálculo de estos gastos; los presupuestos detallan los gastos necesarios para publicaciones, materiales de oficina, copias de planos, servicios de traslado, viáticos por visitas de inspección, etc., identificando costos unitarios y cantidades para cada concepto. Conforme a dichas necesidades y a las disponibilidades de recursos de cada proyecto, la DA ordena al MOP el pago de cada gasto requerido para el cumplimiento de su cometido.

II.3.4 Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

II.3.4.1 Auditoría

La Dirección de Arquitectura del MOP cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que, bajo la dependencia directa de la máxima autoridad de la Dirección de Arquitectura, desarrolla sus funciones en el nivel central pero con un ámbito de acción que comprende la totalidad de las áreas organizacionales y actividades del Servicio, incluyendo a las 13 Direcciones Regionales.

La misión de la Unidad de Auditoría Interna es “otorgar apoyo a la máxima autoridad de la Dirección de Arquitectura, mediante una estrategia preventiva, proponiendo como producto de su acción, políticas, planes, programas y medidas de control para el fortalecimiento de la gestión y para el salvaguardo de los recursos que les han sido asignados”⁶⁰. De esta forma, la Unidad mantiene una

⁵⁹ El Inspector Fiscal es un profesional funcionario de la DA.

⁶⁰ Resolución de la Dirección de Arquitectura N° 1087 del 30 de junio de 2003.

relación de colaboración, en el entendido que su labor se realiza con un carácter de prevención y colaboración.

Las funciones formales de la Unidad consideran la evaluación del sistema de control interno institucional y la evaluación del grado de economía, eficiencia, eficacia y equidad con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del servicio; no existen indicadores para medir estas dimensiones de evaluación. También las funciones consideran verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad; elaborar los planes de Auditoría; observar las orientaciones emanadas de la autoridad Presidencial a través del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG); verificar el seguimiento de las recomendaciones, observaciones y las medidas preventivas y correctivas que surgen de los informes de auditoría; participar en el Comité de Auditoría Ministerial. Se ha establecido que no le corresponde a la Unidad ejecutar funciones de línea ni sumariales, dado su carácter de función asesora de la Autoridad.

La planificación de actividades de la Unidad se basa principalmente en los estudios de áreas críticas de riesgo, requerimientos internos, determinados por la Dirección Ejecutiva, y los objetivos planteados por el Gobierno a través del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y la Auditoría Ministerial. Conforme a estos lineamientos, la DA ha elaborado planes generales y planes anuales de auditoría interna. A la fecha de esta evaluación, se encuentran en ejecución el Plan General Trienal de Auditoría (Período 2004-2006), así como el correspondiente Plan Anual 2006.

El diagnóstico de áreas de riesgo se ha realizado utilizando modernas metodologías de Modelamiento de Riesgos, que han permitido determinar y/o clasificar actividades o funciones de alto riesgo como los procesos de licitación de diseños y de licitación y supervisión de obras para la construcción de edificación pública. Asimismo, se ha clasificado también como área de alto o mediano riesgo los procesos de administración de cajas, las asignaciones presupuestarias (en particular las referidas a recursos financieros asignados para obras de arte) y el apoyo informático a la administración de contratos y su seguimiento.

La Unidad de Auditoría Interna durante el período de evaluación ha contado con una dotación de sólo un funcionario que actúa como Jefe de la Unidad y responsable directo de la planificación de actividades, elaboración de los programas de auditoría, realización de las revisiones de auditoría, incluyendo las visitas a regiones, preparación de los informes y seguimiento de las recomendaciones. Como apoyo para su gestión, la Unidad de Auditoría ha contado con un Ayudante en Práctica, pero principalmente, con la participación de

profesionales de otras áreas para la realización de los exámenes de auditoría y sus correspondientes visitas⁶¹.

Como producto de su gestión, la Unidad de Auditoría emite informes con observaciones y recomendaciones que, previo ser remitidos a la Dirección de Arquitectura para su aprobación, son derivados a las unidades de responsabilidad relacionadas con cada revisión. Las actividades de seguimiento con respecto a las recomendaciones que son formuladas, consideran por una parte un seguimiento documental que requiere respuesta sobre los informes con acreditación de las medidas correctivas que se han tomado, y por otra parte, un registro de seguimiento con ficha de control por cada recomendación. La Unidad de Auditoría no tiene relación con la Contraloría General de la República ni efectúa seguimiento sobre sus recomendaciones de control interno.

II.3.4.2 Rendición de cuentas

La DA prepara mensualmente la información completa que la legislación y las normas actuales le obligan y que tienen como destinatarios básicos al Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República y el Ministerio de Obras Públicas. Además, se prepara anualmente un Balance de Gestión Integral por medio del cual se da cuenta a la sociedad civil en general, por cuanto dichos documentos son publicados en Internet, tanto en la página de la DIPRES como en la de la DA.

Por su parte, cada Región prepara y difunde regionalmente su respectivo informe de gestión anual, además de preparar para uso regional informes mensuales de gestión e informes de presupuesto.

Con respecto a los recursos que dispone la DA para gastos administrativos de obras por mandato (ver Sección II.4.3), los fondos no ingresan directamente a la DA, sino a las respectivas unidades regionales de contabilidad del MOP, o a Contabilidad del nivel central del MOP, según corresponda, las cuales giran pagos conforme a las autorizaciones de gastos que para cada estudio o proyecto imparte la DA. Dichas autorizaciones son realizadas por la DA previa verificación de la necesidad de cada gasto (por ejemplo, pasajes para viaje de inspección, publicación, copia de planos), así como de la disponibilidad del presupuesto de gastos administrativos y grado de avance de cada obra. De acuerdo con los términos del Convenio suscrito con el mandante, el mecanismo establecido contempla la presentación de información periódica al mandante y la gestión del

⁶¹ En 2006, se ha transferido en forma permanente a dos funcionarios de otras áreas para aumentar la dotación de Auditoría Interna.

MOP, a través de la Dirección de Contabilidad y Finanzas, de rendir cuenta documentada del uso de estos recursos, a la Contraloría General de la República

II.4 Antecedentes presupuestarios

II.4.1 Presupuesto Ministerial.

La Dirección de Arquitectura, con un presupuesto 2006 de \$5.525 millones es un Servicio del Ministerio de Obras Públicas, MOP. El Ministerio tiene un presupuesto autorizado para 2006 que alcanza a un monto de \$918.463 millones. El cuadro siguiente muestra la evolución histórica del presupuesto de gastos del Ministerio para los años 2002 a 2006, con identificación de cada uno de los Servicios que lo integran.

Cuadro II.21. Presupuesto MOP, 2002 – 2006, en MM\$ del 2006.

Servicio	2002	2003	2004	2005	2006	% Variación 2006 - 2002
Dir. Gral. Obras Públicas	769.330	873.185	837.383	838.975	899.159	16,9%
Administración	7.788	10.217	9.825	9.817	10.130	30,1%
Dir. Arquitectura	6.316	8.813	7.003	8.468	5.525	-12,5%
Dir. Obras Hidráulicas	49.091	55.855	52.028	53.666	37.978	-22,6%
Dir. Vialidad	384.327	382.214	403.474	367.239	430.855	12,1%
Dir. Obras Portuarias	18.788	15.710	15.958	15.095	15.537	-17,3%
Dir. Aeropuertos	5.961	6.904	4.918	6.633	7.761	30,2%
Adm. Sist. Concesiones	233.410	294.243	300.879	282.715	309.805	32,7%
Dir. Planeamiento	63.649	99.230	43.298	95.342	81.568	28,2%
Secret. y Adm. Gral.	6.767	7.222	6.944	6.940	6.948	2,7%
Dir. Gral. Aguas	5.611	5.736	5.462	5.511	7.025	25,2%
Inst. Nac. Hidráulica	748	773	749	743	728	-2,7%
Super. Serv. Sanitarios	3.574	4.319	4.159	4.150	4.603	28,8%
TOTAL PRESUPUESTO	786.030	891.236	854.697	856.319	918.463	16,8%

Fuente: Ley de Presupuesto de cada año.

El cuadro anterior permite observar la evolución que han experimentado los presupuestos de los diferentes Servicios del MOP. Para una mejor comparación, se presenta seguidamente esta serie histórica en términos relativos sobre el total del Ministerio.

Cuadro II.22. Distribución porcentual del presupuesto del MOP.

Servicio	2002	2003	2004	2005	2006
Dir. Gral. Obras Públicas	97,9%	98,0%	98,0%	98,0%	97,9%
Administración	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Dir. Arquitectura	0,8%	1,0%	0,8%	1,0%	0,6%
Dir. Obras Hidráulicas	6,2%	6,3%	6,1%	6,3%	4,1%
Dir. Vialidad	48,9%	42,9%	47,2%	42,9%	46,9%
Dir. Obras Portuarias	2,4%	1,8%	1,9%	1,8%	1,7%
Dir. Aeropuertos	0,8%	0,8%	0,6%	0,8%	0,8%
Adm. Sist. Concesiones	29,7%	33,0%	35,2%	33,0%	33,7%
Dir. Planeamiento	8,1%	11,1%	5,1%	11,1%	8,9%
Secret. y Adm. Gral.	0,9%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Dir. Gral. Aguas	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,8%
Inst. Nac. Hidráulica	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Super. Serv. Sanitarios	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
TOTAL PRESUPUESTO	100 %				

Fuente: elaboración propia, basado en las cifras de la Ley de Presupuesto de cada año.

II.4.2 Presupuesto Dirección de Arquitectura (DA)

Hacia el mes de Julio de cada año, la DA presenta un proyecto de presupuesto a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), por intermedio del MOP. Dicho proyecto constituye el resultado de un proceso que se inicia en el mes de Abril, y que incluye la presentación de definiciones estratégicas, así como la proyección de gastos por centros de responsabilidad y la elaboración de criterios y de políticas para la elaboración de un documento denominado Presupuesto Exploratorio. Seguidamente, se recibe de DIPRES un marco presupuestario, y se introducen las modificaciones pertinentes para adecuarse a dicho marco.

El presupuesto de ingresos y gastos así formulado para el año 2006, se resume en el cuadro siguiente.

Cuadro II.23. Presupuesto DA 2006, en M\$ del 2006.

Clasificación Económica	M \$	%
Rentas de la propiedad (ver nota al pie) ⁶²	15.450	0,28%
Venta de activos (ver nota al pie)	1.133	0,02%
Otros ingresos (ver nota al pie)	15.965	0,29%
Aporte fiscal	5.482.172	99,23%
Saldo inicial de caja	10.000	0,18%
TOTAL INGRESOS	5.524.720	100,00%
Gastos en personal	3.783.605	68,49%
Bienes y servicios de consumo	236.530	4,28%
Adquisición de activos	52.756	0,95%
Iniciativas de inversión	1.440.829	26,08%
Servicio de la deuda	1.000	0,02%
Saldo final de caja	10.000	0,18%
TOTAL DE GASTOS	5.524.720	100,00%

Fuente: Ley de Presupuestos 2006.

El presupuesto aprobado conforme a la Ley, es desagregado a nivel de sub-ítem y asignación específica para los efectos de mantener el control de gastos. Se asignan seguidamente los montos correspondientes a cada Dirección Regional de conformidad con las necesidades que se han determinado para cada ítem de gasto corriente en función de la planificación realizada hacia fines de cada año.

El ítem Iniciativas de Inversión, corresponde a estudios, proyectos u obras del propio Ministerio de Obras Públicas e incluye además proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República. En este caso, el presupuesto se desglosa conforme a proyectos específicos detallados en decretos de asignación del Ministerio de Hacienda, requiriéndose la correspondiente toma de razón por parte de la Contraloría General de la República. Para estos efectos, la DA envía a Hacienda las respectivas proposiciones de decreto.

Cada Dirección Regional mantiene sus respectivos registros para el control de la ejecución presupuestaria, enviando mensualmente los estados respectivos al nivel central.

⁶² Rentas de la propiedad incluye el pago por arriendo de casas a funcionarios en regiones extremas; Ventas de activo corresponde a vehículos y muebles dados de baja; Otros ingresos incluye principalmente recuperación de licencias médicas, venta de bases y multas a contratistas.

El cuadro siguiente presenta un resumen del presupuesto vigente de la DA en los años 2002 a 2005 de conformidad con la clasificación económica del presupuesto.

Cuadro II.24. Presupuesto vigente⁶³ DA, 2002 – 2005, en M\$ del 2006.

Clasificación Económica	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
Rentas de la propiedad	15.908	16.622	17.257	16.810	5,7%
Venta de activos	3.977	4.000	4.325	2.101	-47,2%
Otros ingresos	80.493	24.371	81.765	75.147	-6,6%
Aporte fiscal	7.055.536	7.627.702	6.756.477	8.842.915	25,3%
saldo inicial de caja	-19.221	72.502	934.287	225.262	-1272,0%
TOTAL INGRESOS	7.136.694	7.745.197	7.794.111	9.162.234	28,4%
Gastos en personal	3.673.104	3.847.152	3.866.554	3.929.796	7,0%
Bienes y servicios de consumo	222.536	362.748	238.848	236.529	6,3%
Prestaciones de seguridad social	46.340	36.488	191.157	67.427	45,5%
Adquisición de activos	0	0	0	71.619	----
Iniciativas de inversión	3.178.018	2.732.330	3.406.314	4.667.441	46,9%
Prestamos	0	107.200	78.507	-183.855	----
Servicio de la deuda	0	0	0	2.060	----
Operaciones años anteriores	5.511	5.360	626	0	-100,0%
SALDO FINAL DE CAJA	11.185	653.920	12.105	371.217	3218,8%
TOTAL GASTOS	7.136.694	7.745.197	7.794.111	9.162.234	28,4%

Fuente: Informes de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos.

Los cuadros de presupuesto permiten apreciar la modalidad operacional de la DA, donde uno de los conceptos de gasto de mayor importancia corresponde a “Iniciativas de Inversión”, partida que representa los recursos (fondos sectoriales) para financiar obras de conservación, mejoramiento, ampliación o reparación de los edificios del propio Ministerio de Obras Públicas, así como los recursos para proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República. Las fluctuaciones que experimenta esta partida, guardan relación con la envergadura de los proyectos que son desarrollados en cada año. Así por ejemplo, el aumento en \$1.261 millones (37%) de las Iniciativas de Inversión en 2005 respecto del año 2004, corresponde principalmente a obras que forman parte del Proyecto Bicentenario, como son la construcción del Edificio Servicios Públicos Barrio Cívico en Concepción, el diseño de un nuevo Edificio MOP para La Serena y el mandato presidencial para la reparación de estructura e instalaciones del Museo de Arte Contemporáneo.

⁶³ Corresponde a los montos autorizados hacia fines de cada año

En el cuadro siguiente se presenta un resumen del presupuesto inicial y presupuesto vigente al final del año 2005, conforme a la clasificación económica del presupuesto. El cuadro permite observar que no se han experimentado variaciones de importancia en las principales partidas de gastos, entre el presupuesto inicial y presupuesto vigente al final de 2005.

Cuadro II.25. Presupuesto DA, 2005, en M\$ del 2006.

Clasificación Económica Sub-títulos	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente
Rentas de la propiedad	16.810	16.810
Venta de activos	2.101	2.101
Otros ingresos	19.400	75.147
Aporte fiscal	8.418.909	8.842.915
Saldo inicial de caja	10.300	225.262
TOTAL DE INGRESOS	8.467.520	9.162.234
Gastos en personal	3.762.861	3.929.796
Bienes y servicios de consumo	236.529	236.529
Prestaciones de seguridad social	13.865	67.427
Adquisición de activos	20.119	71.619
Iniciativas de inversión	4.605.641	4.667.441
Prestamos	-183.855	-183.855
Servicio de la deuda	2.060	2.060
Saldo final de caja	10.300	371.217
TOTAL DE GASTOS	8.467.520	9.162.234

Fuente: Informe de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos.

II.4.3 Gastos administrativos para obras por mandato.

Como se ha señalado anteriormente en este informe, para la provisión de sus productos estratégicos la DA actúa principalmente a través de mandatos de diversas instituciones del sector público, gobiernos regionales y municipalidades, recibiendo de dichas instituciones, recursos para gastos administrativos asociados a cada proyecto. Estos recursos, en la práctica, constituyen un complemento de los recursos contemplados en el presupuesto de la DA para el concepto de "Gastos para Bienes y Servicios" (ítem 22).

El cuadro siguiente muestra para el período 2002 a 2005 el monto de los gastos administrativos por mandato que han complementado el presupuesto de la DA para el cumplimiento de su gestión. Para fines ilustrativos, se ha incluido en el cuadro el monto del gasto del ítem 22 del presupuesto de la DA y el porcentaje que los gastos administrativos por mandato representan sobre el total del ítem 22. En el Anexo 7 se presenta un detalle para estos mismos años, con información

separada de los gastos administrativos efectivos aplicados para contratos con diversos servicios del sector público y los correspondientes al FNDR.

Cuadro II.26. Gastos administrativos obras por mandato, en M\$ 2006

	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
Instituciones del Sector Público	794.988	447.203	382.248	372.032	-53,2%
FNDR	699.064	472.785	481.717	362.970	-48,1%
Total Gtos. Adm.	1.494.052	919.988	863.965	735.002	-50,8%
Gastos Item 22	222.536	362.748	238.848	236.529	6,3%
% Gastos Adm.	671%	254%	362%	311%	-----

Fuente: elaboración propia, basado en cifras de la DA.

Los gastos administrativos son determinados para cada una de las obras por mandato que son licitadas a través de la DA. Se calculan presupuestos detallados que son objeto de negociación con el servicio mandante, para determinar un monto global que se identifica en el Convenio que se suscribe entre las partes para la ejecución de cada obra. Los presupuestos detallan los gastos necesarios para publicaciones, materiales de oficina, copias de planos, servicios de traslado, viáticos por visitas de inspección, etc., identificando costos unitarios y cantidades para cada concepto y constituyen un documento de referencia para el control de los gastos que ejercen ambas partes.

II.4.4 Distribución por producto estratégico.

Los registros de la contabilidad presupuestaria manejan un catálogo de cuentas que no está relacionado con los productos estratégicos, ya que se mantiene la clasificación económica del presupuesto con los mayores niveles de desagregación (sub-títulos, ítem, sub-ítem, asignación, proyecto) y con desglose por Región. De esta forma, el gasto efectivo de cada uno de los productos estratégicos generados por la DA no es conocido en la actualidad. Ha sido necesario por lo tanto, realizar una estimación por parte de la consultora encargada de esta evaluación, conforme a cifras proporcionadas por la DA.

El cálculo del gasto de cada uno de los productos estratégicos debe considerar, necesariamente, todos los recursos involucrados en el proceso de generar los productos estratégicos; esto significa que deben incluirse en ese cálculo los egresos de gasto corriente considerados en el presupuesto de la DA,

más los gastos administrativos a que se hace referencia en la sección anterior de este informe.

A nivel central, la estructura organizacional de la DA está directamente correlacionada con los productos estratégicos que provee el servicio, por lo que es posible relacionar y distribuir los gastos de personal del presupuesto (ítem 21) entre los diferentes productos estratégicos conforme a la proporción de personal directamente asignado a las funciones o actividades de cada producto. A nivel regional, aún cuando la organización no corresponde con la del nivel central, es posible asumir que la carga de trabajo guarda la misma proporción que el nivel central. Asimismo, es posible asumir que los otros gastos corrientes pueden ser asociados en igual proporción para cada producto estratégico. Cabe señalar que el gasto en personal normalmente representa más del 90% del total de gastos corrientes.

Los gastos administrativos para obras por mandato, están directamente asociados a los respectivos proyectos para los cuales la DA presta sus respectivos servicios de asistencia técnica. Por lo tanto, el monto de estos gastos administrativos se ha distribuido para cada producto estratégico en proporción a los respectivos montos de inversión.

El cuadro siguiente presenta, para el año 2005, la distribución de los gastos corrientes de la DA más los correspondientes gastos administrativos para obras por mandato, distribuidos por cada uno de los tres productos estratégicos considerados en esta evaluación.

Cuadro II.27. Gasto por producto estratégico, 2005, en M\$ del 2006.

	Productos Estratégicos			GASTO TOTAL
	N° 1	N° 2	N° 3	
Personal Asignado (directo)	132	12	11	155
Porcentaje de Asignación Directa	85,2%	7,7%	7,1%	100,0%
Gasto en Personal	M\$ 3.346.665	304.242	278.889	3.929.796
Otros Gastos Corrientes	M\$ 258.853	23.532	21.571	303.956
Total Presupuesto Corriente (1)	M\$ 3.605.518	327.774	300.460	4.233.752
Inversión por Mandato	M\$ 47.548.552	3.049.739	0	50.598.291
Porcentaje de Inversión	94,0%	6,0%	0%	100,0%
Gasto Administ. – Mandatos (2)	M\$ 690.701	44.301	0	735.002
GASTO POR PRODUCTO (1)+(2)	M\$ 4.296.218	372.076	300.460	4.968.754
% de cada Producto	86,5%	7,5%	6,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la DA.

III. EVALUACIÓN

III.1 Análisis del diseño institucional

En este capítulo se realiza un análisis del diseño de la Dirección de Arquitectura (DA), desde el punto de vista de la consistencia de sus definiciones estratégicas, tanto respecto al Ministerio de Obras Públicas (MOP), entidad de la cual depende, como al interior de ella. En ambos casos se refiere al mandato legal, sus misiones y objetivos estratégicos, y además, en la evaluación interna de la DA se incorpora a lo los clientes, productos y subproductos. La evaluación también incluye el análisis de las posibles duplicidades y complementariedades de los productos de la DA con los de otras instituciones, y de productos, prescindibles o externalizables, y ausentes de la Dirección de Arquitectura.

El análisis se realiza sobre la base de las definiciones estratégicas que estaban vigentes al inicio del estudio (marzo de 2006), no incluye por lo tanto las nuevas definiciones que la Dirección está analizando. Sin embargo, se considera que, en lo sustancial, la evaluación es válida, dado que los productos principales se mantienen vigentes.

III.1.1 Consistencia en las definiciones estratégicas

III.1.1.1 Definiciones estratégicas ministeriales.

a) Mandatos legales del MOP y la DA

Los mandatos legales forman parte del diseño estratégico de las instituciones, haciéndose referencia a ellos en el primer nivel de la ficha de identificación anual, definiciones estratégicas de la institución⁶⁴, razón por la cual se consideró necesario analizar la coherencia entre los mandatos legales del MOP y la DA.

El artículo 1º del Decreto con fuerza de Ley N° 850 del 12 de septiembre de 1997⁶⁵, señala que al MOP le corresponde el planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales y ser el organismo coordinador de los planes de ejecución de las obras que realicen los Servicios que lo constituyen y de las demás entidades a que se refieren los artículos 2º y 3º de dicho cuerpo legal.

⁶⁴ Ficha de Identificación Año 2006, Definiciones Estratégicas de la Dirección de Arquitectura. www.dipres.cl

⁶⁵ Decreto que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 15.840, de 1964, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas.

Por otra parte, dicho decreto en su Artículo 16° establece que “a la Dirección de Arquitectura le corresponderá la realización del estudio, construcción, reparación y conservación de los edificios públicos que se construyen con fondos fiscales, sin perjuicios de los que deban ser ejecutados exclusivamente por otros Servicios de acuerdo a sus leyes orgánicas; el estudio, proyección, reparación y construcción de edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma que se le encomiende especialmente. Le corresponderá, igualmente, la coordinación con los demás servicios que construyen edificios de utilidad pública”.

En términos de universo de intervención, si consideramos que los edificios públicos, los edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma, forman parte de las obras públicas fiscales, existiría, en este aspecto, consistencia en el mandato legal.

Las acciones encomendadas a la Dirección respecto a los edificios públicos, esto es estudio, construcción, reparación y conservación, son coincidentes con las acciones mandatadas al Ministerio, así como la labor de coordinación con otras instituciones, en cuyo caso a la Dirección de Arquitectura le corresponde, en su ámbito, la coordinación con otros servicios que construyen edificaciones de utilidad pública.

En conclusión consideramos que el mandato legal de la Dirección de Arquitectura es consistente y no presenta contradicciones con el mandato del Ministerio.

b) Misiones institucionales del MOP y la DA

La Misión del Ministerio de Obras Públicas especifica que éste debe “...planificar, proyectar y construir obras de infraestructura pública, así como la conservación, explotación y administración de las mismas...”⁶⁶.

La Misión de la Dirección de Arquitectura establece que le corresponde “Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector Público, Gobiernos Regionales, Municipalidades y otros que requieran la asesoría técnica del Servicio. Todo ello de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno”.

La utilización del concepto “gestionar la edificación pública” en la Misión de la Dirección de Arquitectura introduce un elemento de ambigüedad, al no precisar

⁶⁶ No se incorpora en este análisis la parte de la misión relativa a la administración del recurso agua, por no corresponder al ámbito de este estudio.

qué funciones o acciones relacionadas con la edificación pública son las que le corresponde gestionar a la DA. Al contrario la Misión del Ministerio especifica claramente las acciones o funciones que éste debe realizar, cuales son: planificar, proyectar, construir, conservar, explotar y administrar, razón por la cual se considera que la Misión de la DA no es consistente con la Misión del MOP.

En el caso del universo de intervención, y en el mismo sentido de la Ley, si se considera que la edificación pública forma parte de la infraestructura pública, el universo de intervención de la Dirección estaría comprendido dentro del universo total del Ministerio. Asimismo, si se considera que la incorporación del patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público es un atributo de calidad en la construcción explotación y administración de la infraestructura pública, podemos concluir que en este aspecto también hay consistencia entre ambas misiones.

La expresión “generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización” que se menciona en la Misión de la DA, no guarda relación directa con la Misión del MOP y corresponde más bien a una labor inherente a la ejecución de los procesos internos de la DA, que como tal no debería formar parte de la Misión institucional, aún cuando, como se comenta más adelante, esta actividad pudiera ser parte de una redefinición estratégica en el contexto de la revisión de la institucionalidad del sector edificación pública.

Finalmente, señalar en la Misión de la Dirección que las acciones se ejecutarán de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno, no aporta a definir la Misión institucional, ya que ésta es una obligación para todas las instituciones dependientes del gobierno.

c) Objetivos estratégicos del MOP y la DA

Una vez analizada la consistencia entre la Misión del MOP y de la DA, se considera pertinente realizar un análisis similar para el caso de los objetivos estratégicos.

A pesar de no existir una relación explícita entre el objetivo estratégico número 3 de la DA “Gestionar e incorporar obras de arte a la infraestructura y espacio público” y alguno de los objetivos estratégicos o productos del MOP; si se considera que la incorporación del arte a la infraestructura es un aporte a la calidad de vida urbana, y la infraestructura forma parte central de la misión del MOP, si hay una contribución al cumplimiento del objetivo estratégico N° 3.

En conclusión, existe consistencia explícita entre los objetivos estratégicos 1 y 2 de la DA, y el objetivo estratégico N° 3 del MOP, mejor calidad de vida urbana. Además existe una consistencia implícita entre el objetivo estratégico N° 3 de la DA, gestionar e incorporar obras de arte en el ámbito de la plástica a la infraestructura y espacio público, con el objetivo estratégico N° 3 del MOP ya mencionado en este párrafo.

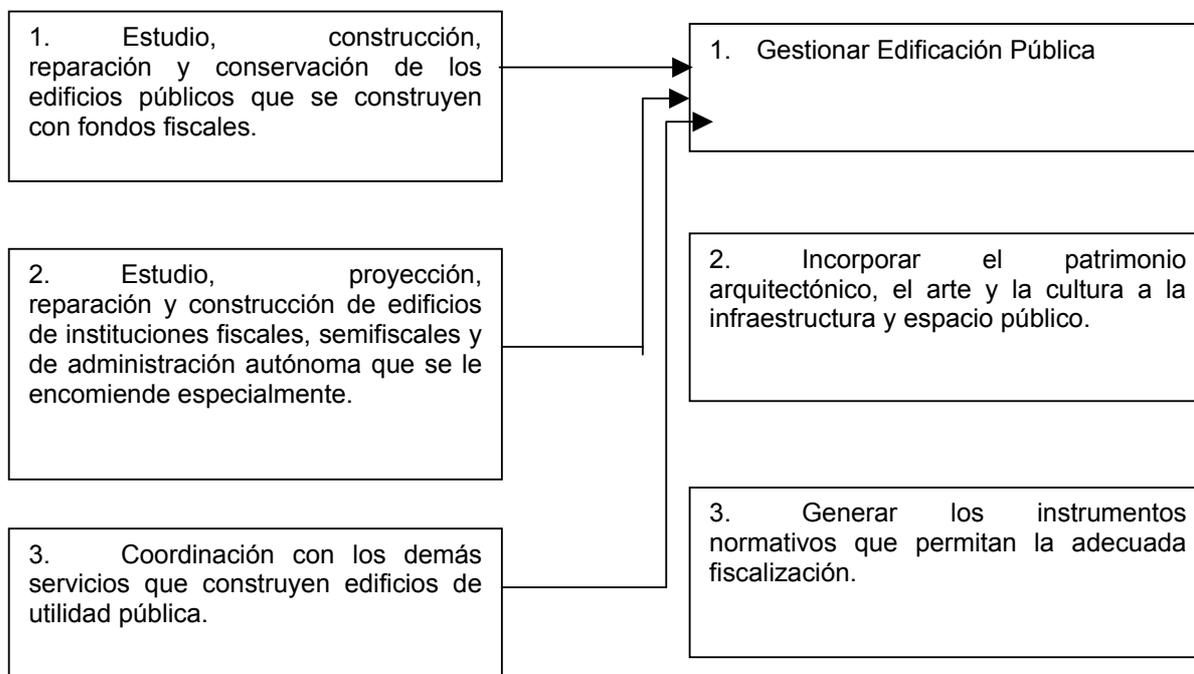
Adicionalmente, dado que el mandato legal y los objetivos estratégicos de la DA son consistentes con los del MOP, se considera adecuado que la Dirección de Arquitectura dependa del Ministerio de Obras Públicas.

III.1.1.2 Definiciones estratégicas de la institución.

a) Mandato legal y Misión de la DA

Para efectos de esta evaluación, el mandato legal de la DA así como la misión institucional se pueden descomponer en 3 partes, como se detalla en el esquema a continuación.

Cuadro III.2, Comparación mandato legal DA – Misión Institucional
Mandato legal DA **Misión institucional DA**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar, el mandato legal es claro en términos del universo de intervención, y las acciones que la Ley le atribuye a la DA. Las tareas encomendadas también están claramente especificadas: estudio, proyección, construcción, reparación y conservación de los edificios y coordinación institucional. En cambio, el uso del término “gestionar” en la Misión de la DA, como ya se señaló en el análisis de consistencia de la Misión de la DA con la del MOP, introduce un elemento de ambigüedad que se puede entender como una falta de consistencia entre la Misión y el mandato legal de la DA. La segunda diferencia que se observa es la alusión dentro de la Misión a la incorporación del patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público, aspecto no contenido en la Ley orgánica del MOP. Por otra parte, aún cuando la Ley de Monumentos Nacionales⁶⁷, señala que la DA, de común acuerdo con el Consejo, debe ejecutar los proyectos de conservación, restauración y reparación de los monumentos nacionales, la dimensión patrimonio arquitectónico, contenida en la Misión de la DA, tiene un alcance mayor que el concepto monumentos nacionales⁶⁸.

⁶⁷ Ley 17.288, publicada el 4 de febrero de 1970.

⁶⁸ Por patrimonio arquitectónico se entiende la infraestructura, pública o privada, clasificada de acuerdo a su valor histórico, valor sentimental, valor estético, valor ambiental, valor etnográfico, cabe destacar que el

No está contenido tampoco en el Artículo de la Ley, el rol que, según la Misión, correspondería a la DA en la generación de “instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización para satisfacer con calidad los requerimientos de edificación pública”. Finalmente, la Misión hace referencia a “las políticas que fija el Gobierno” aspecto que es genérico a cualquier institución del Sector Público.

Lo anterior refleja un desfase entre lo explicitado en la Ley y la definición de la Misión, al no existir un encadenamiento entre los distintos instrumentos que definen el quehacer de la Dirección, verificándose una falta de consistencia entre el mandato legal de la institución y su Misión. A partir de la Misión se definen los objetivos y productos estratégicos por lo que el mandato legal queda separado de esas definiciones de gestión. El uso del término gestionar en la Misión, aunque es ambiguo e inconsistente con el mandato legal, puede ser considerada una diferencia de carácter formal, en la medida que la DA no gestiona, si no más bien, asesora en el diseño y ejecución de proyectos de edificación pública. Sin embargo, las otras diferencias mencionadas anteriormente (dimensiones patrimonio arquitectónico, arte y cultura y la generación de instrumentos normativos para fiscalización), reflejan una divergencia real entre el rol que corresponde a la DA según el mandato legal y el contenido en la Misión de la institución.

c) Misión y objetivos estratégicos de la Dirección de Arquitectura

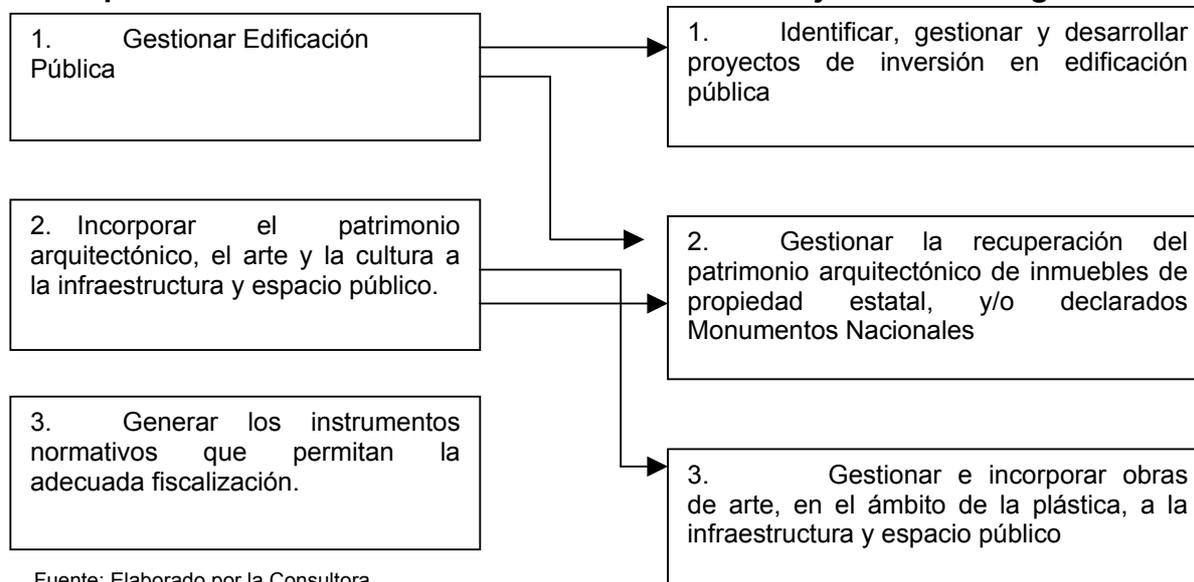
Para el análisis de consistencia entre Misión y objetivos estratégicos de la DA, su Misión se descompone también en los tres aspectos utilizados en el punto anterior.

1. Gestionar Edificación Pública.
2. Incorporar el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público.
3. Generar los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización.

En el diagrama siguiente se relacionan los 3 componentes de la Misión de la DA con sus objetivos estratégicos:

patrimonio arquitectónico no necesita ser declarado monumento nacional y, en cambio los monumentos nacionales corresponden a “los lugares, ruinas, construcciones u objetos de carácter histórico o artístico; los enterratorios o cementerios u otros restos de los aborígenes, las piezas u objetos antro-po-arqueológicos, paleontológicos o de formación natural, que existan bajo o sobre la superficie del territorio nacional o en la plataforma submarina de sus aguas jurisdiccionales y cuya conservación interesa a la historia, al arte o a la ciencia; los santuarios de la naturaleza; los monumentos, estatuas, columnas, pirámides, fuentes, placas, coronas, inscripciones y, en general, los objetos que estén destinados a permanecer en un sitio público, con carácter conmemorativo” que hayan sido declarados Monumentos Nacionales de acuerdo a la Ley 17.288.

Cuadro III.3, Misión – Objetivos estratégicos DA



Como se desprende del esquema anterior el componente de la Misión de la DA “generar los instrumentos normativos...”, no tiene su correspondencia en los objetivos estratégicos.

El objetivo estratégico “gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico...”, se encuentra contenido en la Misión y se relaciona con el componente 1, edificación pública, en la medida que se refiere a inmuebles de propiedad estatal o declarados monumentos nacionales.

En conclusión, a excepción del componente 3 de la misión “generar los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización”, existe consistencia entre la Misión y los objetivos estratégicos de la institución.

III.1.1.3 Objetivos estratégicos de la institución, sus productos estratégicos, y sus clientes.

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos, productos estratégicos y subproductos y los clientes que tienen asociados al producto número 1 de la DA.

Cuadro III.4 Consistencia Objetivo estratégico N° 1 - clientes

Objetivo Estratégico 1	Producto Estratégico 1	Subproductos	Clientes
Identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública relevantes para el cumplimiento de las políticas de modernización del Estado, mejorando los estándares de costos, plazos, calidad, oportunidad, cumplimiento de normas y procedimientos técnicos, para satisfacer los requerimientos de los clientes del Servicio.	Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.	Estudios básicos de inversión Diseños arquitectónicos Proyectos de arquitectura, ingeniería y especialidades. Conservación de Edificios Fiscales. Obras nuevas (construcciones, ampliaciones, restauraciones, reparaciones y reposiciones). Cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas.	Instituciones que deben recurrir a ella obligadamente por mandato legal son los servicios públicos centralizados que ejecuten obras por un valor superior a las 1.600 UTM. Instituciones que pueden recurrir a la Dirección de Arquitectura de forma voluntaria; se encuentran los servicios públicos centralizados que realicen obras por menos de 1.600 UTM, servicios públicos descentralizados, la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades, las empresas públicas creadas por ley e instituciones privadas sin fines de lucro.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Existe consistencia entre el objetivo estratégico 1 y el producto respectivo, en la medida que el elemento central de ambos está referido a elaborar proyectos de inversión en edificación pública y no a la gestión de los mismos.

Respecto a los subproductos, los primeros cinco son consistentes con el producto. En relación al subproducto “cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas”, es necesario precisar que la DA se atiene a las normas vigentes respecto a las construcciones, establecidas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones entre otras, y no genera normativas especiales para sus proyectos, por lo tanto este subproducto es más bien, como se señaló anteriormente, un componente del proceso, de carácter interno.

Existe consistencia entre la definición de los clientes y el producto y objetivo estratégico, ya que se trata de instituciones que desarrollan funciones de gobierno, por lo tanto los edificios que ocupan estas instituciones pertenecen a la categoría de “edificación pública”.

La DA no tiene definidos criterios de selección, priorización o focalización de clientes y según lo informado por la Dirección, no se han dado las condiciones para hacer necesario contar con estas definiciones, debido a que se ha dispuesto de la capacidad para aceptar los proyectos que se le han encomendado. Cabe señalar que entre los clientes que atiende la Dirección de Arquitectura, se encuentran el Ejército de Chile, municipios y otras entidades que tienen capacidad técnica para la ejecución de sus proyectos, tales como los municipios de Puerto Montt, Concepción, Talcahuano. La falta de definición de criterios tales como priorización de clientes que no cuenten con capacidad técnica, tamaño y/o complejidad de los proyectos, afecta la adecuada focalización de los recursos de la institución.

La Dirección identificó tres inequidades en la etapa diagnóstico⁶⁹ del enfoque de género en este producto. Para superarlas generó un plan de acción, considerado en el PMG 2006, el cual incluye un programa de difusión de la función de la Mujer en el trabajo de la institución, revisión de las normas y de las bases de licitación para ver la aplicación del Enfoque de Género. Aún cuando las acciones se consideran adecuadas para superar las inequidades, a juicio de la Consultora, el enfoque de género no aplica a este producto, debido a que los Mandantes de la Dirección son instituciones y no personas naturales.

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos, productos estratégicos y subproductos y los clientes que tienen asociados al producto número 2 de la DA.

Cuadro III.5 Consistencia objetivo estratégico Nº 2 - Clientes

Objetivo Estratégico 2	Producto Estratégico 2	Subproductos	Clientes
Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.	Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.	Programa de recuperación de Patrimonio Arquitectónico. Informes Técnicos de Patrimonio Arquitectónico. Seguimiento de los edificios patrimoniales. Asesorías para proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico. Actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico.	Instituciones del sector público o privado propietarios de edificaciones declaradas Monumentos Nacionales y clientes del sector público propietarios de edificios con valores patrimoniales pero no declarados como tales. Se puede tratar de clientes que actúan por mandato, con fondos aportados por ellos, o de proyectos financiados con recursos sectoriales.

Fuente: Elaborado por consultora.

⁶⁹ Sistema de Género Programa de Mejoramiento de la Gestión- Año 2002 y descritas en la sección II.2.4.1 letra b) de este Informe, párrafo final.

El objetivo estratégico 2 se refiere a la gestión del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados monumentos nacionales. Su producto estratégico se refiere a proyectos de inversión, y la generación de instrumentos de gestión orientados ambos a la recuperación del patrimonio, por lo cual se puede decir que existe consistencia entre ambos. Sin embargo, el subproducto actividades de difusión no es una actividad inherente a la producción del producto, por lo cual no se puede considerar un subproducto de éste.

Por otra parte, se puede decir que existe consistencia entre la definición de los clientes y el producto y objetivo estratégico.

La DA no tiene definidos criterios de selección, priorización o focalización de clientes de este producto y según lo informado por la institución, en la práctica se prioriza en función de la relevancia o urgencia del tema, lo cual no se considera adecuado ya que queda sujeto a la discrecionalidad de quien realice dicha calificación. Asimismo, en el caso de los proyectos, tampoco se encuentran formalmente definidos los criterios de priorización interna para la elaboración del programa de recuperación del patrimonio y los que se utilizan. Entre estos criterios si bien parecen razonables, ya que están relacionados con las políticas gubernamentales e interés social de los proyectos, tienen la debilidad de no estar respaldados en parámetros objetivos. La falta de definición y aplicación de criterios tales como priorización de clientes que no cuenten con capacidad técnica, proyectos de mayor valor patrimonial, tamaño y/o complejidad, afecta la adecuada priorización en la asignación de los recursos.

La Dirección identificó dos inequidades en la etapa diagnóstico⁷⁰ del enfoque de género en este producto. Para superarlas generó un plan de acción, considerado en el PMG 2006, el cual incluye un programa de difusión de la función de la Mujer en el trabajo de la institución, revisión de las normas y de las bases de licitación para ver la aplicación del Enfoque de Género. Aún cuando las acciones se consideran adecuadas para superar las inequidades, a juicio de la Consultora, el enfoque de género no aplica en este producto, debido a que los Mandantes de la Dirección son instituciones y no personas naturales.

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos, productos estratégicos y subproductos y los clientes que tienen asociados al producto número 3 de la DA.

⁷⁰ Sistema de Género Programa de Mejoramiento de la Gestión- Año 2002 y descritas en la sección II.2.4.1 letra b) de este Informe, párrafo final.

Cuadro III.6 Coherencia Objetivo estratégico N° 3 - clientes

Objetivo Estratégico 3	Producto Estratégico 3	Subproductos	Clientes
Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación (Ley 17.236).	Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.	Convocatorias a concursos de arte. Ejecución de obras de arte. Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte. Montaje de exposiciones. Diseño de publicaciones.	Instituciones Públicas propietarias o ejecutoras de edificaciones y/o espacios públicos.

Fuente: Elaborado por consultora.

El elemento central del objetivo estratégico 3 es gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público. El producto estratégico correspondiente es Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público. El objetivo se traduce de manera directa en el producto o resultado, por lo que se puede decir que existe consistencia entre ambos.

A nivel de subproductos, dada la forma de obtener el producto estratégico, la convocatoria a concursos es el paso previo para lograr el subproducto ejecución de obras de arte, por lo que no corresponde a un subproducto en sí mismo. El montaje de exposiciones no guarda relación ni con el producto ni con el objetivo, ya que no es una incorporación permanente de obras de arte a la infraestructura y al espacio público, sino más bien una acción transitoria en un espacio. Además, el montaje de exposiciones pareciera más bien ser de la competencia de una oficina de difusión o comunicaciones del MOP o de la DIBAM. Finalmente, el diseño gráfico y el diseño de publicaciones son más bien servicios de apoyo para el logro del producto y, por lo tanto, no deberían ser considerados subproductos.

Los criterios de selección de clientes no están establecidos y en la práctica no existen, lo cual se considera negativo ya que no permite disponer de orientaciones para priorizar en forma adecuada el uso de los recursos de la institución. Sin embargo, dicha priorización es realizada por la Comisión Nemesio Antúnez, que es la que solicita el apoyo de la Dirección, lo cual se considera adecuado, ya que permite que la Dirección se focalice en su rol de asesor técnico.

La institución no ha identificado inequidades de enfoque de género en este Producto, lo que se considera acertado por cuanto se estima que la incorporación de obras artísticas a la infraestructura pública, no aplica enfoque de género.

III.1.2 Duplicidades y complementariedades

III.1.2.1 Duplicidades y complementariedades con instituciones relacionadas con el objetivo estratégico 1.

A continuación se analizan cuatro instituciones que por sus mandatos legales, funciones, atribuciones y deberes y/o por sus diseños estratégicos, pueden presentar complementariedades y/o duplicidades con la Dirección de Arquitectura en el ámbito de la edificación pública, éstos son: el Ministerio de Bienes Nacionales, BBNN; el Servicio de Vivienda y Urbanización, SERVIU; los gobiernos regionales, las municipalidades y el Programa de Gestión de la Edificación Pública, por su relación con el tema.

a) Ministerio de Bienes Nacionales (BB NN)

El artículo 1º de la Ley Orgánica del Ministerio de Bienes Nacionales dispone que: “El Ministerio de Bienes Nacionales es la Secretaría de Estado encargada de aplicar, controlar y orientar las políticas aprobadas por el Supremo Gobierno, como asimismo aplicar la legislación correspondiente y controlar su cumplimiento, en las siguientes materias”:

1. Las relativas a la adquisición, administración y disposición de bienes fiscales;
2. Las estadísticas de los bienes nacionales de uso público, de los bienes inmuebles fiscales y de los pertenecientes a las entidades del Estado, mediante un registro o catastro de dichos bienes;
3. La coordinación de las demás entidades del Estado, cualquiera sea su naturaleza, en la elaboración de las políticas destinadas al aprovechamiento e incorporación de terrenos fiscales al desarrollo de zonas de escasa densidad de población, y disponer la ejecución de los actos de su competencia encaminados a su realización. Le corresponderá además en esta materia, la proposición y ejecución de las políticas, planes y programas destinados al asentamiento humano en aquellas áreas del territorio nacional de escasa densidad poblacional.

Las potestades del Ministerio de Bienes Nacionales están referidas a los bienes del Estado llamados “bienes fiscales”, no a los “bienes nacionales de uso

público”⁷¹. Los bienes fiscales pertenecen al Estado, denominándose para estos efectos Fisco, el cual está representado por el Ministerio de Bienes Nacionales, según lo dispone el D.L. 1939 de 1977, que establece las normas sobre adquisición, administración y disposición de los bienes del Estado.

Si comparamos este marco legal con aquél que rige a la Dirección de Arquitectura, encontramos que a BBNN le corresponde la adquisición, administración⁷² y disposición de bienes fiscales, así como la elaboración y mantención de catastros de los bienes inmuebles fiscales y de los pertenecientes a las entidades del Estado. Por otra parte, a la DA le corresponde el estudio, construcción, reparación y conservación de los edificios públicos que se construyen con fondos fiscales; y el estudio, proyección, reparación y construcción de edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma que se le encomiende especialmente.

En este sentido BBNN es por Ley el encargado de administrar inmuebles fiscales, universo del cual forman parte los edificios públicos en los cuales la DA realiza las tareas que le asigna la Ley. La DA tiene dentro de sus atribuciones atender también, si se lo solicitan, edificaciones propiedad de instituciones descentralizadas con patrimonios propio, por ejemplo SERVIU, CORFO, etc., empresas del Estado, gobiernos regionales, municipalidades y universidades, inmuebles no administrados por BB NN.

La administración que realiza BBNN de los bienes inmuebles fiscales se refiere en general a asignar estos bienes a instituciones que los solicitan, sometidas estas solicitudes a la evaluación de la pertinencia del acto. Las formas que se usan son las destinaciones cuando se trata de instituciones de la administración central y las concesiones cuando se trata de servicios descentralizados.

En el esquema arriba descrito la relación de la DA con BBNN es indirecta, ya que la DA actúa como mandante para ejecutar proyectos de las instituciones beneficiarias de las destinaciones y concesiones de bienes fiscales, quienes son los que invierten en los inmuebles. Dado lo anterior, se podría afirmar que la DA presta “de forma indirecta” servicios a BBNN en los aspectos técnicos de la construcción y conservación de los inmuebles fiscales que éste administra.

⁷¹ Según el artículo 589 del Código Civil, se llaman bienes nacionales aquellos cuyo dominio pertenece a la Nación toda; si además su uso pertenece a todos los habitantes de la nación, se llaman bienes nacionales de uso público o bienes públicos. Todo el patrimonio del Estado que no constituyen bienes nacionales de uso público, porque su uso no corresponde a todos los habitantes de la nación, está constituido por los bienes fiscales.

⁷² Todo inmueble que en el Conservador de Bienes Raíces esté inscrito a nombre del Fisco debe ser administrado por BBNN.

El cuadro siguiente presenta una comparación entre la Misión de la Dirección de Arquitectura y la Misión del Ministerio de Bienes Nacionales (BBNN).

Cuadro III.7 Comparación Misión DA y BBNN

Misión D.A.	Misión Bienes Nacionales
<p>Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector Público, Gobiernos Regionales, Municipalidades y otros que requieran la asesoría técnica del Servicio. Todo ello de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno.</p>	<p>Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal, regularizar la pequeña propiedad raíz y ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público, favoreciendo el desarrollo territorial equilibrado y sustentable. Todo ello a través de la definición de políticas, normas e instrumentos y el desarrollo de programas, proyectos y estudios específicos que faciliten su función, en beneficio de la comunidad nacional.</p>

Fuente: Elaborado por la Consultora

La forma como está definida la Misión de ambas instituciones presenta una ambigüedad, debido al uso de la palabra gestión por parte de la DA. La Misión del Ministerio de Bienes Nacionales establece “gestionar el patrimonio fiscal” y la Misión de la DA está definida como “gestionar edificación pública”, la cual es un subconjunto del patrimonio fiscal, que es el ámbito al que se refiere la Misión de Bienes Nacionales. Sin embargo esta ambigüedad es aclarada por los Objetivos y Productos Estratégicos de ambas instituciones.

corresponde al universo de inmuebles de BBNN en lo que se refiere a los objetivos estratégicos.

La DA tiene como acciones, respecto a la edificación pública, identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión. En relación a los inmuebles de propiedad estatal se refiere a gestionar la recuperación de aquellos que sean patrimonio arquitectónico. Por su parte BBNN en relación al patrimonio fiscal debe realizar un manejo intencionado, racional, eficiente y transparente; y reconocer y caracterizar este patrimonio. Las funciones de la DA son de carácter técnico en tanto las de BBNN administrativas. Dado lo anterior, se considera que no hay complementariedad entre ambas instituciones. Respecto al objetivo 3 de BBNN, no existe relación con alguno de la DA.

Cuadro III.9 Comparación Productos Estratégicos DA – BBNN

Productos Estratégico N°1 y subproductos D.A.	Productos estratégicos de BBNN
Producto Estratégico N°1 Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.	Administración de los inmuebles Venta de inmuebles Arriendo de Inmuebles Concesiones de uso onerosas Concesiones de uso gratuitas Destinaciones Transferencias Gratuitas Afectaciones al Uso Público Adquisición de Bienes Raíces para el Fisco Regularización Títulos de Dominio
Sub Productos	Registro de inmuebles
Estudios básicos de inversión Diseños arquitectónicos Proyectos de arquitectura, ingeniería y especialidades. Conservación de Edificios Fiscales. Obras nuevas (construcciones, ampliaciones, restauraciones, reparaciones y reposiciones). Cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas.	Catastro de los Bienes Fiscales Inscritos Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT)

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se aprecia en el cuadro anterior los productos y subproductos de la Dirección de Arquitectura, son claramente distintos de los de Bienes Nacionales: los productos ofertados por la DA son de carácter técnico y se refieren a estudios e intervenciones físicas en los edificios públicos y los de BBNN son actos administrativos y de registro de los inmuebles, razón por la cual no existe complementariedad ni duplicidad entre ambas instituciones.

b) Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU). Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Los Servicios de Vivienda y Urbanización, se encuentran reglamentados por D.S. N° 355 de Vivienda y Urbanización, de 1976. El artículo 1° del referido decreto dispone que los SERVIU, son instituciones autónomas del Estado, con personalidad jurídica de derecho público, con patrimonio distinto del Fisco, existiendo uno en cada Región del país. A su vez, el artículo 3° del D.S. N° 355 dispone que estos Servicios pueden adquirir terrenos, expropiar, comprar, permutar, vender dar en comodato o arrendamiento, los inmuebles de los cuales sean dueños. También están facultados para hacer cesiones gratuitas en casos especiales.

Cuadro III.10, Comparación Mandato legal SERVIU – Mandato legal DA

Mandato legal SERVIU	Mandato legal DA
El DS N° 355 1976 dispone en su Artículo 22 que la Unidad Técnica de Construcción y Urbanización tiene por función estudiar, proyectar, reparar y construir edificios públicos con fondos fiscales destinados a servir a poblaciones, barrios o vecindario. También tiene las mismas funciones respecto de edificios que pertenezcan a instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma, siempre que ellas se le encomienden por mandato remunerado y especialmente para los fines antes señalados (es decir para servir a poblaciones, barrios o vecindarios).	La Ley 15.840 en su Artículo 16° establece que a la Dirección de Arquitectura le corresponderá la realización del estudio, construcción, reparación y conservación de los edificios públicos que se construyen con fondos fiscales, sin perjuicios de los que deban ser ejecutados exclusivamente por otros Servicios de acuerdo a sus leyes orgánicas; el estudio, proyección, reparación y construcción de edificios de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma que se le encomiende especialmente. Le corresponderá, igualmente, la coordinación con los demás Servicios que construyen edificios de utilidad pública

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Tanto el mandato legal del SERVIU como el de la DA hacen referencia a edificios públicos con fondos fiscales y a edificios que pertenezcan a instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma. Al SERVIU se le encomienda aquellos edificios destinados a servir a poblaciones, barrios o vecindarios lo que establece una delimitación donde la DA no debería intervenir. Sin embargo, el mandato de la DA no es lo suficientemente claro en este aspecto.

Cuadro III.11 Comparación Misión SERVIU – Misión DA

Misión D.A.	Misión SERVIU
Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector Público, Gobiernos Regionales, Municipalidades y otros que requieran la asesoría técnica del Servicio. Todo ello de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno.	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los hombres y mujeres del país a través de la generación de políticas, planes y programas para satisfacer sus necesidades habitacionales, en especial de los sectores más pobres, y haciendo de las ciudades lugares apropiados donde vivir y desarrollarse.

Fuente: Elaborado por la Consultora

A nivel de la Misión de cada institución se establecen claramente las diferencias respecto ámbito de su rol. En el caso de la DA se refiere a la edificación pública y en el caso del SERVIU al ámbito de las políticas y programas habitacionales y al ámbito urbano.

