



## **MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS**

**EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO  
Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano  
y Parque Metropolitano de Santiago (PMS)**



### **INFORME FINAL SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN (SERVIU) METROPOLITANO**

**11 de Agosto de 2009**

## Equipo Consultor de Focus

<b>Director</b>	Francisco Covarrubias F.	Ingeniero Civil
<b>Coordinadora</b>	Francine Nualart V.	Economista, Master PUC
<b>Asesor</b>	Pablo Jordán F.	Arquitecto, Master MIT
<b>Investigadores</b>	Vladimir Glasinovic P.	Ingeniero Civil
	Javiera Bravo R.	Economista, Master PUC
	José Tomás Aguirre E.	Ingeniero Comercial
	Isabel Guzmán B.	Ingeniero Civil
	Angélica Vicuña D.	Socióloga
	Paula Ibáñez S.	Socióloga
	Sebastián Oyarzún F.	Abogado

**MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS**

EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO  
Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y Parque  
Metropolitano de Santiago (PMS)



**INFORME EJECUTIVO  
SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN (SERVIU) METROPOLITANO.**

11 de Agosto de 2009

# I. DEFINICIONES DEL SERVIU METROPOLITANO

## I.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

La **Misión** institucional del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano es: *“Materializar los planes y programas derivados de la política habitacional de integración social, aprobados por el MINVU, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los hombres y mujeres de la RM y sus familias, respetando la diversidad y considerando sus requerimiento ciudadanos: asegurando viviendas de mejor calidad, que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades, mejorando el entorno barrial, fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables”.*

A fin de cumplir su misión el SERVIU Metropolitano se plantea los siguientes **Objetivos Estratégicos**:

1. Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana
2. Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.
3. Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacio públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana.
4. Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social.
5. Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana.
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.

Basados en los objetivos mencionados, el SERVIU Metropolitano ofrece los **productos estratégicos** que se describen en el cuadro que se presenta en la página siguiente. Los productos en líneas generales se avocan a tres líneas de trabajo: viviendas, barrios y ciudad, lo que se alinea con los objetivos ministeriales.

**Cuadro I.1: Productos y Subproductos Estratégicos**

Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos
<p><b>Producto 1:</b> Programas y Proyectos de Viviendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proyectos Habitacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viviendas Básicas</li> <li>✓ Saneamiento de Títulos de Dominio</li> <li>✓ Asistencia Técnica</li> </ul> </li> <li>• <b>Subsidios Habitacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subsidio de Localización</li> <li>✓ Subsidio Rural (Asist. Técnica y Subsidio Rural)</li> <li>✓ Subsidio Fondo Solidario de Vivienda (Asist. Técnica, Subsidio 1<sup>er</sup> y 2<sup>o</sup> Quintil y Programa de Aseguramiento de la Calidad (PAC))</li> <li>✓ Subsidio Habitacional D.S. 40 (V y U)</li> <li>✓ Subsidio Protección Patrimonio Familiar (PPF) (Asist. Técnica y S.PPF)</li> <li>✓ Leasing</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Producto 2:</b> Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura Sanitaria</b></li> <li>• <b>Desarrollo Urbano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vialidad</li> <li>✓ Espacios Públicos</li> </ul> </li> <li>• <b>Proyectos Integrales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto Portal Bicentenario</li> <li>✓ Proyecto Avenida José Domingo Cañas</li> <li>✓ Proyecto La Platina</li> <li>✓ Proyecto La Cañamera</li> <li>✓ Proyecto La Aguada</li> <li>✓ Proyecto La Hondonada</li> </ul> </li> <li>• <b>Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informes favorables de proyectos presentados por empresas, previo informe de factibilidad de aguas lluvias y de certificados de puntos georeferenciados.</li> <li>✓ Recepción Obras pavimentación y Aguas Lluvias. Emisión certificado respectivo</li> <li>✓ Autorización roturas y certificación reposición pavimentos</li> <li>✓ Certificación Calidad Obras menores de pavimentación.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Producto 3:</b> Programa Barrio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programas Concursables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pavimentos Participativos</li> <li>✓ Condominios Sociales</li> </ul> </li> <li>• <b>Programa Barrios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa Recuperación de Barrios</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

Los **usuarios** que se definen para los tres productos estratégicos son los siguientes:

- Hombres y mujeres de sectores pobres, medios o emergentes que no posean vivienda.
- Entidades organizadoras y EGIS.
- Hombres y mujeres que poseen viviendas y que acceden a programas ministeriales de desarrollo urbano y de Protección al Patrimonio Familiar.
- Municipios de la Región Metropolitana.
- Gobierno Regional Metropolitano
- Organismos públicos
- Organizaciones gremiales asociadas a Vivienda y Urbanismo

Los usuarios definidos anteriormente corresponden a los tres productos estratégicos, adicionalmente para los productos estratégicos 2 y 3 (Programa de Desarrollo Urbano y Programa Barrios) se incorpora entre sus usuarios a:

- Usuarios(as) de vías urbanas de la Región Metropolitana.

Para el año 2009, se determinaron 7 **prioridades gubernamentales** para el SERVIU Metropolitano, éstas son:

- Remodelar la Av. Matta de Santiago.
- Apoyar iniciativas que permitan construir viviendas dignas dentro de las comunas de Santiago.
- Construcción de ciclovías.
- Portal Bicentenario Cerrillos.
- En Peñalolén: Construcción de mejores viviendas y de un nuevo parque en los terrenos de la toma y otorgar subsidios de renovación urbana.
- En Talagante y El Monte: Construir las viviendas necesarias para las comunas.
- En Lampa: Buscar solución a personas que obtuvieron subsidio pero que aún no han obtenido vivienda por falta de construcción.

## **I.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN.**

En la estructura jerárquica del MINVU, las labores de planificación, coordinación y control están a cargo del ministerio y en cada región esto se realiza a través de los SEREMI. Al SERVIU le **corresponde el rol ejecutor.**

El SERVIU Metropolitano es una institución autónoma del Estado, tiene personalidad jurídica y un patrimonio distinto del Fisco. Dada su condición autónoma, tiene la capacidad de contratar a terceros para la ejecución de las tareas por tanto puede desarrollar licitaciones, concursos remates, llevar registros de oferentes, además de cumplir con el seguimiento y supervisión de la ejecución de las tareas. Sin embargo es dependiente del Ministerio en cuanto a sus presupuestos, inversiones y administración de su personal.

Entonces el SERVIU como organismo autónomo responde directamente a la SEREMI (órgano desconcentrado del ministerio), pero al mismo tiempo se relaciona con las distintas divisiones de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

De acuerdo al artículo 23 del D.L. 1305, la SEREMI tendrán las siguientes misiones:

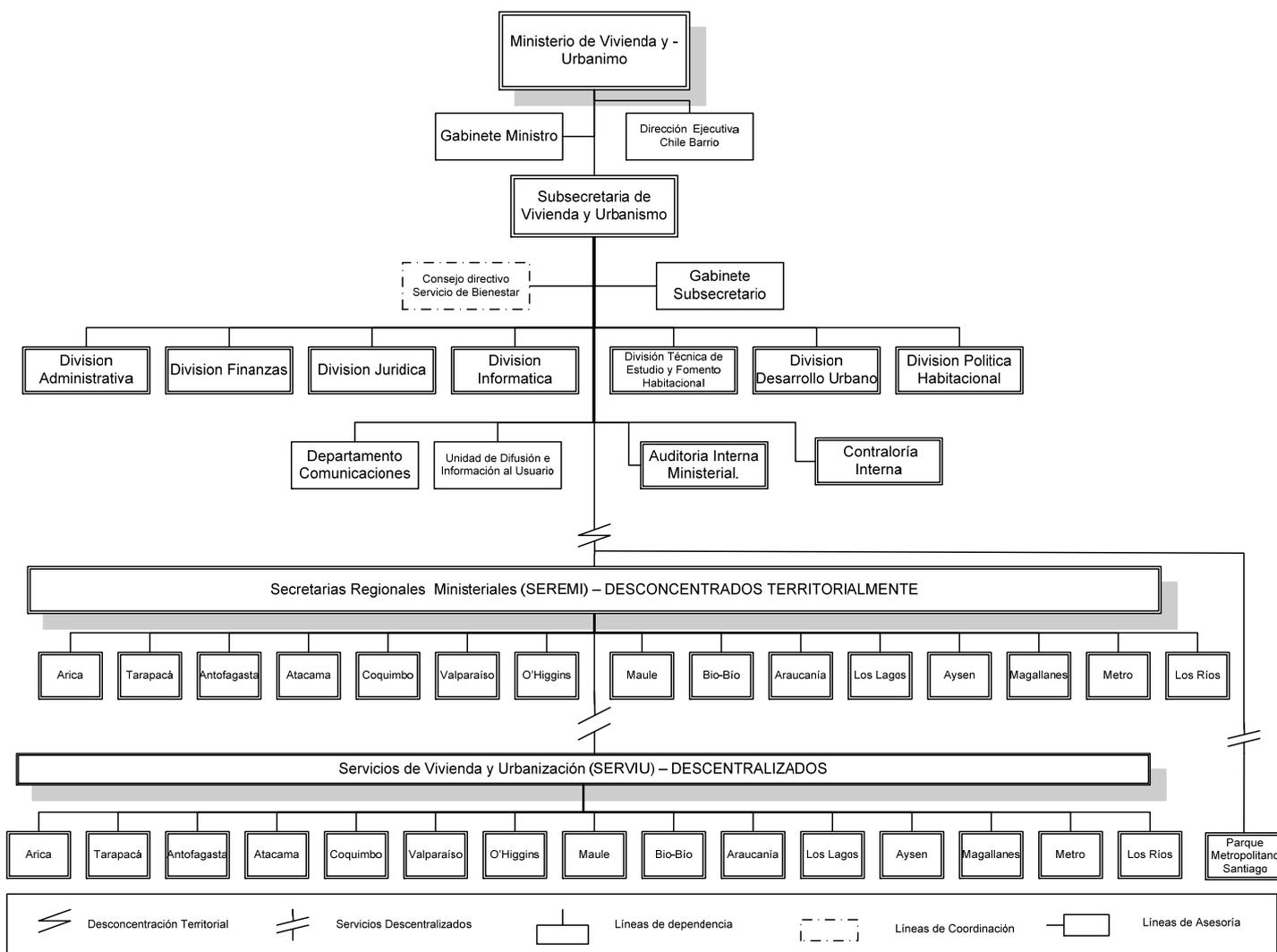
- Concretar la política nacional de vivienda y urbanismo en sus respectivas jurisdicciones, para lo cual realizarán actividades de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha política.
- Velar por el estricto cumplimiento por parte de los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización (SERVIU) en sus respectivas jurisdicciones, de todos los planes, normas e instrucciones impartidas por el Ministerio y, especialmente, porque sus inversiones se ajusten estrictamente a los presupuestos aprobados para cada uno de ellos.

De esta manera, los horizontes de ejecución, gestión, seguimiento y control quedan radicados en la SEREMI en términos legales. Pese a lo anterior, de las entrevistas que la consultora realizó se obtuvo que, a pesar de lo estipulado en el marco jurídico, la vinculación entre SERVIU Metropolitano y SEREMI Metropolitana es baja. Las labores de planificación, gestión y control son absorbidas, en gran medida, o por unidades del SERVIU o por unidades de la Subsecretaría. Esto se explica, según

los entrevistados, porque la SEREMI no tendría las capacidades institucionales instaladas para cumplir con todas esas funciones.

A continuación se presenta el organigrama del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

**Cuadro I.2: Estructura del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)**



Fuente: BGI 2007 MINVU - SERVIU

En cuanto a la **estructura** del SERVIU Metropolitano, en el nivel jerárquico más alto se encuentra la Dirección, de ésta dependen 5 subdirecciones (Obras viales y pavimentación, Vivienda y equipamiento, Jurídica, Operaciones habitacionales y Finanzas) y 4 departamentos (Programación Física y Control, Gestión Inmobiliaria, Administrativo, Servicios Generales) además de la Unidad de Informática y la Sección Secretaría General Ministro de Fe.

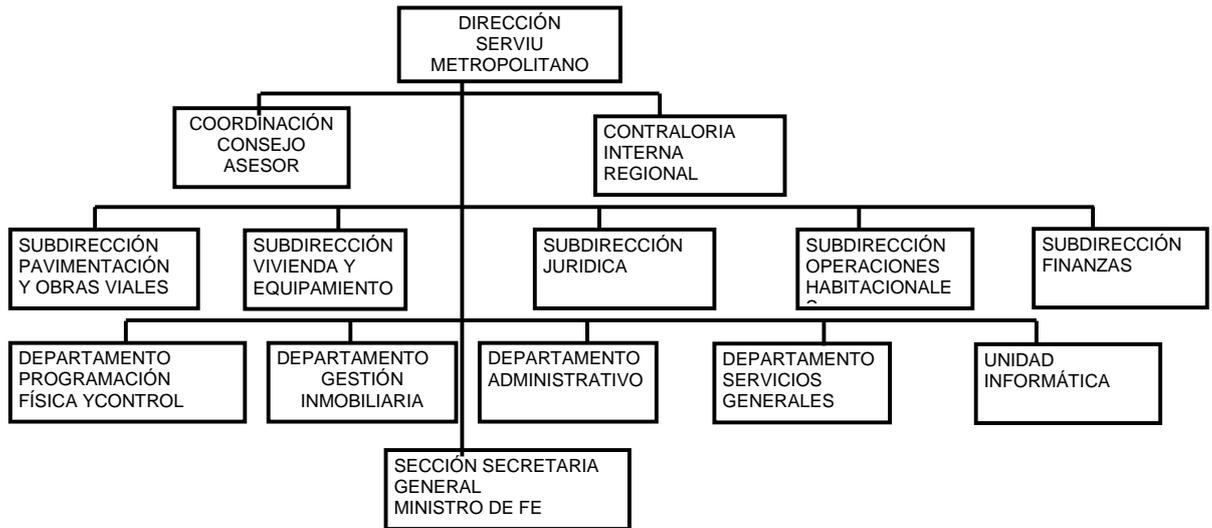
El principal **mecanismo de coordinación** al interior del SERVIU Metropolitano es el Consejo Asesor, que es convocado y presidido por el Director(a) y lo integran los subdirectores y los jefes de departamento. Actualmente no existe una periodicidad definida de convocación, pudiéndose llegar a

varias reuniones por semana para abordar los temas emergentes. Otra forma de coordinación utilizada es la creación de equipos puntuales, por parte de la Dirección, para realizar acciones específicas.

Para la coordinación al interior de las unidades se realizan reuniones periódicas de trabajo. La periodicidad varía entre semanales a mensuales. La intranet del de servicio apoya la convocatoria, documentación y seguimiento de las reuniones.

Los correos electrónicos y correspondencia formal son otros medios utilizados.

**Cuadro I.3:  
Organigrama vigente SERVIU Metropolitano**



Fuente: Resolución Exenta N°2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Los mecanismos de coordinación con dos de los principales agentes externos con los que el SERVIU se vincula, a saber las Entidades de Gestión Inmobiliaria (EGIS) y los Prestadores de Asistencia Técnica (PSAT), se encuentran determinados por el Convenio Marco suscrito entre las EGIS/PSAT y la SEREMI.

También hay mecanismos formales de coordinación con la Red de expertos de los sistemas PMG, estos mecanismos se encuentran definidos para cada uno de los sistemas. La coordinación con otros agentes se realiza principalmente a través de comisiones que surgen a partir de los diversos programas que opera el SERVIU.

En relación a los **recursos humanos** del SERVIU Metropolitano, al año 2007 contaba con 586 personas trabajando, bajo los regímenes de personal de planta y personal a contrata (49% y 51% respectivamente) de acuerdo al Balance de Gestión Integral. Información actualizada al 2008 del Departamento Administrativo indica que había 589 personas trabajando de manera permanente y 214 personas trabajando a honorarios, lo que da un total de 803 personas en los distintos departamentos.

Respecto a la composición por sexo, un 47% del personal es femenino y de éste porcentaje, 45% se encuentra bajo la modalidad de personal de planta. Mientras que, del personal masculino un 53% es trabajador de planta.

Al desagregar los datos del personal por estamentos se obtiene que de los 586 trabajadores, un 39% corresponde a profesionales, 34% a administrativos, 11% a personal auxiliar, 9% técnico, 5% corresponde a directivos y 1% a directivos no profesionales.

En el SERVIU se desarrollan planes anuales de capacitación para los trabajadores entre las que se encuentran:

- Actividades de adaptación al cambio (principalmente en temas organizacionales derivados de la modernización del Estado).
- Cursos e-learning para uso y manejo de TICs a los que se accede en la plataforma del MINVU.
- Alfabetización digital, mediante convenio con la Biblioteca de Santiago.
- Formación en atención a público, en donde se enseñan estrategias para lograr mayores satisfacciones de usuarios del SERVIU Metropolitano.
- Actividades para fomentar el trabajo en equipo.
- Actividades para promover el autocuidado, manejo de estrés y estilos de vida saludables.

En cuanto a los **recursos tecnológicos**, el SERVIU Metropolitano cuenta con sistemas de soporte interno y externo, en las que la plataforma es mayoritariamente sostenida en el MINVU. Se cuenta con un Data Center en donde se ubican los servidores de la institución y se almacena toda la información digital y los sistemas operativos. El Data Center cuenta con diversas medidas de seguridad tanto en su infraestructura (climatización, prevención de incendios, suministro eléctrico y cableado), acceso (sólo accede personal autorizado) como en respaldos de información.

La **infraestructura** del SERVIU Metropolitano se componen del edificio de calle Serrano 45 y de Arturo Prat 48, de 7 pisos cada uno, los cuales se encuentran comunicados internamente entre si. Ambos edificios suman un total de 14.774 mts<sup>2</sup> construidos. De esta manera, se puede calcular una disponibilidad promedio de espacio por funcionario<sup>1</sup> de 18,5 mts<sup>2</sup> La dotación de vehículos del servicio se encuentra debidamente inventariada, detallando tanto ubicación como números de serie de los vehículos. De los 41 vehículos inventariados, se contabilizan en total 13 camiones, 12 camionetas, 11 automóviles y 5 vehículos de otro tipo<sup>2</sup>.

En relación a los **procesos**, el SERVIU cuenta con una descripción de gran parte de sus procesos a nivel de subproductos, en los que se indican responsables y descripción de actividades. Se pudo contar con flujogramas para la mayor parte de los subsidios habitacionales, los que se encontraban en un moderado estado de madurez. Por su parte los demás productos se encontraban mayoritariamente en un mismo flujograma, claramente detallado y especificado con un apropiado nivel de madurez. Sin embargo, sería deseable contar con flujogramas separados por productos.

La **asignación y transferencia de recursos** sigue el ciclo de gestión ministerial enmarcado en el ciclo presupuestario del Estado. Este comienza con la etapa de planificación coordinada por la División de Finanzas del MINVU y continua con la formulación presupuestaria que realiza el SERVIU. Una vez aprobada la ley de presupuesto, se realiza la programación física y financiera, para luego comenzar la ejecución de los proyectos. Durante todo el proceso existe un constante seguimiento y control de la gestión.

El Fondo Solidario de Vivienda, el Subsidio Habitacional Rural y Programa de Protección del Patrimonio Familiar se encuentran externalizados en la prestación de servicios de asistencia técnica y

---

<sup>1</sup> Para calcular esta cifra se consideró la información de personal actualizada a Diciembre de 2008 que consideraba 803 funcionarios desglosados entre 589 (sumados personal de planta y contrata) y 214 a honorarios.

<sup>2</sup> Tales como un bus, un minibus, 2 chasis y un furgón.

social. Los encargados de la provisión de dichos servicios son las EGIS y las PSAT. Estas entidades deben suscribir un Convenio Marco con la SEREMI en la que todos los agentes involucrados (SERVIU, SEREMI y EGIS/PSAT) asumen las responsabilidades correspondientes.

El SERVIU Metropolitano no cuenta con un Departamento de Auditoría Interna al interior del servicio, sino que esta función es realizada por la unidad de auditoría de la SEREMI que recibe sus lineamientos desde la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. En el SERVIU se practican principalmente dos tipos de auditorías: de gestión y de estados financieros. Como parte de la política gubernamental, se han implementado modelos integrales de gestión de riesgos definidos por el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (CAIGG), este proceso comenzó a aplicarse en 2007. La herramienta básica para analizar los riesgos es la Matriz de Riesgos y la responsabilidad de gestionarla recae en el Jefe de Gabinete del Director del SERVIU.

Con relación a los sistemas de **rendición de cuentas** de las transferencias de recursos el SERVIU cuenta con los mecanismos establecidos por la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones dadas por la Contraloría General de la República. La principal herramienta es el Balance de Gestión Integral (BGI), instrumento de cuenta pública destinado a transparentar el gasto público.

Otro mecanismo utilizado para la rendición de cuentas son las Cuentas Públicas, tanto de manera virtual como presencial.

Otra forma de garantizar la transparencia es que en el ámbito de los ejecutores de proyectos la asignación se hace mediante licitación pública disponible en el portal Mercado Público. Además en la página Web del servicio se puede encontrar información útil a los usuarios e información enmarcada en el programa Gobierno Transparente acerca de los proyectos y gastos del servicio.

Es posible dividir en tres conjuntos las actividades, instrumentos y mecanismos para el **seguimiento, monitoreo y gestión de la información** al interior del SERVIU Metropolitano.

En primer lugar se identifican aquellos que se desprenden del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que depende de la DIPRES. En particular, se destaca el sistema de planificación / control de gestión, el cual considera entre sus componentes el Sistema de Información para la Gestión (SIG), las definiciones estratégicas y el monitoreo de las prioridades gubernamentales.

En segundo lugar, nos referimos al Programa Marco Avanzado del PMG, que permite la certificación externa de los distintos sistemas del PMG y un Programa Marco de Calidad del PMG que permite la certificación de la provisión de bienes y servicios.

En tercer lugar se identifica el Plan de Gestión de Calidad<sup>3</sup> (PGC), que emana desde la División Técnica del MINVU y que involucra tanto a los SERVIU como a las SEREMI. Este plan se materializa a través de un manual donde se detallan los objetivos y metas a cumplir, se definen los indicadores y verificadores requeridos, así como los responsables y los plazos establecidos.

Además, podemos dividir en dos tipos las actividades desarrolladas por terceros que están sujetas a control del SERVIU. Por un lado están los servicios de asistencia técnica prestada por las EGIS/PSAT y en segundo lugar está la ejecución de obras sectoriales llevadas a cabo por contratistas, principalmente constructoras.

Para la **retroalimentación de información de la gestión** entre SERVIU Metropolitano, Subsecretaría y SEREMI, el SERVIU Metropolitano cuenta con los instrumentos dispuestos por la Subsecretaría, dado que ésta última requiere disponer de información homologable a nivel nacional y de acceso inmediato.

---

<sup>3</sup> Este plan también ha utilizado el nombre de Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) o Plan Operativo de Aseguramiento de la Calidad (POAC).

Además de éstos sistemas, la consultora observó métodos de intercambio de información e integración dados por reuniones con frecuencias periódicas determinadas en las áreas de presupuestos y proyectos de los programas habitacionales

Los **mecanismos selección de los beneficiarios** son diversos y dependen de cada producto ofrecido. Un factor común en los métodos de selección es el establecimiento de un sistema de puntaje que miden diversas condiciones con distinta ponderación (ya sea en productos a nivel de viviendas, barrios o ciudad) para así poder focalizar los recursos de manera eficiente.

En relación al **presupuesto anual del SERVIU Metropolitano** se observa un incremento sostenido entre los años 2001 y 2007 con aumento de presupuesto en dicho período de alrededor un 60%. El presupuesto para el SERVIU Metropolitano en el año 2007 fue de más de 184 mil millones de pesos, lo que representa un 23% del presupuesto anual del MINVU. Un 86% de éste presupuesto proviene directamente del aporte fiscal.

Durante el mismo período, 2001 – 2007, se aprecia que la inversión real ha tenido un incremento de un 22% y las transferencias de capital (especialmente mediante subsidios) han aumentado en un 140%.

Al desagregar el gasto por producto estratégico se obtiene que un 55% se destina a los proyectos del producto 1 *Programas y proyectos de viviendas*, un 42% al producto 2 *Programas y proyectos de desarrollo urbano* (este con un notorio incremento en el año 2007 principalmente debido a las inversiones vinculadas al Transantiago) y un 3% al producto 3 *Programa Barrio*.

## II. EVALUACIÓN DEL SERVIU METROPOLITANO

### II.1 SOBRE EL DISEÑO INSTITUCIONAL

#### Respecto de consistencia en definiciones estratégicas

La **misión** del SERVIU Metropolitano es adecuada, sin embargo su fraseo pone énfasis en la acción de ejecución. La misión debiera priorizar un objetivo a alcanzar, lo que si bien se enuncia en la misión aparece secundariamente.

Respecto de los **objetivos estratégicos**, existe gran consistencia entre los propuestos por el SERVIU Metropolitano y los propuestos por la Subsecretaría, pero se considera que nuevamente se debe enfatizar en los objetivos buscados..

En relación a las **prioridades gubernamentales**, la consultora considera que estas se encuentran bien asignadas a la institución y son coherentes con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La consultora considera que existe una importante consistencia entre los objetivos **y productos estratégicos**.

#### Clientes, focalización, selección de beneficiarios y enfoque de género

Se observa que los productos del SERVIU Metropolitano tienen criterios de focalización claramente definidos para la asignación de beneficiarios por cada producto y subproducto ofrecido, permitiendo la mejor focalización de los recursos.

En relación a los Mecanismos de Selección, con los antecedentes recogidos queda establecido que la postulación a subsidios habitacionales y a proyecto proyectos concursables tiene un proceso de selección completamente regulado basado en normativa vigente. Para los otros productos del SERVIU, no se definen tan claramente los mecanismos de selección, como es lo que ocurre para el caso de los Proyectos Urbanos, esto se debe a que la decisión final sobre la ejecución o priorización de los proyectos no es de competencia del SERVIU Metropolitano, sino que se establecen desde una entidad jerárquica superior. Además se considera que se debería agregar en el Subproducto pavimentos participativos como una de las variables de selección una medición del flujo vehicular en la calle que se desea arreglar.

Acerca del enfoque de género, si bien este es un objetivo transversal en el Estado, lo que ha motivado que en el año 2008, se desarrollara un diagnóstico de género el cual no detectó inequidades ni brechas de género por superar. De la misma forma, este diagnóstico incorporó el enfoque de género en todos los productos del SERVIU Metropolitano.

#### Indicadores Matriz Comprehensive del Gasto

La consultora considera que los indicadores existentes de la Matriz contribuyen a la adecuada aplicación y ejecución de los productos estratégicos y sigue una lógica objetivo-producto. Sin embargo, la consultora detectó insuficiencia de indicadores sobre calidad de los productos y materialización eficiente de los subsidios.

## **Respecto a Duplicaciones y Complementariedades**

La consultora, analizando los servicios ofrecidos por el SERVIU, detectó alta complementación entre los productos ofrecidos por el SERVIU Metropolitano. Al mismo tiempo que son complementarios, los productos ofrecidos también son transversales, dado que todos apuntan a mejorar la calidad de vida en los distintos niveles de habitabilidad humana: vivienda, barrio y ciudad.

Las duplicaciones que se analizaron corresponden a:

- i) Programa Áreas Metropolitanas Vulnerables de SUBDERE con Programa Barrio del SERVIU.
- ii) Programa de habitabilidad de FOSIS y el Título II: Mejoramiento de la Vivienda del Programa de Protección del Patrimonio Familiar.
- iii) Programa Acción de Saneamiento de Propiedad Raíz del Ministerio de Bienes Nacionales con Saneamiento de Títulos de Dominio.

No se detectaron duplicidades con otros programas o productos ofrecidos por el sector público, pero se manifiesta la necesidad de generar instancias de coordinación para favorecer los beneficios recibidos por las familias entre el programa de habitabilidad de FOSIS y el Título II: Mejoramiento de la Vivienda del Programa de Protección del Patrimonio Familiar del SERVIU. Además se detectó que existe coordinación entre Programa Áreas Metropolitanas Vulnerables de SUBDERE con Programa Barrio del SERVIU, para mantener la coherencia de apuntar a población objetivo de zonas no coincidentes.

## **Respecto a productos prescindibles, ausentes o externalizables**

La consultora considera que la mayor parte de los productos ofrecidos por el SERVIU Metropolitano son bienes públicos y meritorios. El producto 1 de viviendas, si bien sus características lo hace un bien privado, es un bien meritorio y **no** es prescindible, además los subsidios específicamente contribuyen a corregir las fallas de mercados incompletos. El producto 2 de desarrollo urbano, es considerado un bien privado de propiedad común, su provisión por parte del Estado es adecuada dado que soluciona asimetrías de información. El producto 3 de barrios, es un bien público local y su provisión por el Estado es adecuada.

## **II.2 SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTION**

### **Respecto a la relación entre SERVIU Metropolitano, Subsecretaría de Vivienda y SEREMI de Vivienda.**

Existe una relación de dependencia jerárquica del SERVIU Metropolitano en relación con el MINVU. De este modo, corresponde el rol ejecutor para el SERVIU y el de planificación, coordinación y control en el MINVU, el que se materializa mediante las SEREMI.

De acuerdo a la ley, el SERVIU Metropolitano se estructura como servicio autónomo, a pesar de contar con límites en cuanto a la administración del personal y el manejo del presupuesto. Se le otorgan las capacidades para subcontratar con terceros las tareas de ejecución, se faculta para la gestión ejecutiva relacionada con su misión, se obliga a la entrega del dominio de las viviendas y se le permite delegar la recaudación a otras instituciones. Se conforma así un sistema en el que el SERVIU como ente ejecutor autónomo, responde en principio directamente a las SEREMI. Esta, a su vez, forma parte integral de la Subsecretaría, por cuanto es desde aquí que recibe sus orientaciones de gestión, es supervisada su acción y recibe el apoyo técnico e institucional.

El SERVIU se relaciona simultáneamente con las distintas Divisiones de la Subsecretaría, por cuanto es desde allí donde emanan los contenidos de política sectorial, las orientaciones a las carteras de proyectos, los énfasis programáticos gubernamentales, y en un plano más práctico, se elabora en forma conjunta el presupuesto, se da seguimiento al mismo, se informa sobre el cumplimiento de metas en la ejecución de proyectos y programas habitacionales y de urbanización, y en forma no menos importante, se mantiene informada a la Subsecretaría y al Ministro de los impactos, avances y desarrollo de las políticas en la propia comunidad.

La SEREMI no está cumpliendo con una serie de roles que le son atribuidos de acuerdo al artículo 23 del D.L. 1305<sup>4</sup>, los que han sido absorbidos por la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano en su conjunto, o sencillamente han sido dejados de lado lo que afecta la provisión de los productos estratégicos del SERVIU. En particular, se extraña la participación de la SEREMI en:

- i) La elaboración del programa de obras y presupuesto anual, el que se elabora principalmente entre la DDU y el SERVIU.
- ii) En lo que se refiere a los temas de la pavimentación, el equipamiento y los grandes proyectos urbanos, la tarea de la SEREMI en cuanto a programar y priorizar la ejecución, es llevada a cabo por la División de Desarrollo Urbano del MINVU.
- iii) La SEREMI no está desarrollando a cabalidad su función en cuanto a integrar, en la fase de programación, la representación espacial y priorizada de las inversiones y proyectos sectoriales, o de otra forma dicho, la traducción de las políticas sectoriales al territorio.
- iv) En el tema del control de avance, este no lo está llevando la SEREMI si no que el propio SERVIU Metropolitano. En este sentido, la visión es hacia el fortalecimiento del rol de programación y seguimiento en la SEREMI, reforzándose así el rol de ejecución en el SERVIU Metropolitano.

En suma, existe un amplio espectro de áreas en donde la SEREMI podría ejercer de mejor manera su rol de materializar la política sectorial e intersectorial a la región lo cual no se estaría dando. En general, no se observan impedimentos normativos para que esto ocurra, de hecho, muchos de estas funciones son de responsabilidad de la SEREMI de acuerdo a la normativa vigente. Las causas de las debilidades antes mencionadas escapan al objetivo de este informe. Sin embargo, se plantean como hipótesis la insuficiencia de recursos humanos y técnicos, así como motivos de urgencia y relevancia que incentivan una relación muy integrada entre la subsecretaría y el SERVIU Metropolitano.

Por otra parte se debe destacar el hecho de que no se ha detectado esta falta de participación por parte de las SEREMI de las regiones de Aysén y Valparaíso, que fueron las regiones seleccionadas en conjunto con la contraparte para evaluar la replicabilidad de las recomendaciones.

### **Respecto a la estructura organizacional, distribución de funciones y mecanismos de coordinación**

La estructura institucional y definición de funciones del SERVIU Metropolitano se considera adecuada para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, ya que en términos generales se

---

<sup>4</sup> Las Secretarías Ministeriales Regionales y Metropolitana tendrán las siguientes misiones:

- Concretar la política nacional de vivienda y urbanismo en sus respectivas jurisdicciones, para lo cual realizarán actividades de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha Política.
- Velar por el estricto cumplimiento por parte de los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización (SERVIU) en sus respectivas jurisdicciones, de todos los planes, normas e instrucciones impartidas por el Ministerio y, especialmente, porque sus inversiones se ajusten estrictamente a los presupuestos aprobados para cada uno de ellos.

han separado las funciones operativas a cargo de la provisión de los productos estratégicos de las funciones de apoyo o de servicio. Junto con esto, es posible observar que las principales divisiones de la estructura acompañan la provisión de los productos y los subproductos estratégicos.

A partir del análisis general de las reformulaciones realizadas durante el periodo evaluado, se observan que estas se han realizado de manera formal mediante resoluciones de la Ministra y de manera extra oficial mediante órdenes de servicio del Director. Ninguna de las reformulaciones se fundamenta formalmente en la necesidad de adaptarse a la Nueva Política Habitacional.

Se concluye que la estructura orgánica del servicio normada por el DS 355 (V. y U.), de 1976, impide una adaptación más ágil y una provisión más adecuada de los productos estratégico dada su obsolescencia y los profundos cambios derivados de la Nueva Política Habitacional.