Como se aprecia en los cuadros III.12 y III.13 siguientes, en el cual se realiza una comparación de los objetivos y productos estratégicos, respectivamente, no existe tampoco ninguna duplicación. En términos de objetivos, el SERVIU mantiene los dos ámbitos de intervención mencionados en el párrafo anterior. En términos de productos, se hace más específico los campos de intervención del SERVIU siendo éstos el sectorial, habitacional, urbano y regularorio.

Cuadro III.13, Productos DA - SERVIU

Productos Estratégico N°1 y subproductos D.A.	Productos Estratégicos SERVIU
Producto Estratégico N°1 Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.	Ámbito sectorial Propuesta de Políticas y Orientaciones Estratégicas Sectoriales.
Sub Productos Estudios básicos de inversión Diseños arquitectónicos Proyectos de arquitectura, ingeniería y especialidades. Conservación de Edificios Fiscales. Obras nuevas (construcciones, ampliaciones, restauraciones, reparaciones y reposiciones). Cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas.	Ámbito Habitacional Planificación, Dirección, Coordinación y Administración Chile Barrio. Planificación, Dirección, Operación, Coordinación y Administración de Programas y Proyectos Habitacionales.
	Ámbito Urbano Planificación, Dirección, Coordinación y Administración de Programas y Proyectos Urbanos.
	Ámbito Regulatorio Planificación, Dirección, Coordinación y Administración de Instrumentos y Acciones de Regulación.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

c) Gobiernos Regionales

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, los gobiernos regionales son los encargados de la administración superior de cada Región del país. Gozan de personalidad jurídica de derecho público y tienen patrimonio propio. Dentro de las funciones relevantes para el objeto del presente informe pueden señalarse las siguientes:

- Participar en coordinación con las autoridades nacionales y comunales competentes en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y equipamiento en la Región.
- Formular y priorizar proyectos de infraestructura social básica.

En materia patrimonial, los gobiernos regionales están sujetos, en cuanto a la adquisición de los inmuebles, a “las normas generales que sobre la materia rijan para el sector público”. En relación a la enajenación y administración de los inmuebles, están sujetos a reglas muy similares a las contenidas en el Decreto

Ley N° 1939 de 1977 del Ministerio de Bienes Nacionales, al cual en algunos casos se hace expresa mención⁷³.

En cuanto a los inmuebles construidos con recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, los gobiernos regionales recurren a la Dirección de Arquitectura para la ejecución de edificaciones financiadas por el Fondo, tratándose en general de establecimientos de salud y educación, los cuales son posteriormente traspasados a las municipalidades de acuerdo a reglas especiales aplicables al traspaso del dominio de los mismos. Por lo tanto, no se observa superposición entre los gobiernos regionales con la DA, al contrario la labor de ésta es complementaria a la de los gobiernos regionales en lo referente al diseño y ejecución de proyectos de edificaciones y, desde el punto de vista de la DA, los gobiernos regionales constituyen uno de sus principales clientes.

d) Municipalidades

La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, en su Artículo 3° establece que a las municipalidades, dentro de sus funciones privativas, les corresponderá aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU.

En su Artículo 20, la Ley mencionada establece que la Unidad encargada de Obras Municipales (DOM), deberá aprobar los proyectos de obras de urbanización y de construcción; otorgar los permisos de edificación, fiscalizar la ejecución de dichas obras, recibir las obras una vez finalizadas, realizar la inspección de obras en uso.

Según los artículos anteriores las municipalidades a través de sus DOM tendrán la obligación de inspeccionar, aprobar y recibir, entre otras, las edificaciones que construya, refaccione o mantenga la DA, debiendo esta última someterse a lo ordenado por la municipalidad en función de las reglamentaciones vigentes, por ejemplo la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción.

⁷³ D.L. N° 1.939 del 10/11/77. Ley sobre Adquisición, administración y Disposición de bienes del Estado. Las facultades de adquisición, administración y disposición sobre los bienes del Estado o fiscales que corresponde al Presidente de la República, serán ejercidas por intermedio del Ministerio de Bienes Nacionales, sin perjuicio de las excepciones legales. Asimismo, el Ministerio ejercerá las atribuciones que esta ley le confiere respecto de los bienes nacionales de uso público, sobre los cuales tendrá, además, el control superior, sin perjuicio de la competencia que en la materia le asignen leyes especiales a otras entidades. Particularmente, este decreto ley establece normas sobre la adquisición de bienes por el Estado, a través de compras, permutas, donaciones, expropiaciones y herencias; sobre la administración de bienes del Estado, a través de arrendamientos, destinaciones y concesiones, afectaciones y desafectaciones de bienes públicos y sobre la disposición de los bienes del Estado, a través de ventas, transferencias y títulos gratuitos de dominio

Por otra parte, las municipalidades deben ejecutar un conjunto de equipamientos comunales, especialmente aquellos relacionados con equipamiento de salud y educación, con fondos FNDR o propios. Muchas municipalidades no cuentan con las capacidades técnicas de licitación, supervisión etc. para lograr resultados adecuados. La Dirección de Arquitectura es la unidad estatal que cuenta con las capacidades técnicas y su mandato legal le permite otorgar apoyo a las municipalidades en proyectos de edificación pública.

Por lo tanto, se concluye que no existen duplicidades entre la DA y las municipalidades, sino más bien la labor de la DA es complementaria para los municipios que no tienen capacidad para ejecutar proyectos de edificación pública.

e) Programa Gestión de la Edificación Pública-Dirección de Presupuestos, DIPRES.

El Gobierno de Chile, en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, está ejecutando este Programa cuya finalidad es incrementar la eficiencia en la gestión de la edificación pública del Gobierno Central. Sus objetivos son: el diseño e implementación de instrumentos de gestión dirigidos a reunir la información necesaria, establecer incentivos para los usuarios coherentes con una gestión más racional de la edificación pública, y estudiar e identificar cambios deseables en el régimen jurídico y en la institucionalidad para la administración de los activos inmobiliarios públicos⁷⁴.

Para el logro de sus objetivos el Programa contempla financiar los siguientes tres componentes: modelo de gestión económica de la edificación pública; inventario de la edificación pública; y estudios para el marco normativo e institucional. A la fecha de emisión de este informe se encuentran terminados los estudios “Determinación de la metodología de imputación de costos y definición de los indicadores y estándares de desempeño” y “Política de gestión de edificación pública”⁷⁵.

Dados los objetivos del Programa, se entiende que éste es de carácter transitorio, de manera que no existiría duplicidad con la institucionalidad permanente relacionada con la edificación pública. Además forman parte del Directorio del Programa representantes de las dos instituciones directamente relacionadas con la edificación pública⁷⁶, lo cual facilita la coordinación y previene posibles duplicidades de tareas.

⁷⁴ Fuente: documento “Gestión de Bienes Inmuebles Públicos”-DIPRES, año 2004.

⁷⁵ De acuerdo a lo que se nos informó, el Directorio del Programa tiene previsto discutir las propuestas que surgen de este último estudio durante los próximos meses.

⁷⁶ El Directorio Ejecutivo del Programa está integrado por 4 representantes de DIPRES, un asesor de Hacienda, un representante DA-MOP y un representante de Bienes Nacionales.

Cuadro III.14, Tabla Resumen de complementariedades y duplicidades respecto al objetivo estratégico N° 1.

Objetivos Estratégico 1: Identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública		
	Complementariedades	Duplicidades
BB NN	No hay, BBNN tiene a su cargo la administración de los bienes inmuebles fiscales. La DA realiza proyectos de conservación y construcción de edificación pública en los inmuebles propiedad del fisco.	No hay, los productos y subproductos de la Dirección de Arquitectura, son claramente distintos de los de Bienes Nacionales: los productos ofertados por la DA son de carácter técnico y se refieren a estudios e intervenciones físicas en los edificios públicos y los de BBNN son actos administrativos y de registro de los inmuebles
SERVIU	No hay, a nivel de la Misión de cada institución se establecen claramente las diferencias respecto al ámbito de su rol. En el caso de la DA se refiere a la edificación pública y en el caso del SERVIU al ámbito de las políticas y programas habitacionales y al ámbito urbano	No hay.
Gobiernos Regionales	El objetivo de este programa es mejorar la gestión de la edificación pública, dentro de lo cual la DA podría asumir algunas de las funciones relacionadas con el tema. Por otra parte se trata de un programa transitorio.	No hay.
Municipalidades	La DA puede actuar como Unidad técnica asesora de las Municipalidades, en proyectos de edificación pública.	No hay.
Programa Gestión de la Edificación Pública- Dirección de Presupuestos	El objetivo de este programa es mejorar la gestión de la edificación pública, dentro de lo cual la DA podría asumir algunas de las funciones relacionadas con el tema. Por otra parte se trata de un programa transitorio.	No hay.

Fuente: Elaborado por la Consultora..

III.1.2.2 Duplicidades y complementariedades con instituciones relacionadas con el objetivo estratégico 2

A continuación se analizan dos organismos que por sus mandatos legales, funciones, atribuciones y deberes podrían presentar complementariedades y/o duplicidades con la Dirección de Arquitectura en el ámbito de las acciones en el patrimonio arquitectónico. Estos son el Consejo de Monumentos Nacionales y la Unidad del Patrimonio de la División de Desarrollo Urbano del MINVU. Por razones evidentes de competencia territorial y área de acción no se analizan unidades existentes que no sean de nivel central de gobierno.

a) Consejo de Monumentos Nacionales (CMN).

El Consejo de Monumentos Nacionales es un organismo técnico del Estado, dependiente del Ministerio de Educación, que vela por el patrimonio cultural declarado monumento nacional de acuerdo a la Ley 17.288⁷⁷. Está integrado por 19 consejeros y 7 asesores, quienes son representantes de diversas instituciones públicas y privadas. La Dirección de Arquitectura del MOP forma parte de este Consejo. El Consejo de Monumentos Nacionales tiene una Secretaría Ejecutiva, que gestiona los acuerdos de la entidad, realiza las comisiones que éste le encarga y facilita el cumplimiento de sus funciones.

Dado que para el Consejo no se han establecido definiciones estratégicas, a fin de analizar posibles duplicidades y complementariedades, se relaciona en primer lugar el Objetivo Estratégico N° 2 de la Dirección de Arquitectura con el mandato legal del Consejo de Monumentos Nacionales y posteriormente el Producto Estratégico N° 2 y sus subproductos, los que permiten precisar el enunciado del Producto Estratégico, con las atribuciones y deberes que la Ley establece para el CMN.

⁷⁷ El texto consultado en portal www.monumentos.cl incluye las disposiciones de Ley N° 20.021 Publicada en el Diario Oficial el 14 de junio de 2005 que modifica la Ley N° 17.288 Publicada en el Diario Oficial el 4 de febrero de 1970 y que legisla sobre Monumentos Nacionales.

Cuadro III.15 Comparación Objetivo 2 DA y Mandato CMN

Objetivo Estratégico N° 2 DA	Mandato del CMN
Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.	El Consejo de Monumentos Nacionales es un organismo técnico que depende directamente del Ministerio de Educación, bajo cuya tuición y protección se encuentran los Monumentos Nacionales, según lo establecido en la Ley 17.288 de 1970.
Producto N° 2: Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.	
Subproductos Estratégicos N° 2	Atribuciones y deberes CMN ⁷⁸
	Atribuciones y deberes de carácter normativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Pronunciarse sobre la conveniencia de declarar Monumentos Nacionales determinados bienes, y solicitar al Ministro de Educación el dictamen del Decreto correspondiente. • Autorizar las intervenciones en los Monumentos Nacionales y la instalación y traslado de los monumentos públicos • Reglamentar el acceso a los Monumentos Nacionales y aplicar o, en su defecto, proponer al Gobierno las medidas administrativas que sean conducentes a la mejor vigilancia y conservación de los mismos. • Conceder los permisos o autorizaciones para excavaciones de carácter histórico, arqueológico, antropológico o paleontológico en cualquier punto del territorio nacional, que soliciten las personas naturales o jurídicas chilenas o extranjeras en la forma que determine el Reglamento. • Gestionar la reivindicación o la cesión o venta al Estado o la adquisición a cualquier título por éste, de los Monumentos Nacionales que sean propiedad particular.
	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer al Gobierno el o los Reglamentos que deban dictarse para el cumplimiento de la presente ley.
Sub productos de carácter técnico	Atribuciones y deberes de carácter técnico
<p>Subproducto: Elaborar informes Técnicos de Patrimonio Arquitectónico.</p> <p>Subproducto: Asesorías para proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico.</p>	Elaborar los proyectos o normas de restauración, reparación, conservación y señalización de los Monumentos Nacionales y entregar los antecedentes a la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas para la ejecución, de común acuerdo, de los trabajos correspondientes, sin perjuicio de las obras que el Consejo pudiera realizar por sí mismo o por intermedio de otro

⁷⁸ Texto Ley N° 17. 288 Artículo 6° y 7°.

	organismo y para cuyo financiamiento se consultaren o se recibieren fondos especiales del Presupuesto de la nación o de otras fuentes.
Subproducto relacionado con registro y difusión	Atribuciones y deberes relacionados con registro, monitoreo y difusión.
	Formar el registro de Monumentos Nacionales y Museos.
Subproducto: Actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico.	Organizar exposiciones como medio de difusión cultural del patrimonio histórico, artístico y científico que le corresponde custodiar.
Subproducto: Programa de recuperación de Patrimonio Arquitectónico.	

Fuente: Elaborado por la Consultora.

De acuerdo a lo anterior, el Consejo de Monumentos Nacionales tiene bajo su tuición y protección los monumentos nacionales. La Dirección de Arquitectura por su parte, según su Objetivo Estratégico 2, gestiona la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados monumentos nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación. Esto implica que la labor de la DA es complementaria a la del Consejo y con un alcance mayor, ya que, además de la recuperación de los monumentos nacionales, se propone cautelar y conservar el patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, lo que no está bajo el ámbito del CMN.

En términos de atribuciones y deberes del CMN, éstos pueden agruparse en 3 tipos: de carácter normativo, de carácter técnico y aquellos relacionados con registro, monitoreo y difusión. A su vez la Dirección de Arquitectura tiene dos tipos de subproductos relacionados con el patrimonio arquitectónico, unos de carácter técnico y otros relacionados con la difusión y registro.

Las atribuciones y deberes de carácter normativo del CMN, no se duplican con los subproductos de la Dirección de Arquitectura, en tanto dichas atribuciones se refieren a la declaración de monumentos nacionales, a las autorizaciones para intervenirlos, a la adquisición de inmuebles particulares, a la reglamentación de la administración y las propuestas de reglamento para la aplicación de la Ley. En cambio, la Dirección de Arquitectura como otros organismos o personas particulares, no cuentan con estas atribuciones y deben presentar al CMN sus propuestas para que inmuebles sean declarados monumentos nacionales por el Consejo.

A nivel de los subproductos de carácter técnico de la DA, se da una clara complementariedad con el CMN, explicitada en una de las atribuciones de éste, la cual señala que el Consejo entregará los antecedentes de los proyectos o normas

de restauración, reparación, conservación y señalización de los Monumentos Nacionales a la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas para la ejecución, de común acuerdo, de los trabajos correspondientes.

Este ámbito de complementariedad se encuentra ratificado en el Convenio firmado entre la Dirección de Arquitectura y el Consejo Nacional de Monumentos el 14 de junio de 1975, el que establece la asesoría técnica que otorgará la DA en lo concerniente a la preservación del patrimonio arquitectónico y urbanístico nacional. En este Convenio se establece que el CMN deberá encargar a la DA los estudios proyectos y señalización de los monumentos nacionales para la ejecución, de común acuerdo, de los trabajos que corresponda realizar.

A nivel de los subproductos de la DA y las atribuciones y deberes del CMN relativos a la difusión, sí existen duplicidades en lo que se refiere a la atribución del CMN que estipula que a éste le corresponde *“organizar exposiciones como medio de difusión cultural del patrimonio histórico, artístico y científico que le corresponde custodiar”* en la medida que el subproducto 4 de la DA, descrito en el punto II.2.4.2, consiste en a *“actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico”*, lo cual incluye: *publicaciones, exposiciones y presencia con opinión y material gráfico de temas, diseños y obras, en eventos del Servicio y de otros organismos del Estado y de instancias privadas, gremiales y académicas, como seminarios, congresos, Bienales de Arquitectura, Coloquios, etc.”*

El subproducto Programa de Recuperación del Patrimonio Arquitectónico de la DA, tiene su base en la realización de inventarios regionales del patrimonio cultural inmueble⁷⁹ que generaron programas de recuperación, identificándose inmuebles que son postulados al Sistema de Financiamiento Nacional, entre los cuales se encuentran priorizados monumentos nacionales, entre otros inmuebles. A través de este subproducto se han generado proyectos de inversión que son agrupados en programas según tipologías de inmuebles.

Este subproducto tiene dos componentes diferentes: la identificación de los inmuebles que son considerados patrimonio cultural inmueble o arquitectónico y su priorización, lo que implica establecer criterios acordados y comunes a por lo menos las dos instituciones en análisis; y un componente de carácter técnico: preparación de proyectos, postulación y ejecución. Estos dos componentes se encuentran incorporados en el Convenio, por lo que existe una complementariedad explícita en este subproducto entre ambas instituciones.

Al analizar las atribuciones y deberes del CMN relativos a la normativa, encontramos que éstos contemplan el pronunciarse sobre la conveniencia de

⁷⁹ Ver punto II.2.4.4 de este informe.

declarar monumentos nacionales determinados bienes y gestionar la reivindicación o la cesión o venta al Estado o la adquisición a cualquier título por éste, de los monumentos nacionales que sean propiedad privada. Ambas actividades requieren una “expertise” para analizar los inmuebles y establecer los criterios de selección y priorización, frente a recursos de inversión escasos para su recuperación y manutención. El convenio habilita a la DA a entregar asistencia técnica en este ámbito por lo que existe complementariedad.

- b) Unidad de Patrimonio, División de Desarrollo Urbano, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Por Resolución Exenta N° 2910 del 15 de julio 2004 se creó en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo la Unidad de Patrimonio Urbano, actualmente radicada en la División de Desarrollo Urbano⁸⁰, con el mandato de proponer políticas, líneas de acción, formas de financiamiento y mecanismos para la identificación, protección, conservación y recuperación de las áreas patrimoniales de las ciudades del país.

Al igual que en el caso del CMN, dado que para la Unidad de Patrimonio del MINVU no se han establecido definiciones estratégicas, a fin de analizar posibles duplicidades y complementariedades con la DA, en el cuadro siguiente se relaciona, en primer lugar, el Objetivo Estratégico N° 2 de la Dirección de Arquitectura con el mandato legal de dicha Unidad y, posteriormente, el Producto Estratégico N° 2 y sus subproductos con las funciones de la misma Unidad.

Cuadro III.16, Comparación Objetivo Estratégico 2 DA – Mandato Unidad de Patrimonio MINVU

Objetivo Estratégico 2 DA	Mandato Unidad Patrimonio DDU – MINVU⁸¹
Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.	Proponer políticas, líneas de acción, formas de financiamiento y mecanismos para la identificación, protección, conservación y recuperación de las áreas patrimoniales de las ciudades del país.
Producto Estratégico 2 y subproductos DA	Funciones de la Unidad de Patrimonio DDU - MINVU
Producto N° 2: Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico. Subproducto: Programa de recuperación de	De incentivo a la inversión privada e inversión en espacios públicos en zonas de conservación histórica. Coordinar y gestionar programas de inversión vinculados a la recuperación de áreas patrimoniales. Diseñar y proponer instrumentos e incentivos para la

⁸⁰ Hasta fines del año 2005 esta Unidad dependió del Subsecretario, posterior a esa fecha pasó a depender del Jefe de la División de Desarrollo Urbano del MINVU.

⁸¹ En el Artículo 1° Resolución Exenta N° 2910 del 15 de julio 2004 se crea esta Unidad y en el Artículo 2° se determinan sus funciones.

<p>Patrimonio Arquitectónico. Subproducto: Asesorías para proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico. Subproducto: Elaborar informes Técnicos de Patrimonio Arquitectónico. Subproducto: Seguimiento de los edificios patrimoniales. Subproducto: Actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico</p>	<p>protección y conservación del patrimonio urbano y arquitectónico. Proponer e implementar mecanismos de coordinación y de gestión con otras instituciones de la Administración del Estado y con el sector privado en materia patrimonial. Gestionar proyectos patrimoniales emblemáticos propiciando la incorporación del sector privado y, en general, de actores nacionales e internacionales. Coordinar y proponer actividades de difusión en materia patrimonial. Proponer y coordinar actividades de capacitación en la materia.</p>
	<p>De la normativa Realizar estudios para orientar el actuar del Ministerio de Vivienda y Urbanismo en materias del ámbito patrimonial. Proponer acciones e implementar procedimientos para su aplicación por las unidades del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, de las Secretarías Regionales Ministeriales y de los SERVIU, con el fin de potenciar la identificación y protección y recuperación del patrimonio regional y local. Efectuar seguimiento y evaluación de los programas, acciones y procedimientos vinculados al ámbito patrimonial del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Proponer y gestionar la elaboración y actualización de la normativa para la protección e intervención en el patrimonio.</p>

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para realizar el análisis se hace necesario en primer lugar precisar lo que se ha entendido como “áreas patrimoniales”, dado que es un concepto contenido en el mandato de la Unidad de Patrimonio que delimita el ámbito de su rol. La definición utilizada operacionalmente se refiere a las zonas de conservación histórica definidas en la Ley General de Urbanismo y Construcción, Artículo 60⁸² y aquellas que se estén identificando para ser incorporadas como tales en los Planos Reguladores Comunales.

⁸² El Artículo 60 de dicha ley establece que “El Plan Regulador señalará los terrenos que por su especial naturaleza y ubicación no sean edificables. Estos terrenos no podrán subdividirse y sólo se aceptará en ellos la ubicación de actividades transitorias, manteniéndose las características rústicas del predio. Entre ellos se incluirán, cuando corresponda, las áreas de restricción de los aeropuertos. Igualmente, el Plan Regulador señalará los inmuebles o zonas de conservación histórica, en cuyo caso los edificios existentes no podrán ser demolidos o refaccionados sin previa autorización de la Secretaría Regional de Vivienda y Urbanismo correspondiente”.

La Unidad de Patrimonio interviene actualmente en estas áreas con dos instrumentos: el subsidio de rehabilitación patrimonial y el programa de espacios públicos patrimoniales.

El Subsidio de Rehabilitación Patrimonial para Zonas de Conservación Histórica o en un Inmueble de Conservación Histórica (Título III) está dirigido a familias de sectores medios, interesados en comprar una vivienda, generada por la rehabilitación de un inmueble ubicado en una Zona de Conservación Histórica o en un Inmueble de Conservación Histórica. Las Zonas de Conservación Histórica están definidas en el Instrumento de Planificación Territorial (Plan Regulador). Al beneficiario se le entrega un certificado de subsidio por una vivienda de hasta 140 m², que se haya generado dos o más viviendas, del reciclaje o rehabilitación de un inmueble ya construido⁸³.

El segundo instrumento, Espacios Públicos Patrimoniales, es un programa orientado a la rehabilitación o recuperación de barrios de carácter patrimonial, ubicados en sectores urbanos consolidados que sea necesario revitalizar por encontrarse en evidente estado de deterioro o abandono, a través del mejoramiento del espacio público. Esto es, aquellos espacios destinados al uso público, que cuenten con proyectos integrales que pueden estar compuestos por varias obras⁸⁴.

El primer instrumento, el Subsidio de Rehabilitación Patrimonial puede ser considerado como un incentivo a la inversión privada en áreas y/o inmuebles de conservación histórica. El segundo instrumento como una intervención específica en espacios públicos. Ninguno de los 2 instrumentos presenta similitudes con aquellas formas de intervención de la Dirección de Arquitectura a través de los subproductos del producto específico N° 2. Al contrario son instrumentos que se complementan cuando actúan en una misma área territorial.

La Unidad de Patrimonio MINVU, también interviene en la identificación de nuevas áreas de conservación histórica, el apoyo a su incorporación en los Planes Reguladores Comunales y el análisis y adecuación de la normativa urbana desde el punto de vista del patrimonio. La generación y adecuación de la normativa urbana es un área de competencia exclusiva del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y su División de Desarrollo Urbano, por lo cual esta función de la Unidad de Patrimonio es coherente con la acción del MINVU que norma el accionar de la Dirección de Arquitectura.

⁸³ De construcción anterior al 31 de julio de 1959, fecha de publicación en el Diario Oficial del D.F.L. N° 2, de 1959 y que cuente con la autorización de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo respectiva, de acuerdo al inciso segundo del artículo 60 de la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

⁸⁴ Obras tales como: plazoletas, pasajes peatonales, áreas de juego y recreación para jóvenes como pistas de skate, muros para grafitis, áreas verdes en bandejonos centrales, espacios urbanos para uso alternativo de encuentro e instalación de ferias libres, mobiliario urbano, tratamiento de pavimentos, iluminación y otros.

Considerando lo anterior, los términos generales con los cuales están redactadas las funciones de la unidad de Patrimonio (Ver Cuadro siguiente) quedan acotadas a la luz de los instrumentos y acciones arriba descritos. Asimismo los instrumentos y acciones de la Unidad de Patrimonio del MINVU clarifican el concepto de “intervención en áreas patrimoniales”, en relación a la intervención en inmuebles patrimoniales que competen a la DA.

Adicionalmente, se observa que tres funciones específicas de la Unidad de Patrimonio podrían tener duplicidades con los subproductos de la DA. Al respecto, se concluye que hay duplicidades sólo en la función coordinar y proponer actividades de difusión en materia patrimonial, ya que el subproducto actividades de difusión del patrimonio arquitectónico de la DA es similar. La función gestionar y coordinar programas de inversión vinculados a la recuperación de áreas patrimoniales, no tiene duplicidad ya que si bien la DA tiene definido un Subproducto programa de recuperación del patrimonio, este corresponde a programas relacionados con tipos de inmuebles, de entre los cuales se seleccionan anualmente los proyectos específicos, y no a un programa de recuperación de áreas patrimoniales. En cuanto a la función gestionar proyectos patrimoniales emblemáticos propiciando la incorporación del sector privado, la labor de ambas instituciones es complementaria, ya que la Unidad procura la incorporación del sector privado en su financiamiento y la DA puede participar como Unidad Técnica a cargo de la intervención específica.

Por lo tanto, se concluye que existe complementariedad y no duplicidad entre la DA y la Unidad de Patrimonio del MINVU, con excepción de la actividad de difusión del patrimonio que la contemplan ambas instituciones.

Cuadro III.17, Tabla Resumen de complementariedades y duplicidades respecto al objetivo estratégico N° 2

Objetivo Estratégico 2: Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.		
	Complementariedades	Duplicidades
Consejo de Monumentos Nacionales	Existe complementariedad explícita en el ámbito de la asesoría técnica que la DA entrega al CMN.	Existen duplicidades en el ámbito de la difusión.
Unidad Patrimonio DDU - MINVU	Existe complementariedad en la medida que esta Unidad interviene a través de incentivos a la inversión privada y en los espacios públicos, en áreas de conservación histórica, potenciándose con la recuperación de inmuebles realizada por la DA localizados también en éstas zonas. A su vez esta Unidad apoya la generación y adecuación de la normativa urbana, área que no es competencia de la DA.	Existe duplicidad en el ámbito de la difusión del patrimonio.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

III.1.2.3 Duplicidades y complementariedades con instituciones relacionadas con el objetivo estratégico 3

El objetivo estratégico N° 3 de la Dirección de Arquitectura consiste en gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación. La selección de las obras de arte se realiza mediante concursos abiertos, por invitación o asignaciones directas, a artistas nacionales, según metodología indicada por la Comisión Nemesio Antúnez y/o jurados convocados especialmente.

La Comisión estableció en su reglamento que la Dirección de Arquitectura del MOP actuaría como organismo técnico asesor, gestionando el financiamiento con clientes de la DA y otras instituciones públicas.

El Objetivo Estratégico 3 de la DA así como su Producto Estratégico “Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público” y los subproductos convocatorias a concursos de arte, ejecución de obras de arte, diseño gráfico de

apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte, montaje de exposiciones, diseño de publicaciones, son la respuesta a los requerimientos que se le hacen a la DA como entidad asesora de la Comisión Nemesio Antúnez. Es decir, su nominación como ente asesor queda plasmada en la Misión de la DA y en su diseño estratégico, reflejándose también en su diseño organizacional al contar con un departamento abocado al tema con el mismo nivel de importancia que el departamento de edificación pública y el departamento de patrimonio.

En este sentido la pregunta que guía el análisis de este producto, en términos de duplicidades y complementariedades, tiene que ver con la pertinencia de instalar en la DA estas capacidades en la medida que existe el Consejo de la Cultura y de las Artes.

a) Consejo de la Cultura

La Ley Número 19.891, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), establece en su Artículo 1º que el Consejo es un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará directamente con el Presidente de la República. Sin perjuicio de esta relación, todos aquellos actos administrativos del Consejo en los que, según las leyes, se exija la intervención de un Ministerio, deberán realizarse a través del Ministerio de Educación.

En el Artículo 2º de la misma Ley se establece que el Consejo tiene por objeto apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país. Las atribuciones de la Dirección de Arquitectura están establecidas en el D.F.L. M.O.P. N° 850/1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas.

Respecto a la misión de ambas instituciones, el desarrollo cultural y la creación artística están en el centro de la misión del Consejo y también forman parte de la misión de la DA.

Cuadro III.18, Comparación Misión DA – Consejo de la Cultura y de las Artes

Misión D.A.	Misión Consejo de la Cultura y de las Artes⁸⁵
Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector	Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando

⁸⁵ Sitio Web www.consejodelacultura.cl

Como se muestra en el esquema anterior, el objetivo estratégico 3 de la DA se relaciona de manera directa con los objetivos estratégicos del Consejo, lo cual nos indica existencia de duplicidades entre ambas instituciones.

El cuadro siguiente muestra el producto estratégico N° 3 de la DA y sus productos y el producto estratégico directamente relacionado del Consejo de la Cultura.

Cuadro III.20, Productos Estratégicos DA – Consejo de la Cultura y de las Artes

Producto Estratégico N° 3 y subproductos D.A.	Productos Estratégicos Consejo de la Cultura ⁸⁷
Producto Estratégico N° 3: Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.	
Subproductos Convocatorias a concursos de arte. Ejecución de obras de arte. Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte. Montaje de exposiciones. Diseño de publicaciones.	FONDART, fondo que financia, total o parcialmente, proyectos de fomento de las artes. El fondo se asigna a través de un concurso realizado anualmente y en cual pueden participar personas naturales o jurídicas. El proceso considera la convocatoria al concurso, selección de proyectos, ejecución de los mismos y difusión de lo ejecutado.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Un análisis del cuadro anterior permite observar la existencia de duplicidad entre el producto FONDART del Consejo, con los subproductos convocatoria a concursos de arte y ejecución de obras de arte de la DA, ya que el FONDART contempla el financiamiento total o parcial de proyectos de fomento de las artes, lo cual incluye la convocatoria a concurso y la ejecución de los mismos. Si bien, en el caso de la DA la ejecución de obras de arte puede ser financiada con recursos sectoriales o de mandantes, lo esencial para los efectos de este análisis, es el hecho que no hay diferencia entre los subproductos y los componentes del FONDART.

⁸⁷ Incluye los productos estratégicos del Consejo de la Cultura con los que se aprecia duplicidad con la DA. Otros productos del Consejo son: Fondo Nacional del Libro y la Lectura, Fondo de Fomento de la Música Nacional, Fondo de Fomento Audiovisual, Premios Iberoamericano de Poesía 'Pablo Neruda', Premios a la Música Nacional 'Presidente de la República', Premios al Audiovisual, Escuelas de Rock, Convenios y acuerdos nacionales e internacionales, Servicios de representación, Proyecto de Fomento a la Dramaturgia Nacional, Implementación Sistema de Certificación de Artesanía Nacional, Proyecto Sismo, Chile se mueve con Arte, Programa Anual de Conciertos Orquesta de Cámara de Chile, Programa Anual de Presentaciones Ballet Folclórico Nacional BAFONA, Celebraciones "Días de las Artes", Carnaval Cultural de Valparaíso, Exposiciones de Arte Contemporáneo en Galería Gabriela Mistral, Mediateca Central, Estadísticas culturales, Seminarios Pensamiento y Cultura, Seminario de Artesanía, Revista Institucional "Pausa", Servicio de Préstamo de Centro de Documentación Cultural, Estímulos a la Investigación en Cultura: Programa Haz tu tesis en cultura, Diplomado Virtual en Gestión Cultural, Asesorías a la Gestión Cultural Municipal, Publicaciones sobre Gestión Cultural, Fondo Nacional de Escuelas Artísticas, Asesorías a Establecimientos de Educación Artística Especializada, Asesorías a Establecimientos del Sistema de Educación General, Concurso de Teatro Escolar.

Por lo tanto, considerando que los subproductos convocatoria a concursos de arte y ejecución de obras de arte son los básicos del producto estratégico 3 de la DA, se puede afirmar que existe una clara duplicidad entre este producto y el producto FONDART del Consejo de la Cultura. Adicionalmente, se puede señalar que el diseño estratégico del Consejo se centra en promover el desarrollo cultural, a través del financiamiento parcial o total, especialmente bajo la modalidad de fondos concursables, dado lo cual, en la medida que se consolide su gestión, mayores presentará capacidades y “expertise” para el desarrollo de concursos de arte, los procesos asociados a estos concursos y la materialización de las obras de arte.

b) Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM).

El cuadro siguiente presenta una comparación entre la misión de la DA Y la DIBAM:

Cuadro III.21, Comparación misión DA-DIBAM

Misión D.A.	Misión DIBAM
<p>Gestionar Edificación Pública, incorporando el patrimonio arquitectónico, el arte y la cultura a la infraestructura y espacio público; generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización, para satisfacer con calidad los requerimientos de las Instituciones del Sector Público, Gobiernos Regionales, Municipalidades y otros que requieran la asesoría técnica del Servicio. Todo ello de acuerdo con las políticas que fija el Gobierno.</p>	<p>Reunir, rescatar, conservar, hacer accesible, investigar y difundir nacional e internacionalmente el Patrimonio Cultural de Chile, para ponerlo al servicio del desarrollo de las personas y la identidad cultural del país, privilegiando a los sectores de menores ingresos.</p>

Fuente: Elaborado por la Consultora.

**Cuadro III.22, Comparación objetivo estratégicos DA-DIBAM
Objetivo Estratégico N° 3 D.A. Objetivos Estratégicos DIBAM ⁸⁸**

Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación.

Incrementar el número y variedad de servicios culturales, con el propósito de privilegiar a los grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados.

Profundizar la participación ciudadana activa, integrando a la comunidad en la gestión, desarrollo, rescate, conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural chileno.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Cuadro III.23, Productos estratégicos DA-DIBAM

Producto Estratégico N° 3 y subproductos D.A.	Productos Estratégicos de la DIBAM
Producto Estratégico N° 3: Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público. Subproductos Convocatorias a concursos de arte. Ejecución de obras de arte. Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte. Montaje de exposiciones. Diseño de publicaciones.	Acceso a Museos Exposiciones (Permanentes, Temporales, Itinerantes, Virtuales) Acceso a Bibliotecas Acceso a Archivos Conservación Patrimonio cultural Registro de la propiedad intelectual de autores chilenos Investigaciones en torno al patrimonio cultural que posee la DIBAM Información y difusión del patrimonio cultural disponible en la DIBAM

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El análisis de la misión, objetivos y productos estratégicos de la DIBAM no muestra duplicidad con aquellos de la Dirección de Arquitectura. Los objetivos estratégicos de la DIBAM se refieren a servicios culturales, patrimonio cultural y bibliotecas, archivos y museos, siendo estos distintos a los que se propone abordar la DA que son patrimonio arquitectónico, monumentos nacionales y obras

⁸⁸ No se incorporaron en el esquema los siguientes objetivos estratégicos, dado que a simple vista no están relacionados con los de la DA: Incrementar el número de usuarios que accede a los servicios en bibliotecas, archivos y museos privilegiando a los sectores de menores ingresos de la sociedad.; Poner a disposición de la comunidad local las bibliotecas, archivos y museos, como espacios de reflexión, información, esparcimiento y educación formal e informal, privilegiando el rescate en su quehacer de la identidad local de cada región; Incrementar la calidad de los servicios culturales de la DIBAM, tanto en su gestión, producción como provisión; Incrementar el grado de conservación, preservación y restauración de las colecciones de bibliotecas, archivos y museos, para proteger el patrimonio cultural contra el deterioro, con el propósito fundamental de ponerlas en forma adecuada al servicio de los usuarios; Fortalecer el aporte de recursos externos y la participación privada en el financiamiento y gestión de los servicios; . Contribuir al posicionamiento y reconocimiento de la DIBAM como eje de la investigación, recuperación y divulgación del patrimonio cultural; Profundizar en modernizar la institución en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías y formas de trabajo, en los ámbitos de los servicios y de la gestión.

de arte, pero en el contexto de su incorporación al espacio público y la infraestructura.

Podría existir una posible duplicación en el producto Acceso a Museos⁸⁹ en el ámbito de montaje de exposiciones, sin embargo son muchas las instituciones públicas y privadas que montan sus propias exposiciones y además este no es un servicio que presta la DIBAM. Por lo tanto, podemos decir que no hay duplicidad de los productos y subproductos de la DA con los de la DIBAM.

Cuadro III.24, Tabla Resumen de complementariedades y duplicidades respecto al objetivo estratégico N° 3

Objetivo Estratégico 3: Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación		
	Complementariedades	Duplicidades
Consejo de LA Cultura y de las Artes		Existen claras duplicidades en los distintos ámbitos y en el diseño estratégicos de las instituciones.
DIBAM		

Fuente: Elaborado por la Consultora.

III.1.3 Productos prescindibles, externalizables o ausentes

III.1.3.1 Productos prescindibles.

En esta sección analiza en qué medida las actividades que desarrolla la DA podrían ser consideradas prescindibles, ya sea porque otra institución las realiza más eficientemente, o porque podrían ser realizadas por el sector privado, bajo el concepto de subsidiariedad del Estado, y cuales son propias del Estado, en cuanto a que por su carácter no son transferibles o contratables con el sector privado.

Para estos efectos conviene reseñar que el análisis económico distingue rigurosamente entre lo que son bienes públicos y privados. Los primeros se caracterizan por presentar no rivalidad en el consumo y porque no se puede excluir de su consumo a quienes no pueden pagar por ellos. La existencia de ambos atributos lleva al hecho que los esquemas institucionales y de financiamiento difieran de la prestación privada, la cual sería ineficiente. En el otro extremo, los bienes considerados privados se caracterizan por no tener los atributos señalados, es decir, tienen rivalidad en el consumo y puede excluirse de su uso a quienes no pagan por ellos. Opciones intermedias, o graduales, que tienen uno u otro atributo, pero no ambos, se conocen como bienes semi-públicos o semi-privados.

⁸⁹ El acceso a museos contempla montaje de exposiciones Permanentes, temporales, itinerantes, virtuales.

Otros elementos relevantes a considerar sobre los bienes o servicios bajo análisis, y que inciden en la organización de su prestación, son: la presencia de externalidades, de economías de escala, los niveles de costos hundidos, y los requerimientos de coordinación⁹⁰.

En general, el enfoque analítico y experiencia indica que en la medida que los bienes a ser provistos son puramente privados, y no existen otros atributos, como los señalados en el párrafo anterior, la provisión privada de los mismos, bajo un régimen de competencia será la manera más eficiente de proveerlos. Aún cuando economías de escala impidan, por ejemplo, la competencia, el concurso por contratos es otra opción de gestión de los servicios. Si no se dan las condiciones de bien privado puro, el Estado debería intervenir en la regulación de la prestación del mismo, o directamente proveerlo.

De lo anterior se concluye que ninguno de los productos estratégicos de la DA reúne las características para considerarlos bienes públicos, ya que todos presentan rivalidad en su consumo y puede excluirse a quienes no puedan pagar por ellos, debido a que, fundamentalmente, se trata de diseño y ejecución de obras (de edificación pública, patrimonial o de arte). Dado lo anterior, en principio los tres productos estratégicos de la DA podrían ser prescindibles o externalizables al sector privado. Las razones para mantener algunas de estas funciones en el ámbito estatal, y en la DA, se relacionan con otros aspectos.

a) Producto estratégico 1 y sus subproductos

En el caso de este producto de la DA, las razones básicas que justifican que exista una entidad del Estado central que preste servicios relacionados con obras de edificación pública a instituciones mandantes⁹¹, son: (i) hay ciertas economías de escala y alcance que aconsejan que estos servicios sean provistos por una entidad central; (ii) existen numerosas entidades que no tienen la capacidad de contratar diseños y obras con el sector privado y, (iii) no hay políticas, normas, ni sistemas de incentivos y fiscalización, que aseguren la eficiencia de las decisiones que los mandantes individuales tomen en esta materia.

Adicionalmente, el análisis realizado respecto a complementariedades y duplicidades del producto estratégico N° 1 mostró que no existen duplicidades con otros organismos públicos, existiendo más bien importantes complementariedades con instituciones de la administración del Estado que requieren de la asesoría

⁹⁰ Ver, entre otros, Kassides, Christine: "Institutional Options for the Provision of Infrastructure", World Bank Discussion Paper 212, 1993; y Israel, Arturo: "Issues for Infrastructure Management in the 1990s", World Bank Discussion Paper 171, 1992.

⁹¹ También puede cuestionarse el hecho que la edificación que usa el Estado deba ser de su propiedad, en este sentido podría ser completamente prescindible la DA en su rol fundamental.

técnica de la DA para proyectos de inversión en edificación, al no poseer las competencias requeridas ni corresponder a su diseño estratégico la instalación de ellas. En consecuencia, aunque no corresponde a un bien público, se considera que este producto y sus subproductos no son prescindibles en la DA.

El cuadro siguiente presenta el producto estratégico número 1 y sus subproductos:

Cuadro III.25, Productos Estratégico 1 y subproductos

Producto estratégico N° 1	Subproductos
Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.	Estudios básicos de inversión Diseños arquitectónicos Proyectos de arquitectura, ingeniería y especialidades. Conservación de Edificios Fiscales. Obras nuevas (construcciones, ampliaciones, restauraciones, reparaciones y reposiciones). Cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

b) Producto estratégico 2 y sus subproductos.

La definición de carácter patrimonial de un edificio, sea público o privado, es una materia de competencia exclusiva del Estado, es decir corresponde a un bien público. Lo mismo corresponde respecto de los estándares y normas que rigen los mejoramientos, adecuaciones o intervenciones de tales edificaciones. Sin embargo, las actividades asociadas a la formulación y ejecución de proyectos y obras de recuperación del patrimonio arquitectónico y monumentos nacionales, son productos privados.

Dado lo anterior, el Estado debiera prescindir o externalizar las actividades asociadas al producto estratégico N° 2 de la DA. No obstante, se reconoce que no existe en el país, en la actualidad, una capacidad del sector privado para atender estas necesidades, y por ende, se considera necesario que el Estado ejerza un rol de liderazgo, formando cuadros profesionales y gestionando directamente tales actividades, con el posible apoyo de entidades públicas o privadas internacionales, que cuenten con experiencia en esta materia. El interés del Estado es aquí proteger el patrimonio nacional edificado y considerando que la DA tiene capacidades en este tema y no presenta duplicidades con otras instituciones públicas, es razonable que desarrolle este nicho de actividad, aunque con una visión de transferencia posterior al sector privado, en la medida que este se capacite por medio de su incorporación en proyectos de recuperación patrimonial.

En lo que se refiere al subproducto actividades de difusión del patrimonio se considera prescindible en la DA, tanto porque existe duplicidad con el Consejo de Monumentos Nacionales y con la Unidad de Patrimonio del MINVU, como porque su prestación es evidente que puede ser efectuada por medio de la contratación de empresas privadas, y no corresponde que la DA las desarrolle directamente.

El cuadro siguiente presenta el producto estratégico número 2 y sus subproductos:

Cuadro III.26, Producto Estratégico 2 y Subproductos

Producto Estratégico N° 2	Subproductos
Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.	Programa de recuperación de Patrimonio Arquitectónico. Informes técnicos de Patrimonio Arquitectónico. Seguimiento de los edificios patrimoniales. Asesorías para proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico. Actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

c) Producto estratégico 3 y sus subproductos.

La materialización de actividades relacionadas con el quehacer artístico que se incorpora en las obras y espacios públicos, es claramente un bien de carácter privado, y por ende prescindible o externalizable. El rol del Estado en este aspecto es definir los elementos que establecen las características de los proyectos de arte a ser considerados en estas obras y participar en la selección de los concursantes.

Considerando que dichas actividades son parte del rol del Consejo de la Cultura, y que existen duplicidades entre el producto estratégico FONDART de dicha institución con el producto estratégico número 3 de la DA, se considera que este producto estratégico y sus subproductos son prescindible para la DA. Adicionalmente, e independiente de lo anterior se considera que los subproductos diseño gráfico, montaje de exposiciones y diseño de publicaciones son prescindibles, dado que no guarda relación con el producto, y son más bien actividades de apoyo.

El cuadro siguiente presenta el producto estratégico número 3 y sus subproductos:

Cuadro III.27, Productos Estratégico 3 y subproductos

Producto Estratégico N° 3	Subproductos
Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público.	Convocatorias a concursos de arte. Ejecución de obras de arte. Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte. Montaje de exposiciones. Diseño de publicaciones

Fuente: Elaborado por la Consultora.

III.1.3.2 Productos externalizables

Las externalizaciones persiguen ayudar a que las organizaciones se concentren en sus competencias claves, que son aquellas que desarrollan en mejor forma que el resto. La decisión de externalizar o no un proceso o servicio normalmente requiere un análisis desde un punto de vista estratégico, tipo de bien (público/privado), recurrencia, disponibilidad de oferta y relación costo/beneficio.

La mayoría de los pasos del proceso para obtener un producto o subproducto pueden externalizarse, entendiéndose por ello y en el marco de este estudio, contratar los servicios en el sector privado, si existe oferta en este sector. Sin embargo el aspecto clave en el buen funcionamiento de los procesos externalizados, especialmente cuando estos son más especializados o complejos, es disponer de las capacidades para definir el encargo, efectuar adecuados procesos de licitación y realizar los controles indispensables para recibir el servicio o producto deseado.

Por otra parte las decisiones iniciales respecto a cómo, cuándo y en qué invertir los recursos públicos corresponden al ámbito de las decisiones políticas y orientaciones de un gobierno, por lo cual deben ser mantenidas en el ámbito público y no pueden externalizarse. Lo que sí puede considerarse como externalizable son las asesorías a la evaluación de una inversión y a la toma de decisiones en el marco de un horizonte político establecido.

A base de las consideraciones anteriores, del análisis de bien público/privado efectuado en el punto de bienes prescindibles y de la existencia de oferta privada, a continuación se analizan las posibilidades de externalizar los productos o subproductos estratégicos de la Dirección de Arquitectura.

a) Producto estratégico 1 y sus subproductos

Este producto corresponde al Sector de la Construcción, en el cual en Chile el sector privado tiene una amplia y competitiva oferta, ya que existe un conjunto

de empresas constructoras, oficinas de arquitectura y de ingeniería, proveedores de servicios y bienes etc., altamente consolidadas. El cuadro siguiente muestra la oferta privada para cada uno de los subproductos y si ya está externalizado o no por la DA.

Cuadro III.28, Oferta privada para subproductos DA

Subproducto	Oferta Privada	Situación actual en la DA
Estudios Básicos de Inversión	Consultoras especializadas	Externalizado
Diseño de Arquitectura	Oficinas de Arquitectura	Externalizado
Diseños de Ingeniería y Especialidades	Oficinas de Ingeniería y otras especialidades	Externalizado
Conservación de Edificios	Empresas de construcción especializadas en ese ámbito	Externalizado
Ejecución de obras nuevas	Empresas de Construcción	Externalizado
Diseño de normas, estándares y procesos	Empresas consultoras	No externalizado.
Aplicación de normas y fiscalización	Empresas de inspección técnica	No externalizado.

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

El cuadro anterior muestra que para todos los subproductos que componen el Producto Estratégico 1 existe oferta en el sector privado y que la mayoría de ellos están externalizados, lo cual se considera adecuado. En cuanto al diseño de normas, estándares y procesos, subproducto que no está externalizado, corresponde más bien al diseño de procedimientos internos de la institución que a un subproducto, como se señaló en el acápite de análisis de consistencia de los productos.

Por otra parte, la aplicación de normas y fiscalización, es una función que por corresponder a un bien público, no es delegable en privados, excepto la asesoría de la Inspección Fiscal, la cual se encuentra externalizada actualmente.

b) Producto estratégico 2 y sus subproductos

Las actividades asociadas a la formulación y ejecución de proyectos y obras de recuperación del patrimonio arquitectónico y monumentos nacionales, son productos privados, dado lo cual el Estado debiera procurar externalizar todas las actividades asociadas a la formulación y ejecución de proyectos y obras en esta materia. No obstante, se reconoce que no existe en el país, en la actualidad, una capacidad del sector privado para atender estas necesidades, y por ende, se considera razonable que el Estado, a través de la DA, pueda gestionar, aunque

con una visión de transferencia posterior al sector privado, en la medida que este se capacite por medio de su incorporación en proyectos de recuperación patrimonial

Como se aprecia en el Cuadro a continuación, aunque en forma limitada, existe oferta privada para los subproductos del producto N° 2. En particular, hay capacidad en arquitectura patrimonial, pero prácticamente no existe en la ejecución de obras de restauración, rehabilitación o recuperación del patrimonio arquitectónico, aunque es posible en algunos ámbitos acudir a la oferta especializada en el extranjero. Sin embargo, no hay externalización de los servicios asociados, tendiéndose más bien a mantener e incorporar capacidades internas, lo cual se considera inadecuado, ya que al no recurrir a ella no permite desarrollar capacidades en este tema en el sector privado.

Cuadro III.29, Oferta privada para subproductos DA

Subproducto	Servicio Privado existente	Situación actual en la DA
Programa de recuperación de Patrimonio Arquitectónico	Asesores especializados en el tema en Chile y en el extranjero	No externalizado
Informes técnicos de Patrimonio Arquitectónico	Oficinas de arquitectura, Ingeniería y Construcción en Chile y en el extranjero	No externalizado
Seguimiento de los edificios patrimoniales	Oficinas de arquitectura, Ingeniería y Construcción en Chile y en el extranjero	No externalizado
Asesorías para proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico	Consultores especializados en Chile y el extranjero	No externalizado
Actividades de difusión del Patrimonio Arquitectónico	Empresas de publicidad	No externalizado

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

En lo que se refiere al subproducto actividades de difusión, es evidente que su prestación puede ser efectuada por medio de la contratación de empresas privadas y, por lo tanto, no corresponde que la DA las desarrolle directamente, considerando además que, como se señaló en el acápite anterior, este subproducto se considera prescindible en la DA

c) Productos estratégico 3 y sus subproductos.

Como anteriormente se señaló la materialización de actividades relacionadas con el quehacer artístico que se incorpora en las obras y espacios públicos, es claramente un bien de carácter privado, y por ende externalizable. El rol del Estado en este aspecto es definir los elementos que establecen las características de los proyectos de arte a ser considerados en estas obras y participar en la selección de los concursantes, rol que debiera estar a cargo del Consejo de la Cultura.

Por otra parte, para los subproductos del producto estratégico N° 3 existe una amplia oferta de servicios privados, como se muestra en el Cuadro siguiente, a pesar de lo cual los servicios no están externalizados.

Dada esta oferta privada y la existencia de un mercado de alta calidad y competitivo, aún cuando la DA mantuviera algún rol en este tema, todas las actividades relacionadas con la ejecución, montaje de exposiciones, diseño gráfico y diseño de publicaciones, deberían ser externalizadas.

Cuadro III.30, Oferta privada para producto DA

SubProducto	Servicio Privado existente	Situación actual en la DA
Convocatorias a concursos de arte	Empresas Asesoras y especialistas en el tema	No externalizado
Ejecución de obras de arte	Artistas	Ejecutado por el artista que se atribuye el concurso.
Diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte	Empresas de publicidad	No externalizado
Montaje de exposiciones	Empresas Asesoras y especialistas en el tema	No externalizado
Diseño de publicaciones	Empresas de publicidad	No externalizado

Fuente: Elaborado por Consultora.

III.1.3.3 Productos ausentes

En el contexto de los estudios relacionados con el nuevo modelo de gestión de la edificación pública, se han identificado algunos roles o productos ausentes en la institucionalidad actual, parte de los cuales podría asumir la Dirección de Arquitectura.

En general, en tales estudios se ha venido analizando y efectuando proposiciones en materia de gestión de la edificación pública, los que están dirigidos a corregir o mejorar las significativas ineficiencias que se han observado en la gestión de la misma. Esta sección presenta un breve resumen de los aspectos en discusión, y analiza los posibles roles que la Dirección de Arquitectura podría cumplir en un nuevo contexto institucional.

Como referencia básica cabe indicar que la superficie construida de edificación pública, a diciembre del 2004, del Gobierno Central ha sido estimada en unos 2 a 2,5 millones de m², los que a precios comerciales se tasan a unos US\$ 1.100 a US\$ 1.400 millones.

A partir de un análisis económico ha sido posible identificar y cuantificar una serie de dimensiones relevantes para una gestión eficiente de dicha infraestructura. Estos incluyen principalmente: (a) eficiencia en cuanto a la disponibilidad total de m² de edificación pública por funcionario; (b) necesidad de normar en relación con los estándares exigibles en el caso de reparticiones que atiendan público; (c) eficiencia en el uso interno de la edificación pública; (d) uso apropiado de terrenos; (e) calidad constructiva de modo que se satisfagan las necesidades de los usuarios de los servicios que cobijan, facilitando una mayor productividad laboral y la incorporación de tecnologías modernas para la gestión pública; (f) requerimientos de mantenimiento; (g) localización, tomando en cuenta los impactos urbanos asociados, (h) contabilizar apropiadamente los costos totales de la gestión, que induzca decisiones racionales; (i) racionalizar el proceso de decisiones presupuestarias.

Los diagnósticos existentes⁹² han establecido que actualmente no existen incentivos para una adecuada gestión de la edificación pública, debido a que:

- La inversión en edificación pública no tiene costo para la institución solicitante, lo que tiende a generar una demanda no cubierta en forma permanente.
- No hay participación de los usuarios en los beneficios que eventualmente pudieran generar una eficiente gestión de la edificación pública.
- No se utilizan indicadores de gestión específicos para evaluar la gestión de la edificación pública.
- No es clara la definición de las responsabilidades y competencias para los encargados de gestionar la edificación pública.
- No se utilizan estándares para medir y valorar el uso de la infraestructura pública.

En los estudios indicados se ha adoptado la noción de establecer un nuevo modelo de gestión cuyo objetivo central sería el de “aumentar la eficiencia de largo plazo en la provisión y gestión de la edificación pública del Estado”. Ello involucra concretamente que:

- Las decisiones con respecto al qué, cómo, cuánto, dónde y cuándo producir y consumir deben tomar en cuenta el conjunto de beneficios y costos sociales pertinentes.

⁹² Los antecedentes básicos de esta sección se toman de: Sur Profesionales Consultores: Gestión de la Edificación Pública, Informe Final, septiembre 2003; Ducci, Jorge: Evaluación Económica del Programa de Reforma de la Gestión de la Edificación Pública, Informe Final, Julio 2004; Banco Interamericano de Desarrollo: Programa de Gestión de la Edificación Pública, Propuesta de Préstamo de Cooperación Técnica (CH-L1006), julio 2004; Santiago Consultores Asociados: Diagnóstico de la Edificación Pública del Gobierno Central en Chile. Vol 1, Cap. V: El Proceso de Toma de Decisiones de la Edificación Pública en Chile, 2006.