Las principales Subdirecciones operativas (pavimentación y obras viales; vivienda y equipamiento; y operaciones habitacionales) muestran una distribución adecuada de la carga asociada a los objetivos estratégicos y una correcta distribución interna para la provisión de los distintos componentes asociados a los productos estratégicos. Sin embargo, dicha distribución no se encuentra formalizada mediante resoluciones del MINVU lo que genera una descoordinación entre lo legal y lo operativo. En lo que respecta a las estructuras internas de las unidades principales del servicio, reconocen como pertinente destacar principalmente la detección de inconvenientes asociados a la Unidad de Sistemas y al Plan de Aseguramiento de la Calidad. Asimismo se destacan dos aciertos relacionados con la creación de la Unidad de Gestión Territorial y las reorganizaciones internas en el Departamento de Administración y la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales.

En lo que se refiere a los inconvenientes mencionados, se observa que la Unidad de Sistemas, que depende de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales administra sistemas tecnológicos e informáticos que en un inicio apoyaban la gestión de la Subdirección, pero que actualmente apoyan la gestión de todo el Servicio, sobretudo en lo referente a la certificación y mantención de normas ISO. Si bien el aporte que realiza la Unidad de Sistemas al proceso de modernización del servicio ha sido reconocido a lo largo del informe, se presenta como inconveniente su administración de algunos sistemas de información, en atención a que la administración de todos los sistemas informáticos del servicio debiese estar radicada en la Unidad de Informática. Al respecto, se puede señalar que ya existen medidas correctivas en curso dado que el comité informático creado mediante la Orden de Servicio N° 647 del 03.07.08 tiene encomendado como segunda tarea sancionar la propuesta de cronograma de actividades necesarias para radicar la administración de todos los sistemas informáticos del SERVIU Metropolitano en la Unidad de Informática. Tanto la creación del comité de informática como las tareas encomendadas son pertinentes y se encuentran dentro de las buenas prácticas asociadas al funcionamiento de los sistemas de información en una institución.

Otra situación poco apropiada se relaciona con la dependencia orgánica del Plan de Gestión de la Calidad (PGC), y que actualmente se encuentre bajo la responsabilidad de la Unidad de Control de Gestión de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

Este programa se inspira en el programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet<sup>5</sup> en que se define que *“El Plan de Gestión de la Calidad constituye una estrategia de intervención político administrativa del Sector Vivienda, que en base a la coordinación público privada busca asegurar en la producción habitacional y urbana procesos de excelencia que garanticen la calidad de los*

---

<sup>5</sup> Cita del Plan de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet: “Para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos necesitamos políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”

*productos, la eficiente participación de los actores y la satisfacción de las familias beneficiarias y/o usuarios de nuestros servicios”.*

A partir de la definición, se desprende que busca abarcar toda la cartera de productos, tanto de vivienda como de urbanismo. En este sentido, al radicar la gestión de este plan en la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, se pierde el factor de transversalidad buscado inicialmente, al quedar orgánicamente vinculado al tema de vivienda.

En lo que se refiere a los aciertos, se estima que la creación de la Unidad de Gestión Territorial, dependiente de la Subdirección de Operación Habitacionales representa un avance en la incorporación de la perspectiva territorial a los programas de vivienda, ya que persigue el objetivo de salir al encuentro de su población objetivo, acercando el SERVIU a la ciudadanía, informando y fortaleciendo la organización social y acompañando el procesos de implementación de las soluciones a sus demandas.

Otro elemento que llamó la atención es la disgregación de programas y mecanismos de gestión transversales de la institución tales como el PGC<sup>6</sup>, PMG<sup>7</sup>, SIG<sup>8</sup>, Certificaciones ISO 9000<sup>9</sup>, el Sistema de Programación Gubernamental, la Matriz de Riesgo<sup>10</sup>, los CDC<sup>11</sup>, las que podrían operar con mayor sincronía y eficacia de operar bajo las responsabilidad de un mismo directivo de primer nivel jerárquico.

Se desprenden del análisis de oportunidades realizado que existen coyunturas que dependen del nivel central para su implementación como la modificación de la normativa orgánica o la formalización de las nuevas estructuras orgánicas del SERVIU. De igual modo, se aprecian oportunidades que dependen de la voluntad del Director del servicio tales como el profundizar el proceso de estandarización mediante certificaciones ISO o la agrupación de programas y mecanismos de gestión transversales para mejorar su eficacia.

Los mecanismos de coordinación del SERVIU Metropolitano se consideran adecuados, tanto a nivel interno del servicio, como en su coordinación con actores externos. Se aprecia que existen los canales apropiados para abordar los temas relativos a la provisión de los productos estratégicos.

La formación de equipos puntuales por parte del Director, parece ser una manera ágil para abordar los diversos temas de gestión que emergen. De igual modo, las reuniones periódicas permiten una coordinación permanente y sistemática tanto al interior de las áreas como entre cada una de ellas.

Las reuniones del Consejo Asesor son también parte fundamental dentro de la coordinación del SERVIU. Si bien históricamente, la periodicidad de estas reuniones era de una vez al mes, la implementación de la nueva política de vivienda llevó a que en una primera instancia se aumentara a una periodicidad semanal. Durante el periodo del estudio, la contingencia a llevado a que estas reuniones se realicen de manera sumamente frecuente, varias veces por mes, con el fin de atender temas emergentes producto de los desafíos que presenta la Nueva Política. Las características de

---

<sup>6</sup> Este plan, también conocido como Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC), se encuentra actualmente en la Subdirección de Vivienda y Equipamiento

<sup>7</sup> La coordinación del PMG recae actualmente en la Contraloría Interna

<sup>8</sup> La coordinación del SIG recae actualmente en la Contraloría Interna

<sup>9</sup> Actualmente, el representante de la dirección para el sistema de gestión de calidad es el Subdirector de Pavimentación y Obras Viales, y la labor ejecutiva recae en la Unidad de Sistema

<sup>10</sup> La Matriz de Riesgo es actualmente gestionada por asesores de la dirección.

<sup>11</sup> Los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC) están bajo la responsabilidad del Subdirector de Pavimentación y Obras Viales.

estas reuniones pueden ser muy diversas. Pueden ser cortas como largas, a diversas horas del día, citadas con previo aviso o de manera intempestiva, etc. Si bien existen aspectos favorables asociados a una coordinación fluida y continua, resulta importante analizar las razones de fondo que impiden mantener una coordinación periódica y más estable. Se considera recomendable la realización de reuniones de manera periódica, con fechas preestablecidas con antelación, de duración acotadas y con agendas conocidas con anterioridad por los participantes.

La coordinación con agentes externos a partir de la creación de comisiones tales como la Comisión Técnico Evaluadora del Programa de Protección del Patrimonio Familiar<sup>12</sup>, el Jurado Regional<sup>13</sup> que califica las prioridades regionales en el caso del Fondo Solidario de Vivienda, la Mesa Regional<sup>14</sup> encargada de la selección de barrios del Programa de Recuperación de Barrios son mecanismos apropiados y pertinentes puesto que permite la co-presencialidad de los distintos actores estatales involucrados. Se observa presencia de actores del mundo municipal, regional y central tanto del MINVU como de otros ministerios.

### **Sobre Recursos Humanos, Tecnológicos e Infraestructura**

No existe evidencia que permita afirmar insuficiencia de personal para la provisión de los productos estratégicos. Los recursos humanos existentes se consideran suficientes y las mejoras deben ir de la mano de una mejor distribución de los recursos humanos. La suficiencia de los recursos humanos se justifica ante los espacios detectados para mejoras en la productividad mediante la disminución de las tasas de ausentismo y el mejoramiento de las actividades de capacitación en lo relativo al promedio de horas por participante. Tampoco se puede argumentar fuga de recursos humanos, ya que el indicador de egresos va en descenso y por debajo de la media del sector público. En el mismo sentido, los egresos con incentivo al retiro son estables y por sobre el promedio del sector público lo que permite espacios para la incorporación de nuevo personal. Finalmente, se observan espacios para mejorar la equidad de género en el servicio de acuerdo al código de buenas prácticas laborales.

El estado de los recursos tecnológicos del SERVIU Metropolitano es frágil, producto de su estrecha dependencia del nivel central en esta materia. Si bien los productos estratégicos son soportados por modernos sistemas de información, el soporte es manejado desde el nivel central, restándole autonomía al SERVIU para la provisión de sus productos estratégicos. En relación a la tensión entre la autonomía y la dependencia del SERVIU en esta materia se puede considerar los siguientes aspectos:

Ventajas de la centralización de diseño de sistemas:

- Economía de Costos
- Facilita el acceso a la información por todos los niveles y sectores

Desventajas de la centralización de diseño de sistemas:

- Pérdida de control por parte del SERVIU de sistemas claves para su gestión
- Diseño de los sistemas no se ajustan a las necesidades locales

Para lograr una correcta adopción de los sistemas soportados por el nivel central por parte del SERVIU, se requiere de su activa participación en el diseño de los sistemas, su constante

---

<sup>12</sup>Presidida por el Director del SERVIU o por quien este designe.

<sup>13</sup> Presidido por el Intendente Regional e integrado además por el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, el SEREMI de Planificación, un representante del Capítulo regional de la Asociación Chilena de Municipalidades y un Consejero Regional.

<sup>14</sup> Integrada por el Intendente, el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, un representante del Gobierno Regional y un representante de la Asociación Chilena de Municipalidades

involucramiento en las mejoras de éstos y un comprometido liderazgo en su adopción. De igual modo, la situación actual del Datacenter es riesgosa en lo relativo a respaldo de información y suministro energético, los que no han sido paliados por falta de financiamiento a pesar de las constantes solicitudes de asignación de fondos por parte de la Unidad. La administración de sistemas de información por parte de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales es también inadecuada, lo que está siendo subsanado desde la creación del Comité de Informática, lo que se encuentra en línea con las buenas prácticas de gestión al respecto.

La infraestructura del servicio es suficiente para la provisión de sus productos estratégicos. El espacio disponible para los funcionarios se encuentra dentro de los estándares establecidos. Existe un correcto sistema de inventario. Sin embargo, se hace presente la necesidad de evaluar la posibilidad de externalizar en parte los servicios de transporte producto de la creciente demanda de gestión en terreno que implica la implementación de la nueva política habitacional.

### **Sobre procesos de producción**

La evaluación de los procesos se realizó en base al grado de madurez que estos alcanzan en la institución dado que las antiguas metodologías de evaluación estática (en base a definición de nudos críticos, identificación de las actividades, medición de los tiempos de proceso, etc.), no responde a la dinámica de las organizaciones actuales. Para realizar esta evaluación se consideraran tres facilitadores de proceso, inspirados en la Auditoría de Proceso de Michael Hammer<sup>15</sup>.

- i) **Diseño:** Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que se refiere al propósito que busca.
- ii) **Documentación:** Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que respecta a la documentación del proceso.
- iii) **Infraestructura Informática:** Busca evaluar el grado de apoyo que tiene el proceso en lo que se refiere a sistemas de información.

Estos facilitadores definen cuatro niveles de madurez, lo que arrojó como resultado que el nivel de desarrollo de los procesos del SERVIU Metropolitano se encuentran en un nivel medio de desarrollo, encontrándose la mayor parte de los procesos en nivel 3 (de 4 niveles) del esquema de Hammer, habiendo varios procesos en etapa 4. La mayoría de los subsidios se encuentran en una etapa madura, sin embargo el avance no es homogéneo y el DS 40 y leasing están en una fase baja de desarrollo. Para los procesos de Desarrollo Urbano y de Barrios, se cuenta con un flujograma elaborado y claro, más se trata de un procedimiento estándar, por lo que sería bueno avanzar en elaborar flujogramas individuales para cada uno de los subproductos que lo componen.

Sin embargo aún quedan algunos procesos en fase uno, lo que hace hablar de un estado medio de desarrollo a nivel organizacional.

### **Sobre mecanismos de asignación y transferencia de recursos.**

Los mecanismos de asignación y transferencias de recursos desde el nivel central hacia el SERVIU están definidos claramente. Las distintas etapas del proceso de gestión ministerial son pertinentes, puesto que permiten en general un adecuado equilibrio entre los intereses de la subsecretaría y el SERVIU Metropolitano.

---

<sup>15</sup> Michael Hammer es autor de cuatro libros, incluyendo el best-seller sobre "Reingeniería de la Corporación", uno de los libros más importantes de los años 90. Sus artículos y escritos han aparecido en las más importantes publicaciones de gerencia y negocios. Es ingeniero por formación, y enfoca su trabajo en los detalles operacionales y tecnológicos de las empresas.

La consolidación de los presupuestos por el nivel central para su discusión en el ejecutivo es un proceso que presenta tanto ventajas como desventajas. La negociación presupuestaria la realiza principalmente la Subsecretaría de Vivienda con la DIPRES, evaluando el presupuesto consolidado del ministerio, lo que permite asegurar una mirada nacional por parte de la Subsecretaría, sin embargo no se fomenta la negociación de un presupuesto ajustado a la realidad de cada región. Es a la Subsecretaría en coordinación con cada SERVIU a quien le corresponde por Ley la función y proceso de elaboración presupuestaria, lo que permite garantizar la coherencia y consistencia de las políticas sectoriales y su expresión regional, lo que se refleja en los compromisos de cada periodo y priorizada en los presupuestos de cada año.

No obstante lo anterior, es posible pensar en fortalecer los mecanismos de negociación entre la DIPRES y cada SERVIU donde la definición del presupuesto pueda tener una mayor correspondencia con las particularidades de la región. Esta modificación atañe más a una forma de realizar la labor de elaboración presupuestaria, más que a un cambio en los roles o funciones que le competen a cada instancia gubernamental.

La provisión externalizada de los servicios de asistencia técnica mediante Entidades de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS) para el caso del FSV y por Prestadores Sociales de Asistencia Técnica (PSAT) en el caso del SHR y el PPPF es apropiada pero mejorable en algunos aspectos. Esta opinión se sustenta tanto en la revisión del diseño de esta institucionalidad<sup>16</sup> revisado por la Consultora, como en las evaluaciones del programa realizadas<sup>17</sup> y en la opinión de expertos<sup>18</sup> en la materia. Los espacios de mejora se detectan en la relación entre las EGIS/PSAT y el SERVIU en la etapa de Organización de la Demanda y la ausencia de mecanismos para evaluar independientemente la calidad del servicio entregado en los aspectos:

- i) No hay medición del intervalo de tiempo entre el primer contacto entre un interesado en acogerse al subsidio y el momento en que el SERVIU toman conocimiento del interés.
- ii) La realización de una evaluación de la implementación del Plan de Habilitación Social realizado por familias carece independencia al ser realizado por la misma entidad que es evaluada.
- iii) Falta de evaluación del grado de satisfacción respecto de la labor realizada por la EGIS/PSAT.
- iv) El contrato no incluye el desarrollo de estándares o indicadores que permitan un monitoreo adecuado de la etapa de organización de la demanda.

### **Sobre mecanismos de auditoría, rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos.**

La consultora considera adecuada que la Unidad de Auditoría se encuentre externa al SERVIU ya que permite que la correcta evaluación de todas las divisiones de forma imparcial.

Los mecanismos de auditoría se encuentran claramente definidos y la elaboración del Plan anual de auditoría es un aporte para ésta unidad. La Matriz de Riesgo es una herramienta útil, sin embargo su gestión por parte del Jefe de Gabinete no se considera la más adecuada debido a que la Matriz podría estar mejor asociada con otros mecanismos de control como el PMG o el SIG.

---

<sup>16</sup> Se refiere al Convenio Marco entre la SEREMI y las EGIS/PSAT descrito anteriormente y que se analiza en esta sección.

<sup>17</sup> El informe del FSV, de junio del 2006 señala que "*Las familias organizadas de grupos con apoyo de las EGIS son un actor clave en la definición de los proyectos habitacionales, en la fiscalización de las obras de construcción, y en el desarrollo de las actividades del Plan de Habilitación Social*".

<sup>18</sup> Por ejemplo, Alejandro Toro Blanco, académico del Instituto de Vivienda de la Universidad de Chile (INVI) señala que "nos parece que las EGIS pueden ser un aporte importante, en la generación de nuevos proyectos que den respuesta a las necesidades y demandas habitacionales con una visión local, que factibilicen proyectos y aporten en focalizar la acción habitacional".

Las rendiciones de cuentas del SERVIU están regidas por las disposiciones establecidas en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las disposiciones de la Contraloría.

### **Sobre actividades e instrumentos de fiscalización, seguimiento, monitoreo y evaluación.**

El SERVIU Metropolitano cuenta con adecuados instrumentos de monitoreo y gestión de la información conformados por los distintos sistemas del PMG (especialmente el SIG), el sistema de gestión de calidad que se desprende del proceso de certificación por norma ISO 9001, y el plan de gestión de calidad impuesto desde el nivel central. Sin embargo, se hace presente al igual que en la sección de estructura organizacional, la preocupación por la pérdida de sinergias entre los distintos instrumentos de monitoreo, producto de su trabajo independiente en distintas unidades del servicio. Asimismo, el creciente aumento en la cantidad de información recolectada en cada uno de estos distintos sistemas, levanta el desafío de contar con una importante capacidad de análisis y de mecanismos adecuados para incorporar las acciones que se desprendan de dicho análisis a la gestión del servicio.

El SERVIU cuenta con los mecanismos suficientes para la fiscalización e inspección de las obras ejecutadas por sus contratistas. El Manual de Inspección Técnica de Obras, define claramente metodologías e instrumentos tanto para la planificación, como para el control técnico y administrativo de las obras, al igual que actividades administrativas reglamentarias. Asimismo, las funciones, y atribuciones del ITO se encuentran definidas, al igual que las responsabilidades del autocontrol por parte del mandante.

La supervisión y fiscalización de las EGIS/PST es insuficiente en algunas de las etapas del proceso. Si bien existen instrumentos para la supervisión de la ejecución del PHS, no se constatan instrumentos para supervisar de manera completa la etapa de organización de la demanda. Si se constata la existencia de un procedimiento y un mecanismo de evaluación semestral de las EGIS/PSAT, el que cuenta con una pauta de evaluación con criterios de evaluación definidos de manera general. También se constata la existencia de controles de legalidad de los requisitos habilitantes para la constitución como EGIS/PSAT.

### **Sobre instrumentos de retroalimentación de la información entre SERVIU Metropolitano, SEREMI y Subsecretaría de Vivienda.**

En el SERVIU existen principalmente dos formas de informar y retroalimentar: mediante soporte informático y mediante modos regulares de integración e intercambio de información (reuniones, comités, mesas de trabajo, entre otros). Los sistemas de soporte informático son considerados modernos y necesarios, sin embargo se observan problemas de falta de participación del SERVIU en el diseño de los mismos, lo que se traduce en que los sistemas no cumplen siempre las expectativas de los usuarios. En relación a los modos regulares de integración, se observa que éstos dan lugar a una efectiva integración.

Se observa la necesidad de fortalecer a la SEREMI en cuanto al desarrollo de sus capacidades de programación y control, para que el SERVIU se enfoque prioritariamente en la ejecución.

### **Sobre comparación de la estructura organizacional y los mecanismos de gestión del SERVIU Metropolitano con respecto a otros SERVIU existentes.**

En general, los temas estratégicos comunes a los SERVIUs evaluados son los desafíos producto de la estructura organizacional y de las atribuciones y responsabilidades que ha traído la implementación de la Nueva Política Habitacional. De igual modo, se observan como comunes los temas relativos a

los sistemas de información y a la territorialidad. En el caso de los convenios-mandatos se observa que es un tema particular del SERVIU Metropolitano que no se repite en las otras regiones. Con respecto al rol de los socios estratégicos (EGIS/PSAT), se observa que es un tema que no se presenta como estratégico en el SERVIU Metropolitano, pero si en el SERVIU de Valparaíso y de manera particularmente acentuada en el SERVIU de Aysén.

En toda institución la estructura organizacional condiciona los comportamientos y las relaciones que se dan en su interior. Una regla general para el diseño de estructuras organizacionales dice que “la estructura sigue a la estrategia”, es decir, que la estructura no es un fin en si mismo, sino que un medio para lograr la ejecución de una estrategia. Considerando los sustantivos cambios que ha tenido la estrategia habitacional del país en los últimos 30 años resulta poco probable que la estructura definida en ese entonces responda de manera adecuada a la estrategia actual del Ministerio que pone énfasis en la calidad de vida y en la integración jerárquica de tres ejes de acción vivienda, barrio y ciudad. En este sentido, se hace imperiosa la realización de readecuación organizacional para todo el MINVU y que necesariamente involucrará la readecuación orgánica tanto de las SEREMI como de los SERVIU.

El cambio de paradigma por el que atraviesa el actualmente el MINVU producto de la implementación de la Nueva Política tomará tiempo en asentarse. Aún existe al interior de los SERVIU rechazo hacia este nuevo paradigma, sobre todo en aquellos funcionarios de mayor tiempo en el Servicio. La ciudadanía también tardará en comprender este nuevo rol del SERVIU. Es probable pensar que el nuevo paradigma no se asentará completamente hasta que se de un efectivo recambio generacional, tanto entre los ejecutores de la política pública (funcionarios de gobierno) y los beneficiarios de esta (ciudadanía). De igual modo se debe esperar una consolidación de los nuevos actores o socios estratégicos que implica la implementación de la política. Las EGIS y las PSAT están en un estado de madurez incipiente. La búsqueda de medidas tendientes a fortalecer y consolidar estos actores es uno de los principales desafíos a los que debiera abocarse el MINVU.

Los problemas asociados a los convenios-mandatos son más bien de tipo locales y no se cree que ocurran en los SERVIU de otras regiones del país. No obstante, no se puede descartar que el uso de esta figura aumente en algunas o todas las regiones. De esta manera, resultaría de particular interés que las estrategias exitosas que desarrolle el SERVIU Metropolitano para abordar los desafíos que se desprenden del incremento de obras vía la figura de convenio-mandatos puedan ser replicadas en otras regiones en la eventualidad que estas se enfrentaran a similar desafío.

La diversidad territorial de Chile es un desafío particularmente importante en la implementación de los planes y programas del MINVU. Si bien la estructura desconcentrada de las SEREMI de Vivienda y descentralizada de los SERVIU debiese ser capaz de abordar los desafíos que implica la diversidad territorial de Chile, la gestión particularmente centralizada de la Subsecretaría y las insuficientes capacidades instaladas en algunos SERVIU, no permiten una correcta articulación de las necesidades particulares de cada región. Las prioridades para afrontar esta situación deben ir de la mano de un fortalecimiento de las SEREMI y redoblar los esfuerzos en la definición de políticas nacionales que consideren las particularidades regionales. De igual modo se podría explorar las implicancias de trasladar la negociación y asignación presupuestaria desde la Subsecretaría hacia cada SERVIU de modo que la negociación se de directamente entre cada SERVIU y la DIPRES.

Los sistemas de información son un pilar clave para el éxito de la Nueva Política y en general de las transformaciones que está viviendo el Ministerio de Vivienda. Se deben tomar todas las medidas tendientes a mejorar la adopción de los nuevos sistemas de información. Las prioridades deben estar enfocadas en la interoperabilidad de los distintos sistemas de manera que reduzcan la carga efectiva de trabajo de los usuarios. De igual modo se debe poner énfasis en la participación de los usuarios

finales tanto en el diseño como en la mejora continua de los sistemas. Finalmente, el nivel central debe buscar maneras de “retribuir” toda la información que envían los servicios regionales, de manera que el uso de los nuevos sistemas de información opere dentro de la lógica del principio de reciprocidad en donde el usuario de un sistema de información entregue y reciba información.

El rol de las EGIS es un pilar fundamental en la implementación de la nueva política de vivienda. Sin embargo, se observa que el desarrollo de estas entidades aún no se ha consolidado, particularmente en regiones. El MINVU debe realizar esfuerzos para fortalecer el accionar de las EGIS. Las prioridades de los esfuerzos deben ir asociados a la formalización de los mecanismos de coordinación y retroalimentación, a la creación de incentivos a su operación en zonas con nula o escasa presencia de EGIS, y a la información de los beneficiarios que contratan las EGIS de modo que puedan ejercer correctamente sus derechos y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

## II.3 SOBRE PRESUPUESTO Y RESULTADOS.

### Sobre el presupuesto y disciplina financiera.

El crecimiento de presupuesto del SERVIU Metropolitano ha sido sostenido en el período 2001-2007, con un aumento real del 60%. El presupuesto del SERVIU Metropolitano representa una parte importante del presupuesto del MINVU, que durante el período estudiado promedia un 23%<sup>19</sup>.

Su principal fuente de ingresos es el Estado (86%), mientras que una segunda fuente de ingresos, de relativa menor importancia (11%), son las provenientes de recuperaciones de préstamos. La estructura de ingresos es pertinente dada la naturaleza de las funciones del SERVIU y se vincula al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El Servicio posee estabilidad financiera lo que colabora en el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Los dos principales gastos del SERVIU se dan por la Inversión Real y las Transferencias de capital, que juntas representan el 90% del gasto total. Las Transferencias de capital, que corresponden principalmente a los subsidios habitacionales a través de transferencias realizadas al sector público, representan el 50% de los gastos. LA Inversión Real representa el 40% de los gastos y conciernen a los gastos de construcción de viviendas, de Desarrollo de Proyectos Urbanos, Integrales y Concursables.

**Cuadro II.1:  
Evolución de la Participación en el Total de Gastos del SERVIU RM**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Inversión Real	60%	55%	53%	47%	33%	32%	46%
Transferencias de Capital	31%	33%	39%	45%	62%	59%	47%

Fuente: Elaborado por la Consultora

Hasta el año 2006, la caída de la inversión real se contrarresta con el aumento de las transferencias de capital, respondiendo a un traspaso gradual de la construcción de viviendas desde el SERVIU como ejecutor al sector privado de acuerdo a la Nueva Política Habitacional de acuerdo a la que el

<sup>19</sup> Este presupuesto no incorpora los ingresos que recibe el SERVIU por efectos de los mandatos que recibe de otras instituciones.

SERVIU deja de construir directamente, para externalizar toda la ejecución de proyectos habitacionales. En el año 2007 se observa un aumento de la Inversión Real producto de las obras viales para el Transantiago.

Los gastos dados por administración de gestión (gastos en personal y bienes y servicios de consumo) representan un 7% del total de desembolsos.

La consultora concluye que la institución mantiene una estructura presupuestaria estable y predecible, pues las variaciones observadas se han debido principalmente en cambios producidos en las políticas clave en el accionar del servicio.

En relación a la disciplina financiera, se considera que si bien el proceso es adecuado. Es positivo que entre los años 2005 y 2007 el promedio de saldo mensual final de caja no superó el 5%, lo que indica que la planificación de las solicitudes de aporte fiscal ha sido satisfactoria.

Se considera que el SERVIU ha sido capaz de reaccionar con velocidad a los cambios de políticas y ha podido distribuir eficientemente los recursos de acuerdo a las prioridades del momento al mismo tiempo que ha mantenido la eficiencia en gastos administrativos y planificación financiera.

### **Sobre los resultados.**

La suma total de viviendas contratadas y subsidios entregados para el período 2004-2007 fluctúa entre 20.000 y 44.000 unidades, con una evolución pareja hasta 2006 para luego crecer fuertemente en el último año analizado tras una variación interanual de 49%. Las cifras promedio de gasto en subsidios para vivienda ascienden a UF 6.000.000 anualmente entre 2004 y 2007, con un máximo de UF 11.000.000 este último año, cuando por su parte, el gasto en mantenciones y reparaciones fue de UF 1.000.000. En tanto, el número de usuarios beneficiados con subsidios en 2007 alcanzó a los 271.543 individuos, cifra tres veces superior a los de 2004.

Entre 2002 y 2006, en promedio anual se han entregado soluciones habitacionales a 20.249 hogares que eran parte del déficit habitacional; esto implica que unos 90.000 habitantes anualmente han salido de esta situación.

El valor promedio anual por vivienda contratada y subsidio de vivienda otorgado es de UF 170 para el período 2004-2006, cifra que en 2007 se dispara a UF 256. Una explicación a esta situación es el brusco aumento de 93% en los subsidios entregados, que puede haber hecho caer la eficiencia en el gasto, aunque esto no justifica el total de los aumentos de costos. Este hecho se repite en el caso de las reparaciones. Se espera en general un aumento en los costos en su tendencia ya que la mejora de la calidad de las viviendas y de los procesos de diseño de construcción son uno de los desafíos de la Nueva Política Habitacional, impulsada por la Presidenta Michelle Bachelet.

Por su parte, los costos promedio por vivienda de los subsidios FSV ascienden a UF 284 en 2004, subiendo a UF 367 en 2007. Esto implica una evolución del costo por metro cuadrado desde UF 6 a UF 8 en este mismo plazo.

La suma de las cuentas de gastos relacionadas con la administración de la gestión para el total del Servicio, es decir, Gastos en Personal y Bienes y Servicios de Consumo, agregadas componen el 7% del total de desembolsos<sup>20</sup>. Los gastos de personal han disminuido su participación desde un 6,4% el

---

<sup>20</sup> Se debe tener en consideración que este cálculo constituye solo una aproximación que cuenta con dos elementos que actúan de manera inversa en el efecto de esta cuenta. Por una parte colaborando a

año 2003 a un 4,2% en el año 2007. Por su parte, los gastos en Bienes y Servicios de Consumo se mantuvieron en torno al 1% del Gasto Total entre el 2001 y el 2005 para subir al 3,8% y al 2,7% en los años 2006 y 2007 respectivamente. Se concluye que la institución está fuertemente concentrada en torno a la generación de los productos estratégicos de la institución.

En materia de pavimentación, se estima un déficit para el año 2006 de 172 kilómetros lineales lo que corresponde a una disminución de un 87% con respecto al déficit del año 1994 calculado en 1316 kilómetros lineales. Visto desde el punto de vista de habitantes con déficit de pavimentación estos pasaron desde 685.511 el año 1994 a 94.405 el año 2006 lo que corresponde a una reducción de un 86%.

---

sobreestimar el valor de esta cuenta se debe tener en consideración que en los últimos años el ítem 22 no ha aumentado únicamente por efecto de los bienes de consumo del servicio, sino que también lo ha hecho para satisfacer y atender planes y programas de otra índole más bien propias de funcionamiento por ejemplo Estaciones de Pago Transantiago, demoliciones de El Volcán, etc. Por otra parte, como un efecto que tiende a subestimar el valor de los gastos de administración, se debe considerar que de acuerdo al Presupuesto de Ley, al interior de las Transferencias de Capital, se puede considerar con cargo a esos recursos un monto cercano al 0,3% del Total de las transferencias para ser utilizado en Gastos de Administración asociados directamente con el proceso de llamado, postulación y selección de beneficiarios. Adicionalmente se establece que también con cargo a las Transferencias de Capital, se podrá destinar hasta 3UF para el PAC del FSV y hasta 2 UF para fiscalización, evaluación y otras acciones en el Subsidio Rural.

### III. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen de la evaluación realizada en el presente informe se han ordenado de acuerdo a si corresponden a recomendaciones de Diseño o de Gestión.

#### III.1 RECOMENDACIONES SOBRE DISEÑO

1. Del análisis del diseño institucional, se pudo desprender que el SERVIU tenía ciertos aspectos mejorables en sus definiciones estratégicas, las que a la luz de las recomendaciones que se han mencionado, permiten realizar una propuesta de modificar en la próxima formulación estratégica estos elementos.

Se propone realizar una modificación menor en la redacción de la Misión en la cual se conserva el contenido, pero se altera la estructura, para dar más relevancia al fin último que debe seguir este servicio. La propuesta es la siguiente:

**Cuadro III.1:  
Propuesta de Misión Institucional para el SERVIU Metropolitano**

<b>Misión Institucional Propuesta</b>
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los hombres, mujeres y familias de la Región Metropolitana, respetando su diversidad, considerando sus requerimientos ciudadanos y asegurando viviendas de mejor calidad que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades; mejorando el entorno barrial, fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables. Nuestro Servicio es el actor clave en la materialización de los Planes y Programas derivados de la Política Habitacional de Integración Social, aprobada por el MINVU.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para que los objetivos se formulen adecuadamente, se recomienda una modificación de su forma, comenzando su redacción con el propósito o fin a alcanzar. Los objetivos propuestos son los siguientes:

**Cuadro III.2: Propuesta de Objetivos Estratégicos para el  
SERVIU Metropolitano**

<b>Objetivos Estratégicos</b>
1. Disminuir el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana mediante la ejecución eficiente de los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU y otros programas.
2. Mejorar la calidad de los barrios con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las áreas urbanas de la Región Metropolitana, a través de la ejecución eficiente del programa de recuperación de barrios y de regeneración urbana, entre otros.
3. Promover el desarrollo de las ciudades, mejorar la infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomenten la integración social en la Región Metropolitana, mediante una ejecución eficiente de los programas y proyectos de desarrollo urbano aprobados por el MINVU, entre otros.

4. Mejorar la calidad, estándar y coordinación de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad de la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: la organización de la demanda, la preparación y evaluación de proyectos, la supervisión técnica y la habilitación social de los usuarios.
5. Fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la región Metropolitana y asegurar una adecuada y oportuna información de los ciudadanos(as).
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento continuo.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

2. Mantener la coordinación existente del Programa de Recuperación de Barrios del SERVIU Metropolitano con el programa piloto “Áreas Metropolitanas Vulnerables” a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), para impedir duplicidades.
3. Se recomienda generar instancias de coordinación entre el Programa de Habitabilidad de FOSIS y al Programa de Protección del Patrimonio Familiar Título II: Mejoramiento de la Vivienda.
4. Para los programas de la línea barrios y de ciudad, incorporar mecanismos de selección que consideren la variable territorial. Para esto se debería realizar una medición de brechas para los 11 territorios definidos para la Región Metropolitana e incorporar las brechas detectadas a los criterios de asignación.

### III.2 RECOMENDACIONES SOBRE GESTION

1. De la evaluación de las relaciones entre el SERVIU, la SEREMI y la Subsecretaría, se concluye que la SEREMI no está cumpliendo con una serie de roles, los que han sido absorbidos por la Subsecretaría y el SERVIU en su conjunto, o sencillamente han sido dejados de lado, lo que afecta la provisión de los productos estratégicos del SERVIU.