- La toma de decisiones debe internalizar los efectos de la edificación pública sobre el entorno urbano. Estos impactos urbanos usualmente no se incorporan en el sistema de precios, por lo cual se les conoce como externalidades. Su no consideración implica una fuente significativa de ineficiencia social.
- Se debe posibilitar el acceso a financiamiento para proyectos socialmente rentables, permitiendo especialmente la incorporación de capital y gestión privados. En este sentido se debe convertir la edificación pública en oportunidad de inversión para los fondos institucionales y privados; los que se agregan y articulan con otros recursos, incluyendo los recursos públicos para el financiamiento de las necesidades de edificación pública.
- Es necesario racionalizar (o minimizar) los costos al fisco relacionados con la gestión y provisión de la edificación pública.

Hay consenso en que el superar los problemas indicados necesariamente pasa por revisar los roles y funciones de las instituciones existentes y/o modificarlos gradual o radicalmente. Los roles fundamentales que se propone desarrollar se han agrupado en las siguientes categorías:

- Función de estrategias y políticas
Formular y/o aprobar políticas sectoriales
Formular una visión estratégica del sector
Determinar las prioridades de acción
Vincular con otros procesos relacionados
Evaluar responsabilidades de los actores sectoriales
- Función de regulación y fiscalización
 - Crear los instrumentos normativos sectoriales
 - Aplicar el marco regulatorio de precios a usuarios y de incentivos
 - Desarrollar de manuales técnicos sectoriales
 - Elaborar planes indicativos a nivel sectorial-territorial
 - Aprobación de operaciones inmobiliarias
 - Desarrollar y mantener el sistema de información sectorial
 - Normar sobre seguros
 - Fiscalizar y sancionar a los usuarios y actores sectoriales
- Función de gestión inmobiliaria
Articular recursos públicos y privados
Identificar oportunidades de negocios
Formular planes y programas sectoriales-territoriales específicos
Formular planes y programas a nivel de servicios
Materializar las actividades de gestión inmobiliaria (compra-venta-arriendo, etc.)

- Función de administración y mantención de edificios

Gestionar los bienes inmuebles propiamente tales
Sistemas de mantención y reparaciones menores
Aplicación de manuales de procedimientos

El análisis técnico asociado a las posibles propuestas institucionales indica que las funciones de formulación de estrategias y políticas, así como de regulación y fiscalización debieran radicarse a nivel ministerial, pudiendo fusionarse en una sola entidad, o separar la de regulación y fiscalización en una entidad tipo Superintendencia, análoga a la que se utiliza para diversos servicios públicos monopólicos. En lo que se refiere a la administración y mantención de los edificios propiamente tales, la única opción que se considera razonable es que cada servicio sea responsable de llevarla a cabo.

El punto de discusión central respecto de lo institucional se refiere a decidir la modalidad a adoptar para efectos de la gestión inmobiliaria propiamente tal. A estos efectos se reconoce que los puntos centrales a decidir se refieren a dos dimensiones. La primera se relaciona con el nivel de centralización y monopolio en la toma de decisiones. La segunda se refiere al carácter jurídico del gestor, esto es, si es un ente del Estado, o si la gestión inmobiliaria se hace a través de un gestor privado bajo contrato.⁹³ Los varios modelos de gestión se tipifican de acuerdo con que combinación de estos elementos se adopte, posibilitando modelos que van desde la creación de una empresa del Estado que gestione monopólicamente la edificación pública, hasta un modelo que opere descentralizadamente bajo la figura de contrato de gestión con concesionarios privados.

De las varias alternativas hubo algún grado consenso entre las instituciones participantes⁹⁴ en privilegiar la opción de un modelo de gestión pública no monopólica, el cual consiste esencialmente en crear una entidad de gestión inmobiliaria tipo empresa del Estado, con autonomía y orientación comercial. Sin embargo, en este modelo se permite que los servicios que lo deseen puedan tomar sus propias decisiones sobre gestión de su edificación. En este sentido la empresa central del Estado sería utilizada como opcional por los servicios, y no tendría el carácter de monopólica. De esta manera se genera competencia entre la empresa del Estado y las iniciativas que se generen por los servicios.

Tomando en cuenta lo señalado, es imprescindible que las funciones de regulación se separen de las de operación, y que estas se asignen a un ente de

⁹³ Esta delegación se refiere a la facultad de tomar las decisiones de gestión inmobiliaria del sector, y no está necesariamente relacionado con el cómo se desarrollarán las actividades relacionadas con la gestión inmobiliaria. En cualquier alternativa se presupone que habrá una amplia externalización de servicios con operadores inmobiliarios privados.

⁹⁴ Dirección de Presupuestos, Ministerio de Bienes Nacionales y Dirección de Arquitectura

nivel ministerial. Será el regulador el que deberá aprobar las iniciativas de la empresa estatal, así como de los proyectos preparados independientemente por los servicios.

Entre los roles que podría asumir la Dirección de Arquitectura se encuentran las funciones de formulación de políticas, regulación y fiscalización de la edificación pública, las cuales incluyen entre otras las de: crear los instrumentos normativos sectoriales; desarrollar y aplicar el marco regulatorio en base a incentivos; desarrollar manuales técnicos sectoriales; normar sobre seguros; fiscalizar y sancionar a los usuarios y actores sectoriales. Dichas funciones, por sus características técnicas, parece natural radicarlas en la Dirección de Arquitectura en el Ministerio de Obras Públicas, o eventualmente en el Ministerio de Economía, dado su rol regulatorio, lo cual evitaría mezclar un rol normativo con el de ejecutor que tiene la DA.

Otro rol o producto ausente que podría asumir la Dirección de Arquitectura, dice relación con la gestión inmobiliaria, entendiéndose por tal la articulación de recursos públicos y privados, identificación de oportunidades de negocios, formulación de planes y programas sectoriales-territoriales específicos, formulación de planes y programas a nivel de servicios, ejecución de las actividades de gestión inmobiliaria (compra-venta-arriendo, etc.).

Ninguno de estos roles está comprendido en el actual mandato legal de la Dirección de Arquitectura, pero son más consistentes con la Misión que la institución se ha definido e implicarían cambios significativos en su accionar. Hay que notar también que la función de gestión inmobiliaria y la de políticas y regulación, no debieran estar localizadas en la misma institución, debido a que no es compatible que una institución sea al mismo tiempo regulador (o fiscalizador) y ejecutor (o fiscalizado).

III.2 Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de gestión

III.2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

Para realizar la evaluación de la estructura institucional, es necesario tener presente que ésta no es un fin en sí misma sino que está supeditada a los objetivos de la institución y, por lo tanto, debe apoyar la estrategia de provisión de los productos en forma descentralizada territorialmente.

Teniendo presente este alcance, la evaluación de la estructura institucional⁹⁵ se realiza desde las siguientes perspectivas:

- el diseño organizacional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos.
- las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional.
- los cambios organizacionales ocurridos durante el período en evaluación.

III.2.1.1 Evaluación de la estructura institucional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos.

La organización vigente es consistente con una estrategia de provisión de los productos en forma descentralizada territorialmente, ya que se contemplan direcciones regionales en cada una de las regiones del país. Para ello a nivel regional se contemplan funciones o cargos tales como Jefe de Proyectos, Jefe de Construcción e Inspectores Fiscales, los cuales están destinados a coordinar, gestionar o inspeccionar la provisión de los productos estratégicos de la institución.

A juicio de la Consultora se considera adecuada la organización por producto que existe en el Nivel Central, ya que ello permite un manejo técnico especializado de cada producto, el cual se considera indispensable dado que se trata de productos claramente diferenciados entre sí.

La existencia de una organización por producto y de carácter funcional en el nivel central, es compatible con una organización descentralizada para la provisión de los productos, ya que desde el nivel central se entregan las orientaciones de política y normativas y se presta apoyo técnico especializado a las regiones. El hecho que a nivel regional no se replique la organización por producto se considera adecuado, debido a que la carga de trabajo de los productos estratégicos número 2, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico, y número 3, Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público, no lo justifica, ya que la actividad se concentra en el producto estratégico número 1, Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras, a nivel regional, producto principal de la Dirección⁹⁶.

⁹⁵ La evaluación se refiere a la estructura organizacional vigente del Servicio al inicio del estudio (marzo de 2006).

⁹⁶ Ver punto III.4 de este informe.

La estructura y distribución de funciones de la Dirección de Arquitectura, se considera adecuada para la provisión de los productos estratégicos de la institución ya que, tanto en el nivel central como en el regional, se han segregado las funciones de provisión de los productos, de las de planificación y de administración de los recursos. Esta opinión es consistente con la expresada por un 63% de los Directores Regionales y Jefes de Departamento del Nivel Central de la DA, que calificó como adecuado el diseño organizacional para la provisión de los productos estratégicos, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que, para los efectos de esta evaluación, se envió a los ocupantes de estos cargos⁹⁷.

a) Fortalezas de la estructura organizacional

A continuación se indican las principales fortalezas de la estructura institucional que fueron identificadas dentro del proceso de evaluación.

En primer lugar, se considera que existe una adecuada separación de las funciones principales de la institución, entre aquellas relacionadas con el diseño, evaluación y supervisión de la provisión de los productos, respecto de las funciones vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos, materiales y financieros. Esta separación se visualiza por la existencia de departamentos por producto, un departamento de Planificación y uno de Administración en el nivel central, y por la existencia de las unidades de Proyectos, Construcción, Planificación y Administración en la organización regional. Dicha separación permite agrupar funciones de similares características, con lo cual se logra una razonable especialización en su manejo, lo que facilita la supervisión y ejecución de las tareas.

Otro aspecto positivo identificado es la dependencia de la función de Auditoría Interna directamente de la Dirección, lo cual le otorga el grado de independencia requerido por esta Unidad, respecto de las unidades ejecutoras, para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos.

Asimismo, se considera adecuada la ubicación de la función informática bajo dependencia del Departamento de Administración y Presupuestos, dado que sus labores están relacionadas con soporte técnico de los computadores y software de aplicación y no con el desarrollo o procesamiento de información.

⁹⁷ La tasa de respuesta para esta pregunta fue de 93% en el caso de los Directores Regionales y de 80% en el caso de los Jefes de Departamento del Nivel Central. En el Anexo 8 se incluye la tabulación de las respuestas a dicho cuestionario.

A nivel regional se considera adecuada la organización en una Unidad de Proyectos, que supervisa la ejecución de los diseños y tiene a su cargo la función de Patrimonio y Obras de Arte, y una Unidad de Construcción, que supervisa la ejecución de las obras, debido a que son especialidades y procesos claramente diferenciados, lo cual facilita la ejecución de los procesos involucrados en la provisión de los productos. Esta organización además separa las funciones de apoyo relacionadas con la planificación y manejo de los recursos, en las Unidades de Planificación y Administración, respectivamente.

Las atribuciones entregadas a las regiones⁹⁸ se consideran suficientes para otorgarles un adecuado nivel de autonomía para la provisión de los productos estratégicos. Al respecto, el 91% de los directores regionales consideran que hay un adecuado nivel de autonomía⁹⁹.

b) Debilidades de la estructura organizacional

A continuación se indican las principales debilidades de la estructura institucional que fueron identificadas dentro del proceso de evaluación.

Si bien la institución dispone de un Manual de Cargos, que incluye la descripción de las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada cargo, se observa que este no se encuentra actualizado y no contiene la definición del perfil de competencias del personal.

El soporte organizacional de la institución se considera débil, especialmente por la falta de compatibilidad del sistema PyC, que limita el acceso a la información por parte de la Dirección regional, en algunos casos, y los tiempos de respuesta a información técnica y operativa solicitada desde las regiones al Nivel Central son demasiado largos¹⁰⁰. Asimismo, el soporte organizacional es percibido con algún grado de debilidad por los Directores Regionales y Jefes de Departamento, ya que 4 de los 15 que respondieron este aspecto de la encuesta¹⁰¹ (equivalente a un 27%), lo consideró inadecuado, de los cuales 3 indican como causa la falta de personal para dar respuestas rápidas y eficientes.

⁹⁸ Las Direcciones Regionales tienen autonomía para negociar, firmar y ejecutar convenios regionales, administrar sus recursos, coordinar el trabajo de las unidades y con terceros.

⁹⁹ Opinión expresada en la encuesta ya citada, que fue enviada a los Directores Regionales y Jefes de Departamento como parte de esta evaluación, la cual fue respondida por el 93% de los Directores Regionales en este aspecto específico. En el Anexo 8 se presenta la tabulación de las respuestas.

¹⁰⁰ De acuerdo a lo señalado por las personas entrevistadas en las visitas a las Direcciones Regionales de la DA.

¹⁰¹ Opinión expresada en la encuesta ya citada, la cual fue respondida por el 93% de los Directores Regionales y por el 100% de los Jefes de departamento del Nivel Central en este aspecto específico.

En opinión de los consultores el cargo de Subdirector no es indispensable para la institución, considerando que constituye un nivel más en la estructura que puede afectar la eficacia del funcionamiento de la Dirección y, de acuerdo a la descripción de funciones original, no tiene funciones claramente diferenciadas con el cargo de Director¹⁰² y las que se le han asignado en la nueva descripción de funciones, no justifican en nuestra opinión el cargo, ya que pueden ser desempeñadas por algunas de las jefaturas de departamento y varias de ellas son labores esporádicas¹⁰³. Cabe señalar que la tendencia en materia organizacional es a reducir los niveles de la estructura, procurando organizaciones más planas, porque aumenta la eficacia y productividad, se mejora la comunicación y las decisiones, el trabajo en equipo y la coordinación. Ello debido a que se reducen problemas tales como: la distorsión de la información que atraviesa la organización; toma de decisión y acciones lentas e ineficaces; mayor énfasis en controlar la burocracia que en el servicio al cliente; costos más altos y menos responsabilidad asumida por los subordinados por la calidad de su trabajo¹⁰⁴.

El organigrama de las direcciones regionales no representa la estructura organizacional vigente a la fecha de la evaluación, debido que muestra Unidades que no existen en ninguna Dirección Regional de la institución, tales como las Unidades de Difusión y Contingencias, lo cual no se encuentra adecuado, considerando, además, que estos organigramas fueron aprobados en diciembre del año 2005 y, en la actualidad, se encuentran en revisión.

Las oficinas provinciales no se justifican de acuerdo al volumen de proyectos que han tenido a su cargo y la posibilidad que estos sean atendidos directamente desde la respectiva Dirección Regional, dado que las distancias lo permiten. El Cuadro siguiente presenta el número de proyectos suscritos por las oficinas provinciales y personal de las oficinas provinciales, durante el periodo 2003 – 2005, en el cual se puede observar que el número de proyectos por persona fluctúa entre 0,3 y 0,7 en todos los años, lo cual está bajo el promedio nacional¹⁰⁵. No obstante, cabe tener presente que hay un proyecto de ley en trámite que crea 2 nuevas regiones, donde se ubican las Oficinas provinciales de Arica y Valdivia.

¹⁰² De hecho es prácticamente igual en la descripción de cargos que incluida en el Manual de Cargos, que son las de: 1) Velar por el cumplimiento de las normas relativas al Servicio y 2) Supervisar los sistemas de información. En abril de 2006 se dictó una resolución en la cual se le delegan atribuciones de carácter administrativo a la Subdirectora.

¹⁰³ La nueva descripción de funciones considera entre otras las siguientes: actuar como Representante de la Dirección en el Sistema de Gestión de Calidad del Servicio; generar todas las instancias de coordinación que sean necesarias entre las divisiones, departamentos, unidades y direcciones regionales; participar en el consejo directivo del Servicio; mantener informada a la autoridad, respecto al desarrollo y funcionamiento del Servicio; supervisar el cumplimiento de procedimientos, normas y reglamentación vigentes en el Servicio.

¹⁰⁴ Autores ampliamente reconocidos en el tema, como Peter Drucker y Michael Porter, sostienen esta línea de pensamiento.

¹⁰⁵ El promedio nacional fue de 1,2 proyectos por persona el 2003, 1 el 2004 y 0,9 el 2005.

Cuadro III.31, Oficinas provinciales

Oficina Provincial	2003	2004	2005	Total
Arica	6	6	4	16
Dotación Arica	9	9	8	26
Promedio de Proyectos por persona	0,67	0,67	0,50	0,62
Valdivia	2	5	2	9
Dotación Valdivi	7	7	7	21
Promedio de Proyectos por persona	0,29	0,71	0,29	0,43
Chiloé	2	5	2	9
Dotación Chiloé	7	7	7	21
Promedio de Proyectos por persona	0,29	0,71	0,29	0,43

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos DA

c) Evaluación de los cambios organizacionales¹⁰⁶

El cuadro siguiente muestra los cambios ocurridos en la organización en el período de evaluación.

Cuadro III.32, Cambios Organigrama DA¹⁰⁷

Área	año 2001	año 2002	año 2005
Dirección	Directora Nacional	Directora Nacional	Directora Nacional
	Sub Director	Sub Director	Sub Director
Apoyo a la Dirección	Unidad Auditoría Interna	Unidad Auditoría Interna	Unidad Auditoría Interna
	Unidad Prevención de Riesgo	Unidad Prevención de Riesgo	Unidad Prevención de Riesgo
	Unidad Ciudad y Bicentenario		
		Asesoría Jurídica	Asesoría Jurídica
	Prensa y Relaciones Públicas	Prensa y Relaciones Públicas	
Nivel Operativo	Departamento Edificación Pública	Departamento Edificación Pública	Departamento Edificación Pública
	Departamento de Patrimonio	Departamento de Patrimonio	Departamento de Patrimonio
	Departamento de Obras y Artes	Departamento de Obras y Artes	Departamento de Obras y Artes
Apoyo a nivel Operativo	Departamento de Planificación y Coordinación	Departamento de Planificación y Coordinación	Departamento de Planificación y Coordinación
	Departamento de Administración	Departamento de Administración	Departamento de Administración

Fuente: Elaborado por consultora de acuerdo a Balances de Gestión Integral. Años que se indican.

Durante el período objeto de evaluación la institución no ha presentado cambios significativos en su estructura. Sólo se presenta un cambio en las unidades de Apoyo, ya que a contar del año 2002 se crean las unidades de

¹⁰⁶ De acuerdo a Balance de Gestión Integral (BGI) 2001 y 2002. Se consideraron esos años, debido a que los BGI respectivos se detectaron diferencias en la estructura. Además, se consideró la estructura actual, declarada en el BGI del año 2005 de la institución.

¹⁰⁷ Para este análisis se tomó como base lo Organigramas presentados en los BGI de la institución, no se consideran cambios de personal, sólo cambio ocurridos en el Organigrama.

Asesoría Jurídica¹⁰⁸ y Prensa y Relaciones Públicas y se elimina la Unidad Ciudad y Bicentenario. A nivel operativo, la Dirección de Arquitectura se encuentra organizada por Producto estratégico, situación que se ha mantenido en el período analizado.

En opinión de los Consultores, la creación de la Unidad de Asesoría Jurídica es un cambio positivo y necesario para la institución, debido a la Asesoría que presta a la Dirección en temas legales. Otro cambio positivo es la eliminación de la Unidad de Bicentenario, debido a que su labor está más ligada a los productos de la institución.

Por otra parte, no se han registrado cambios en el Organigrama de las Direcciones Regionales durante el período que comprende la evaluación¹⁰⁹.

III.2.1.2 Evaluación de los mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación utilizados por la Dirección de Arquitectura se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros.

Se consideran razonables las reuniones que se realizan en el nivel central y las visitas de coordinación de la Directora Nacional a regiones.

En las visitas efectuadas a 4 Direcciones Regionales de la Dirección de Arquitectura¹¹⁰, se pudo constatar a nivel general una adecuada coordinación entre la Dirección Regional y las Unidades operativas.

Por otra parte, se observa que las Mesas de Trabajo Regional funcionan apropiadamente, puesto que permite coordinar el proceso de provisión de los recursos de manera completa, partiendo por el Diseño y la ejecución de la Obra.

La coordinación con los Clientes se considera adecuada, ya que existen los canales apropiados para revisar todos los temas relativos a los proyectos.

No obstante, cabe señalar que se identifica una deficiencia en la coordinación entre el Nivel Central y las Regiones, especialmente en el flujo de información desde el Nivel Central a Regiones. Esto se pudo constatar por la opinión recibida en tres de cuatro regiones visitadas, en donde se manifestó una demora en el envío de la información que solicitan al Nivel Central. Por ejemplo,

¹⁰⁸ La institución informó que la Unidad de Asesoría Jurídica ya había sido creada en el año 2001. Sin embargo, no aparece en el Organigrama de la institución presentado en el Balance de Gestión Integral del año 2001.

¹⁰⁹ De acuerdo al organigrama entregado por la institución para el año 2001.

¹¹⁰ Se visitaron las direcciones regionales de La Serena, Región Metropolitana, Concepción y Puerto Montt.

se produce una demora importante, en los tiempos de los procesos para la ejecución de los productos en la regiones, cuando la tramitación de los mandatos son firmados a nivel Nacional, para su ejecución a nivel regional, otra demora se produce cuando las regiones solicitan asesoría en aspectos técnicos, ya sea de Obras o de Patrimonio, al Nivel Central.

La opinión de la Consultora es coincidente con la percepción de los Directores Regionales y Jefes de Departamento de la Dirección, quienes consideran adecuados los mecanismos de coordinación existentes, en la institución, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se les envió¹¹¹, ya que un 88% califica como adecuados los mecanismos de coordinación existentes al interior de su departamento, un 88% considera adecuados los mecanismos utilizados con unidades externas de la institución y un 81% los mecanismos de coordinación con las demás unidades de las direcciones regionales.

III.2.2 Recursos humanos, tecnológicos, infraestructura e instrumentos de monitoreo

III.2.2.1 Análisis de los recursos humanos de la DA

Los recursos humanos constituyen, sin lugar a dudas, uno de los elementos claves de las capacidades con que cuenta una organización y el más determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, adquiere especial relevancia evaluar si estos son adecuados y suficientes para la provisión de los productos estratégicos de la institución.

La evaluación de los recursos humanos se realiza considerando los siguientes aspectos:¹¹²

- la dotación y composición del personal de la institución
- el tipo de contrato y localización del personal
- análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal
- el cumplimiento de los perfiles de estudios, experiencia y competencia definidos por la DA.

¹¹¹ El cuestionario se envió a todos los ocupantes de los cargos de Directores Regionales y Jefes de Departamento del nivel Central, en total 18 personas, como parte de esta evaluación. Las opciones de respuesta consideradas en el cuestionario fueron adecuado o inadecuado para cada una de las consultas efectuadas. La tasa de respuesta para estas preguntas fue de un 100%. El Anexo 9 presenta la Tabulación correspondiente.

¹¹² Según lo establecido en los términos de referencia, la evaluación no incluye el análisis de aspectos tales como clima organizacional, administración de recursos humanos, remuneraciones, etc.

a) Análisis de la dotación y composición de personal.

La dotación total de personal de la Dirección de Arquitectura a fines del año 2005 era de 358 personas, 19 menos que el año 2001, lo que equivale a una disminución de un 5,3%. Esta disminución se explica por una reducción de 45 personas de planta, debido a jubilaciones, fallecimiento de funcionarios y el egreso de personal debido a los incentivos establecidos en la Nueva Ley de Trato Laboral¹¹³, un aumento de 33 personas a contrata, debido a que la institución ha preferido utilizar esta figura contractual para ocupar los cargos que han quedado vacantes y una disminución de 7 personas a honorarios.

De acuerdo al nivel de estudios, el 57% del personal existente a fines del año 2005, cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera consistente con el rol eminentemente técnico de la DA. Cabe señalar que la dotación de profesionales se ha mantenido prácticamente constante en el período; la disminución habida en el año 2005 respecto al 2001 corresponde a personas con Licencia Media, en cambio la dotación de técnicos se incrementó en 4 personas (10%).

La composición del personal por estamento se considera adecuada, ya que la mayor proporción (47%) corresponde a profesionales. Dicha proporción supera al de 3 direcciones operativas del MOP con las cuales se realizó una comparación¹¹⁴, según se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro III.33, Comparación dotación del personal por estamento¹¹⁵

Dirección	Directivos	Profesionales	Técnicos	Administrativos	Auxiliares	Otros	Total
Arquitectura	2,8%	46,9%	13,7%	20,4%	10,6%	5,6%	100,0%
Aeropuertos	4,6%	39,1%	24,5%	17,9%	6,6%	7,3%	100,0%
Obras Portuarias	4,2%	38,2%	20,3%	20,8%	13,2%	3,3%	100,0%
Obras Hidráulicas	2,8%	41,1%	10,8%	21,4%	10,1%	13,8%	100,0%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la DA

Debido a que hubo una reducción del número de proyectos y en los montos de inversión en el período, el indicador de nº de proyectos por profesional disminuyó de 2,7 el 2001 a 1,9 el 2005, es decir un 30%, y el de montos de inversión por profesional de \$447,5 millones a \$328,9 millones¹¹⁶, lo que

¹¹³ La Nueva Ley de Trato Laboral comenzó su aplicación en el año 2004. Los retiros voluntarios de personal en los años 2004 y 2005, fueron de 25 y 7 funcionarios, respectivamente.

¹¹⁴ Para esta comparación se eligieron las direcciones de Aeropuertos, Obras Portuarias y Obras Hidráulicas, debido a que prestan servicios de infraestructura y son de tamaño comparable con la DA. No se incluyó la Dirección de Vialidad por ser de un tamaño sustancialmente superior.

¹¹⁵ Otros: incluye a obreros permanentes, funcionarios que se rigen por el código del trabajo y cargos adscritos.

¹¹⁶ En el primer indicador se consideró el nº de proyectos vigentes a fines de cada año y en el segundo, los montos de inversión ejecutada en el año expresada en moneda del año 2006. En ambos casos se

representa una disminución de un 26,5%. Al incluir en el indicador los profesionales que han prestado servicios de apoyo en los proyectos, financiados con cargo al subtítulo iniciativas de inversión o al aporte de los mandantes para gastos administrativos, el indicador de nº de proyectos por profesional, igualmente presenta una importante disminución¹¹⁷. Por tales razones se estima que puede haber un exceso en la dotación de personal de la institución, cuya cuantía no es factible de determinar con la información disponible para realizar este estudio, ya que la institución no ha definido estándares que relacionen la dotación de personal con el número o monto de los proyectos. Se considera que dichos estándares son especialmente necesarios para el caso de los Inspectores Fiscales, por su relación directa con la cantidad de proyectos que se manejan anualmente.

Cuadro III.34, Indicadores de productividad del personal

Año	Nº Proyecto vigentes	Total inversión anual (M\$, de 2006)	Profesionales con cargo sbt. 21	Profesionales con cargo a proyectos	Total Profesionales	Nº proyectos por profesional		Inversión anual ejecutada por profesional (M\$, 2006)	
						con cargo sbt. 21	total	con cargo sbt. 21	total
2001	468	78.773.629	176	s.i.	s.i.	2,7	s.i.	447.577	s.i.
2002	461	75.461.284	173	s.i.	s.i.	2,7	s.i.	436.192	s.i.
2003	436	62.132.944	174	81	255	2,5	1,7	357.086	243.659
2004	380	68.881.758	173	54	227	2,2	1,7	398.160	303.444
2005	313	55.265.724	168	58	226	1,9	1,4	328.963	244.539

Fuente: Dirección de Arquitectura

Cabe señalar que dicho análisis no coincide con la opinión del personal directivo de la DA, ya que el 62,2% de los que respondieron un cuestionario que se les envió como parte de esta evaluación¹¹⁸, considera que la dotación de personal es insuficiente para la provisión de los distintos productos estratégicos. En el caso específico de las funciones de Supervisión y Control de las regiones, el 54,8% de los que respondieron esta pregunta¹¹⁹ indica que es suficiente la dotación de personal. En el caso de las funciones de Administración y Finanzas el 51,2% de los que respondieron esta pregunta¹²⁰ la considera insuficiente.

No obstante, en opinión de estos consultores, hay un exceso de personal en la institución en relación a la cantidad de proyectos que ha tenido a su cargo en los últimos años, cuya cuantía específica no es factible de determinar con la información disponible para realizar este estudio.

consideraron tanto los datos de la inversión sectorial como por mandato y la dotación de profesionales financiada con cargo al Subtítulo 21, Gastos en Personal.

¹¹⁷ Según información proporcionada por la DA para el período 2003-2005, la cual no forma parte de los registros de dotación de personal de la institución, el indicador sería de 2 en el año 2003 y de 1,6 el 2005, lo que representa una variación negativa de 18,7%.

¹¹⁸ El cuestionario se envió a 70 personas: 5 Jefes de Departamento del nivel central; 13 Directores Regionales y 52 jefes de unidades del nivel regional. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 64%. En el Anexo 10 se incluye la tabulación de las respuestas a dicho cuestionario.

¹¹⁹ Esta pregunta fue respondida por el 60% de los que se le envió el cuestionario.

¹²⁰ Esta pregunta fue respondida por el 59% de los que se le envió el cuestionario.

b) Análisis del tipo de contrato y localización del personal.

Del total de personal de la DA un 43% es de planta, un 51% a contrata y un 6% a honorarios. Llama la atención que 12 de los 13 Directores Regionales de la DA esté a contrata, lo cual otorga un alto grado de discrecionalidad tanto en su nombramiento como en su remoción. Esta situación no es consistente con la Ley de Nuevo Trato del Sector Público¹²¹, que para el caso de los cargos directivos establece un sistema de provisión vía concurso y una duración de 3 años prorrogables, dependiendo del desempeño o del cumplimiento de las metas, según el caso. Si bien dicha normativa aún no rige para la Dirección de Arquitectura¹²², aunque estuviera vigente no se podría aplicar para estos cargos, debido a que requiere que los titulares pertenezcan a la planta de directivos, lo cual no ocurre por tratarse de cargos a Contrata.

Por otra parte, nos parece adecuado que más del 50% del personal que desarrolla las labores directamente asociadas a la ejecución de los productos, esté a contrata o a honorarios, debido a que ello otorga mayor flexibilidad para administrar la dotación de personal, flexibilidad que se requiere dado que la carga de trabajo es esencialmente variable, ya que depende de los proyectos que la DA reciba por mandato de los Gobiernos Regionales, Servicios Públicos y Municipios.

La localización del personal se considera adecuada, ya que el 69% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 31% trabaja en el nivel central. Al comparar este indicador con el de 3 direcciones operativas del MOP, se observa que la DA tiene un mayor porcentaje de personal en regiones:

Cuadro III.35, Distribución del Personal

Dirección	Nivel Central	Regiones
Arquitectura	31,0%	69,0%
Aeropuertos	57,3%	42,7%
Obras Portuarias	37,3%	62,7%
Obras Hidráulicas	39,4%	60,6%

Fuente: Elaborado por la Consultora

¹²¹ Ley N° 19.882 publicada el 23 de junio de 2003, que regula nueva política de personal a los funcionarios que indica y que, entre otros aspectos, transforma los cargos de jefes de departamento en cargos de carrera concursables y crea un Sistema de Alta Dirección Pública el cual comprende a jefes superiores de servicio y el segundo nivel jerárquico del respectivo organismo. Estos cambios afectan a los cargos de planta y regirán cuando el personal que se encontraba desempeñándolos cese en sus funciones.

¹²² La Dirección de Arquitectura aún no está incorporada en el conjunto de Servicios que se rigen por el Sistema de Alta Dirección Pública (Ley N° 19.882), lo cual quedará definido a más tardar el año el 2010.

c) Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal.

Como parte de la evaluación de los recursos humanos de la DA, a continuación se presenta una comparación de la rotación, ausentismo y capacitación de la dotación efectiva de personal, con 3 direcciones operativas del MOP.

Esta comparación se realiza sobre la base de los respectivos indicadores contenidos en los Balances de Gestión Integral (BGI) de cada Servicio, los cuales se muestran en el cuadro siguiente para los años 2004 y 2005, además de la dotación efectiva de cada Servicio, como referencia del tamaño relativo de cada uno.

Cuadro III.36. Comparación indicadores de gestión de recursos humanos

Dirección	Rotación de Personal		Días no trabajados (1)		Capacitación				Dotación efectiva
	Porcentaje de egresos del servicio respecto a la dotación efectiva.		Promedio mensual de días no trabajados por funcionario.		Promedio Anual de Horas de capacitación contratadas por funcionario.		Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a la dotación efectiva.		
	Año		Año		Año		Año		
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2005
Arquitectura	11,1	3,69	1,39	1,24	15,2	15,85	86,0	94,03	337
Aeropuertos	8	4,6	1,7	2,81	12,47	8,88	60,1	60,93	151
Obras Portuarias	11,62	6,6	1,44	1,29	7,25	2,75	99,5	99,1	212
Obras Hidráulicas	6,7	3,22	0,69	1,16	17,3	10,25	57,2	68,03	435

(1) Días no trabajados incluye días de licencia médica, días administrativos y permisos sin sueldo.

Fuente: Balance de Gestión Integral año 2005 de cada Servicio, publicado en la página de la Dipres.

De acuerdo a los indicadores presentados en el cuadro anterior, la gestión de recursos humanos de la Dirección de Arquitectura, es comparativamente mejor que algunos de los otros servicios del MOP con los cuales se realiza la comparación, ya que:

- La DA presenta el segundo más bajo porcentaje de egresos de personal en el año 2005, lo cual se considera razonable ya que el año anterior el porcentaje había sido el segundo más alto, por efecto de la aplicación del incentivo para jubilar, y porque la edad promedio de los egresados en la Dirección de Arquitectura el 2005, fue en general inferior a la edad promedio del personal del estamento respectivo, según se puede observar en el cuadro siguiente

Cuadro III.37. Edad promedio egresados

	2001	2002	2003	2004	2005	Edad promedio Estamento año 2005
Directivos	n.a.	62	68	66	n.a.	54
Profesionales	41	41	54	51	43	49
Técnicos	n.a.	n.a.	45	65	23	46
Administrativos	n.a.	55	54	61	29	49
Auxiliares	n.a.	60	51	54	56	46
Otros	n.a.	61	51	56	n.a.	57

n.a.: No aplica

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la D.A.

- La DA registró el segundo más bajo promedio mensual de días no trabajados por funcionario en los 2 años analizados, con una disminución de 0,15 días promedio el año 2005 respecto al 2004.
- En el indicador de Capacitación, la DA presenta el más alto promedio anual de horas de capacitación por funcionario el año 2005, el segundo más alto el año 2004¹²³ y el segundo porcentaje más alto de funcionarios capacitados en los 2 años analizados, con un aumento en el año 2005 en relación al año anterior. Por otra parte, cabe señalar que el año 2005 dio cumplimiento a la Etapa IV del sistema de capacitación contemplado en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)¹²⁴.

El cuadro siguiente presenta la evolución de indicadores de recursos humanos de la Dirección:

Cuadro III.38. Evolución indicadores DA

	2001	2002	2003	2004	2005
Capacitación					
Porcentaje personal capacitado	62,7%	53,6%	59,7%	86,0%	94,3%
Hrs. promedio de capacitación per cápita	17,6	25,0	15,3	15,2	15,85
Ausentismo					
Promedio mensual días no trabajados por funcionario	1,18	1,46	1,56	1,39	1,24

Fuentes: Elaborado por la Consultora en base a datos de la DA

Se puede ver del cuadro anterior que el porcentaje del personal capacitado experimentó un aumento en el período 2001-2005, sin embargo, las horas promedio de capacitación por persona experimentaron una disminución en el mismo periodo. El promedio de días no trabajados tuvo una tendencia al alza en el

¹²³ Cabe señalar que el indicador de hrs. de capacitación por funcionario, la DA incluye las capacitaciones internas, y el indicador se refiere a la capacitación contratada.

¹²⁴ La Etapa IV del sistema de capacitación del PMG comprende lo siguiente: el Comité Bipartito presenta el Informe de Evaluación del Plan Anual de capacitación ejecutado y el Diseño del Programa de Seguimiento a las recomendaciones; el servicio difunde el Informe de Evaluación de Resultados realizado por el Comité Bipartito y mantiene el grado de desarrollo del sistema de acuerdo a cada una de las etapas tipificadas.

período.

El cuadro siguiente presenta una comparación entre las necesidades de capacitación detectadas y las actividades de capacitación programadas:

Cuadro III.39. Necesidades y actividades de Capacitación

Necesidad	Sistema PMG solicitante de actividad de Capacitación	Nº de Funcionarios que presentan brechas		Capacitado	Actividad de Capacitación	Nº de Funcionarios capacitados	
		Nivel Central	Regional			Nivel Central	Regional
Comunicación efectiva.	Auditoría Interna	1	0	Auditoría Interna	Diplomado de Gestión de Calidad	3	0
Relaciones interpersonales y tolerancia a comportamiento disfuncionales.					Auditor Líder ISO 9001:2000	1	0
Técnica de redacción.							
Excel medio, avanzado.	Planificación y Control de Gestión	10	0	Planificación y Control de Gestión	Capacitación ISO para los Sistemas de Capacitación y Planificación y Control de Gestión en los temas de Auditor Líder, entre otros.	8	0
Calificaciones evaluación de desempeño (1)	Evaluación de desempeño	80	80	Evaluación de Desempeño	Diplomado de Gestión de Calidad	1	0
JONAPRASO (Consejo Nacional de Seguridad)	Higiene, Seguridad y Resistencia de Materiales al Fuego	1	0	No aplica	No considerado	No aplica	No aplica
Mejoramiento de gestión de la página Web	OIRS	2	0	No aplica	No considerado	No aplica	No aplica
Curso de Análisis tributario	Administración financiero contable	1	0	No aplica	No considerado	No aplica	No aplica
Contabilidad Gubernamental Básica y Avanzada	Administración financiero contable	1	0	Administración y Finanzas	Contabilidad Gubernamental	1	0
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	Capacitación	Control Estadístico de procesos	10	0
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica		Diplomado de Gestión de Calidad	1	0
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Uso portal ChileCompras	10	33
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Normativa ChileCompras	10	33
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Gestión de Abastecimiento	10	33
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Curso perfeccionamiento en género y des	2	0
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Gestión directiva	0	2
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Taller Internacional de Arquitectura y Construcción con tierra	1	0
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Quehacer del Servicio	20	20
No asociado	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	Apoyo al Sistema de Gestión de Calidad	30	19

(1) Sólo se consideró a un funcionario en esta capacitación debido a restricciones presupuestarias de la capacitación.

Fuente: Elaborado por la Consultora

En el cuadro anterior se puede ver que se detectaron 10 necesidades de capacitación, entre las cuales se destaca: Excel medio avanzado, calificaciones de evaluación de desempeño, resistencia de materiales al fuego, curso de análisis tributario y contabilidad gubernamental. Además, se puede ver que se han generado 15 actividades de capacitación, entre las cuales destaca la capacitación en la norma ISO 9001:2000. Al examinar la correspondencia de las actividades generadas con las necesidades detectadas, se observa una baja relación entre ambas, por ejemplo, el sistema de Auditoría Interna tiene tres necesidades (Comunicación efectiva, relaciones interpersonales y técnicas de redacción), y tiene asociadas dos actividades de capacitación (Diplomado de Gestión de Calidad, Capacitación en ISO), que no dan respuesta de manera directa a las necesidades detectadas. Sólo en el sistema Administración financiera contable se observa una correspondencia directa con la actividad de capacitación.

d) Análisis del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencia

En esta sección se realiza un análisis del cumplimiento del perfil de estudios y experiencia del personal para 10 cargos considerados representativos para efectuar esta evaluación¹²⁵. Para tales efectos se utiliza i) el perfil de estudios y experiencia requeridos para el desempeño del cargo definido por la DA y, ii) la información proporcionada por la institución de los estudios y experiencia que poseen las personas que ocupan dichos cargos.

A continuación se presenta la comparación de los perfiles de estudios con los que poseen los ocupantes de los cargos, señalando el porcentaje de cumplimiento en cada uno.

Cuadro III.40. Cumplimiento del perfil de estudios de los cargos.

Nº	Cargo	Estudios requeridos	Nº de Cargos	Nº de Ocupantes que cumplen	% de cumplimiento
1	Director Nacional	Arquitecto	1	1	100%
2	Jefes Departamentos operativos Nivel Central	Arquitecto	3	3	100%
3	Jefe Planificación y Coordinación	Arquitecto	1	1	100%
4	Jefe Administración	Profesional área Administración	1	1	100%
5	Directores Regionales	Arquitectos	9	9	100%
6	Jefes de Unidades Direcciones Regional	Arquitectos	26	25	96%
7	Inspectores Fiscales	Arquitectos/Constructor Civil	53	47	89%
8	Profesionales	Profesional Unversitario	84	84	100%
9	Técnicos	Educación técnica nivel superior	46	38	83%
10	Administrativos	Educación media completa	49	47	96%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en 6 de los 10 cargos analizados el personal cumple en un 100% el perfil de estudios definidos por la institución, entre los cuales se encuentran todos los cargos directivos.

En los demás cargos el nivel de cumplimiento es de un 83% en el caso de los Técnicos, un 89% en el de los Inspectores Fiscales¹²⁶ y un 96% en los cargos de Jefes de Unidades Direcciones Regionales y Administrativos.

A continuación se presenta la comparación de los perfiles de experiencia con los que poseen los ocupantes de los cargos, señalando el porcentaje de cumplimiento en cada uno.

¹²⁵ Los cargos considerados representan todas las funciones principales del quehacer.

¹²⁶ Los ocupantes del cargo de Inspector Fiscal que no cumplen con el requisito de estudio de Arquitecto o Constructor Civil definido por la institución, corresponden a Ingeniero Civiles.

Cuadro III.41. Cumplimiento del perfil de experiencia de los cargos.

Nº	Cargo	Nº de Cargos	Experiencia (años)		
			Requerida	Nº Ocupantes que cumplen	% Cumplimiento
1	Director Nacional	1	5	1	100%
3	Jefes Departamentos operativos Nivel Central	3	5-12	3	100%
4	Jefe Planificación y Coordinación	1	10	1	100%
5	Jefe Administración	1	5	1	100%
6	Directores Regionales	9	5	9	100%
7	Jefes Departamento operativos nivel Regional	26	5	25	96%
8	Inspectores Fiscales	53	5	42	79%
9	Profesionales	84	5	81	96%
10	Técnicos	46	1-5	43	93%
11	Administrativos	49	1-5	45	92%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en 4 de los 10 cargos analizados el personal cumple en un 100% el perfil de experiencia definidos por la institución, entre los cuales se encuentran todos los cargos directivos.

Entre los cargos en que no se cumple en un 100% el perfil de experiencia, llama especialmente la atención el caso de los Inspectores Fiscales, en el cual el cumplimiento del perfil de experiencia es de sólo un 79%, considerando la alta incidencia que el desempeño de estos cargos tiene en la provisión de los productos estratégicos de la DA. Las personas que no cumplen el perfil tienen en promedio 1,8 años menos de experiencia que la definida, que es de 5 años.

En relación a los perfiles de competencia, de acuerdo a la información proporcionada por la DA para esta evaluación¹²⁷, los cargos directivos de la institución cumplen en un 100% los perfiles de competencia definidos, como se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro III.42. Brechas de Competencias identificadas en la institución¹²⁸

Nombre del cargo analizado	Brechas de competencia identificadas
Directora Nacional de Arquitectura	No se identificaron brechas para el segundo nivel jerárquico
Subdirector Nacional de Arquitectura	Cargo vacante
Jefe Departamento Administración	No se identificaron brechas para el segundo nivel jerárquico
Jefe Departamento de Planificación y Coordinación	No se identificaron brechas para el segundo nivel jerárquico
Jefe Departamento Edificación Pública	No se identificaron brechas para el segundo nivel jerárquico
Jefe Departamento Patrimonio	No se identificaron brechas para el segundo nivel jerárquico
Jefe Departamento Obras de Arte	No se identificaron brechas para el segundo nivel jerárquico

Fuente: Dirección de Arquitectura

¹²⁷ Sub-departamento de Recursos Humanos. Departamento de Administración y Presupuestos. Dirección de Arquitectura.

¹²⁸ Se solicitó información de las brechas de competencia del resto de los cargos de la institución, pero esta no fue enviada por la institución.

III.2.2.2 Análisis de los Recursos tecnológicos

a) Infraestructura de red.

a.1) Infraestructura física.

Se considera adecuada la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas utilizando un enlace IP, ya que es flexible, se adapta a las necesidades institucionales y es compatible con los formatos de transmisión de voz, datos e imagen de la intranet del Estado. El Ministerio de Obras Públicas, a través de la Subdirección de Informática y Telecomunicaciones dependiente de la DGOP, cuenta con los instrumentos necesarios para garantizar el correcto uso de la red, que corresponde a la suite completa de seguridad "Etrust", de la empresa Computer Associates. Este ofrece las medidas de protección que requieren los usuarios para defenderse de amenazas que abundan en Internet causadas por hackers, virus, usurpadores de identidad, programas espías y spam (correo basura). Esta es una herramienta adecuada para garantizar la información que circula a través de la red a todo nivel ministerial.

En relación con las redes MPLS de las oficinas regionales y central, éstas tienen un 100% de los puntos certificados, lo que garantiza no tener riesgos de fallas en las comunicaciones, pérdidas de datos y lentitud en la transmisión.

Respecto a los equipos de comunicación, en las oficinas de la Dirección de Arquitectura se ocupa un 100% de Switch¹²⁹ para la interconexión de los equipos de las redes locales. Se considera adecuado este equipamiento ya que los Switch son dispositivos eficientes, con una manipulación inteligente de los paquetes de datos, reduciendo el tráfico en las redes.

En cuanto a los servidores usados, no se cuenta con una descripción de los Hardwares, sin embargo como están administrados en forma central en el Ministerio de Obras Públicas, se deduce que son equipos diseñados para cumplir tareas de servidor y por tanto son adecuados para las necesidades que se requieren de ellos.

El sistema de soporte (UPS) para los servidores del nivel central se considera adecuado para proteger los equipos de posibles fallas eléctricas.

¹²⁹ Los Switch son dispositivos eficientes que efectúan una manipulación inteligente de los paquetes de datos, lo que se traduce en un mayor ancho de banda disponible. Un Switch reenvía los paquetes de datos solamente al puerto o recipiente destino basado en la información de la cabecera de cada paquete. Para realizar esta operación el Switch establece conexiones temporales entre la fuente y el destino, aislando las transmisiones de los restantes puertos, y finaliza cuando concluye este proceso de *conversación*. Estos dispositivos soportan conversaciones múltiples y poseen la capacidad de mover mayor tráfico a través de la red. Cada puerto de un Switch puede ser asociado a un segmento de colisión independiente.

a.2) Infraestructura lógica

- Sistema Operativo: se considera apropiado el uso en los servidores ministeriales del sistema operativo Windows 2000 Server, Windows 2000 Advanced Server, 2003 Enterprise, Linux Red Hat Advanced Server, Linux Suse, OpenBSD, Solaris y AIX. Si bien no existe uniformidad en los sistemas operativos utilizados, esto se debe a que se cuenta con múltiples servidores y propósitos transversales a todo el Ministerio.
- Sistemas de Aplicación Ministeriales: se consideran adecuados los sistemas transversales de que dispone el Ministerio de Obras Públicas, cuales son: Sistema de Administración Financiera (SAFI); Sistema de Contabilidad y Finanzas (SICOF); Banco Integrado de Proyectos (BIP); Sistema de Control de Bienes (SICONBIE); Sistema Estadístico de Inversiones (SEBI), debido a que proveen de las herramientas necesarias para el control financiero, contable y generan información para el control de gestión de la Dirección de Arquitectura.
- Sistema PyC: Un 64% de las direcciones regionales manifiesta haber tenido problemas con el uso del sistema PyC, entre los cuales se encuentran el no estar en línea con el Nivel Central, poca facilidad de emisión de listados entregados por el sistema conforme a las necesidades específicas del usuario, falta ampliar la gama de reportes que entrega, un motor de búsqueda de información muy lento, falta de integración a otros sistemas que se usan en la Dirección (como el SAFI, SEBI y SICONBIE), es un sistema poco amigable para personas sin capacitación. Además, el sistema opera con Windows 97 cuya versión no está instalada en todos los computadores

El 86% de las direcciones regionales manifiesta que el sistema satisface sus requerimientos de información, y un 14% dice no lo satisface. La ausencia de satisfacción de algunas oficinas regionales se debe a que el sistema no tiene la información actualizada con los datos existentes en el Nivel Central, y por otra parte, no está vinculado a los otros sistemas del MOP. Como es posible observar, un 64% de las direcciones regionales manifiesta haber tenido problemas con el uso del sistema PyC. Parece inconsistente con el 86% que señala estar conforme con la información que se recoge del sistema. Esto se explica porque la primera medición apunta a la existencia de problemas puntuales en el uso del sistema, en cambio la segunda medición se refiere al grado de satisfacción con respecto a la información entregada por éste.

Con respecto al soporte, el 79% de las direcciones regionales dice haberlo utilizado cuando ha tenido problemas con el sistema, de los cuales el 90% señala que las respuestas le han ayudado a resolver su problema. Finalmente, 93% de las oficinas regionales dice estar conforme con el servicio de soporte prestado. Considerando lo anterior, en opinión de la Consultora, el servicio de

soporte es adecuado, oportuno y resolutivo ante los problemas que se generan en las direcciones regionales.

En cuanto a la capacitación, tan solo un 57% de las direcciones regionales menciona haberla recibido, de los cuales, la totalidad dice que le han servido para mejorar y entender el uso del sistema.

Estos comentarios y problemas tienen relación con que el sistema PyC fue implementado el año 1997, y si bien ha sufrido mejoras, las deficiencias son propias de un sistema antiguo. Ello está en proceso de solución debido a que se está migrando a plataforma Oracle, lo que permitirá que pueda ser utilizado desde cualquier computador a través de la intranet. Por lo anterior, se considera que el sistema es adecuado en general a los requerimientos de la Dirección de Arquitectura, considerando además el proceso de migración que se está desarrollando para este sistema, lo que permitirá mayor flexibilidad, actualización en línea y mayor alcance.

- Portal de la Dirección de Arquitectura: El sitio contiene información útil para los beneficiarios, ejecutores y visitantes en general respecto a las áreas en que se desarrolla la Dirección de Arquitectura. Junto con lo anterior, posee una gran cantidad de links relacionados a su quehacer, tanto, nacionales como internacionales. Además, el sitio tiene un vínculo con la OIRS, donde se puedan realizar las consultas y reclamos directamente en línea.

b) Infraestructura de usuario.

En esta sección se analiza el hardware y software de usuario con relación a la vigencia de los equipos y sistemas operativos que utilizan los usuarios, la disponibilidad de computadoras para ellos y software de aplicación. Para esto se utilizarán los siguientes indicadores:

- N° de usuarios por computador¹³⁰
- Proporción de computadores vigentes¹³¹

¹³⁰ N° Usuarios / N° Computadoras. Este índice corresponde al número de usuarios por número de computadores, siendo usuario la persona que dentro de sus funciones necesita del uso de estos equipos, y computador se refiere al equipo físico existente. El número de usuarios de computadoras es de 189 en regiones, de acuerdo a lo declarado por los Directores Regionales de la Dirección de Arquitectura en encuesta realizada, y el número total de computadores en regiones es de 163. En el nivel central son 47 computadores y 42 usuarios. A nivel nacional existen 210 computadores para 231 usuarios, según cuestionario realizado

¹³¹ N° Computadoras Vigentes / N° Computadoras totales. Por Computadoras vigentes, se considera a equipos con procesador Pentium III o superior, que aún pueden ser ampliados.

b.1) Hardware de usuario

El número de usuarios por computador es de 0,9 en el nivel central y de 1,2 en el nivel regional, lo cual se considera adecuado, si se observa desde el punto de vista nacional, respecto al número de usuarios declarados por la institución y al uso compartido en determinadas funciones o aplicaciones. Sin embargo, en la VI Región el número de usuarios por computador es de 2,3, representando la región con peor índice, y para lo cual han tenido que arrendar computadores para suplir la necesidad. Lo anterior significa que existen oficinas en donde la relación usuario/computador es muy superior a 1¹³², y en consecuencia, dificulta el desarrollo de las actividades propias de los usuarios. Este índice está basado en las respuestas recibidas a un cuestionario que se envió a las direcciones regionales y nivel central, como parte de esta evaluación. Cabe destacar que el 64% de las oficinas regionales encuentra que es insuficiente el número de computadores disponibles.

Por otra parte, al considerar sólo los computadores vigentes, dicho indicador empeora, ya que sube a 1,6 usuarios por computador a nivel central y a 2 en el nivel regional, lo cual se estima elevado y por lo tanto inadecuado, debido al uso intensivo de esta herramienta, tanto en el nivel central como regional, en los diversos procesos relacionados con la provisión de los productos estratégicos, incluyendo la carga de los datos en los sistemas de información. Solo un 56% de los computadores poseen procesadores igual o superior a Pentium III, lo cual representa una cifra baja y, por lo tanto, la plataforma de Hardwares con que cuenta la Dirección de Arquitectura es insuficiente.

Existen diferencias entre los computadores registrados en el sistema oficial de inventarios y los computadores declarados como actualmente en uso, lo cual se debe a que parte de los computadores listados han dejado de ser usados y no se dispone de información que señale cuales de los inventariados han sido dados de baja.

Respecto a las impresoras, se observa que existe un buen equipamiento, pero no hay información sobre la distribución de este a nivel regional.

b.2) Software de usuario

En relación con los sistemas operativos usados en las computadoras, no existe un registro de cuales están instalados ni tampoco de cuantos tienen licencia, lo cual es inconveniente para generar políticas de mejoramiento

¹³² Se considera inadecuado que el número de usuarios por computador sea superior a 1 si se considera que los usuarios son aquellos que necesitan de este equipo para el desarrollo de sus labores, a tiempo completo o parcial.

tecnológico y de creación o migración de sistemas utilizados. A pesar de lo anterior, es posible deducir que Office 97 es ampliamente utilizado por ser la aplicación que requiere el sistema PyC de la Dirección de Arquitectura, instrumento que no se encuentra vigente¹³³ en cuanto a las herramientas que ofrecen aplicaciones más nuevas.

- Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Gobierno Electrónico.

En lo que respecta a Gobierno Electrónico la Dirección de Arquitectura se encuentra en la IV Etapa del PMG, con una prioridad mediana dentro de los objetivos generales de gestión de éste, y hasta ahora cumple con las metas planteadas de acuerdo a lo establecido en el Programa de Trabajo de los proyectos implementados, según información del Balance de Gestión Integral Año 2005 de la Dirección de Arquitectura. Los proyectos implementados el año 2005 corresponde a modificaciones al sistema PyC, y mayor desarrollo del portal Web de la Dirección de Arquitectura incorporando información relacionada con la gestión del Servicio. Para el presente año 2006 los proyectos son la implementación de un sistema de consulta a través de Internet con información relacionada con convenios y contratos, y la implementación de sistema que mejora los tiempos de respuesta y entrega información confiable de Recursos Humanos en el Nivel Central, tanto para clientes internos como externos. De acuerdo al programa 2005 de desarrollo del PMG, Gobierno Electrónico, se considera adecuado el cumplimiento de las etapas y los desarrollos implementados.

III.2.2.3 Análisis infraestructura física

El análisis de la infraestructura física de la Dirección de Arquitectura, se realiza a partir de los antecedentes proporcionados por la institución¹³⁴ y comprende la disponibilidad de espacio por usuario, la relación de propiedad y el estado en que se encuentra las oficinas que utiliza la institución.

La disponibilidad promedio de espacio por funcionario¹³⁵ a nivel nacional es de 17,2 m², la cual se considera adecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos¹³⁶, que es de 14 a 18 m² por persona. Sin embargo, la situación no es homogénea en las

¹³³ Por aplicación Office vigente, se considera al Office 2000 o superior.

¹³⁴ La información solicitada y entregada por la DA presentada en el Anexo 6 y se refiere a la ubicación, tipo de inmueble, tipo de material, año de construcción, superficie, n° de usuarios y tipo de planta.

¹³⁵ Los usuarios corresponden al total de personal de la DA correspondiente a la oficina respectiva.

¹³⁶ Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos. La aplicación de los estándares por estamento propuestos en dicho informe da un promedio de 16 m² por persona para la DA, incluyendo el factor de 60% adicional para espacios comunes.

distintas oficinas, existiendo algunas con un exceso de espacio, como es el caso de 9 de las 17 oficinas que tienen más de 20m² por persona (Arica, Antofagasta, Atacama, Valparaíso, Rancagua, Concepción, Castro, Coyhaique y Punta Arenas). En cambio la Oficina de Valdivia y el Nivel Central están bajo el mínimo del estándar propuesto, con sólo 10,2 m² y 12,2 m² por usuario, respectivamente.

En relación con la propiedad, la totalidad de las oficinas que utiliza la Dirección de Arquitectura son de propiedad del Estado: el 58,8% del MOP y el 41,2% de Bienes Nacionales.

Según se aprecia en el cuadro siguiente más del 80% es de construcción sólida. Sólo dos inmuebles (11,8%) están construidos de madera y corresponden a las Oficinas Provinciales ubicadas en la Décima región.

Cuadro III.43, Tipo de Construcción inmuebles ocupados por la Dirección de Arquitectura

Construcción	Número	Porcentaje
Hormigón - Armado	11	64,7%
Albañilería	2	11,8%
Acero	1	5,9%
Madera	2	11,8%
Albañilería y Madera	1	5,9%
Total	17	100,0

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos entregados por la DA

En cuanto al estado de la infraestructura, en general es calificado como bueno o muy bueno, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se envió como parte de esta evaluación¹³⁷, lo cual es consistente con el hecho que más de la mitad de las oficinas de la DA se ubican en edificios públicos de menos de 30 años de antigüedad y más del 80% de ellas corresponden a construcción sólida. En el cuadro siguiente se resumen las respuestas a la encuesta aplicada sobre el estado de la infraestructura física:

¹³⁷ El cuestionario fue enviado a las 13 oficinas regionales, 3 oficinas provinciales y al nivel central. La tasa de respuesta fue de 100%.

Cuadro III.44, Resumen estado de infraestructura

Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No responde
Estado general	29,4%	35,3%	35,3%	0%	0%
Iluminación natural	29,4%	64,7%	5,9%	0%	0%
Iluminación artificial	29,4%	47,1%	11,8%	11,8%	0%
Mobiliario	17,6%	58,8%	17,6%	5,9%	0%
Pintura de muros	17,6%	35,3%	41,2%	0%	5,9%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos entregados por la DA

Como se puede observar, a nivel general el estado en que se encuentran las oficinas es calificado por un 29,4% como muy bueno, 35,3% como bueno y 35,3% en regular estado.

En términos específicos, un 94,1% de las respuestas considera como muy buena o buena la iluminación natural de los edificios, y un 76,5% califica como muy buena o buena la iluminación artificial. El mobiliario es considerado como muy bueno o bueno por un 76,4% de las oficinas, mientras que un 17,6% lo estima como regular y un 5,9% lo califica como malo. Por otra parte, un 52,9% considera como muy buena o buena la pintura de los muros y un 41,2% la califica como regular.

A juicio de la Consultora se considera adecuada la infraestructura física conque cuenta la Dirección de Arquitectura para la ejecución de los productos, debido a que se encuentra en buen estado y en general se dispone del espacio suficiente para realizar con normalidad los procesos requeridos para la provisión de los productos estratégicos.

III.2.2.4 Análisis de instrumentos de monitoreo

El monitoreo de gestión asociados a los productos estratégicos no cuenta con un soporte de sistemas de información adecuados. El principal instrumento de Monitoreo utilizado corresponde al sistema de Proyectos y Contratos (PyC), el cual no entrega la información suficiente y oportuna sobre la ejecución de los productos estratégicos, especialmente a nivel regional, ya que toda la información se reúne en el Nivel Central, lo cual implica que el proceso de centralizar la información, que tiene una duración de 5 días, no permita que esté disponible en forma inmediata. Además, existe información importante de los proyectos que no se encuentra registrada en el sistema y que entorpece el monitoreo. Entre los datos que no se encuentran disponibles está el avance físico de las obras y la frecuencia de visitas de los Inspectores Fiscales a las obras, datos que se consideran relevantes para monitorear la gestión de provisión de los productos estratégicos.

A pesar de que el sistema PyC se encuentra disponible a nivel regional, la falta de compatibilidad de esto con los sistemas operativos que se manejan en las regiones, hace que, en algunos casos los Directores Regionales¹³⁸, máximos responsables en la Región, no puedan acceder al Sistema. Cuando las direcciones regionales solicitan información al Nivel Central, ya sea de carácter técnico u operativo, ésta sufre demoras importantes. Esto se confirma al revisar los hallazgos de las auditorías de la institución que en forma reiterativa, han detectado no contar con información suficiente, lo que ha redundado en rechazos de la Contraloría por no presentar documentación suficiente¹³⁹.

En opinión de los Consultores, los indicadores que contiene el Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG de la DA, si bien están vinculados con el sistema PYC, debido a que la información necesaria para los indicadores se obtiene del sistema PyC, estos instrumentos son insuficientes para realizar un monitoreo oportuno y completo de los procesos estratégicos, entre los indicadores faltantes se encuentran los de nº de proyectos por inspector fiscal, nº de días de atraso en las obras, porcentaje de aumento del costo de las obras.

III.2.3 Mecanismos de asignación y transferencia de recursos

Los recursos para gastos corrientes, que en promedio representan alrededor del 50% del presupuesto total de la DA, son determinados conforme a una inercia institucional, para mantener en operación el servicio, con una dotación de personal muy estable.

En lo que se refiere a la asignación de recursos para estudios u obras sectoriales financiadas con presupuesto de la DA, las decisiones de asignación están determinadas principalmente por las prioridades que las autoridades superiores del Ministerio acuerdan con las autoridades de Hacienda, previo las correspondientes autorizaciones de MIDEPLAN y según los resultados de las discusiones del presupuesto en el Congreso Nacional. El mecanismo aplicado se considera adecuado, porque los recursos se asignan a proyectos que han sido sometidos a las instancias de evaluación, calificación y priorización del Sistema Nacional de Inversiones que administra el Ministerio de Planificación, lo cual ofrece seguridades de asignar recursos a proyectos que se consideran pertinentes y eficientes, de acuerdo con las políticas públicas.

No obstante lo anterior, es preciso señalar que el proceso de aprobación de las asignaciones presupuestarias específicas experimenta demoras, desde la

¹³⁸ En la Octava región y Décima región, usuarios señalaron no poder acceder al sistema PyC, por incompatibilidad del programa.

¹³⁹ Ver sección III.2.4, de este informe, Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas.

fecha en que la DA envía a Hacienda las respectivas proposiciones de decreto, hasta la correspondiente toma de razón por parte de la Contraloría General de la República¹⁴⁰. Esto genera atraso en la gestión y en la ejecución presupuestaria de la DA.

Por su parte, para las obras por mandato la DA tampoco tiene espacio para aplicar criterios propios en la asignación de recursos. Normalmente, el Servicio debe responder a una demanda en la cual los criterios de asignación están determinados por la contingencia o por políticas de desarrollo de los distintos sectores del Estado. Es así como por ejemplo, a raíz del terremoto del 13 de junio de 2005 que afectó a la Región de Tarapacá, le correspondió a la DA constituirse como Unidad Técnica en materias de patrimonio arquitectónico, a solicitud de MIDEPLAN, con el objetivo de constatar el estado de la edificación y orientar así en las acciones pertinentes. De igual manera, la DA ha contribuido a la puesta en marcha de las Reformas Institucionales de Educación y Procesal Penal, prestando asistencia técnica en el diseño y construcción de establecimientos educacionales, centros de Justicia y edificios de Fiscalías para el Ministerio Público.

En cuanto al patrimonio arquitectónico, la DA no tiene un rol único en la formulación y postulación de proyectos de inversión relativos al patrimonio cultural inmueble de propiedad del Estado. Lo mismo ocurre en cuanto a la incorporación de arte.

En el uso de todos los recursos, incluyendo aquellos que corresponden a obras por mandato, la DA aplica mecanismos que se consideran adecuados, tanto respecto a la adjudicación de recursos, como a las modalidades de pago, por cuanto están regulados por procesos que consideran licitación pública realizada a través de ChileCompra y por la existencia de convenios para los mandatos, donde se establecen con claridad las obligaciones de las partes. La principal forma de Licitación utilizada por la Dirección de Arquitectura es Licitación Pública.

Toda otra adquisición de bienes y servicios se realiza igualmente a través del sistema ChileCompra, lo que se considera un mecanismo adecuado de transparencia en el uso de los recursos.

En relación con los gastos administrativos para obras por mandato, se utiliza un mecanismo que ofrece un buen grado de seguridad en cuanto al uso adecuado de los recursos, dado que cada mandante entrega al MOP los fondos presupuestados y convenidos, quien rinde cuenta de su uso a la Contraloría General de la República. Sin embargo, no siempre los presupuestos de gastos resultan ajustados a las necesidades y, en estos casos la DA no dispone de la

¹⁴⁰ La Proposición de Decreto de la DA para la asignación de recursos del ítem 31 del presupuesto 2006 tiene fecha 2/12/05, el Decreto de Hacienda tiene fecha 29/12/05 y la toma de razón tiene fecha 21/2/06.

necesaria flexibilidad que se requiere en beneficio de una gestión más eficiente y más ágil, esto es, una mayor posibilidad de reasignar recursos entre diferentes proyectos y de generar economías de escala (resulta difícil por ejemplo separar viáticos cuando se visitan dos o más proyectos, o justificar la reparación de un computador asignado para tareas de varios mandatos). No se considera adecuado la falta de un sistema tarifario.

III.2.4 Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

Desde el punto de vista organizacional, la dependencia de la Unidad de Auditoría es adecuada, por cuanto corresponde a una función de asesoría bajo dependencia directa de la Dirección de Arquitectura.

La dotación de tan sólo un profesional más un ayudante en práctica para el cumplimiento de sus funciones se considera razonable, en la medida que los programas y planes de trabajo logren un alcance suficiente para salvaguardar el buen uso de los recursos institucionales y en la medida que se mantenga el apoyo que normalmente se obtiene con la participación de profesionales de otras áreas para la realización de los exámenes de auditoría y sus correspondientes visitas. Dichos programas están sustentados en diagnósticos de riesgo que se consideran apropiados por cuanto logran identificar cuales son las actividades, controles o procesos específicos en los que es preciso focalizar las revisiones.

Durante los últimos años la Unidad de Auditoría ha completado un programa de revisiones con visitas a las Direcciones Regionales, a través de las cuales se han identificado algunos hallazgos relevantes y reiterativos en los aspectos operacionales, tales como: no contar con la información suficiente y necesaria; rechazos presentados por la Contraloría por no presentar documentación suficiente para el respaldo de adjudicaciones; obras no terminadas según las especificaciones; atrasos en la programación de proyectos de inversión; registro equivocado de cantidades que se extraen de las bodegas, a lo cual debe agregarse las observaciones que recurrentemente han sido presentadas en los informes de revisión de la Contraloría General de la República.

Los informes y acciones de seguimiento, mediante verificación documental o en terreno con ocasión de realizarse nuevas visitas, de los compromisos asumidos por parte de las unidades auditadas se consideran apropiados para corregir los problemas puntuales encontrados, lo cual se complementa con un sistema de seguimiento que se mantiene a través de fichas de control para cada recomendación. Sin embargo, la Unidad de Auditoría no mantiene ni integra, como parte de su sistema de seguimiento, las observaciones que surgen de los informes de la Contraloría General de la República.

Con respecto a las rendiciones de cuenta de carácter institucional, el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que exigen la elaboración de informes de gestión, los balances de gestión integral, estados financieros sobre el comportamiento presupuestario, etc., se considera suficiente y adecuado, tanto a nivel nacional como regional.

Sobre aquellos recursos que financian gastos administrativos relacionados con las obras por mandato (ver Sección II.4.3), el mecanismo de traspaso de estos recursos por parte de los mandantes y la correspondiente modalidad de pago a proveedores, se consideran adecuados. La rendición de cuentas la realiza directamente la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MOP a la Contraloría General de la República, lo cual, como medida de transparencia en el uso de estos recursos, se considera un mecanismo apropiado.

III.3 Análisis del presupuesto y disciplina financiera

III.3.1 Estructura y evolución del Presupuesto

El presupuesto de la Dirección de Arquitectura representa un porcentaje bastante menor en relación al presupuesto total de MOP, conforme a lo autorizado en la Ley de Presupuestos. En efecto, como promedio histórico, no alcanza al 1% entre 2002 y 2005 (0,6% en 2006). Esta situación, refleja la naturaleza y misión de la DA, que se caracteriza por ser, dentro del MOP, una unidad técnica que gestiona edificación pública por mandato, con presupuestos de inversión de otros servicios públicos. Las principales inversiones en obras públicas, están en otras direcciones del Ministerio, como ser, la Dirección de Vialidad (49%), Concesiones (30%).

La estructura presupuestaria de la DA se caracteriza por disponer prácticamente de la totalidad de sus ingresos, con recursos provenientes del aporte fiscal previsto año a año a través de la Ley de Presupuestos. En cuanto a gastos, la misma Ley contempla, por una parte, aquellos ítems necesarios para la normal operación del servicio (gasto corriente en personal y bienes y servicio de consumo) y por otra parte, los recursos correspondientes a la inversión sectorial, es decir, aquella que corresponde al diseño y construcción de obras para el propio Ministerio de Obras Públicas, incluyendo además, los recursos para proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República.

Cuadro III.45. Presupuesto Inicial DA, 2002 – 2005, en M\$ del 2006.

Clasificación Económica	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
RENTAS DE LA PROPIEDAD	15.908	16.622	17.257	16.810	5,7%
VENTA DE ACTIVOS	3.977	4.000	4.325	2.101	-47,2%
OTROS INGRESOS	19.317	22.163	22.354	19.400	0,4%
APORTE FISCAL	6.265.639	7.221.121	6.948.626	8.418.909	34,4%
SALDO INICIAL DE CAJA	11.021	10.720	10.609	10.300	-6,5%
TOTAL INGRESOS	6.315.862	7.274.625	7.003.171	8.467.520	34,1%
GASTOS EN PERSONAL	3.421.430	3.446.481	3.780.066	3.762.861	10,0%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	223.837	218.624	241.024	236.529	5,7%
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	51.850	36.488	0	13.865	-73,3%
ADQUISICION DE ACTIVOS	0	0	0	20.119	
INICIATIVAS DE INVERSION	2.602.049	3.556.953	3.077.477	4.605.641	77,0%
PRESTAMOS	0	0	-108.127	-183.855	
SERVICIO DE LA DEUDA	0	0	0	2.060	
OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	5.511	5.360	2.122	0	-100,0%
SALDO FINAL DE CAJA	11.185	10.720	10.609	10.300	-7,9%
TOTAL GASTOS	6.315.862	7.274.625	7.003.171	8.467.520	34,1%

Fuente: Informes de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos.

El cuadro anterior muestra en forma resumida la evolución histórica que ha tenido el presupuesto inicial de la DA, conforme a lo aprobado en la Ley de Presupuestos de cada año. Es posible apreciar, en cuanto al gasto corriente, variaciones menores en los presupuestos iniciales autorizados a la DA entre los años 2002 a 2005. Así mismo, al comparar las cifras del cuadro anterior con las del cuadro II.21 (Presupuesto Vigente) se observa que el comportamiento durante cada año de estos gastos corrientes no muestra variaciones de importancia, manteniéndose poca diferencia entre los montos iniciales autorizados para cada año y el presupuesto vigente hacia fines del mismo año. En todos los años hay aumento en el ítem de gastos en personal, que refleja incrementos en remuneraciones por concepto de los ajustes regulares del Sector Público.

En lo que se refiere al presupuesto inicial del ítem de inversión, se aprecian fluctuaciones significativas entre 2002 y 2005, las que guardan relación con la cantidad y monto de las obras sectoriales específicas que, para cada año han sido autorizadas. Los montos iniciales autorizados se relacionan con las prioridades de las autoridades superiores del MOP y son objeto de discusiones con las autoridades de Hacienda, por lo que las variaciones de año en año se consideran razonables.

Los presupuestos iniciales autorizados por Ley han debido sufrir significativas modificaciones en algunos años, de conformidad con las solicitudes que al efecto fueron debidamente discutidas con la DIPRES para adecuar los presupuestos a las exigencias y capacidad real de ejecución de la DA. De esta forma, el total del Presupuesto Vigente resultante hacia el final de cada año muestra diferencias significativas respecto de los presupuestos totales iniciales, lo que principalmente corresponde a variaciones en el ítem 31 “Iniciativas de Inversión”. En el Anexo N° 11 se presenta en detalle el presupuesto inicial y presupuesto vigente de la DA para los años 2002 a 2005.

El cuadro siguiente muestra las variaciones que experimentaron las cifras de los presupuestos iniciales y los presupuestos vigentes resultantes hacia el final de cada año para el ítem de inversión.

Cuadro III.46 Comparación Presupuesto Inicial y Vigente Iniciativas de Inversión Sectoriales; M\$ del 2006

	2002	2003	2004	2005
Total Presupuesto Inicial	2.602.049	3.556.953	3.077.477	4.605.641
Total Presupuesto Vigente (*)	3.178.018	2.732.330	3.406.314	4.667.441
% Variación Vigente vs. Inicial	22,1%	-23,2%	10,7%	1,3%

Fuente: Elaboración propia basado en cifras de los Informes de Ejecución Semestral de la Dirección de Presupuestos.
 (*) Corresponde al monto autorizado al final de cada año.

Las variaciones entre el presupuesto inicial y el vigente en lo que se refiere al ítem “iniciativas de inversión” representan porcentajes excesivamente altos que no guardan relación con una adecuada gestión de planificación por parte de la DA, la cual requiere prever y determinar para cada año montos más acotados y acordes con la capacidad de ejecución que posee la DA para la realización de los estudios de diseño o de las obras autorizadas. En 2002, el presupuesto vigente aumenta en 22,1% sobre el presupuesto inicial, mientras en 2003 disminuye en 23,2%. Por su parte, en 2004 hay un aumento de 10,7%.

Sin embargo, las variaciones positivas y negativas obedecen principalmente a razones exógenas¹⁴¹ al Servicio. Por una parte, están afectas a definiciones de prioridades de las autoridades superiores del propio Ministerio de Obras Públicas y de la Presidencia de la República, y por otra parte, obedecen a atrasos originados por licitaciones que se declaran desiertas por falta de oferta, requerimiento de

¹⁴¹ Considera atrasos en las Obras por factores climáticos, entre otros.

estudios u obras complementarias no susceptibles de ser previstas¹⁴² En 2002 por ejemplo, se autorizó un aumento en los montos asignados para la Región Metropolitana, lo que corresponde a una mayor inversión por la implementación del Programa de la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural. En 2003 se autorizó una disminución significativa en la asignación para la VIII Región, ocasionada por la necesidad de reprogramar el inicio de las Obras del Proyecto Construcción Edificio Servicios Públicos en el Barrio Cívico de Concepción, originado por problemas en la entrega del terreno.

III.3.2 Ejecución presupuestaria.

Los cuadros siguientes muestran los montos de ejecución presupuestaria para los años 2002 a 2005, según clasificación económica del presupuesto y la distribución porcentual de los principales subtítulos del presupuesto.

Cuadro III.47 Presupuesto Ejecutado DA, 2002 – 2005, en M\$ del 2006.

Clasificación Económica	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
Rentas de la propiedad	16.312	16.524	15.572	14.971	-8,2%
Venta de activos	1.488	2.701	5.146	525	-64,7%
Otros ingresos	115.662	119.142	72.229	68.964	-40,4%
Aporte fiscal	7.055.536	7.627.702	6.756.477	8.842.915	25,3%
Saldo inicial de caja	-19.220	72.584	1.140.405	225.293	-1272,2%
Total ingresos	7.169.779	7.838.654	7.989.830	9.152.668	27,7%
Gastos en personal	3.660.538	3.811.009	3.862.392	3.920.471	7,1%
Bienes y servicios de consumo	219.731	361.577	238.625	236.209	7,5%
Prestaciones de seguridad social	40.649	20.143	181.305	67.335	65,7%
Adquisición de activos	0	0	0	71.540	----
Iniciativas de inversión	3.171.998	2.386.388	3.406.296	4.667.408	47,1%
Prestamos	0	107.200	68.569	-169.570	----
Servicio de la deuda	0	0	0	0	----
Operaciones años anteriores	2.250	0	591	0	-100,0%
Saldo final de caja	74.612	1.152.337	232.052	359.274	381,5%
Total gastos	7.169.779	7.838.654	7.989.830	9.152.668	27,7%

Fuente: Informes de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos.

¹⁴² Por ejemplo: estudios u obras adicionales conforme a condiciones geológicas encontradas en el terreno; imprevistos medioambientales.

Cuadro III.48 Distribución porcentual del Presupuesto Ejecutado

	2002	2003	2004	2005
Rentas de la propiedad	0,23%	0,21%	0,19%	0,16%
Venta de activos	0,02%	0,03%	0,06%	0,01%
Otros ingresos	1,61%	1,52%	0,90%	0,75%
Aporte fiscal	98,41%	97,31%	84,56%	96,62%
Saldo inicial de caja	-0,27%	0,93%	14,27%	2,46%
Total ingresos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gastos en personal	51,06%	48,62%	48,34%	42,83%
Bienes y servicios de consumo	3,06%	4,61%	2,99%	2,58%
Prestaciones de seguridad social	0,57%	0,26%	2,27%	0,74%
Adquisición de activos	0,00%	0,00%	0,00%	0,78%
Iniciativas de inversión	44,24%	30,44%	42,63%	51,00%
Prestamos	0,00%	1,37%	0,86%	-1,85%
Servicio de la deuda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Operaciones años anteriores	0,03%	0,00%	0,01%	0,00%
Saldo final de caja	1,04%	14,70%	2,90%	3,93%
Total gasto ejecutado	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia, basado en cifras de los Informes de Ejecución Semestral de la Dirección de Presupuestos.

Las cifras y porcentajes de estos cuadros permiten confirmar que, prácticamente, la totalidad de los recursos de la DA están constituidos por el aporte fiscal, lo cual se considera razonable ya que se trata de obras de infraestructura pública, donde corresponde al Estado asumir el financiamiento.

En cuanto a los gastos, se confirma que los principales ítems son el gasto en personal y las iniciativas de inversión, que corresponden a los estudios y obras sectoriales.

El cuadro siguiente muestra para los años 2002 a 2005 la ejecución global de ingresos y gastos comparativos con los presupuestos vigentes. En el Anexo 11 se presenta en detalle el presupuesto inicial, vigente y ejecutado de cada año.

Cuadro III.49. Porcentaje de ejecución presupuestaria, en M\$ 2006.

	2002	2003	2004	2005
Total Presupuesto Vigente de Ingresos	7.136.694	7.745.197	7.794.111	9.162.234
Total Presupuesto Ejecutado de Ingresos	7.169.779	7.838.654	7.989.830	9.152.668
% Ejecución Presupuestaria Ingresos	100,46%	101,21%	102,51%	99,90%
Total Presupuesto Vigente de Gastos	7.125.509	7.091.277	7.782.006	8.791.017
Total Presupuesto Ejecutado de Gastos	7.095.167	6.686.317	7.757.778	8.793.393
% Ejecución Presupuestaria Gastos	99,57%	94,29%	99,69%	100,03%

Fuente: elaboración propia basado en cifras de los Informes de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos. Se incluyen saldos iniciales de caja en los Ingresos. No se incluyen saldos finales de caja en los Gastos.

En términos globales la ejecución presupuestaria es cercana al 100% con respecto a los ingresos y del orden de 96% en el total de gastos, lo cual se considera satisfactorio. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que se trata de una comparación con respecto al presupuesto vigente hacia el final de cada año, el cual, como se ha señalado anteriormente, ha experimentado variaciones significativas sobre los presupuestos iniciales.

Los porcentajes de ejecución para los diferentes sub-títulos de clasificación económica son similares a los porcentajes de ejecución global, con excepción del ítem de inversión para la VIII Región en el año 2003, donde de un presupuesto vigente ya reducido en un 58% y que alcanzó a \$465 millones, la ejecución presupuestaria alcanzó a sólo \$167 millones, menos de un 30%. Como se ha indicado, esto obedece a atrasos significativos en la iniciación de las obras del proyecto Edificio Servicios Públicos Barrio Cívico de Concepción.

III.3.3 Análisis del presupuesto ejecutado por Producto Estratégico.

El servicio no cuenta con un sistema de registro contable que permita relacionar las diferentes partidas de la clasificación económica del presupuesto, con sus productos estratégicos. La identificación del costo o gasto total correspondiente a cada "producto estratégico" ha sido calculado por parte de la consultora conforme a los antecedentes proporcionados por la DA, según se ha explicado anteriormente en la sección II.4.4 de este informe. El gasto asociado a los productos estratégicos lo conforman las partidas del presupuesto corriente que incluye personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo (ítem 22), así como los recursos que bajo el concepto de "gastos administrativos" (ver sección II.4.3), financian gastos de la DA en aquellos casos en que para la provisión de sus productos estratégicos el servicio actúa por mandato de otras instituciones del sector público.

Como resultado del ejercicio mencionado, se presenta el siguiente cuadro que distribuye el presupuesto ejecutado de gasto corriente, más los gastos administrativos de obras por mandato, entre los diferentes Productos Estratégicos para cada uno de los años 2002 a 2005.

Cuadro III.50 Gastos por Producto Estratégico, en M\$ 2006

	2002	2003	2004	2005	% Variación 2005 - 2002
Producto Estratégico N° 1					
Gasto en Personal	3.118.778	3.246.980	3.290.758	3.340.242	7,1%
Bienes y servicios y otros gastos corrientes	221.844	325.225	357.780	258.620	16,6%
Gasto Administrativo - Mandatos	1.467.659	896.671	815.219	690.701	-52,9%
Total Gasto Prod. Est. N° 1	4.808.281	4.468.876	4.463.758	4.289.562	-10,8%
	88,8%	87,4%	86,7%	86,5%	----
Producto Estratégico N° 2					
Gasto en Personal	281.861	293.448	297.404	301.876	7,1%
Bienes y servicios y otros gastos corrientes	20.049	29.392	32.335	23.373	16,6%
Gasto Administrativo - Mandatos	26.393	23.317	48.746	44.301	67,9%
Total Gasto Prod. Est. N° 2	328.304	346.157	378.484	369.550	12,6%
	6,1%	6,8%	7,4%	7,5%	----
Producto Estratégico N° 3					
Gasto en Personal	259.898	270.582	274.230	278.353	7,1%
Bienes y servicios y otros gastos corrientes	18.487	27.102	29.815	21.552	16,6%
Total Gasto Prod. Est. N° 3	278.385	297.684	304.045	299.905	7,7%
	5,1%	5,8%	5,9%	6,0%	----
	5.414.970	5.112.717	5.146.287	4.959.017	-8,4%

Fuente: elaboración propia; cálculos de prorrateo según antecedentes de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior permite apreciar la mayor importancia relativa que tiene el Producto Estratégico N° 1, Proyectos de inversión en edificación pública, que como promedio entre 2002 y 2005 alcanza aproximadamente un 87% de los gastos totales en que se incurre para la provisión de productos estratégicos. Los productos N° 2, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico y el N° 3, Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público, representan, respectivamente, un promedio de 7% y 6%.

Por otra parte, el cuadro permite observar como, durante el período de cuatro años, ocurre una leve declinación en el gasto del producto estratégico N° 1, tanto en términos absolutos como relativos, en beneficio de un crecimiento en el gasto de los respectivos productos estratégicos N° 2 y N° 3. Asimismo se observa como las cifras totales de gastos asociados a cada producto estratégico experimentan poca variación a través de los años.

Llama la atención sin embargo, el comportamiento que se observa respecto de los gastos administrativos por mandato, por cuanto ocurren algunas variaciones significativas; por ejemplo, para el producto estratégico N° 1, éstos disminuyen de \$1.468 millones en 2002, a \$897 millones en 2003, una caída cercana al 40%, mientras la respectiva inversión por mandato disminuye en 18%. Durante el período 2002 a 2005, los gastos administrativos asociados al producto estratégico N° 1, muestran una clara tendencia decreciente, con una variación total de -53%.

En promedio (2002 – 2005), los gastos administrativos para obras por mandato representan un 21% del gasto total en el caso del Producto Estratégico N° 1, mientras alcanzan a sólo un 10% para el Producto N° 2; y para el Producto N° 3 no hay mandatos. Por otra parte, el porcentaje de gastos administrativos con recursos por mandato, versus el total de gasto corriente de la DA, muestra igualmente una declinación, debido a la fuerte disminución comentada en el párrafo anterior, dada la relevancia del producto estratégico N° 1.

Sin embargo, más ilustrativo es el análisis de la relación entre el gasto total asociado a cada producto estratégico con el monto de la inversión total relacionada. El cuadro siguiente muestra para el producto estratégico N° 1, Proyectos de inversión en edificación pública, el monto de la inversión total, considerando tanto la inversión correspondiente a las obras de los mandatos, como la inversión de las obras sectoriales cuyo importe está incluido en el presupuesto de la DA. El porcentaje del gasto total sobre la inversión total muestra fluctuaciones entre un 6,6% en 2002 y un 8,5% en 2005. Estos porcentajes se consideran razonables, aún cuando es preocupante el mayor valor alcanzado en 2005, en el sentido que representa una menor eficiencia. Estas fluctuaciones principalmente obedecen a las variaciones que experimenta el monto ejecutado de la inversión de obras por mandato, lo cual a su vez depende de la demanda de terceros y de sus respectivos calendarios de inversión.

Cuadro III.51 Porcentaje Gasto sobre Inversión; Prod. Est. N° 1; M\$ 2006

	2002	2003	2004	2005
Inversión Sectorial PE N° 1	1.634.423	1.366.772	3.136.625	2.849.616
Inversión por Mandato PE 1	71.024.499	57.967.276	61.719.863	47.548.553
TOTAL INVERSION PE N° 1	72.658.922	59.334.048	64.856.488	50.398.169
Total Gasto Prod. Est. N° 1	4.808.281	4.468.876	4.463.758	4.289.562
Porcentaje Gasto s/Inversión	6,62%	7,53%	6,88%	8,51%

Fuente: elaboración propia; cálculos según antecedentes de la Dirección de Arquitectura.

El mismo análisis realizado para el Producto Estratégico N° 2, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico, el porcentaje de gastos sobre la inversión muestra variaciones muy significativas, entre 11,7% en 2002 y 7,5% en 2005. Se observa igualmente, una pronunciada tendencia a la baja, lo cual se considera bastante positivo porque estaría reflejando un mejoramiento parcial de la eficiencia con respecto al Producto Estratégico N° 2, lo cual no implica un mejoramiento general de ésta, ya que este producto representa sólo un 5% de la inversión total.

Cuadro III.52 Porcentaje Gasto sobre Inversión; Prod. Est. N° 2; M\$ 2006

	2002	2003	2004	2005
Inversión Sectorial PE N° 2	1.525.112	1.291.495	334.765	1.817.816
Inversión por Mandato PE 2	1.277.250	1.507.401	3.690.505	3.049.739
TOTAL INVERSION PE N° 2	2.802.362	2.798.896	4.025.270	4.867.555
Total Gasto Prod. Est. N° 2	328.304	346.157	378.484	369.550
Porcentaje Gasto s/Inversión	11,72%	12,37%	9,40%	7,59%

Fuente: elaboración propia; cálculos según antecedentes de la Dirección de Arquitectura.

En el Anexo 12 se presenta un desglose por región para los gastos administrativos de obras por mandato durante el período 2001 a 2005, incluyendo el monto de la correspondiente inversión por mandato y el porcentaje que sobre esta inversión representan dichos gastos administrativos. Las cifras muestran una significativa heterogeneidad entre las diferentes regiones, las que principalmente obedecen a la naturaleza de las obras, donde por ejemplo, el problema de distancia es una determinante de importancia. Así, se observa que en promedio los gastos administrativos en las regiones I y XI son del orden del 4%, en regiones como la V alcanza un promedio de 2,1% y en la VIII es inferior al 1%.

Un indicador global de gasto administrativo / gasto total (inversión), sólo puede ser calculado para los productos estratégicos N° 1 y N° 2 considerados en conjunto, por cuanto el producto estratégico N° 3 no tiene inversión. Por la alta incidencia del Producto Estratégico N° 1 con respecto al N° 2, 95% versus 5% en los montos de inversión, este indicador muestra el mismo comportamiento anteriormente comentado con respecto al Producto Estratégico N° 1.

III.3.4 Análisis de disciplina financiera

El análisis de la disciplina financiera tiene por objeto evaluar el comportamiento que tienen los flujos de ingresos y gastos, a los efectos de constatar si se ha dispuesto con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos, así como, que se mantenga un nivel de saldos de caja suficientes para la gestión.

Conforme a las características del MOP, la programación de recursos financieros se centraliza a través de dos direcciones que transversalmente proveen servicios a todas las Direcciones dependientes del Ministerio, esto es, la Direcciones de Contabilidad y Finanzas en lo que se refiere al presupuesto de gasto corriente y la Dirección de Planeamiento en cuanto al presupuesto de inversión.

El comportamiento del flujo financiero, en lo que a gasto corriente se refiere, no presenta variaciones estacionales entre los diferentes meses del año. Esto se debe a que la mayor parte de los egresos, más del 90%, corresponde a gastos en personal, para lo cual se reciben con oportunidad los recursos pertinentes de aporte fiscal.

Para el análisis del flujo financiero correspondiente a inversión, se ha comparado la programación de caja con lo que efectivamente ocurrió, considerando que un elemento de la disciplina financiera lo constituye la capacidad de las instituciones para proyectar adecuadamente los ingresos y egresos. Esta programación se materializa al comienzo de cada año en la información que a través de la Dirección de Planeamiento del MOP es enviada a la Dirección de Presupuestos. A continuación se presenta las cifras de egresos programados y ejecutados correspondientes a los años 2003, 2004 y 2005.

Cuadro III.53 Programa de Caja; MM\$ de cada año

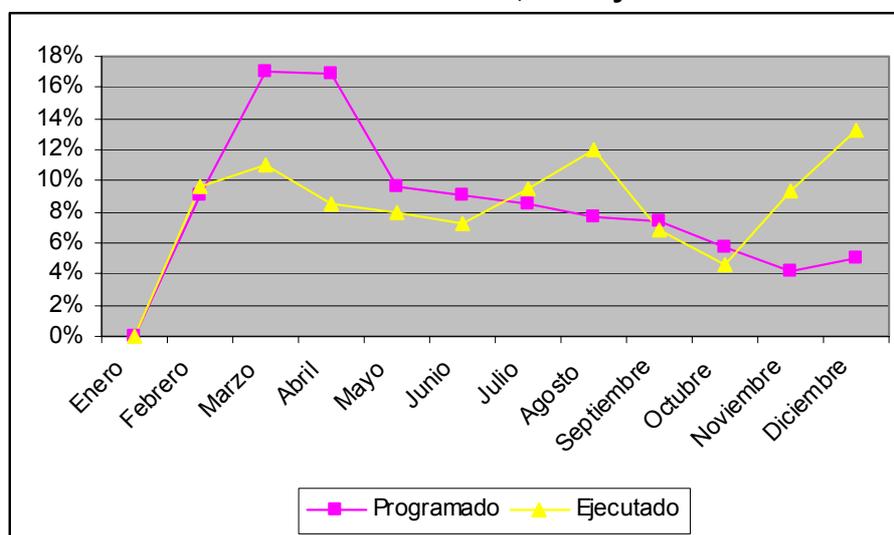
	2003			2004			2005		
	Prog.	Ejec.	%	Prog.	Ejec.	%	Prog.	Ejec.	%
Enero	0	0		0	0		0	0	
Febrero	0	0		42	32		941	933	-0,9%
Marzo	182	90	-50,4%	582	427	-26,7%	1.074	584	-45,6%
Abril	351	73	-79,1%	429	117	-72,8%	1.047	657	-37,2%
Mayo	388	101	-73,9%	429	314	-26,9%	220	379	72,5%
Junio	302	80	-73,7%	458	372	-18,8%	216	273	26,2%
Julio	421	109	-74,1%	268	467	73,8%	228	367	60,9%
Agosto	379	328	-13,5%	231	535	131,7%	216	328	52,0%
Septiembre	352	257	-27,0%	208	152	-26,9%	244	272	11,3%
Octubre	309	177	-42,6%	164	61	-62,9%	152	217	43,1%
Noviembre	274	341	24,5%	175	425	143,3%	6	173	2.702,2%
Diciembre	359	670	86,5%	176	310	76,6%	7	348	4.739,4%
	3.318	2.226	-32,9%	3.162	3.211	1,5%	4.352	4.531	4,1%

Fuente: elaboración propia; cálculos según antecedentes de la Dirección de Arquitectura.

Las cifras permiten observar por una parte como la programación de egresos presenta fluctuaciones significativas de mes a mes, lo cual corresponde con el comportamiento previsto para la ejecución de las obras a ser financiadas; la programación considera las fechas de licitación, adjudicación y calendarios de pagos de cada obra. Por otra parte, se observa que la ejecución experimenta fluctuaciones aún más significativas y muestra diferencias importantes respecto de lo programado.

El gráfico siguiente presenta el porcentaje promedio de egresos de los años 2003, 2004 y 2005, correspondientes a cada mes calendario, según los montos programados y ejecutados de la inversión sectorial de la DA. El gráfico permite observar como la programación de egresos considera montos bastante altos para los primeros meses del año calendario, decreciendo hacia finales del año. Sin embargo, los egresos reales tienen un comportamiento más errático, con fluctuaciones significativas y con una clara tendencia a una mayor ejecución hacia finales del año calendario. Estos problemas se deben a situaciones parcialmente previsibles, como atrasos en licitaciones, por lo que la Consultora tiene un juicio evaluativo negativo respecto de la disciplina financiera de la institución.

**Gráfico III.1 Porcentaje de egreso mensual; programado y ejecutado.
Promedio años 2003, 2004 y 2005**



La DA ha recibido durante los años del período de evaluación, los ingresos comprometidos conforme a la Ley de Presupuestos y necesidades de caja según las respectivas programaciones mensuales. En cuanto a los gastos ejecutados, éstos experimentan los atrasos comentados y mostrados en el cuadro anterior. Los saldos de caja generados a partir del comportamiento que han experimentado los ingresos y gastos ejecutados se han mantenido dentro de rangos razonables, siendo 6,2% en el primer semestre del año 2001 y de 4,1% en el segundo semestre del 2005, con la excepción del año 2003, en donde el saldo fue de 17%, año en que ocurrió un atraso del programa de inversión previsto ejecutar en el Edificio de los SS.PP Barrio Cívico Concepción, originado por la demora en contar con el Decreto que le asignó los recursos y por problemas en la entrega del terreno. El cuadro siguiente muestra la generación de saldos finales de caja semestrales.

Cuadro III.54 Saldos de Caja; M\$ de cada año

Año	Ingresos	Gastos	Saldo Final	
			M\$	% s/Gasto
2000 2° Sem.			279.696	
2001 1° Sem.	2.961.253	3.051.860	189.089	6,2 %
2° Sem.	4.315.453	4.521.981	-17.439	-0,4 %
2002 1° Sem.	2.777.350	2.803.095	-43.184	-1,5 %
2° Sem.	3.745.650	3.634.766	67.700	1,9 %
2003 1° Sem.			67.700	
2° Sem.	7.244.477	6.237.236	1.074.941	17,2 %
2004 1° Sem.			1.074.941	
2° Sem.	6.456.240	7.312.450	218.731	3,0 %
2005 1° Sem.			218.731	
2° Sem.	8.667.354	8.537.275	348.810	4,1 %

Fuente: elaboración propia según antecedentes de informes DIPRES.

III.4 Análisis de los resultados obtenidos

En esta sección del informe se presentan y analizan los resultados¹⁴³ de la Dirección de Arquitectura, del período 2001-2005. El modelo de evaluación se basa en la Notas Técnicas que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) ha establecido para la Evaluación de Programas¹⁴⁴.

El análisis se desarrollará separadamente para cada Producto Estratégico, sobre la base de la evolución que muestran en el período un conjunto de indicadores seleccionados, de acuerdo a la información disponible en la DA, para cada una de las cuatro dimensiones definidas en las Notas Técnicas de la DIPRES.

Los indicadores seleccionados por Producto Estratégico, se presentan en el siguiente cuadro.

¹⁴³ Este análisis fue elaborado de acuerdo a la información disponible para los indicadores. Entre los indicadores que no pudieron ser medidos por falta de información se encuentran los siguientes: Producto estratégico 1: Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado, Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie, Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución. Producto estratégico 2: Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos. Producto estratégico 3: Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial. En la sección de recomendaciones de este informe se proponen indicadores posibles de ser utilizados para evaluar el desempeño de la institución.

¹⁴⁴ Las principales características de esta metodología son que los resultados se miden en una línea de tiempo a través de cuatro dimensiones: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad.

Cuadro III.55. Indicadores a utilizar

	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Eficacia	Porcentaje de contratos de Obras que tienen aumento de plazos	Porcentaje de Proyectos que tienen aumentos en los plazos	Porcentaje de Obras de Arte convocadas para su incorporación a la infraestructura y espacio público en relación a las programadas
	Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial	Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial	Porcentaje de incorporación de Obras de Arte en la Edificación Pública
	Porcentaje contratos liquidados anticipadamente con respecto contratos vigentes en el año	Porcentaje de Contratos liquidados anticipadamente	
	Número promedio de días de atraso de las obras	Número promedio de días de atraso de las proyectos	
		Porcentaje de proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico que obtienen recomendación de MIDEPLAN	
	Porcentaje Proyectos de Patrimonio Arquitectónico ejecutados		
Calidad	Tiempo promedio proceso de Obras (Días)	Grado de satisfacción de mandantes en los informes técnicos de patrimonio arquitectónico elaborados por la Dirección de Arquitectura	Tiempo promedio proceso de convocatoria a concurso de Obra de Arte incorporada
	N° promedio de días de atraso de las obras	N° promedio de días de atraso de las obras	
	Nota promedio con que los mandantes califican a la DA		
	Grado de satisfacción Mandantes en los Diseños y/o Construcción de Obras que ejecuta la Dirección de Arquitectura		
	Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto a la etapa de Diseño.		
	Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto de la etapa Ejecución de la Obras.		
Eficiencia	Porcentaje de gastos de administración sobre la inversión	Costo promedio por M2	Porcentaje de gastos de administración sobre la inversión
	Costo promedio por M2	Porcentaje de gastos de administración sobre la inversión	
	Promedio de proyectos por Inspector Fiscal	Promedio de Inversión Anual por proyecto	
	Promedio de Inversión Anual por proyecto		
Economía	Relación de inversión ejecutada versus inversión presupuestada en Proyectos	Porcentaje de inversión ejecutada versus inversión programada en Patrimonio Arquitectónico	Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros
	Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros	Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros	Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales
	Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales	Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales	

Fuente: Elaborado por la Consultora

Cabe señalar que para medir la actividad de la Dirección de Arquitectura, en la dimensión eficacia de cada producto, se incluye en primer lugar la cantidad y monto de los contratos, por mandato y sectoriales, separados por institución y región.

III.4.1 Producto Estratégico N° 1

III.4.1.1. Eficacia y calidad

a) Nivel de actividad y clientes efectivos

En este punto se presenta y analiza la cantidad y monto de los contratos de la Dirección de Arquitectura, separados por origen de los fondos y por región, correspondientes al Producto Estratégico número 1.

a.1) Con fondos de los mandantes.

El cuadro siguiente presenta los convenios por mandato suscritos por año en la Dirección de Arquitectura.

Cuadro III.56. Número de Contratos Suscritos

Tipo de Fondo o Mandante	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Variación 2005/2001 (%)
Aduanas	0	1	0	0	0	1	-
Carabineros	4	1	2	3	1	11	-75,0%
Contraloría	1	0	0	2	0	3	-100,0%
D. Bibliotecas Archivos Museos	0	0	0	0	1	1	-
Instituto Nacional del Deporte	0	2	1	0	0	3	-
Ejército de Chile	0	0	0	1	2	3	-
F.N.D.R.	116	72	93	48	44	373	-62,1%
F.N.D.R.-BID	50	52	38	45	30	215	-40,0%
FNDR-INF. Educacional	15	2	5	5	1	28	-93,3%
Investigaciones	0	0	0	1	0	1	-
Justicia	13	13	15	10	6	57	-53,8%
Ministerio Público	0	1	8	22	6	37	600,0%
Ministerio Educación	4	3	11	10	2	30	-50,0%
Ministerio Interior	3	4	2	2	3	14	0,0%
Ministerio Relaciones Exteriores	0	1	0	0	0	1	-
Ministerio Salud	1	0	0	2	1	4	0,0%
Múltiples Financiamientos	31	18	27	12	7	95	-77,4%
Municipal	41	9	16	18	13	97	-68,3%
Otros Servicios No D.A.	3	10	8	8	2	31	-33,3%
Otros Tipos de Fondos	5	5	10	10	3	33	-40,0%
Poder Judicial	6	20	15	13	4	58	-33,3%
Tesorería Gral. de la República	0	0	1	0	0	1	-
Total	293	214	252	212	126	1.097	-57,0%

Nota: El cuadro considera las siguientes definiciones: Múltiples Financiamientos: Corresponde a fondos de mandantes no habituales, por ejemplo: INDAP, SAG; Otros Servicios No DA: Corresponde a Servicios MOP, por ejemplo: Obras Portuarias, Vialidad; Otros tipos de fondos: Son las Obras Encargadas a la DA, y que son financiados por más de un Mandante, por ejemplo: Gobierno Regional con las Municipalidades.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar en el cuadro anterior se ha producido una significativa disminución en el número anual de contratos suscritos por mandato por la DA, pasando de 293 el año 2001 a 126 el año 2006, lo que representa una disminución del 57% en el número de contratos. También se observa que el Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR, es el que, lejos, tuvo el mayor número de

contratos durante el período objeto de la evaluación (616 contratos que representan el 56% del total). A través de este Fondo el Gobierno Central transfiere recursos a las regiones, para la ejecución de proyectos y obras de desarrollo. El Fondo es administrado por los Gobiernos Regionales y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, instituciones que constituyen clientes¹⁴⁵ de la Dirección de Arquitectura.

En el cuadro siguiente se presenta el número de contratos por mandato de la Dirección de Arquitectura vigentes por año. En el se observa una paulatina pero persistente disminución, pasando de 407 el año 2001 a 267 el 2005, lo que representa una disminución del 34%.

Cuadro III.57. Números de Contratos vigentes por año

Año inicio/Año término	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
1999	18	3				
2000	96	14				
2001	293	177	13			
2002		214	123	7		
2003			252	127	13	
2004				212	128	
2005					126	
Total	407	408	388	346	267	-34,4%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

A continuación se presentan los montos adjudicados por año y Mandante o tipo de Fondo.

¹⁴⁵ Cuando en este informe se alude al FNDR como Mandante o cliente debe entenderse que el Mandante o cliente corresponde a los Gobiernos Regionales o la SUBDERE.

Cuadro III.58. Montos Contratos Suscritos por año (M\$ de 2006)

Tipo de Fondo / Mandante	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Aduanas	0	43.937	0	0	0	-
Carabineros	1.428.855	398.523	137.461	1.123.807	394.961	72,4%
Contraloría	50.345	0	0	33.387	0	100,0%
D. Bibliotecas Archivos Museos	0	0	0	0	9.991	-
Instituto Nacional del Deporte	0	365.895	34.624	0	0	-
Ejército de Chile	0	0	0	77.339.782	911.344	100,0%
F.N.D.R.	30.134.232	8.977.859	11.526.562	11.138.596	9.234.688	69,4%
F.N.D.R.-BID	11.751.632	13.235.928	7.734.264	10.093.216	4.471.060	62,0%
FNDR-INF. Educacional	6.301.611	1.650.534	1.614.875	3.954.286	1.601.697	74,6%
Investigaciones	0	0	0	261.617	0	-
Justicia	3.185.454	1.494.308	3.575.034	7.012.075	111.062	96,5%
Ministerio Público	0	4.443	4.151.731	6.865.245	3.374.931	100,0%
Ministerio Educación	564.539	329.456	3.462.216	895.287	99.469	82,4%
Ministerio Interior	574.354	497.453	211.765	78.661	243.058	57,7%
Ministerio Relaciones Exteriores	0	67.926	0	0	0	-
Ministerio Salud	188.353	0	0	57.713	442.664	-135,0%
Múltiples Financiamientos	15.999.120	9.727.565	18.893.901	7.351.784	4.827.534	69,8%
Municipal	5.100.023	2.645.036	1.737.762	1.231.870	65.425	98,7%
Otros Servicios No D.A.	1.325.098	3.719.847	1.638.004	283.241	116.360	91,2%
Otros Tipos de Fondos	424.200	2.261.657	1.591.020	223.769	60.142	85,8%
Poder Judicial	4.243.037	7.259.134	6.045.405	2.227.146	682.162	83,9%
Tesorería Gral. de la República	0	0	230.963	0	0	-
Total general	81.270.854	52.679.501	62.585.587	130.171.482	26.646.549	67,2%

Nota: El cuadro considera las siguientes definiciones: Múltiples Financiamientos: Corresponde a fondos de mandantes no habituales, por ejemplo: INDAP, SAG; Otros Servicios No DA: Corresponde a Servicios MOP, por ejemplo: Obras Portuarias, Vialidad; Otros tipos de fondos: Son las Obras Encargadas a la DA, y que son financiados por más de un Mandante, por ejemplo: Gobierno Regional con las Municipalidades
Fuente: Elaborado por la Consultora.

El cuadro anterior muestra una gran variabilidad en los montos totales de los contratos suscritos anualmente por la DA. Por un lado, el año 2004 se produjo un significativo aumento (108%) respecto al año 2003 y, en cambio, el año 2005 se origina una baja a un monto sustancialmente inferior a todos los años anteriores, siendo 388% menor al año 2004. Sin embargo, al excluir el contrato que explica el aumento del año 2004¹⁴⁶, la tendencia es claramente a la baja (de \$ 81.271 millones suscritos el año 2001 descendió a \$ 26.646,5 millones el año 2005, lo que representa un variación negativa de 67%)¹⁴⁷.

Según se puede observar en el cuadro anterior, el FNDR es el cliente que registra los mayores montos de convenios suscritos con la DA, el cual asciende a \$ 133.421 millones en el total del período, lo cual representa el 38% del total de los montos contratados. No obstante se ha producido una tendencia a la baja anualmente. El segundo mandante en importancia desde el punto de vista de los

¹⁴⁶ Al excluir el contrato de construcción del Hospital Militar de Santiago los montos suscritos el año 2004 se reducen de \$ 130.171 millones a \$ 52.831 millones.

¹⁴⁷ No se dispuso de los antecedentes de la evolución de la inversión en edificación pública, a nivel general de la administración pública, para analizar si la baja de la inversión de la DA guarda relación con esta o no.

montos suscritos, corresponde al Ejército, con \$77.340 millones, el cual corresponde a la obra del Hospital Militar de Santiago, cuyo convenio fue suscrito el año 2004 y actualmente se encuentra en ejecución.

El cuadro siguiente presenta los montos suscritos por región:

Cuadro III.59. Montos Contratos Suscritos por Región (M\$ de 2006)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	Total	% con respecto al total	Variación 2005/2001 (%)
I	565.856	1.148.820	190.096	2.995.069	811.153	5.710.995	1,6%	43,3%
II	2.666.921	5.154.177	4.265.859	3.090.450	1.736.043	16.913.450	4,8%	-34,9%
III	2.794.702	3.776.766	6.012.677	1.554.163	896.088	15.034.397	4,3%	-67,9%
IV	9.111.278	3.067.356	3.359.384	5.762.322	2.372.096	23.672.437	6,7%	-74,0%
V	1.486.260	2.759.111	2.565.893	517.322	1.322.866	8.651.451	2,4%	-11,0%
VI	3.317.265	3.600.127	6.661.280	3.290.531	1.931.455	18.800.657	5,3%	-41,8%
VII	6.977.779	5.626.709	2.831.254	3.216.344	285.044	18.937.130	5,4%	-95,9%
VIII	5.320.786	7.919.463	7.242.583	5.521.205	1.618.807	27.622.844	7,8%	-69,6%
IX	5.548.093	6.154.136	7.392.657	7.333.983	4.320.988	30.749.856	8,7%	-22,1%
X	11.867.168	8.400.442	13.914.733	4.510.299	1.092.075	39.784.717	11,3%	-90,8%
XI	3.571.313	1.518.699	2.325.851	1.870.406	3.708.036	12.994.306	3,7%	3,8%
XII	517.404	390.660	360.103	1.197.793	1.492.733	3.958.692	1,1%	188,5%
R.M.	27.526.028	3.037.954	5.463.219	11.924.169	4.147.820	52.099.190	14,7%	-84,9%
N.C.	0	125.081	0	77.387.427	911.344	78.423.852	22,2%	-
Total	81.270.854	52.679.501	62.585.587	130.171.482	26.646.549	353.353.972	100,0%	-67,2%

Fuente: Elaborado por la Consulora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

En el cuadro anterior se observa que el Nivel Central acumula un 22% del monto total de los contratos suscritos en el período 2001-2005, debido a la ejecución de las obras del Hospital Militar, la Región Metropolitana acumula el 15%, lo que se explica porque esta región concentra un mayor número de Mandantes, que operan en forma centralizada y que suscriben convenio con la Dirección, a Nivel Central, y la X región acumula el 11%, debido a la inversión del F.N.D.R. y del Ministerio de Justicia en esta región. Las Regiones XII (1%) y I (2%) registran el menor monto acumulado en el periodo 2001 – 2005. Se observa que sólo las regiones I, XI y XII registran una variación positiva en los montos de los contratos suscritos en el año 2005 respecto al año 2001, siendo esta última la que registra el mayor aumento (188%). A su vez la VI región es la que registra la mayor disminución (96%). La significativa diferencia que se observa entre las distintas regiones, se debe a que los contratos se suscriben de acuerdo a las necesidades de los mandantes, las cuales son diferentes en las distintas regiones, tanto por su tamaño como por las necesidades específicas que cada una tiene.

El cuadro siguiente presenta el monto promedio de los contratos suscritos:

Cuadro III.60 monto promedio por contrato suscritos (M\$ de 2006)

	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Montos Contratos Suscritos	81.270.854	52.679.501	62.585.587	130.171.482	26.646.549	-67,2%
Número contratos suscritos	293	214	252	212	126	-57,0%
Monto promedio contrato suscrito	277.375	246.166	248.356	614.016	211.481	-23,8%

Fuente: Elaborado por la Consulora en bases a datos de la Dirección de Arquitectura.

En el cuadro anterior se puede ver que el monto promedio de los contratos suscritos muestra una tendencia a la baja, desde \$ 277 millones el año 2001 a \$ 211 millones el 2005, lo que representa una disminución de un 24%, con excepción del año 2004, en que el monto promedio aumenta a \$ 614 millones a causa del contrato del Hospital Militar. Al excluir dicho contrato el monto promedio del año 2004 sería de \$ 250 millones.

A continuación se presenta la información de la inversión anual ejecutada por la Dirección de Arquitectura.