Aun cuando no es de competencia de este estudio generar recomendaciones hacia otras entidades diferentes del SERVIU Metropolitano, se considera que no se puede pasar por alto lo diagnosticado a este respecto, por lo que para atender la falencia detectada, se recomienda fortalecer la SEREMI, mediante la transferencia de recursos tanto técnicos como humanos, con el fin de habilitarla para cumplir cabalmente las funciones que le competen de acuerdo a la normativa vigente en orden de "concretar la política nacional de vivienda, urbanismo y equipamiento de sus regiones"<sup>21</sup> lo que considera labores de planificación, programación, control y promoción.

En específico, se debe asegurar la participación efectiva de la SEREMI en la elaboración del programa de obras y en el presupuesto anual, incorporando dimensiones de orden territorial, criterios de planificación urbana, criterios de equidad o secuencia lógica en la programación de obras. De igual modo, se debe fomentar el rol de la SEREMI en la integración de objetivos de planificación y desarrollo económico a los proyectos habitacionales o en la búsqueda de terrenos para la materialización de espacios públicos complementarios en función de los planes reguladores.

<sup>21</sup> Art. 2 letra a) Reglamento orgánico SEREMI MINVU.

2. En base a diversas conclusiones recopiladas a lo largo del informe, es que se proponen una serie de modificaciones a la estructura organizacional, buscando atender las debilidades puntuales detectadas, y a la vez, dotando de coherencia a las modificaciones en su conjunto. Cada una de las recomendaciones que se presentan a continuación, se justifican de manera individual en base a la evaluación realizada, y globalmente en base al aprovechamiento de las sinergias que se espera obtener de su implementación coordinada.

**1.- Unidad de Certificación ISO:** Renombrar la actual Unidad de Sistemas de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales que lidera los avances en materia de Certificaciones ISO de la institución y cambiar su dependencia al Departamento de Programación Física y Control. La Unidad de Sistemas debiera también transferir la administración de los sistemas que actualmente administra a la Unidad de Informática, manteniendo, sin embargo la responsabilidad por el desarrollo futuro de los sistemas asociados a las certificaciones ISO.

Esta unidad deberá gestionar la implementación, auditorías y obtención de certificación ISO 9001, de todos los sistemas del PMG y de los productos estratégicos, continuando con la labor que actualmente realiza la Unidad de Sistemas de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

Recursos involucrados: Dado que se trata de un cambio de dependencia, no se requiere de mayores recursos permanentes. Si debe considerarse el traspaso de recursos (humanos y financieros) a la Unidad de Informática para que pueda asumir correctamente la administración de los sistemas de información. También deben considerarse los recursos asociados a la transición.

**2.- Plan de Gestión de Calidad (PGC):** Este plan se radica actualmente en la Unidad de Control de Gestión de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, lo que le resta la transversalidad que debiese tener. Se recomienda trasladar su dependencia al Departamento de Programación Física y Control.

Recursos involucrados: Dado que se trata de un cambio de dependencia, no se requiere de mayores recursos permanentes. Si se debe tener en consideración los recursos asociados a la transición.

**3.- Unidad de Control de Gestión:** Crear esta unidad como de apoyo al Departamento de Programación y Control Físico con profesionales con amplios conocimientos de gestión y agrupar en ella la coordinación estratégica de los siguientes sistemas:

- **Sistema de Información para la Gestión (SIG):** La coordinación de este sistema, actualmente radicado en Contraloría Interna, requiere de un monitoreo y actualización constante, ya sea para incorporar o mejorar los actuales indicadores de gestión. Estas labores son ajenas a las funciones y competencias de una Contraloría Interna la que tiene atribuciones en la elaboración de indicadores tales como manuales de operación y de funciones<sup>22</sup>, más no indicadores de gestión en materias de calidad, eficacia o economía.
- **Convenios de Desempeño Colectivo (CDC):** La elaboración y seguimiento de los CDC debiese ser una actividad transversal a la institución lo que se pierde al estar radicado en una unidad operativa como la Subdirección de Obras Viales y Pavimentación. Al ser un instrumento asociado a incentivos monetarios se convierte en un mecanismo de gestión clave, que puede ayudar a impulsar las transformaciones, y que debiese estar íntimamente coordinada las metas del PMG, PGC, Matriz de Riesgo.
- **Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG):** La coordinación de este programa, actualmente radicado en contraloría Interna, podría ser más efectiva de estar coordinada con la elaboración, monitoreo y seguimiento de los CDC.
- **Matriz de Riesgo:** La coordinación estratégica de este instrumento es actualmente coordinada por el Jefe de Gabinete del Director. Su gestión sería más efectiva de estar

---

<sup>22</sup> Art. 43º letra e) D.S 355 (V. y U.), de 1976.

coordinada con los instrumentos asociados a incentivos como el CDC o el PMG y las instancias abocadas a la modernización de la institución tales como la Unidad de Certificación ISO propuesta anteriormente.

- **Sistema de Programación Gubernamental:** El monitoreo y seguimiento de las prioridades gubernamentales se vería beneficiado de una estrecha coordinación con el SIG y con el CDC.
- Otros mecanismos o instrumentos de gestión de carácter transversal y que se verían beneficiados de la sinergia con los mecanismos mencionados o de su monitoreo y ejecución por profesionales especialistas en temas de gestión.

**Cuadro III.3:  
Organigrama Propuesto  
Departamento de Programación Física y Control**



Paralelamente a los cambios anteriormente propuestos, se recomienda consolidar en la base de datos del SIG, aquellos indicadores que estén siendo gestionados por otros sistemas como por ejemplos los indicadores que miden los objetivos del sistema de gestión de calidad, o los indicadores que miden los objetivos comprometidos en los convenios de desempeño colectivo.

El sostenido aumento de indicadores monitoreados al interior del servicio, así como las oportunidades que se desprenden de la nueva estructura orgánica, debiese llevar a considerar acciones tendientes a:

- Pasar del actual sistema de de almacenamiento de datos en base a una planilla Excel y evolucionar hacia un sistema de información computacional.
- Revisar los actuales tipos de reportes y analizar la elaboración de nuevos tipos de reportes. Algunos ejemplos de nuevos tipos de reportes a considerar son:
  - Reportes por objetivo estratégico (uno para cada uno de los 6 objetivos) que consoliden la totalidad de indicadores asociados.
  - Reportes personalizados para distintas que permitan visualizar los indicadores que son de su responsabilidad directa, así como aquellos indicadores transversales en los cuales tienen responsabilidad indirecta, tales como los indicadores de siniestralidad, capacitación y satisfacción de los ambientes laborales.
- Incorporar reportes gráficos, que permitan observar tendencias o ciclos en los indicadores.

Toda evolución del SIG debe siempre procurar mantener la atención en que:

- La información proporcionada en el reporte debe ser de relevancia para la persona que lo recibe. Debe evitarse incorporar exceso de información, o información demasiado compleja para su análisis.
- Ha de poder funcionar como herramienta de diagnóstico, especificando que no está marchando según lo presupuestado.

- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones
- Proporcionar los medios para solucionar los problemas detectados

Algunas consideraciones finales: Las recomendaciones sobre cambios a la estructura orgánica, son de carácter técnico, y responden al análisis de la información disponible en su momento. El análisis no considero variables tales como las preferencias de los involucrados en las modificaciones, o la pertinencia temporal de los cambios. Todas estas variables deberán ser analizadas por los responsables de tomar las decisiones previo a ejecutarlas.

3. Teniendo como ejes los Programas y Proyectos de Vivienda y de Desarrollo Urbano de la Ciudad, y los Programas Barrio, el SERVIU Metropolitano deberá contabilizar toda la información de ingresos y gastos por producto estratégico, subproducto y sus respectivos componentes, en virtud de los siguientes factores:
  - a) La necesidad de evaluar en la eficiencia y rentabilidad de los programas vigentes del Servicio sobre los productos estratégicos y proyectar los efectos de programas en estudio.
  - b) La dificultad de asignar los gastos e ingresos indirectos a los productos estratégicos, y la dificultad de estudiar la eficiencia de la planificación financiera por producto estratégico, así como la responsabilidad de cada uno sobre los eventuales saldos de caja mensuales.
  - c) La necesidad de contar con información en línea de los estados y evolución de todos los indicadores de gestión usados en el Servicio.

El SERVIU Metropolitano deberá contabilizar toda la información de ingreso y gastos por producto estratégico, subproducto y sus respectivos componentes. Este es un requisito fundamental para ordenar el accionar del Servicio de acuerdo a los productos Programas y Proyectos de Vivienda, Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad y Programa Barrio, en el entendido de que los movimientos financieros son indispensables para analizar la efectividad y eficiencia de las acciones asociadas a cada producto.

4. Dado que se han detectado carencias en aspectos como fiscalización, disciplina financiera, incentivos para el autofinanciamiento, enfoques de focalización, evaluación de los programas y servicios por parte de la población, se detecta la necesidad de incorporar nuevos indicadores que permitan evaluar estos aspectos.

En la siguiente tabla se propone un nuevo set de indicadores a ser agregados por el SERVIU Metropolitano:

**Cuadro III.4:  
Indicadores Recomendados para la Matriz Comprehensiva del Gasto**

<b>Producto</b>	<b>Observación</b>
Programas y Proyectos Habitacionales	Se requiere asegurar la calidad de la Asistencia Técnica, lo que permitirá alcanzar buenos resultados en las soluciones habitacionales. Por tanto, es pertinente un indicador de calidad asociado a este proceso.
Programas y Proyectos Habitacionales	Falta un indicador que haga referencia al porcentaje de subsidios DS 40, PPF y Localización pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t o t-1, según corresponda.

Programas y Proyectos Habitacionales	No existe seguimiento y control a nivel de indicadores en términos de la calidad de las soluciones habitacionales con posterioridad a su entrega, por tanto es pertinente un indicador que evalúe este aspecto.
Programas y Proyectos Habitacionales	En el indicador que mide la Relación entre el total de postulantes y los subsidios programados otorgar en el año 2008 para el conjunto de FSV I
Programas y Proyectos Habitacionales	Se debe ser capaz de monitorear de manera efectiva la reducción del déficit habitacional en la región, de tal forma que exista en los sistemas de información de gestión un indicador que permita monitorear los avances y aportes del SERVIU en esta materia. Esta información deberá alimentarse con cifras aportadas por Estadísticas con CENSO, Ficha de Protección Social, etc.
Programas y Proyectos Habitacionales	Se debe complementar con medidas sobre el plazo promedio de pago de los subsidios. Este indicador permitirá ver cuantos subsidios van quedando rezagados respecto del total de subsidios
Programas y Proyectos Urbanos	El indicador de Megaproyectos Urbanos debe hacer referencia a Proyectos Integrales.
Programa Barrio	Crear un indicador que permita evaluar el total de proyectos de pavimentos participativos
Programa Barrio	Agregar un indicador que de cuenta de los resultados del subproducto Condominios Sociales
Institucional	Para mejorar la evaluación del grado de focalización en el uso de los recursos, se recomienda incorporar un indicador que mida el porcentaje de los gastos que se destinan a los dos primeros quintiles de vulnerabilidad, respecto del total de transferencias para subsidios o respecto del total de egresos del SERVIU
Institucional	Incorporar un indicador asociado a los resultados de los procesos de auditoría asociados a la Matriz de riesgo de en cuanto a los resultados de seguimiento y mejoras en los procesos
Institucional	Incluir dentro de los Indicadores del SIG un indicador que mida el porcentaje de recomendaciones implementadas del total de recomendaciones comprometidas en informes de compromiso de seguimiento

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se deben incorporar sistemáticamente Indicadores que midan la satisfacción de usuarios para los diferentes programas, lo que permitiría realizar mejoras a los proyectos de acuerdo a los requerimientos y falencias percibidas por los propios clientes. Se debe establecer un cronograma de evaluaciones de satisfacción para cada uno de los productos y subproductos que ofrece el SERVIU Metropolitano, el cual podría ponderarse en importancia de acuerdo a la representación financiera de cada producto en el presupuesto de gastos del SERVIU. Se debe tomar como referencia la Encuesta de Percepción de Calidad de Vida Urbana, realizada por el INE en 2007<sup>23</sup>, para complementar el análisis y como referencia para realizar sus propias consultas.

Se recomienda licitar estos estudios al sector privado para garantizar independencia. Por último, se deberá considerar un diseño muestral apropiado. Para cada programa se recomienda diseñar una muestra estadística representativa y planificar estudios de satisfacción de al menos tres etapas. Para los Subsidios Habitacionales se recomienda evaluar al momento de adjudicar los subsidios y al momento de comenzar a habitar la vivienda y por último después de un año de estar habitando su vivienda.

<sup>23</sup> Esta encuesta se realizó para comunas aleatorias sin agregar por Región, por lo que sus resultados no se analizarán en este documento.

En la misma evaluación, se debería cotejar la satisfacción de los beneficiarios de los subsidios en cuanto a la calidad de las empresas externas (EGIS) que se hacen cargo de estos servicios.

Se recomienda que cuando los indicadores lleguen a un nivel cercano al 100% de cumplimiento, se deben establecer nuevos indicadores más exigentes, modificando los denominadores o la variable que sea dada en la fórmula.

5. En atención a los avances logrados en materia de certificación ISO por la Unidad de Sistemas, dependiente de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales, de la buena recepción que ha tenido el trabajo realizado entre las personas entrevistadas, la importancia entregada al tema de la calidad por los lineamientos del MINVU y de los diagnósticos de avance en la madurez de los procesos:

Se recomienda consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001. Para esto se estima conveniente elaborar un itinerario priorizado de mediano plazo que defina las etapas para la certificación de la totalidad de los productos estratégicos del servicio, y asegurar los recursos económicos y humanos necesarios para asegurar su materialización.

Se considera prioritario comenzar con la certificación de las áreas de negocio asociadas al D.S. 40, al PPPF, Condominios Sociales y el Sistema de Pagos.

En la misma línea, se sugiere no descuidar la debida actualización y potencial optimización de procesos de negocios ya certificados. Uno de los riesgos asociados a la formalización y sistematización de los procesos de negocio es que pueden perderse los incentivos a su constante revisión. Por esta razón se sugiere buscar los mecanismos necesarios para incentivar la mejora continua de los procesos ya certificados.

6. A lo largo del informe se concluye desde distintas perspectivas la existencia de insuficiencias en la relación entre el SERVIU y las EGIS/PSAT durante la etapa de organización de la demanda, particularmente en el periodo anterior al ingreso del proyecto al SERVIU. Las insuficiencias se relacionan con la ausencia de herramientas de monitoreo, de mecanismos para evaluar independientemente la calidad del servicio entregado y de indicadores o estándares para evaluar el desempeño en el periodo anterior al ingreso de los proyectos al SERVIU.

Para remediar esta situación se recomienda generar indicadores objetivos de evaluación en relación al Convenio Marco y las temáticas de Calidad – Cumplimiento – Organización a partir del primer contacto que tenga un ciudadano con una EGIS.

En la temática de calidad, se estima clave poder medir de manera objetiva la calidad de la información entregada por la EGIS/PSAT y la calidad de la atención al usuario, para lo que se hace necesario definir un protocolo de atención y la entrega de material informativo estandarizado básico de manera obligatoria.

El protocolo que se establezca para las EGIS/PSAT debiese definir entre otros:

- Horarios mínimos de atención.
- Entrega de material informativo estandarizado, sin perjuicio de otro material que desee distribuir la EGIS/PSAT
- Establecer la obligatoriedad de mantener presente y a la vista documento que certifique vigencia del convenio marco.
- Especificación detallada de los requerimientos necesarios para cumplir el requisito de contar con oficinas adecuadas establecido por el convenio marco.

- Libro de reclamos a la vista.
- Registro de usuarios atendidos y entrega de comprobante de atención.

Una herramienta interesante a considerar para la generación de los indicadores recomendados, es la técnica del cliente incógnito. Esta técnica permite evaluar la atención al ciudadano, a través de un analista que se hace pasar por cliente. Este es un servicio que consultoras en investigación de mercado pueden ofrecer, lo que permite contar con una evaluación independiente. La existencia de un protocolo de atención como el que se propone permitiría una evaluación más objetiva.

Otro elemento interesante de evaluar en lo relativo a la calidad de los resultados en esta etapa, tiene relación con la medición del tiempo entre que el usuario establece su voluntad de postular a un subsidio hasta que finalmente se materializa el ingreso de su postulación al SERVIU. Este indicador podría obtenerse a partir de un documento que formalice las intenciones de postulación que se han puesto en conocimiento del SERVIU.

7. Definir mecanismos apropiados de compensación presupuestaria para los SERVIU en los casos en que deban asumir como EGIS producto de la suspensión de un contrato de manera de equilibrar los desincentivos de ejercer dicha sanción asociados a la sobrecarga de trabajo no contemplado por parte del SERVIU o las modificaciones presupuestarias que implica.
8. Dar seguimiento y monitoreo a las recomendaciones y a los compromisos en materia de género que se desprenden del PMG de Género y de los avances logrados últimamente.
9. Formalizar la actual estructura organizacional del SERVIU Metropolitano mediante resolución de la Ministra de Vivienda y Urbanismo para resolver las diferencias existentes entre las estructuras formales y las reales.
10. Para mejorar la coordinación del Consejo Asesor, se considera recomendable la realización de reuniones de manera periódica, con fechas preestablecidas con antelación, de duración acotadas y con agendas conocidas con antelación por los participantes. Esto permite una coordinación más eficaz y eficiente en el mediano plazo al permitir a los distintos actores que concurren a la reunión organizar de mejor manera su agenda y preparar con antelación los temas a tratar.
11. Se recomienda llamar a licitación y adjudicación de al menos un 60% de las actividades de capacitación antes del 31 de junio. A su vez, se recomienda realizar las actividades de capacitación, en su mayoría (90%) hasta el mes de noviembre. Esto debiera plasmarse en los indicadores de gestión asociados al Plan Anual de Capacitación y en las metas que se comprometen.
12. Se recomienda estudiar tanto la factibilidad técnica, jurídica y económica de externalizar los servicios de movilización del servicio, principalmente en lo que se refiere a automóviles de transporte, pero sin descartar los vehículos de carga como camionetas o camiones.
13. Con respecto a los sistemas de información, priorizar la inversión en interoperabilidad de los sistemas en particular entre el Rukan y el SIGFE. Complementariamente, los encargados de ingresar información a Rukan debiesen poder obtener reportes sobre los resultados generados con su información. La retroalimentación de la información dirigida al personal responsable de ingresar información representa un incentivo clave para todos los actores y usuarios.

14. Revisar la factibilidad de fortalecer los mecanismos de negociación entre la DIPRES y cada SERVIU donde la definición del presupuesto pueda tener una mayor correspondencia con las particularidades de la región. Esta modificación atañe más a una forma de realizar la labor de elaboración presupuestaria, más que a un cambio en los roles o funciones que le competen a cada instancia gubernamental.
15. Formalizar un mecanismo de coordinación que permita una comunicación fluida del SERVIU con las EGIS y las PSAT que apunte a resolver de manera conjunta y consensuada los desafíos comunes producto de la nueva política habitacional.
16. Monitorear la instalación y los avances de las mesas técnicas Bi-mensuales del Programa Quiero mi Barrio y las reuniones de trabajo mensuales entre SERVIU y SEREMI vía Mesas Técnicas.

### **III.3 RECOMENDACIONES SOBRE COMPARACION Y REPLICABILIDAD**

1. Formalizar un mecanismo de coordinación técnica entre los distintos SERVIU que permita compartir problemas comunes y soluciones exitosas, así como el diseño y desarrollo de iniciativas en conjunto. Algunas iniciativas que se recomienda que sean abordadas en conjunto son: el desarrollo de software de apoyo a la gestión, estrategias de gestión territorial, cambios en la estructura organizacional, identificaciones de problemas y soluciones a las relaciones con el nivel central.
2. Se recomienda que las estrategias exitosas que desarrolle el SERVIU Metropolitano para abordar los desafíos que se desprenden del incremento de obras vía la figura de convenio mandatos puedan ser replicadas en otras regiones en la eventualidad que estas se enfrentaran a similar desafío.
3. El MINVU debe realizar esfuerzos para fortalecer el accionar de las EGIS. Las prioridades de los esfuerzos deben ir asociados a la formalización de los mecanismos de coordinación y retroalimentación, a la creación de incentivos a su operación en zonas con nula o escasa presencia de EGIS, y a la información de los beneficiarios que contratan las EGIS de modo que puedan ejercer correctamente sus derechos y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.
4. Es fundamental que la Subsecretaría promueva espacios de participación para los usuarios de los sistemas de información para retroalimentar y conceda niveles crecientes de deliberación en la toma de decisiones en la etapa de diseño.
5. Con respecto a los sistemas de información, priorizar la inversión en interoperabilidad de los sistemas en particular entre el Rukan y el SIGFE. Complementariamente, los encargados de ingresar información a Rukan debiesen poder obtener reportes sobre los resultados generados con su información.
6. Con respecto a los sistemas de información, asegurar y aumentar la participación y compromiso de usuarios finales en la etapa de diseño o rediseño de sistemas de información manejados a nivel de la Subsecretaría, en particular los funcionarios de los SERVIUs involucrados
7. Formalizar la actual estructura organizacional mediante resolución de la Ministra de (V. y U.) para resolver las diferencias existentes entre las estructuras formales de las reales.

8. El servicio debiera reflexionar sobre los riesgos que implica que una parte importante de las labores de fiscalización asociadas al Plan de Aseguramiento de la Calidad sean realizadas por personal a honorarios, en atención a que ello provoca tensión en las relaciones laborales y debido a que no son sujeto de responsabilidad administrativa. Se debe explorar y aprovechar la actual normativa y la Ley de Presupuestos permite que el MINVU contrate a honorarios a funcionarios con responsabilidad administrativa para que desempeñen funciones que atañen al PAC bajo la calidad de Agentes Públicos en un número que no exceda a las 80. Esta figura le permitiría a los SERVIU continuar contratando personal a honorarios para desempeñar labores de Aseguramiento de la Calidad, pero que si represente la relevancia y responsabilidad que tal función representa a la luz de la Nueva Política Habitacional.
9. Con el fin de mejorar la eficacia de diversos mecanismos de gestión, se recomienda concentrar en una unidad de perfil gestor los instrumentos y mecanismos de gestión transversales del servicio tales como CDC, PMG, Matriz de Riesgo, SIG, Certificaciones ISO, etc.
10. Definir mecanismos apropiados de compensación presupuestaria para los SERVIU en los casos en que deban asumir como EGIS producto de la suspensión de un contrato de manera de equilibrar los desincentivos de ejercer dicha sanción asociados a la sobrecarga de trabajo no contemplado por parte del SERVIU o las modificaciones presupuestarias que implica.
11. Publicar y difundir activamente los resultados de las evaluaciones semestrales de las EGIS/PSAT realizados por el SERVIU.
12. Realizar en forma sistemática estudios de satisfacción de usuarios de los Programas de Vivienda. Para cada programa se recomienda diseñar una muestra estadística representativa y planificar estudios de satisfacción de al menos tres etapas del proceso de materialización de la vivienda. Por ejemplo, al momento de adjudicar los subsidios y al momento de comenzar a habitar la vivienda y por último después de un año de estar habitando su vivienda.
13. Se recomienda coordinar el Programa de Habitabilidad de FOSIS con el Programa de Protección del Patrimonio Familiar Título II: Mejoramiento de la Vivienda en atención a que se detecta que afectan a públicos similares con diferentes niveles de precariedad..
14. Se recomienda llamar a licitación y adjudicación de al menos un 60% de las actividades de capacitación antes del 31 de junio. A su vez, se recomienda realizar las actividades de capacitación, en su mayoría (90%) hasta el mes de noviembre. Esto debiera plasmarse en los indicadores de gestión asociados al Plan Anual de Capacitación y en las metas que se comprometen.
15. Se recomienda consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>ANTECEDENTES GENERALES SERVIU METROPOLITANO</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN</b> .....	<b>10</b>
1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO. 10	
1.1 Misión Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.....	10
1.2 Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.....	11
1.3 Sistema de Programación Gubernamental .....	12
2 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA INSTITUCIÓN.....	15
2.1 Misión Institucional .....	15
2.2 Objetivos Estratégicos .....	15
2.3 Productos Estratégicos y Subproductos ordenados por Objetivo Estratégico .....	16
2.4 Clientes / Usuarios / Beneficiarios .....	31
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN.....	71
3.1 Relación del SERVIU Metropolitano con la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y con la SEREMI de Vivienda.....	71
3.2 Estructura Organizacional, Distribución de Funciones y Mecanismos de Coordinación...77	
3.3 Recursos Humanos, Tecnológicos e Infraestructura.....	97
3.4 Procesos de Provisión y Producción.....	118
3.5 Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable.....	154
3.6 Mecanismos de Auditoría, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos. ....	167
3.7 Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión de la Información.....	175
3.8 Instrumentos que utiliza el SERVIU Metropolitano para retroalimentar e informar de su gestión a la Subsecretaría de vivienda y Urbanismo y a la SEREMI de Vivienda.....	191
3.9 Describir la estructura organizacional y los mecanismos de gestión del Serviu Metropolitano con respecto a otros SERVIU .....	192
4 ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	211
4.1 Presupuesto Ministerial .....	211
4.2 Presupuesto SERVIU Metropolitano.....	212
4.3 Clasificación de los Ingresos de SERVIU Metropolitano .....	214
4.4 Clasificación de los Gastos de SERVIU Metropolitano .....	216
4.5 Distribución por Producto Estratégico.....	217
<b>CAPÍTULO II.- EVALUACIÓN</b> .....	<b>221</b>
5 ANÁLISIS DEL DISEÑO INSTITUCIONAL.....	221
5.1 Consistencia en las Definiciones Estratégicas.....	221
5.2 Duplicaciones y Complementariedades.....	237
5.3 Productos prescindibles, ausentes o externalizables.....	242
5.4 Estructura institucional y distribución de funciones .....	247
5.5 Reformulaciones .....	254

6	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN .....	258
6.1	Relación del SERVIU Metropolitano con la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo con la SEREMI de Vivienda.....	258
6.2	Estructura Organizacional y Mecanismos de de Coordinación .....	262
6.3	Recursos Humanos, Tecnológicos e Infraestructura.....	264
6.4	Procesos de Provisión y Producción.....	272
6.5	Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable .....	276
6.6	Mecanismos de Auditoria, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos. 280	
6.7	Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión de la información.....	281
6.8	Instrumentos que utiliza el SERVIU Metropolitano para retroalimentar e informar de su gestión a la Subsecretaría de vivienda y Urbanismo y a la SEREMI de Vivienda.....	283
6.9	Comparar la Gestión Organizacional del SERVIU Metropolitano con respecto a otros SERVIU.....	285
7	ANALISIS DE PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA .....	298
7.1	Estructura y Evolución del Presupuesto.....	298
7.2	Análisis de Ejecución Presupuestaria .....	301
7.3	Análisis del Presupuesto Ejecutado por Producto Estratégico .....	302
7.4	Análisis de Disciplina Financiera.....	304
8	ANALISIS DE RESULTADOS .....	307
8.1	Indicadores de Eficacia y Calidad .....	307
8.2	Indicadores de Eficiencia y Economía .....	316
	<b>CAPÍTULO III: CONCLUSIONES .....</b>	<b>322</b>
9	CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO .....	322
10	CONCLUSIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTION.....	325
11	CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS .....	335
12.	CONCLUSIONES SOBRE REPLICABILIDAD .....	338
	<b>CAPITULO IV.- RECOMENDACIONES .....</b>	<b>339</b>
	<b>CAPITULO V.- RECOMENDACIONES SOBRE COMPARACION Y REPLICABILIDAD.....</b>	<b>352</b>

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la aprobación de la ley de Presupuestos para el año 2008 se suscribió un Protocolo de Acuerdo con el Congreso que, entre otras materias, incorpora la realización de una Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y del Parque Metropolitano de Santiago (PMS).

La división de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, en cumplimiento con este Protocolo de Acuerdo, en el mes de agosto de 2008 llamó a licitación pública para realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y el Parque Metropolitano de Santiago (PMS), la cual fue adjudicada a la empresa Estudios y Consultorías Focus.

El objetivo general de este Estudio es realizar una evaluación del diseño institucional -consistencia con las definiciones estratégicas-, la gestión institucional y los resultados y uso de los recursos en la provisión de los productos estratégicos de las instituciones evaluadas.

Se espera, como resultado de la evaluación, un juicio evaluativo sustentado de la racionalidad del diseño institucional, de las capacidades y procesos institucionales, así como también una evaluación de eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos<sup>1</sup>.

El presente documento, que corresponde al Informe Final Preliminar y tiene por objetivo presentar la evaluación del diseño, la coherencia estratégica del SERVIU Metropolitano, la gestión y capacidad institucional y el análisis de presupuesto y resultados.

El informe está estructurado en los siguientes 4 Capítulos: Descripción, Evaluación y Conclusiones y Recomendaciones, cuyo contenido es el siguiente:

- **Capítulo I: Descripción**

Se describen la misión y objetivos estratégicos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, así como los del SERVIU Metropolitano. Además se detallan las Prioridades Gubernamentales. Se describen los productos estratégicos institucionales, vinculados a los objetivos y a los clientes, y la estructura organizacional.

Adicionalmente se describirá la capacidad institucional y los mecanismos de gestión institucionales.

- **Capítulo II: Evaluación**

Contiene el análisis y evaluación de todos los aspectos descritos en el capítulo anterior, el análisis de duplicaciones y complementariedades, la evaluación de producto prescindibles, ausentes y/o externalizables. De la misma forma, se realiza un análisis del presupuesto, la disciplina financiera y los resultados.

- **Capítulo III: Conclusiones**

Se presentan las conclusiones obtenidas en el Capítulo de Evaluación, separando las Conclusiones de Diseño, las sobre la Organización y los Mecanismos de Gestión y las Conclusiones sobre Resultados.

---

<sup>1</sup> Esta evaluación corresponde a una descripción y análisis de la situación institucional en un momento del tiempo, sin embargo ésta institución está inserta en un proceso dinámico de cambios y modificaciones, las cuales en algunos casos se han reformado en el transcurso de este estudio.

- **Capítulo IV: Recomendaciones**  
Se presenta un set de recomendaciones surgidas a raíz de la descripción y la evaluación realizada a lo largo de este Estudio.
- **Capítulo V: Recomendaciones sobre Comparación y Replicabilidad**  
Se presenta un set de recomendaciones surgidas a raíz de la comparación del SERVIU Metropolitano con los SERVIU de Aysén y Valparaíso.

## ANTECEDENTES GENERALES SERVIU METROPOLITANO

El Servicio de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) Metropolitano es un Organismo Público especializado, encargado de ejecutar, fiscalizar y evaluar *“las políticas, planes y programas que ordene el MINVU (Ministerio de Vivienda y Urbanismo) directamente o a través de sus Secretarías Ministeriales”*<sup>2</sup>. Es a su vez, una *“institución autónoma del Estado, relacionada con el Gobierno a través del MINVU, con personalidad jurídica, con patrimonio distinto del Fisco, de duración indefinida y de derecho público”*<sup>3</sup>.

Su rol de ejecutor de los lineamientos del Ministerio lo convierte en un reflejo de las políticas habitacionales del período estudiado, y en cuanto a éstas, es fácil distinguir dos períodos: 2000-2006, y 2006 hasta la fecha.

### Política Habitacional 2000-2006: GOBIERNO DE RICARDO LAGOS

Durante este período, correspondiente al gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar, la política habitacional se enmarcó en la idea de que el crecimiento económico y la modernización del país tenían que ir de la mano con una mayor igualdad de oportunidades y mayor integración y protección social<sup>4</sup>.

En este marco, el MINVU tomó como responsabilidad *“el desarrollo de ciudades funcionales, equitativas, eficientes, socialmente integradas, con viviendas que reconozcan la diversidad de la demanda, barrios con equipamiento y espacios públicos donde se generen posibilidades para el desarrollo de la cultura y el ejercicio de la democracia”*<sup>5</sup>.

Las directrices para el MINVU en ese período eran las siguientes<sup>6</sup>:

- Terminar con la erradicación de las familias de los asentamientos del Programa Chile Barrio.
- Disminuir el déficit habitacional, y focalizar la inversión preferentemente en los pobres.
- Modernizar la gestión de las ciudades, actualizando la legislación, la normativa y los instrumentos de planificación territorial.
- Mejorar la calidad de vida en las ciudades, aumentando la oferta de espacios públicos integrales y poniendo en valor las áreas patrimoniales.

Los principales problemas que existían hasta esa fecha respecto de las políticas habitacionales en relación a la efectividad de los programas, tenían que ver con las imperfecciones en la focalización del gasto en los más pobres, el hecho de que la masividad de los servicios del SERVIU generó problemas en la calidad, que se requería atacar con más fuerza la segregación social y geográfica y la mejora en el acceso hacia los servicios básicos y calidad de vida<sup>7</sup>.

Para enfrentar estos problemas y cumplir con los objetivos, se diseñaron y profundizaron una serie de proyectos entre los cuales se pueden destacar<sup>8</sup>:

---

<sup>2</sup> Historia del SERVIU Metropolitano en [www.serviurm.cl](http://www.serviurm.cl).

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> “Chile: Un siglo de políticas en vivienda y barrio”. MINVU y División de Estudios y Fomento Habitacional (DITEC).

<sup>5</sup> *Ibíd.*

<sup>6</sup> *Ibíd.*

<sup>7</sup> “Chile: Un siglo de políticas en vivienda y barrio”. MINVU y División de Estudios y Fomento Habitacional (DITEC).

<sup>8</sup> *Ibíd.*, y “Desafíos de la ‘nueva’ política habitacional”, Instituto Libertad y Desarrollo.

- Un Barrio para mi Familia: Complemento al programa Chile Barrio, con entrega de soluciones habitacionales y apoyo hacia la integración social de los pobladores en sus nuevas viviendas tras la erradicación.
- Fondo Solidario de Vivienda (FSV) I: Entrega subsidios para el segmento más pobre de la población<sup>9</sup>.
- Programa Habitacional: El gasto para disminuir el déficit habitacional se orientó en más de un 60% hacia el 30% más pobre.
- Vivienda Social Dinámica: A partir de una solución habitacional básica se le da la alternativa al usuario para intervenir su vivienda.
- Programas Bicentenario 2002-2010, Espacios Públicos y Vialidad y Pavimentos: Todos proyectos orientados hacia desarrollar las ciudades y dotarlas de infraestructura, conectividad y espacios públicos de calidad. El apoyo estatal se manifiesta en el hecho de que el presidente Ricardo Lagos ubicó a la llamada Reforma de las Ciudades entre las siete grandes reformas de su mandato<sup>10</sup>.