Cuadro III.61, Inversión Anual Ejecutada por año (M\$ de 2006)

Tipo de Fondo / Mandante	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Aduanas	0	31.975	7.776	0	0	-
Carabineros	3.896.926	2.986.789	89.915	631.533	727.107	-81,3%
Contraloría	2.914	37.059	4.139	19.904	13.090	349,2%
D. Bibliotecas Archivos Museos	0	0	0	0	9.991	-
Instituto Nacional del Deporte	57.184	315.271	74.720	0	0	-100,0%
Ejército de Chile	0	0	0	452.775	11.142.114	-
F.N.D.R.	15.476.645	20.129.568	11.157.586	8.501.135	11.964.408	-22,7%
F.N.D.R.-BID	10.480.101	11.901.605	11.462.647	9.921.443	6.228.035	-40,6%
FNDR-INF. EDUCACIONAL	6.980.448	4.328.093	2.628.739	2.427.759	3.787.531	-45,7%
Investigaciones	199.728	0	0	0	261.929	31,1%
Justicia	11.644.317	2.907.072	2.099.196	7.432.041	2.759.079	-76,3%
Ministerio Público	0	0	3.285.010	2.412.638	3.235.434	-
Ministerio Educación	2.863.058	332.486	1.074.490	2.699.569	850.079	-70,3%
Ministerio Interior	706.062	311.003	206.782	225.298	74.158	-89,5%
Ministerio Relaciones Exteriores	0	0	66.071	0	0	-
Ministerio Salud	250.423	0	0	20.656	528.852	111,2%
Múltiples Financiamientos	10.550.801	14.735.511	7.927.771	19.851.099	4.478.165	-57,6%
Municipal	3.816.238	4.857.684	2.406.129	2.010.008	334.333	-91,2%
Otros Servicios NO D.A.	69.042	2.086.216	3.565.931	782.146	162.020	134,7%
Otros Tipos de Fondos	1.967.516	1.444.160	1.060.291	1.173.104	133.835	-93,2%
Poder Judicial	3.887.410	4.620.007	10.619.140	3.158.755	858.394	-77,9%
Tesorería Gral. de la República	0	0	230.944	0	0	-
Total general	72.848.813	71.024.499	57.967.276	61.719.863	47.548.553	-34,7%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro siguiente presenta la Inversión anual Ejecutada por Región:

Cuadro III.62, Inversión anual Ejecutada por Región (M\$ de 2006)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
I	852.033	673.169	938.558	468.455	2.409.263	182,8%
II	5.960.757	3.398.774	4.368.049	4.820.811	1.492.841	-75,0%
III	3.653.539	2.207.257	4.395.584	5.294.255	1.272.043	-65,2%
IV	6.175.336	6.337.421	3.182.844	4.834.257	3.580.599	-42,0%
V	2.263.550	779.533	3.426.696	1.596.741	827.593	-63,4%
VI	2.871.444	3.418.159	5.359.244	4.029.890	2.952.801	2,8%
VII	4.856.866	6.834.740	5.567.298	2.173.552	2.370.672	-51,2%
VIII	6.480.791	4.129.266	8.512.050	7.245.133	4.563.285	-29,6%
IX	10.063.263	5.105.501	7.315.520	8.567.194	5.392.876	-46,4%
X	8.999.193	13.967.709	8.673.918	10.768.100	3.355.496	-62,7%
XI	741.268	3.635.788	2.387.417	1.970.511	1.704.502	129,9%
XII	4.346.887	608.625	612.649	393.326	1.504.141	-65,4%
R.M.	15.583.886	19.869.889	3.158.105	9.104.864	4.934.070	-68,3%
N.C.	0	58.667	69.343	452.775	11.188.371	-
Total	72.848.813	71.024.499	57.967.276	61.719.863	47.548.553	-34,7%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Los cuadros anteriores muestran una tendencia a la baja en los montos invertidos anualmente por mandato, la cual se acentuó el año 2005, ya que disminuyó de \$ 72.849 millones ejecutados el año 2001 a \$ 47.549 el año 2005, en moneda equivalente¹⁴⁸, lo que representa una variación negativa de 35%.

El cuadro siguiente presenta la inversión anual ejecutada por subproducto estratégico:

Cuadro III.63, Inversión anual ejecutada por subproducto (M\$ de 2006)

SubProducto	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Estudios básicos de Inversión.	0	0	0	0	12.849	-
Diseños Arquitectónicos.	1.663.306	523.458	1.609.272	1.687.398	952.443	-42,7%
Programa de conservación de Edificios Fiscales	423.781	426.155	652.875	134.882	300.877	-29,0%
Obras Nuevas (construcciones y reposiciones)	56.463.014	48.879.697	47.587.769	47.724.705	37.975.369	-32,7%
Ampliaciones, restauraciones, habilitaciones, reparaciones	13.629.402	20.951.038	8.048.017	11.720.103	8.128.643	-40,4%
Sin información	669.309	244.150	69.344	452.775	178.372	-73,3%
Total	72.848.813	71.024.499	57.967.276	61.719.863	47.548.553	-34,7%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior muestra que el principal subproducto de la institución correspondiente a las obras nuevas, registra una tendencia a la baja en la inversión anual ejecutada en el período, pasando de \$ 56.463 millones el año 2001 a \$ 37.975 millones el 2005, lo que corresponde a una variación negativa de 32%, lo cual explica gran parte la disminución en la inversión total ejecutada en edificación pública. Esta disminución se explica por la reducción en el nivel de actividad, medida por el número de proyectos, y porque se han producido atrasos en Obras, tal como el Barrio Cívico de Concepción.

¹⁴⁸ Cabe señalar sin embargo que esta tendencia se podría revertir el año 2006, considerando que la obra del Hospital Militar de Santiago, por sí sola tiene programado invertir M\$ 66.329.041 en el 2006 y 2007.

El cuadro siguiente muestra la inversión ejecutada promedio por proyecto:

Cuadro III.64, Inversión ejecutada promedio por proyecto (M\$ de 2006)

Detalle	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Inversión Ejecutada	72.848.813	71.024.499	57.967.276	61.719.863	47.548.553	-34,7%
Número de Proyectos	407	408	388	346	267	-34,4%
Inversión ejecutada promedio por proyecto	178.990	174.080	149.400	178.381	178.084	-0,5%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior muestra que la inversión ejecutada promedio por proyecto se mantiene relativamente estable en torno a \$ 178 millones, con excepción de los años 2002 y 2003, en los cuales disminuye a \$ 174 y \$ 149 millones, respectivamente. La disminución del año 2003 representa una variación negativa de 16%, en relación al año 2001, lo que se debe a una disminución de la inversión ejecutada total, por retrasos en las obras y de los contratos vigentes de la institución.

a.2) Fondos sectoriales

Con fondos sectoriales la Dirección de Arquitectura atiende principalmente los edificios del MOP. Adicionalmente, a través de la ley de presupuestos se le asignan recursos para el desarrollo de proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República, de carácter cultural o que constituyen íconos como el proyecto Bicentenario o la Plaza Cívica, frente al edificio de La Moneda.

En el cuadro siguiente se muestran los proyectos ejecutados con fondos sectoriales de la Dirección de Arquitectura, clasificados por subproducto.

Cuadro III.65, Tipos de proyectos sectoriales suscritos por año - 2001 a 2005. (M\$ de 2006)

Subproducto	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Estudios básicos de Inversión.	7	7	2	1	1	-85,7%
Diseños Arquitectónicos.	4	1	1	1	1	-75,0%
Programa de conservación de Edificios Fiscales	15	16	15	14	15	0,0%
Obras Nuevas (construcciones y reposiciones)	2	1	1	1	1	-50,0%
Ampliaciones, restauraciones, habilitaciones, reparaciones	6	4	6	2	0	-100,0%
Total	34	29	25	19	18	-47,1%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior muestra una baja en todos los años en el número de proyectos sectoriales a cargo de la DA, pasando de 34 el año 2001 a 18 el año 2005, lo que representa una disminución negativa de 47%. Esta baja se explica por la disminución de los subproductos estudios básicos de inversión, diseños

arquitectónicos y ampliaciones, restauraciones, habilitaciones y reparaciones. En cambio el número de proyectos correspondientes al programa de conservación de edificios fiscales se mantiene prácticamente constante en 15.

El siguiente cuadro presenta la inversión anual por región:

Cuadro III.66, Montos ejecutados por región. (M\$ de 2006)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	Total	% con respecto al total	Variación 2005/2001 (%)
I	49.589	61.222	50.378	55.379	38.052	254.620	2,0%	-23,3%
II	1.784.756	83.760	16.276	8.487	784	1.894.062	14,6%	-100,0%
III	21.764	33.945	20.948	12.413	3.296	92.365	0,7%	-84,9%
IV	22.253	25.899	22.144	69.595	82.831	222.722	1,7%	272,2%
V	74.836	78.095	123.201	44.073	50.718	370.923	2,9%	-32,2%
VI	57.852	13.225	51.817	17.717	4.635	145.247	1,1%	-92,0%
VII	16.718	117.814	233.644	71.305	1.339	440.820	3,4%	-92,0%
VIII	212.882	108.732	473.868	2.472.607	2.634.411	5.902.501	45,4%	1137,5%
IX	115.086	125.254	35.606	18.396	5.150	299.492	2,3%	-95,5%
X	44.991	48.492	68.020	18.354	4.635	184.492	1,4%	-89,7%
XI	35.469	47.814	18.380	8.699	2.060	112.422	0,9%	-94,2%
XII	16.944	23.365	22.144	9.548	4.635	76.636	0,6%	-72,6%
R.M.	820.220	578.379	287.610	264.977	17.076	1.968.261	15,1%	-97,9%
Nivel Central	127.464	273.848	106.518			507.830	3,9%	-100,0%
Todas (1)	0	17.044	175.561	65.093	257.698	515.395	4,0%	-
s.i.	0	0	15.834	0	0	15.834	0,1%	-
Total	3.400.825	1.636.886	1.721.948	3.136.642	3.107.320	13.003.622	100,0%	-8,6%

(1) Incluye compra programas computacionales y otros gastos a nivel nacional

Fuente: Elaborado por la Consultora en bases a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior muestra que la VIII región concentra la mayor inversión ejecutada durante el período 2001/2005, con \$5.902 millones lo que representa el 45% del total de la inversión ejecutada en el período. Esto se explica principalmente por las Obras ejecutadas en el Barrio Cívico. La inversión ejecutada más baja se registra en la III región, con \$92 millones, lo que representa el 0,7% de la inversión ejecutada en el período.

El cuadro siguiente presenta la inversión ejecutada por subproducto estratégico:

Cuadro III.67, Montos ejecutados por subproducto. (M\$ de 2006)

Subproducto	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Estudios básicos de Inversión.	115.784	305.812	43.135	31.827	32.902	-72%
Diseños Arquitectónicos.	453.075	4.849	106.291	53.045	76.239	-83%
Programa de conservación de Edificios Fiscales	436.976	1.003.507	428.246	248.653	111.220	-75%
Obras Nuevas (construcciones y reposiciones)	1.733.698	86.356	410.328	2.461.255	2.629.263	52%
Ampliaciones, restauraciones, habilitaciones, reparaciones	661.293	219.318	542.552	276.770	0	-100%
s.i.	0	17.044	191.395	65.093	257.695	-
Total general	3.400.825	1.636.886	1.721.948	3.136.642	3.107.320	-9%

s.i. Sin Información

Fuente: Elaborado por la Consultora en bases a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior muestra una significativa baja en los montos sectoriales invertidos en los años 2002 (-51%) y 2003 (-49%), respecto al 2001 y una recuperación, a niveles cercanos a los invertidos en dicho año, en el 2004 y 2005. Esta recuperación se debe a la inversión en el Barrio Cívico de Concepción, obras que forman parte de los proyectos Bicentenario.

El cuadro siguiente presenta un resumen del número de contratos y montos, incluyendo tanto los correspondientes a proyectos por mandato como a los proyectos sectoriales.

Cuadro III.68, Resumen

Detalle	Tipo	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Contratos Adjudicados	Mandato	293	214	252	212	126	-57,0%
	Sectorial	34	29	25	19	18	-47,1%
Contratos Vigentes (1)	Mandato	114	194	136	134	141	23,7%
	Sectorial	s.i	s.i	s.i	s.i	s.i	-
	Total Contratos Vigentes (2)	441	437	413	365	285	-35,4%
Montos Adjudicados	Mandato	81.270.854	52.679.501	62.585.587	130.171.482	26.646.549	-67,2%
	Sectorial	s.i	s.i	s.i	s.i	s.i	-
Montos ejecutados	Mandato	72.848.813	71.024.499	57.967.276	61.719.863	47.548.553	-34,7%
	Sectorial	3.400.369	1.634.423	1.366.772	3.136.625	2.849.616	-16,2%
	Total ejecutado	76.249.182	72.658.922	59.334.048	64.856.488	50.398.169	-33,9%

s.i.: Sin Información

(1) No incluye adjudicados

(2) Incluye Adjudicados

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

El cuadro anterior permite apreciar que tanto el número de contratos adjudicados y vigentes, como los montos de inversión ejecutados anualmente, muestran una clara y significativa tendencia a la baja, lo cual representa una disminución del volumen de actividad de la DA en el período. Los contratos por mandato adjudicados, disminuyen de 293 el año 2001 a 126 el 2005, es decir un 57%, y los contratos sectoriales adjudicados disminuyen de 34 a 18, es decir un 47%. Por su parte, el número de contratos vigentes desciende de 441 el 2001 a 285 el 2005 y la inversión ejecutada de \$76.249 millones el 2001 a \$ 50.398 millones el 2005, lo que representa una variación negativa de 34%.

b) Evolución indicadores eficacia y calidad¹⁴⁹

A continuación se presenta y analiza la evolución de los indicadores de eficacia y calidad del producto 1 agrupados por dimensión:

¹⁴⁹ La información contenida en las bases de datos de la Dirección no permite realizar un cálculo separado de los indicadores correspondientes a proyectos financiados con fondos sectoriales de los por Mandato.

Cuadro III.69, Indicadores de eficacia Producto 1¹⁵⁰

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje de contratos de Obras que tienen aumento de plazos (1)	$((N^{\circ} \text{ de contratos con aumento de plazos} / N^{\circ} \text{ total de contratos}) * 100)$	67,0%	60,0%	63,0%	57,0%	61,0%
Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial	$(\text{Licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto en el año } t / \text{Licitaciones adjudicadas en el año } t) * 100$	7,5%	10,7%	9,9%	9,4%	12,7%
Porcentaje de contratos liquidados anticipadamente	$(\text{Número de contratos liquidados anticipadamente año } t) / (\text{Número total de contratos vigentes año } t)$	4,8%	3,3%	2,8%	2,8%	0,0%
Porcentaje de proyectos que obtienen aprobación (RS) de MIDEPLAN	$(\text{Número de proyectos que obtiene RS de MIDEPLAN} / \text{Número de proyectos presentados a MIDEPLAN})$	35,8%	41,4%	55,1%	73,1%	81,8%

(1) No se dispuso de información de las causas de los aumentos de los plazos, para efectuar una desagregación del indicador entre causas atribuibles al Mandante o atribuibles a la gestión de la Dirección.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Los indicadores seleccionados para evaluar la dimensión eficacia del producto 1 muestran una mejoría en el período evaluado, ya que, por un lado, el porcentaje de contratos que tienen un aumento en los plazos ha experimentado una leve baja respecto al año 2001, salvo en el año 2003, y por otra el porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial ha aumentado en el período. El porcentaje de contratos liquidados en forma anticipada ha disminuido de 4,8 % el 2001 a 0% el año 2005.

No obstante la mejoría experimentada, los contratos que registran un aumento en los plazos durante el período superan el 60% del total de contratos, con excepción del año 2004.

El porcentaje de proyectos que obtiene la aprobación (RS) de MIDEPLAN, experimentó un sostenido aumento, pasando de 36% en el año 2001 a 82% en el año 2005.

El cuadro siguiente presenta la evolución de la participación de la Dirección de Arquitectura como Unidad Técnica de los proyectos terminados de Jornada Escolar Completa (JEC):

¹⁵⁰ Se solicitó información de los proyectos RS aprobados y presentados a la institución, pero esta información no se encontraba disponible.

Cuadro III.70, Participación Dirección de Arquitectura como Unidad Técnica en proyectos de la JEC

Concurso	Unidad Técnica		Total general	% Participación DA
	DOM	DA		
1	207	22	229	9,6%
2	284	33	317	10,4%
3	280	76	356	21,3%
4	11	3	14	21,4%
5 y 6 (1)	236	37	273	13,6%
7	1	0	1	0,0%
Total	1.019	171	1.190	14,4%

Nota: Se han considera juntos los concursos 5 y 6, debido a que se desarrollaron como uno solo.
Fuente: Elaborado por la Consultora

Del cuadro anterior se puede ver que la participación de la Dirección de Arquitectura como Unidad Técnica en proyectos de la Jornada Escolar Completa Municipales, terminados a abril de 2006, subió de 9,6% en el concurso número 1, a más de un 21% en los concursos 3 y 4 y disminuyó a 13,6% en los Concursos 5/6. Ello muestra una importante pérdida de participación relativa de la DA en los proyectos relacionados con la Jornada Escolar Completa. A nivel de totales la Dirección de Arquitectura fue Unidad Técnica sólo en el 14,4% de los proyectos de establecimientos escolares municipales terminados.

Cuadro III.71, Indicadores de calidad Producto 1

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Tiempo promedio proceso de Obras (Días)	((Sumatoria tiempo proceso entrega Obras/Número de Obras))	74 días	75 días	68 días	51 días	56 días
Número promedio de días de atraso de las obras	(Número de días plazo original proyectos terminados año t- Número de días plazo vigente proyectos terminados año t)/(número de proyectos terminaños año t)	38 días	30 días	30 días	35 días	32 días
Nota promedio con que los mandantes califican a la DA (1)	(Sumatoria Calificaciones de la institución)/(N° de Mandantes que califican a la DA)	s.i.	s.i.	6,2	6,3	s.i.
Calificación promedio de clientes (Mandantes) respecto a la etapa de Diseño.	(Sumatoria Calificaciones de la institución)/(N° de Mandantes que califican a la DA)	s.i.	s.i.	6,3	6,4	s.i.
Calificación promedio de clientes (Mandantes) respecto de la etapa Ejecución de la Obras.	(Sumatoria Calificaciones de la institución)/(N° de Mandantes que califican a la DA)	s.i.	s.i.	6,0	6,1	s.i.
Grado de satisfacción Mandantes en los Diseños y/o Construcción de Obras que ejecuta la Dirección de Arquitectura (2)	(Suma del N° de encuestados que califica con nota igual o superior a 6 el Diseño y/o Construcción de Obras año t / Suma total de encuestados) * 100	s.i.	s.i.	78,40%	76,90%	s.i.
Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto a la etapa de Diseño (2).	(Suma del N° de Clientes que califica (promedio de encuesta) con nota igual o superior a "bueno o muy bueno" Diseño (año t) / Suma N° total de Mandantes encuestados (año t)) *100	s.i.	s.i.	77,40%	83,30%	s.i.
Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto de la etapa Ejecución de la Obras (2).	(Suma del N° de Clientes que califica (promedio de encuesta) con nota igual o superior a "bueno o muy bueno" Diseño (año t) / Suma N° total de Mandantes encuestados (año t)) *100	s.i.	s.i.	91,20%	84,60%	s.i.

(1) Considera notas con escala de 1,0 a 7,0.

(2) El indicador del grado de satisfacción se construyó a partir de encuestas enviadas por la Dirección de Arquitectura a sus Mandantes en los años 2003 y 2004. No se tuvo información de la encuesta para el año 2005.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Los indicadores disponibles para evaluar esta dimensión del producto 1, muestran una evolución positiva. El grado de satisfacción de los clientes es alto, ya que el 76.9% le asigna una nota igual o superior a 6 el año 2004 (78,4% el 2003). Se puede ver que la satisfacción de los Clientes en la etapa de Diseño experimentó un leve aumento, de 77% el 2003 pasó a 83% el 2004, mientras que la satisfacción con la ejecución de las obras disminuyó, siendo 91% en el 2003 y 84% en el 2004.

El tiempo de proceso de entrega de Obras experimentó una importante disminución durante el período de evaluación, en el año 2001 este indicador fue de 74 días, mientras que en el año 2005 fue de 56 días, al igual que el número de días promedio de atraso en las obras, que en el año 2001 fue de 38 días y en el año 2005 fue de 32 días. Lo anterior se explica porque la autoridad del Servicio instruyó expresamente que se perfeccionaran los procedimientos internos que se estaban aplicando, de tal modo de poder acortar los plazos.

No obstante, según la evaluación efectuada por mandantes de 171 proyectos del Programa de Jornada Escolar Completa (JEC), que se muestra en el cuadro siguiente, en los cuales la Dirección de Arquitectura actuó como Unidad Técnica, menos de un 50% la califica de normal ha destacado.

Cuadro III.72, Calificación Unidad Técnica

U. Técnica	Nº Proyectos	Destacado	Normal	Regular	Insuficiente	Sin Información	Normal más destacado
Dirección de Arquitectura	171	0,3%	49,1%	38,7%	6,2%	5,8%	49,4%
Dirección de Obras Municipales	1019	0,3%	49,3%	37,0%	6,2%	7,3%	49,6%
Propia	664	0,2%	50,2%	33,0%	7,5%	9,2%	50,3%
TOTAL	1854	0,3%	49,4%	36,7%	6,5%	7,2%	

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos del Ministerio de Educación.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la Dirección de Arquitectura es calificada en la categoría Normal y Destacado por un 49,4% de los proyectos, porcentaje levemente más bajo que el obtenido por la Dirección de Obras Municipales (DOM) y las Unidades Técnicas Propias¹⁵¹.

III.4.1.2 Eficiencia y economía

El cuadro siguiente presenta un resumen de los indicadores de eficiencia del producto 1.

¹⁵¹ Las Unidades Técnicas propias corresponden a particulares que prestan el servicio de Unidad Técnica a establecimientos particulares Subvencionados.

Cuadro III.73, Indicadores de eficiencia Producto 1

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje de gastos de administración sobre la Inversión	$((\text{Gasto total por administración de obras}/\text{Inversión total}) * 100)$	6,0%	6,6%	7,5%	6,9%	8,5%
Costo promedio por M2 (M\$)	$((\text{Inversión anual ejecuta subproducto 4})/(\text{mts}^2 \text{ año t}))$	311,6	390,2	296,6	223,0	398,5
Promedio de proyectos por Inspector Fiscal	$(\text{Número de proyecto vigentes} / \text{Número de Inspectores})$	7,7	7,7	7,3	6,5	5,0
Promedio de Inversión Anual por proyecto (MMS)	$(\text{Inversión ejecutada año t})/(\text{Número de proyectos vigentes año t})$	179	174	149	178	178

Fuente: Elaborado por Consultora en bases a datos de la Dirección de Arquitectura.

La tendencia que muestran los indicadores anteriores, permite concluir que en el período 2001-2005 se produjo una disminución en la eficiencia en la gestión de la DA del producto 1. En efecto, por un lado el porcentaje de Gastos de Administración de la Dirección de Arquitectura en relación a los montos de inversión, experimentó un aumento pasando de 6% en el año 2001 a 8,5% en el año 2005. Por otro lado, el costo promedio por metro cuadrado experimentó un alza durante el período de evaluación, pasando de M\$ 311 el año 2001 a M\$ 398 por m² el 2005. Adicionalmente, disminuyó el número promedio de proyectos por Inspector Fiscal, de 7,7 el año 2001 a 5 el año 2006.

Por otra parte, según la comparación de los costos por metro cuadrado del Programa de Jornada Escolar Completa (JEC), con el de las otras Unidades Técnicas que ejecutaron proyectos, que se muestra en el cuadro siguiente, la Dirección de Arquitectura presenta un costo promedio por m² mayor en un 18% que las Direcciones de Obras Municipales y un 13% que las Unidades Técnicas propias¹⁵².

¹⁵² Las Unidades Técnicas propias corresponden a particulares que prestan el servicio de Unidad Técnica establecimientos particulares Subvencionados.

Cuadro III.74, Comparación de costos promedios (UF/M2) superficie interior entre Unidades Técnicas por Región

Materialidad	DA		DOM		Propia		% diferencia DA con	
	Nº Proyectos	Costos (UF)/M2	Nº Proyectos	Costos (UF)/M2	Nº Proyectos	Costos (UF)/M2	DOM	Propia
I			11,0	18,5	14,0	18,3		
II	2	24,4	8,0	16,3	27,0	18,5	49,7%	31,7%
III	9	21,5	13,0	16,5	8,0	12,5	30,2%	71,4%
IV	6	23,6	57,0	15,9	34,0	16,4	48,3%	43,8%
V			97,0	14,8	85,0	15,1		
VI	7	20,0	123,0	15,1	34,0	14,9	32,5%	33,9%
VII	1	16,7	143,0	16,3	17,0	19,2	2,5%	-13,0%
VIII	29	18,3	222,0	15,5	67,0	16,9	17,8%	8,1%
IX	10	14,9	79,0	15,4	57,0	16,3	-3,3%	-8,7%
X	38	17,6	63,0	17,4	49,0	17,5	1,2%	0,5%
XI	14	27,3	5,0	24,8	4,0	23,4	10,2%	16,9%
XII			17,0	18,8	2,0	20,6		
RM	55	17,8	181,0	17,3	266,0	17,2	2,9%	3,6%
Total general	171	19,0	1019	16,1	664	16,8	18,0%	13,1%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por el Departamento de Infraestructura Escolar del MINEDUC.

En el cuadro anterior se puede ver que la DA registra costos mayores por metro cuadrado en prácticamente todas las regiones del país, siendo el más importante en la tercera región, en donde la Dirección de Arquitectura presenta un costo superior en un 71,4% respecto a las Unidades Técnicas propias y un 48% respecto a las Direcciones de Obras Municipales.

Asimismo, en el cuadro siguiente se puede ver que, salvo en los materiales de construcción Madera y Otro, la Dirección de Arquitectura presenta costos mayores, especialmente en Albañilería, en donde la DA presenta costos que exceden en un 43,5% a los de las Direcciones de Obras Municipales y en un 39,1% con respecto a las Unidades Técnicas propias.

Cuadro III.75, Comparación de Costos Promedios (UF/M2) superficie interior entre Unidades Técnicas por tipo de materialidad

Materialidad	DA		DOM		Propia		% diferencia DA con	
	Nº Proyectos	Costos (UF)/M2	Nº Proyectos	Costos (UF)/M2	Nº Proyectos	Costos (UF)/M2	DOM	Propia
Alb. Reforzada	95	19,9	696,0	16,0	332,0	17,1	24,4%	17,0%
Albañilería	3	22,3	52,0	15,5	24,0	16,0	43,5%	39,1%
Hormigón	53	17,5	192,0	16,6	231,0	17,2	5,6%	2,1%
Madera	2	10,9	26,0	16,3	21,0	13,1	-33,2%	-16,6%
Metálica	14	21,3	43,0	15,9	46,0	15,4	33,8%	37,8%
Otro	4	9,0	10,0	13,2	10,0	14,6	-31,4%	-38,3%
Total general	171	18,99	1019	16,10	664	16,79	18,0%	13,1%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por el Departamento de Infraestructura Escolar del MINEDUC.

El cuadro siguiente presenta los Indicadores de Economía del producto 1:

Cuadro III.76, Indicadores de economía Producto 1

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Relación de inversión ejecutada versus inversión presupuestada en Proyectos	$((\text{Monto de inversión ejecutada año t} / \text{Monto de inversión presupuestada año t}) * 100)$	s.i	100,00%	87,00%	100,00%	100,00%
Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales	$(\text{Gastos Personal más otros gastos corrientes más gastos administrativo Producto Estratégico 1} / \text{Gastos totales año t})$	s.i	88,80%	87,40%	86,70%	86,50%
Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros	$((\text{Gastos administrativos Mandantes} / \text{Gastos Administrativos Totales})$	s.i	30,5%	20,1%	18,3%	16,1%

Fuente: Elaborado por Consultora en bases a datos de la Dirección de Arquitectura.

Los indicadores de economía disponibles para este producto, muestran una situación dispar ya que, por un lado, hay un alto nivel de cumplimiento de la inversión presupuestada, siendo 100% en los años 2002, 2004 y 2005. Sólo el año 2003, se registró un 87%, debido a atrasos producidos en las Obras del Barrio Cívico de Concepción. Por otro lado, se observa una persistente y significativa disminución del porcentaje de gastos de administración financiados con aportes de terceros, desde un 30% en el año 2002 a un 16% en el año 2005.

III.4.2 Producto Estratégico N° 2

III.4.2.1 Eficacia y calidad

a) Nivel de actividad y clientes efectivos

a.1) Encargos por mandato

El cuadro siguiente muestra el número de contratos suscritos por año por Tipo de Fondo o Mandante, del producto estratégico número 2 de la DA.

Cuadro III.77, Cantidad de contratos suscritos por Mandante y año - 2001 a 2005.

Tipo de Fondo o Mandante	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Variación 2005/2001 (%)
Aduanas	1	1	0	0	0	2	-100%
DIBAM	2	1	1	0	3	7	50%
F.N.D.R.	0	2	2	4	2	10	-
F.N.D.R.-BID	1	0	2	3	3	9	200%
Justicia	1	0	0	0	0	1	-100%
Múltiples Financiamientos	1	0	1	0	0	2	-100%
Municipal	0	3	1	1	0	5	-
Otros tipos de fondos	1	0	0	0	0	1	-100%
Poder Judicial	0	1	1	0	0	2	-
Total	7	8	8	8	8	39	14%

Nota: El cuadro considera las siguientes definiciones: Múltiples Financiamientos: Corresponde a fondos de mandantes no habituales, por ejemplo: INDAP, SAG; Otros Servicios No DA: Corresponde a Servicios MOP, por ejemplo: Obras Portuarias, Vialidad; Otros tipos de fondos: Son las Obras Encargadas a la DA, y que son financiados por más de un Mandante, por ejemplo: Gobierno Regional con las Municipalidades
Fuente: Elaborado por la Consultora.

En el cuadro anterior se observa que la cantidad anual de contratos suscritos por mandato, para este producto, se ha mantenido estable en 8. El cliente con mayor número de contratos en todo el período fue el FNDR, con 19 contratos.

Como se muestra en el cuadro siguiente, la Dirección de Arquitectura no ejecutó intervenciones relacionadas con el producto número 2 en las regiones III, IV y XI durante el período objeto de evaluación. Por otra parte, las regiones I, VI y Metropolitana son las que registran el mayor número de contratos.

Cuadro III.78, Cantidad de contratos suscritos por región y año, producto n° 2 - 2001 a 2005.

Región	2001	2002	2003	2004	2005	Total
I	2	1	1	1	0	5
II	0	0	1	0	0	1
V	1	0	0	1	0	2
VI	0	0	1	2	3	6
VII	0	1	1	2	0	4
VIII	0	1	1	0	1	3
IX	0	0	1	0	0	1
X	0	2	1	1	0	4
XII	0	1	0	1	1	3
R.M.	4	2	1		3	10
Total	7	8	8	8	8	39

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

El cuadro siguiente presenta los contratos vigentes por año:

Cuadro III.79, Contratos vigentes por año 2001 – 2005

	Vigentes 2001	Vigentes 2002	Vigentes 2003	Vigentes 2004	Vigentes 2005	Variación 2005/2001
Adjudicados 1999	6	0				
Adjudicados 2000	0	0				
Adjudicados 2001	7	3	0			
Adjudicados 2002		8	4	0		
Adjudicados 2003			8	5	2	
Adjudicados 2004				8	7	
Adjudicados 2005					8	
Total	13	11	12	13	17	31%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Como se observa en el cuadro anterior, el número de proyectos vigentes del producto estratégico número 2 financiados por mandantes, aumentó en un 31% el año 2005 respecto al 2001.

El Cuadro siguiente presenta los montos de los contratos suscritos por año para el producto estratégico número 2.

Cuadro III.80, Montos de contratos suscritos por Mandante y año - 2001 a 2005 (M\$ de 2006).

Tipo de Fondo / Mandante	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Variación 2005/2001 (%)
Aduanas	13.429	3.494	0	0	0	16.922	-100%
DIBAM	1.830	690.556	1.857.143	0	1.734.743	4.284.272	94671%
F.N.D.R.	0	220.872	206.999	486.057	3.564.952	4.478.880	-
F.N.D.R.-BID	10.508	0	1.697.712	250.509	61.142	2.019.871	482%
Justicia	790.720	0	0	0	0	790.720	-100%
M. Financiamiento	255.931	0	318.920	0	0	574.851	-100%
Municipal	0	692.836	129.760	95.214	0	917.811	-
Otros tipos de fondos	206.152	0	0	0	0	206.152	-100%
Poder Judicial	0	30.859	42.556	0	0	73.415	-
Total	1.278.569	1.638.617	4.253.091	831.780	5.360.837	13.362.893	319%

Nota: El cuadro considera las siguientes definiciones: Múltiples Financiamientos: Corresponde a fondos de mandantes no habituales, por ejemplo: INDAP, SAG; Otros Servicios No DA: Corresponde a Servicios MOP, por ejemplo: Obras Portuarias, Vialidad; Otros tipos de fondos: Son las Obras Encargadas a la DA, y que son financiados por más de un Mandante, por ejemplo: Gobierno Regional con las Municipalidades

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El cuadro anterior muestra una gran variabilidad de los montos anuales suscritos por mandante y a nivel de totales. Los montos anuales suscritos se han incrementado desde \$ 1.278 millones el año 2001 a \$ 5.361 el año 2005. Sin embargo el año 2004 ascendieron a sólo \$ 832 millones. Por mandante se observa que el FNDR es el que tiene una mayor participación, con un total acumulado de \$ 6.500 millones (33 % del total). El segundo mandante en importancia es la DIBAM, institución que en los años 2002, 2003 y 2005 incrementó en forma sustancial los montos en relación al 2001 (de \$1,8 millones el

2001 a \$1.735 millones el 2005, es decir un 94671%), aunque el año 2004 no tuvo participación.

Tanto para el caso del FNDR como del FNDR – BID, se trató de contratos para el subproducto Asesorías para proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico.

El cuadro siguiente presenta los montos suscritos por región del producto número 2:

Cuadro III.81, Montos suscritos por región y año - 2001 a 2005. (M\$ de 2006)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Variación 2005/2001 (%)
I	23.936	3.494	102.119	207.543	0	337.092	-100%
II	0	0	24.223	0	0	24.223	-
III	0	0	0	0	0	0	-
IV	0	0	0	0	0	0	-
V	255.931	0	0	121.752	0	377.682	-100%
VI	0	0	182.776	33.262	61.142	277.180	-
VII	0	406.893	1.595.592	412.355	0	2.414.841	-
VIII	0	30.859	42.556	0	3.543.750	3.617.165	-
IX	0	0	318.920	0	0	318.920	-
X	0	285.943	129.760	34.691	0	450.395	-
XI	0	0	0	0	0	0	-
XII	0	50.046	0	22.177	21.202	93.425	-
R.M.	998.702	861.381	1.857.143	0	1.734.743	5.451.970	74%
N.C.	0	0	0	0	0	0	-
Total	1.278.569	1.638.617	4.253.091	831.780	5.360.837	13.362.893	319%

Fuente: Elaborado por Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El cuadro anterior muestra una gran variación de los montos suscritos anualmente en cada región y entre las distintas regiones, lo que se explica debido a que este subproducto se basa mucho en la gestión de la institución, de la contingencia regional y de las prioridades de los mandantes. Las que registran los mayores montos son la VII, donde se destaca la habilitación del Teatro Regional de Talca, VIII región, producto de las obras del Barrio Cívico de Concepción y Región Metropolitana, por los montos involucrados en la Biblioteca de Santiago.

El cuadro siguiente presenta el monto promedio por contrato suscrito.

Cuadro III.82, Montos promedios suscritos por contrato 2001 a 2005. (M\$ de 2006)

Detalle	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Montos suscritos	1.278.569	1.638.617	4.253.091	831.780	5.360.837	319,3%
Número de Contratos suscritos	7	8	8	8	8	14,3%
Monto suscrito promedio	182.653	204.827	531.636	103.973	670.105	266,9%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Del cuadro anterior se puede ver que los montos suscritos experimentaron un alza desde MM\$ 1.278 en el año 2001 a MM\$ 5.360 en el año 2005, lo que representa un aumento de 319%. El número de contratos suscritos ha permanecido en un valor constante de 8, durante el período 2002 – 2005. Debido a lo anterior, el monto promedio por contrato suscrito tuvo un alza de 267% entre el año 2001 – y el 2005.

A continuación se presenta la inversión anual ejecutada por Mandante del producto estratégico número 2:

Cuadro III.83, Inversión anual por Mandante y año - 2001 a 2005. (M\$ de 2006)

Tipo de fondos / Mandante	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Aduanas	13.429	4.265	0	0	0	-100%
DIBAM	1.830	141.383	524.566	1.749.850	1.734.797	94674%
F.N.D.R.	0	217.159	190.392	163.739	917.403	-
F.N.D.R.-BID	0	10.252	0	1.535.604	397.538	-
Justicia	672.666	489.856	17.696	0	0	-100%
M. Financiamientos	157.556	79.230	403.920	0	0	-100%
Municipal	1.533	305.624	329.945	241.311	0	-100%
Otros tipos de Fondos	216.832	0	0	0	0	-100%
Poder Judicial	0	29.481	40.883	0	0	-
Sin información						-
Total	1.063.847	1.277.250	1.507.401	3.690.505	3.049.739	187%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

La inversión anual ejecutada tuvo un aumento de 187% en el período 2001 – 2005, pasando de MM \$1.064 en el año 2001 a MM \$3.049 en el año 2005. Dicho incremento corresponde básicamente a la DIBAM, institución que en los años 2004 y 2005 aumentó en más de un 200% los montos de inversión respecto a los años anteriores.

El cuadro siguiente presenta la inversión anual por región.

Cuadro III.84, Inversión anual por región y año - 2001 a 2005. (M\$ de 2006)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
I	13.429	14.517	0	308.605	0	-100%
II	0	0	0	24.436	0	-
V	157.556	79.230	0	81.955	38.632	-75%
VI	0	0	160.327	10.958	67.003	-
VII	0	125.087	228.262	1.336.468	603.610	-
VIII	0	29.481	40.883	0	554.574	-
IX	0	0	403.920	0	0	-
X	1.533	180.537	101.682	156.065	26.945	1657%
XII	0	57.370	0	22.168	24.178	-
R.M.	891.329	791.027	572.326	1.749.850	1.734.797	95%
Total	1.063.847	1.277.250	1.507.401	3.690.505	3.049.739	187%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la D.A.

Los cuadros anteriores muestran una clara tendencia al aumento de la inversión anual ejecutada en el período para este producto, la cual se incrementa sustancialmente el año 2004, al punto que en dicho año y en el 2005 más que duplica la inversión de los años anteriores. Dicho incremento corresponde a proyectos de la DIBAM y el FNDR y se concentra en las regiones VII, VIII y Metropolitana.

El cuadro siguiente presenta la inversión ejecutada por subproducto del producto N° 2:

Cuadro III.85, Inversión anual por subproducto del producto N° 2. (M\$ de 2006)

Subproducto	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Proyectos de Restauración Arquitectónica	1.062.017	1.277.250	1.507.401	3.690.505	3.049.739	187%
Difusión e información Técnica sobre el Patrimonio Arquitectónico	1.830	0	0	0	0	-100%
Total	1.063.847	1.277.250	1.507.401	3.690.505	3.049.739	187%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

Como se puede observar en el cuadro anterior, prácticamente la totalidad de la inversión corresponde al subproducto Proyectos de restauración arquitectónica, la cual experimentó un incremento de un 187% el año 2005 respecto al 2001.

El cuadro siguiente presente el monto promedio de inversión anual por proyecto:

Cuadro III.86, Promedio de inversión anual por proyecto. (M\$ de 2006)

Detalle	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Inversión ejecutada	1.063.847	1.277.250	1.507.401	3.690.505	3.049.739	186,7%
Número de Proyectos vigentes	13	11	12	13	17	30,8%
Inversión ejecutada promedio	81.834	116.114	125.617	283.885	179.396	119,2%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Del cuadro anterior se observa un aumento de un 119% de la Inversión ejecutada promedio en el período, la cual pasó de \$ 81 millones en el año 2001 a \$179 millones en el 2005. Dicha variación se explica básicamente por un aumento en el monto de la inversión ejecutada por la DIBAM y el FNDR.

a.2) Fondos sectoriales

El siguiente cuadro presenta el número de proyectos ejecutados por año:

Cuadro III.87, Cantidad de proyectos Producto N° 2 - 2001 a 2005.

Subproducto estrategico	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Variación 2005/2001 (%)
Proyectos de Restauración arquitectónica	8	0	1	1	0	10	-100,0%
Difusión e información Técnica sobre el Patrimonio Arquitectónico	6	13	9	4	4	36	-33,3%
Sin información	0	0	1	0	0	1	-
Total	14	13	11	5	4	47	-71,4%

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

El número de proyectos sectoriales del producto estratégico número 2 ha tenido una clara tendencia a disminuir, ya que pasó de 14 proyectos el año 2001 a sólo 4 el 2005, lo que representa una disminución del 71,4% del total. El subproducto con mayor número fue el de difusión de información técnica sobre el Patrimonio Arquitectónico, con un total de 36.

El siguiente cuadro presenta los montos de inversión por subproducto estratégico:

Cuadro III.88, Montos de inversión anual por subproducto del Producto n° 2, (M\$ de 2006)

Subproducto	2001	2002	2003	2004	2005	Variación 2005/2001 (%)
Plan Director de Programas de recuperación de patrimonio arquitectónico; Informes Técnicos de Patrimonio Arquitectónico	305.878	0	239.563	19.287	0	-100,0%
Proyectos de Restauración arquitectónica	1.154.722	1.508.068	860.537	250.385	1.817.816	57,4%
Sin Información	0	17.044	191.395	65.093	0	-
Total	1.460.600	1.525.112	1.291.495	334.765	1.817.816	24,5%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

Como se desprende del cuadro anterior la inversión anual del producto número 2, ha oscilando entre \$ 1.291 millones el año 2003 y \$ 1.817 millones el 2005, con excepción del año 2004, en el cual se redujo a \$ 335 millones. La inversión del año 2005 experimentó un incremento de un 24,5% respecto al año 2001. A nivel de subproductos la inversión se concentra en el subproducto Proyectos de restauración arquitectónica, la cual experimentó un aumento de un 57% el año 2005 respecto al 2001.

En cuadro siguiente presenta un resumen de los destinos de los fondos sectoriales por año:

Cuadro III.89, Número de proyectos según destino fondos sectoriales

	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Variación 2005/2001 (%)
Bibliotecas	1	1	0	0	0	2	-100,0%
Iglesias y Capillas	1	5	3	2	0	11	-100,0%
Centros Culturales	1	2	4	1	1	9	0,0%
Edificios Públicos	2	3	2	1	1	9	-50,0%
Museos	1	2	2	1	2	8	100,0%
Inventario patrimonio cultural	8	0	0	0	0	8	-100,0%
Total	14	13	11	5	4	47	-71,4%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

Del cuadro anterior se puede ver que las iglesias, con un total de 11 proyectos y los centros culturales, con un total de 9 proyectos fueron los que registraron un mayor número de proyectos financiados con fondos sectoriales de la Dirección de Arquitectura en el período, lo cual representa un 23,4% y un 19,1%, respectivamente.

b) Evolución indicadores de eficacia y calidad

A continuación se presenta y analiza la evolución de los indicadores disponibles de las dimensiones eficacia y calidad del producto 2, agrupados por dimensión:

Cuadro III.90, Indicadores de eficacia Producto 2

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje de Proyectos que tienen aumentos en los plazos (1)	(Número de proyectos que tienen aumentos en los plazos año t / Número de proyectos vigentes año t)	57,14%	75,00%	87,50%	75,00%	
Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial	(Licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto en el año t/ Licitaciones adjudicadas en el año t) * 100	0,00%	0,00%	0,13%	0,00%	0,00%
Porcentaje de Contratos liquidados anticipadamente	(Número de contratos liquidados anticipadamente año t)/(Número total de contratos vigentes año t)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Porcentaje de proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico que obtienen recomendación de MIDEPLAN	((Nº de Proyectos con R.S. / Total de Proyectos presentados al SIN)*100)	s.i	90,00%	36,00%	32,00%	25,00%
Porcentaje Proyectos de Patrimonio Arquitectónico ejecutados	((Número de Proyectos de Patrimonio Arquitectónico ejecutados año t/Proyectos con R.S. año (t-1) propuestos por el Servicio en Ley de Presupuestos)* 100)	s.i	56,00%	100,00%	100,00%	33,00%

(1) No se dispuso de información de las causas de los aumentos de los plazos, para efectuar una desagregación del indicador entre causas atribuibles al Mandante o a la gestión de la Dirección.

Fuente: Elaborado por Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Como se puede observar el indicador de porcentaje de proyectos de inversión que obtiene recomendación de MIDEPLAN, muestra una significativa baja, pasando de 90% el año 2002 a un 25% el año 2005. Según la institución la baja del 2005 se debió a una falta de coordinación en la entrega de información relacionada con los proyectos. El porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial ha sido prácticamente cero en todos los años, lo cual indica una debilidad en la formulación de los presupuestos. El porcentaje de Proyectos Arquitectónicos ejecutados pasó de 56% en el año 2002 a 100% en el año 2003 y 2004, teniendo una baja ostensible en el año 2005, a sólo un 33%, lo cual se debió a una disminución en el presupuesto asignado a este subproducto, debido a un cambio en las prioridades de la Dirección. El porcentaje de proyectos que tiene aumentos en los plazos presenta valores altos en todos los años, los cuales fluctúan entre un 87,5% el 2003 y un 50% el año 2005.

Cuadro III.91, Indicadores de calidad Producto 2

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Grado de satisfacción de mandantes en los informes técnicos de patrimonio arquitectónico elaborados por la Dirección de Arquitectura	(Suma N° de encuestas que califica con nota igual o superior a 6 los informes técnicos de patrimonio arquitectónico elaborados por la D.A/N° total de encuestas) * 100	s.i.	s.i.	68,00%	s.i.	82,00%
Número promedio de días de atraso de los proyectos	(Número de días plazo original proyectos terminados año t- Número de días plazo vigente proyectos terminados año t)/(número de proyectos terminados año t)	86 días	53 días	85 días	41 días	45 días

Nota: No se tuvo información para incluir el indicador nota promedio para este producto.
Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información de la Dirección de Arquitectura.

El indicador de calidad del producto 2 muestra que existe un alto grado de satisfacción con los Informes Técnicos entregados por la institución, que alcanzó a un 82% el año 2005. Asimismo, se puede ver una mejoría en el indicador de los días de atraso promedio de los proyectos, en el año 2001 fue de 85 días, mientras que en el 2005 fue de 45 días.

III.4.2.2 Eficiencia y economía

Cuadro III.92, Indicadores de eficiencia Producto 2

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Costo promedio por M2 (M\$)	((Inversión anual ejecuta subproducto 3 más inversión anual ejecutada subproducto 4)/(mts2 año t))	319,2	109,2	147,2	176,6	437,63
Porcentaje de gastos de administración sobre la Inversión	((Gasto total por administración de obras/Inversión total) * 100)	s.i	11,72%	12,37%	9,40%	7,59%
Promedio de Inversión Anual por proyecto (MM\$)	(Inversión ejecutada año t)/(Número de proyectos vigentes año t)	82	116	126	284	179

Fuente: Elaborado por Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

Los indicadores disponibles para evaluar la dimensión eficiencia del producto 2 no permiten obtener una conclusión clara respecto a su evolución, ya que el costo promedio del metro cuadrado es altamente variable, en valores que fluctúan entre M\$ 319,2 alcanzado el año 2001 y valores bajos en los 3 años siguientes, para volver a un valor similar el año 2005. Esta alta volatilidad está asociada a diferentes tipos de intervenciones que ha realizado la institución en el período 2001 - 2005, lo que no permite obtener una conclusión clara sobre su razonabilidad.

El promedio de inversión anual por proyecto, aumentó en el período, pasando de MM\$ 82 en el año 2001 a MM\$ 284 el año 2004 y MM\$ 179 en el 2005, lo que se explica por la diversidad los proyectos ejecutados.

Por otra parte, el porcentaje de gastos administrativos sobre la inversión muestra una tendencia a la baja, fluctuando entre un 11,7% el año 2002 y un 7,5% el 2005, porcentaje que se considera razonable.

Cuadro III.93, Indicadores de economía Producto 2

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje de inversión ejecutada versus inversión programada año t en Patrimonio Arquitectónico	$((\text{Monto inversión ejecutada año t} / \text{Monto inversión programada año t}) * 100)$	s.i.	100,00%	100,00%	141,00%	100,00%
Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros	$((\text{Gastos administrativos Mandantes} / \text{Gastos Administrativos Totales}))$	s.i.	8,04%	6,74%	12,88%	11,99%
Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales	$(\text{Gastos Personal más otros gastos corrientes más gastos administrativo Producto Estrategico 2} / \text{Gastos totales año t})$	s.i.	6,10%	6,80%	7,40%	7,50%

s.i: Sin información

Fuente: Elaborado por Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura

Los indicadores disponibles para evaluar la dimensión economía del producto 2, muestran una evolución positiva, ya que, por un lado, existe un muy buen nivel de cumplimiento de la inversión programada anualmente para este subproducto, siendo del 100% o superior a dicho porcentaje. En el año 2004 se presentó una sobre-ejecución de la inversión ejecutada, lo que obedece a que inicialmente la institución tenía considerado 3 proyectos Patrimoniales. Posteriormente, se tramitaron dos nuevos Proyectos por instrucciones superiores, siendo ellos: la Reparación del Templo Votivo de Maipú y la Reparación de las Estructuras e Instalaciones del Museo de Arte Contemporáneo (MAC). El porcentaje de gastos de administración financiado con aportes de terceros, se incrementó de un 8% el año 2002 a un 11% el año 2005. Este producto ha incrementado su participación en los gastos de administración totales de la institución, pasando de un 6% en el año 2002 a un 7% en el año 2005.

III.4.3 Producto Estratégico N° 3¹⁵³

III.4.3.1 Eficacia y calidad

a) Nivel de actividad y clientes efectivos del producto 3

En términos de clientes por mandato o sectoriales, a partir de la información contenida en los cuadros que se presentan a continuación, se puede decir que para el subproducto Convocatorias concursos y ejecución de Obras de Arte se trata de clientes por mandato (sólo 1 encargo es sectorial). Sin embargo, en el

¹⁵³ Las bases de datos obtenidas del Sistema PyC sólo registran información de los Productos 1 y 2 de la institución, por lo que no se obtuvo el mismo nivel detalle para este Producto.

caso de los otros 2 subproductos más de 70% de las acciones se realizaron con fondos de la DA, alguna otra Dirección o Servicio del MOP o con fondos del gabinete del Ministerio.

En el Subproducto Convocatorias a concursos de arte y ejecución de obras de arte, según información entregada por el Departamento de Obras y Artes de la Dirección de Arquitectura, los clientes son los señalados en el cuadro siguiente.

Cuadro III.94, Número de convocatorias concursos y ejecución de Obras de Arte por Cliente - 2001 a 2005.

Cliente	Subproducto	
	Nº	%
FNDR	58	69%
Concesiones	11	13%
Vialidad	5	6%
MOP	3	4%
MINJUS	3	4%
Municipalidades	2	2%
Sectoriales	1	1%
DOP	1	1%
Total	84	100%

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

En el cuadro anterior se observa que el FNDR fue el principal cliente en el número de encargos, con un 69% del total. Otros clientes de este subproducto fueron la Dirección General de Concesiones, la Dirección de Vialidad MOP, la Dirección de Obras Portuarias MOP y el propio Ministerio. Los proyectos de concesiones corresponden, en su mayoría (8), a la incorporación de obras de arte en aeropuertos.

El cuadro siguiente muestra el desglose por región en cantidades de este subproducto y los porcentajes relativos.

Cuadro III.95, Número de convocatorias concursos y ejecución de Obras de Arte por región - 2001 a 2005.

Región	Cantidad de subproductos	%
I	1	1%
II	8	9%
III	13	15%
VI	1	1%
VII	10	11%
VIII	6	7%
IX	11	13%
X	4	5%
XII	2	2%
RM	28	33%
Total	84	100%

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Del cuadro anterior se puede ver que la Región Metropolitana concentra el mayor porcentaje de convocatorias de arte, con 33%, esto se debe a un fuerte trabajo de promoción del arte realizado en esta Región. En las regiones IV, V y XI no hubo convocatorias y la primera y sexta región registran sólo un 1% cada una del total.

El cuadro siguiente muestra que el FNDR es el cliente que está presente en mayor número de regiones.

Cuadro III.96, Número de convocatorias concursos y ejecución de Obras de Arte por cliente y región - (2001 a 2005).

Cliente	I	II	III	VI	VII	VIII	IX	X	XII	R.M.	Total
FNDR		6	13		7	2	9	4		17	58
Concesiones		1				1			1	8	11
Vialidad	1				1	3					5
MOP										3	3
Min. Justicia					1		2				3
Municipal				1	1						2
Sectoriales		1									1
DOP									1		1
Total	1	8	13	1	10	6	11	4	2	28	84
%	1%	10%	15%	1%	12%	7%	13%	5%	2%	33%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos D.A.

El Subproducto Diseño gráfico es de apoyo al Programa Ministerial de Obras y Arte y diseño de publicaciones.

Lo realizado el año 2005¹⁵⁴ se muestra en el cuadro siguiente. De 43 encargos 33 fueron financiados por la Dirección de Arquitectura y 2 fueron encargos de la Comisión Nemesio Antúnez.

Cuadro III.97, Resumen intervenciones subproducto diseño gráfico y de publicaciones en apoyo a programas ministeriales - año 2005.

Mandante	Nº Contratos
MIDEPLAN - CONADI	6
Coordinación General de Concesiones	2
Servicios Internos Dirección de Arquitect	33
Comisión Nemesio Antúnez	2
Total	43

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

Para el subproducto montaje de exposiciones se constata una situación similar a la anterior, como lo muestra el cuadro siguiente, también basada en los datos del año 2005. De 11 contratos, 4 fueron financiados totalmente por la misma DA y en otros dos colaboró en su co-financiamiento, es decir en el 54,5% de las intervenciones la DA participó en su financiamiento. Dos encargos fueron financiados con recursos del MOP, Coordinación General de Concesiones y Servicios Sociales de OOPP. Sumado a lo anterior tenemos un 72,7% del total.

¹⁵⁴ Informe de Metas Departamento de Obras y Artes año 2005. Dirección de Arquitectura.

Siendo el resto 2 encargos del Ministerio del Interior y financiados por dicho Ministerio y uno de la Dirección de Arquitectura, financiado por el FNDR. Entre las entidades solicitantes podemos mencionar a: Coordinador General de Concesiones, Secretaria General de la Presidencia (SEGPRES), Ministerio del Interior y pedidos internos de la DA.

Cuadro III.98, Intervenciones Subproducto Montaje de exposiciones-2005.

Actividad	Entidad solicitante	Fondos
Exposición de anteproyectos concurso por invitación "Centro de Justicia Santiago"	Coordinación General de Concesiones	Coordinación General de Concesiones
Exposición paneles gestión 2005 del Comité Paritario	Comité Paritario DA	Dirección de Arquitectura
Exposición en MOP sobre Palacio de la Moneda	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura
Exposición en Intendencia Regional del Maule sobre Palacio de la Moneda	Dirección Regional de Arquitectura del Maule	Dirección de Arquitectura
Exposición en Plaza Baquedano sobre Palacio de la Moneda	SEGPRES	Dirección de Arquitectura
Exposición Día del Patrimonio Nacional en Palacio de la Moneda	SEGPRES	Dirección de Arquitectura y SEGPRES
Exposición de pinturas en Primer Simposio de Escultura en Navidad, VI Región	Municipalidad de Navidad	Dirección de Arquitectura y Municipalidad de Navidad
Montaje de anteproyectos presentados para el concurso por invitación "Escuela La Villa" Los Sauces	Dirección Regional de Arquitectura de la Araucanía	FNDR IX región
Exposición de proyectos de arte de la Agrupación de Familiares de Detenidos Desaparecidos de Paine	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior
Exposición proyecto ganador del concurso "Un lugar para la memoria Nattino, Parada, Guerrero	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior
Día del MOP	Servicio Obras Públicas	Servicio Obras Públicas
Total	11	

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

b) Evolución indicadores de eficacia y calidad del producto 3

A continuación se presentan los indicadores de eficacia del producto número 3:

Cuadro III.99, Indicadores de eficacia Producto 3

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje de Obras de Arte convocadas para su incorporación a la infraestructura y espacio público en relación a las programadas	$(N^{\circ} \text{ de Licitaciones y/o Convocatorias de Obras de Arte} / N^{\circ} \text{ de Obras de Arte programadas anualmente}) * 100$	s.i	s.i	100,00%	s.i	s.i
Porcentaje de incorporación de Obras de Arte en la Edificación Pública	$((\text{Obras de Arte incorporadas en la Edificación Pública año t} / \text{Total de Obras Edificación Pública año t}) * 100)$	s.i	19,00%	8,00%	9,00%	15,00%

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El principal indicador disponible para evaluar la dimensión eficacia del producto 3, correspondiente al porcentaje de Obras de Arte incorporadas a la Edificación Pública, muestra una tendencia a empeorar durante el período de evaluación, pasando de 19% en el año 2002 a 15% en el año 2005.