Política habitacional 2006 a la fecha: “Nueva política habitacional”, GOBIERNO DE LA PRESIDENTA MICHELLE BACHELET.

La “Nueva Política Urbano Habitacional de Integración Social” instaurada en 2006 se estableció como uno de los cuatro ejes del programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet<sup>11</sup>. En sus palabras, *“para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos, se necesitan políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”*<sup>12</sup>.

El objetivo final de esta política es entregar viviendas dignas, barrios equipados y ciudades integradas.

Dicho marco se cruza con los tres desafíos de esta política<sup>13</sup>:

- Disminuir el déficit habitacional, focalizando en las familias que viven en pobreza.
- Garantizar la calidad de las viviendas, mejorando su estándar y los procesos de diseño y construcción.
- Promover integración social, procurando soluciones habitacionales insertas en barrios y ciudades.

Para continuar con la focalización del gasto y mejora de las viviendas se pueden destacar el Fondo Solidario de Vivienda II que complementa el FSV I al ampliar la cobertura hacia el segmento inmediatamente superior al que cubre este programa; y el Subsidio Habitacional Rural. Dentro del desarrollo de las ciudades y la integración social, el proyecto más importante es seguir implementando las obras en el marco del Bicentenario.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> “Chile: Un siglo de políticas en vivienda y barrio”. MINVU y División de Estudios y Fomento Habitacional (DITEC).

<sup>11</sup> “Muestra de proyectos ejecutados a través del Fondo Solidario de Vivienda y el Subsidio Habitacional Rural”. MINVU, diciembre de 2007.

<sup>12</sup> “Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010”, Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

<sup>13</sup> “Muestra de proyectos realizados ejecutados a través del Fondo Solidario de Vivienda y el Subsidio Habitacional Rural”, MINVU.

Éstas son algunas de las metas para 2009 por foco de acción:

Vivienda:

- Entrega de 140.786 nuevos subsidios.

Barrios

- Programa "Quiero Mi Barrio"
- Recuperación de condominios sociales
- Programa de pavimentación participativa

Ciudad

- Incrementos de inversión y mejoras en la planificación y gestión urbana

Las últimas modificaciones en la Política Habitacional Chilena han avanzado decididamente hacia un énfasis en el mejoramiento de la calidad, enfatizando en una primera etapa el mejoramiento de los aspectos técnicos de las viviendas, mediante una modificación de especificaciones técnicas, para luego incorporar progresivamente algunos aspectos relativos al diseño, a través de innovaciones importantes en las bases de licitaciones de los diferentes programas, para llegar en la actualidad a una etapa más madura, en la cual se establece el concepto de calidad de vida ligado al mejoramiento integral del barrio como un concepto importante. Este mejoramiento integral se refleja en los nuevos programas como el Fondo Solidario de Vivienda y en intervenciones como el programa Vivo mi Barrio, o mejoramiento de los 200 Barrios.

Paralelamente a este desplazamiento del eje programático desde el énfasis cuantitativo a la visión de carácter cualitativo, progresivamente también se ha generado una corriente más liberal respecto al rol del Ministerio de la Vivienda y Urbanismo en la gestión de las políticas habitacionales, es así como en los últimos años han cobrado más importancia, en un principio, los Programas Privados (aquellos en que privados participan en la entrega de asistencia técnica a los beneficiados) por sobre los Programas SERVIU, posteriormente se generó el Programa de Fondos Concursables Solidarios, en el cual asumían un rol preponderante las Entidades Organizadoras en todos los aspectos de gestión de los proyectos, compartiéndose con el SERVIU solamente la asistencia técnica para la licitación y contratación de obras, además de la inspección técnica de las obras mediante la asignación de un Prestador de Asistencia Técnica externo contratado para esos efectos.

Esta acción de transferencia de la gestión del proceso habitacional a otras entidades, tiene su punto más alto, en el Fondo Solidario de Vivienda, en este, se establece como eje central de la gestión habitacional de este programa a las llamadas EGIS (Entidades de Gestión Inmobiliaria Social), las cuales son las encargadas de manejar las distintas etapas del Proceso Habitacional, desde la prospección de necesidades habitacionales, la organización de la demanda, la planificación del ahorro, el estudio de factibilidad y provisión de los terrenos, el diseño de los proyectos técnicos de urbanización, el diseño del conjunto y arquitectura de las viviendas, el diseño e implementación de un autodiagnóstico comunitario, el diseño y aplicación de un Plan de Habilitación Social, el estudio de propuestas constructivas y la contratación de las obras, el diseño y aplicación de una metodología de asistencia técnica para el proceso posterior a la obtención de los subsidios y finalmente la inspección técnica de las obras y la tramitación de las recepciones finales concluyendo con las escrituraciones e inscripciones correspondientes.

De la misma forma los PSAT (Prestadores Sociales de Asistencia Técnica), son entidades que apoyan a las familias durante todo el proceso de postulación a las distintas modalidades del Fondo Solidario de Vivienda y del Subsidio Habitacional Rural respectivamente. Esto abarca, desde la

organización de los postulantes y la preparación de los proyectos, hasta la entrega de las viviendas a los beneficiarios del subsidio.

Para los proyectos de construcción las principales funciones que deben asumir la EGIS o el PSAT son<sup>14</sup>:

- Organización de la demanda habitacional.
- Diseño y elaboración de proyectos de arquitectura e ingeniería.
- Diseño y Ejecución del Plan de Habilitación Social.
- Contratación de las Obras.
- Inscripción de las viviendas en el Conservador de Bienes Raíces y entrega a los beneficiarios.

Para proyectos de adquisición de viviendas las principales funciones de las EGIS son:

- Asesoría para la adquisición de viviendas construidas.
- Tasación de la Vivienda.
- Diseño y Ejecución del Plan de Habilitación Social.
- Inscripción de las viviendas en el Conservador de Bienes Raíces y entrega a los beneficiarios.

Para operar como EGIS o PSAT las entidades interesadas deben suscribir un Convenio Marco con el MINVU, en el que se establecen las acciones, condiciones, compromisos y obligaciones que asumirán para la preparación, desarrollo y ejecución de los proyectos, y cualquier otra estipulación que se estime conveniente a los intereses de las partes.

Se observa además en el SERVIU una clara tendencia a dejar de percibir ingresos por dividendos al externalizar progresivamente la construcción de forma tal que se espera que este año desaparezcan dichos recursos como fuente de financiamiento<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl)

<sup>15</sup> Entrevista con Sergio Fuenzalida, departamento financiero SERVIU Metropolitano.

## CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN

### 1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO.

#### 1.1 Misión Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

La Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo estableció en el año 2006 una nueva política ministerial, llamada “Política Urbano Habitacional de Integración Social”, que orienta sus acciones y las de los servicios que dependen de ella. Esto se relaciona con la necesidad de integrar en el quehacer del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) y sus servicios la visión contenida en el programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet sobre las políticas habitacionales y urbanas: *“Para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos, necesitamos políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”*<sup>16</sup>.

El fruto que debería brotar de la implementación de esta nueva política es resumido por la Subsecretaría de la siguiente manera: Viviendas dignas, Barrios equipados, Ciudades integradas. En esta formulación conviven los tres focos de la Nueva Política: Vivienda, Barrios y Ciudad. Estos tres elementos representan tres escalas o niveles de abordar los problemas urbanos y habitacionales, y deben ser entendidos como tres perspectivas distintas y complementarias al mismo tiempo.

Distintas, porque cada nivel requiere ser comprendido particularmente, proponiendo soluciones pertinentes a los problemas existentes en una determinada escala. Complementarias, porque en conjunto permiten dar cuenta del fenómeno urbano de manera integral.

Los propósitos de la Nueva Política Urbano Habitacional del MINVU son los siguientes:

- “Integrar políticas urbanas y habitacionales para recuperar zonas urbanas vulnerables y segregadas
- Garantizar el acceso de los más pobres a barrios y zonas urbanas bien equipadas y conectadas.
- Fomentar la inclusión de los ciudadanos en el desarrollo de sus barrios y ciudades
- Mejorar el diseño y ejecución de nuevos barrios integrados y diversos.
- Integrar las políticas urbanas, mediante la articulación con otras políticas sociales.”<sup>17</sup>

En el contexto de la Nueva Política Urbano Habitacional se inserta la Misión Institucional de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. La misión institucional es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Ministerio o Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios de éste hacia el logro de un resultado esperado. La misión institucional de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo para 2009 se presenta a continuación:

---

<sup>16</sup> “Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010”, Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

<sup>17</sup> *Ibid.*

**Cuadro I.1:  
Misión Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo**

<b>Misión Institucional</b>
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los chilenos/as y sus familias, respetando su diversidad, favoreciendo la integración social, reduciendo inequidades y fortaleciendo la participación ciudadana a través de políticas y programas destinados a asegurar viviendas de mejor calidad, barrios mejor equipados y ciudades integradas, competitivas y sustentables.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a "Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010", Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

A principios de la década la Misión de la Subsecretaría se centraba en implementar la acción social del Estado y coordinar los sectores públicos y privados, siendo además muy explícitos en enfatizar la acción hacia los más pobres. El año 2002 la misión decía: "Asegurar la oportuna y efectiva implementación de la acción social del Estado en materia habitacional, de desarrollo de las ciudades y del territorio. Todo esto estableciendo orientaciones políticas, programáticas, medios de seguimiento y coordinación entre los distintos organismos públicos y privados del sector, para satisfacer los requerimientos de la comunidad con énfasis en los sectores más necesitados y en el incremento de la calidad de vida de los ciudadanos". Esta declaración fue evolucionando hacia la actual, en la que se definen con mayor claridad los tres focos a resolver, es decir, vivienda, barrio y ciudad, haciendo énfasis también en la importancia de la participación ciudadana en la mejora de su calidad de vida.

**1.2 Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo. Cada uno de ellos representa el planteamiento concreto de cómo alcanzar las metas que implica la Misión Institucional.

Los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo para 2009 son los siguientes:

**Cuadro I.2:  
Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo**

<b>Objetivos Estratégicos</b>
1. Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.
2. Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.
3. Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social
4. Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.                                                                                                                           |
| 6. Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio. |

Fuente: "Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010",  
Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

Este conjunto de objetivos estratégicos puede ser comprendido a partir de la organización propuesta en los Lineamientos 2009 -2010 de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. Cada foco de la Política – Vivienda, Barrio y Ciudad – tiene un objetivo estratégico vinculado. Además, de los objetivos estratégicos expuestos, los tres últimos corresponden a objetivos transversales a todas las acciones del Ministerio - Gestión de Calidad, Atención al Ciudadano y Gestión Interna.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos organizados de la manera señalada:

**Vivienda:** Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración. (Objetivo estratégico N° 1).

**Barrio:** Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades. (Objetivo estratégico N° 2).

**Ciudad:** Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social. (Objetivo estratégico N° 3).

**Gestión de Calidad:** Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios. (Objetivo estratégico N° 4).

**Atención al Ciudadano:** Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad. (Objetivo estratégico N° 5).

**Gestión Interna:** Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio. (Objetivo estratégico N° 6).

### 1.3 Sistema de Programación Gubernamental

El Sistema de Programación Gubernamental (SPG), tal como se señala textualmente las Bases administrativas del estudio, "es un instrumento que utiliza la SEGPRES para facilitar el seguimiento y la evaluación de la gestión programática gubernamental, monitorear en línea el cumplimiento de las

acciones y productos de cada uno de los servicios públicos y facilitar los canales de comunicación y negociación entre SEGPRES y los demás ministerios”.<sup>18</sup>

Cada Ministerio y Servicio tiene asociadas un conjunto de Prioridades Gubernamentales. Éste consiste en un listado de acciones priorizadas que expresan los ámbitos más relevantes de abordar a través del quehacer de cada servicio público y las principales metas que orientan a cada uno de ellos. De hecho, cada objetivo estratégico de una institución debe estar vinculado directamente con al menos una de las Prioridades Gubernamentales del ámbito de competencia de dicha institución.

Las Prioridades Gubernamentales de 2009 que son del ámbito de competencia del SERVIU Metropolitano se encuentran en la “Ficha de Identificación Año 2009, Definiciones Estratégicas” de dicha institución. Según esta ficha se establecen 7 prioridades gubernamentales, de las cuales 3 formaban parte de las prioridades del 2008 y 4 son nuevas prioridades para el 2009.

Las prioridades que se añaden para el 2009 se caracterizan por beneficiar a sectores específicos de la población de la Región Metropolitana. Se trata de la remodelación de la Avenida Matta (Prioridad N° 1), un parque en los terrenos de la toma de Peñalolén, junto con la entrega de subsidios de renovación urbana y la construcción de mejores viviendas (Prioridad N° 5). Para el caso de Talagante y el Monte, la construcción de las viviendas necesarias (Prioridad N° 6) y en Lampa, la entrega de viviendas para las personas que han obtenido subsidio (Prioridad N° 7).

En el cuadro I.3 se detallan las Prioridades Gubernamentales de 2009 que son del ámbito de competencia del SERVIU Metropolitano y se añaden algunas características de algunos de los proyectos involucrados.

**Cuadro I.3: Prioridades Gubernamentales para el SERVIU Metropolitano 2009**

<b>Prioridades Gubernamentales</b>	<b>Descripción/ Proyectos asociados</b>
Remodelar la Avenida Matta en Santiago.	Compromiso cumplido el 2008. Las obras de mejoramiento de Av. Matta comprenden las calles de Vicuña Mackenna hasta San Diego, con una inversión cercana a los 3 mil 500 millones de pesos. Los trabajos comenzaron en Septiembre y finalizaron el 2008
Apoyar iniciativas que permitan construir viviendas dignas dentro de la comuna de Santiago.	No se encontró información más específica al respecto. Sin embargo, se vincula en forma global con casi todos los objetivos y productos de estratégicos más relevantes de la institución.
Construcción de ciclo vías.	No se encontró información más específica al respecto.
Portal Bicentenario Cerrillos.	Iniciativa lanzada en el Gobierno del Presidente Lagos para el bicentenario. El Portal Bicentenario contempla reciclar el terminal aéreo de Cerrillos, cuyos terrenos equivalen a la superficie del centro histórico de Santiago, en una unidad urbana autosuficiente, con unas 12 mil viviendas, equipamiento de salud, educacional, comercial y recreativo. Se trata de construir un gran barrio auto sustentable para sectores medios. En la actualidad, se encuentra en el proceso de venta de terrenos, en particular en el análisis de las propuestas de distintas inmobiliarias. El parque de 50 hectáreas estará

<sup>18</sup> “Bases Administrativas Licitación Pública para realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y el Parque Metropolitano de Santiago”, elaboradas por DIPRES, 11 de agosto de 2008, Página 10.

	<p>terminado a fines de 2009 y será abierto para toda la comunidad.</p> <p>En tanto, en septiembre de 2008 de acuerdo al Plan Maestro comenzó la licitación pública para empezar la construcción de 2.400 viviendas en 24 hectáreas. A eso se suma el diseño de la macro infraestructura vial y del Centro Cívico.</p>
<p>En Peñalolén: Construcción de mejores viviendas y de un nuevo parque en los terrenos de la toma y otorgar subsidios de renovación urbana.</p>	<p>A mediados del 2006 fue desalojada la toma de Peñalolén. Los habitantes de una de las tomas mejor organizadas fueron erradicados a distintas comunas, entre ellos el grupo que terminó en las polémicas Casas "Chubi". Se convino entre varios actores (Municipalidad, MINVU y dirigentes vecinales involucrados) que los terrenos se destinarían para la construcción de un Parque junto con además dar una solución habitacional sustentable a los pobladores. El Parque Peñalolén será construido en las intersecciones de Avenida José Arrieta y Avenida Tobalaba. A principios de 2008 se presentó el proyecto a el MINVU, el cual fue aceptado, y el comienzo de las obras se inició en Mayo de 2008.</p>
<p>En Talagante y El Monte: Construir las viviendas necesarias para las comunas.</p>	<p>Compromiso que contempla la construcción del "Barrio Modelo De Talagante" que contempla la construcción de 600 viviendas, en terrenos que les cederá el SERVIU, ubicados en el Sector Santa Beatriz, Parcela C, Camino a la Palma, Talagante.</p>
<p>En Lampa: Buscar solución a personas que obtuvieron subsidio, pero no han obtenido vivienda por falta de construcción.</p>	<p>No se encontró información más específica al respecto.</p>

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

## 2 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA INSTITUCIÓN

### 2.1 Misión Institucional

La misión institucional es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Ministerio o Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios de éste hacia el logro de un resultado esperado. La misión institucional del SERVIU Metropolitano para el año 2009 es la siguiente:

**Cuadro I.4:  
Misión SERVIU Metropolitano**

<b>Misión Institucional</b>
Materializar los Planes y Programas derivados de la Política Habitacional de Integración Social, aprobados por el MINVU, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los hombres y mujeres de la RM y sus familias, respetando la diversidad y considerando sus requerimiento ciudadanos: asegurando viviendas de mejor calidad, que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades, mejorando el entorno barrial, fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables.

Fuente: Definiciones Estratégicas 2009.

### 2.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo. Cada uno de ellos representa el planteamiento concreto de cómo alcanzar las metas que implica la Misión Institucional. Los objetivos estratégicos del SERVIU Metropolitano para 2009 son los siguientes:

**Cuadro I.5:  
Objetivos Estratégicos SERVIU Metropolitano**

<b>Objetivos Estratégicos</b>
1. Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana
2. Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.
3. Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana.
4. Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social.
5. Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana.

6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

### 2.3 Productos Estratégicos y Subproductos ordenados por Objetivo Estratégico

Los Productos Estratégicos del SERVIU Metropolitano de acuerdo a las definiciones estratégicas de la institución al año 2009 son los siguientes:

**Cuadro I.6: Productos y Subproductos Estratégicos**

Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos
Producto 1: Programas y Proyectos de Viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos Habitacionales               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viviendas Básicas</li> <li>✓ Saneamiento de Títulos de Dominio</li> <li>✓ Asistencia Técnica</li> </ul> </li> <li>• Subsidios Habitacionales               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subsidio de Localización</li> <li>✓ Subsidio Rural (Asistencia Técnica y Subsidio Rural)</li> <li>✓ Subsidio Fondo Solidario de Vivienda (Asistencia Técnica , Subsidio 1 Quintil, Subsidio 2 Quintil y Programa de Aseguramiento de la Calidad = PAC )</li> <li>✓ Subsidio Habitacional D.S. 40 (V y U)</li> <li>✓ Subsidio Protección Patrimonio Familiar = PPF (Asistencia Técnica y S.PPF)</li> <li>✓ Leasing</li> </ul> </li> </ul>
Producto 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura Sanitaria</li> <li>• Desarrollo Urbano               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vialidad</li> <li>✓ Espacios Públicos</li> </ul> </li> <li>• Proyectos Integrales               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto Portal Bicentenario</li> <li>✓ Proyecto Avenida José Domingo Cañas</li> <li>✓ Proyecto La Platina</li> <li>✓ Proyecto La Cañamera</li> <li>✓ Proyecto La Aguada</li> <li>✓ Proyecto La Hondonada</li> </ul> </li> <li>• Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informes Favorables de Proyectos presentados por empresas, previo informe de factibilidad de aguas lluvias y de certificados de puntos georeferenciados.</li> <li>✓ Recepción Obras pavimentación y Aguas Lluvias y emisión certificado respectivo</li> <li>✓ Autorización roturas y certificación reposición pavimentos</li> <li>✓ Certificación Calidad Obras menores de pavimentación.</li> </ul> </li> </ul>
Producto 3: Programa Barrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Concursables               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pavimentos Participativos</li> <li>✓ Condominios Sociales</li> </ul> </li> <li>• Programa Barrios               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa Recuperación de Barrios</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

Por su parte, las definiciones estratégicas establecen que para cada producto estratégico los clientes o usuarios de éste, serán los siguientes:

**Cuadro I.7:  
Productos Estratégicos y sus Clientes**

Productos Estratégicos	Clientes/Usuarios
Producto 1: Programas y Proyectos de Viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de sectores pobres, medios o emergentes que no posean vivienda.</li> <li>• Entidades Organizadoras y EGIS.</li> <li>• Hombres y mujeres que poseen viviendas y que acceden a programas ministeriales de desarrollo urbano y de Protección al Patrimonio Familiar.</li> <li>• Municipios de la Región Metropolitana.</li> <li>• Gobierno Regional Metropolitano</li> <li>• Organismos Públicos</li> <li>• Organizaciones Gremiales asociados a Vivienda y Urbanismo.</li> </ul>
Producto 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de sectores pobres, medios o emergentes que no posean vivienda.</li> <li>• Entidades Organizadoras y EGIS.</li> <li>• Hombres y mujeres que poseen viviendas y que acceden a programas ministeriales de desarrollo urbano y de Protección al Patrimonio Familiar.</li> <li>• Usuarios(as) de vías urbanas de la Región Metropolitana.</li> <li>• Municipios de la Región Metropolitana.</li> <li>• Gobierno Regional Metropolitano</li> <li>• Organismos Públicos</li> <li>• Organizaciones Gremiales asociados a Vivienda y Urbanismo.</li> </ul>
Producto 3: Programa Barrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de sectores pobres, medios o emergentes que no posean vivienda.</li> <li>• Entidades Organizadoras y EGIS.</li> <li>• Hombres y mujeres que poseen viviendas y que acceden a programas ministeriales de desarrollo urbano y de Protección al Patrimonio Familiar.</li> <li>• Usuarios(as) de vías urbanas de la Región Metropolitana.</li> <li>• Municipios de la Región Metropolitana.</li> <li>• Gobierno Regional Metropolitano</li> <li>• Organismos Públicos</li> <li>• Organizaciones Gremiales asociados a Vivienda y Urbanismo</li> </ul>

Fuente Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

A su vez, los productos estratégicos buscan dar respuesta efectiva a los objetivos estratégicos institucionales, los que se transforman en el medio por el cual estos objetivos son llevados a la práctica.

De esta manera, cada producto se asocia a uno o más de un objetivo institucional. Esta relación se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro I.8:  
Objetivos Estratégicos asociados a Productos Estratégicos del SERVIU Metropolitano**

Objetivos Estratégicos	Productos Estratégicos		
	1.Programas y Proyectos de Viviendas	2.Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad	3.Programa Barrio
1. Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana	✓		
2. Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.			✓
3. Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacio públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana.		✓	
4. Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social.	✓	✓	✓
5. Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana.	✓	✓	✓
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.	✓	✓	✓

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

A continuación se presenta una descripción de cada producto estratégico y de cada uno de sus componentes:

## **PRODUCTO 1: PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VIVIENDAS**

### **SUB PRODUCTO 1.1: PROYECTOS HABITACIONALES**

Los Componentes del Subproducto son las Viviendas Básicas, Saneamiento de Títulos de Dominio y Asistencia Técnica

#### **1.1.1. Viviendas Básicas**

El objetivo de este subproducto consiste dar acceso a la vivienda a familias de escasos recursos de sectores urbanos, que no poseen vivienda y que se encuentran en una situación habitacional crítica (hacinamiento crítico, deficiencia en materialidad y/o allegamiento). Para esto, SERVIU habilita terrenos para el desarrollo de proyectos sociales, y licita la construcción de las viviendas, las que son económicas de carácter definitivo, cuyo valor de tasación no es superior a 400 UF y las tipologías varían entre 34 y 40 m<sup>2</sup>. Los componentes del programa son: 1. Ofertas de viviendas sociales de diversos estándares y características, emplazadas en conjuntos habitacionales dotados de infraestructura y espacios para el equipamiento comunitario, 2. Sistema que posibilita el acceso efectivo a la vivienda a familias de escasos recursos, 3. Terrenos habilitados para el desarrollo de proyectos de viviendas sociales.

El Programa de Viviendas Básicas se inició en 1982 como respuesta del Estado al déficit habitacional que alcanzaba el 28,3% en familias de escasos recursos. Para tal efecto se diseñó originalmente un sistema de postulación, asignación y venta de viviendas sociales. Actualmente, este programa tiene poca demanda ante el explosivo aumento de los programas de subsidios.

#### **1.1.2. Saneamiento de Títulos de Dominio**

De acuerdo a la detección realizada de la existencia en nuestro país de una gran cantidad de loteos en los que muchos de ellos poseen la calidad de irregulares<sup>19</sup>, se ha producido que muchas familias, en su desesperación por no tener una vivienda, han comprado a loteadores inescrupulosos sólo acciones y derechos sobre un sitio que no cumple con los requisitos que la ley que exige antes de subdividir y vender.

Mediante este subproducto se busca generar certeza jurídica en los beneficiarios de programas habitacionales del sector, respecto de las soluciones habitacionales obtenidas o en trámite. El SERVIU es responsable de gestionar la tramitación de la escrituración de las viviendas ante Notarías y Conservadores de Bienes Raíces

Tratándose de loteos declarados en situación irregular de conformidad a la ley N° 16.741 que, en su totalidad o parte de los mismos cuenten con urbanización suficiente<sup>20</sup>, el SERVIU podrá solicitar la

---

<sup>19</sup> De acuerdo a la definición del Instituto de Vivienda de la Universidad de Chile (INVI) son aquellos que son una solución habitacional de origen particular, con problemas de saneamiento legal y/o de servicios básicos, considerando en esta categoría a las poblaciones informales instaladas al interior de terrenos fiscales o municipales, con problemas de saneamiento legal y las poblaciones que teniendo título de dominio a favor de los residentes, carecen del conjunto de servicios básicos y son calificadas por los organismos regionales respectivos (Intendencias, SEREMIS, SERVIU) como casos de extrema marginalidad habitacional.

<sup>20</sup> Se entiende por urbanización suficiente que el loteo cuente, a lo menos, con un informe de dotación, conexión o certificado de pago de cuentas emitido por la respectiva empresa de agua potable, alcantarillado y electricidad.

recepción definitiva, parcial o total. En el caso de tratarse de loteos declarados en situación irregular de conformidad a la ley N° 16.741 que no cuenten con urbanización suficiente, el SERVIU podrá recurrir al procedimiento de regularización de loteos establecido en la ley. Esto corresponde a:

Este subproducto inicia su operación con la recepción de los antecedentes de la propiedad a sanear por parte del interesado/beneficiario. Los antecedentes (títulos, contratos de compraventa, cesiones, antecedentes de la propiedad, etc.) son recibidos y analizados por regulación del SERVIU, quien una vez que ha zanjado este tema, lo deriva nuevamente a la unidad responsable (Unidad de Títulos) quien procede a elaborar un informe técnico legal, el cual es enviado a Notaría para su confección, posterior revisión de los abogados del SERVIU y finalmente la protocolización del documento. El SERVIU es responsable de llevar a cabo y financiar estas actividades.

El SERVIU también es responsable de llevarlo y tramitarlo en el Conservador de Bienes Raíces, quien, luego de los plazos establecidos para ello, lo remite al SERVIU. Éste lo entrega al interesado/beneficiario, quien cancela por el servicio la suma de \$7.500. Los demás costos son absorbidos por el SERVIU.

### 1.1.3. Asistencia Técnica

Este subproducto consiste en brindar apoyo de desarrollo de Asistencia Técnica (AT) y social a los beneficiarios de los programas DS N° 140 (V y U)/90 y sus modificaciones; al sistema de Subsidio Rural, el Programa Fondo Solidario de Vivienda y al Programa de Protección del Patrimonio Familiar..

El rol de SERVIU Metropolitano consiste en realizar un seguimiento<sup>21</sup> a la ejecución de los proyectos de Asistencia Técnica y Social presentados por la EGIS o por el PSAT, según corresponda, como asimismo a las labores de inspección técnica (ITO).

De acuerdo la Resolución N 533 (V. y U.) de 1997, se establece que el SERVIU tendrá las siguientes responsabilidades asociadas a los servicios de asistencia técnica y a la inspección técnica de obras:

1. Revisar los Proyectos de Asistencia Técnica y Social presentados por cada EGIS o PSAT, según corresponda, y formular las observaciones que en cada caso procedan.
2. En caso de contratar la ITO, debe elaborar las bases de licitación conforme a lo señalado en esta resolución.
3. Supervisar, recibir, revisar y verificar en terreno la información contenida en los distintos informes presentados por la EGIS o por el PSAT, según corresponda, y por la ITO.
4. Realizar un seguimiento a la ejecución de los proyectos de Asistencia Técnica y Social presentados por la EGIS o por el PSAT, según corresponda, como asimismo a las labores de la ITO, pudiendo efectuar una supervisión y/o auditoría selectiva de aquellos proyectos que se encuentren en etapa de ejecución.
5. Aplicar una metodología que permita evaluar el grado de satisfacción del usuario respecto a la labor realizada por la EGIS y/o por el PSAT, según corresponda, específicamente acerca de los servicios de asistencia técnica y social desarrollados y los resultados físicos y sociales logrados.
6. Aceptar o rechazar el reemplazo de profesionales que integran el equipo de trabajo de la ITO.
7. Aprobar y cursar los pagos a la EGIS o al PSAT, según corresponda, por la prestación de sus servicios, y a la ITO por la inspección técnica de obras brindada.

---

<sup>21</sup> "Corresponderá al SERVIU supervisar el desarrollo de los servicios de asistencia técnica y social prestados por la EGIS en el FSV, por el PSAT en el SHR, y por el Prestador de Servicios de Asistencia Técnica en el Programa de Protección del Patrimonio Familiar. El pago de estos servicios se realizará una vez finalizadas las labores correspondientes y aprobadas por el SERVIU". Cita textual de la Resolución N 533 (V. y U.) de 1997, Artículo 1.12

8. Asumir directamente los servicios de asistencia técnica y social y/o de ITO, ante la imposibilidad total o transitoria de contratar estos servicios con terceros.

El objeto regular y supervisar la prestación de los servicios de asistencia técnica e inspección técnica de obras, están orientados a facilitar la generación, gestión y materialización de los proyectos de vivienda financiados con los subsidios habitacionales de los Programas de Fondo Solidario de Vivienda (FSV), Subsidio Habitacional Rural (SHR) y Programa de Protección del Patrimonio Familiar (PPPF) y velar por una mejor calidad de la edificación.

Para solicitar un subsidio habitacional es necesario contar con asesoría de una Entidad de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS) o de un Prestador de Servicios de Asistencia Técnica (PSAT), según el programa al cual se postulará. EGIS y PSAT no pueden cobrar por la asesoría prestada, ya que el Estado les paga honorarios por prestar este servicio a postulantes y beneficiarios de los programas habitacionales del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Las EGIS y los PSAT tienen como principal labor prestar asesoría y realizar las acciones necesarias para que las familias a las cuales proporcionan asistencia técnica, logren acceder y aplicar un subsidio habitacional. Las EGIS deben asesorar a interesados en subsidios del Fondo Solidario y en subsidios D.S. 40; Los PSAT apoyan a quienes opten por el Subsidio Habitacional Rural y al Programa de Protección del Patrimonio Familiar.

Durante el proceso de postulación del proyecto al Banco de Proyectos<sup>22</sup>, la EGIS o el PSAT según corresponda, deberán presentar a SERVIU un proyecto de Asistencia técnica y social que se ajuste a lo establecido en la normativa vigente.

Se refiere a asistencia técnica como proceso de apoyo en la búsqueda de terreno o vivienda, según sea el caso; para construcciones: diseño de proyectos para FSV, contrato de construcción, obtención de permisos, supervisión de obras, gestión recepción de obras; estudios y trámites legales, inscripción de títulos; gestión de crédito cuando corresponda. Como asistencia social se refiere a apoyo en organización de interesados en subsidios colectivos; revisión de documentos y requisitos de postulación a subsidio; diseño y ejecución de Plan de habilitación Social que contiene un conjunto de actividades para que la familia tome decisiones sobre las características y calidad de su vivienda, se responsabilice de su mantención y cuidado, y se integre a su red social; entrega de listado de instituciones de apoyo a familias vulnerables.

## **SUB PRODUCTO 1.2: SUBSIDIOS HABITACIONALES**

Los componentes del Subproducto son; el Subsidio de Localización, Subsidio Rural (Asistencia Técnica y Subsidio Rural), Subsidio Fondo Solidario de Vivienda, Subsidio Habitacional Vds. 40 (V y U), el Subsidio Protección y Leasing

---

<sup>22</sup> El Banco de Proyectos está conformado por una base de datos administrada por el MINVU y por un archivo físico administrado por cada SERVIU. Esta base de datos contiene toda la información relevante de los proyectos y grupos, que permite su identificación y clasificación. El archivo físico contiene toda la documentación presentada por la entidad organizadora en relación con el proyecto y los antecedentes del proceso de calificación. Los Proyectos pueden estar en alguna de las siguientes etapas:

- a) Ingresados, con recepción del SERVIU
  - b) En estudio en revisión
  - c) Con Observaciones
  - d) Con Precalificación Condicionada 59
  - e) Con Precalificación Definitiva, proyectos que cumplen con todos los requisitos
- RE N° 2587

### 1.2.1. Subsidio de Localización

Este subsidio permite a las familias no sólo escoger la vivienda que van a comprar o construir, sino también el barrio donde esté ubicada. Entrega financiamiento para terrenos bien localizados<sup>23</sup>, ya sea para construir una vivienda o para comprar. El monto de este subsidio se fija en relación al avalúo fiscal de la propiedad (sea vivienda o terreno), con un tope de 200 UF por vivienda y en casos de construcción en nuevos terrenos y densificación predial, se puede destinar hasta 100 UF para la habilitación del terreno. Para el caso del Fondo Solidario de Vivienda II, el tope del subsidio diferenciado a la Localización es de 100 UF.

Corresponde a un subsidio complementario aplicado a los subsidios del Fondo Solidario de Vivienda (FSV) I y II.

Este subsidio no requiere postulación adicional. Si se postula al Fondo Solidario de Vivienda y dentro del proyecto se solicita, el SERVIU lo evalúa y asigna directamente.