A continuación se presentan los indicadores de Calidad del producto

Cuadro III.100, Indicadores de calidad Producto 3

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Número de días promedio proceso de convocatoria a concurso de Obra de Arte incorporada	$(\text{Sumatoria tiempo proceso convocatoria de Obra de Arte incorporada año t} / \text{Número de Obras de Arte incorporadas año t})$	s.i.	80 días	90 días	73 días	26 días

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

El único indicador disponible para evaluar la dimensión calidad del producto 3, muestra una significativa mejoría en el período, ya que el tiempo promedio del proceso de convocatoria a concurso se redujo de 80 días el año 2002 a 26 días el 2005.

III.4.3.2 Eficiencia¹⁵⁵ y economía

Cuadro III.101, Indicadores de economía Producto 3

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros	$\left(\frac{\text{Gastos administrativos Mandantes}}{\text{Gastos Administrativos Totales}} \right)$	s.i.	s.i.	0,53%	0,17%	0,14%
Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales	$\left(\frac{\text{Gastos Personal más otros gastos corrientes más gastos administrativo Producto Estrategico 3}}{\text{Gastos totales año t}} \right)$	s.i.	5,10%	5,80%	5,90%	6,00%

s.i.: Sin información.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos de la Dirección de Arquitectura.

La dimensión economía del producto 3, medida a través del indicador de financiamiento de gastos de administración con aporte de terceros, muestra una tendencia a la baja, ya que pasó de un 0,5% en el año 2003 a un 0,14% el 2005. Este producto ha aumentado su participación como porcentaje en el total de los gastos de administración, pasando de un 5% en el año 2002 a un 6% en el año 2005.

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido como resultado de esta evaluación.

IV.1 Conclusiones sobre el diseño

Las conclusiones se abordan en relación a los siguientes aspectos:

- Consistencia de las definiciones estratégicas de la Dirección de Arquitectura respecto a las del MOP.
- Consistencia de las definiciones estratégicas al interior de la DA.
- Duplicidades y complementariedades.
- Productos prescindibles, externalizables y ausentes.
- Estructura institucional de la DA.

¹⁵⁵ Por falta de información no se pudo calcular indicadores de eficiencia para el producto 3. En el capítulo conclusiones de este Informe se proponen indicadores de eficiencia para este producto.

IV.1.1 Consistencia de las definiciones estratégicas Dirección de Arquitectura-MOP.

La evaluación se realiza sobre la base de las definiciones estratégicas que estaban vigentes al inicio del estudio (marzo de 2006), no incluye por lo tanto las nuevas definiciones que la Dirección está analizando. Sin embargo, se considera que, en lo sustancial, la evaluación es válida, dado que los productos principales se mantienen vigentes.

Se considera que hay parcial consistencia entre las definiciones estratégicas de la Dirección de Arquitectura respecto a las del MOP, en base a la evaluación de los siguientes aspectos:

- a) El mandato legal de la Dirección de Arquitectura es consistente y no presenta contradicciones con el Mandato del Ministerio.
- b) Se considera que hay consistencia parcial entre las definiciones estratégicas de la Dirección de Arquitectura y las del MOP, ya que, por un lado, los objetivos estratégicos de ambas instituciones son coherentes y, por otro, la Misión de la DA no es consistente con la del MOP. La utilización del concepto “gestionar edificación pública” en la Misión de la Dirección de Arquitectura, introduce un elemento de ambigüedad, al no precisar cuales son las acciones o funciones relacionadas con la edificación pública que le corresponde gestionar a la DA. En cambio la Misión del Ministerio especifica claramente que se trata de planificar, proyectar, construir, conservar, explotar y administrar obras de infraestructura pública. Además, la expresión “generando los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización” que se menciona en la Misión de la DA, no guarda relación directa con la Misión del MOP y corresponde más bien a una labor inherente a la ejecución de los procesos internos de la DA, que como tal no debiera ser parte de su Misión institucional. Sin perjuicio de lo anterior, la generación de normativa pudiera mantenerse en la Misión de la DA, si este rol se hace aplicable a la edificación pública en general, como parte de una reformulación estratégica del rol de la DA, en el contexto de la revisión de la institucionalidad del sector de edificación pública, que se menciona más adelante.
- c) Los objetivos estratégicos de la DA son consistentes con los del MOP. Existe consistencia explícita entre los objetivos estratégicos 1 y 2 de la DA, identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública y gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, y el objetivo estratégico N° 3 del MOP, mejor calidad de vida urbana, producto Edificación Pública. Existe una consistencia implícita entre el objetivo estratégico N° 3 de la DA, gestionar e incorporar obras de arte en el ámbito de la plástica a la infraestructura y

espacio público con el objetivo estratégico N° 3 del MOP, ya mencionado en este párrafo, si se considera que la incorporación del arte a la infraestructura es un aporte secundario a la calidad de vida urbana.

- d) Dado que existe consistencia entre el mandato legal y los objetivos estratégicos de la DA con los del MOP, se considera adecuado que la Dirección de Arquitectura dependa del Ministerio de Obras Públicas.

IV.1.2 Consistencia interna definiciones estratégicas de la DA.

En general se concluye que no hay consistencia entre las definiciones estratégicas de la Dirección de Arquitectura, sobre la base de los siguientes aspectos:

- e) No hay consistencia entre la Misión con el mandato legal de la DA. El mandato legal es claro en términos de las acciones que la Ley le asigna a la DA, en cambio la Misión contiene algunos elementos diferentes a la Ley orgánica del MOP, ya que utiliza el concepto “gestionar la edificación pública”, sin especificar las acciones o funciones que le corresponde gestionar a la DA, e incorpora las dimensiones patrimonio arquitectónico, arte y cultura y la generación de instrumentos normativos para fiscalización. El uso del término gestionar en la Misión, aunque es ambiguo e inconsistente con el mandato legal, puede ser considerada una diferencia de carácter formal. Sin embargo, las otras diferencias reflejan una divergencia real entre el rol que corresponde a la DA según el mandato legal y el contenido en la Misión de la Institución. Por otra parte, aún cuando la Ley de Monumentos Nacionales¹⁵⁶, señala que la DA, de común acuerdo con el Consejo, debe ejecutar los proyectos de conservación, restauración y reparación de los monumentos nacionales, la dimensión patrimonio arquitectónico, contenida en la Misión de la DA, tiene un alcance mayor que el concepto monumentos nacionales¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Ley 17.288, publicada el 4 de febrero de 1970.

¹⁵⁷ Por patrimonio arquitectónico se entiende la infraestructura, pública o privada, clasificada de acuerdo a su valor histórico, valor sentimental, valor estético, valor ambiental, valor etnográfico, cabe destacar que el patrimonio arquitectónico no necesita ser declarado monumento nacional y, en cambio los monumentos nacionales corresponden a “los lugares, ruinas, construcciones u objetos de carácter histórico o artístico; los enterratorios o cementerios u otros restos de los aborígenes, las piezas u objetos antro-po-arqueológicos, paleontológicos o de formación natural, que existan bajo o sobre la superficie del territorio nacional o en la plataforma submarina de sus aguas jurisdiccionales y cuya conservación interesa a la historia, al arte o a la ciencia; los santuarios de la naturaleza; los monumentos, estatuas, columnas, pirámides, fuentes, placas, coronas, inscripciones y, en general, los objetos que estén destinados a permanecer en un sitio público, con carácter conmemorativo” que hayan sido declarados Monumentos Nacionales de acuerdo a la Ley 17.288.

- f) Los objetivos estratégicos de la Dirección de Arquitectura son consistentes con la Misión. Sin embargo, el componente de la misión “generar los instrumentos normativos que permitan la adecuada fiscalización”, no está contenido en ninguno de los objetivos estratégicos.
- g) • El objetivo estratégico número 1 y el producto respectivo, son consistentes en la medida que el elemento central de ambos está referido a proyectos de inversión en edificación pública. Asimismo, cinco de los seis subproductos son consistentes con el producto. En relación al subproducto “cuerpo normativo técnico, orientado a formulación de normativas, estandarización de documentos administrativos y actualización de normas”, la DA se rige por la normativa general vigente en materia de urbanismo y construcción y no dicta normas aplicables a terceros, las que dicta son para fines internos, por lo tanto este subproducto es más bien, como se señaló anteriormente, una labor inherente a la ejecución de los procesos internos de la DA. Por otra parte, se puede decir que existe consistencia entre la definición de los clientes, el producto y objetivo estratégico

El objetivo estratégico N° 2, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico, y su producto son consistentes, en términos del objeto, el patrimonio arquitectónico. No obstante, en el caso de los subproductos es cuestionable la pertinencia de las actividades de difusión, dado que no están relacionados directamente con la producción del producto. Por otra parte, se puede decir que existe consistencia entre la definición de los clientes y el producto y objetivo estratégico.

Existe consistencia entre el objetivo estratégico N° 3, Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público, y su producto. Sin embargo, a nivel de los subproductos la consistencia es parcial, debido a que 3 de los 5 subproductos no guardan plena coherencia con el producto. Por una parte, el subproducto montaje de exposiciones no tiene relación con el objetivo ni con el producto, ya que no es una incorporación permanente de obras de arte a la infraestructura y al espacio público. Por otra parte, los subproductos diseño gráfico y diseño de publicaciones son más bien servicios de apoyo al logro del producto y, por lo tanto, no deberían ser subproductos. En el caso de los clientes, salvo excepciones, los encargos fueron financiados con fondos sectoriales, obtenidos en la mayoría de los casos de proyectos de infraestructura del MOP.

- h) La DA no tiene definidos criterios de selección de clientes, de manera que atiende a todos los que solicitan su apoyo, lo cual afecta la adecuada asignación de recursos. Cabe señalar que entre los clientes que atiende la Dirección de Arquitectura, se encuentran el Ejército de Chile, municipios y otras

entidades que tienen capacidad técnica para la ejecución de sus proyectos, tales como los municipios de Puerto Montt, Concepción, Talcahuano.

IV.1.3 Conclusiones respecto a las duplicidades y complementariedades.

IV.1.3.1 Duplicidades y complementariedades con instituciones relacionadas con el producto 1.

- i) No existe complementariedad ni duplicidad entre la Dirección de Arquitectura y el Ministerio de Bienes Nacionales, ya que si bien los productos de ambas instituciones se relacionan con inmuebles de propiedad estatal, son claramente distintos. Bienes Nacionales administra las propiedades públicas y en cambio la DA realiza intervenciones sobre estas a solicitud de los servicios usuarios de inmuebles fiscales.
- j) Respecto al SERVIU, si bien a nivel del mandato legal de las instituciones existe una posible ambigüedad, en términos de los ámbitos de intervención por ejemplo en edificaciones de instituciones fiscales, semifiscales y de administración autónoma; la misión, los objetivos estratégicos y productos de cada institución definen claramente los límites y no se identifican duplicidades entre ambas instituciones. Tampoco es posible decir que existen complementariedades dado que los productos de cada institución son diferentes y contenidos en si mismos. Es decir, no se necesitan entre ambas para la obtención de sus resultados.
- k) Respecto a los gobiernos regionales, no se observa superposición con la DA, al contrario ellos son uno de los principales clientes de la Dirección de Arquitectura en el producto estratégico 1, proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras, por lo que existe una complementariedad en la cual la DA presta asesoría técnica a los gobiernos regionales que lo solicitan.
- l) La DA y las municipalidades interactúan en dos niveles. El primero se refiere al rol fiscalizador que las municipalidades deben realizar sobre toda edificación, y que es aplicable tanto a la DA como a toda empresa que construya bienes inmuebles. Por otra parte, tanto los municipios como la DA tienen atribuciones para desarrollar proyectos de edificación pública. No obstante, en el caso de muchos municipios que no tienen las capacidades técnicas para ello o que teniéndolas, prefieren recurrir a la DA para que le preste apoyo técnico en los aspectos de desarrollo de proyectos de edificación: diseños, licitaciones, contratos, inspecciones de obras y recepciones, entre otros. Dado lo anterior se concluye que no existen duplicidades entre estas instituciones.

IV.1.3.2 Duplicidades y complementariedades con instituciones relacionadas con el objetivo 2.

- m) Existe complementariedad explícita en el ámbito de la asesoría técnica que la DA entrega al CMN y existe duplicidad en el ámbito de la difusión el patrimonio. Como se explica en el capítulo correspondiente existe un Convenio entre el CMN y la DA para que ésta última entregue asesoría técnica en lo concerniente a la preservación del patrimonio arquitectónico y urbanístico nacional. El Convenio establece que el CMN deberá encargar a la DA los estudios proyectos y señalización de los monumentos nacionales para la ejecución, de común acuerdo, de los trabajos que corresponda realizar. Este convenio se integra coherentemente en el ámbito del objetivo estratégico N° 2 de la DA, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.
- n) No existe duplicidad entre las atribuciones de la DA y de la Unidad de Patrimonio del MINVU, con excepción de la actividad de difusión del patrimonio que la contemplan ambas instituciones. Se puede considerar que existe complementariedad en la medida que intervienen en áreas territoriales similares con distintos instrumentos. La Unidad de Patrimonio del MINVU interviene a través de incentivos a la inversión privada y en los espacios públicos, en áreas de conservación histórica, los cuales se potencian con la recuperación de inmuebles localizados en éstas zonas realizada por la DA. A su vez esta Unidad apoya la generación y adecuación de la normativa urbana, área que no es competencia de la DA.

IV.1.3.3 Duplicidades y complementariedades con instituciones relacionadas con el producto 3.

- o) Existen duplicidades desde distintos ámbitos entre varios objetivos estratégicos del Consejo de la Cultura¹⁵⁸ y el objetivo estratégico N° 3 “Gestionar e incorporar obras de arte...” de la DA, sus productos y sub productos. La duplicidad central está referida al producto FONDART del Consejo, con los subproductos convocatoria a concursos de arte y ejecución de obras de arte de la DA, ya que el FONDART contempla el financiamiento total o parcial de

¹⁵⁸ Principalmente con los siguientes objetivos del Consejo: Fomentar, a través de la concursabilidad pública, el desarrollo de la creación, producción, investigación y difusión de bienes y manifestaciones artístico culturales, para posibilitar la materialización de proyectos nacionales en estos ámbitos; Promover el rescate, conservación y difusión del patrimonio cultural nacional, por medio del apoyo a proyectos que permitan su puesta en valor actual y futura; Descentralizar e incrementar la difusión de bienes y manifestaciones artístico culturales en el país por medio de programas que posibiliten aumentar el grado de acceso a ellas por parte de la ciudadanía, con énfasis en el de los sectores de menores ingresos.

proyectos de fomento de las artes, lo cual incluye la convocatoria a concursos, selección de proyectos y ejecución de los mismos.

- p) El análisis de la misión, objetivos y productos estratégicos de la DIBAM no muestra duplicidad con aquellos de la Dirección de Arquitectura. Los objetivos estratégicos de la DIBAM se refieren a servicios culturales, patrimonio cultural y bibliotecas, archivos y museos, siendo estos distintos a los que se propone abordar la DA, que son obras de arte incorporadas al espacio público y la infraestructura. Si bien podría existir una posible duplicación en el producto Acceso a Museos¹⁵⁹ en el ámbito de montaje de exposiciones, son muchas las instituciones públicas y privadas que montan sus propias exposiciones dado que no es un servicio explícito que presta la DIBAM. Por lo tanto, independiente de la pregunta si corresponde a la DA montar exposiciones, no podemos decir que hay duplicidad con la DIBAM.

IV.1.4 Conclusiones respecto a productos prescindibles, externalizables y ausentes.

A nivel general se concluye que ninguno de los productos estratégicos ni subproductos¹⁶⁰ de la DA reúne las características para considerarlos bienes públicos, ya que todos presentan rivalidad en su consumo y se puede excluir de su consumo a quienes no puedan pagar por ellos, debido a que, fundamentalmente, se trata de diseño y ejecución de obras (de edificación pública, patrimonial o de arte). Dado lo anterior, en principio los tres productos estratégicos de la DA podrían ser prescindibles o externalizables al sector privado. Las razones para mantener algunas de estas funciones en el ámbito estatal, y en la DA, se relacionan con otros aspectos.

- q) En el caso del producto estratégico número 1 de la DA, la mayoría de los subproductos están externalizados, lo cual se considera adecuado. No obstante, lo que debe analizarse es por qué se justifica que exista una entidad del Estado central que preste servicios relacionados con obras de edificación pública a instituciones mandantes¹⁶¹. Las razones básicas que lo justifican, son: (i) hay ciertas economías de escala y alcance¹⁶² que aconsejan que estos

¹⁵⁹ El acceso a museos contempla montaje de exposiciones Permanentes, temporales, itinerantes, virtuales.

¹⁶⁰ El subproducto actual relacionado con la generación de normativa no es un bien público dado que, como se ha señalado en el análisis de consistencia del producto 1, este corresponde a la generación de los procedimientos internos de la DA y no a normativa aplicable a terceros.

¹⁶¹ También puede cuestionarse el hecho que la edificación que usa el Estado deba ser de su propiedad, en este sentido podría ser completamente prescindible la DA en su rol fundamental.

¹⁶² Estas economías se relacionan con la necesidad de disponer de profesionales especializados en el tema, la existencia de necesidades de edificación de diferentes instituciones públicas, que pueden ser resueltas a través de proyectos integrados, la necesidad de contar con capacidad de contratación y supervisión de los proyectos.

servicios sean provistos por una entidad central; (ii) existen numerosas entidades que no tienen la capacidad de contratar diseños y obras con el sector privado, tales como los gobiernos regionales, la mayoría de los servicios públicos centralizados y los municipios pequeños¹⁶³ y, (iii) no hay políticas, normas, ni sistemas de incentivos y fiscalización, que aseguren la eficiencia de las decisiones que los mandantes individuales tomen en esta materia.

- r) En lo que se refiere al producto estratégico relacionado con el patrimonio arquitectónico, la acción de la DA es razonable, en la medida que en Chile no existe en el sector privado una base de expertise suficiente, aunque con una visión de transferencia posterior al sector privado, en la medida que este se capacite por medio de su incorporación en proyectos de recuperación patrimonial. En el caso particular del subproducto actividades de difusión del patrimonio se considera prescindible en la DA, tanto porque existe duplicidad con el Consejo de Monumentos Nacionales y con la Unidad de Patrimonio del MINVU, como porque su prestación es evidente que puede ser efectuada por medio de la contratación de empresas privadas, y no corresponde que la DA las desarrolle directamente. Por otra parte, los subproductos informes técnicos de patrimonio arquitectónico y asesorías para proyectos de inversión en patrimonio arquitectónico, que actualmente ejecuta directamente la DA, pueden ser externalizados, dado que existe oferta privada.
- s) Dada la existencia de duplicidades a nivel objetivos y productos estratégicos con los del Consejo de la Cultura, se considera prescindible en la DA el producto estratégico número 3 “Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público”. Además, aún cuando esta actividad se mantenga en la DA, los subproductos diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras de Arte, montaje de exposiciones y diseño de publicaciones, son prescindibles dado que más bien son actividades de apoyo y/o no relacionadas directamente con el producto, para las cuales existe una amplia oferta de servicios privados, a pesar de lo cual no están externalizados y son atendidos con recursos del Departamento de Obras de Arte de la DA.

IV.1.5 Conclusiones respecto a productos ausentes

- t) En el contexto de los estudios relacionados con el nuevo modelo de gestión de la edificación pública, se han identificado algunos roles o productos ausentes en la institucionalidad actual, parte de los cuales podría asumir la Dirección de Arquitectura. Entre dichos roles se encuentran las funciones de formulación de políticas, regulación y fiscalización de la edificación pública, las cuales incluyen

¹⁶³ Se estima que más del 60% de los municipios no tiene capacidad para atender adecuadamente este tipo de proyectos, dado que la DOM es muy pequeña.

entre otras las siguientes: crear los instrumentos normativos sectoriales; desarrollar y aplicar el marco regulatorio en base a incentivos; desarrollar manuales técnicos sectoriales; normar sobre seguros; fiscalizar y sancionar a los usuarios y actores sectoriales. Dichas funciones, por sus características técnicas, parece natural radicarlas en la Dirección de Arquitectura en el Ministerio de Obras Públicas, o eventualmente en el Ministerio de Economía, dado su rol regulatorio, lo cual evitaría mezclar un rol normativo con el de ejecutor que tiene la DA.

- u) Otro rol o producto ausente que podría asumir la Dirección de Arquitectura, dice relación con la gestión inmobiliaria, entendiendo por tal la articulación de recursos públicos y privados, identificación de oportunidades de negocios, formulación de planes y programas sectoriales-territoriales específicos, formulación de planes y programas a nivel de servicios, ejecución de las actividades de gestión inmobiliaria (compra-venta-arriendo, etc.).

Ninguno de estos roles está comprendido en el actual mandato legal de la Dirección de Arquitectura, pero son más consistentes con la Misión que la institución se ha definido e implicarían cambios significativos en su accionar. Hay que notar también que la función de gestión inmobiliaria y la de políticas y regulación, no debieran estar localizadas en la misma institución, debido a que no es compatible que una institución sea al mismo tiempo regulador (o fiscalizador) y ejecutor (o fiscalizado)

IV.2 Conclusiones sobre la organización y mecanismos de gestión.

IV.2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

- v) La estructura y distribución de funciones de la Dirección de Arquitectura, se considera adecuada para la provisión de los productos estratégicos de la institución, ya que, tanto en el nivel central como en el regional, se han segregado las funciones de provisión de los productos de las de planificación y de administración de los recursos.
- w) Entre los aspectos positivos cabe destacar que en el nivel central existen departamentos separados por cada uno de los tres productos estratégicos, que ejecutan la provisión de estos y los subproductos respectivos, y departamentos de Planificación y Administración, que realizan la planificación, control y administración de los recursos. También es positivo que la Unidad de Auditoría Interna dependa directamente de la Dirección, lo cual le da independencia para ejercer las funciones que le competen.

- x) Se considera adecuado que a nivel regional no se replique la organización por producto y en vez de ello sea por subproductos del producto 1, debido a que la carga de trabajo de los productos estratégicos número 2 y 3 no lo justifica, ya que la actividad se concentra en el producto estratégico número 1 en las regiones, que es el producto principal de la Dirección.
- y) El cargo de Subdirector no es indispensable para la institución, considerando que constituye un nivel más en la estructura que puede afectar la eficacia del funcionamiento de la institución y, de acuerdo a la descripción de funciones original, no tiene labores claramente diferenciadas con el cargo de Director y las que se le han asignado en la nueva descripción de funciones, no justifican en nuestra opinión el cargo, ya que pueden ser desempeñadas por algunas de las jefaturas de departamento y varias de ellas son labores esporádicas¹⁶⁴. Cabe señalar que la tendencia en materia organizacional es a reducir los niveles de la estructura, procurando organizaciones más planas, porque ello aumenta la eficacia y productividad, se mejora la comunicación y las decisiones, el trabajo en equipo y la coordinación.
- z) El soporte organizacional de la institución se considera débil, especialmente por la falta de compatibilidad del sistema PyC¹⁶⁵, que limita el acceso a la información por parte de la Dirección regional, en algunos casos, y los tiempos de respuesta a información técnica y operativa solicitada desde las regiones al Nivel Central son demasiado largos.
- aa) Las oficinas provinciales no se justifican de acuerdo al volumen de proyectos que han tenido a su cargo y la posibilidad que estos sean atendidos directamente desde la respectiva Dirección Regional, dado que las distancias lo permiten. El número de proyectos por persona fluctúa entre 0,3 y 0,7 en todos los años, lo cual está bajo el promedio nacional¹⁶⁶. No obstante, cabe tener presente que hay un proyecto de ley que crea 2 nuevas regiones, donde se ubican las Oficinas Provinciales de Arica y Valdivia.
- bb) El organigrama de las direcciones regionales no representa la estructura organizacional vigente a la fecha de la evaluación, debido a que muestra

¹⁶⁴ La nueva descripción de funciones considera entre otras las siguientes: actuar como Representante de la Dirección en el Sistema de Gestión de Calidad del Servicio; generar todas las instancias de coordinación que sean necesarias entre las divisiones, departamentos, unidades y direcciones regionales; participar en el consejo directivo del Servicio; mantener informada a la autoridad, respecto al desarrollo y funcionamiento del Servicio; supervisar el cumplimiento de procedimientos, normas y reglamentación vigentes en el Servicio.

¹⁶⁵ El sistema PyC, es un instrumento normalizado que permite el seguimiento de la información que apoya a las direcciones regionales y Nivel Central en el registro operacional de las actividades relacionadas con los proyectos de inversión y sus contratos relacionados. Este sistema entrega información como: tipos de fondo utilizados; fecha de licitación programada y ejecutada; fecha de adjudicación; nombre y R.U.T. empresas contratada; calificación a empresas contratadas; monto adjudicado, monto vigente, fecha término anticipado del contrato.

¹⁶⁶ El promedio nacional fue de 1,2 proyectos por persona el 2003, 1 el 2004 y 0,9 el 2005.

Unidades que no existen en la institución, tales como las Unidades de Difusión y Contingencias.

- cc) Durante el período objeto de evaluación, la institución no ha presentado cambios significativos en su estructura. Sólo se presenta un cambio en las unidades de Apoyo, ya que a contar del año 2002 se crean las unidades de Asesoría Jurídica y Prensa y Relaciones Públicas y se elimina la Unidad Ciudad y Bicentenario, cambios que se consideran positivos para la institución.
- dd) Las atribuciones entregadas a las regiones¹⁶⁷ se consideran suficientes para otorgarles un adecuado nivel de autonomía para la provisión de los productos estratégicos.
- ee) Los mecanismos de coordinación utilizados por la Dirección de Arquitectura se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros.

IV.2.2 Recursos humanos, tecnológicos, infraestructura e instrumentos de monitoreo

IV.2.2.1 Recursos humanos

- ff) La dotación total de personal de la Dirección de Arquitectura a fines del año 2005 era de 358 personas, 19 menos que el año 2001, lo que equivale a una disminución de un 5,3%. Del total de personal un 43% es de planta, un 51% a contrata y un 6% a honorarios.
- gg) De acuerdo al nivel de estudios, el 57% del personal existente a fines del año 2005, cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera consistente con el rol eminentemente técnico de la DA. Cabe señalar que la dotación de profesionales se ha mantenido prácticamente constante en el período; la disminución habida en el año 2005 respecto al 2001 corresponde a personas con Licencia Media. En cambio la dotación de técnicos se incrementó en 4 personas (10%). La composición del personal por estamento se considera adecuada, ya que la mayor proporción (47%) corresponde a profesionales. Dicha proporción supera al de 3 direcciones operativas del MOP con las cuales se realizó una comparación¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Las Direcciones Regionales tienen autonomía para negociar, firmar y ejecutar convenios regionales, administrar sus recursos, coordinar el trabajo de los departamentos.

¹⁶⁸ Para esta comparación se eligieron las direcciones de Aeropuertos, Obras Portuarias y Obras Hidráulicas, debido a que prestan servicios de infraestructura y son de tamaño comparable con la DA. No se incluyó la Dirección de Vialidad por ser de un tamaño sustancialmente superior.

hh) Debido a que hubo una reducción del número de proyectos y en los montos de inversión en el período, el indicador de n° de proyectos por profesional disminuyó de 2,7 el 2001 a 1,9 el 2005, es decir un 30%, y el de montos de inversión por profesional de \$447,5 millones a \$328,9 millones¹⁶⁹, lo que representa una disminución de un 26,5%. Al incluir en el indicador los profesionales que han prestado servicios de apoyo en los proyectos, financiados con cargo al subtítulo iniciativas de inversión o al aporte de los mandantes para gastos administrativos, el indicador de n° de proyectos por profesional, igualmente presenta una importante disminución¹⁷⁰. Por tales razones se estima que puede haber un exceso en la dotación de personal de la institución, cuya cuantía no es factible de determinar con la información disponible para realizar este estudio, ya que la institución no ha definido estándares que relacionen la dotación de personal con el número o monto de los proyectos. Se considera que dichos estándares son especialmente necesarios para el caso de los Inspectores Fiscales, por su relación directa con la cantidad de proyectos que se manejan anualmente¹⁷¹.

ii) No parece adecuado que 12 de los 13 Directores Regionales de la DA estén a contrata, fundamentalmente por la falta de regulación en este tipo de contratos, lo cual otorga un alto grado de discrecionalidad tanto en su nombramiento como en su remoción. Esta situación no es consistente con la Ley de Nuevo Trato del Sector Público¹⁷², que para el caso de los cargos directivos establece un sistema de provisión vía concurso y una duración de 3 años prorrogables, dependiendo del desempeño o del cumplimiento de las metas, según el caso. Si bien dicha normativa aún no rige para la Dirección de Arquitectura, aunque estuviera vigente no se podría aplicar para estos cargos, debido a que requiere que los titulares pertenezcan a la planta de directivos, lo cual no ocurre por tratarse de cargos a contrata¹⁷³.

¹⁶⁹ En el primer indicador se consideró el n° de proyectos vigentes a fines de cada año y en el segundo, los montos de inversión ejecutada en el año expresada en moneda del año 2006. En ambos casos se consideraron tanto los datos de la inversión sectorial como por mandato y la dotación de profesionales financiada con cargo al Subtítulo 21, Gastos en Personal.

¹⁷⁰ Según información proporcionada por la DA para el período 2003-2005, la cual no forma parte de los registros de dotación de personal de la institución, el indicador sería de 2 en el año 2003 y de 1,6 el 2005, lo que representa una variación negativa de 18,7%.

¹⁷¹ La cantidad de proyectos por Inspector Fiscal en el año 2005, considerando proyectos de diseño arquitectónico, obras nuevas y ampliaciones, restauraciones y habilitaciones, fue de 5 proyectos por Inspector Fiscal.

¹⁷² Ley N° 19.882 publicada el 23 de junio de 2003, que regula nueva política de personal a los funcionarios que indica y que, entre otros aspectos, transforma los cargos de jefes de departamento en cargos de carrera concursables y crea un Sistema de Alta Dirección Pública el cual comprende a jefes superiores de servicio y el segundo nivel jerárquico del respectivo organismo. Estos cambios afectan a los cargos de planta y regirán cuando el personal que se encontraba desempeñándolos cese en sus funciones.

¹⁷³ Los cargos de Directores Regionales son de carácter funcional, ya que no se contemplan en la planta de personal de la DA

- jj) Por otra parte, nos parece razonable que más del 50% del personal que desarrolla las labores directamente asociadas a la ejecución de los productos, esté a contrata o a honorarios, ya que ello otorga mayor flexibilidad para administrar la dotación de personal, flexibilidad que se requiere dado que la carga de trabajo de la institución es esencialmente variable, ya que depende de los proyectos que la DA reciba por mandato de los gobiernos regionales, servicios públicos y municipios.
- kk) La localización del personal se considera adecuada ya que el 69% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 31% trabaja en el nivel central. Al comparar este indicador con el de 3 direcciones operativas del MOP, se observa que la DA tiene un mayor porcentaje de personal en regiones.
- ll) La gestión de recursos humanos de la Dirección de Arquitectura, es comparativamente mejor que algunos de los otros 3 Servicios¹⁷⁴ del MOP con los cuales se realizó una comparación, ya que la DA registró el segundo más bajo promedio mensual de días no trabajados por funcionario en los 2 años analizados, con una disminución de 0,15 días promedio el año 2005 respecto al 2004 y el segundo porcentaje más alto de funcionarios capacitados en los 2 años analizados, con un aumento en el año 2005 en relación al año anterior.
- mm) El análisis del perfil de estudios del personal de la DA muestra que en 6 de los 10 cargos considerados como representativos, el personal cumple en un 100% el perfil de estudios definidos por la institución, entre los cuales se encuentran todos los cargos directivos. En los demás cargos el nivel de cumplimiento es de un 83% en el caso de los Técnicos, un 89% en el caso de los Inspectores Fiscales¹⁷⁵ y un 96% en los cargos Jefes de Unidades direcciones regionales y administrativos.
- nn) La revisión del perfil de experiencia del personal de la DA muestra que en 4 de los 10 cargos considerados representativos, el personal cumple en un 100% el perfil de experiencia definido por la institución, entre los cuales se encuentran todos los cargos directivos. Entre los cargos en que no todos los ocupantes cumplen el perfil de experiencia, se encuentra el de Inspector Fiscal, con un cumplimiento de sólo un 79%, lo cual es relevante considerando la alta incidencia que el desempeño de estos cargos tiene en la provisión de los productos estratégicos de la DA. Las personas que no cumplen el perfil tienen en promedio 1,8 años menos de experiencia que la definida por la institución, que es de 5 años.

¹⁷⁴ Dirección de Aeropuertos, Dirección de Obras Portuarias y Dirección de Obras Hidráulicas.

¹⁷⁵ Los Inspectores que no cumplen con los requisitos corresponden a Ingenieros Civiles y el perfil considera arquitectos o Constructor Civil.

IV.2.2.2 Recursos tecnológicos

oo) Como conclusión general se puede señalar que la Dirección de Arquitectura dispone de adecuados sistemas e infraestructura de red, los cuales están a cargo de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP). En lo que respecta a la infraestructura de usuario, se considera inadecuada debido a que la plataforma física de Hardwares corresponde en un alto porcentaje (44%) a computadores con procesadores tipo pentium II o inferior, que no satisfacen los requerimientos de procesamiento de información de la institución, y los sistemas operativos que en ellos están instalados no son uniformes, habiendo sistemas desde Windows 97 en adelante, lo que dificulta el uso de las aplicaciones en dichos computadores por su menor rendimiento. Con relación a los sistemas propios de la Dirección de Arquitectura, el sistema de Proyectos y Contratos (PyC) es un sistema medianamente aceptado por los usuarios, y cuyas principales dificultades¹⁷⁶ debieran quedar solucionadas en el proceso migratorio a Oracle. En lo que respecta a la capacitación, un porcentaje importante (43%) de las direcciones regionales menciona no haberla recibido, lo que se traduce en el desconocimiento por parte de los usuarios de las distintas funciones y utilidades que prestan los sistemas que utiliza la Dirección de Arquitectura.

pp) Entre los aspectos positivos cabe destacar el Portal de la Dirección de Arquitectura, el cual contiene información útil para los usuarios y visitantes en general sobre todo el que hacer de este Servicio. Además, en el sitio se puedan realizar las consultas y reclamos directamente en línea (OIRS).

qq) Asimismo, se considera adecuado el uso de los siguientes elementos: i) enlace IP para la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas, dado que es flexible y se adapta a las necesidades institucionales, es compatible con formatos de transmisión de voz, datos e imagen y con el estándar definido por el Estado; ii) los sistemas operativos instalados en los servidores ministeriales, dado que están acorde a los requerimientos particulares de cada uno de los servidores, cumpliendo con los propósitos transversales para el Ministerio iii) un 100% de los puntos de red a nivel nacional certificados, lo cual minimiza el riesgo de fallas en las comunicaciones, pérdidas de datos y lentitud en la transmisión; iv) Switch en un 100%, los cuales son dispositivos eficientes, con una manipulación inteligente de los paquetes de datos, reduciendo el tráfico en las redes; y v) Unidades de Respaldo (UPS), con una potencia de 1500VA, lo

¹⁷⁶ Entre las principales dificultades manifestada por los usuarios del sistema PyC se encuentra que no está en línea con el nivel central, poca facilidad de emisión de listados entregados por el sistema conforme a las necesidades específicas del usuario, falta ampliar gama de reportes que entrega, el motor de búsqueda de información es muy lento, falta integración con otros sistemas utilizados en la Dirección (como el SAFI, SEBI y SICOMBI) y es un sistema poco amigable para usuarios sin capacitación.

cual significa estar protegidos ante variaciones en el voltaje de la energía eléctrica.

- rr) En relación con la infraestructura de usuario, el número de usuarios¹⁷⁷ por computador vigente¹⁷⁸, es de 1,6 en el nivel central y de 2 en el nivel regional, lo cual se considera elevado y por lo tanto inadecuado, debido el uso intensivo de esta herramienta, tanto en el nivel central como regional, representando una dificultad para el acceso a los sistemas utilizados por la Dirección.
- ss) No existe un registro de los computadores actualmente en uso por parte de la Dirección de Arquitectura, por lo que para el análisis se utilizó el inventario que se registra a nivel ministerial e información recolectada por la Consultora a través de un cuestionario enviado a las direcciones regionales¹⁷⁹. El sistema de inventario centralizado que mantiene la Subsecretaría de Obras Públicas, lleva el registro del total de los computadores adquiridos para esta Dirección, pero no discrimina entre los equipos en uso y los que han sido dados de baja. Tampoco existe un registro de los sistemas operativos instalados en los computadores, ni de cuantos poseen licencia de uso. Si bien la suscripción por parte del Gobierno de un convenio con Microsoft, por el derecho de las licencias de sus softwares para su instalación a todo nivel del Estado, cubriría los sistemas de la DA, al no existir un catastro no es posible determinar cuantos equipos cuentan con sistemas licenciados, lo cual puede producir dificultades cuando sea necesario cargar actualizaciones o solucionar problemas de ellos.
- tt) En lo que respecta a Gobierno Electrónico la institución está desarrollando la IV Etapa del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), con un nivel de avance satisfactorio según el Balance de Gestión Integral Año 2005 de la Dirección de Arquitectura.

IV.2.2.3 Infraestructura física

- uu) La Dirección de Arquitectura cuenta con 13 oficinas regionales y 3 oficinas provinciales, además, de las oficinas en el Nivel Central, la totalidad de las cuales son de propiedad del Estado: el 58,8% del MOP y el 41,2% de Bienes Nacionales.

¹⁷⁷ Los usuarios corresponden a los funcionarios que utilizan computadores de acuerdo a encuesta realizada a los Directores Regionales para este Estudio.

¹⁷⁸ Se consideran computadores vigentes los equipos que cuentan con procesadores Pentium III o superior.

¹⁷⁹ Este cuestionario fue enviado a los jefes de departamento del nivel central 13 direcciones regionales y a las 3 oficinas provinciales y la tasa de respuesta fue de un 100%.

- vv) La disponibilidad promedio de espacio por usuario¹⁸⁰ a nivel nacional es de 17,2 m², la cual se considera adecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos¹⁸¹, que es de 14 a 18 m² por persona. Sin embargo, la situación no es homogénea en las distintas oficinas, existiendo algunas con un exceso de espacio, como es el caso de 9 de las 17 oficinas que tienen más de 20m² por persona (Arica, Antofagasta, Atacama, Valparaíso, Rancagua, Concepción, Castro, Coyhaique y Punta Arenas). En cambio la Oficina de Valdivia y el Nivel Central están bajo el mínimo del estándar propuesto, con sólo 10,2 m² y 12,2 m² por usuario, respectivamente.
- ww) El estado de la infraestructura física, en general es calificado es bueno, lo cual se corrobora con la calificación de bueno o muy bueno, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se aplicó como parte de esta evaluación.

IV.2.2.4 Instrumentos de monitoreo

- xx) El principal instrumento de Monitoreo utilizado corresponde al sistema de Proyectos y Contratos (PyC), el cual no entrega la información suficiente y oportuna sobre la ejecución de los productos estratégicos, especialmente a nivel regional, ya que toda la información se maneja en el Nivel Central. Entre los datos que no se encuentran disponibles está el avance físico de las obras y la frecuencia de visitas de los Inspectores Fiscales a las obras, datos que se consideran relevantes para monitorear la gestión de provisión de los productos estratégicos.
- yy) No obstante que el Sistema PyC se encuentra disponible a nivel regional, a través de la Intranet, la falta de compatibilidad de éste con los sistemas operativos instalados en los computadores que se utilizan en las regiones, hace que, en algunos casos, los Directores Regionales¹⁸², no puedan acceder a dicho sistema. Adicionalmente, cuando las direcciones regionales solicitan información al Nivel Central, ya sea de carácter técnico u operativo, ésta sufre demoras importantes.

Los hallazgos detectados en las auditorías internas que realiza la Unidad respectiva de la institución, que en forma reiterada ha detectado, entre otras

¹⁸⁰ Los usuarios corresponden al total de personal de la DA correspondiente a la oficina respectiva.

¹⁸¹ Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos. La aplicación de los estándares por estamento propuestos en dicho informe da un promedio de 16 m² por persona para la DA, incluyendo el factor de 60% adicional para espacios comunes.

¹⁸² En la Octava región y Décima región, usuarios señalaron no poder acceder al sistema PyC, por incompatibilidad del programa.

debilidades, no contar con información suficiente, rechazos de la Contraloría por no presentar la documentación necesaria y atrasos en la programación de proyectos de inversión, confirman las debilidades en los mecanismos de control de la gestión operativa del Servicio, a lo cual debe agregarse las observaciones que recurrentemente han sido presentadas en los informes de revisión de la Contraloría General de la República, todo lo cual exige mantener una vigilancia permanente tendiente al fortalecimiento y actualización periódica de los controles de gestión¹⁸³.

En opinión de los Consultores, los indicadores que contiene el Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG de la DA, si bien se cuantifican a partir de la información generada por el sistema PYC, son insuficientes para realizar un monitoreo oportuno y completo de los procesos estratégicos. Entre los indicadores faltantes se encuentran los de nº de proyectos por inspector fiscal, nº de días de atraso en las obras, porcentaje de aumento del costo de las obras.

IV.2.3 Mecanismos de asignación y transferencia de recursos

zz) Prácticamente la totalidad de los recursos asignados a la Dirección de Arquitectura para el cumplimiento de su misión provienen del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de los recursos que corresponden al presupuesto corriente, está principalmente determinada por la dotación de personal; no se aplican criterios de focalización territorial, por tratarse de gastos de carácter fijo o semi-fijos.

aaa) En el caso del presupuesto para iniciativas de inversión, que corresponden principalmente, a proyectos sectoriales del Ministerio de Obras Públicas, pero que además incluyen ocasionalmente proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República, el mecanismo de asignación aplicado se considera adecuado, porque se distribuyen los recursos entre proyectos que han sido sometidos a las instancias de evaluación, calificación y priorización del Sistema Nacional de Inversiones que administra el Ministerio de Planificación, lo cual ofrece seguridades de asignar recursos a proyectos que se consideran pertinentes y eficientes, de acuerdo con las políticas públicas. Sin embargo, el proceso de aprobación de las asignaciones presupuestarias específicas experimenta demoras, desde la fecha en que la DA envía a Hacienda las respectivas proposiciones de decreto, hasta la correspondiente toma de razón por parte de la Contraloría General de la República. Esto genera atraso en la gestión y en la ejecución presupuestaria de la DA.

¹⁸³ Ver sección II.2.6 de este informe Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

- bbb) En cuanto a la adjudicación de recursos y modalidades de pago, la DA aplica mecanismos que se consideran adecuados, por cuanto están regulados por procesos que consideran licitación pública realizada a través de ChileCompra y por la existencia de convenios para los mandatos, donde se establecen con claridad las obligaciones de las partes. Toda otra adquisición de bienes y servicios se realiza igualmente a través del sistema ChileCompra, lo que se considera un mecanismo adecuado de transparencia en el uso de los recursos.
- ccc) La DA recibe recursos por concepto de gastos administrativos en el caso de obras mandato que le son encomendadas por terceros, los cuales son calculados en conjunto con el mandante, considerando las condiciones particulares de localización, tamaño, complejidad, etc. de cada obra; no existe sistema tarifario como tal, el monto calculado se establece en un Mandato que se suscribe entre las partes y se considera pertinente en cuanto se ajusta a los gastos administrativos específicos que demanda cada proyecto, sin incluir márgenes de lucro, con lo cual se logran montos inferiores al sector privado. Los recursos de inversión de los mandantes, incluidos estos gastos administrativos, están estipulados en sus respectivos presupuestos institucionales y son asignados conforme a sus propios mecanismos de gestión¹⁸⁴ ..

IV.2.4 Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

- ddd) La DA cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que depende del más alto nivel organizacional de la Dirección de Arquitectura. Su dotación de tan sólo un profesional más un ayudante en práctica se considera razonable, en la medida que los programas y planes de trabajo logren un alcance suficiente para salvaguardar el buen uso de los recursos institucionales y en la medida que se mantenga el apoyo que normalmente se obtiene con la participación de profesionales de otras áreas para la realización de los exámenes de auditoría y sus correspondientes visitas.
- eee) La Unidad de Auditoría ha identificado debilidades en aspectos operacionales, tales como no contar con la información suficiente y necesaria; rechazos presentados por la Contraloría por no presentar documentación suficiente para el respaldo de adjudicaciones; obras no terminadas según las especificaciones; atrasos en la programación de proyectos de inversión; registro equivocado de cantidades que se extraen de las bodegas.

¹⁸⁴ Se presume que, al igual que para las iniciativas de inversión de la DA, esta asignación es previamente sometida a las instancias de evaluación del Sistema Nacional de Inversiones, lo que constituiría un mecanismo de asignación adecuado.

fff) Como resultado de sus revisiones, la Unidad de Auditoría emite informes con recomendaciones o sugerencias sobre las cuales posteriormente se realiza un seguimiento de medidas correctivas que deben ser tomadas. Las acciones de seguimiento se consideran apropiadas para corregir problemas puntuales encontrados; sin embargo, la Unidad de Auditoría no mantiene ni integra, como parte de su sistema de seguimiento, las observaciones que surgen de los informes de la Contraloría General de la República.

ggg) El cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que exigen la elaboración de informes de gestión, balances de gestión integral, estados financieros sobre el comportamiento presupuestario, etc., conforman en conjunto un mecanismo de rendiciones de cuenta de carácter institucional que se considera suficiente y adecuado, tanto a nivel nacional como regional. Asimismo, con respecto a los recursos que financian gastos administrativos relacionados con las obras por mandato, el mecanismo establecido contempla una rendición de cuentas por parte de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MOP a la Contraloría General de la República, lo cual, como medida de transparencia en el uso de estos recursos, se considera un mecanismo apropiado.

IV.3 Presupuesto y disciplina financiera

hhh) El total del presupuesto de la Dirección de Arquitectura representa menos del 1% (0,6% en 2006) en relación al presupuesto total de MOP, conforme a lo autorizado en la Ley de Presupuestos. Los ítems de gasto están conformados principalmente por el gasto corriente, donde los gastos en personal alcanzan a cerca del 50% del presupuesto total y por las "Iniciativas de Inversión", que corresponde a obras de conservación, mejoramiento, ampliación o reparación de los edificios del propio Ministerio de Obras Públicas, así como los recursos para proyectos relevantes de interés de la Presidencia de la República. El financiamiento se caracteriza por disponer prácticamente de la totalidad de sus ingresos, con recursos provenientes del aporte fiscal, lo cual se considera razonable ya que se trata de obras de infraestructura pública, donde corresponde al Estado asumir el financiamiento.

iii) La DA actúa además, y principalmente, a través de encargos o mandatos de diversas instituciones del sector público, gobiernos regionales y municipalidades. Los correspondientes recursos de inversión no forman parte del presupuesto de la DA, son recursos de cada institución mandante. La DA recibe los recursos correspondientes a gastos administrativos para cada una de las obras encargadas conforme a los montos calculados en conjunto y acordados por Mandato. Este es un mecanismo que ofrece un buen grado de

seguridad en cuanto al uso adecuado de los recursos, por cuanto cada mandante entrega al MOP los fondos presupuestados y convenidos, quien rinde cuenta de su uso a la Contraloría General de la República. Sin embargo, no siempre los presupuestos de gastos resultan ajustados a las necesidades y, en estos casos, la DA no dispone de la necesaria flexibilidad que se requiere en beneficio de una gestión mas eficiente y más ágil, esto es, una mayor posibilidad de reasignar recursos entre diferentes proyectos y de generar economías de escala. En promedio 2002-2005 la DA recibió \$1.003 millones por este concepto (cifra equivalente a un 13% del promedio de aporte fiscal recibido por la DA; 24% del promedio de su gasto corriente).

- jjj) La evolución histórica del gasto corriente no muestra variaciones de importancia, manteniéndose además poca diferencia entre los montos iniciales autorizados para cada año y el presupuesto vigente hacia fines del mismo año. En todos los años hay aumento en el ítem de gastos en personal, que refleja incrementos en remuneraciones por concepto de los ajustes regulares del sector público.

- kkk) En lo que se refiere al ítem “iniciativas de inversión”, las variaciones entre el presupuesto inicial y el vigente representan porcentajes excesivamente altos que no guardan relación con una adecuada gestión de planificación por parte de la DA, la cual requiere prever y determinar para cada año montos más acotados y acordes con la capacidad de ejecución que posee la DA para la realización de los estudios de diseño o de las obras autorizadas. En 2002, el presupuesto vigente aumenta en 22,1% sobre el presupuesto inicial, mientras en 2003 disminuye en 23,2%. Por su parte, en 2004 hay un aumento de 10,7%. No obstante, cabe señalar que las variaciones positivas y negativas obedecen principalmente a razones exógenas al Servicio; por una parte, están afectas a definiciones de prioridades de las autoridades superiores del propio Ministerio de Obras Públicas y de la Presidencia de la República, y por otra parte, obedecen a atrasos originados por licitaciones que se declaran desiertas, requerimiento de estudios u obras complementarias no susceptibles de ser previstas.

- lll) En términos globales la ejecución presupuestaria es cercana al 100% con respecto a los ingresos y del orden de 96% en el total de gastos, lo cual se considera satisfactorio. Los porcentajes de ejecución para los diferentes subtítulos de clasificación económica son similares a los porcentajes de ejecución global, con algunas excepciones, como es el caso por ejemplo del ítem de inversión en la VIII Región en el año 2003, donde la ejecución presupuestaria alcanzó a menos de un 30% debido a atrasos significativos en la iniciación de las obras del proyecto Edificio Servicios Públicos Barrio Cívico de Concepción, por no contar con los decretos correspondientes en el año 2003.

- mmm) El Servicio no cuenta con un sistema de registro contable que permita relacionar las diferentes partidas de la clasificación económica del presupuesto, con sus productos estratégicos. La identificación del costo o gasto total correspondiente a cada “producto estratégico” ha sido calculado por parte de la consultora conforme a los antecedentes proporcionados por la DA.
- nnn) Los resultados del ejercicio indicado, permiten observar la mayor importancia relativa que tiene el Producto Estratégico N° 1, Proyectos de inversión en edificación pública, que como promedio entre 2002 y 2005 alcanza aproximadamente un 87% de los gastos totales en que se incurre para la provisión de productos estratégicos. Los productos N° 2, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico y el N° 3, Obras de Arte incorporadas a la institución y espacio público, representan, respectivamente, un promedio de 7% y 6%. Por otra parte, se ha observado una leve declinación del producto estratégico N° 1, en beneficio de un crecimiento de los respectivos productos estratégicos N° 2 y N° 3.
- ooo) Al relacionar el gasto total asociado a cada producto estratégico (gasto en personal y en bienes y servicios, más gastos administrativos de obras por mandato) con el correspondiente monto total de la inversión (incluyendo inversión sectorial y por mandato), se ha observado para el Producto Estratégico N° 1, Proyectos de inversión en edificación pública, un porcentaje de gasto sobre la inversión con fluctuaciones entre un 6,6% en 2002 y un 8,5% en 2005. Estos porcentajes se consideran razonables, aún cuando es preocupante el mayor valor alcanzado en 2005, en el sentido que representa una menor eficiencia. Estas fluctuaciones principalmente obedecen a las variaciones que experimenta el monto ejecutado de la inversión de obras por mandato, lo cual a su vez depende de la demanda de terceros y de sus respectivos calendarios de inversión.
- ppp) Para el Producto Estratégico N° 2, Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico, el porcentaje de gastos sobre la inversión muestra variaciones muy significativas, entre 11,73% en 2002 y 7,5% en 2005. Se observa igualmente, una pronunciada tendencia a la baja, lo cual se considera bastante positivo porque estaría reflejando un mejoramiento parcial de la eficiencia con respecto al Producto Estratégico N° 2, lo cual no implica un mejoramiento general de ésta, ya que este producto representa sólo un 5% de la inversión total.
- qqq) Al relacionar solamente los “gastos administrativos” asociados a las obras por mandato, con la correspondiente inversión de las obras mandatadas, se ha observado una significativa heterogeneidad entre las diferentes regiones, con

porcentajes que durante el período 2001 a 2005 alcanzan máximos superiores al 6% y mínimos inferiores al 1%. Estas variaciones principalmente obedecen a la naturaleza de las obras, donde por ejemplo, el problema de distancia es una determinante de alta relevancia.

rrr) El flujo financiero de egresos correspondiente a inversión, muestra ciertas diferencias significativas entre la programación de caja prevista según las obras a ser financiadas, considerando las respectivas fechas de licitación y calendarios de pagos, versus los correspondiente egresos efectivos de caja (por ejemplo, en mayo de los años 2004 y 2005 se observan diferencias entre egresos programados y ejecutados de -27% y +73% respectivamente; en el mes de octubre, -63% y +43%.) Por otra parte, la programación de egresos considera montos bastante altos para los primeros meses del año calendario, decreciendo hacia finales del año; sin embargo, los egresos reales tienen un comportamiento más errático, con fluctuaciones significativas y con una clara tendencia a una mayor ejecución hacia finales del año calendario (por ejemplo, la programación de egresos promedio 2004 y 2005 acumulada al mes de mayo alcanza a 63% de la programación total y los egresos reales alcanzaron a un 46% de dicha programación). Estos problemas se deben a situaciones parcialmente previsibles, como atrasos en licitaciones, por tanto la Consultora tiene un juicio negativo respecto a la disciplina financiera de la institución.

IV.4 Conclusiones sobre los resultados

sss) Los principales indicadores de gestión¹⁸⁵ de la Dirección de Arquitectura muestran, a nivel global, un deterioro en las dimensiones de eficacia y eficiencia y una mejoría en las de calidad y economía:

- En la dimensión de eficacia se produjo una disminución del número de contratos suscritos: de 358 en el 2001 a 156 en el 2005, del número de proyectos vigentes: de 454 en el 2001 a 302 en el 2005, y de los montos de inversión anual ejecutados: de \$ 78.773 millones en el 2001 a \$ 55.265 millones en el 2005. El porcentaje de contratos que tienen aumento en los plazos ha experimentado una leve baja respecto al año 2001, no obstante sigue siendo elevado, ya que superó el 60% del total de contratos en todos los

¹⁸⁵ Este análisis fue elaborado de acuerdo a la información disponible. Entre los indicadores que no pudieron ser medidos por falta de información se encuentran los siguientes: Producto estratégico 1: Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado, Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie, Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución. Producto estratégico 2: Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos. Producto estratégico 3: Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial. En la sección de recomendaciones de este informe se proponen indicadores posibles de ser utilizados para evaluar el desempeño de la institución.

años, con excepción del año 2004. Cabe señalar que parte del aumento de plazos se explica por mayores obras solicitadas por los Mandantes, respecto a lo cual no se dispuso de antecedentes para evaluar su incidencia en el período objeto del estudio¹⁸⁶.