### 1.2.2. Subsidio Rural

Este programa ofrece subsidios habitacionales a familias chilenas que viven en condiciones de pobreza o vulnerabilidad social en zonas rurales, para construir viviendas sociales, en forma individual o colectiva en un villorrio. Permite construir una vivienda social en terreno propio, emplazado en una zona rural.

Este subsidio está destinado a otorgar una solución habitacional definitiva preferentemente a las familias del segundo quintil de mayor vulnerabilidad que vivan en zonas rurales<sup>24</sup>. De acuerdo a información sobre subsidios que se expone en la página web del MINVU, se debe acreditar situación de pobreza correspondiente al 40% más vulnerable de la población, mediante Ficha de Protección Social (ex CAS). Dado que la información sobre esta ficha resulta relevante en la asignación de varios subsidios en el Anexo 5 se presenta una breve reseña de sus características y modificaciones realizadas en los últimos años.

Se puede postular individual o colectivamente. Al realizar este proceso en forma individual, el beneficio se puede aplicar a viviendas aisladas o para integrarse a asentamientos existentes que no tengan límite urbano.

---

<sup>23</sup> De acuerdo al Decreto Supremo N° 174, (V. y U.), de 2005, Art. 35 se establece que un terreno bien localizado se evalúa de acuerdo a los siguiente factores:

- a) Ubicación según Instrumento de Planificación Territorial: Se calificará con mayor puntaje aquellos conjuntos que se ubiquen dentro de áreas urbanas de las ciudades, respecto de aquellos que se ubiquen en áreas rurales o de extensión urbana, dada la facilidad de acceso a servicios en estas áreas.
- b) Factibilidad sanitaria: Se evaluarán con mayor puntaje los proyectos que se ubiquen dentro del territorio operacional de la empresa sanitaria correspondiente.
- c) Red vial: Se calificarán con mayor puntaje los proyectos que cuenten con acceso a una vía local o de mayor rango ya existente, como por ejemplo una vía troncal, colectoras o de servicio.
- d) Acceso a servicios y transporte público: Se calificarán con mayor puntaje los proyectos que estén próximos a servicios de transporte público o a establecimientos educacionales básicos y pre-básicos y a establecimientos de salud primaria.
- e) Diseño del espacio público: Se calificará con mayor puntaje los proyectos que incluyan factores de diseño de seguridad ciudadana, tendientes a lograr el control visual del espacio público, de muros ciegos, de iluminación u otros.
- f) Equipamiento y/o entorno comunitario: se calificará con mayor puntaje aquellos proyectos de equipamiento y/o entorno comunitario que respondan a más de una de las necesidades del grupo, identificadas en el diagnóstico, como asimismo aquellos proyectos que incluyan una construcción destinada a infocentro.

<sup>24</sup> Fuente: SERVIU Metropolitano, en Términos de Referencia del presente estudio.

Si se postula en forma colectiva, debe hacerse con un mínimo de 10 personas, organizadas en una cooperativa de vivienda, cooperativa de vivienda y servicios habitacionales, cooperativas abiertas de vivienda, grupos organizados con personalidad jurídica, personas constituidas en comunidad agrícola, afiliados a una corporación o fundación.

Se puede postular sin presentar un proyecto habitacional, ingresando los antecedentes del grupo familiar. Una vez seleccionado, el postulante cuenta con un plazo de seis meses para presentar el proyecto habitacional y obtener el Certificado de Calificación Definitivo.

El subsidio rural individual se aplica a casas aisladas. Se postula con el apoyo de un Prestador de Asistencia Técnica (PSAT), que elabora y gestiona el proyecto habitacional; si la postulación se hizo individualmente, sin prestador de asistencia técnica, el interesado deberá contar con uno, y dispone de seis meses para presentar un proyecto a aprobación. El SERVIU financia los servicios de asistencia técnica.

El SERVIU Metropolitano es responsable de la ejecución del programa en la región, difusión, atención de postulantes, revisión y calificación de proyectos, pago de subsidios y seguimiento de las obras.

El subsidio estatal base es de 280 UF y hay un subsidio adicional para el saneamiento Sanitario de 70 UF. El pago al Prestador de Servicios de Asistencia Técnica por cada familia beneficiaria (asesoría social, administrativa, técnica y legal) va entre 24 y 26 UF. Se requiere un ahorro mínimo del postulante de 10 UF

### 1.2.3. Subsidio Fondo Solidario de Vivienda

Programa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, destinado a dar solución habitacional a familias que se encuentran bajo la línea de la pobreza, que no hayan obtenido anteriormente un subsidio. Permite a las familias, comprar o construir una vivienda, mediante la entrega de un subsidio más un ahorro mínimo.

Este subsidio cuenta con un financiamiento diverso, el cual proviene de las siguientes fuentes:

- Subsidio Habitacional: 320 UF Adquisición de Vivienda Construida (AVC I y AVC II), 370 UF Proyectos de Construcción.
- Ahorro Familiar exigido: 10 UF (FSV I) y 30 UF (FSV II)
- Subsidio para Equipamiento: 5 UF para Proyectos de Construcción
- Fondo de Iniciativas: 7 UF para Proyectos de Construcción (complemento del Subsidio de Equipamiento)
- Aportes Adicionales en Dinero: de fuentes públicas o privada.

El SERVIU debe hacerse cargo de la articulación de funciones entre SEREMI y SERVIU, en las actividades de planificación, difusión, supervisión y control y evaluación. También la aplicación de Matriz de Aseguramiento de la Calidad<sup>25</sup>, con recorrido crítico de proyectos; difusión y organización

---

<sup>25</sup> De acuerdo a lo definido por el MINVU, El Plan de Gestión de la Calidad constituye una estrategia de intervención político administrativa del Sector Vivienda, que en base a la coordinación público privada busca asegurar en la producción habitacional y urbana procesos de excelencia que garanticen la calidad de los productos, la eficiente participación de los actores y la satisfacción de las familias beneficiarias y/o usuarios de nuestros servicios. En este contexto la aplicación de Matriz de Aseguramiento de la Calidad por parte de las Divisiones Técnicas, busca realizar un recorrido crítico con medios de verificación de proyectos:

- difusión y organización de la demanda,

de la demanda, evaluación de proyectos, control de ejecución de obras, y habilitación social de las familias

Existen dos modalidades para este subsidio, El Fondo solidario de Vivienda I (FSV I) para construcción de loteos en sectores urbanos o para construir en el sitio de vivienda actual que ha terminado su vida útil o densificar el predio, y por último comprar una vivienda usada. El Fondo Solidario de Vivienda II (FSV II) para densificación predial, al construir en sitio que ya cuenta con una vivienda o para compra de una vivienda nueva o usada, las postulaciones a esta modalidad de subsidio son individuales.

Los dos tipos de FSV se enfocan para familias con diferentes niveles de vulnerabilidad, en base a los parámetros que se describen en la sección de criterios de focalización y mecanismos de selección.

#### 1.2.4. Subsidio Habitacional DS 40

De acuerdo a lo expresado en los documentos<sup>26</sup> del Programa de Subsidio D.S. 40 y en la página web del MINVU, este subsidio está orientado a sectores medios de la población. Los beneficiarios de subsidios deben ser personas o familias, sujetos de crédito hipotecario y que cuentan con capacidad de ahorro, sin embargo su capacidad económica no les permite adquirir por si solas su vivienda.

Cuenta con tres modalidades:

- i) Modalidad General (Título I, II y III),
- ii) Modalidad Proyectos de Integración Social
- iii) Adquisición de Vivienda Construida (AVC).

Dependiendo de la modalidad, el límite en el valor de la vivienda es de UF 1000 para el Título I y UF 2000 para los restantes. El monto del subsidio asignado dependerá del valor de la vivienda adquirida.

Se asignan puntajes y factores de acuerdo a lo establecido en D.S. 40. No es necesaria la Ficha de Protección Social (ex Ficha CAS), sin embargo, si un postulante presenta un puntaje que corresponda al corte del tercer quintil aporta puntos para la selección. Para la Modalidad AVC (Adquisición de vivienda construida) basta con cumplir los requisitos, los subsidios se asignan hasta agotarse sin asignación de puntajes para los beneficiarios.

- **Modalidad General ( Título I, II y III)**

El Sistema de Subsidio Habitacional está orientado a los sectores medios de la población, que cuenten con capacidad de ahorro y de crédito hipotecario (si es necesario), consiste en una ayuda estatal para la adquisición o construcción de una vivienda nueva o usada. Las características de cada modalidad se señalan en el siguiente cuadro:

- 
- evaluación de proyectos,
  - control de ejecución de obras, y
  - habilitación social de las familias

<sup>26</sup> Términos Técnicos de Referencia de la Evaluación Comprehensiva del Gasto del presente estudio en Programa de Subsidio D.S. 40.

**Cuadro I.9:  
Características por Modalidad, Subsidio Habitacional**

TÍTULO	TRAMO	DESCRIPCIÓN	VALOR MÁXIMO VIVIENDA	AHORRO MÍNIMO	SUBSIDIO
Título I: Subsidio General	Único	Adquisición de vivienda nueva o usada o construcción de vivienda en sitio propio	1.000 U.F.	50 U.F.	275-(P*0,175)  P= Precio vivienda
Título II: Subsidio de Interés Territorial Título	1	Adquisición de vivienda nueva ubicada en zona de renovación urbana o de desarrollo prioritario	1.000 U.F.	100 U.F.	200 U.F.
	2		2.000 U.F.	200 U.F.	200 U.F.
Título III: Subsidio de Rehabilitación Patrimonial	1	Adquisición de vivienda que se origine por la rehabilitación de un inmueble ubicado en zona de conservación histórica	1.200 U.F.	100 U.F.	250 U.F.
	2		2.000 U.F.	200 U.F.	250 U.F.

Fuente: Términos de referencia.

- **Proyectos de Integración Social**

Se consideran en este tipo los Proyectos que incluyan como mínimo un 30% de viviendas susceptibles de ser adquiridas con aplicación del subsidio habitacional y también como mínimo un 30% de viviendas susceptibles de ser adquiridas con aplicación del subsidio habitacional que regula el Título I del D.S. 40 (V. y U) de 2004. Los beneficiarios para cada proyecto se establecen en los presupuestos de cada año.

Los beneficiarios del D.S. 40 (V. y U.) de 2004 de esta modalidad, tendrán derecho a un Bono de Integración Social de hasta 100 UF y podrán adquirir viviendas de hasta 1.000 UF o hasta 2.000 UF en las condiciones señaladas en el siguiente cuadro:

**Cuadro I.10:  
Características Subsidio D.S. 40**

TRAMO PRECIO DE VIVIENDA	MONTO DE SUBSIDIO	MONTO AHORRO	BONO INTEGRACIÓN SOCIAL
Hasta 1.000 U.F.	$275 - P \times 0,175$	50 U.F.	100 U.F.
Más de 1.000 U.F. y hasta 2.000 U.F.	100 U.F.	100 U.F.	

Fuente: Términos de Referencia.

En ningún caso este subsidio podrá exceder el equivalente a 270 U.F.

El SERVIU es responsable de la difusión del programa, orientación al usuario, recepción y digitación de postulaciones, entrega de certificados de subsidio, pago de subsidios.

La adquisición o construcción de la vivienda se financia a través del ahorro, el subsidio del Estado y crédito hipotecario (si se requiere). Las unidades de subsidios a otorgar son definidas por el MINVU para cada llamado a postulación. Los recursos destinados al pago de subsidios para cada ejercicio presupuestario son definidos para SERVIU Metropolitano en la Ley de Presupuesto, Subtítulo 33, Transferencia de Capital, Ítem 01, Al Sector Privado.

- **Modalidad Adquisición de Vivienda Construida (AVC)**

Permite la adquisición de una vivienda, nueva o usada, conforme al Título I del D.S. N° 40. Dicha vivienda debe contar con recepción definitiva, acreditado mediante certificado de la Dirección de Obras Municipales (DOM).

#### 1.2.5. Subsidio Protección del Patrimonio Familiar

El objetivo de este subsidio es detener el proceso de deterioro y ampliar la superficie habitable de éstas, además de recuperar y mejorar sus entornos fomentando la acción colectiva de sus habitantes. Tiene tres ámbitos de acción: mejoramiento de entorno, vivienda y/o ampliación de vivienda, con montos asociados de subsidios de 13 UF para el primer ámbito, 55 UF para mejoramiento de vivienda y, por último, para ampliación un monto entre 100 y 160 UF.

**Cuadro I.11:  
Características Subsidio Protección del Patrimonio Familiar**

TÍTULO	AHORRO MÍNIMO	SUBSIDIO
Título I: Mejoramiento de Entorno	1 U.F.	13 U.F.
Título II: Mejoramiento de Vivienda	3 U.F.	55 U.F.
Título III: Ampliación de Vivienda	5 U.F.	100-160 U.F.

Fuente: Términos de Referencia.

Está dirigido a personas propietarias o asignatarias de una vivienda de carácter social, construida por el Estado o por el sector privado, con o sin subsidio habitacional y localizadas en zonas rurales o urbanas, cuyo valor de tasación no supere las 650 UF. Este programa es ejecutado desde el 2007.

La postulación al Programa puede ser individual o colectiva, con excepción del Título I que es siempre colectiva. Además, se contempla un pago a los Prestadores de Servicios de Asistencia Técnica por cada familia seleccionada, más servicios de inspección técnica de obras.

SERVIU cuenta con un rol activo dentro de la ejecución de las distintas etapas de desarrollo de los proyectos:

- Difusión del programa
- Recepción y evaluación de los proyectos
- Pago de subsidios
- Supervisión de obras y aseguramiento de la calidad de éstas

Los proyectos se financian a través del ahorro de las familias y el subsidio del Estado. También contempla un pago a los Prestadores de Servicios de Asistencia Técnica. Las unidades de subsidios

a otorgar son definidas por el MINVU para cada llamado a postulación. Los recursos destinados al pago de subsidios para cada ejercicio presupuestario son definidos para SERVIU Metropolitano en la Ley de Presupuesto, Subtítulo 33, Transferencia de Capital, Ítem 01, al Sector Privado.

#### 1.2.6. Leasing

Su objetivo es financiar la compra de viviendas nuevas o usadas, mediante el cual una persona arrienda una propiedad con la promesa de comprarla para sí, una vez cumplido el plazo pactado y completado el precio de la vivienda. El SERVIU debe encargarse de la asignación de los Subsidios Habitacionales mediante Resoluciones Exentas dictadas, mensualmente por la Dirección del Servicio.

El leasing es el único subproducto que está destinado a grupos familiares sin capacidad de ahorro previo. Este beneficio dependerá del valor de la propiedad. No hay procesos de selección, todos interesados que cumplan con los requisitos y, que además, el Contrato de Arrendamiento con Promesa de Compraventa suscrito cumpla con la normativa vigente, es sujeto de un subsidio Leasing, siempre y cuando, los cupos anuales dispuestos por el MINVU lo permitan.

Este programa está definido para personas que pueden pagar un arriendo, pero no tienen capacidad de ahorro suficiente para postular a otro subsidio habitacional.

El monto asociados a este subsidio dependerá del valor de la vivienda, los límites máximos corresponden a 1000 UF, a excepción de viviendas ubicadas en Zonas de Renovación Urbana, Zonas de Desarrollo Prioritario, o en una Zona de Conservación Histórica, en cuyo caso el precio máximo de la vivienda puede alcanzar las 2000 UF.

El financiamiento proviene de recursos presupuestarios del MINVU para los Subsidios otorgados a partir de la publicación del D.S. Nº 219/2004 (V. y U.), que modifico el D. S. Nº 120/95 (V. y U.)

En el caso de los Subsidios otorgados a partir de la promulgación de la Ley 19.281, Reglamentada por el D.S. Nº 120/95 (V. y U.) y hasta la publicación (D.O. de 02.02.2004) del D.S. Nº 219/2004 (V. y U.), las cuotas trimestrales se financian con recursos identificados en el presupuesto de SERVIU Metropolitano, hasta que se extinga el plazo pactado.

## **PRODUCTO 2: PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO DE LA CIUDAD**

### **SUB PRODUCTO 2.1: INFRAESTRUCTURA SANITARIA**

#### 2.1.1 Programa Infraestructura Sanitaria

Este es el único componente del subproducto. El programa de infraestructura Sanitaria corresponde al saneamiento y mejoramiento constituido por viviendas sociales, mediante el programa se pretende solucionar las situaciones de inundaciones por aguas lluvias en el sector, específicamente en el área urbana, mediante la construcción de colectores. El SERVIU tiene la responsabilidad de la adjudicación, contratación e inspección de las obras de ejecución.

Este programa tiene un financiamiento desde el Ministerio de la Vivienda y desde el Gobierno Regional.

### **SUB PRODUCTO 2.2: PROYECTOS INTEGRALES**

### 2.2.1 Proyectos Integrales

El objetivo es establecer un proceso de renovación urbana en la Región Metropolitana, para generar una ciudad más eficiente, moderna y con mejor calidad de vida. El rol de SERVIU Metropolitano es realizar la gestión completa de los proyectos de inversión necesarios para la materialización del proyecto urbano. Entre las principales acciones desarrolladas, se destaca la realización de licitaciones, contratación de obras, diseños y estudios e inspección técnica de obras.

El siguiente es el listado de proyectos actual:

- Proyecto Portal Bicentenario
- Proyecto Avenida José Domingo Cañas
- Proyecto La Platina
- Proyecto La Cañamera
- Proyecto La Aguada
- Proyecto La Hondonad

#### Proyecto Portal Bicentenario<sup>27</sup>:

Ciudad Parque Bicentenario, también conocido como el Portal Bicentenario de la comuna de Cerrillos, pretende aprovechar la oportunidad de reconversión urbana que surge a partir del cierre del aeródromo de Los Cerrillos.

Se trata de una iniciativa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. En total, comprende 250 hectáreas de terreno localizadas en el sector sur poniente del Gran Santiago, entre las avenidas Departamental, General Velásquez, Lo Errázuriz y Pedro Aguirre Cerda, en el predio donde funcionaba el ex aeródromo de Los Cerrillos. Contempla la asociación público-privada con énfasis en la construcción de barrios socialmente integrados, modernos, de calidad y donde convivan distintos tipos de familias, de trabajadores, profesionales, técnicos, pequeños y medianos empresarios, comerciantes y familias que ayuden a la renovación y fortalecimiento urbano de esa zona del Gran Santiago.

Las viviendas se agruparán en conjuntos habitacionales de casas y departamentos, donde cada barrio contará con equipamiento comercial, servicios, entretención, áreas verdes y una planificación que contemple el uso eficiente de la energía. De las 15 mil viviendas que se construirán, un 20% serán viviendas sociales.

El SERVIU Metropolitano debe realizar la gestión completa de los proyectos de inversión necesarios para la materialización del proyecto urbano, tales como las licitaciones, contratación de obras, diseños y estudios e inspección técnica de obras. Los proyectos de inversión necesarios para la materialización del proyecto urbano son financiados sectorialmente.

## **SUB PRODUCTO 2.3: DESARROLLO URBANO**

### 2.3.1 Vialidad

Los proyectos de Vialidad Urbana corresponden a obras destinadas a mejorar la vialidad estructurante de las ciudades. El propósito fundamental es facilitar la conectividad del transporte público y privado (locomoción colectiva, automóviles, transporte de carga, etc.) en amplias zonas del

---

<sup>27</sup> No fue posible disponer de información sobre los siguientes proyectos: Proyecto Avda. José Domingo Cañas, Proyecto La Platina, Proyecto La Cañamera, Proyecto La Aguada, Proyecto La Hondonada

área urbana, mediante la construcción de nuevas vías o el mejoramiento de las existentes. Está dirigido a todos los habitantes de la ciudad.

Como resultado, se obtiene el mejoramiento integral de los espacios públicos intervenidos. Una de las características principales de esta tipología de proyectos es que se ejecutan obras viales completas, entendiéndose por tal a la intervención de la totalidad del espacio público que contiene la vía. Ello significa que las obras incluyen el tratamiento de calzadas y aceras, debidamente implementadas. Esta particularidad ha puesto a los proyectos de Vialidad Urbana en el centro de la atención de autoridades regionales y locales, las que los consideran un factor potenciador del Desarrollo Urbano.

Entre las acciones de intervención más usuales se encuentran el rediseño geométrico de la vialidad (calles o avenidas), modificación de intersecciones, apertura de vías inexistentes o incompletas, homogeneización de ejes viales, construcción de cruces desnivelados de calles y vías ferroviarias, etc. obras que en su gran mayoría tienen asociado un componente de expropiaciones para dar cabida a la faja vial requerida; reposición y mejoramiento de redes de servicios, obras de evacuación de aguas lluvia y otras obras de ingeniería, cuando se requieren; señalización, demarcación, semaforización e iluminación; implementación de obras en aceras tales como paraderos de locomoción colectiva, facilidades para discapacitados, paisajismo, ciclovías, etc.

Un ejemplo de estos proyectos son diversas obras del plan de transporte público Transantiago.

El SERVIU Metropolitano tiene la responsabilidad de realizar la licitación, contratación e inspección de estas obras viales.

### 2.3.2 Espacios Públicos

Este Programa está dirigido a la rehabilitación o recuperación de barrios de carácter patrimonial, ubicados en sectores urbanos consolidados donde 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 compuesto por varias obras tales como: plazoletas, pasajes peatonales, áreas de juego y recreación para jóvenes como pistas de skate, muros para graffitis, áreas verdes en bandejones centrales, espacios urbanos para uso alternativo de encuentro e instalación de ferias libres, mobiliario urbano, tratamiento de pavimentos, iluminación y otros.

El SERVIU Metropolitano es el responsable de la revisión de los informes técnicos, la priorización de los proyectos, de la selección y adjudicación, la elaboración de los convenios con las municipales y la posterior ejecución directa del proyecto. Se financia con fondos de los municipios, SERVIU y de terceros. Durante el año 2007 las comunas de Talagante, Conchalí, Santiago, Recoleta, Providencia y Peñalolén fueron beneficiarias del Programa de Espacios Públicos. Los espacios que se financian deben estar destinados al uso público y contar con proyectos integrales. Se asigna mediante concurso público y los proyectos son postulados por los municipios.

## **SUB PRODUCTO 2.4: FISCALIZACIÓN DE OBRAS DE PAVIMENTACIÓN Y DE AGUAS LLUVIAS**

El SERVIU Metropolitano debe aprobar e inspeccionar proyectos y obras de pavimentación y aguas Lluvias de acuerdo a normativa y legislación vigente. Estas son ejecutadas con financiamiento de particulares. Este subproducto está formado por los siguientes componentes, los cuales corresponden a los subproductos o actividades que realiza el SERVIU Metropolitano:

- Informes Favorables de Proyectos presentados por empresas, previo informe de factibilidad de aguas lluvias y de certificados de puntos georeferenciados.
- Recepción Obras pavimentación y Aguas Lluvias y emisión certificado respectivo
- Autorización roturas y certificación reposición pavimentos
- Certificación Calidad Obras menores de pavimentación.

## **PRODUCTO 3: PROGRAMA BARRIO**

### **SUB PRODUCTO 3.1: PROGRAMAS CONCURSABLES**

#### **3.1.1 Pavimentos Participativos:**

El objetivo de este programa es atender el déficit de pavimentación de calles, pasajes y veredas y reponer aquellos pavimentos que se encuentren en avanzado estado de deterioro. Para realizar estas actividades se incorpora en su financiamiento a los beneficiados directos de los pavimentos y a los municipios en los cuales se realizan las obras.

El SERVIU Metropolitano es responsable técnico de la ejecución del programa, lo que incluye las etapas de aprobación o confección de los proyectos de ingeniería, de Licitación y Contratación y una última etapa de inspección de las obras en el Proceso de ejecución.

Este Programa se financia con el aporte de los propios beneficiarios (vecinos), del municipio respectivo y de fondos sectoriales (MINVU).

#### **3.1.2 Condominios Sociales**

Es un Programa concursable y participativo, destinado a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Condominios de Vivienda Social. Brinda apoyo técnico y financiero a los usuarios, asistiéndolos en la ejecución de mejoramientos en sus Condominios. El Programa otorga la ejecución de obras de mejoramiento en los Condominios, en obras tales como cierres exteriores, reparación de fallas estructurales, pintura de fachadas, iluminación de espacios comunes, áreas verdes con juegos infantiles, pavimentos interiores, reparación de redes de agua, gas, luz, etc.

El programa también otorga asistencia técnica para la elaboración y formalización del Reglamento de Copropiedad del Condominio, documento indispensable para postular a obras de mejoramiento.

El SERVIU tiene la responsabilidad de realizar la aprobación de las postulaciones, la priorización en Comisión Calificadora, la celebración de Convenios con Municipalidades y posterior ejecución directa del proyecto.

Este Proyecto se financia con aportes del Municipio, de los Copropietarios y por el aporte del Ministerio de Vivienda y Urbanismo<sup>28</sup>.

### **SUB PRODUCTO 3.2: PROGRAMA BARRIOS**

#### **3.2.1 Programa Recuperación de Barrios:**

El programa busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de barrios que presentan problemas de deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social, a través de un proceso

---

<sup>28</sup> Fuente: Pagina web MINVU.

participativo de recuperación de los espacios públicos y de los entornos urbanos de las familias. El SERVIU Metropolitano es la entidad ejecutora en los casos que la SEREMI así lo defina. En estos casos, el SERVIU será la institución responsable de la ejecución operativa, específicamente de la contratación de las obras físicas programadas en el contrato de barrio, la fiscalización de la calidad constructiva, plazos, imprevistos, pagos, etc.; y actuará de acuerdo a sus propias normativas.

El detalle en profundidad de los tres productos estratégicos que provee el SERVIU Metropolitano y de los subproductos con su descripción en profundidad se encuentra en las Fichas de Productos presentadas en el Anexo 3.

Estas Fichas describen para cada producto las siguientes variables:

- Institución
- Misión Institucional
- Nombre del Producto Estratégico
- Componentes del Producto
- Descripción detallada de los Componentes
- Objetivo estratégico al que responde
- Clientes/Usuarios/Beneficiarios
- Población Potencial (descripción)
- Población Objetivo (descripción)
- Criterios y Mecanismos de Selección y Focalización
- Unidad Responsable

## **2.4 Clientes / Usuarios / Beneficiarios**

De acuerdo a las definiciones estratégicas 2009, los usuarios de los productos que ofrece el SERVIU Metropolitano son los siguientes:

- Hombres y mujeres de sectores pobres, medios o emergentes que no posean vivienda.
- Entidades Organizadoras y EGIS.
- Hombres y mujeres que poseen viviendas y que acceden a programas ministeriales de desarrollo urbano y de Protección al Patrimonio Familiar.
- Usuarios(as) de vías urbanas de la Región Metropolitana.
- Municipios de la Región Metropolitana.
- Gobierno Regional Metropolitano GORE
- Organismos Públicos
- Organismos Gremiales asociados a Vivienda y Urbanismo.

La población potencial de los productos que ofrece el SERVIU Metropolitano es, en términos generales, los habitantes de la Región Metropolitana. Esta se puede caracterizar utilizando distintos indicadores demográficos, geográficos y socioeconómicos.

En el siguiente cuadro se entregan antecedentes globales de la región según el Sistema Nacional de información Municipal y de acuerdo a indicadores del MINVU, luego se utiliza información proveniente de la Encuesta Casen 2006 para efecto de caracterizar socioeconómicamente los hogares de región.

**Cuadro I.12:  
Indicadores para la Región Metropolitana**

Indicador	Valor	Unidad	Año
Población <sup>1</sup>	6.676.745	Habitantes	2007
Población Urbana <sup>1</sup>	96,93	%	2007
Tasa de crecimiento de la Población de la Ciudad, 1992 – 2002 <sup>2</sup>	1,55	%	2002
Densidad de Población <sup>1</sup>	433,46	Hab./Km2	2007
Superficie Total Región Metropolitana <sup>1</sup>	15.403,2	Km2	2007
Densidad de Población Urbana <sup>2</sup>	80,21	Hab./Ha.	2002
Densidad de Población, porcentaje de variación 1992 – 2002 <sup>2</sup>	-5,3	%	2002
Superficie urbana ocupada <sup>2</sup>	69.781,74	Hectáreas	2003
Variación de superficie urbana ocupada, 1993 – 2003 <sup>2</sup>	20,25	%	2003
Ingreso de personas u hogares por deciles, Índice de disparidad <sup>2</sup>	31,39	Sin unidad	2001
Ingreso de personas u hogares por quintiles, Índice de disparidad <sup>2</sup>	14,721	Sin unidad	2001
Índice Pobreza CASEN (última encuesta vigente) <sup>1</sup>	10,89	%	2006

Fuente: (1) SINIM Sistema Nacional de Información Municipal, SUBDERE; Ministerio del Interior.  
(2) Sitio [www.observatoriorurbano.cl](http://www.observatoriorurbano.cl), Ministerio de Vivienda y Urbanismo – Chile.

**Cuadro I.13:  
Hogares según Quintil de Ingreso**

Hogares Región Metropolitana Año 2006				
Nivel Ingreso	Urbano		Rural	
	Nº	%	Nº	%
Quintil I	334.389	19,7	15.716	30,2
Quintil II	335.732	19,8	14.422	27,7
Quintil III	340.558	20	9.575	18,4
Quintil IV	343.718	20,2	6.724	12,9
Quintil V	344.267	20,3	5.594	10,8
Total	1.698.664	100	52.031	100

Fuente: Estudio "Región Metropolitana de Santiago, Indicadores Socioeconómicos Zona Rural, 1996-2006: Resultados. Encuesta Casen, 2007, Serplac, Región Metropolitana.

Una vez dado este marco general de las características de la población de la región Metropolitana, es relevante caracterizar el déficit habitacional.

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo para dimensionar el déficit habitacional cuantifica los hogares que requieren una solución habitacional en base a los resultados de la encuesta Casen según los siguientes factores:

1. Calidad de la vivienda: Se refiere a necesidades de reemplazo derivadas de la existencia de viviendas que no cumplen condiciones mínimas de calidad y/o habitabilidad. La necesidad de reposición considera toda vivienda semi permanente o de materialidad deficitaria, incluyendo a las mejoras, mediaguas, ranchos, chozas, además de viviendas de tipo móvil y otras
2. Allegamiento: Número de hogares que no disponen de una vivienda propia y deben compartir la vivienda con el hogar que les acoge. Los *hogares allegados* remiten a situaciones donde en una misma vivienda se contabiliza más de un hogar censal, es decir, dos o más grupos de personas que tienen un presupuesto alimentario. Operacionalmente, esta situación –

denominada, también por el MINVU como *allegamiento externo*- se define como el excedente de hogares en relación al parque de viviendas.

3. Hacinamiento: Número de Núcleos Secundarios en hogares afectados por hacinamiento (medio o crítico) y económicamente independientes. Corresponden a unidades familiares allegadas que –sin constituir hogares- se tipifican como demandantes de vivienda por encontrarse en situación de hacinamiento y disponer de una relativa autonomía económica que les permite aspirar a una solución habitacional independiente. Estas unidades –cuya contabilidad se reconoce bajo la Metodología del MINVU como *allegamiento interno*- se identifican mediante la aplicación de complejos procesamientos de datos que permiten cuantificar el número de unidades familiares allegadas dentro del hogar y delimitar el subconjunto efectivamente demandante de vivienda<sup>29</sup>

Según los resultados de la encuesta Casen 2006 el déficit habitacional, en la Región Metropolitana es de 161.257 viviendas. De éstas viviendas, un 50% son para núcleos secundarios hacinados, un 41 % para hogares allegados no propietarios y solo un 9% para hogares que viven en una vivienda de calidad “irrecuperable”

Analizando por quintil, se observa que el déficit de viviendas en la Región Metropolitana en los 2 primeros quintiles de ingreso corresponde a 93.189 viviendas, lo que equivale a casi un 60% del déficit habitacional de esta región.

**Cuadro I.14:**  
**Déficit habitacional cuantitativo según tipo de requerimiento**

Región	Calidad de la vivienda	Hogares allegados	Núcleos allegados hacinados	Total requerimientos vivienda nueva
<b>Total País</b>	<b>77.930</b>	<b>125.882</b>	<b>208.537</b>	<b>412.349</b>
Metropolitana	14.719	66.452	80.086	161.257

Fuente: Observatorio Habitacional MINVU, en base a información Mideplan, Casen 2006.

**Cuadro I.15:**  
**Déficit Habitacional según Quintil de Ingreso**

Región	QUINTIL DE INGRESO AUTÓNOMO NACIONAL					Total
	Quintil I	Quintil II	Quintil III	Quintil IV	Quintil V	
<b>Total País</b>	<b>156.548</b>	<b>110.891</b>	<b>77.065</b>	<b>50.010</b>	<b>17.835</b>	<b>412.349</b>
Metropolitana	47.866	45.323	36.827	22.166	9.075	161.257

Fuente: Observatorio Habitacional MINVU, en base a información Mideplan, Casen 2006.

En el Anexo 4 se presenta una descripción desagregada de esta población, de acuerdo a sus características socioeconómicas y demográficas. Estos antecedentes se complementan con la información expuesta en este punto.

<sup>29</sup> Medición del déficit habitacional; Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Departamento de Estudios, División Técnica de Estudio y Fomento Habitacional (DITEC), 2007.

Ya dado a conocer en términos generales la población a la que se orientan los productos estratégicos del SERVIU Metropolitano, a continuación se describirá la población potencial y objetivo para cada producto y subproducto del SERVIU Metropolitano. De la misma manera, se indica los criterios de focalización que existen para cada uno de los productos.

Posteriormente, se realiza una descripción de los mecanismos de selección existentes para cada uno de los productos y subproductos del SERVIU Metropolitano.

Por último, al final de esta sección se describe cómo se incorpora la perspectiva de género en la definición de la población potencial de los productos y subproductos estratégicos señalados con anterioridad.

De acuerdo a la definición que se realiza en el documento "Evaluación de Programa. Notas Técnicas" Dipres<sup>30</sup>, la población potencial corresponde a la población total que presenta la necesidad y que justifica el programa, y la población objetivo corresponde a la población que el programa planea atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella. Finalmente, los beneficiarios efectivos son aquellos que están siendo o han sido atendidos por el programa.

Focalizar, según la misma fuente, consiste en concentrar la provisión de bienes y/o servicios en una población de beneficiarios objetivos claramente identificada, a la que se quiere llegar con determinado programa o proyecto (CEPAL, 1995). Implica seleccionar determinados sectores o grupos sociales para ser receptores de determinados beneficios o recursos.<sup>31</sup> En este sentido los criterios de focalización, dicen relación a los criterios o variables que determinan la elegibilidad de un sujeto o familia como beneficiario de un programa o subsidio.

Teniendo en cuenta dichas definiciones, a continuación se procede a describir los clientes/usuarios/beneficiarios de cada producto y subproducto estratégico<sup>32</sup> del SERVIU Metropolitano.

#### **2.4.1 Definición de Población Potencial, Objetivo y Criterios de Focalización**

### **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VIVIENDAS: PROYECTOS HABITACIONALES**

#### **• Viviendas Básicas:**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas de la Región Metropolitana no propietarias que requieran una solución habitacional. Según la encuesta Casen 2006, en la Región Metropolitana hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional. De éstos, hay 146.538 hogares que requieren una solución habitacional por concepto de condiciones de hacinamiento y allegamiento.

La población objetivo corresponde por tanto a las familias de escasos recursos de sectores urbanos, que no poseen vivienda y que se encuentran en una situación habitacional crítica.

---

<sup>30</sup> [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

<sup>31</sup> [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

<sup>32</sup> Para los subproductos "subsidios habitacionales" y "proyectos habitacionales" se detalla de manera adicional la descripción de los clientes por componentes. Esto debido a que hay diferencias a nivel de componente respecto a la población objetivo y los criterios de focalización que son interesantes de relevar.

### Criterios de Focalización

Los requisitos para hacer uso de este programa es pertenecer al quintil I y II de ingresos, no poseer vivienda, vivir en sectores urbanos en condiciones de habitabilidad críticas, y encontrarse inscrito en el Sistema de Inscripción y Postulación del programa. A diferencia de otros subproductos, como los subsidios habitacionales, no hay definiciones más específicas sobre los requisitos para postular y los criterios y mecanismos que se utilizan para seleccionar los postulantes.

#### • **Saneamiento de Títulos de Dominio**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial de este programa son las personas que requieren sanear la propiedad de la Región Metropolitana, es decir, que buscan generar certeza jurídica respecto de las soluciones habitacionales obtenidas o en trámite, lo cual corresponde de acuerdo a antecedentes expuestos 17.457 viviendas sociales<sup>33</sup> entregadas por el MINVU a través de SERVIU a familias de escasos recursos, distribuidos en 54 poblaciones emplazadas en 23 comunas de la Región Metropolitana.<sup>34</sup>

En este caso la población objetivo coincide con la población potencial dado que se pretende llegar a dar solución a todas las personas que presentan estas incertezas legales.

##### Criterios de Focalización

Los requisitos para hacer uso de este beneficio es ser asignatarios reconocidos de subsidios habitacionales como tales a través del empadronamiento y la correspondiente Resolución de Asignación. De acuerdo a la información entregada por SERVIU, no hay criterios de focalización.

#### • **Asistencia Técnica para Programas de Vivienda**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial corresponde a los beneficiarios de los programas Subsidio Rural, del Programa Fondo Solidario de Vivienda de la Región Metropolitana. Tomando en cuenta los beneficiarios del año 2007<sup>35</sup> para estos dos programas, la población potencial son alrededor de 16.954 familias para el caso de la Región Metropolitana

##### Criterios de Focalización

No hay criterios de focalización y de selección. Todos los beneficiarios de los subsidios del Fondo Solidario, D.S. 40, Habitacional Rural son atendidos por el Programa de Asistencia Técnica, no hay requisitos especiales para acceder a este subproducto.

### **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VIVIENDAS: SUBSIDIOS HABITACIONALES**

En general, el subsidio es una ayuda directa que entrega el Estado a aquellas familias que no pueden financiar por sí solas su primera vivienda, que se complementa con el ahorro familiar y en algunos

---

<sup>33</sup> Fuente: Términos Técnicos de Referencia Evaluación Comprehensiva del Gasto del presente estudio.

<sup>34</sup> No se encuentra con la información necesaria para validar esta cifra entregada por el Serviu.

<sup>35</sup> Fuente: Términos Técnicos de Referencia Evaluación Comprehensiva del Gasto del presente estudio

casos con créditos hipotecarios y/o aportes de terceros. También existen subsidios para el mejoramiento de viviendas sociales, de entornos y barrios.

Los subsidios habitacionales buscan disminuir el déficit habitacional en Chile. En este marco la población potencial se define en términos generales como las familias chilenas que requieran una solución habitacional definitiva, ya sea por allegamiento, calidad de la vivienda actual o hacinamiento. Según los resultados de la Casen del año 2006, en la región metropolitana hay 161.257 familias que requieren una solución habitacional.

Según el tipo de subsidio habitacional que corresponda están dirigidos a:

- El 40% de familias más vulnerable
- Sectores Medios
- Familias que requieren mejorar y ampliar su vivienda
- Comunidades que requieren mejorar sus Barrios

A continuación se describe la población potencial y objetivo, los criterios de focalización y los mecanismos de selección por tipos de subsidios habitacionales:

#### • **Subsidio de Localización**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas de la Región Metropolitana que no poseen una vivienda propia que requieran una solución habitacional. Según la encuesta Casen 2006, en la región metropolitana hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional.

Al ser un subsidio complementario a los subsidios del Fondo Solidario de Vivienda (FSV) I y II, la población objetivo son los beneficiarios de los subsidios del Fondo Solidario de Vivienda de la Región Metropolitana que requieran apoyo para financiar el terreno de su vivienda en área urbana en ciudades de 5 mil y más habitantes, con conectividad vial y sanitaria, acceso a transporte público, colegio y consultorio de salud.

Considerando el total de beneficiarios del programa Fondo Solidario de Vivienda para el año 2007, la población objetivo es de aproximadamente 16.771 Familias<sup>36</sup>

##### Criterios de Focalización

Este subsidio no requiere postulación adicional. Se postula al Fondo Solidario de Vivienda (destinado a I y II quintil de vulnerabilidad) y dentro del proyecto se solicita, por lo que el criterio de focalización coincide con el establecido para estos subsidios.

Los criterios tienen relación con la vulnerabilidad de la familia, tal como se expone en la descripción de los criterios establecidos para el FSV.

#### • **Subsidio Habitacional Rural**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas de la Región Metropolitana que no poseen una vivienda propia que requieran una solución habitacional y que tengan la característica de habitar zonas rurales. Según la encuesta Casen 2006, en la región metropolitana hay 161.257 hogares que

---

<sup>36</sup> Fuente: Términos Técnicos de Referencia Evaluación Comprehensiva del Gasto del presente estudio.

requieren una solución habitacional y existe un 11,7% de población rural de acuerdo a las estadísticas disponibles en el Sistema Nacional de Información Municipal para el año 2008.

La población objetivo son las familias chilenas de la Región Metropolitana que forman parte del 40% más vulnerable de la población que requieran una vivienda rural.

#### Criterios de Focalización:

Este subsidio está destinado a otorgar una solución habitacional definitiva preferentemente a las familias del segundo quintil de mayor vulnerabilidad que vivan en zonas rurales. Los criterios de focalización principales son por concepto de vulnerabilidad de las familias y localización (habitante zona rural).

#### • **Fondo Solidario de Vivienda**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas de la Región Metropolitana que requieran una solución habitacional definitiva. Según la encuesta Casen 2006, en la región metropolitana hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional. De éstos, hay 146.538 hogares que requieren una solución habitacional por concepto de condiciones de hacinamiento y allegamiento.

La población objetivo es distinta para el Fondo solidario de Vivienda tipo I (FSV I) y el Fondo Solidario de Vivienda tipo II (FSV II). La población objetivo para el FSV I son familias chilenas de la Región Metropolitana no propietarias que requieran una solución habitacional definitiva que formen parte del primer quintil de mayor vulnerabilidad de la población.

La población objetivo para el FSV II son familias chilenas de la Región Metropolitana no propietarias que requieran una solución habitacional definitiva que formen parte del segundo quintil de mayor vulnerabilidad de la población.

##### Criterios de Focalización

De acuerdo a los antecedentes, este producto se focaliza en términos generales ocupando criterios de vulnerabilidad, que definen los quintiles de ingreso al cual pertenece el postulante, estando enfocado el FSV I al primer quintil de vulnerabilidad reflejado en la Ficha de Protección Social o en la que la reemplace y el FSV II, al segundo quintil de vulnerabilidad, determinado por la misma vía.

#### • **Programa de Subsidio Habitacional D.S. 40**

##### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas de la Región Metropolitana que requieran una solución habitacional definitiva. En la región metropolitana hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional según la encuesta Casen 2006.

La población objetivo son familias chilenas de la Región Metropolitana de sectores medios, no propietarias que requieran una solución habitacional, pero no cuentan con la capacidad económica para financiar por sí sola una vivienda (de un valor entre 1.000 a 2.000 UF), pero cuentan con capacidad de ahorro y de endeudamiento para aportar con su financiamiento.

### Criterios de Focalización:

No existe un criterio de focalización de acuerdo a vulnerabilidad, ya que no se establece como requisito cierto puntaje máximo en la ficha de protección social que permita focalizar la postulación en cierto quintil de vulnerabilidad. Se define la focalización hacia sectores medios, pero no se establece el criterio para realizar este enfoque.

- **Programa de Subsidio de Protección del Patrimonio Familiar**

#### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas de la Región Metropolitana que requieran una solución habitacional definitiva. Según la encuesta Casen 2006, en la región metropolitana hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional. De éstos, hay 146.538 hogares que requieren una solución habitacional por concepto de condiciones de hacinamiento y allegamiento.

La población objetivo son familias chilenas de la Región Metropolitana pertenecientes al grupo de hogares bajo el Quintil III de ingreso, propietarias o asignatarias de una vivienda de carácter social, cuyo valor no supere las 650 UF, que requieran detener el proceso de deterioro de su vivienda y/o ampliarla. El total de hogares Pobres de la Región Metropolitana de acuerdo a la encuesta Casen 2006 corresponde a 151.492.

#### Criterios de Focalización

Este subsidio está Focalizado a hogares que se encuentren bajo el quintil III de ingreso de acuerdo a las definiciones de vulnerabilidad establecidas en la Ficha de Protección Social.

- **Leasing: Subsidio habitacional para el Arrendamiento de Viviendas con promesa de Compraventa**

#### Población Potencial y Objetivo

La población potencial son familias chilenas no propietarias de viviendas de la Región Metropolitana que requieran una solución habitacional definitiva. Según el MINVU en base a la encuesta Casen 2006 en la Región Metropolitana hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional.

La población objetivo son familias chilenas de la Región Metropolitana, no propietarias que pueden pagar un arriendo, pero que no tienen capacidad de generar ahorro suficiente para postular a otros sistemas de subsidio habitacional que requieren una viviendas nuevas o usadas de hasta 1.000 UF

#### Criterios de Focalización

No se presentan requisitos de vulnerabilidad para acceder a este subsidio, ni otros criterios que permitan focalizarse en un segmento objetivo.

## **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO**

- **Infraestructura Sanitaria**

#### Población Potencial y Objetivo

Recordando que este subproducto se orienta a realizar “obras de infraestructura de Agua Potable y Alcantarillado de Aguas Servidas, necesarias para factibilizar terrenos destinados a desarrollar

Loteos de Viviendas Sociales de los Programas de Vivienda del MINVU<sup>37</sup>, la población potencial corresponde a las familias de la Región Metropolitana que requieren una solución habitacional definitiva. Según estimaciones del MINVU hay 161.257 hogares que requieren una solución habitacional.

La población objetivo corresponde a familias de la Región Metropolitana no propietarias que requieren una vivienda y terreno para su localización, lo que coincide con la población potencial.

#### Criterios de Focalización

Los criterios de focalización son establecidos por la SEREMI de Vivienda y Urbanismo, que prepara la cartera de proyectos, de acuerdo a los requerimientos de los Programas de Viviendas Sociales de la Región que postula la misma SEREMI.

- **Desarrollo Urbano: Vialidad**

#### Población Potencial y Objetivo

Los proyectos de Vialidad Urbana corresponden a obras destinadas a mejorar la vialidad estructurante de las ciudades. El propósito fundamental es facilitar la conectividad del transporte público y privado. En este marco la población potencial y objetivo son todos los habitantes de la región Metropolitana, lo cual según el INE corresponde a 6.676.745 personas.

#### Criterios de Focalización

De acuerdo a la información entregada por SERVIU Metropolitano, no existe un criterio de selección de beneficiarios al interior de este componente. Esta función se realiza en otras instancias gubernamentales. La región prioriza su cartera de proyectos en función de los intereses locales e indicadores de rentabilidad económica – social. Una vez definidos y seleccionados por las instancias regionales, los proyectos son sometidos a estudios de Prefactibilidad y Diseño de Ingeniería. Cada una de estas etapas es aprobada por una instancia interministerial que preside el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), pasando cada uno de los proyectos a formar parte del Plan Gubernamental de Infraestructura de Transporte.

- **Desarrollo Urbano: Espacios Públicos**

#### Población Potencial y Objetivo

Potencialmente, todos aquellos que disfruten los espacios intervenidos, vecinos inmediatos, visitantes, son o pueden ser a futuro, beneficiarios. En este marco, la población potencial y objetivo son todos los habitantes de la Región Metropolitana, lo cual según el INE corresponde a 6.676.745 personas.

#### Criterios de Focalización

Se focaliza en aquellos barrios en los que el desarrollo de espacios públicos tenga un mayor impacto social, sin embargo no se establece el mecanismo por el cual se realizará esta focalización ya que los criterios de focalización son establecidos por la SEREMI de Vivienda y Urbanismo

---

<sup>37</sup> Ibidem

- **Proyectos Integrales**

Población Potencial y Objetivo

Tomando en cuenta el propósito de este programa “Crear áreas urbanas socialmente integradas y con mejores estándares de calidad”<sup>38</sup>, la población potencial son todos los habitantes de la Región Metropolitana, lo cual según el INE corresponde a 6.676.745 personas. La población objetivo coincide con la población potencial, ya que la problemática a la que atañe este programa se orienta a mejorar la ciudad en general y no a cierta población en particular en su interior.

Los beneficiarios de los proyectos son diversos y están en vinculación a las características de cada proyecto. En el caso del Portal Bicentenario, se tiene proyectada la construcción de 15 mil viviendas, de las cuales el 20% serán viviendas sociales. Pero también se encuentran proyectos de viabilidad urbana que benefician a los habitantes de la ciudad en general y no solos a los usuarios directos de estas vías.

Criterios de Focalización

No existen criterios de focalización para este subproducto.

- **Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias**

Población Potencial y Objetivo

La población potencial son todos los habitantes de la región Metropolitana, lo cual según el INE corresponde a 6.676.745 personas. La población objetivo coincide con la población potencial

Criterios de Focalización

Conforme a la información entregada no se aplican criterios de focalización.

## **PROGRAMA BARRIO**

- **Programas Concursables: Pavimentos Participativos**

Población Potencial y Objetivo

La población potencial son todos los habitantes de la región Metropolitana, lo cual según el INE corresponde a 6.676.745 personas.

La población objetivo son personas organizadas en un comité de pavimentación y que habiten en un sector carente de pavimento (entre 100 y 1.000 metros), pero con infraestructura de agua potable y alcantarillado de aguas servidas.

Criterios de Focalización

El Programa de Pavimentación Participativa estará orientado resolver los déficit de construcción de pavimentos nuevos de calles, pasajes y aceras de sectores preferentemente habitacionales y a la

---

<sup>38</sup> Programa Proyectos Urbanos Integrales: Evaluación Final; Dipres, 2008

repavimentación de este tipo de vías cuando no admitan acciones de mantenimiento por el nivel de deterioro que presentan, siempre que cuenten con alcantarillado y agua potable.

Se destinan los fondos al Programa de Pavimentación Participativa del presupuesto de tomando en consideración los siguientes criterios:

1. Población urbana de cada región.
2. Déficit de pavimentación de la red vial urbana.
3. Demanda de repavimentación.
4. Caracterización socio-económica de las diversas regiones.
5. Cantidad de postulaciones válidas al programa.

No existe una definición de la manera de medir cada una de estas variables.

- **Programas Concursables: Condominios Sociales**

Población Potencial y Objetivo

Considerando que el objetivo de este programa es “mejorar la calidad de vida de los habitantes de Condominios de Vivienda Social”, la población potencial son los habitantes de Condominios Sociales en la Región Metropolitana.

La población objetivo son las comunidades de copropietarios de condominios de viviendas sociales que requieran apoyo técnico y financiero para los mejoramientos de sus Condominios.

Criterios de Focalización:

En el Decreto Supremo N° 127, (V. y U.), de 1998 que norma este Programa, se establece la variable socioeconómica como un criterio de focalización, sin embargo no existe información respecto de la forma en que se aplica este criterio.

- **Programa Barrios: Programa Recuperación de Barrios**

Población Potencial y Objetivo

La población potencial se define como los habitantes de barrios de la Región Metropolitana que presentan problemas de deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social.

Al ser un programa piloto orientado a ciertos barrios específicos, la población objetivo queda acotada a los actuales beneficiarios de la Región Metropolitana. Se trata de 86 barrios que presentan alto deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social<sup>39</sup>, pero con cierta capacidad local instalada<sup>40</sup>. Según el Ministerio de Vivienda en estos barrios de la Región Metropolitana hay 47.970 hogares y 189.993 personas.

---

<sup>39</sup> Se entiende por condiciones de deterioro urbano el déficit de infraestructura, equipamiento, imagen ambiental degradada y/o con problemas de conectividad o integración vial, y vulnerabilidad social concebida como concentración de situaciones de rezago escolar, jóvenes que no estudian ni trabajan, madres adolescentes, mujeres solas jefas de hogar, adultos mayores en situación de riesgo y desempleo, entre otros.

<sup>40</sup> En cuanto a presencia de instituciones, recursos humanos o financieros, existencia de organizaciones sociales, y voluntad política para trabajar con el Programa; cartera de proyectos en curso o programada tanto sectorial como de otras instituciones públicas y privadas, y la identificación de sinergias con otros proyectos estratégicos regionales.

**Cuadro I.16:  
Población Total Involucrada en Programa Recuperación de Barrios Región Metropolitana**

Población	Hogares	Barrios
189.993	47.970	86

Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo, www.minvu.cl.

Criterios de Focalización:

Este es un programa piloto que se focaliza en 200 barrios a nivel nacional y 86 barrios a nivel regional. La selección de éstos fue en función de indicadores de deterioro urbano y vulnerabilidad social establecidos por el MINVU. Este proceso se realizó a través de Mesas Regionales, constituidas por el Intendente, un representante regional de la Asociación Chilena de Municipalidades, del GORE y de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo de cada región.

**2.4.2 Mecanismos de Selección de Beneficiarios**

No todos los subproductos del SERVIU Metropolitano tienen mecanismos de selección. En efecto, se observa bastante heterogeneidad respecto a la presencia y madurez de los procedimientos e instrumentos presentes. En esta sección por tanto se comenzará dando el panorama general respecto a los mecanismos de selección de los subproductos estratégicos del SERVIU, identificando en primer lugar en cuales de estos productos y subproductos es posible identificar mecanismos, instrumentos de selección y en cuales otros no. Luego, se describirá en profundidad los mecanismos de selección existentes.

De manera general se puede decir que los mecanismos de selección para los productos son los siguientes:

- Programas y Proyectos de Viviendas:

En el subproducto “Proyecto Habitacionales” y sus respectivos subcomponentes no es posible la identificación de un mecanismo de selección. En “Viviendas Básica” si bien se señala a qué población busca dirigirse, no establece un mecanismo de llamado y de selección que permitan establecer cómo trabajan los criterios de focalización que se establecen a través de mecanismos de selección que los implementen. Para el caso de “Saneamiento de título” y “Asistencia Técnica”, no se establecen mecanismos de selección.

Muy por el contrario, en el subproducto “Subsidio Habitacionales” es posible identificar en la normativa, los procesos de selección, con instrumentos específicos que permitan la prelación entre los postulantes en función a estos criterios. Esto se describirá a continuación en esta sección.

- Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad

Tanto en los Subproductos “Infraestructura Sanitaria” como en “Vialidad”, subproductos de Desarrollo Urbano, la cartera de proyectos se identifica un procedimiento de selección que pasa por otras instancias gubernamentales. En “Infraestructura Sanitaria” la selección de la cartera de proyecto recae en la SEREMI de Vivienda y Urbanismo. Esta entidad levanta la cartera de proyectos en función de los requerimientos de los Programas de Viviendas Sociales de la Región. En cuanto a los proyectos de “Vialidad” de acuerdo a la información entregada por SERVIU Metropolitano, no existen procedimientos claros de selección de los proyectos. Esta función se realiza en otras instancias

gubernamentales. En primer lugar cada región a través de la Subsecretaría o la SEREMI, prioriza su cartera de proyecto en función de los intereses locales e indicadores de rentabilidad económica – social. Luego los proyectos priorizados regionalmente se someten a estudios de Prefactibilidad y Diseño de Ingeniería. Además, una instancia interministerial que preside el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) aprueba los proyectos en cada una de estas etapas.

En el subproducto “Espacios Públicos”, el mecanismo de selección opera mediante la modalidad de concurso, con postulaciones anuales. Son los municipios quienes postulan con un anteproyecto desarrollado y aprobado por la Dirección de Obras Municipales (DOM) en la SEREMI de Vivienda o en la SECPLAC correspondiente. La selección de proyectos depende del carácter patrimonial del barrio en que se construirán las obras, y su impacto social, así como también la participación y grado de organización de la comunidad y la antigüedad de la postulación del proyecto. Es posible encontrar una descripción detallada del proceso de selección en este caso, la que se describe en profundidad en esta sección.

Tanto en “Proyectos Integrales” como el subproducto “Fiscalización de Obras de Pavimentación” según información entregada por el SERVIU Metropolitano, no cuentan con mecanismos de selección de los beneficiarios. Esto se debe a que los Proyectos Integrales son establecidos desde el MINVU, mientras que la Fiscalización es un servicio que actúa de acuerdo a la demanda privada de este servicio.

- Programa Barrios

Este producto y sus subproductos, al igual que los subsidios habitacionales consideran un sistema que define con claridad los requisitos de acceso, así como mecánicas e instrumentos para seleccionar los postulantes según los distintos criterios de focalización establecidos. Es por ello que se detalla en un apartado especial esta información al igual como sucede para el caso de los Subsidios habitacionales

## **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VIVIENDAS: PROYECTOS HABITACIONALES**

Para los componentes Viviendas Básicas, Saneamiento de Títulos de Dominio y Asistencia Técnica para Programas de Vivienda no se establecen mecanismos de selección.

## **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VIVIENDAS: SUBSIDIOS HABITACIONALES**

Esta normativa de selección de beneficiarios, se encuentra establecida en las resoluciones definidas por el MINVU, organismo responsable de la política habitacional y que regula el funcionamiento de asignación de subsidios habitacionales. Dentro del ámbito de competencia del MINVU está la definición de presupuestos asignados para cada subsidio.

Asimismo, el MINVU es el organismo encargado de convocar a concursos nacionales destinados al desarrollo de los programas de subsidio habitacional. Extraordinariamente, el SEREMI podrá realizar llamados a concursos a ser aplicados en la región, o en una o más provincias o comunas de la región.

Los llamados se efectúan mediante resoluciones, las que deben ser publicadas en el Diario Oficial con 30 días de anterioridad, a lo menos, a la fecha del inicio del proceso de selección determinado en la misma resolución.

En las resoluciones que dispongan los llamados se fija:

- a) El monto de los recursos que se destinarán al llamado, los que se podrán distribuir por provincias, comunas, localidades o sectores, si corresponde.
- b) Su forma de distribución por Título y por alternativa de postulación, cuando corresponda.
- c) La fecha de inicio y término del proceso de selección.
- d) En general, las demás condiciones de postulación y todas aquellas operaciones o actos que incidan en la aplicación práctica de este reglamento, tales como el puntaje de corte de la ficha CAS o del instrumento que la reemplace.

En el siguiente cuadro se resume para cada subsidio, la normativa que lo rige y el método aplicado a las postulaciones, es decir, mediante concurso o inscripción.

**Cuadro I.17:  
Subsidios Habitacionales, Normativa y Postulaciones**

Subsidios	Normativa	Llamados Postulación
Rural	D.S. 145 de V. y U.	Llamados a concurso.
Fondo Solidario de Vivienda Titulo I: Proyectos de Construcción	D.S. 174 de V. y U. Titulo I	Llamados a concurso.
Fondo Solidario de Vivienda Titulo I Modalidad AVC y Titulo II	D.S. 174 de V. y U.	No participan de llamados a concurso. Inscripción en registros SERVIU.
Subsidio Habitacional D.S. 40	D.S. 40 de V. y U.	Llamados a concurso a lo menos dos veces en el año.
Programa de Protección al Patrimonio Familiar	D.S. 255 de V. y U.	Llamados a concurso nacionales.
Leasing	D.S. 120 de V. y U.	No participan de llamados a concurso. Inscripción en registro RUI de SERVIU.
<b>Subsidios Complementarios</b>		
De Localización	D.S. 174 Titulo XVI	Se postula en forma complementaria a Subsidio FSV.
Saneamiento Sanitario	D.S. 145 Titulo XIV	Se postula en forma complementaria a Subsidio Rural.

Fuente: MINVU.

- Postulación a subsidios

El proceso de selección de beneficiarios se inicia con la postulación de los interesados a alguno de los subsidios habitacionales que ofrece el MINVU. Estas postulaciones pueden ser individuales o colectivas, dependiendo del subsidio al que se esté optando. Sin embargo, cada núcleo familiar debe cumplir con ciertas restricciones básicas, y antecedentes que presentar para cualquier tipo de postulación.

Las postulaciones individuales, de un grupo familiar, se deben ingresar preferentemente vía Internet, para lo cual se ha dispuesto terminales de atención en las oficinas SERVIU de todo el país, así como en los municipios y en cualquier oficina de otras entidades receptoras acreditadas por el MINVU o el SERVIU.

Para postulaciones colectivas, la empresa responsable del proceso, EGIS para la mayoría de los subsidios de proyectos de construcción y PSAT para el Subsidio Rural o el Programa de Protección del Patrimonio Familiar. Esta entidad es la responsable de reunir e ingresar los antecedentes de cada familia postulante.

Los requisitos básicos de postulación son: ser mayor de edad; el interesado ni su cónyuge pueden ser propietarios de una vivienda, haber recibido un subsidio, ni haber sido propietarios antes de una vivienda con subsidio habitacional; y por último, no pueden postular simultáneamente marido y mujer aunque estén separados de hecho, no se puede postular a distintos programas.

Los antecedentes para cada núcleo familiar contienen, identificación de cada miembro, número de cargas familiares, edades, discapacidad, condición de pertenencia a alguna etnia indígena, los que deben ser acompañados de la documentación que los avale. Se debe presentar la Ficha de Protección Social, o instrumento que la reemplace, como certificados de vulnerabilidad otorgados por los Municipios. El SERVIU revisa la validez de estos antecedentes, que constituyen la base de caracterización de cada postulante.

El puntaje de la Ficha de Protección Social FPS es el instrumento básico de medición para limitar el acceso a cada programa de acuerdo al grupo socioeconómico que se desea atender.

Las postulaciones colectivas están asociadas a proyectos, cuyos antecedentes deben ingresarse al Banco de Proyectos, los que son evaluados de acuerdo a un reglamento previamente establecido para obtener la calificación del proyecto.

Los métodos de selección dependen del subsidio al que se desea optar, las alternativas que existen actualmente son selección por prioridad de puntaje, en la que se ha definido factores de puntaje considerados en la evaluación de la postulación, y selección por prioridad de inscripción en los registros del SERVIU.

A continuación se presenta un resumen de la modalidad de postulación, métodos de selección y requisitos de puntaje de corte de la ficha FPS actuales para cada uno de los subsidios habitacionales.

**Cuadro I.18:  
Subsidios Habitacionales, Normativa y Postulaciones**

<b>Subsidios</b>	<b>Normativa</b>	<b>Llamados Postulación</b>
Rural	D.S. 145 de V. y U.	Llamados a concurso.
Fondo Solidario de Vivienda Titulo I: Proyectos de Construcción	D.S. 174 de V. y U. Titulo I	Llamados a concurso.
Fondo Solidario de Vivienda Titulo I Modalidad AVC y Titulo II	D.S. 174 de V. y U.	No participan de llamados a concurso. Inscripción en registros SERVIU.
Subsidio Habitacional D.S. 40	D.S. 40 de V. y U.	Llamados a concurso a lo menos dos veces en el año.
Programa de Protección al Patrimonio Familiar	D.S. 255 de V. y U.	Llamados a concurso nacionales.

Leasing	D.S. 120 de V. y U.	No participan de llamados a concurso. Inscripción en registro RUI de SERVIU.
Subsidios Complementarios		
De Localización	D.S. 174 Titulo XVI	Se postula en forma complementaria a Subsidio FSV.
Saneamiento Sanitario	D.S. 145 Titulo XIV	Se postula en forma complementaria a Subsidio Rural.

Fuente: MINVU.

- Postulación a subsidios

El proceso de selección de beneficiarios se inicia con la postulación de los interesados a alguno de los subsidios habitacionales que ofrece el MINVU. Estas postulaciones pueden ser individuales o colectivas, dependiendo del subsidio al que se esté optando. Sin embargo, cada núcleo familiar debe cumplir con ciertas restricciones básicas, y antecedentes que presentar para cualquier tipo de postulación.

Las postulaciones individuales, de un grupo familiar, se deben ingresar preferentemente vía Internet, para lo cual se ha dispuesto terminales de atención en las oficinas SERVIU de todo el país, así como en los municipios y en cualquier oficina de otras entidades receptoras acreditadas por el MINVU o el SERVIU.

Para postulaciones colectivas, la empresa responsable del proceso, EGIS para la mayoría de los subsidios de proyectos de construcción y PSAT para el Subsidio Rural o el Programa de Protección del Patrimonio Familiar. Esta entidad es la responsable de reunir e ingresar los antecedentes de cada familia postulante.

Los requisitos básicos de postulación son: ser mayor de edad; el interesado ni su cónyuge pueden ser propietarios de una vivienda, haber recibido un subsidio, ni haber sido propietarios antes de una vivienda con subsidio habitacional; y por último, no pueden postular simultáneamente marido y mujer aunque estén separados de hecho, no se puede postular a distintos programas.

Los antecedentes para cada núcleo familiar contienen, identificación de cada miembro, número de cargas familiares, edades, discapacidad, condición de pertenencia a alguna etnia indígena, los que deben ser acompañados de la documentación que los avale. Se debe presentar la Ficha de Protección Social, o instrumento que la reemplace, como certificados de vulnerabilidad otorgados por los Municipios. El SERVIU revisa la validez de estos antecedentes, que constituyen la base de caracterización de cada postulante.

El puntaje de la Ficha de Protección Social FPS es el instrumento básico de medición para limitar el acceso a cada programa de acuerdo al grupo socioeconómico que se desea atender.

Las postulaciones colectivas están asociadas a proyectos, cuyos antecedentes deben ingresarse al Banco de Proyectos, los que son evaluados de acuerdo a un reglamento previamente establecido para obtener la calificación del proyecto.

Los métodos de selección dependen del subsidio al que se desea optar, las alternativas que existen actualmente son selección por prioridad de puntaje, en la que se ha definido factores de puntaje

considerados en la evaluación de la postulación, y selección por prioridad de inscripción en los registros del SERVIU.

A continuación se presenta un resumen de la modalidad de postulación, métodos de selección y requisitos de puntaje de corte de la ficha FPS actuales para cada uno de los subsidios habitacionales.

**Cuadro I.19:  
Antecedentes Postulación y Selección Subsidios Habitacionales**

<b>Subsidios</b>	<b>Modalidad de Postulación</b>	<b>Puntaje de Corte FPS</b>	<b>Método de Selección</b>
Rural	Colectiva	I quintil de vulnerabilidad.	Orden de prelación del puntaje
Fondo Solidario de Vivienda Título I: Proyectos de Construcción	Colectiva	I quintil de vulnerabilidad.	Orden de prelación del puntaje.
Fondo Solidario de Vivienda Título I Modalidad AVC y Título II	Individual o colectiva	I quintil de vulnerabilidad para Título I. II quintil de vulnerabilidad para Título II.	Por orden de inscripción del postulante (fecha y hora)
Subsidio Habitacional D.S. 40	Individual o colectiva	III quintil de vulnerabilidad. No es obligatorio.	Por orden de inscripción del postulante (fecha y hora)
Programa de Protección al Patrimonio Familiar	Individual o colectiva (Título I sólo colectiva)	III quintil de vulnerabilidad.	Orden de prelación del puntaje.
Leasing	Individual	No hay requisito.	Por orden de inscripción del postulante (fecha y hora)
<b>Subsidios Complementarios</b>			
De Localización	-	Restricciones de los subsidios a los que está asociado. FSV I y II	Ser asignatario del subsidio a que está asociado, Cumplimiento de puntaje exigido.
Saneamiento Sanitario	-	Restricciones de los subsidios a los que está asociado. Subsidio Rural	Ser asignatario del subsidio a que está asociado, Cumplimiento de requisitos.

Fuente: MINVU.

- Factores de puntaje

El puntaje para evaluar postulantes a los distintos subsidios habitacionales considera los siguientes factores:

- Condición de Vulnerabilidad
- Vulnerabilidad del grupo familiar y otras características
- Aportes Adicionales
- Evaluación del Proyecto

– Antigüedad de la Postulación

En caso de postulaciones colectivas el puntaje se determina como el promedio de los puntajes individuales. A continuación se analiza cada una de las variables que definen el puntaje de postulación en profundidad.

Condición de Vulnerabilidad

La Ficha de Protección Social es el instrumento que utiliza actualmente el MINVU para definir los grupos de postulantes que serán atendidos por los distintos subsidios habitacionales, de acuerdo a sus características socioeconómicas.

Esta ficha proporciona un puntaje que refleja la vulnerabilidad familiar, que resulta de la combinación de tres elementos centrales: a) La capacidad generadora de ingresos de cada uno de los integrantes de la familia. b) Los ingresos económicos de la familia, que se obtienen de la suma de aquellos recursos que provienen de jubilaciones, pensiones, montepíos (ingresos permanentes) y de los ingresos declarados por las personas. c) El índice de necesidades de la familia según su tamaño y composición: la edad de sus miembros y su situación de auto valencia o dependencia, para lo que se utilizan las preguntas relativas a salud y discapacidad presentes en la ficha.