- En la dimensión de calidad para el producto 1¹⁸⁷ los indicadores de tiempo de procesos de obras muestran un mejoramiento, pasando de 74 días en el año 2001 a 56 días en el 2005, la percepción de los clientes es buena, ya que fue evaluada con nota superior a 6, en porcentajes cercanos al 90%¹⁸⁸, con excepción de los proyectos del Programa de Jornada Escolar Completa, en los cuales la calificación como normal y destacado, es inferior a un 50%¹⁸⁹.
- En la dimensión eficiencia se produjo un deterioro en general, según muestran los indicadores disponibles. En primer lugar hay una baja de un 30% en el número de proyectos por profesional, siendo el número promedio de proyectos por profesional de 1,9 en el año 2005, y de un 26,5% en los montos de inversión por profesional. El porcentaje de gastos de administración respecto a la inversión se incrementó de un 5 a un 11%. Por otra parte, el costo promedio por m² de edificación pública se incrementó en un 28%, siendo M\$ 312 en el 2001 y de M\$ 396 en el 2005, no obstante no se cuenta con los antecedentes para diferenciar el mix de proyectos. El costo promedio por m² construido de establecimientos educacionales, en los cuales la DA actuó como Unidad Técnica, fue entre un 13% y un 18% superior a los de proyectos supervisados por otras unidades técnicas, de acuerdo a una comparación efectuada de los proyectos terminados del Programa de Jornada Escolar Completa (JEC)¹⁹⁰.
- Finalmente, en la dimensión economía se mantuvo un alto nivel de ejecución del presupuesto, teniendo una ejecución cercana al 100% en el período 2001 – 2005. En cambio, el porcentaje de aportes de terceros para financiar gastos de administración ha disminuido de un 41% a un 18%, debido a que, por un lado, se redujo el monto de aporte para gastos administrativos en un 56% en el

¹⁸⁶ Una medición realizada por la DA con los datos de Agosto de 2006, muestra que el porcentaje de obras con aumento de plazos, sin considerar los aumentos derivados de mayores obras solicitadas por los Mandantes, sería de un 43%.

¹⁸⁷ Se considera el producto 1 solamente, por ser el principal producto de la institución y debido a que de los otros se dispone de información parcial.

¹⁸⁸ De acuerdo a información entregada por la Dirección de Arquitectura, obtenida en encuesta anual realizada por la Dirección a los mandantes.

¹⁸⁹ De acuerdo a información proporcionada por el Depto. de Infraestructura Escolar del MINEDUC.

¹⁹⁰ El costo promedio por m² construido fue de M\$ 340 en los proyectos en que la DA actuó como Unidad Técnica; de M\$ 288 en los proyectos en que las unidades técnicas fueron las propias Direcciones de Obras Municipales y de M\$ 301 en los proyectos supervisados por las unidades técnicas utilizadas por los establecimientos particulares subvencionados (Considerando el valor de la U.F. del 30 de marzo del 2006).

período¹⁹¹ y, por otro, los gastos de administración se incrementaron en un 10%.

A continuación se presentan las conclusiones por producto estratégico:

IV.4.1 Producto 1

IV.4.1.1 Volumen de actividad

ttt) El número anual de contratos suscritos por mandato del producto 1, presenta una significativa disminución, pasando de 293 el año 2001 a 126 el año 2006, lo que representa una disminución del 57%. El Gobierno Regional, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), es el principal cliente de este producto ya que, lejos, tuvo el mayor número de contratos durante el período objeto de la evaluación (616 contratos que representan el 56% del total).

uuu) Se observa una gran variabilidad en los montos totales de los contratos suscritos por la DA del producto 1. Por un lado, el año 2004 se produjo un significativo aumento respecto a los años anteriores y, en cambio, el año 2005 se origina una baja a un monto sustancialmente inferior a todos los años anteriores. Sin embargo, al excluir el contrato que explica el aumento del año 2004¹⁹², se observa una tendencia a la baja. (de \$ 81.271 millones suscritos el año 2001 descendió a \$ 26.646,5 millones el año 2005, lo que representa una disminución del 67%)

vvv) En resumen, tanto el número de contratos adjudicados, como el total de los contratos vigentes y los montos de inversión ejecutados anualmente del producto 1, muestran una clara tendencia a la baja, lo cual significa una disminución del volumen de actividad de la institución en el período. En efecto, el número de contratos vigentes desciende de 441 el 2001 a 285 el 2005, lo que representa una variación negativa del 35%, y la inversión ejecutada de \$ 76.249 millones el 2001 a \$ 50.398 el 2005, disminuyendo un 33%.

¹⁹¹ La reducción del aporte para gastos administrativos se debe a que, por un lado se redujo la inversión por mandato en un 35% en el período, lo cual conlleva una disminución relativamente proporcional en los aportes de terceros, ya que estos se relacionan directamente con la inversión por mandato, y por otro, se redujo el % de gastos administrativos respecto a la inversión por mandato de un 2,3% el año 2001 a un 1,5% el año 2005, debido a que el aporte para gastos administrativos no es fijo, sino que se acuerda en cada contrato, ya que no existen tarifas definidas.

¹⁹² Este aumento corresponde al contrato de construcción del Hospital Militar de Santiago, que figura en el Nivel Central. Al excluir dicho contrato los montos suscritos el año 2004 se reducen de \$ 130.171 millones a \$ 52.831 millones.

IV.4.1.2 Dimensión eficacia

www) El porcentaje de contratos que tienen aumento en los plazos ha experimentado una leve baja respecto al año 2001 y el porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial ha aumentado. No obstante, considerando que los contratos que registran aumento en los plazos durante el período superan el 60% del total de contratos, con excepción del año 2004, el porcentaje de contratos liquidados en forma anticipada ha disminuido de 4,8 % el 2001 a 0% el año 2005, se concluye que la institución ha mejorado su eficacia en el período. No obstante, la participación de la Dirección como Unidad Técnica en los proyectos JEC, ha disminuido de un 21% en el concurso 3 a un 13% en los concursos 5 y 6.

IV.4.1.3 Dimensión calidad

xxx) El tiempo de proceso de Obras experimentó una disminución durante el período de evaluación y el grado de satisfacción de los clientes es alto (el 76% le asigna una nota igual o superior a 6 el año 2004), lo cual indicaría que la calidad de este producto es buena. También se observa una alta satisfacción respecto de la etapa de Diseño (83% en el año 2004) y con la etapa de ejecución de las obras (84% en el año 2004). No obstante, según la evaluación efectuada por mandantes de proyectos del Programa de Jornada Escolar Completa (JEC), menos de un 50% califica de normal a destacado la actuación como Unidad Técnica de la Dirección de Arquitectura, porcentaje que es levemente más bajo en comparación con la Dirección de Obras Municipales (DOM) y con Unidades Técnicas Propias.

IV.4.1.4 Dimensión eficiencia

yyy) La tendencia que muestran los indicadores permite concluir que en el período 2001-2005 se produjo una disminución en la eficiencia del producto 1. Por un lado el porcentaje de gastos de administración en relación a los montos de inversión, experimentó un aumento durante el período 2001 - 2005, pasando de 6% en el año 2001 a 8,5% en el año 2005. Asimismo el costo promedio por metro cuadrado experimentó un alza, pasando de M\$ 311 el año 2001 a M\$ 398,5 por m² el 2005. Por otra parte, disminuyó el número promedio de proyectos por Inspector Fiscal, de 7,7 el año 2001 a 5 el año 2006. La inversión anual por proyecto se mantuvo estable durante el período, pasando de M\$ 179 en el 2001 a M\$ 178 en el año 2005.

zzz) Adicionalmente, según la comparación de los costos por metro cuadrado del Programa de Jornada Escolar Completa (JEC), con el de las otras Unidades Técnicas que ejecutaron proyectos, la Dirección de Arquitectura

presenta un costo promedio por m² superior en un 18% al de las Direcciones de Obras Municipales y un 13% al de las Unidades Técnicas Propias.

IV.4.1.5 Dimensión economía

aaaa) Los indicadores de economía disponibles para este producto, muestran una situación favorable ya que, por un lado, hay un alto nivel de cumplimiento de la inversión presupuestada, por otro, hay un porcentaje elevado de los gastos corrientes del producto 1 que se financian con aportes para gastos administrativos de los mandantes, aún cuando este indicador experimentó una tendencia a la baja, pasando de un 30% en el año 2001 a un 16% en el año 2005.

IV.4.2 Producto 2

IV.4.2.1 Volumen de actividad

bbbb) La cantidad anual de contratos suscritos por mandato, para este producto, se ha mantenido estable en 8. El cliente con mayor número de contratos en todo el período fue el FNDR, con 19 contratos.

cccc) Se observa una gran variabilidad de los montos anuales de contratos suscritos por mandante y a nivel de totales. Los montos anuales suscritos se han incrementado desde \$ 1.278 millones el año 2001 a \$ 5.361 el año 2005. Sin embargo el año 2004 ascendieron a sólo \$ 832 millones. En el período 2001 – 2005 estos momentos experimentaron una variación positiva de 319%. Por mandante el FNDR representa el más alto porcentaje, con un 33% del total

dddd) Hay una tendencia al aumento de la inversión anual ejecutada en el período para este producto, la cual se incrementa sustancialmente el año 2004, al punto que en dicho año y en el 2005 más que duplica la inversión de los años anteriores. En el período 2001 – 2005 se produce un aumento de 187% en la inversión ejecutada.

eeee) El número de proyectos sectoriales del producto estratégico número 2 ha tenido una clara tendencia a disminuir, ya que pasó de 14 proyectos el año 2001 a sólo 4 el 2005, lo que representa una disminución negativa del 71%.

ffff) La inversión anual del producto número 2, ha fluctuando entre \$ 1.291 millones el año 2003 y \$ 1.817 millones el 2005, con excepción del año 2004, en el cual se redujo a \$ 335 millones.

IV.4.2.2 Dimensión eficacia

gggg) Los indicadores disponibles para evaluar la eficacia del producto 2 muestran un deterioro, especialmente el de porcentaje de proyectos de inversión que obtiene recomendación de MIDEPLAN, el cual registra una significativa baja, pasando de 90% en el año 2002 a 25% en el año 2005. El porcentaje de Proyectos Arquitectónicos ejecutados pasó de 56% en el año 2002 a 100% en el año 2003, y en cambio, el año 2005 tuvo una baja significativa a un 33%. Por su parte, el porcentaje de proyectos que tiene aumento en los plazos fue de 57% en el año 2001, y de 50% en el año 2005. Por otro lado, no se registran contratos liquidados anticipadamente en este producto, ni contratos adjudicados dentro del presupuesto, salvo en el año 2003.

IV.4.2.3 Dimensión calidad

hhhh) El único indicador de calidad disponible del producto 2 muestra que existe un alto grado de satisfacción con los Informes Técnicos entregados por la institución, que alcanzó a un 82% con nota superior a 6 el año 2005.

IV.4.2.4 Dimensión eficiencia

iiii) Los indicadores disponibles para evaluar la dimensión eficiencia del producto 2 no permiten obtener una conclusión clara respecto a su evolución, ya que el costo promedio del metro cuadrado es altamente variable, en valores que fluctúan entre M\$ 319.2 alcanzado el año 2001 y valores bajos en los 3 años siguientes para volver a un valor similar el año 2005. Esta alta volatilidad puede estar asociada a diferentes tipos de intervenciones, lo que no permite obtener una conclusión clara sobre su razonabilidad.

jjjj) Por otra parte, el porcentaje de gastos sobre la inversión muestra una tendencia a la baja, fluctuando entre un 11,8% el año 2002 y un 7,6% el 2005, porcentaje que se considera razonable. Mientras que el costo promedio por metro cuadrado pasó de M\$ 82 en el año 2001 a M\$ 179 en el año 2005.

IV.4.2.5 Dimensión economía

kkkk) Los indicadores disponibles para evaluar la dimensión economía del producto 2, muestran una evolución positiva, ya que, por un lado, existe un muy buen nivel de cumplimiento de la inversión presupuestada anualmente para este subproducto, siendo del 100% o superior a dicho porcentaje y, por

otro, el porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros se incrementó de un 8% el año 2001 a un 11% el año 2005.

IV.4.3 Producto 3

IV.4.3.1 Volumen de actividad

III) El subproducto Convocatorias concursos y ejecución de Obras de Arte se trata de clientes por mandato (sólo 1 encargo fue sectorial). Sin embargo, en el caso de los otros 2 subproductos más de 70% de las acciones se realizaron con fondos de la DA, alguna otra Dirección o Servicio del MOP o con fondos del gabinete del Ministerio.

mmmm) El FNDR fue el principal cliente en el número de encargos. Otros clientes de este subproducto fueron la Dirección General de Concesiones, la Dirección de Vialidad MOP, la Dirección de Obras Portuarias MOP y el propio Ministerio. Los proyectos de concesiones corresponden, en su mayoría (8), a la incorporación de obras de arte en aeropuertos.

IV.4.3.2 Dimensión eficacia

nnnn) El principal indicador disponible para evaluar la dimensión eficacia del producto 3, correspondiente al porcentaje de Obras de Arte incorporadas a la Edificación Pública, muestra una tendencia a empeorar durante el período de evaluación, pasando de 19% en el año 2002 a 15% en el año 2005. Por otra parte, el porcentaje de la inversión financiada con aportes de terceros fue inferior al 1% en todo el período.

IV.4.3.3 Dimensión calidad

oooo) El indicador disponible para evaluar la dimensión calidad del producto 3, muestra una significativa mejoría en el período, ya que el tiempo promedio del proceso de convocatoria a concurso se redujo de 80 días el año 2002 a 26 días el 2005.

IV.4.3.4 Dimensión economía

I) La dimensión economía del producto 3, medida a través del indicador de financiamiento de gastos con aporte de terceros, muestra una tendencia a la baja en el período, ya que pasó de un 0,53% en el año 2002 a un 0,14% el

2005. Por otra parte, el porcentaje de la inversión en institución con Obras de Arte financiada con aportes de terceros es menor al 1% durante todos los años.

IV.5 Recomendaciones

IV.5.1 Relacionadas con el diseño institucional

Desde hace más de 3 años se viene analizando la institucionalidad y mecanismos utilizados para la gestión de la edificación pública, actividad impulsada por la Dirección de Presupuestos y apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de un crédito para desarrollar un programa de gestión de la edificación pública, el cual contempla diversos estudios, algunos de los cuales se encuentran actualmente en ejecución, cuya coordinación está radicada en una Unidad creada para tales efectos al interior de la Dirección de Presupuestos.

Teniendo presente el marco general anteriormente reseñado y como resultado de la evaluación efectuada y descrita a lo largo de este informe, se formulan, además, las siguientes recomendaciones relacionadas con el diseño institucional de la Dirección de Arquitectura:

a) Redefinir el rol de la DA

Considerando la existencia de algunas duplicidades entre la Misión y/o los productos de la Dirección de Arquitectura con los de otras instituciones públicas y de capacidades del sector privado para la ejecución de la mayoría de los subproductos, se recomienda especificar de mejor forma el rol de la Dirección de Arquitectura, con el objeto que quede explícito la asesoría técnica que brinda a instituciones de la administración del Estado, en materias relacionadas con el diseño, construcción y conservación de edificación pública.

Cabe señalar que la Dirección de Arquitectura tiene planificado redefinir la misión institucional, considerando incluir en el rol el apoyo transversal a las demás direcciones del MOP en el diseño de soluciones para atenuar el impacto urbano de los proyectos que estas ejecutan¹⁹³.

Se recomienda eliminar la palabra “gestión” en la definición de la Misión, objetivos estratégicos y productos estratégicos, reemplazándola por términos que precisen y acoten las funciones, responsabilidades y ámbitos de acción de la

¹⁹³ De acuerdo a la información proporcionada por la Directora de la institución.

Dirección, y eviten las ambigüedades que se producen con las definiciones estratégicas de otras instituciones.

- b) Mantener en la DA el rol relacionado con proyectos de recuperación del patrimonio arquitectónico y de asesoría técnica al Consejo de Monumentos Nacionales en materia de proyectos de conservación de edificios declarados monumentos nacionales, estimulando el desarrollo en el sector privado de una “expertise” en este ámbito, a través de la orientación y difusión de las competencias técnicas respectivas y de la externalización de los subproductos informes técnicos de patrimonio arquitectónico y asesorías para proyectos de inversión en patrimonio arquitectónico del Producto 2, que actualmente ejecuta directamente la DA.
- c) Eliminar el objetivo estratégico 3 “Gestionar e incorporar obras de arte a la infraestructura y espacio público”, su producto y subproductos, traspasando los subproductos convocatoria a concursos de arte y ejecución de obras de arte, al Consejo de la Cultura, en la medida que este cuente con las capacidades requeridas para ello. Externalizar las actividades relacionadas con los subproductos diseño gráfico de apoyo al Programa Ministerial de Obras de Arte, montaje de exposiciones y diseño de publicaciones que actualmente ejecuta directamente la DA, en el caso que se decida mantener dichas actividades en la institución.
- d) Mantener la dependencia institucional

Considerando que hay consistencia entre el mandato legal y objetivos estratégicos de la DA con los del MOP, se recomienda mantener la dependencia de la DA del MOP y que esta se revise, una vez que se disponga de los resultados que arrojen los estudios relacionados con el marco normativo e institucional para la gestión de la edificación pública, que contempla el Programa de Gestión de la Edificación Pública a cargo de la DIPRES.

- e) Definir criterios de selección de clientes y focalización de labores de la DA

Focalizar su rol en aquellas instituciones de la administración pública que no cuentan con las capacidades técnicas para hacer encargos y supervisar contratos de edificación pública, entre las cuales se encuentran los municipios pequeños, o en obras de mayor complejidad, tales como las asociadas al tema patrimonial.

- f) Crear un objetivo estratégico relacionado con la institucionalidad de mediano plazo

En considerando la posible asignación de nuevas funciones a la DA, como resultado de los estudios contenidos en el Programa de Gestión de la Edificación Pública de la DIPRES, entre las cuales podrían estar las relacionadas con el marco normativo, regulador y fiscalizador de la gestión de la edificación pública, por ser un bien público, y/o las actividades conducentes a generar capacidades de gestión inmobiliaria, como se explica a continuación:

- Normas, regulación y fiscalización

Cualquiera sea la modalidad de gestión inmobiliaria de la edificación pública que se adopte a futuro, hay consenso en que será imprescindible contar con un marco normativo, regulador y fiscalizador relacionado con dicha gestión. La Dirección de Arquitectura parece naturalmente con ventajas para asumir desde ya las actividades preparatorias, de diseño y fortalecimiento, que involucra el desarrollo de estas actividades. Constituir estas actividades como un eje relevante de la acción estratégica de la Dirección en los próximos años es muy consecuente con cualquier variante de modelo institucional que finalmente se consensúe.

- Gestión inmobiliaria

Hay un consenso relativo en términos de que el Estado mantendrá un rol fundamental en la gestión de la edificación pública, con variantes que permitirían a los servicios efectuarla autónomamente.

Desde este punto de vista convendría promover desde ya dentro de la Dirección de Arquitectura, las actividades conducentes a generar capacidades de gestión inmobiliaria, en el sentido más amplio del término. Esto involucra identificar oportunidades y experiencia en aspectos como: articular recursos públicos y privados; identificar oportunidades de negocios; formular planes y programas sectoriales-territoriales específicos; formular planes y programas a nivel de servicios; materializar actividades de gestión inmobiliaria (compra-venta-arriendo, etc.), más allá de actuar como mandatario para el diseño y construcción de obras.

Ninguno de estos roles está comprendido en el actual mandato legal de la Dirección de Arquitectura, pero son más consistentes con la Misión que la institución se ha definido e implicarían cambios significativos en su accionar. Hay que notar también que esta función sería incompatible con la de políticas y regulación, y eventualmente no podrían estar ambas localizadas en la misma institución.

IV.5.2 Recomendaciones relacionadas con la estructura organizacional y capacidades institucionales

IV.5.2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

- i) Evaluar la posibilidad de prescindir de la Oficina Provincial de Chiloé, considerando la baja carga de proyectos que esta tiene, los cuales pueden ser supervisados desde la Dirección Regional de Puerto Montt.
- j) Revisar las funciones asignadas al cargo de Subdirector y su justificación, buscando la mayor eficiencia de la organización.

IV.5.2.2 Recursos humanos

- k) Evaluar las reales necesidades de personal para los diversos cargos de la institución, para lo cual, en el caso de los cargos vinculados con la provisión de los productos estratégicos, se sugiere realizar un estudio que permita definir un estándar en función del número y monto de los proyectos. Para los Inspectores Fiscales se debería establecer la frecuencia y duración de las visitas de inspección por proyecto, en función de tipo de proyectos, etapas del proceso de ejecución, rangos de tamaño y dispersión territorial.
- l) Estudiar la posibilidad de establecer convenios individuales de desempeño con el personal a contrata que desarrolla funciones directivas, correspondientes al segundo nivel de la estructura jerárquica, en forma similar a lo previsto en la Ley de Nuevo Trato para el personal de planta que se ubica en dicho nivel.
- m) Realizar una evaluación del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencias del personal, especialmente en el caso de los Inspectores Fiscales y, a partir de ello, adoptar las acciones que se estimen pertinentes en relación con quienes no los cumplen.

IV.5.2.3 Recursos tecnológicos

- n) Realizar un inventario de los computadores en uso, incluyendo sus características de memoria, disco duro, sistema operativo y software de aplicación instalado, con el fin de generar políticas de actualización, mantención, mejoramiento tecnológico y de creación o migración de los sistemas utilizados que no están a la vanguardia de los requerimientos actuales de uso.

- o) Incrementar la dotación de computadores, hasta disponer de 1 equipo por usuario¹⁹⁴, y reemplazar los de tecnología que no están vigentes, por computadores con procesadores Pentium IV o superior, considerados vigentes.
- p) Adquirir las licencias de uso del sistema operativo y software usado en cada computador que no cuente con ellas.
- q) Verificar si el convenio suscrito entre el Gobierno y Microsoft cubre las licencias de uso de los sistemas operativos y software de aplicación instalado en cada computador y, en caso de ser necesario, adquirir las faltantes.
- r) Mantener un sistema de capacitación para los usuarios en los distintos sistemas computacionales utilizados por la Dirección.

IV.5.2.4 Instrumentos de monitoreo

- Definir con la participación de los usuarios la información relevante requerida para el control de los proyectos y contratos e incluirla en el Sistema PyC, considerando entre ésta: avance financiero y físico de las obras, visitas a las obras, gastos administrativos del proyecto, entre otros, desglosados por producto estratégico.
- Desarrollar un módulo de indicadores de gestión en el Sistema PyC, que incluya los indicadores que se sugieren más adelante, que sea accesible desde las regiones y se encuentre en línea para consultas.

IV.5.3 Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

- s) Revisar el mecanismo actualmente en vigencia para el manejo de los recursos correspondiente a gastos administrativos de obras por mandato, de forma tal que éstos pudieran incorporarse al presupuesto de gastos corrientes de la DA a través de transferencias por parte de las instituciones mandantes. Se sugiere diseñar un mecanismo alternativo que, junto con ofrecer un buen grado de seguridad en cuanto a la transparencia y uso adecuado de los recursos, permita a la DA ejercer la necesaria flexibilidad que se requiere en beneficio de una gestión más ágil.

¹⁹⁴ Los usuarios corresponden a los funcionarios que utilizan computadores de acuerdo a encuesta realizada a los Directores Regionales para este estudio.

t) Incorporar a las acciones de seguimiento que realiza la Unidad de Auditoría con respecto a las recomendaciones o sugerencias que presenta en sus informes, el seguimiento de aquellas observaciones y/o recomendaciones que surgen de los informes de la Contraloría General de la República.

IV.5.4 Presupuesto y disciplina financiera

u) Revisar y perfeccionar los mecanismos de coordinación y discusión presupuestaria al interior del MOP, a los efectos de alcanzar una gestión de planificación de la DA que permita prever y determinar para cada año montos más acotados y acordes con la capacidad de ejecución de los estudios de diseño o de las obras de la DA y evite modificaciones significativas de los presupuestos iniciales autorizados.

v) Estudiar las medidas que puedan ser tomadas para que la programación de caja, prevista según las obras a ser financiadas y considerando las respectivas fechas de licitación y calendarios de pagos, se ajuste a las necesidades de egresos efectivos que exige la ejecución de las obras. En este sentido, se recomienda igualmente tramitar con la mayor antelación posible, las respectivas proposiciones de decreto que la DA envía a Hacienda para la asignación del presupuesto de cada proyecto de inversión, evitándose así atrasos en la gestión y en la ejecución presupuestaria.

IV.5.5 Recomendaciones relacionadas con los resultados

w) Para monitorear y evaluar en forma integral la gestión de la Dirección de Arquitectura, se recomienda definir e implementar, como parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, una estructura de indicadores de gestión por producto estratégico, la cual se debiera replicar a nivel de cada Dirección Regional.

- Indicadores de eficacia

- Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución
- Porcentaje de cumplimiento estándares de calidad constructiva
- Porcentaje de inversión anual ejecutada por la DA respecto del total de inversión en edificación pública pertinente (participación de mercado)
- Porcentaje de clientes atendidos que cumplen el criterio de focalización definido
- Porcentaje de obras terminadas dentro del plazo
- Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado

- Porcentaje de licitaciones adjudicadas en el primer llamado
- Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial
- Porcentaje de contratos liquidados en forma anticipada
- Metros cuadrados disponibles por funcionario
- Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie

- Indicadores de calidad

- Tiempo promedio proceso de entrega de obras
- Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos
- Grado de satisfacción de clientes medido a través de una encuesta anual independiente
- N° de días promedio de atraso en las obras

- Indicadores de eficiencia

- Número mensual de visitas de inspección por obra (edificios públicos, escuelas, consultorios, recintos policiales, etc.)
- Número de proyectos por Inspector Fiscal
- Metros cuadrados de obras por Inspector Fiscal
- Costo promedio de construcción por m² por tipo de obra
- Costo de construcción por usuario por tipo de obra
- Porcentaje de gastos de administración en relación a la inversión total
- Inversión promedio por proyecto
- Inversión promedio por persona, considerando la dotación total de personal de la DA
- N° de proyectos por persona (funcionarios de la DA).

- Indicadores de economía

- Porcentaje de gastos de administración financiados con aportes de terceros
- Porcentaje de inversión ejecutada por mandato y sectorial
- Porcentaje de variación del presupuesto de inversión sectorial
- Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial
- Porcentaje disminuciones del presupuesto de inversión sectorial
- Porcentaje de cumplimiento del programa de caja de inversión por mandato y sectorial

De los indicadores propuestos, forman parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA los siguientes:

Cuadro IV.1, Indicadores propuestos contenidos en el Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA

Dimensión	Indicador
Calidad	Tiempo promedio proceso de entrega de obras
	Grado de satisfacción de clientes
Eficiencia	Porcentaje de gastos de administración en relación a la inversión total
Economía	Porcentaje de inversión ejecutada

x) A partir de dichos indicadores se recomienda efectuar un análisis comparativo de los costos, plazos de construcción y calificación obtenida con respecto a otras Unidades Técnicas, a fin de determinar las causas de la menor calificación relativa y mayores costos de la Dirección en los proyectos de Jornada Escolar Completa.

El cuadro siguiente contiene el objetivo, forma de cálculo de cada uno de los indicadores propuestos y si forman parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA

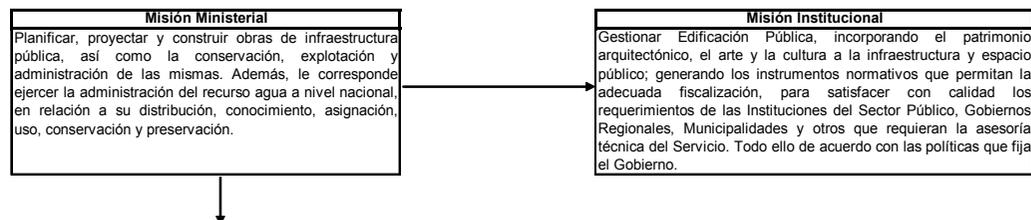
Indicadores propuestos

Dimensión	Nº	Indicador	Objetivo	Fórmula	Observaciones	Incluido en el Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA
Eficacia	1	Porcentaje de diseños sin modificaciones en la etapa de ejecución	Evaluar la calidad de los diseños y el grado de adecuación a los requerimientos de los clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de diseños sin modificaciones año t}) / (\text{N}^\circ \text{ total de diseños en ejecución año t})$		No
	2	Porcentaje de cumplimiento estándares de calidad constructiva	Evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de calidad constructiva de las obras terminadas en el año	$(\text{N}^\circ \text{ de edificaciones terminadas año t que cumplen estándares de calidad constructiva establecidos}) / \text{N}^\circ \text{ total de edificaciones terminadas año t})$		No
	3	Porcentaje de inversión anual ejecutada por la DA respecto del total de inversión en edificación pública pertinente (participación de mercado)	Evaluar la participación de mercado de la Dirección de Arquitectura, considerando como su mercado de referencia el total de la inversión en edificación pública realizada por sus clientes potenciales.	$(\text{Inversión total en edificación pública ejecutada por la DA año t}) / (\text{Inversión total en edificación pública de los clientes potenciales de la DA año t})$		No
	4	Porcentaje de clientes atendidos que cumplen el criterio de focalización definido	Evaluar el grado de cumplimiento del criterio de focalización de clientes definido	$(\text{N}^\circ \text{ clientes atendidos que cumplen el criterio de focalización definido año t}) / \text{N}^\circ \text{ total de clientes atendidos año t})$		No
	5	Porcentaje de obras terminadas dentro del plazo	Evaluar la efectividad en el cumplimiento del programa de construcción de las obras.	$(\text{N}^\circ \text{ de obras terminadas dentro del plazo programado año t}) / \text{N}^\circ \text{ total de obras terminadas año t})$		No
	6	Porcentaje de aumento de costo de obras en relación al monto adjudicado	Evaluar la capacidad de la Institución para controlar los costos de las obras a su cargo.	$(\text{Monto vigente de los contratos año t} - \text{Monto adjudicado de los contratos vigentes}) / (\text{Monto adjudicado de las obras terminadas año t})$		No
	7	Porcentaje de licitaciones adjudicadas en el primer llamado	Evaluar la efectividad de los llamados a licitación efectuados por la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de licitaciones adjudicadas primer llamado año t}) / \text{N}^\circ \text{ total de licitaciones año t})$		No
	8	Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial	Evaluar el grado de efectividad de los presupuestos oficiales de las licitaciones efectuadas por la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial año t}) / \text{N}^\circ \text{ total de licitaciones año t})$		No
	9	Porcentaje de contratos liquidados en forma anticipada	Evaluar la calidad de los proyectos y la capacidad de la Institución para seleccionar empresas idóneas para la ejecución de las obras.	$(\text{N}^\circ \text{ de contratos liquidados en forma anticipada año t}) / \text{N}^\circ \text{ total de contratos en ejecución año t})$		No
	10	Metros cuadrados disponibles por funcionario	Evaluar la superficie promedio disponible por funcionario de los edificios destinados a labores de Gobierno terminados en el año.	$(\text{N}^\circ \text{ total de metros cuadrados superficie libre destinada a oficinas de los edificios públicos terminados año t}) / (\text{número de funcionarios que trabajan en los edificios públicos terminados año t})$		No
	11	Porcentaje de cumplimiento estándares de superficie	Evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de superficie de las obras terminadas en el año.	$(\text{N}^\circ \text{ de obras terminadas año t que cumplen estándares de superficie establecidos}) / \text{N}^\circ \text{ total de obras terminadas año t})$		No
Calidad	12	Tiempo promedio proceso de entrega de obras	Evaluar el tiempo promedio de entrega de las obras terminadas en el año.	$(\text{N}^\circ \text{ total de días empleados en la entrega de las obras año t}) / (\text{N}^\circ \text{ de obras entregadas año t})$		Si
	13	Porcentaje de reclamos de los clientes basado en un registro de ellos	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes de la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos año t}) / \text{N}^\circ \text{ de clientes año t})$		No
	14	Nº de días promedio de atraso en las obras	Evaluar el promedio de atraso en la ejecución del programa de obras.	$(\text{N}^\circ \text{ total de días de atraso acumulados obras en ejecución año t}) / \text{N}^\circ \text{ total de obras en ejecución año t})$		No
	15	Grado de satisfacción de clientes medido a través de una encuesta anual independiente	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes de la Institución.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes que califican con nota 6 o superior a la DA}) / \text{N}^\circ \text{ total de clientes encuestados})$		Si

Dimensión	Nº	Indicador	Objetivo	Fórmula	Observaciones	Incluido en el Sistema de Planificación y Control de Gestión de la DA
Eficiencia	16	Número mensual de visitas de inspección por obra	Evaluar la frecuencia de inspección de las obras a cargo de la Institución.	$(N^{\circ} \text{ total de informes de visita a las obras año t}) / 12 / (N^{\circ} \text{ total de obras en ejecución año t})$		No
	17	Número de proyectos por Inspector Fiscal	Evaluar la carga de trabajo promedio por Inspector Fiscal.	$(N^{\circ} \text{ proyectos en ejecución año t} / N^{\circ} \text{ total Inspectores fiscales año t})$		No
	18	Metros cuadrados de obras por Inspector Fiscal	Evaluar la carga de trabajo promedio por Inspector Fiscal.	$(N^{\circ} \text{ total metros cuadrados obras en ejecución año t} / N^{\circ} \text{ total de inspectores año t})$		No
	19	Costo promedio de construcción por m2 por tipo de obra	Evaluar la razonabilidad del costo promedio de construcción por m2.	$(\text{Costos totales de obras terminadas año t} / \text{metros cuadrados obras terminadas año t}) (1)$		No
	20	Costo de construcción por usuario por tipo de obra	Evaluar la razonabilidad del costo promedio de construcción por usuario de las obras.	$(\text{Costos totales de obras terminadas año t} / \text{número de usuarios obras terminadas año t}) (1)$	(1) por tipo de obra	No
	21	Porcentaje de gastos de administración en relación a la inversión total	Evaluar la eficiencia en la administración de los recursos de la Institución.	$(\text{Monto gastos de administración año t} / \text{inversión total ejecutada año t})$		Si
	22	Inversión promedio por proyecto	Evaluar el monto promedio de inversión por proyecto.	$(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / N^{\circ} \text{ de proyectos vigentes año t})$	(1) por tipo de obra	No
	23	Inversión promedio por persona, considerando la dotación total de personal de la DA	Evaluar la eficiencia en la administración de la dotación de personal de la institución.	$(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / \text{personal total año t})$		No
Economía	24	Porcentaje de gastos de administración financiados con aportes de terceros	Evaluar la efectividad de la Institución para incorporar recursos externos.	$(\text{Monto de gastos administrativos financiados por terceros año t} / \text{Monto total gastos de administración año t})$		No
	25	Porcentaje de inversión ejecutada por mandato y sectorial	Evaluar la efectividad de la Institución para planificar y cumplir con el programa anual de inversiones	$(\text{Inversión total sectorial y por mandato ejecutada año t} / \text{Inversión sectorial y por mandato presupuestada año t})$		Si
	26	Porcentaje de variación del presupuesto de inversión sectorial	Evaluar la capacidad de la Institución para planificar y cumplir con el programa de inversiones sectoriales.	$(\text{Presupuesto de inversión sectorial final año t} - \text{Presupuesto inversión sectorial inicial año t} / \text{Presupuesto inversión sectorial inicial año t})$	se excluyen de este indicador las obras incorporadas durante el año por decisión presidencial	No
	27	Porcentaje de aumentos del presupuesto de inversión sectorial	Evaluar la capacidad de la Institución para cumplir con el programa de inversiones sectoriales.	$(\text{Aumentos del presupuesto de inversión sectorial inicial año t} / \text{Presupuesto de inversión sectorial inicial año t})$	se excluyen de este indicador las obras incorporadas durante el año por decisión presidencial	No
	28	Porcentaje disminuciones del presupuesto de inversión sectorial	Evaluar la capacidad de la Institución para cumplir con el programa de inversiones sectoriales.	$(\text{Disminuciones del presupuesto de inversión sectorial inicial año t} / \text{Presupuesto de inversión sectorial inicial año t})$		No
	29	Porcentaje de cumplimiento del programa de caja de inversión por mandato y sectorial	Evaluar la capacidad de la institución para dar cumplimiento al programa de caja presupuestado	$(\text{Gastos de inversión ejecutados} / \text{Gastos de inversión programados})$		No

V. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto



Nº	Agenda de Trabajo Gubernamental Prioridades Gubernamentales	Nº	Objetivos Estratégicos Ministeriales	Nº Prioridad Gubernamental con la cual se Vincula	Nº	Objetivos Estratégicos Institución	Nº Prioridad Ministerial con la cual se
1	Establecer una conexión permanente entre la Isla Grande Chiloé y el Continente. Potenciar el desarrollo comercial, económico, turístico, social y geopolítico de los habitantes de la zona. Licitarlo a través del Sistema de Concesiones.	1	Integración Global de Chile.	1,7,9	1	Identificar, gestionar y desarrollar proyectos de inversión en edificación pública relevantes para el cumplimiento de las políticas de modernización del Estado, mejorando los estándares de costos, plazos, calidad, oportunidad, cumplimiento de normas y procedimientos técnicos, para satisfacer los requerimientos de los clientes del Servicio.	3,4
2	Potenciar el barrio cívico e histórico más importante de la Capital, con miras al Bicentenario. Licitarlo a través del Sistema de Concesiones	2	Desarrollo Productivo, Turístico y Social.	5,8,10	2	Gestionar la recuperación del patrimonio arquitectónico de inmuebles de propiedad estatal, y/o declarados Monumentos Nacionales, con el objeto de cautelar y conservar el patrimonio cultural arquitectónico de valor excepcional del Estado, en beneficio de la memoria histórica de la Nación.	3
3	Implementar la Firma Electrónica Avanzada, para el ingreso de proyectos MOP y evaluación ambiental de proyectos públicos y privados, en el marco del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental Electrónico e-SEIA.	3	Mejor Calidad de Vida Urbana.	2,4,6	3	Gestionar e incorporar obras de arte, en el ámbito de la plástica, a la infraestructura y espacio público, con el objeto de favorecer el ejercicio, práctica y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la Nación (Ley 17.236).	3
4	Apoyar técnicamente proyectos de inversión en edificación pública relevantes para el cumplimiento de las políticas de Modernización del Estado, mejorando los estándares de costos, plazos, calidad y oportunidad en la entrega de ellos, para satisfacer los requerimientos del Servicio. Productos asociados	4	Conservación de Infraestructura.	4			
5	Proveer de infraestructura de riego, que permita disponer del recurso hídrico, para incorporar nuevas áreas al riego y/o aumentar la seguridad de riego, de las superficies actualmente regadas, incrementando así, el potencial productivo del sector.						
6	Vialidad Urbana						
7	Rutas Internacionales						
8	Protección y Mejoramiento del Borde Costero.						
9	Consolidar Rutas Nacionales						
10	Programa de Saneamiento de títulos de organizaciones de usuarios de cinco canales de la Segunda Sección del río Illapel (Canales La Higuera, Potrero Nuevo, Cocineras; El Molino y Hospital)						

Nº	Producto Estratégico	Cientes / Mandantes (1)	Nombre indicador Dimensión / Ambito de Control	Gasto Asociado (M\$, 2006) 2002	Gasto Asociado (M\$, 2006) 2003	Gasto Asociado (M\$, 2006) 2004	Gasto Asociado (M\$, 2006) 2005	Medio de Verificación	Nº Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula
1	Proyectos de inversión en edificación pública en sus etapas de formulación, diseño arquitectónico y ejecución de obras.	-Ministerio del Interior Regionales -Gobierno SUBDERE -Ministerio de Justicia -Ministerio de Educación DIBAM -Ministerio Relaciones Exteriores -Ministerio de Defensa -Carabineros -Ejército de Chile -Investigaciones DIGEDER -Ministerio de Economía -Aduana -Tesorería General de la República -Contraloría -Poder Judicial -Ministerio Público -Municipales -Administración Bicentenarios -MOP	Eficacia Porcentaje de contratos de Obras que tienen aumento de plazos (1)					Base de datos / Software de la Dirección de Arquitectura	1
			Eficacia Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial					Base de datos / Software de la Dirección de Arquitectura	
			Eficacia Porcentaje de contratos liquidados anticipadamente					Base de datos / Software de la Dirección de Arquitectura	
			Eficacia Porcentaje de proyectos que obtienen aprobación (RS) de MIDEPLAN					Base de datos / Software de la Dirección de Arquitectura	
			Calidad Tiempo promedio proceso de Obras (Días)						
			Calidad Número promedio de días de atraso de las obras						
			Calidad Nota promedio con que los mandantes califican a la DA (1)	4.808.281	4.468.876	4.463.758	4.289.562		
			Calidad Calificación promedio de clientes (Mandantes) respecto a la etapa de Diseño.						
			Calidad Calificación promedio de clientes (Mandantes) respecto de la etapa Ejecución de la Obras.						
			Calidad Grado de satisfacción Mandantes en los Diseños y/o Construcción de Obras que ejecuta la Dirección de Arquitectura						
			Calidad Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto a la etapa de Diseño.						
			Calidad Grado de satisfacción de Clientes (Mandantes) respecto de la etapa Ejecución de la Obras.						
			Eficiencia Porcentaje de gastos de administración sobre la Inversión						
			Eficiencia Costo promedio por M2 (M\$)						
			Eficiencia Promedio de proyectos por Inspector Fiscal						
Eficiencia Promedio de Inversión Anual por proyecto (MMS)									
Economía Relación de inversión ejecutada versus inversión presupuestada en Proyectos									
Economía Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales									
Economía Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros									

Nº	Producto Estratégico	Clientes / Mandantes (1)	Nombre indicador Dimensión / Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$, 2006) 2002	Asociado (M\$, 2006) 2003	Asociado (M\$, 2006) 2004	Gasto Asociado (M\$, 2006) 2005	Medio de Verificación	Nº Obj. Estratégico de la institución con el cual se vincula
2	Proyectos de inversión e instrumentos de gestión orientados a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.	-Ministerio del Interior -Gobiernos Regionales SUBDERE DIBAM Ministerio de Economía -Aduana Ministerio de Justicia Poder Judicial Municipalidades -Adm. Proyectos Bicentenarios -Museo de Arte Contemporáneo -Presidencia -Iglesias -Bibliotecas -Centros de la Cultura -Consejo de la Cultura Edificios públicos	-Eficacia -Porcentaje de Proyectos que tienen aumentos en los plazos (1)					Formularios / Fichas EBI con recomendación RS de MIDEPLAN	2
			-Eficacia +Porcentaje de licitaciones adjudicadas dentro del presupuesto oficial					Formularios / Fichas EBI con recomendación RS de MIDEPLAN	
			-Eficacia Porcentaje de Contratos liquidados anticipadamente					Formularios / Fichas EBI con recomendación RS de MIDEPLAN	
			-Eficacia Porcentaje de proyectos de inversión en Patrimonio Arquitectónico que obtienen recomendación de MIDEPLAN						
			-Eficacia Porcentaje Proyectos de Patrimonio Arquitectónico ejecutados	328.304	346.157	378.484	369.550		
			-Calidad Grado de satisfacción de mandantes en los informes técnicos de patrimonio arquitectónico elaborados por la Dirección						
			-Calidad Número promedio de días de atraso de los proyectos						
			-Eficiencia Costo promedio por M2 (M\$)						
			-Eficiencia Porcentaje de gastos de administración sobre la Inversión						
			-Eficiencia Promedio de Inversión Anual por proyecto (MMS)						
			-Economía Porcentaje de inversión ejecutada versus inversión programada año t en Patrimonio Arquitectónico						
			-Economía Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros						
-Economía Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales									
3	Obras de Arte incorporadas a la infraestructura y espacio público	-Ministerio del Interior -Gobiernos Regionales SUBDERE MOP Ministerio de Justicia -Ministerio de Planificación -CONADI	-Eficacia -Porcentaje de Obras de Arte convocadas para su incorporación a la infraestructura y espacio público en relación a las programadas					Reportes / Informes Informe Departamento de Obras de Arte	3
			-Eficacia Porcentaje de incorporación de Obras de Arte en la Edificación Pública					Reportes / Informes Informe Departamento de Obras de Arte	
			-Calidad Número de días promedio proceso de convocatoria a concurso de Obra de Arte incorporada	278.385	297.684	304.045	299.908	Reportes / Informes Informe Departamento de Obras de Arte	
			-Economía Porcentaje de gastos financiado con aportes de terceros						
			-Economía Porcentaje de Gastos del Producto sobre Gastos Totales						

Anexo 2. Instituciones del Sector Público

A continuación se presenta un listado de las instituciones que pertenecen al Sector Público:

- Presidencia de la Republica de Chile
 - Presidencia de la República.
- Congreso Nacional
 - Senado,
 - Cámara de Diputados,
 - Biblioteca del Congreso.
- Poder Judicial
 - Poder Judicial,
 - Corporación Administrativa del Poder Judicial,
 - Academia Judicial.
- Contraloría General de la Republica
- Ministerio Del Interior
 - Secretaría y Administración General,
 - Servicio de Gobierno Interior,
 - Servicio Electoral,
 - Oficina Nacional de Emergencia,
 - Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,
 - Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.
- Gobiernos Regionales
 - Gobierno Regional - Región I Tarapacá,
 - Gobierno Regional - Región II Antofagasta,
 - Gobierno Regional - Región III Atacama,
 - Gobierno Regional - Región IV Coquimbo,
 - Gobierno Regional - Región V Valparaíso,
 - Gobierno Regional - Región VI Libertador General Bernardo O'Higgins,
 - Gobierno Regional - Región VII Maule,
 - Gobierno Regional - Región VIII Bío-Bío,
 - Gobierno Regional - Región IX La Araucanía,
 - Gobierno Regional - Región X Los Lagos,
 - Gobierno Regional - Región XI Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo,
 - Gobierno Regional - Región XII Magallanes y de la Antártica Chilena,

- Gobierno Regional - Región Metropolitana de Santiago.
- Municipalidades
- Ministerio De Relaciones Exteriores
 - Secretaría y Administración General y Servicio Exterior,
 - Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales,
 - Dirección de Fronteras y Límites del Estado,
 - Instituto Antártico Chileno,
- Ministerio de Economía, Fomento Y Reconstrucción
 - Subsecretaría de Economía,
 - Servicio Nacional del Consumidor,
 - Subsecretaría de Pesca,
 - Servicio Nacional de Pesca,
 - Servicio Nacional de Turismo,
 - Corporación de Fomento de la Producción,
 - Instituto Nacional de Estadísticas,
 - Fiscalía Nacional Económica,
 - Servicio de Cooperación Técnica,
 - Superintendencia de Electricidad y Combustibles,
 - Comité de Inversiones Extranjeras,
 - Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo.
- Ministerio de Hacienda
 - Secretaría y Administración General,
 - Dirección de Presupuestos,
 - Servicio de Impuestos Internos,
 - Servicio Nacional de Aduanas,
 - Servicio de Tesorerías,
 - Casa de Moneda de Chile,
 - Dirección de Compras y Contratación Pública (Artículo 28 Ley N° 19.886),
 - Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras,
 - Superintendencia de Valores y Seguros,
 - Consejo de Defensa del Estado,
 - Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Ministerio de Educación
 - Subsecretaría de Educación,
 - Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos,
 - Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica,
 - Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas,
 - Consejo de Rectores,
 - Junta Nacional de Jardines Infantiles,

- Consejo Superior de Educación,
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Ley N° 19.891).

- Ministerio De Justicia
 - Secretaría y Administración General,
 - Servicio de Registro Civil e Identificación,
 - Servicio Médico Legal,
 - Gendarmería de Chile,
 - Superintendencia de Quiebras
 - Servicio Nacional de Menores,
 - Defensoría Penal Pública.

- Ministerio de Defensa Nacional
 - Subsecretaría de Guerra,
 - Subsecretaría de Marina,
 - Subsecretaría de Aviación,
 - Subsecretaría de Carabineros,
 - Subsecretaría de Investigaciones,
 - Dirección General de Movilización Nacional,
 - Instituto Geográfico Militar,
 - Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada de Chile,
 - Servicio Aerofotogramétrico de la Fuerza Aérea de Chile,
 - Dirección General de Aeronáutica Civil,
 - Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional.

- Ministerio De Obras Publicas
 - Secretaría y Administración General,
 - Dirección General de Obras Públicas,
 - Dirección General de Aguas,
 - Instituto Nacional de Hidráulica,
 - Superintendencia de Servicios Sanitarios,

- Ministerio De Agricultura
 - Subsecretaría de Agricultura,
 - Oficina de Estudios y Políticas Agrarias,
 - Instituto de Desarrollo Agropecuario,
 - Corporación Nacional Forestal,
 - Servicio Agrícola y Ganadero,
 - Comisión Nacional de Riego.

- Ministerio De Bienes Nacionales
 - Subsecretaría de Bienes Nacionales,

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social
 - Subsecretaría del Trabajo,
 - Dirección del Trabajo,
 - Subsecretaría de Previsión Social,
 - Dirección General de Crédito Prendario,
 - Servicio Nacional de Capacitación y Empleo,
 - Superintendencia de Seguridad Social,
 - Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones,
 - Instituto de Normalización Previsional,
 - Caja de Previsión de la Defensa Nacional,
 - Dirección de Previsión de Carabineros de Chile,
 - Fondo Nacional de Pensiones Asistenciales,

- Ministerio De Salud
 - Subsecretaría de Salud,
 - Servicio de Salud de Arica,
 - Servicio de Salud de Iquique,
 - Servicio de Salud de Antofagasta,
 - Servicio de Salud de Atacama,
 - Servicio de Salud de Coquimbo
 - Servicio de Salud de Valparaíso-San Antonio,
 - Servicio de Salud de Viña del Mar-Quillota,
 - Servicio de Salud de Aconcagua,
 - Servicio de Salud del Libertador General Bernardo O'Higgins,
 - Servicio de Salud del Maule,
 - Servicio de Salud de Ñuble,
 - Servicio de Salud de Concepción,
 - Servicio de Salud de Talcahuano,
 - Servicio de Salud del Bío-Bío,
 - Servicio de Salud Arauco,
 - Servicio de Salud Araucanía Norte,
 - Servicio de Salud Araucanía Sur,
 - Servicio de Salud de Valdivia,
 - Servicio de Salud de Osorno,
 - Servicio de Salud de Llanquihue-Chiloé-Palena,
 - Servicio de Salud de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo,
 - Servicio de Salud de Magallanes,
 - Servicio de Salud Metropolitano Central,
 - Servicio de Salud Metropolitano Sur,
 - Servicio de Salud Metropolitano Sur-Oriente,
 - Servicio de Salud Metropolitano Oriente,
 - Servicio de Salud Metropolitano Norte,
 - Servicio de Salud Metropolitano Occidente,

- Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente,
 - Hospital Padre Alberto Hurtado
 - Centro de Referencia de Salud Maipú,
 - Centro de Referencia de Peñalolén Cordillera Oriente,
 - Fondo Nacional de Salud,
 - Instituto de Salud Pública de Chile,
 - Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud,
 - Superintendencia de Instituciones de Salud Previsional.
- Ministerio de Minería
 - Subsecretaría de Minería,
 - Servicio Nacional de Geología y Minería,
 - Comisión Chilena de Energía Nuclear,
 - Comisión Chilena del Cobre,
 - Comisión Nacional de Energía.
- Ministerio de la Vivienda y Urbanismo
 - Subsecretaría de la Vivienda y Urbanismo,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Tarapacá,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Antofagasta,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Atacama,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Coquimbo,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Valparaíso,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización del Libertador General Bernardo O'Higgins,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización del Maule,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización del Bío-Bío,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de la Araucanía,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de los Lagos,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización de Magallanes y de la Antártica Chilena,
 - Servicio Regional de Vivienda y Urbanización Metropolitano,
 - Parque Metropolitano.
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones
 - Secretaría y Administración General de Transportes,
 - Junta de Aeronáutica Civil,
 - Subsecretaría de Telecomunicaciones.
- Ministerio Secretaría General de Gobierno
 - Secretaría General de Gobierno,

- Consejo Nacional de Televisión,
- Instituto Nacional de Deportes de Chile.

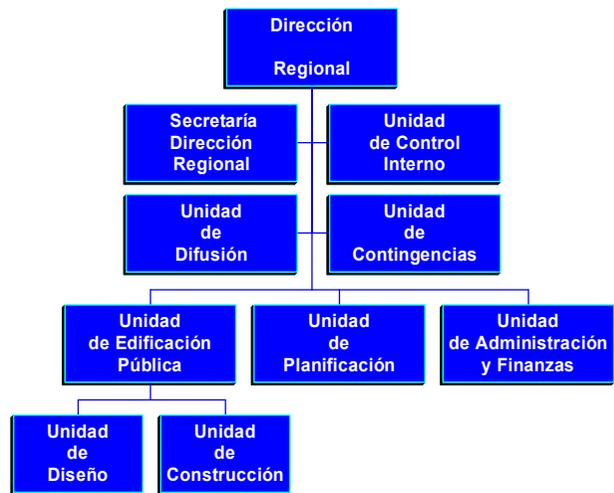
- Ministerio de Planificación y Cooperación
 - Subsecretaría de Planificación y Cooperación,
 - Fondo de Solidaridad e Inversión Social,
 - Agencia de Cooperación Internacional,
 - Servicio Nacional de la Mujer,
 - Instituto Nacional de la Juventud,
 - Corporación Nacional de Desarrollo Indígena,
 - Fondo Nacional de la Discapacidad.

- Ministerio Secretaria General de la Presidencia de da Republica
 - Secretaría General de la Presidencia de la República,
 - Comisión Nacional del Medio Ambiente,
 - Servicio Nacional del Adulto Mayor.