Los puntajes de corte de la FPS de acuerdo a la información simulada mediante la Encuesta CASEN 2003, se distribuyen por rango de puntajes para cada decil de ingreso, como muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro I.20:  
Puntajes de corte según deciles de vulnerabilidad**

Decil	Puntaje mínimo	Media	Puntaje Máximo
1	2.072	4.182	6.035
2	6.036	7.371	8.500
3	8.501	9.437	10.320
4	10.321	11.026	11.734
5	11.735	12.184	12.666
6	12.667	13.127	13.484
7	13.484	13.832	14.236
8	14.236	14.495	14.557
9	14.557	14.574	14.597
10	14.597	14.675	16.316
Total	2.072	11.490	16.316

Fuente: "La Efectividad de las Redes de Protección Social: El Rol de los Sistemas Integrados de Información Social. Estudio de Caso: Chile" a partir de Encuesta CASEN 2003. Banco Interamericano de Desarrollo, Diciembre 2008.

Esta ficha entrega un puntaje general para caracterizar a cada núcleo familiar, que es utilizado en la entrega de numerosos beneficios, sin embargo, existen algunas prestaciones que no se adjudican directamente con este puntaje, sino que con un cálculo de puntaje particular de acuerdo a los objetivos del programa. En el caso de los subsidios habitacionales, se ha definido, para cada uno de ellos, sus propios requisitos y condiciones de postulación, dependiendo del segmento de la población al que se quiere beneficiar, estableciendo puntajes de la FPS de corte según el grupo definido.

Para determinar el puntaje de la FPS en la postulación a los subsidios del Fondo Solidario de Vivienda, Subsidio Rural, Programa de Protección de Patrimonio Familiar y Subsidio Habitacional

D.S. N° 40 se ha establecido la necesidad de definir un puntaje especial que refleje la situación de carencia habitacional de las familias, los que se fueron definidos en la Resolución Exenta N° 4.545 de 2007 y sus modificaciones incluidas en la Resolución Exenta N° 1.067 de 2008 del MINVU.

Este puntaje se define en función de las siguientes variables: condición de allegamiento, hacinamiento, tipología de la vivienda en que reside, acceso a agua en la vivienda, sistema de eliminación de excretas, y vivienda inhabitable. Para determinar el puntaje de carencia habitacional al puntaje obtenido mediante la FPS se le restará la suma de puntajes de precariedad habitacional de la familia.

Una vez ajustado el puntaje de la FPS de la familia de acuerdo a la precariedad habitacional, éste será el puntaje para postular a los programas habitacionales antes expuestos.

Los puntajes de corte para identificar a cada quintil que atenderá los distintos subsidios se definen con los valores expuestos en el cuadro anterior. Estos puntajes pueden ser modificados conforme a las actualizaciones que se realicen de estos. En las resoluciones asociadas a los llamados a postulación se deben publicar los puntajes vigentes.

Vulnerabilidad y otras características del grupo familiar

La asignación de puntajes a la vulnerabilidad, que contiene características del grupo familiar en relación a sus necesidades, enfatiza el peso de variables que se contabilizan dentro del puntaje de la Ficha de Protección Social.

Otros factores a los que se les asigna puntaje para esta postulación y que caracterizan a integrantes del núcleo familiar son:

- Víctima reconocida de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura designada por D.S. 1.040.
- Servicio Militar, acreditación de conscripción ordinaria y valer militar.

Los puntajes asignados para postular a subsidios para estas variables se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro I.21:  
Puntajes de caracterización del hogar y vulnerabilidad social:**

FACTOR	Subsidio Rural	Fondo Solidario de Vivienda Titulo I Proyectos de Construcción	Subsidio D.S. 40	Programa de Protección Patrimonio Familiar
<b>Grupo Familiar:</b>				
Miembros de la Familia: Por cada uno de los miembros del grupo familiar acreditados en Ficha CAS o FPS; cónyuge; hijos menores de 18 años; hijos mayores de 18 años reconocidos como carga familiar; padres del postulante o su cónyuge que vivan con él y a sus expensas reconocidos como carga familiar; hijos no nacidos reconocidos como carga familiar.	5 puntos	-	15 puntos	-

<b>FACTOR</b>	<b>Subsidio Rural</b>	<b>Fondo Solidario de Vivienda Titulo I Proyectos de Construcción</b>	<b>Subsidio D.S. 40</b>	<b>Programa de Protección Patrimonio Familiar</b>
Familia Monoparental: En caso que el postulante sea Madre o Padre soltero, divorciado o viudo, y acredite que tiene a su cargo hijos reconocidos como cargas familiares.	15 puntos	% familias monoparentales 1 punto por cada punto porcentual de familias del grupo	15 puntos	% familias monoparentales 1 punto por cada punto porcentual de familias del grupo o 20 puntos en el caso de postulación individual
Hijos Menores de 15 años: En caso que el postulante sea acredite que tiene a su cargo hijos reconocidos como cargas familiares menores de 15 años.	15 puntos	% de personas menores de 15 años. 1 punto por cada punto porcentual	-	% de personas menores de 15 años. 1 punto por cada punto porcentual de la familia o del grupo según corresponda
Adultos Mayores: En caso que el postulante acredite que en el grupo familiar hay uno o más adultos mayores de 60 años.	15 puntos	% de personas mayores de 60 años. 1 punto por cada punto porcentual	-	% de personas mayores de 60 años. 1 punto por cada punto porcentual de la familia o el grupo según corresponda
Jefe de Hogar Adulto Mayor: En caso que el postulante sea mayor de 60 años			10 puntos	
Discapacidad: Si el postulante o uno o más miembros integrantes del grupo familiar acreditado estuvieren inscritos en el Registro Nacional de la Discapacidad (se requiere presentar fotocopia de credencial de Registro Nacional de la Discapacidad)	15 puntos	% de personas con discapacidad en el grupo 1 punto por cada punto porcentual	15 puntos	% de personas con discapacidad en el grupo 1 punto por cada punto porcentual de la familia o el grupo según corresponda
Enfermedad Catastrófica: Si el postulante o uno de los miembros integrantes del grupo familiar acreditado estuviere afectado por enfermedad catastrófica, certificada por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, COMPIN	-	% de personas con enfermedad catastrófica en el grupo 1 punto por cada punto porcentual	-	% de personas con enfermedad catastrófica en el grupo 1 punto por cada punto porcentual de la familia o el grupo según corresponda
Condición de persona reconocida como víctima en el Informe Valech: En caso que el postulante o su cónyuge invoquen condición de persona reconocida como víctima en el informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura (designada por el D.S. 1040)	15 puntos	% de personas víctimas de tortura 1 punto por cada punto porcentual	100 puntos	% de personas víctimas de tortura 1 punto por cada punto porcentual de la familia o el grupo según corresponda

FACTOR	Subsidio Rural	Fondo Solidario de Vivienda Titulo I Proyectos de Construcción	Subsidio D.S. 40	Programa de Protección Patrimonio Familiar
Servicio Militar: En caso que el postulante acredite haber cumplido efectivamente con su Servicio Militar en la modalidad de conscripción ordinaria y valer militar. (se aplicará a quienes hayan quedado en condición de acuartelados en el proceso de selección de contingente a partir del año 2004)	15 puntos	-	20 puntos	-
Puntaje Ficha Protección Social Este puntaje se considera la información vigente al último día del mes anterior a la presentación de la postulación. El Puntaje de Corte es propio de cada tipo de subsidio.	Fórmula de cálculo: (Puntaje de Corte – puntaje FPS) /10	Fórmula de cálculo: (Puntaje de Corte – puntaje FPS promedio del grupo) /10	Fórmula de cálculo: (Puntaje de Corte – puntaje FPS) /225 <sup>41</sup> *	Fórmula de cálculo: (Puntaje de Corte – puntaje FPS(familia o promedio del grupo)) /150

Fuente: D.S. 145, 174, 40, 255 V. y U. MINVU.

En los siguientes subsidios no se considera puntaje asociado a características del núcleo familiar:

- Fondo Solidario de Vivienda Titulo I Modalidad AVC y Titulo II
- Leasing
- Subsidio de Localización
- Subsidio de Infraestructura Sanitaria

Sin embargo, para los beneficiarios del Fondo Solidario de Vivienda se exige Ficha de Protección Social con un puntaje menor al puntaje de corte asociado a la población objetivo de estos programas, puntajes de corte asociados a los quintiles de vulnerabilidad I y II, según el programa al que postulan.

#### Ahorro y aportes adicionales

Otro factor de puntaje que consideran algunos programas de subsidio está asociado al ahorro adicional a los mínimos exigidos, estos pueden ser en ahorros del grupo familiar o aportes obtenidos externamente de organizaciones o programas de gobierno, dependiendo del subsidio.

**Cuadro I.22:  
Factores de Puntaje de Ahorro**

FACTOR	FSV I Proyectos de Construcción	Subsidio Habitacional D.S. 40
<b>Monto de Ahorro:</b> Por cada unidad de fomento de ahorro que sobrepase el ahorro mínimo exigido para el subsidio de postulación.	1 punto por cada UF de aporte adicional promedio del grupo con tope en 100 puntos. Si el aporte se obtuvo de algún otro Programa del Estado agrega 1,5 puntos por cada UF adicional promedio del grupo con tope 150 puntos	1 punto por cada UF adicional de ahorro que sobrepase el mínimo exigido de acuerdo al título y tramo de valor de la vivienda. (Para los Títulos II y III)

<sup>41</sup> En caso que el puntaje que aparece en la FPS sea superior al puntaje de corte o de no presentar FPS vigente, no se otorgará puntaje por este concepto.

FACTOR	FSV I Proyectos de Construcción	Subsidio Habitacional D.S. 40
<b>Variable por Monto de Ahorro:</b> Por cada unidad de fomento de ahorro que sobrepase el ahorro mínimo de acuerdo a los siguientes tramos.		Sobre 50 hasta 100 UF: 1 punto Sobre 100 hasta 200 UF: 0,5 puntos Más de 200 UF: 0,1 puntos (Título I)
<b>Saldo Medios de Ahorros:</b> Saldo medio semestral previo a la postulación es igual o superior a 2/3 del saldo registrado en la cuenta de ahorro al momento de la postulación.		15 puntos
<b>Saldo Medios de Ahorros:</b> Sí el saldo medio semestral anterior al antes expresado es superior a 1/3 del saldo registrado en la cuenta de ahorro al momento de la postulación.		15 puntos

Fuente: D.S. 40 (V. y U.) y D.S. 174 (V. y U.).

### Evaluación del Proyecto

Los siguientes factores de puntaje se miden para los programas de subsidio que financian proyectos de construcción en el Fondo Solidario de Vivienda I y en el Subsidio Habitacional D.S. 40.

Para evaluar el proyecto se consideran las siguientes variables:

- Plan de Habilitación Social: Para Proyectos de Construcción de Viviendas, la evaluación se realizará en base a tres factores, del conjunto de acciones del plan en relación al diagnóstico establecido para el grupo de familias:
  - (a) Coherencia: Relación entre el diagnóstico de las familias del grupo, establecido en la Ficha de Diagnostico y los objetivos, actividades y recursos que componen el Plan de Habilitación Social.
  - (b) Integralidad: Articulación de un conjunto de acciones planificadas para las distintas etapas de intervención en el transcurso de la ejecución del proyecto, que dan respuesta de manera eficaz a la compleja gama de necesidades del grupo.
  - (c) Metodología: Método destinado a asegurar el mayor número de participantes en cada una de las actividades y la mayor pertinencia de las mismas.  
La evaluación del Plan de Habilitación Social se realizará conforme a la tabla que se presenta en el Anexo 8.
  
- Calidad Técnica del Proyecto: Este factor evalúa la funcionalidad y habitabilidad en relación con la vivienda y con el conjunto, cuando corresponda, para llevar a cabo este objetivo se consideran los siguientes factores:
  - (a) Factores de Evaluación de la Vivienda, aplicable a Proyectos de densificación predial, de Construcción en sitio del residente y de Construcción en nuevos terrenos, respecto de la Vivienda Inicial se evaluará en el diseño del proyecto: la circulación; distribución de recintos; superficie construida; iluminación y asoleamiento; consideración de factores de identidad del grupo en el diseño; y por último, la instalación de calentador de agua, sea eléctrico, a gas, solar u otro. Respecto de la ampliación se calificará con mayor puntaje a aquellas viviendas

que contemplen la estructura de la ampliación proyectada; la iluminación y asoleamiento; y la superficie a ampliar.

- (b) Factores de Evaluación de Localización y Espacio Público: La ubicación, cuando los proyectos se ubiquen dentro de áreas urbanas de las ciudades; con factibilidad sanitaria; acceso a la red vial; acceso a servicios y transporte público, es decir proximidad a servicios de transporte público o a establecimientos educacionales básicos y pre-básicos y a establecimientos de salud primaria; diseño del espacio público, en cuanto a factores de diseño de seguridad ciudadana; y equipamiento y/o entorno comunitario, de manera que los proyectos de equipamiento y/o entorno comunitario que respondan a más de una de las necesidades del grupo, identificadas en el diagnóstico, como asimismo aquellos proyectos que incluyan una construcción destinada a Infocentro.

Los puntajes asignados a estos factores se presentan en el Anexo 8.

- Evaluación de Jurado Regional: Este factor califica de acuerdo a las prioridades preestablecidas regionalmente el proyecto. Este jurado está compuesto por el Intendente Regional, que lo preside, el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director de SERVIU, el SEREMI de Planificación, un representante del Capítulo Regional de la Asociación Chilena de Municipalidades y un Consejero Regional.

A continuación se exponen los puntajes asignados o rangos de puntaje del proceso de evaluación:

**Cuadro I.23:  
Puntajes de Evaluación del Proyecto**

FACTOR	FSV I Proyectos de Construcción	Subsidio Habitacional D.S. 40
<b><u>Programa de Habilitación Social:</u></b> El puntaje de este programa será igual a la suma de puntajes obtenidos de la aplicación de la Pauta de Evaluación del Plan de habilitación Social, contenida en el artículo 35 del DS 174.	Puntaje asignado en la evaluación multiplicado por 15. Puntaje máximo 450 y mínimo 45 puntos.	
<b><u>Calidad Técnica del Proyecto</u></b> El puntaje de Calidad Técnica para Proyectos de Construcción en Nuevos Terrenos será igual a la suma de los puntajes obtenidos de la aplicación de la "Pauta de Evaluación de la Vivienda y Localización" contenida en el artículo 35 del DS 174.	Puntaje máximo 100 puntos. Para proyectos de densificación predial o construcción en sitio residente se le suman 50 puntos más.	
<b><u>Evaluación Jurado Regional</u></b>	Puntaje máximo 65 puntos	
<b><u>Permiso de Edificación:</u></b> postulación colectiva para la adquisición o construcción de vivienda nueva que cuente con permiso de edificación o en caso de postulación individual, siempre que el permiso de edificación corresponda a una vivienda que se construirá en un sitio inscrito a nombre del postulante.		40 puntos

Fuente: D.S. 40 (V. y U.) y D.S. 174 (V. y U.).

Por otra parte, para acceder al Subsidio de Localización asociado al Fondo Solidario de Vivienda, se debe cumplir requisitos obligatorios de puntajes asociados a Factores de Localización, que son parte de la pauta de evaluación de la calidad de un proyecto.

Las condiciones impuestas a los postulantes del Subsidio de Localización asociado a:

- Fondo Solidario I, en la modalidad de proyectos de construcción, el terreno en que se ubicará el proyecto debe obtener el puntaje máximo en la pauta de evaluación de localización.
- Fondo Solidario I modalidad AVC y Fondo Solidario II, el terreno en que se ubica la propiedad debe tener puntaje máximo en los siguientes factores de localización: Ubicación; Factibilidad Sanitaria; Acceso a servicios y transporte público.

Para el Programa de Protección al Patrimonio Familiar se ha establecido factores de puntaje asociados a proyectos específicos, los que se exponen a continuación.

**Cuadro I.24:  
Puntaje de Factores asociados al Proyecto**

<b>FACTOR</b>	<b>Programa de Protección Patrimonio Familiar</b>
Mejoramiento de Bien Nacional de uso público	60 puntos(1)
Mejoramiento del Entorno y del Equipamiento Comunitario cuyo destino sea Infocentros.	60 puntos(1)
Tipo de Proyectos Título I	a) Proyectos de Espacios Públicos: 60 puntos b) Proyectos de Inmuebles Destinados a Equipamiento Comunitario: 50 puntos c) Proyectos en los Terrenos de la Copropiedad: 40 puntos
Tipo de Proyectos Título II	a) Proyectos de seguridad de la vivienda: 50 puntos b) Proyectos de Habitabilidad de la vivienda: 40 puntos c) Proyectos de mantenimiento de la vivienda: 30 puntos d) Proyectos de Mejoramiento de bienes comunes que formen parte de las edificaciones: puntaje de acuerdo a (a), (b) o (c) según corresponda.
Tipo de Proyectos Título III	a) Proyectos de dormitorio: 60 puntos b) Proyectos de lavadero o loggia: 50 puntos c) Proyectos de estar-comedor: 40 puntos d) Proyectos de baño o cocina: 30 puntos e) Proyectos de ampliación de dormitorio: 20 puntos
Antigüedad de la Vivienda Título II y III	3 puntos por cada año de antigüedad de la vivienda hasta un máximo de 99 puntos para Título II y máximo de 50 puntos para Título III.
Hacinamiento Título III	$Puntaje = (P/D + 1) \times 40$ donde P es número de personas del grupo familiar y D es el número de dormitorios de la vivienda

Fuente: D.S. 255 (V. y U.).

### Antigüedad de la postulación

En algunos casos se asigna un puntaje adicional por haber participado en un proceso de postulación anterior, cumpliendo con todos los requisitos, pero sin obtener el subsidio debido a limitaciones de recursos.

En estos casos los puntajes se establecen conforme a la tabla siguiente:

**Cuadro I.25:  
Puntaje por Antigüedad de la Postulación**

<b>FACTOR</b>	<b>Subsidio Rural</b>	<b>FSV I Proyectos de Construcción</b>	<b>Protección Patrimonio Familiar</b>
Antigüedad de la Postulación: Por cada postulación valida en que no haya sido seleccionado hasta un puntaje máximo.	20 puntos por cada postulación anterior. Hasta un máximo de 60 puntos	15 puntos por cada postulación anterior si tiene calificación definitiva. Hasta un máximo de 30 puntos	20 puntos Se asignará sólo por una vez

Fuente: D.S. 255 (V. y U.).

- Método de selección

El método de selección de postulantes depende del subsidio en particular que se escoja, sin embargo en términos generales existen tres alternativas para escogerlos:

- Por orden de prelación de puntaje.
- Por orden de inscripción de la postulación en los registros del SERVIU.
- Para subsidios complementarios, como localización, por cumplimiento de requisitos.

Para determinar los puntajes se suman los valores asignados a cada uno de los factores considerados. En el caso de postulaciones colectivas, el puntaje del grupo se determina como el promedio de los puntajes individuales, quedando así todos los participantes con el mismo puntaje.

En el caso de postulantes con igual puntaje y que por razones de cupo no puedan ser ambos seleccionados, se dirimirá considerando en primer lugar el puntaje de la FPS, luego al de vulnerabilidad y si aún persistiera el empate se asignará por sorteo.

Para postulaciones colectivas, en las que no se pudiera dar cabida a todo el grupo, se definirá escogiendo a los participantes con menor puntaje de la ficha FPS, sin embargo, si de acuerdo a la información presentada en el proyecto, este no fuera viable con el número de postulantes seleccionados, los recursos se reasignarán en otros llamados para el mismo subsidio, eliminando a todo el grupo.

En el caso de postulaciones seleccionadas por orden de inscripción, se considerará la fecha de registro de la inscripción, en caso de empate se atenderá a la hora de postulación.

Los resultados de un llamado a postulación de un Programa de subsidio habitacional deben publicarse en las oficinas de SERVIU y en algún periódico de circulación nacional o regional, según el caso, conteniendo al menos la identificación de las personas seleccionadas, RUT, nombre, y en algunos subsidios el puntaje asignado.

En las tablas a continuación, se resumen los mecanismos de selección de cada uno de los subsidios habitacionales expuestos.

**Cuadro I.26:  
Mecanismos de Selección Subsidio de Localización**

Requisitos para postular	Criterios de selección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber obtenido máximo puntaje en los factores de localización de la Pauta de evaluación definida en el número 52 del artículo 35 en DS174               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ubicación área urbana dentro de la ciudad</li> <li>○ Ubicación dentro del territorio operacional de la empresa sanitaria correspondiente</li> <li>○ Acceso a una vía local de mayor rango existente, como por ejemplo una vía troncal, colectora o de servicio</li> <li>○ Acceso a servicios (establecimientos educacionales y de salud primaria) y transporte públicos<sup>42</sup></li> <li>○ Proyectos que incorporan factores de diseño de seguridad ciudadana, tendientes a lograr el control visual de espacios públicos, de muros ciegos, de iluminación y otros</li> <li>○ Con equipamiento y/o entorno comunitario que respondan a más de una de las necesidades del grupo, identificadas en el diagnóstico, como así mismo aquellos proyectos que incluyan una construcción destinada al infocentro</li> </ul> </li> <li>• Haber obtenido un Subsidio del Fondo Solidario de Vivienda I y II.</li> <li>• Si se trata de un proyecto de construcción colectivo, éste debe tener como máximo 150 viviendas.</li> <li>• La(s) vivienda(s) debe(n) estar en ciudades con un mínimo de 5 mil habitantes, dentro del área urbana y dentro del territorio operacional de una empresa sanitaria.</li> <li>• En el caso de los proyectos colectivos, a lo menos el 60% de los postulantes debe provenir de la comuna o de la agrupación de comunas donde está ubicado el terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay. En el decreto que rige este Subsidio (DS174) no se señala factores específicos de selección fuera de los criterios de admisibilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 174 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio.

**Cuadro I.27:  
Mecanismos de Selección Subsidio Rural**

Requisitos para postular	Criterios de selección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad: Puntaje de corte se define previo ha llamado</li> <li>• Localización: Es requisito ser habitante de zonas rurales</li> </ul> <p>Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditar un ahorro mínimo de 10 unidades de fomento.</li> <li>• Acreditar poseer derechos sobre un terreno ubicado en una zona rural.</li> <li>• Postular con un proyecto habitacional elaborado por un Prestador de Servicios de Asistencia Técnica (PSAT). Si el interesado postuló individualmente, puede hacerlo sin proyecto, disponiendo de 6 meses para presentarlo, a contar de la selección.</li> <li>• No ser propietarios de una vivienda o infraestructura sanitarias</li> <li>• No ser beneficiario de algún otro subsidio habitacional anterior del SERVIU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad: Se recibe puntaje por los siguientes conceptos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de integrantes del grupo familiar.</li> <li>- Familia monoparental</li> <li>- hijos menores de 15 años,</li> <li>- discapacidad</li> <li>- Adulto mayor</li> <li>- Víctima reconocida en el Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, designada por D.S. N° 1040,</li> </ul> </li> <li>• Servicio Militar</li> <li>• Condición de vulnerabilidad: Corresponderá a la diferencia entre el puntaje de corte y el puntaje de la Ficha CAS o del instrumento que la reemplace, del postulante, dividido por diez.</li> <li>• Antigüedad de la postulación: Corresponderán 20 puntos adicionales, por cada postulación válida en que no haya sido seleccionado, hasta un máximo de 60 puntos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 145 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio

**Cuadro I.28:  
Mecanismos de Selección Fondo Solidario de Vivienda**

Requisitos de admisión	Criterios de prelación /factores de selección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A familias no propietarias de vivienda o infraestructura sanitarias</li> <li>• Familias no beneficiarias de algún otro subsidio habitacional anterior del SERVIU</li> <li>• Familias que aporten con ahorro mínimo 10 UF para el FSV I y 30 UF para el FSV II</li> <li>• Familias un puntaje inferior a 8.500 puntos para FSV I y un puntaje inferior a 11.734 puntos para el FSV II.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad del grupo (medido por porcentaje del total de familias con las siguientes condiciones)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de familias monoparentales</li> <li>- Porcentaje de sujetos con discapacidad</li> <li>- Porcentaje de sujetos aquejadas con enfermedad catastrófica</li> <li>- Porcentaje de Adultos mayores</li> <li>- Porcentaje Víctima reconocida en el Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, designada por D.S. N° 1040,</li> <li>- Porcentaje de personas menores de 15 años</li> </ul> </li> <li>• Condición de vulnerabilidad: Reflejado en el puntaje de la Ficha de Protección Social o del instrumento que la reemplace</li> <li>• Mayor monto promedio de aportes adicionales</li> <li>• Calidad del plan de habilitación social</li> <li>• Calidad del proyecto</li> <li>• Participación en llamados anteriores, en el caso de proyectos con Calificación Definitiva que no resultaron seleccionados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 174 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio.

**Cuadro I.29:  
Mecanismos de Selección Subsidio D.S. 40**

Requisitos exigidos para postular	Criterios de selección
<p><b>Requisitos Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser mayor de edad.</li> <li>• El interesado y su cónyuge no pueden ser propietarios de una vivienda, haber recibido antes un subsidio habitacional, ni haber sido propietarios de una vivienda adquirida con subsidio habitacional.</li> <li>• No pueden postular simultáneamente marido y mujer, aún cuando se encuentren separados de hecho. No se puede postular a distintos programas</li> <li>• Contar con el ahorro mínimo requerido para el título y tramo de preferencia, depositado al último día del mes anterior (50 -200 UF según tramo)</li> </ul> <p><b>Otros</b></p> <p><i>Localización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el caso del Subsidio de Interés Territorial Título II, la vivienda debe situarse en Zonas de Renovación Urbana o en Zonas de Desarrollo Prioritario para el caso de</li> <li>• Para el caso del Subsidio de Rehabilitación Patrimonial Título III la vivienda debe ser generada del reciclaje o rehabilitación de un inmueble construido antes del 31 de julio de 1959 y ubicada en Zona de Conservación Histórica o inmueble declarado de conservación histórica</li> </ul> <p><i>Equipamiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para postulación colectiva (además de los anteriores) para el subsidio de TITULO I, además de las anteriores debe cumplir con requisitos de equipamiento mínimo establecidos en el reglamento, según el número de viviendas.</li> </ul> <p><i>Para Modalidad Adquisición de vivienda Construida de los títulos I, II y III (además de los anteriores):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiso edificación</li> <li>• Recepción final</li> <li>• Escritura de promesa de compraventa</li> </ul>	<p><i>Los criterios utilizados para determinar la prelación entre los postulantes son los siguientes según DS N° 40</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo familiar: n° de integrantes por hogar</li> <li>• Familias monoparentales</li> <li>• Discapacidad</li> <li>• Adulto mayor (si el postulante es mayor de 60 años)</li> <li>• Antigüedad registro de inscripción</li> <li>• Monto de ahorro adicional</li> <li>• Saldos medios de ahorro</li> <li>• La Ficha de Protección Social (ex CAS), aunque no es requisito para postular, pero aporta puntaje si es inferior al puntaje de corte del tercer quintil.</li> <li>• Contar con permiso de edificación</li> <li>• Cumplimiento Servicio Militar:</li> <li>• víctima en el Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura o su cónyuge:</li> </ul> <p><i>Modalidad AVC</i></p> <p>La selección es automática, resultando beneficiados los postulantes que cumplan requisitos y condiciones establecidas, hasta agotar los recursos disponibles, no aplicándose factores de puntaje. La vigencia del subsidio es de seis meses.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 40 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio.

**Cuadro I.30: Mecanismos de Selección Subsidio de Protección del Patrimonio Familiar**

Requisitos para postular	Criterios de selección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el postulante o su cónyuge propietario o asignatario de una Vivienda Objeto del Programa, la cual no debe superar los 650 UF de Avalúo Fiscal.</li> <li>• Contar con Ficha de Protección Social vigente a la fecha de postulación.</li> <li>• No haber sido beneficiario de un subsidio anterior para la ejecución de un proyecto de las mismas características.</li> <li>• En caso de postular a mejoras de la vivienda, el postulante o su cónyuge no podrán ser propietarios de otra vivienda (exceptuando proyectos de mejoramiento de bienes comunes edificados).</li> <li>• Acreditar ahorro mínimo cumplido al último día del mes anterior a la postulación conforme al título que postula. (1 a 5 UF según tramo)</li> <li>• Tratándose de postulaciones a mejoras de entorno (excepto en proyectos de Mejoramiento en el Terreno de la copropiedad) podrá eximirse del ahorro los grupos que acrediten tener aportes de terceros enterados con anterioridad a la postulación.</li> <li>• Para postulación colectiva, constituir un grupo no inferior a 10 personas ni superior a 150, los que deberán acreditar personalidad jurídica y la personería de sus representantes. En casos de condominios de viviendas el grupo postulante podrá tener un mínimo de dos miembros.</li> <li>• Contar con un Prestador de Servicios de Asistencia Técnica inscrito en el Registro de Consultores del MINVU.</li> <li>• Si la suma del ahorro más el subsidio es inferior al costo del proyecto, acreditar que cuenta con aportes adicionales.</li> <li>• Acreditar que cuenta con un constructor o contratista inscrito en el Registro de Constructores del MINVU, para la ejecución de las obras.</li> <li>• En caso de postulaciones a mejoras de entorno, si el proyecto estuviere emplazado en terrenos municipales, el grupo deberá contar con comodato o un compromiso de constituir un comodato.</li> <li>• Permiso de Edificación, en postulaciones a mejoras de viviendas, si corresponde.</li> <li>• En caso de que el proyecto aborde a afecte bienes comunes de un Condominio de Viviendas, contar con la autorización de la Asamblea de copropietarios.</li> <li>• Calidad del proyecto, éste debe ser aprobados previamente por el SERVIU como Proyectos Calificados.</li> </ul>	<p>Los criterios utilizados para determinar la prelación entre los postulantes son los siguientes</p> <p><i>Para los tres Títulos :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad de la postulación</li> <li>• Puntaje ficha de protección social</li> <li>• Vulnerabilidad del grupo (adulto mayores, enfermos catastróficos, menores de 15 años, Víctimas reconocidas en el Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, Familias Monoparentales</li> </ul> <p><i>Solo a los postulantes al Título I Mejoramiento del Entorno y del Equipamiento Comunitario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de un Bien Nacional de Uso Público</li> <li>• Equipamiento Comunitario cuyo destino sea Infocentros</li> <li>• Tipo de proyecto: (Proyectos de Espacios Públicos. 60 puntos; Proyectos de Inmuebles Destinados a Equipamiento Comunitario. 50 puntos; Proyectos en los Terrenos de la Copropiedad. 40 puntos)</li> </ul> <p><i>Factores aplicables a los postulantes al Título II Mejoramiento de la Vivienda.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad de la vivienda:</li> <li>• Tipo de Proyecto: Proyectos de Seguridad de la Vivienda 50 puntos, Proyectos de Habitabilidad de la Vivienda 40 puntos, Proyectos de Mantenimiento de la Vivienda. 30 puntos, Proyectos Mejoramiento de Bienes, Comunes que formen</li> </ul> <p><i>Factores aplicables a los postulantes al Título III Ampliación de la Vivienda.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacinamiento</li> <li>• Antigüedad de la vivienda</li> <li>• Tipo de Proyecto: Proyectos de Dormitorio 60 puntos; Proyectos de Lavadero o Loggia 50 puntos; Proyectos de Estar – Comedor 40 puntos; Proyectos de Baño o Cocina 30 puntos; Proyectos de Ampliación de Dormitorio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 255 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio.

**Cuadro I.31:  
Mecanismos de Selección Subsidio Leasing**

Requisitos para postular	Criterios de selección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar inscrito en Registro Único de Inscritos del SERVIU.</li> <li>• No tener vivienda o no haber recibido un beneficio anterior, él o su cónyuge.</li> <li>• Ser titular de una Cuenta de Ahorro para Arrendamiento de Viviendas con Promesa de Compraventa (cuenta ahorro "Leasing Habitacional"), el postulante o el cónyuge.</li> </ul>	<p>No hay procesos de selección, todos interesados que cumplan con los requisitos y que además el Contrato de Arrendamiento con Promesa de Compraventa suscrito cumpla con la normativa vigente, es sujeto de un subsidio Leasing, siempre y cuando los cupos anuales dispuestos por el MINVU lo permitan</p>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 255 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio.

## **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO**

### **• Infraestructura Sanitaria**

De acuerdo a la información entregada por SERVIU Metropolitano, no existe un mecanismo de selección de beneficiarios al interior de este subproducto. Esta función recae en la SEREMI de Vivienda y Urbanismo, que prepara la cartera de proyectos, de acuerdo a los requerimientos de los Programas de Viviendas Sociales de la Región que postula la misma SEREMI.

### **• Desarrollo Urbano: Vialidad**

Para este subproducto los mecanismos de selección están depositados en la Subsecretaría o en la SEREMI, por lo que no corresponde la presentación de tales mecanismos.

### **• Desarrollo Urbano: Espacios Públicos**

Según establecen el D. S. N° 312 de V. y U. de 2006, que reglamenta el Programa, y la Resolución Exenta N° 794 (V. y U.) que regulan la aplicación práctica de éste, los proyectos válidamente postulados se seleccionarán entre aquellos que obtengan el mayor puntaje hasta completar los marcos presupuestarios.

Los llamados a concurso se realizarán mediante resoluciones de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo, publicadas en algún periódico de circulación nacional o regional. Los parámetros y antecedentes que fijarán el procedimiento de selección.

La SEREMI, conjuntamente con el SERVIU, revisará los proyectos presentados para efectos de validar la postulación. Los proyectos aceptados serán evaluados por una Comisión Calificadora que estará integrada por las siguientes personas:

- El SEREMI.
- El Director del SERVIU.
- Un funcionario de la SEREMI, designado como responsable del Programa.
- Un funcionario del SERVIU designado como responsable del Programa.
- Un representante de la Secretaría Regional del Ministerio de Planificación.