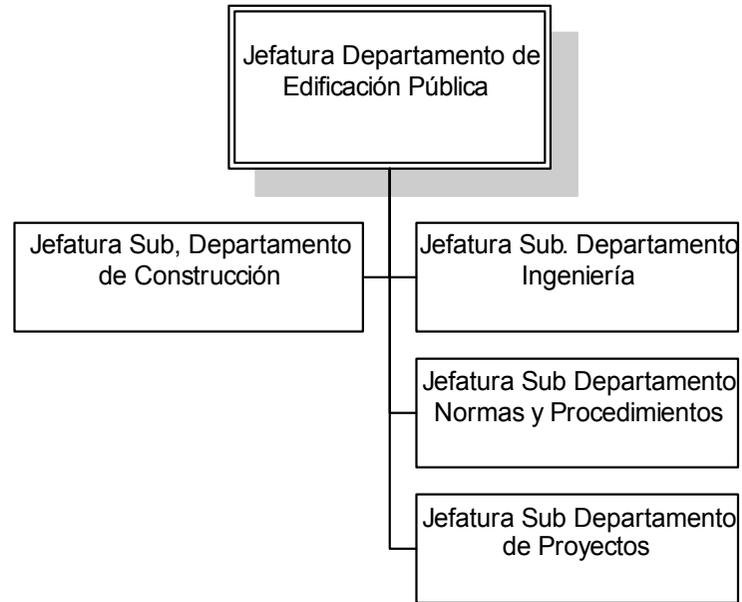
- Ministerio Publico

Anexo 3. Organigramas Dirección de Arquitectura

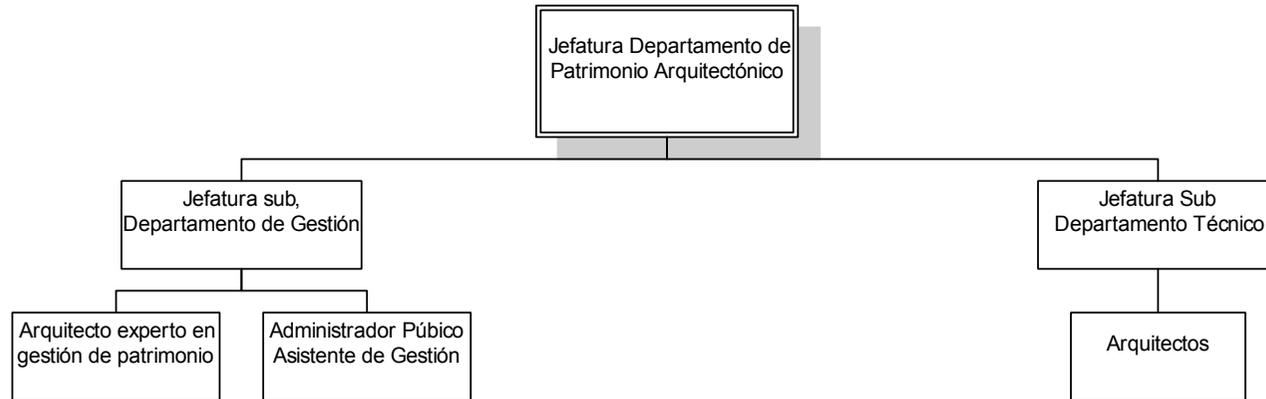
a) Organigrama IX región



b) Departamento Edificación Pública



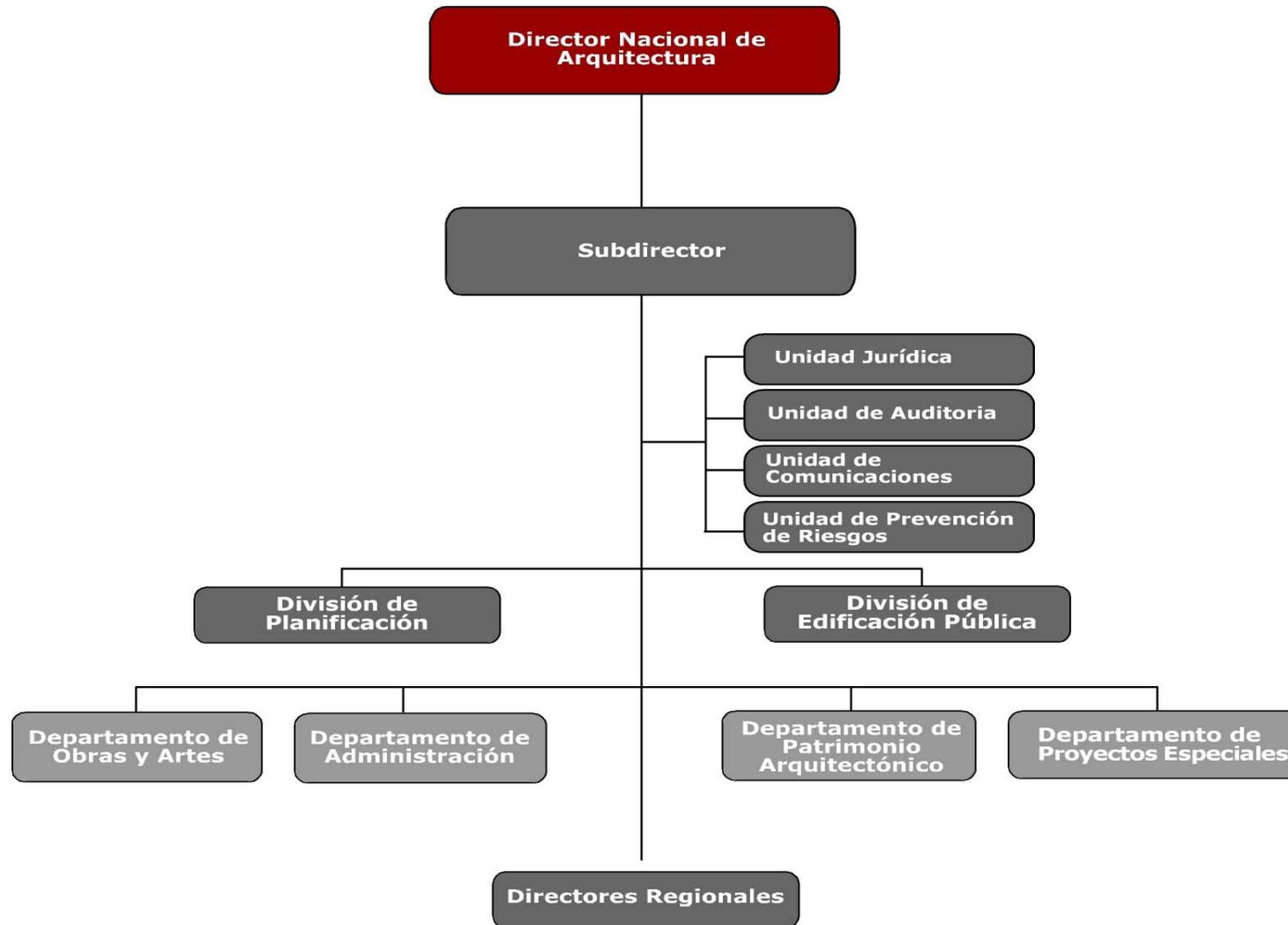
c) Departamento de Patrimonio



d) Departamento de Obras y Artes



Anexo 4. Organigrama Vigente Nivel Central



Anexo 5. Descripción de funciones cargos Dirección de Arquitectura

A continuación se presenta una descripción de las funciones de los principales cargos de la Institución:

- A nivel Central

- a) Director(a) Nacional

Las funciones de este cargo son:

- Velar por el cumplimiento de las normas relativas a la administración de todos los recursos del Servicio.
- Planificar, desarrollar, mantener y operar los sistemas de información administrativos que apoyan la gestión del Servicio, en coordinación con la unidad ministerial de informática, cuando corresponda.
- Supervisar los sistemas de información administrativos, financieros y técnicos que apoyan a la gestión del Servicio.
- En general, cumplir las funciones de su especialidad que le encomiende el Ministro.
- Al Director(a) le corresponderá subrogar al Ministro o Sub Secretario.

- b) Subdirector

Las funciones de este cargo, establecidas en el Manual de Cargos de la Institución son:

- Velar por el cumplimiento de las normas relativas a la administración de los recursos del Servicio.
- Planificar, desarrollar, mantener y operar los sistemas de información administrativos que apoyan la gestión del Servicio, en coordinación con la unidad ministerial de informática, cuando corresponda.
- Supervisar los sistemas de información administrativos, financieros y técnicos que apoyan a la gestión del Servicio.
- En general, cumplir las funciones de su especialidad que le encomiende el Director Nacional.
- Al Subdirector le corresponderá subrogar al Director(a) Nacional.

- c) Auditor Interno

Las funciones de este cargo son:

- Evaluar en forma permanente el funcionamiento de los controles internos establecidos y recomendar las medidas para mejorar su efectividad.
- Examinar el grado de cumplimiento de los objetivos, políticas y metas de corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar en forma cualitativa y cuantitativa los medios y forma en que se genera información para el proceso de toma de decisiones.
- Determinar el grado de economía y eficiencia con que se utilizan los recursos de la Dirección de Arquitectura.
- Propiciar la adopción de instrumentos de auto control.
- Establecer el grado de implementación de las medidas preventivas y/o correctivas.
- Desarrollar las funciones de supervisión de auditorías.
- Analizar la percepción institucional de terceros interesados en la gestión de la DA.

d) Jefe Unidad Asesoría Jurídica

Las funciones de este cargo son:

- Revisar formalmente los decretos, resoluciones y demás actos administrativos que realiza el Servicio que sean sometidos a su conocimiento.
- Asesorar a la Dirección en aquellas materias que le sean consultadas.
- Evitar en lo posible que el Servicio entre en conflicto con contratistas, consultores, y privados, en general, con motivo de la ejecución, aplicación, cumplimiento e interpretación de contratos que se realicen por el Servicio.
- Revisar sumarios Administrativos e Investigaciones Sumarias cuando se los encomienda.
- Prestar asesoría Jurídica a las distintas autoridades del Servicio en aquellas materias que le sean requeridas y sometidas a su conocimiento.

e) Jefe Departamento Edificación Pública

Las funciones de este cargo son:

- Participar en la definición de políticas del servicio para el desarrollo de la arquitectura, velando por su cumplimiento.
- Conocer, difundir y actualizar las normas y procedimientos relativos al diseño y ejecución de la Edificación Pública.
- Difundir a nivel central y regional, la información de materias propias del Servicio, en su ámbito de competencia.
- Organizar los equipos de trabajo, supervisando y coordinando las actividades realizadas.
- Evaluar el funcionamiento y resultados de los equipos de trabajo del Departamento.

- Representar al Servicio en materias propias del Departamento, tanto al interior del Servicio y del Ministerio, como fuera de este.
- Formar parte del Consejo Directivo de la Dirección Nacional.
- Supervisar la gestión de los Directivos Regionales, en el ámbito de su competencia.
- Proponer, en materias de Edificación Pública, medidas rectificadoras generales, cuando sea necesario, para mejorar la gestión del Servicio y para el cumplimiento de metas.
- Integrar comisiones de Evaluación en Licitaciones de Proyectos y Estudios, de Recepción Provisoria y Definitiva de Obras.
- Realizar la evaluación de desempeño del personal a su cargo, en su rol de Jefe Precalificador.
- Realizar todas aquellas actividades que le encomiende la Dirección, respecto a su ámbito de competencia.

f) Jefe Departamento de Patrimonio Arquitectónico

Las funciones de este cargo son:

- Coordinar las tareas para el logro de los objetivos.
- Conducir al Departamento en relación a las tareas asignadas por la Dirección.
- Conducir al Departamento en relación a las tareas solicitadas por el Consejo de Monumentos Nacionales.
- Asesorar a la Dirección de Arquitectura en su calidad de integrante del Consejo de Monumentos Nacionales, en reuniones de la Comisión de Arquitectura y Urbanismo.
- Asistir a reuniones periódicas del Consejo de Monumentos Nacionales.
- Diseñar, Implementar, coordinar y evaluar los instrumentos necesarios para el desarrollo de un programa de difusión.
- Asistir a seminarios, cursos, charlas y otros, relacionados con temas del Departamento o de interés del Servicio.
- Asesorar a otros organismos públicos y privados, respecto de la recuperación de su Patrimonio Arquitectónico.
- Asesorar a las Direcciones Regionales en materias propias de su competencia.
- Asesorar a otros Servicios del Ministerio en proyectos de inversión pública que afecten al Patrimonio Nacional.
- Realizar visitas a nivel nacional velando por el cumplimiento de la gestión del Departamento.
- Informar periódicamente de la gestión de su cargo a la Dirección.
- Realizar todas aquellas actividades que le encomiende la Jefatura, respecto de su ámbito de competencia.
- Ejercer las funciones de representación de la Dirección Nacional ante el Consejo de Monumentos Nacionales.

g) Jefe Departamento Obras de Arte

- Gestionar eficientemente la promoción del Programa Ministerial de Obras de Artes y del Servicio, a Nivel Central y Regional.
- Gestionar, con mandantes externos al MOP, el financiamiento para la incorporación de arte en obras.
- Coordinar relaciones de trabajo con mandantes internos y externos.
- Coordinar relaciones de trabajo con otros organismos mandantes internos y externos.
- Coordinar relaciones de trabajo con otros organismos de Cultura del Estado.
- Cumplir con todos aquellos acuerdos establecidos por la comisión Nemesio Antúnez, y coordinar reuniones.
- Visar los actos administrativos solicitados por funcionarios de su dependencia.
- Preparar informes especiales relativos al Departamento.
- Satisfacer consultas de Jefes de Departamento, Directores Regionales y mandantes, en relación al tema.
- Realizar la Evaluación de Desempeño del personal a su cargo, como jefe precalificador.
- Atender Clientes internos y externos del Servicio.
- Visar los pagos a terceros por actividades realizadas en el ámbito del departamento.
- Asistir a reuniones internas y externas en materias propias del área de competencia.
- Realizar todas aquellas actividades que encomiende la Dirección, según ámbito de competencia.

h) Jefe Departamento Planificación y Coordinación

Las funciones de este cargo son:

- Conocer las políticas y líneas programáticas del MOPTT y Servicios de la Administración Gubernamental que incidan en el quehacer de la DA
- Difundir al interior de la DA, lineamientos e instructivos de los temas anteriores.
- Apoyar a la Dirección Nacional en la formulación de Políticas del Servicio.
- Supervisar el cumplimiento de Políticas, Planes y programas de la DA.
- Coordinar y supervisar con los Directores Regionales y Jefes de Departamento del Nivel Central, el desarrollo y cumplimiento de los compromisos internos de la DA y con Organismos Mandantes.
- Controlar el cumplimiento de las inversiones con recursos sectoriales de la DA.
- Gestionar, administrar y coordinar los recursos correspondientes a gastos administrativos de convenios con Mandantes centralizados.
- Proponer, en materias de planificación sectorial y presupuesto de Inversión Real, medidas rectificatorias para dar cumplimiento a las metas y compromisos del Servicio.

- Coordinar y evaluar el desarrollo y cumplimiento del Sistema de Planificación y Control de Gestión.
- Asistir a reuniones en representación del Servicio en materias atinentes a la Planificación sectorial, tanto al interior del MOP, como con organismos mandantes y otras unidades de la Administración Gubernamental.
- Conformar equipos transversales de diferentes áreas, por instrucción de la Dirección Nacional.
- Estructurar el Departamento conforme a funciones establecidas.
- Participar en el Comité de Desarrollo Institucional.
- Subrogar al Subdirector y a la Directora, cuando corresponda.
- Otras funciones y actividades que le encomiende la Dirección Nacional, dentro del ámbito de sus competencias.

i) Jefe Departamento Administración y Presupuestos

Las funciones de este cargo son:

- Administrar eficientemente la gestión del Departamento.
- Instruir normas internas a la DA, a nivel nacional, relativas a materias de personal, abastecimiento, servicios, Presupuesto Corriente e Informática.
- Firmar resoluciones de actos administrativos relativos al área de Recursos Humanos de acuerdo a su delegación de atribuciones correspondientes.
- Visar contratos de los funcionarios con Isapres y AFP.
- Administrar la Horas Extras al personal del Servicio, de acuerdo a políticas y programas que se definan.
- Evaluar el desempeño del personal de su dependencia, en su rol Precalificador.
- Integrar el Comité Bipartito de Capacitación del Servicio; Junta Calificadora.
- Integrar el Comité Permanente de Relaciones Laborales de la Dirección.
- Autorizar la Asignación Profesional.
- Firmar la documentación relacionada con las Jubilaciones.
- Visar la documentación generada por procesos sumariales.
- Visar el anteproyecto para la formulación del presupuesto Corriente del Servicio y aprobar la distribución.
- Aprobar la distribución del Presupuesto Corriente Asignado al Servicio.
- Firmar guías de Remisión de documentos de pago.
- Firmar solicitudes de compromisos autorizados de fondos; y guías de rendición de documentos a pagar.
- Autorizar traspasos de Fondos del Subtítulo 22¹.
- Visar resoluciones de autorización para manejar Fondos.

¹ El Subtítulo 22 corresponde a Bienes y Servicios de Consumo. Informe de Ejecución Presupuestaria 2005. Dirección de Arquitectura

- Visar y proponer para su implementación, el Programa de Compras del Servicio.
- Firmar y/o visar Resoluciones, facturas, órdenes de compra, y de ejecución de trabajos de acuerdo a sus atribuciones.
- Firmar y/o visar actos administrativos relacionados con los movimientos de Bienes Muebles e Inmuebles del Servicio, de acuerdo a la delegación de atribuciones correspondiente.
- Autorizar bajas de bienes con o sin enajenación.
- Aprobar el Programa de Mantenimiento y Reparación.
- Visar y/o firmar Convenios y Resoluciones referidos a la mantención y reparación de bienes y equipos de propiedad de la Dirección y Servicios Generales.
- Proponer y velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos asociados al área de Informática.
- Velar por la correcta gestión asociada al registro y trámite de la Documentación inherente a la Dirección.
- Atender usuarios y clientes internos y externos al Servicio.
- Preparar oficios e informes especiales relativos al Área de Administración.
- Visar informes periódicos y específicos para otras dependencias del MOP, relativos al ámbito de su competencia.
- Planificar, organizar, coordinar y elaborar estudios técnicos propios del ámbito de su departamento.
- Asistir a reuniones internas y externas en materias propias de su Área de competencia.
- Participar en el Comité de Desarrollo Institucional del Servicio.
- Realizar todas aquellas actividades que encomiende la Dirección, según su ámbito de competencia.
- Autorizar la compensación de los trabajos extraordinarios, con descanso complementario a nivel central, asimismo, en el nivel central a los funcionarios que asistan a cursos de capacitación obligatoria que se realicen fuera de la hora ordinaria de trabajo.

- A nivel regional

- a) Director Regional

Las funciones de este cargo son:

- Representar a la Dirección de Arquitectura en el Nivel Regional, haciendo uso de las atribuciones delegadas por Resolución.
- Velar por la imagen de la Dirección Regional tanto en lo concerniente a la calidad del trabajo ejecutado como la rigurosidad y transparencia de las acciones.

- Difundir y promover la presencia de la Dirección de Arquitectura en el nivel regional.
- Administrar la ejecución de las obras encomendadas a la Dirección de Arquitectura por diversos organismos del sector público, mediante convenios mandatos.
- Ejecutar el presupuesto corriente y de capital asignado por la Dirección Nacional.
- Preparar programa anual de inversiones de la Dirección Regional.
- Efectuar las acciones tendientes a detectar la demanda de edificación pública con el fin de programar las inversiones a corto, mediano y largo plazo coordinándolo con el Nivel Central (Departamento de Planificación).
- Elaborar estudios relativos a la construcción de obras, con recursos propios o de terceros.
- Velar por el cumplimiento de mejoramiento de la gestión de la Dirección Regional.
- Ofrecer servicios y captar clientes en los distintos sectores del ámbito regional.
- Incentivar y velar por el cumplimiento de normas relacionadas con el Patrimonio Arquitectónico Regional.
- Autorizar el uso de las cabañas y casas de huéspedes.
- Suscribir convenios de estudios, diseños y/o construcción de obras.
- Mantener permanentemente comunicaciones interregionales.
- Cumplir encargos especiales encomendados a Nivel Central.
- Aplicar las normas técnicas administrativas del Servicio.
- Realizar evaluaciones Cuatrimestrales y Precalificar a los Jefes de Unidad Regional y a los funcionarios de su dependencia.
- Integrar y presidir la Junta Regional de Calificación del Personal.
- Otras funciones y/o tareas que le encomiende la Dirección Nacional dentro del ámbito de sus competencias.

b) Jefe Unidad de Difusión

Las funciones de este cargo son:

- Mantener actualizado listado de medios de comunicación.
- Efectuar coordinación de la información a difundir.
- Mantener archivos de información actualizada y expedita.
- Preparar información para los medios de difusión.
- Mantener actualizado el informativo mural.
- Preparar material para enviar Boletín informativo de la Dirección.
- Preparar borradores de trípticos de difusión de obras ejecutadas y material fotográfico.
- Anticipar y programar eventos de acuerdo a hitos propios de las obras a difundir.

- Otras funciones y/o tareas que le encomiende el Director Regional, en el ámbito de sus competencias.

c) Jefe Unidad de Control Interno

Las funciones de este cargo son:

- Prestar asesoría administrativa en el manejo de los contratos, desde su inicio hasta la liquidación con estricta aplicación del Reglamento vigente.
- Otorgar información relativa a los contratos en forma expedita y en el ámbito que corresponda.
- Ingresar información de contratos al “Sistema de Proyectos y Contratos” (PyC).
- Difundir y aplicar normativa técnico-administrativa de la Dirección.
- Organizar y mantener archivos oficiales de los contratos.
- Registrar e ingresar documentación originada por los contratos a carpetas oficiales.
- Controlar el cumplimiento de la reglamentación en diferentes instancias.
- Registrar, controlar, revisar y enviar a Mandantes o Contabilidad y Finanzas, cuando corresponda, boletas y/o pólizas de garantía.
- Preparar informes diversos referentes a Contratos, a petición del Director Regional.
- Preparar borradores de Liquidación de Contratos.
- Ejercer contraparte con la Fiscalía Regional y Unidad Auditoría DA.
- Realizar otras funciones que le encomiende su Jefatura, en el ámbito de sus competencias.

d) Jefe Unidad de Proyectos

Entre las principales funciones del Jefe de Departamento está:

- Elaborar y controlar la ejecución de diseños encomendados.
- Cumplir la ejecución de diseños y su fiscalización.
- Realizar visitas a terreno, informando de sus resultados.
- Inspeccionar proyectos.
- Preparar diseños para la licitación de obras.
- Asesorar a la inspección fiscal.
- Programar la ejecución de proyectos de diseños.
- Estudiar y analizar la disponibilidad y características de terrenos para obras específicas y solicitar estudios de mecánica de suelos y levantamiento topográfico.
- Fiscalizar en terreno, el cumplimiento de proyectos.
- Coordinar los trabajos con revisores externos del proyecto.
- Coordinar con organismos externos temas de los proyectos a realizar.
- Brindar asesoría a otros organismos, en las postulaciones de diseño.

- Revisar e informar proyectos aportados por terceros.
- Informar la factibilidad para la postulación de proyectos.
- Estudiar y preparar bases para estudios específicos.
- Apoyar organismos externos en la presentación de proyectos.
- Asesorar a organismos externos en la revisión de proyectos.
- Coordinar con la Unidad de Construcción, la compatibilidad de las especialidades y presupuestos que comprometan a cada uno de los proyectos.
- Asesorar a la Dirección Regional en la presentación de los diseños de los Mandantes.
- Velar por el ordenamiento de los archivos de planimetría y material de apoyo.
- Ejecutar evaluaciones de desempeño y precalificación del personal a su cargo.
- Efectuar recepción de obras (integrante comisión de recepción).
- Realizar otras funciones y/o tareas que le encomiende su Director Regional, en el ámbito de sus competencias.

e) Jefe Unidad de Construcción

Entre las principales funciones del Jefe de Departamento está:

- Colaborar con su Director Regional, en la fijación de criterios y lineamientos generales que orienten la gestión técnica de la Unidad.
- Dirigir, organizar, coordinar y evaluar el cumplimiento de las políticas, programas, proyectos y tareas encomendadas a la Unidad.
- Velar por el fiel cumplimiento y aplicación de las leyes, normas, técnicas, ordenanzas, otros reglamentos y jurisprudencia, manteniéndose actualizado respecto a modificaciones e informar al personal de su dependencia.
- Supervisar y brindar apoyo a la Inspección Fiscal.
- Visar Estados de pago.
- Resolver problemas y consultas técnicas al interior de su Unidad.
- Programar inspecciones de obras y coordinar el Programa de Salida a Terreno de Inspectores Fiscales.
- Supervisar manejo administrativo de los contratos.
- Revisar las modificaciones de los contratos.
- Participar en reuniones para coordinar el trabajo de la Dirección y la ejecución de nuevas obras.
- Tomar conocimiento y decisiones respecto a la documentación que ingresa a la Unidad.
- Controlar y visar la documentación la documentación que elabora la Unidad para la firma del Director Regional.
- Revisar antecedentes para llamados a Propuestas.
- Efectuar evaluación de desempeño y precalificación del personal de la Unidad.
- Velar por la conservación y orden de la documentación que ingresa y egresa de la Unidad.
- Participar como miembro integrante de la comisión de recepción de obras.

- Participar activamente en el plan de contingencia, realizar evaluación y emitir informes.
- Velar por la protección del medio ambiente en las obras, de acuerdo a la normativa vigente.
- Preparar informes técnicos a petición de la jefatura y organismos mandantes.
- Ejecutar programa de conservación y reparación de edificios MOP.
- Preparar el informe de mano de obra empleada durante la ejecución de obras.
- Estudio de propuestas e informes de adjudicación.
- Coordinar labores de prevención de riesgos profesionales.
- Proponer designación de Inspectores Fiscales.
- Efectuar y revisar procedimientos relativos al proceso de contratación, control y liquidación de obras.
- Asistir a actor de aperturas de propuestas.
- Velar por el cumplimiento de los plazos de los trámites administrativos de las obras en ejecución.
- Proponer Programa de Capacitación técnica de Inspectores Fiscales dentro del Programa Nacional de Capacitación.
- Mantener y supervisar el control de los programas físico-financiero de los contratos de ejecución de obras.
- Proponer integrantes de Comisión de Recepción y, coordinar su constitución.
- Efectuar Informe Programa de Caja.
- Controlar el cumplimiento de Bases Administrativas en el desarrollo de los contratos de obras.
- Efectuar la visación de Bases Administrativas.
- Revisar y distribuir los Presupuestos compensados.
- Comunicar observaciones, velar por su cumplimiento, citar comisión y visar actas de recepción.
- Controlar el cumplimiento de calificaciones de Contratistas.
- Visar Liquidaciones de Contratos de Obras y sus reajustes, y Estados de Pago.
- Revisar, remitir a custodia, controlar vencimientos y autorizar devoluciones de Boletas de Garantía.
- Preparación y control de Certificados de Obra.
- Mantener y supervisar el cumplimiento del Manual de Inspección de Obras y carrillas de Inspección de Prevención de Riesgos en la Construcción.
- Otras funciones y/o tareas que le encomiende la jefatura dentro del ámbito de su competencia.

f) Jefe Unidad de Planificación

Entre las principales funciones del Jefe de Departamento está:

- Asistir a reuniones con organismos mandantes.
- Coordinar la gestión de proyecto con relación al tema arquitectónico.
- Coordinar y calcular los gastos administrativos de los diseños de obras.

- Elaborar convenios, mandatos de estudios, diseños de obras.
- Programar licitación de estudios, diseños de obras.
- Acordar los temas propios del Servicio en su etapa de pre-inversión.
- Confeccionar y emitir informes de gestión mensual a nivel central y organismos mandantes.
- Formular proyectos de inversión, incluye preparación de términos de referencia y la creación de la ficha EBI.
- Informar la factibilidad para la postulación de proyectos por otros organismos.
- Confeccionar el programa de conservación y reparación de Edificio MOP.
- Efectuar recepción de obras (integrantes de comisión).
- Calificar consultores (Diseño).
- Participar en la comisión de concursos por diseños.
- Mantener actualizado el PyC.
- Operar y manejar el Sistema de Administración Financiera del MOP (SAFI).
- Manejar el Banco Integrado de Proyectos (BIP).
- Conocer y manejar el Exploratorio.
- Realizar otras funciones y/o tareas que le encomiende el Director Regional, en el ámbito de sus competencias.

g) Jefe Unidad Administración y Presupuestos

Entre las principales funciones del Jefe de Departamento está:

- Elaborar resoluciones del personal.
- Realizar gestiones necesarias para el cumplimiento del cometido de servicio de los funcionarios.
- Controlar e informar la asistencia del personal, periódicamente (control de tarjetas).
- Atender consultas del personal en lo relativo de sus derechos y obligaciones funcionales (control de beneficios).
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de calificaciones.
- Otorgar V^oB^o a solicitudes de feriados legales y/o permisos administrativos, cuando corresponda.
- Visar resoluciones de cometido funcional.
- Redactar y revisar convenios de prestación de servicios.
- Velar por la custodia y control del uso de cupones de combustible y gas licuado.
- Velar por la mantención de las dependencias de la Dirección.
- Velar por la calidad y la realización de la capacitación regional de acuerdo al Plan Nacional.
- Firma órdenes de compra y de ejecución de trabajos.
- Actuar como secretario ante la junta calificadora regional.
- Velar por el registro del control de viáticos.
- Velar por la digitación y autorizar orden de pago SAFI.

- Recepcionar, analizar y distribuir la documentación que ingresa a la Unidad.
- Cumplir los trámites administrativos de licencias médicas.
- Realizar evaluaciones cuatrimestrales de desempeño y precalificación del personal de su Unidad.
- Desempeñar el rol de Jefe de Personal.
- Velar por la mantención de vehículos fiscales.
- Elaborar y proponer proyectos menores tendientes a la mantención y mejoramiento de los ambientes de trabajo.
- Administrar los recursos del Presupuesto Corriente y Gastos Administrativos.
- Elaborar informes de movimientos de personal.
- Realizar una atención adecuada de proveedores, prestadores de servicios, AFP, Isapres y otros.
- Asistir a una reunión de coordinación de la Dirección Regional.
- Visar la documentación que genera la Unidad.
- Ejecutar el Plan de Inducción al personal que ingrese a la Dirección Regional.
- Realizar las funciones y/o tareas que le encomiende su Director Regional, en el ámbito de su competencia.

Anexo 6. Detalle infraestructura Dirección de Arquitectura

a) Tipo de Inmueble

Detalle	Número	Porcentaje
Casa	2	11,8
Edificio Público	15	88,2
Total	17	100

Fuente: Elaborado por la Consultora

b) Año construcción inmuebles

Año	Frecuencia	Porcentaje
1930	1	5,88
1949	1	5,88
1955	1	5,88
1960	1	5,88
1965	1	5,88
1972	1	5,88
1974	1	5,88
1975	1	5,88
1978	1	5,88
1985	2	11,76
1990	1	5,88
1996	2	11,76
1998	1	5,88
2001	1	5,88
2005	1	5,88
Total	17	100

Fuente: Elaborado por la Consultora

c) Número de pisos edificios en lo que se encuentran la DA

Número de Pisos	Número	Porcentaje
1	1	5,9
2	4	23,5
3	2	11,8
4	4	23,5
5	1	5,9
6	1	5,9
8	1	5,9
10	1	5,9
12	1	5,9
19	1	5,9
Total	17	100

Fuente: Elaborado por la Consultora

d) Número de plantas ocupadas por la DA

Número de plantas	Número	Porcentaje
1	10	58,8
2	7	41,2
Total	17	100

Fuente: Elaborado por la Consultora

e) Tipo de Construcción

Construcción	Número	Porcentaje
Hormigón - Armado	11	64,7%
Albañilería	2	11,8%
Acero	1	5,9%
Madera	2	11,8%
Albañilería y Madera	1	5,9%
Total	17	100,0

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos entregados |

f) Evaluación del estado de la Infraestructura

- Estado general

	Número	Porcentaje
Muy buena	5	29,4
Buena	6	35,3
Regular	6	35,3
Total	17	100,0

- Pintura Muros

	Número	Porcentaje
Muy buena	3	17,6
Buena	6	35,3
Regular	7	41,2
Total	16	94,1
No responde	1	5,9
Total	17	100,0

- Pintura Cielos

	Número	Porcentaje
Muy buena	2	11,8
Buena	6	35,3
Regular	6	35,3
Mala	1	5,9
Total	15	88,2
Sistema	2	11,8
Total	17	100,0

- Pisos

	Número	Porcentaje
Muy buena	2	11,8
Buena	6	35,3
Regular	7	41,2
Mala	2	11,8
Total	17	100,0

- Iluminación Natural

	Número	Porcentaje
Muy buena	5	29,4
Buena	11	64,7
Regular	1	5,9
Total	17	100,0

- Iluminación artificial

	Número	Porcentaje
Muy buena	5	29,4
Buena	8	47,1
Regular	2	11,8
Mala	2	11,8
Total	17	100,0

- Ventilación

	Número	Porcentaje
1,00	6	35,3
2,00	8	47,1
3,00	3	17,6
Total	17	100,0

- Mobiliario

	Número	Porcentaje
Muy buena	3	17,6
Buena	10	58,8
Regular	3	17,6
Mala	1	5,9
Total	17	100,0

Anexo 7. Gastos Administrativos por Año

Región	2001		2002		2003		2004		2005	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
I	56.487	4,4%	34.105	2,3%	32.214	3,5%	32.466	3,8%	45.214	6,2%
II	91.220	7,1%	182.369	12,2%	123.425	13,4%	36.246	4,2%	23.177	3,2%
III	48.494	3,8%	38.720	2,6%	30.698	3,3%	34.962	4,0%	24.419	3,3%
IV	123.767	9,6%	113.392	7,6%	93.134	10,1%	83.113	9,6%	50.231	6,8%
V	34.130	2,7%	38.775	2,6%	64.230	7,0%	22.973	2,7%	12.088	1,6%
VI	189.969	14,8%	142.227	9,5%	110.524	12,0%	92.251	10,7%	87.756	11,9%
VII	77.145	6,0%	79.677	5,3%	39.422	4,3%	56.722	6,6%	50.714	6,9%
VIII	44.303	3,4%	52.998	3,5%	39.608	4,3%	73.748	8,5%	34.960	4,8%
IX	141.139	11,0%	241.747	16,2%	44.381	4,8%	142.131	16,5%	70.426	9,6%
X	191.733	14,9%	197.169	13,2%	138.980	15,1%	109.142	12,6%	98.911	13,5%
XI	65.758	5,1%	83.692	5,6%	52.711	5,7%	46.993	5,4%	51.458	7,0%
XII	19.776	1,5%	20.720	1,4%	14.783	1,6%	15.319	1,8%	11.904	1,6%
RM	86.014	6,7%	103.986	7,0%	47.770	5,2%	37.612	4,4%	22.376	3,0%
NC	116.830	9,1%	164.476	11,0%	88.108	9,6%	80.286	9,3%	151.368	20,6%
	1.286.764	100,0%	1.494.052	100,0%	919.988	100,0%	863.965	100,0%	735.002	100,0%

Región	2001		2002		2003		2004		2005	
	M\$	%								
I	51.575	8,2%	20.359	2,6%	17.260	3,9%	22.313	5,8%	35.199	9,5%
II	31.943	5,1%	125.020	15,7%	73.489	16,4%	9.766	2,6%	8.859	2,4%
III	3.889	0,6%	8.664	1,1%	7.160	1,6%	2.597	0,7%	2.741	0,7%
IV	25.023	4,0%	20.030	2,5%	11.325	2,5%	15.610	4,1%	4.466	1,2%
V	18.018	2,9%	29.478	3,7%	24.084	5,4%	15.608	4,1%	6.830	1,8%
VI	70.400	11,2%	50.779	6,4%	24.650	5,5%	7.431	1,9%	8.918	2,4%
VII	38.539	6,1%	56.612	7,1%	5.751	1,3%	14.473	3,8%	11.337	3,0%
VIII	13.896	2,2%	27.741	3,5%	29.157	6,5%	57.930	15,2%	24.356	6,5%
IX	60.485	9,6%	92.199	11,6%	13.152	2,9%	39.629	10,4%	24.413	6,6%
X	96.761	15,4%	92.885	11,7%	93.369	20,9%	62.304	16,3%	56.148	15,1%
XI	45.057	7,2%	50.145	6,3%	16.534	3,7%	13.958	3,7%	12.037	3,2%
XII	14.173	2,3%	13.729	1,7%	8.723	2,0%	7.619	2,0%	5.293	1,4%
RM	40.755	6,5%	42.869	5,4%	34.441	7,7%	32.724	8,6%	20.068	5,4%
NC	116.830	18,6%	164.476	20,7%	88.108	19,7%	80.286	21,0%	151.368	40,7%
	627.344	100,0%	794.988	100,0%	447.203	100,0%	382.248	100,0%	372.032	100,0%

GASTOS ADMINISTRATIVOS, OBRAS FNDR

Región	2001		2002		2003		2004		2005	
	M\$	%								
I	4.912	0,7%	13.746	2,0%	14.954	3,2%	10.153	2,1%	10.015	2,8%
II	59.277	9,0%	57.350	8,2%	49.936	10,6%	26.480	5,5%	14.318	3,9%
III	44.606	6,8%	30.055	4,3%	23.538	5,0%	32.365	6,7%	21.678	6,0%
IV	98.744	15,0%	93.362	13,4%	81.810	17,3%	67.504	14,0%	45.765	12,6%
V	16.112	2,4%	9.296	1,3%	40.145	8,5%	7.365	1,5%	5.258	1,4%
VI	119.569	18,1%	91.448	13,1%	85.874	18,2%	84.821	17,6%	78.838	21,7%
VII	38.606	5,9%	23.064	3,3%	33.670	7,1%	42.249	8,8%	39.377	10,8%
VIII	30.407	4,6%	25.257	3,6%	10.452	2,2%	15.818	3,3%	10.603	2,9%
IX	80.654	12,2%	149.547	21,4%	31.229	6,6%	102.501	21,3%	46.013	12,7%
X	94.972	14,4%	104.284	14,9%	45.611	9,6%	46.838	9,7%	42.763	11,8%
XI	20.701	3,1%	33.547	4,8%	36.177	7,7%	33.034	6,9%	39.421	10,9%
XII	5.602	0,8%	6.990	1,0%	6.060	1,3%	7.701	1,6%	6.611	1,8%
RM	45.259	6,9%	61.116	8,7%	13.329	2,8%	4.888	1,0%	2.309	0,6%
NC	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	659.420	100,0%	699.064	100,0%	472.785	100,0%	481.717	100,0%	362.970	100,0%

Anexo 8. Tabulación cuestionario Directores Regionales y Jefes de Departamento Nivel Central

1) El Diseño Organizacional para la provisión de los productos es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	10	62,5	62,5	62,5
Inadecuado	4	25,0	25,0	87,5
No contesta	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

2) Con respecto a la descripción de funciones y objetivos de su cargo

	Sí	No	No contesta
Existe descripción escrita	100%	0%	0%
Es clara y completa	94%	6%	0%
Está actualizada	69%	31%	0%
Fue comunicada por su Jefe Directo.	69%	25%	6%

3) ¿El grado de autonomía para ejecutar sus funciones es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
suficiente	15	93,8	93,8	93,8
no contesta	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

4) ¿La distribución de funciones es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	12	75,0	75,0	75,0
Inadecuado	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

6) ¿El soporte organizacional es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	11	68,8	68,8	68,8
Inadecuado	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Anexo 9. Tabulación cuestionario Coordinación

Los mecanismos de coordinación son:

	Al interior del cargo		Con las demás Áreas de la Institución		Con unidades externas a la Institución	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Adecuado	42	93,3%	37	82,2%	40	88,9%
Inadecuado	2	4,4%	7	15,6%	5	11,1%
No contesta	1	2,2%	1	2,2%	0	0,0%
Total	45	100,0%	45	100,0%	45	100,0%

Nota: Considera las respuestas de Jefes de Departamento Nivel Central, Directores Regionales y Jefes de Unidades Regionales.

Anexo 10. Tabulación cuestionario Recursos Humanos

En términos generales, ¿las competencias son coherentes con el perfil de los cargos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	29	64,4	64,4	64,4
no	13	28,9	28,9	93,3
no contesta	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Las Capacitaciones realizadas, ¿disminuyen la brecha entre las competencias requeridas y las competencias que posee el personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	22	48,9	48,9	48,9
no	21	46,7	46,7	95,6
no contesta	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Dotación de personal:

Para la ejecución de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
suficiente	17	37,8	37,8	37,8
insuficiente	28	62,2	62,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Administración y Finanzas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
suficiente	20	44,4	44,4	44,4
insuficiente	21	46,7	46,7	91,1
no contesta	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Supervisión y Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
suficiente	23	51,1	51,1	51,1
insuficiente	19	42,2	42,2	93,3
no contesta	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Anexo 11. Presupuesto Ejecutado

MINISTERIO DE HACIENDA Dirección de Presupuesto		INFORME DE EJECUCIÓN SEMESTRAL PERIODO 2001 Versión : Ejecución DIPRES Periodo Completo Moneda Nacional - Miles de Pesos - Montos Netos 120202 PROGRAMA : DIRECCION DE ARQUITECTURA				
Subt Item Asig	Clasificación Económica	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Primer Semestre	Ejecución Segundo Semestre	Ejecución Acumulada
	INGRESOS	7.459.939	7.587.700	3.240.949	4.504.542	7.556.402
01	INGRESOS DE OPERACION	14.350	14.350	7.132	7.396	14.528
04	VENTA DE ACTIVOS	11.275	11.275		2.089	2.089
41	Activos Físicos	11.275	11.275		2.089	2.089
07	OTROS INGRESOS	14.350	82.082	27.000	32.792	59.792
79	Otros	14.350	82.082	27.000	32.792	59.792
09	APORTE FISCAL	7.409.964	7.200.297	2.927.121	4.273.176	7.200.297
91	Libre	7.409.964	7.200.297	2.927.121	4.273.176	7.200.297
11	SALDO INICIAL DE CAJA	10.000	279.696	279.696	189.089	279.696
	GASTOS	7.459.939	7.587.700	3.240.949	4.504.542	7.556.402
21	GASTOS EN PERSONAL	3.060.886	3.220.897	1.578.074	1.639.116	3.217.190
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	201.009	201.009	84.565	114.146	198.711
31	INVERSION REAL	4.331.669	4.303.669	1.458.400	2.843.794	4.302.194
53	Estudios para Inversiones	967.159	605.659	224.378	380.751	605.129
62	Inversión Región II	1.520.389	1.520.389	632.220	888.169	1.520.389
63	Inversión Región III		460	460		460
65	Inversión Región V	51.250	51.250	29.016	22.234	51.250
68	Inversión Región VIII	244.258	168.258	24.257	143.802	168.059
73	Inversión Región Metropolitana de Santiago	625.812	1.073.812	401.993	682.290	1.084.283
74	Inversiones no Regionalizables	922.801	881.841	146.076	726.548	872.624

MINISTERIO DE HACIENDA/ Dirección de Presupuestos		INFORME DE EJECUCIÓN SEMESTRAL PERIODO 2002				
		Versión : Ejecución DIPRES		Período Completo		
		Moneda Nacional - Miles de Pesos - Montos Netos				
		120202 PROGRAMA : DIRECCION DE ARQUITECTURA				
Subt Item Asig	Clasificación Económica	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Primer Semestre	Ejecución Segundo Semestre	Ejecución Acumulada
	INGRESOS	5.730.752	6.475.541	2.759.911	3.702.466	6.505.561
01	INGRESOS DE OPERACION	14.434	14.434	7.070	7.731	14.801
04	VENTA DE ACTIVOS	3.609	3.609		1.350	1.350
41	Activos Físicos	3.609	3.609		1.350	1.350
07	OTROS INGRESOS	17.527	73.036	50.280	54.667	104.947
79	Otros	17.527	73.036	50.280	54.667	104.947
09	APORTE FISCAL	5.685.182	6.401.902	2.720.000	3.681.902	6.401.902
91	Libre	5.685.182	6.401.902	2.720.000	3.681.902	6.401.902
11	SALDO INICIAL DE CAJA	10.000	-17.440	-17.439	-43.184	-17.439
	GASTOS	5.730.752	6.475.541	2.759.911	3.702.466	6.505.561
21	GASTOS EN PERSONAL	3.104.464	3.332.823	1.631.918	1.689.503	3.321.421
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	203.100	201.920	94.136	105.239	199.375
24	PRESTACIONES PREVISIONALES	47.047	42.047		36.883	36.883
30	Prestaciones Previsionales	47.047	42.047		36.883	36.883
31	INVERSION REAL	2.360.992	2.883.602	1.074.999	1.803.141	2.878.140
51	Vehículos	15.465	15.465	15.373		15.373
53	Estudios para Inversiones	331.984	141.984	37.194	104.730	141.924
65	Inversión Región V	61.860	61.860	34.320	27.135	61.455

MINISTERIO DE HACIENDA		INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2003		
Dirección de Presupuestos		Versión : Ejecución DIPRES		
		Moneda Nacional - Miles de Pesos - Montos Netos		
		120202 PROGRAMA : DIRECCION DE ARQUITECTURA		
Subt Item Asig	Clasificación Económica	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre
	INGRESOS	6.786.031	7.224.997	7.312.177
01	INGRESOS DE OPERACION	15.506	15.506	15.414
04	VENTA DE ACTIVOS	3.731	3.731	2.520
41	Activos Físicos	3.731	3.731	2.520
07	OTROS INGRESOS	20.674	22.734	111.140
79	Otros	20.674	22.734	111.140
09	APORTE FISCAL	6.736.120	7.115.394	7.115.394
91	Libre	6.736.120	7.115.394	7.115.394
10	OPERACIONES AÑOS ANTERIORES			9
11	SALDO INICIAL DE CAJA	10.000	67.632	67.700
	GASTOS	6.786.031	7.224.997	7.312.177
21	GASTOS EN PERSONAL	3.215.001	3.388.761	3.555.046
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	203.940	338.384	337.292
24	PRESTACIONES PREVISIONALES	34.037	34.037	18.790
30	Prestaciones Previsionales	34.037	34.037	18.790
31	INVERSION REAL	3.318.053	2.548.815	2.226.108
50	Requisitos de Inversión para Funcionamiento	2.525	7.865	7.857
51	Vehículos	14.847	14.847	14.847

MINISTERIO DE HACIENDA Dirección de Presupuestos		INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2004		
Versión : Ejecución DIPRES				
Moneda Nacional - Miles de Pesos - Monto Neto				
120202 PROGRAMA : DIRECCION DE ARQUITECTURA				
Subt Item Asig	Clasificación Económica	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre
	INGRESOS	6.601.160	7.346.697	7.531.181
01	INGRESOS DE OPERACION	16.266	16.266	14.678
04	VENTA DE ACTIVOS	4.077	4.077	4.851
41	Activos Físicos	4.077	4.077	4.851
07	OTROS INGRESOS	21.071	77.071	68.083
79	Otros	21.071	77.071	68.083
09	APORTE FISCAL	6.549.746	6.368.628	6.368.628
91	Libre	6.549.746	6.368.628	6.368.628
11	SALDO INICIAL DE CAJA	10.000	890.655	1.074.941
	GASTOS	6.601.160	7.346.697	7.531.181
21	GASTOS EN PERSONAL	3.563.075	3.644.598	3.640.675
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	227.188	225.157	224.927
24	PRESTACIONES PREVISIONALES		180.184	170.897
30	Prestaciones Previsionales		180.184	170.897
31	INVERSION REAL	2.900.817	3.210.778	3.210.761
50	Requisitos de Inversión para Funcionamiento	15.288	15.288	15.288
51	Veículos	28.130	28.130	28.124
53	Estudios para Inversiones	98.180	98.180	98.180
56	Inversión en Informática	17.938	17.938	17.935
65	Inversión Región V	45.864	30.543	30.543
66	Inversión Región VI	116.012	116.012	116.011
67	Inversión Región VII	57.042	57.042	57.042
68	Inversión Región VIII	2.058.784	2.319.969	2.319.970
73	Inversión Región Metropolitana de Santiago	249.704	323.840	323.838
74	Inversiones no Regionalizables	203.836	203.836	203.830

MINISTERIO DE HACIENDA Dirección de Presupuestos		INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2005		
Versión : Ejecución DIPRES				
Moneda Nacional - Miles de Pesos - Monto Devengado				
120202 PROGRAMA : DIRECCION DE ARQUITECTURA				
Subt Item Asig	Clasificación Económica	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre
	INGRESOS	8.220.893	8.895.373	8.886.085
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD	16.320	16.320	14.535
07	INGRESOS DE OPERACION			507
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	18.835	72.958	66.448
01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		54.123	58.466
02	Multas y Sanciones Pecuniarias	475	475	2.373
99	Otros	18.360	18.360	5.609
09	APORTE FISCAL	8.173.698	8.585.354	8.585.354
01	Libre	8.173.698	8.585.354	8.585.354
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2.040	2.040	510
03	Vehículos	1.734	1.734	480
04	Mobiliario y Otros	204	204	15
06	Equipos Informáticos	102	102	15
15	SALDO INICIAL DE CAJA	10.000	218.701	218.731
	GASTOS	8.220.893	8.895.373	8.886.085
21	GASTOS EN PERSONAL	3.653.263	3.815.336	3.806.283
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	229.640	229.640	229.329
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	13.461	65.463	65.374
01	Prestaciones Previsionales	13.461	23.461	23.372
03	Prestaciones Sociales del Empleador		42.002	42.002
29	ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	19.533	69.533	69.456
03	Vehículos	7.650	7.650	7.650
04	Mobiliario y Otros	5.100	52.017	52.015
05	Máquinas y Equipos		3.083	3.083
06	Equipos Informáticos	6.783	6.783	6.708

Anexo 12. Gastos Administrativos por Región

GASTO ADMINISTRATIVO	Región	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
	I	56.487	34.105	32.214	32.466	45.214
II	91.220	182.369	123.425	36.246	23.177	
III	48.494	38.720	30.698	34.962	24.419	
IV	123.767	113.392	93.134	83.113	50.231	
V	34.130	38.775	64.230	22.973	12.088	
VI	189.969	142.227	110.524	92.251	87.756	
VII	77.145	79.677	39.422	56.722	50.714	
VIII	44.303	52.998	39.608	73.748	34.960	
IX	141.139	241.747	44.381	142.131	70.426	
X	191.733	197.169	138.980	109.142	98.911	
XI	65.758	83.692	52.711	46.993	51.458	
XII	19.776	20.720	14.783	15.319	11.904	
RM *	202.844	268.461	135.878	117.898	173.744	
	1.286.764	1.494.052	919.988	863.965	735.002	

Anexo 13. Intervenciones Subproducto Diseño Gráfico y de publicaciones en apoyo a programas ministeriales - año 2005

Actividad	Entidad solicitante	Fondos	Observaciones
Diseño de montaje exposición Primera Bienal de Arte y Cultura Indígena	MIDEPLAN - CONADI	CONADI	
Diseño dossier primera Bienal de Arte y Cultura Indígena MIDEPLAN	MIDEPLAN-CONADI	CONADI	
Diseño afiche primera Bienal de Arte y Cultura Indígena MIDEPLAN	MIDEPLAN-CONADI	CONADI	
Diseño papelería, pendones, carpetas primera Bienal de Arte y Cultura Indígena MIDEPLAN	MIDEPLAN-CONADI	CONADI	
Ocho diseños gigantografías primera Bienal de Arte y Cultura Indígena MIDEPLAN	MIDEPLAN-CONADI	CONADI	
Diseño Iconos primera Bienal de Arte y Cultura Indígena MIDEPLAN	MIDEPLAN-CONADI	CONADI	
Diseño de marca-libros e invitación para obra Homenaje a Pablo Neruda, Parral	Coordinación General de Concesiones	Coordinación General de Concesiones	
Diseño portada para bases del concurso de arte por invitación "Centro de Justicia Santiago"	Coordinación General de Concesiones	Coordinación General de Concesiones	
Diseño de identificación de archivadores gestión 2005	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Maqueta de Doc. de difusión resumen obras de arte "Botón 02"	Comisión Nemesio Antúnez	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño de maquetas sitio WEB Comisión Nemesio Antúnez	Comisión Nemesio Antúnez	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño de presentación interactiva para la difusión del Plan de Gestión	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Actualización página WEB de Arquitectura 129	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño Flyer mensual difusión DA	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Presentación PP resumen ejecutivo Plaza de la Ciudadanía	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno

Boletín Mensual de la DA "Arquitectura al día"	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño de Doc. Espacios Educativos	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño de Doc. de Arte Público	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño de Doc. Reforma Procesal Penal	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño tarjeta para el día de la mujer	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño Maquetas página WEB Comisión Nemesio Antúnez	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño carátula para video de obras realizadas por la Comisión Nemesio Antúnez	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Presentación PP Directora de Arquitectura	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño de portada carpetas taller gestión integral Olmué	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Realización de credenciales para actividad interna con inspectores fiscales	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
PP para Comisión Nemesio Antúnez	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño gráfico diagrama explicativo del Plan de Gestión DA	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño de tríptico ISO 9001-2000	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
PP "Arte en espacios públicos"	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño fichas unitarias de obras para Plan de Gestión	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Tríptico difusión DA	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño autoadhesivo DA. Lanzamiento Política de Calidad	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
PP 130 años de la DA	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno
Diseño tarjetas día de la secretaria	Dirección Arquitectura	de	Dirección Arquitectura	de	Servicio interno

Diseño tarjetas día de navidad y año nuevo DA	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Actualización de presentación interactiva Plan Gestión DA	Dirección de Arquitectura	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Afiche difusión Concurso de Afiches ACHS	Dirección de Arquitectura Paritario	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño de afiche sobre utilización de hilo curado para Depto. de prevención de riesgos	Dirección de Arquitectura Paritario	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño afiche Depto. de prevención de riesgos	Dirección de Arquitectura Paritario	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño Flyer difusión cursos de capacitación Comité Paritario	Dirección de Arquitectura Paritario	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Actualización paneles gestión Comité Paritario	Dirección de Arquitectura Paritario	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño invitación y portada de carpetas de encuentro Las Fortificaciones Americanas en el Pacífico. Proyecto de nominación transnacional a la lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO	Dirección de Arquitectura. Departamento de Patrimonio	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño carpeta Corporación Museo del Salitre	Dirección de Arquitectura. Departamento de Patrimonio	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño y diagramación Doc. Depto. de Patrimonio, Edificio La Alhambra	Dirección de Arquitectura. Departamento de Patrimonio	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Presentación PP Museo de Arte Contemporáneo	Dirección de Arquitectura. Departamento de Patrimonio	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Presentación PP Anteproyecto de presupuestos 2006 DEPLA	Dirección de Arquitectura. Departamento de Patrimonio	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Diseño y portada logotipo de informe estudio básico Catastro Nacional de Bienes Inmuebles 2004	Dirección de Arquitectura. Departamento de Edificación Pública	Dirección de Arquitectura	Servicio interno

Diseño de 6 paneles Cuenta de Gestión Dir. Obras Portuarias	Dirección de Obras Portuarias MOP	Dirección de Arquitectura	
Diseño de Logotipo para el proyecto "Artesaico de San Miguel"	Municipalidad de San Miguel	Dirección de Arquitectura	
Folleto para OIRS, participación ciudadana	OIRS DA	Dirección de Arquitectura	Servicio interno
Realización de logotipo para el coloquio "Territorio Sustentable" SEMAT	SEMAT	Dirección de Arquitectura	
Diseño invitación coloquio "Territorio Sustentable" SEMAT	SEMAT	Dirección de Arquitectura	
Diseño Programa coloquio "Territorio Sustentable" SEMAT	SEMAT	Dirección de Arquitectura	
Diseño de la placa para la obra de José Balmes, en edificio MOP	Gabinete Ministro OO PP	Gabinete Ministro OO PP	
Realización placas de autores Hall Central y Gabinete Ministro MOP	Gabinete Ministro OO PP	Gabinete OO PP	
Diseño de invitación a evento Nattino, Guerrero y Parada. Diseño Pendón	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior	
Diseño e identificación para carpetas concursos: Chillán; Nattino, Parada y Guerrero	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior	
Diseño portada y contraportada concurso de arte público "Un lugar para la meditación" Chillán	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior	
Diseño de afiche concurso de arte público "Un lugar para la meditación" Chillán	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior	
Diseño Flyer difusión concurso de arte memorial Chillán.	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior	
Diseño y Montaje Exposición "200 años del Palacio de La Moneda". Día del Patrimonio	SEGPRES	SEGPRES	
Total			

Anexo 1. Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto	1
Anexo 2. Instituciones del Sector Público.....	4
Anexo 3. Organigramas Dirección de Arquitectura.....	10
Anexo 4. Organigrama Vigente Nivel Central.....	13
Anexo 5. Descripción de funciones cargos Dirección de Arquitectura.....	14
Anexo 6. Detalle infraestructura Dirección de Arquitectura	26
Anexo 7. Gastos Administrativos por Año	30
Anexo 8. Tabulación cuestionario Directores Regionales y Jefes de Departamento Nivel Central	32
Anexo 9. Tabulación cuestionario Coordinación	34
Anexo 10. Tabulación cuestionario Recursos Humanos	35
Anexo 11. Presupuesto Ejecutado	36
Anexo 12. Gastos Administrativos por Región	41
Anexo 13. Intervenciones Subproducto Diseño Gráfico y de publicaciones en apoyo a programas ministeriales - año 2005	42