La Comisión Calificadora realizará la priorización de los proyectos de acuerdo al puntaje que les corresponda, conforme a los siguientes parámetros de selección:

**Cuadro I.32:  
Parámetros de Selección y Puntaje**

<b>Parámetros</b>	<b>Puntaje</b>		
<b>Emplazamiento:</b> Corresponde al tamaño de la comuna donde se emplaza el proyecto, según el rango de población.	<b>Tamaño Comuna</b>	<b>Población/ Habitantes</b>	<b>Puntaje</b>
	Menor Intermedio Mayor	Menor o igual a 20.000 De 20.001 100.000 Más de 100.000	7 10 1
<b>Focalización:</b> Nivel socioeconómico de beneficiarios medido según las siguientes categorías de viviendas: Categoría 1: Programa de viviendas consistentes en operaciones sitio, sitio urbanizado con infraestructura sanitaria domiciliar y vivienda progresiva. Categoría 2: Programas de viviendas estatales o de fundaciones o corporaciones sin fines de lucro, consistentes en loteos con viviendas de hasta 60 m2 de superficie según proyecto de loteo original. Categoría 3: Loteos, conjuntos habitacionales y viviendas o edificaciones de otro tipo, construidas por particulares.	<b>Categoría</b>		<b>Puntaje</b>
	1		10
	2		5
	3		2
<b>Tamaño:</b> Superficie total del espacio público a intervenir:	<b>Tamaño</b>	<b>Superficie/Has.</b>	<b>Puntaje</b>
	Menor Mediano Grande	Menor a 0,5 De 0,5 a 2,0 Mas de 2,0	5 10 2
	<b>Diseño:</b> Corresponde a la calidad de la intervención que se pretende realizar, indicada a través de los siguientes factores:  <b>Compatibilidad:</b> Grado de adaptación del proyecto al entorno social y físico del lugar donde se emplaza: - Adecuación social - Adaptación a las condiciones medioambientales - Materialidad <b>Seguridad:</b> Inclusión de elementos que favorezcan la seguridad en el espacio público.  El puntaje de Diseño es el promedio de los anteriores.		
<b>Aporte Del Municipio:</b> Puntaje adicional por aporte municipal sobre el mínimo señalado en el punto 12 de esta	<b>Aporte Municipal</b>		<b>Puntaje Adicional</b>
	Por cada 1% sobre el mínimo, hasta un tope de 10%		<b>1</b>

Parámetros	Puntaje	
Resolución		
<b>Antigüedad de la Postulación:</b> Obtendrán un puntaje adicional aquellos proyectos que hayan postulado válidamente en años anteriores con puntaje igual o superior a 15 puntos y que no hubieren sido seleccionados por límites presupuestarios. En esos casos se aplicará la siguiente fórmula hasta un tope de 16 puntos: <b>AP = 2n</b> siendo <b>AP:</b> Puntaje por antigüedad de la postulación (hasta un tope de 16 puntos) <b>n:</b> la cantidad de veces que el proyecto ha postulado válidamente en procesos anteriores de selección, de conformidad a la siguiente tabla	<b>Número de Postulaciones Anteriores</b>	<b>Puntaje</b>
	1	0
	2	4
	3	6
	4	8
	5	10
	6	12
	7	14
	8	16
<b>Espacios Públicos Patrimoniales:</b> Corresponde a proyectos localizados en áreas urbanas de carácter patrimonial de acuerdo a lo establecido en la letra m) del punto 4 de la Resolución Exenta N° 794 (V. y U.) El puntaje por este concepto será el siguiente:	<b>Localización</b>	<b>Puntaje</b>
	Está ubicado dentro de una Zona de Conservación Histórica (ZCH), según el artículo 60° de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, o dentro de una Zona Típica o en torno a un Monumento Histórico según la Ley N°17.288 de Monumentos Nacionales.	10
	No cumple con ninguna de las condiciones anteriores, pero su localización corresponde a las áreas fundacionales de las ciudades u otros lugares que den acogida al patrimonio intangible, tales como ritos, ceremonias, ferias costumbristas, peregrinajes, lo que será validado con informe del SEREMI 5	5
	Proyectos no patrimoniales	0

Fuente: Resolución Exenta 794. N° (V. y U.).

El puntaje final de postulación será la sumatoria de los puntajes parciales obtenidos en cada uno de los parámetros o aspectos evaluados.

- **Proyectos Integrales**

De acuerdo a la información entregada por SERVIU Metropolitano, no existe un criterio de selección de beneficiarios al interior de este componente. Esta función se realiza en otras instancias gubernamentales.

En materia de Desarrollo Urbano, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo tiene entre sus objetivos generar las políticas, proponer las leyes y normas, diseñar y aplicar los programas de inversión y materializar los proyectos y obras urbanas que fomenten el desarrollo equilibrado de las ciudades y sus barrios. Conjuga así los intereses particulares con los intereses comunes, aumentando los niveles de acceso a los servicios básicos, disminuyendo el déficit en infraestructura urbana,

rescatando y valorando elementos naturales y espacios públicos. Da prioridad a la utilización de recursos del Estado en los sectores más carentes y, al mismo tiempo, coordina inversiones de recursos provenientes de distintas fuentes, para lograr complementación espacial y temporal e, incluso, activar otras inversiones.

El Comité Interministerial Ciudad y Territorio (COMICYT) tiene como labor fundamental, elaborar programas integrados de inversión en las principales ciudades del país, a fin de incrementar la eficacia de las infraestructuras urbanas, en beneficio de sus habitantes.

Esta instancia está integrada por los Ministerios de Vivienda y Urbanismo, Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, y Bienes Nacionales.

Sus ministros trabajan con el apoyo de una Secretaría Ejecutiva, en la concertación de esfuerzos con los gobiernos regionales y los municipios. El objetivo es crear sinergias entre sus proyectos de inversión, a través de Convenios de Programación, que permitan maximizar la eficacia e impacto territorial y social de las inversiones públicas regionales.

- **Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias**

Conforme a la información entregada no se aplican mecanismos de selección. Los beneficiarios son asignados en base a la demanda de los privados que solicitan el servicio, por lo que no existe selección.

#### **PROGRAMA BARRIO**

- **Programas Concursables: Pavimentos Participativos**

Los mecanismos de selección dicen relación principalmente a las características de la vía por pavimentar en función de la magnitud y eficiencia del proyecto, del costo del proyecto, los aportes del comité y del Municipio y la antigüedad de la población y de la postulación.

**Cuadro I.33:  
Mecanismos de Selección Pavimentos Participativos**

<b>Requisitos para postular</b>	<b>Criterios de selección</b>
<p>Este es un beneficio concursable para agrupaciones sociales, para el cual se exigen los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto debe ser presentado por un comité organizado y con personería jurídica (puede usarse junta de vecinos respectiva para estos efectos) debe presentar ficha de postulación en SECPLAC de la Municipalidad respectiva. Si el Municipio no está en condiciones de brindar este servicio, la postulación la pueden realizar directamente en la SEREMI de Vivienda y Urbanismo.</li> <li>• Acreditar ahorro previo de entre un 5% y un 25% del valor de la obra, en base a una matriz que relaciona el tipo de vía (calle o pasaje) con una de tres categorías que reflejan el nivel socioeconómico del loteo.</li> <li>• Deben disponer de un proyecto de ingeniería para la pavimentación.</li> </ul>	<p>La prioridad en la asignación de proyectos está relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aportes del Comité y del Municipio</li> <li>• Con la antigüedad de la población y de la postulación,</li> <li>• Con la magnitud y la eficiencia del proyecto (relación m<sup>2</sup>/vivienda)</li> <li>• Costo del pavimento.</li> </ul>

<p><b>Por otra parte la vía postulada debe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecer de pavimento.</li> <li>• Contar con infraestructura de agua potable y alcantarillado de aguas servidas, debidamente acreditada.</li> <li>• Tener un ancho de espacio público entre 6 y 15 m.</li> <li>• Tener una longitud a pavimentar entre 100 y 1000 m</li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a DS 114 de V y U y términos técnicos de referencia del presente estudio.

Según establecen el D. S. N° 114, que reglamenta el Programa, y el Procedimiento para Aplicación Práctica del mismo, descrito en la Resolución Exenta N° 1.820 (V. y U.) y sus modificaciones, los proyectos válidamente postulados se seleccionarán entre aquellos que obtengan el mayor puntaje hasta completar los marcos presupuestarios correspondientes como resultado de considerar los siguientes los siguientes factores:

**Cuadro I.34:  
Factores de Puntaje de Programa Pavimentos Participativos**

FACTOR	Puntaje
Monto de los aportes del Comité y del Municipio: Expresados en porcentajes con respecto al valor referencial del metro cuadrado de pavimentación de calle o pasaje, según corresponda.	El puntaje para este factor, se calcula asignando un punto de base, más 0,5 punto por cada 1% de aporte que exceda el aporte mínimo exigido. El porcentaje de aporte se calcula en base al valor referencial de la obra, con un límite máximo de 50%, sumando los aportes del Municipio y del Comité. Si el proyecto de ingeniería fuera financiado por el Comité, se considerará como aporte adicional equivalente a un 3% del valor de la obra, calculado en base al valor referencial del metro cuadrado de pavimento, incluido en todo caso dentro del 50% antes señalado.
Magnitud del proyecto, entendiéndose por tal su importancia urbana, considerándose para estos efectos el ancho y la longitud de la vía a pavimentar.	Para asignar puntaje, se aplica las siguientes fórmulas:  $PA = 1,5 + 0,5 * (A-6)$ , donde PA = Puntaje por ancho de vía A = Ancho de la vía en metros. Con un ancho máximo de A = 15 metros y excepcionalmente hasta 20 metros  $PL = 0,4 * L/100$ , donde PL = Puntaje por largo de vía L = Largo de la vía en metros, con una longitud máxima de L = 1.000 metros por postulación <sup>43</sup> . El puntaje por magnitud o importancia urbana del proyecto es el resultado de PA + PL.

<sup>43</sup> La longitud mínima de la vía para postular un proyecto es de 100 m.

FACTOR	Puntaje
Antigüedad del conjunto habitacional, expresada en años, que se acreditará con certificado de la Dirección de Obras Municipales, considerando para estos efectos un mínimo de 5 años y máximo de 50 años.	El puntaje se calcula asignando 0,5 puntos por cada año completo y fracción superior a nueve meses.
Grado de cobertura o eficacia del proyecto, expresado como la superficie de calzada a construir en m2 por unidad de viviendas beneficiadas (M2/VIV).	El puntaje resulta de dividir la cantidad de viviendas beneficiadas, por los metros cuadrados de pavimento a construir y multiplicar por 500 el resultado obtenido. Este puntaje se incrementa según la categoría en que se clasifica el origen de las viviendas que postulan, del siguiente modo: categoría 1, se multiplica el puntaje por el factor 1.3; categoría 2, se multiplica el puntaje por el factor 1.2, mientras la categoría 3 no se premia.
Antigüedad de la postulación, expresada como el número de veces que un Comité ha participado válidamente en procesos de selección de proyectos.	El puntaje se asigna del siguiente modo: corresponde 0 puntos cuando el proyecto haya sido presentado por primera vez; cuando participe por segunda vez y las siguientes veces, el puntaje por este concepto será el que resulte de aplicar la siguiente fórmula: $AP = 2^n$ n = el número de veces que el proyecto ha postulado válidamente en un proceso de selección AP = puntaje por antigüedad de la postulación
Costo del pavimento o eficiencia del proyecto, que relaciona el costo referencial del pavimento adoptado con el costo referencial del pavimento de menor valor de la respectiva región.	El puntaje por este factor se obtiene aplicando la siguiente fórmula: $PC = 65 * (1 - (CPA - CB) / CB)$ PC = Puntaje por costo de pavimento CPA = Costo referencial por m <sup>2</sup> del pavimento adoptado CB = Costo referencial por m <sup>2</sup> del pavimento base, que corresponde al pavimento de menor valor en cada comuna, distinguiéndose calles de pasajes
Acción de pavimentación	Corresponderán 50 puntos si se trata de obra de pavimentación en calzada de tierra y 5 puntos si se trata de obra de repavimentación de calzada existente con alto nivel de deterioro.

Fuente: En la Resolución Exenta N° 1.820 y N° 4490 de V. y U.

- **Programas Concursables: Condominios Sociales**

Este producto está focalizado al segmento de población que habita en condominios sociales en la Región Metropolitana. Para el acceso no encuentran definidos requerimientos particulares, pero sí criterios para priorizar los distintos proyectos postulados:

**Cuadro I.35:  
Mecanismos de Selección Condominios Sociales**

Requisitos para postular	Criterios de selección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe postular los copropietarios de condominios de viviendas sociales a través del respectivo administrador.</li> <li>• Los antecedentes que deberán acompañar se indican en las resoluciones del MINVU publicadas en el Diario Oficial en su momento.</li> </ul>	<p>Los proyectos postulados son priorizados por una Comisión Calificadora Regional integrada por el Secretario Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo, por el Director del SERVIU. Los parámetros para efectuar las selecciones, son a lo menos los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de línea de atención.</li> <li>• Condición socio económica de los copropietarios del condominio.</li> <li>• Monto de los aportes.</li> <li>• Valor de la línea de atención.</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Antigüedad en la postulación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a DS 127 (V y U)/98., Res. Ex. N° 89 (V y U)/99, Res. Ex. N° 400/2006 y términos técnicos de referencia del presente estudio.

Según establecen el D. S. N° 127 de V. y U. de 1998, que reglamenta el Programa, y las Resoluciones Exentas N° 89 y N° 400 (V. y U.) que regulan la aplicación práctica de éste, los proyectos válidamente postulados se seleccionarán entre aquellos que obtengan el mayor puntaje hasta completar los marcos presupuestarios.

Los llamados a concurso se realizarán mediante resoluciones de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo, publicadas en algún periódico de circulación nacional o regional. Los parámetros y antecedentes que fijarán el procedimiento de selección.

Las postulaciones deben ser aprobadas por el SERVIU y evaluadas y priorizadas por una Comisión Calificadora Regional integrada por el Director del SERVIU, el Secretario Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo, y otros participantes definidos en resoluciones. La comisión es la encargada de priorizar las postulaciones.

La priorización de proyectos deberá efectuarse teniendo en consideración los siguientes parámetros, obteniendo los puntajes que en cada caso se indican:

**Cuadro I.36:  
Puntaje de Factores de Selección Condominios Sociales**

Factores	Puntaje
Tipo de Obra	Mejoramiento seguridad construcciones: 13 Puntos (estructuras, instalaciones gas, etc.).
	Mejoramiento habilitación edificio: 10 Puntos (reparación de techumbre, sistema eléctrico, filtraciones, instalaciones privadas que dañan a terceros.)
	Seguridad del condominio : 9 Puntos (cierro, iluminación, etc.)
	Mejoramiento condominio : 6 Puntos (pintura, etc.)
	Obras no consideradas en Tabla de valores referenciales SERVIU para mejoramiento de condominios. Al puntaje que le corresponda al respectivo proyecto de mejoramiento o seguridad conforme a los

Factores	Puntaje								
	números precedentes, se le sumarán 5 puntos. (5a)								
Condición Socio-Económica Condominio	Población Viviendas Básicas y Progresivas: 27 Puntos								
	Otro tipo de Viviendas Sociales: 20 Puntos								
Aporte	El puntaje del aporte se calculará en forma lineal, correspondiendo: 0 punto al aporte mínimo del 5% y 9 puntos al aporte máximo del 30%.  Si algún Municipio aporta más del mínimo que le corresponde, el exceso sobre dicho mínimo se sumará al aporte de los beneficiarios para los efectos del cálculo del puntaje.								
Valor de los proyectos	Este parámetro se valorará en forma inversa a su costo total, es decir, a menor costo, mayor puntaje. Los rangos de costos de proyectos son entre 50 U.F. y 5.000 U.F. El puntaje de este parámetro se calculará en forma lineal, obteniendo 0 punto el proyecto de 5.000 U.F. y 9 puntos, el proyecto de 50 U. F.								
Valor unitario del proyecto	Se calcula el valor del proyecto en relación al número de beneficiarios. Esto significa que mientras menor sea el costo por vivienda, mayor puntaje se otorgará. Este índice fluctuará entre valores de hasta 0,1 UF/vivienda y valores máximos que no superen las 15 UF/vivienda. El puntaje se calculará en forma lineal, como sigue: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Costo por vivienda</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta 0,1</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Mas de 0,1 hasta 15</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Mas de 15</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Costo por vivienda	Puntaje	Hasta 0,1	27	Mas de 0,1 hasta 15	1	Mas de 15	0
Costo por vivienda	Puntaje								
Hasta 0,1	27								
Mas de 0,1 hasta 15	1								
Mas de 15	0								
Antigüedad de la postulación	Aquellos proyectos que no resulten seleccionados, podrán repostular en el llamado siguiente, obteniendo 10 puntos por cada vez que se presenten.								
Cumplimiento del pago de la deuda de la vivienda	El cumplimiento del pago de los deudores SERVIU se valorará incrementando proporcionalmente el puntaje total obtenido en las variables anteriores, de acuerdo al siguiente porcentaje:  100% de deudores al día en su deuda: 15% incremento puntaje. 80% de deudores al día en su deuda: 0% incremento puntaje.								

Fuente: Resoluciones Exentas N° 89 y 400 de (V. y U.).

#### • Programas de Recuperación de Barrios

La regulación de este Programa se basa en el D. S. N° 14 (V. y U.) de 2007. Esta normativa define el proceso de selección de barrios para el periodo comprendido entre los años 2007 al 2009.

Esta selección la debe llevar a cabo una Mesa Regional, integrada por el Intendente, el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, un representante del Gobierno Regional y un representante regional de la Asociación Chilena de Municipalidades.

Esta selección de barrios se efectuará de entre aquellas comunas con más de 70.000 habitantes o de aquellas que forman parte de ciudades conurbanas de 100 mil o más habitantes, en las cuales habite a lo menos un 10% de personas pobres.

Dentro de las comunas seleccionadas se deberán identificar barrios que presenten condiciones de deterioro urbano y vulnerabilidad social. Asimismo, se debe considerar la capacidad local instalada en los barrios, en cuanto a presencia de instituciones de servicios públicos, recursos humanos y

financieros, existencia de organizaciones sociales y voluntad política de trabajar con el Programa; cartera de proyectos en curso o programada tanto sectorial como de otras instituciones públicas o privadas y la identificación de sinergias con otros proyectos estratégicos regionales.

La Mesa Regional podrá, excepcionalmente, proponer al MINVU barrios de otras comunas que no cumplan con los requerimientos señalados, pero que presenten evidente deterioro urbano y vulnerabilidad social.

### **2.4.3 Perspectiva de Género en la definiciones de la Población Potencial de productos/subproductos**

Según las definiciones estratégicas del SERVIU Metropolitano para el año 2009 todos sus productos estratégicos aplican el enfoque de género. Lo que implica que en la provisión de los productos desde el diseño, la entrega de los productos a los usuarios finales y su evaluación debe incorporar este enfoque.

En diciembre de 2008 se elaboró un diagnóstico de género, el cual establecía que la jefatura de hogar femenina entre 1992 y 2002 (Censos) ha aumentado significativamente pasando de 25% a 32 %. De acuerdo a la Casen 2006, en el decil de menores ingresos se observa la mayor proporción de familias con jefatura femenina 14,7%, cifra que disminuye paulatinamente en los deciles de mayores ingresos hasta un 4,9% en el décimo decil.

También se diagnostica que los niveles de indigencia y de pobreza han aumentado en los hogares a nivel nacional en donde la jefatura de hogar es asumida por una mujer.

- i. Las mujeres jefas de hogar indigentes han aumentado de 22,4% en 1990, pasando a 44,4% en el año 2006.
- ii. Las mujeres jefas de hogar pobres no indigentes han aumentado de 18,8% en el año 1990 a 34,7% en el 2006.
- iii. Las mujeres jefas de hogar no pobres crecieron de 20,3% en 1990 a 28,8% en el año 2006.

En tanto en la región Metropolitana la encuesta CASEN 2006 señala que la jefatura de hogar femenina, según el perfil de los hogares se presenta en los siguientes porcentajes: 48,5% indigentes; 36,6 % pobreza no indigente y 29,8% no pobres.

En síntesis, las mujeres jefas de hogar se concentran en los niveles de pobreza e indigencia, teniendo menores niveles de escolaridad, menor participación en el mercado laboral y mayor nivel de desempleo que las mujeres de mayor ingreso.

Para dar respuesta a la realidad planteada, existe un enfoque en estos sectores más vulnerables mediante:

- En todos los programas de acceso a la vivienda se considera de mayor vulnerabilidad a las familias monoparentales, es decir aquellas en las que un adulto solo está a cargo de los hijos, por lo tanto tiene un puntaje especial.
- El programa de Protección del Patrimonio Familiar, incorpora a partir del año 2009 el factor familia monoparental como uno de los factores de puntaje para la selección de los proyectos.
- Para abordar el acceso a la vivienda de mujeres víctimas de violencia intrafamiliar grave, se suscribió un convenio MINVU SERNAM para atender con prontitud y oportunidad el requerimiento de viviendas de este grupo de mujeres. La aplicación del Fondo Solidario de Vivienda I y II en su modalidad adquisición de viviendas, es la alternativa más apropiada ya que se reciben

postulaciones y se adjudican subsidios en forma permanente y el tiempo que transcurre desde la asignación del subsidio hasta que se adquiere la vivienda es de 4 meses aprox.

Aún cuando existen impedimentos para acceder a un subsidio cuando se ha sido beneficiario o se ha estado casado con beneficiario, nuestra normativa establece determinadas excepciones que permiten la postulación en aquellos casos calificados que demuestren:

- Que actualmente no existe vínculo de matrimonio, es decir que se encuentra divorciada o anulada,
- Que no dispone del bien raíz (vivienda o infraestructura sanitarias), ni ha recibido compensaciones por no disponer de él (por ejemplo algún pago en dinero) y
- Cumplimiento de todos los otros requisitos de postulación que exige el programa de vivienda al que se desea postular (ahorro, calificación socioeconómica, formar parte de un grupo familiar, etc.).

Se ha observado que a nivel nacional durante el bienio 2005 – 2007, el número de postulantes mujeres es mayor sobre el universo total, alcanzando una representación de un 57.5%. Este porcentaje aumenta a un 77,7 % en el caso del FSV y se mantiene por sobre el 50 % en los programas de Protección al Patrimonio Familiar, Subsidio Rural y DS 40, y disminuye, por debajo del promedio, en el caso del Leasing.

Para el caso de la Región Metropolitana los programas habitacionales dirigidos a los sectores más vulnerables, concentran su focalización en mujeres. Más del 70% para el caso del Programa Fondo Solidario.

En cuanto a inequidades atribuibles a características de género, no existe evidencia de ellas.

**Cuadro I.37:  
Evaluación del Enfoque de Género para los Productos Estratégicos**

<b>Productos Estratégicos</b>	<b>Aplicación del enfoque de genero</b>
Producto 1: Programas y Proyectos de Viviendas	
Proyectos Habitacionales	No se detectan brechas de género ni inequidades.
Subsidios Habitacionales:	
Subsidio Rural	Acceso igualitario para hombres y mujeres. Cabe destacar que si se trata de una familia monoparental le corresponderán 15 puntos adicionales como postulante para la selección. Inequidades y brechas: No existe evidencia de inequidades, sin embargo este programa no ha sido analizado en profundidad, por cuanto se cuenta con estadísticas actualizadas desagregadas por sexo.
Fondo Solidario de Vivienda	Acceso igualitario para hombres y mujeres. Cabe destacar que pueden postular adultos/as mayores o viudos (as) sin hijos y acceso preferencial a mujeres victimas de violencia intrafamiliar. Inequidades y brechas: No discrimina por género, pero restringe la presencia en los grupos organizados de familias unipersonales
Subsidio DS 40	Acceso igualitario para hombres y mujeres. Cabe destacar que no es exigencia poseer grupo familiar para postular. Asimismo, si se trata de una familia monoparental le corresponderán 15 puntos adicionales como postulante para la selección.

	Inequidades y brechas: No existe evidencia de inequidades.
Protección del Patrimonio Familiar	Acceso igualitario para hombres y mujeres. Cabe destacar que no es exigencia poseer grupo familiar para postular. Inequidades y brechas: No existe evidencia de inequidades
Leasing	Acceso igualitario para hombres y mujeres que cumplen con los requisitos de postulación. Inequidades y brechas: Durante el primer semestre del año 2008, un 61% de los beneficiados son hombres y un 39% mujeres. No obstante lo anterior, las mujeres acceden a viviendas de mayor valor, obteniendo por tanto un mayor monto de subsidio.
<b>Producto 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad</b>	
Para los productos y subproductos de Desarrollo Urbano la intervención del SERVIU en esta temática es muy incipiente y se reduce a la contratación y supervisión de obras, no existiendo relación directa con la comunidad beneficiaria a nivel de diagnóstico y formulación del proyecto.	
<b>Producto 3: Programa Barrio</b>	
Pavimentos Participativos	Acceso igualitario para hombres y mujeres. Dirigido a personas organizadas en un comité de pavimentación y que habiten en un sector carente de pavimento. Se aprecia una paridad en cuanto al sexo de los beneficiarios. Si se consideran los resultados del informe complementario del análisis con perspectiva de género de octubre 2008, correspondiente al llamado 16 del programa de pavimentos participativos, se aprecia que el 62% de los beneficiarios consultados son mujeres. No obstante lo anterior, en general se puede apreciar que si bien las mujeres doblan en número a los entrevistados hombres, ambos sexos tienden a comportarse de manera similar al momento de evaluar el proceso, no existiendo grandes diferencias en las respuestas de unos y otros. De ello, tanto hombres como mujeres mantienen una tendencia a evaluar positivamente las obras luego de finalizadas. Inequidades y brechas: Los proyectos no dan cuenta de las particularidades de uso de la infraestructura vial por parte de las mujeres.
Condominios Sociales	No existen estadísticas diferenciadas por sexo de los/as beneficiarios/as de los proyectos, ya que los/as interesados/as a postular deben hacerlo directamente en la Secretaría Metropolitana Ministerial de Vivienda y Urbanismo, o a través de la Municipalidad respectiva, presentado la ficha de postulación y los antecedentes solicitados. Inequidades y brechas: No existe evidencia de inequidades, ya que en general tanto hombres como mujeres reciben el beneficio del programa.
Recuperación de Barrios	No existen estadísticas diferenciadas por sexo de los futuros/as beneficiarios/as de los proyectos. No se cuenta con información respecto al comportamiento diferenciado de hombres y mujeres en la aplicación de este programa. Inequidades y brechas: No existe evidencia de inequidades, ya que en general tanto hombres como mujeres reciben el beneficio del programa.

Fuente: Diagnóstico de Enfoque de Género SERVIU Metropolitano 2008.

### 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN

#### 3.1 Relación del SERVIU Metropolitano con la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y con la SEREMI de Vivienda

En esta sección se describen las principales características que definen el modo y relación existentes entre el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo, a través de su Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano.

Para realizar una correcta descripción sobre la relación existente entre el SERVIU Metropolitano, la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y las SEREMI de Vivienda, se llevó a cabo una metodología que combinó la revisión de los decretos y leyes<sup>44</sup> que rigen el funcionamiento de estos cuerpos con entrevistas a los principales encargados de cada órgano<sup>45</sup>.

A continuación se presenta una descripción de la situación actual de las relaciones del SERVIU Metropolitano, el SEREMI Metropolitano y la Subsecretaría del MINVU, considerando, al interior de la Subsecretaría: la División de Desarrollo Urbano, la División de Política Habitacional y la División de Finanzas. La descripción considera en primer término la información normativa sobre el funcionamiento de cada cuerpo, para luego ahondar en una descripción en base a los antecedentes recabados en las entrevistas.

#### SERVIU Metropolitano

Como profundizará en el punto 3.2 existe una relación de dependencia jerárquica de los SERVIU en relación con el MINVU. De este modo, corresponde el rol ejecutor para el SERVIU y el de planificación, coordinación y control en el MINVU, el que se materializa mediante las SEREMI.

En lo referente al SERVIU y el Reglamento de este Decreto Ley, es en el D.S. 355 donde se establece el reglamento que legalmente precisa la estructura, funciones y atribuciones del SERVIU y en donde se contienen las disposiciones que especifican aún más las ya contenidas en el D.L. 1.305, las cuales en el artículo 25 establecen que los SERVIU se constituyen como *“instituciones autónomas del Estado, relacionadas con el Gobierno a través del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, con personalidad Jurídica, con patrimonio distinto del Fisco, de duración indefinida, de derecho público y ejecutores de las políticas, planes y programas que ordene directamente el Ministerio o a través de sus Secretarías Ministeriales”*.

---

<sup>44</sup> En lo que se refiere a las normas que rigen el funcionamiento de cada uno de estos cuerpos se revisaron:

- D.S. N° 355, (V. y U.), de 1976
- D.S. N° 158, (V. y U.), de 2002
- D.L. N° 575, D.O. de 1974
- D.L. N° 1.305, D.O. de 1976

<sup>45</sup> En lo que se refiere a las entrevistas de los principales encargados, se considera principalmente en esta sección la información obtenida a partir de las entrevistas con:

- Paulina Saball Astaburuaga – Subsecretaria de Vivienda y Urbanismo
- Graciela Ávalos – Jefa de División de Finanzas
- Jaime Silva – Jefe de División de Política Habitacional
- Luis Eduardo Bresciani – Jefe de División de desarrollo Urbano
- Héctor López – Jefe de División Técnica de Estudios
- Carlos Estévez – SEREMI Metropolitano de Vivienda y Urbanismo

Sin embargo, en relación con la administración presupuestaria y de inversiones se establece en el mismo artículo que *“tanto sus presupuestos como sus inversiones o las modificaciones a los mismos, requerirán autorización previa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo para su posterior aprobación de conformidad a las normas del Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado. El mismo procedimiento deberán aplicar para la obtención de créditos, tanto en lo interno como externo.”*

En cuanto a capacidades, se les transfiere a los SERVIU las mismas capacidades que les correspondían a las antiguas Corporaciones y se precisan en el artículo 29 del D.L. 1.305 las siguientes potestades: *“Los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización estarán encargados, en su jurisdicción, de materializar los planes que les encomiende el Ministerio, para lo cual podrán adquirir los terrenos, formar loteos y preparar subdivisiones prediales, proyectar y ejecutar las urbanizaciones de los mismos, proyectar y ejecutar las remodelaciones y la edificación de las poblaciones, conjuntos habitacionales, barrios o viviendas individuales y su respectivo equipamiento comunitario y toda otra función de preparación o ejecución que permita dar cumplimiento a las obras contempladas en los planes y programas, todo ello en conformidad con los presupuestos asignados.”*

El artículo 28, en su forma original más sus adecuaciones, fija la función de encomendar y contratar a terceros para la ejecución de sus tareas, definiéndose así el espacio para desarrollar licitaciones, concursos, remates, llevar registros de oferentes y la consecuente tarea de seguimiento y supervisión.

Con el objeto de garantizar la supervisión y responsabilidad estatal en la ejecución de los programas habitacionales, el artículo 29 fija la obligación de transferir el dominio de las nuevas viviendas mediante el SERVIU, así como la de recaudar los dineros provenientes del ahorro o pago de dividendos, aunque se otorga la posibilidad de encomendar esta función a otras instituciones del sector público o privado cuando el MINVU lo autorice.

Con lo anteriormente dispuesto, se estructura el SERVIU como servicio autónomo (a pesar de contar con límites en cuanto a la administración del personal y el presupuesto), se le otorgan las capacidades para subcontratar o encargar a terceros las tareas de ejecución, se faculta para la gestión ejecutiva relacionada con su misión, se obliga a la entrega del dominio de las viviendas y se le permite -previa autorización o instrucción ministerial- delegar la recaudación a otras instituciones.

Es en estas seleccionadas disposiciones que se contienen los elementos básicos de la relación entre el MINVU y el SERVIU, donde se perfilan las respectivas misiones y se definen los alcances y límites a la gestión, y en donde implícitamente se fundan las variables claves de los vínculos interinstitucionales.

Se conforma así un sistema en el que el SERVIU como ente ejecutor autónomo, responde en principio directamente a las SEREMI, unidad desconcentrada del ministerio. La SEREMI a su vez, forma parte integral de la Subsecretaría, por cuanto es desde aquí que recibe sus orientaciones de gestión, es supervisada su acción, y recibe el apoyo técnico e institucional.

Simultáneamente el SERVIU se relaciona con las distintas Divisiones de la Subsecretaría, por cuanto es desde allí donde emanan los contenidos de política sectorial, las orientaciones a las carteras de proyectos, los énfasis programáticos gubernamentales, y en un plano más práctico, se elabora el presupuesto, se da seguimiento al mismo, se informa sobre el cumplimiento de metas en la ejecución de proyectos y programas habitacionales y de urbanización, y en forma no menos importante se mantiene informada a la Subsecretaría y al Ministro de los impactos, avances y desarrollo de las

políticas en la propia comunidad. Las descripciones puntuales de cada una de estas relaciones se detallarán más adelante.

### **SEREMI de Vivienda y Urbanismo**

De acuerdo al artículo 23 del D.L. 1305, las Secretarías Ministeriales Regionales y Metropolitana tendrán las siguientes misiones:

- Concretar la política nacional de vivienda y urbanismo en sus respectivas jurisdicciones, para lo cual realizarán actividades de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha Política.
- Velar por el estricto cumplimiento por parte de los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización (SERVIU) en sus respectivas jurisdicciones, de todos los planes, normas e instrucciones impartidas por el Ministerio y, especialmente, porque sus inversiones se ajusten estrictamente a los presupuestos aprobados para cada uno de ellos.

De esta manera, los horizontes de ejecución, gestión, seguimiento y control quedan radicados en la SEREMI en términos legales. Sin embargo, las entrevistas realizadas dan cuenta que en términos generales, estas actividades han sido absorbidas ya sea, por las distintas unidades operativas del SERVIU o por la Subsecretaría bajo el argumento de que las SEREMI no tendrían las capacidades institucionales instaladas necesarias para cumplir con dichas funciones.

Algunos espacios en que si existe relación dicen tienen que ver con las obras del Transantiago, lo que se expresa en reuniones semanales en las que además de la SEREMI Metropolitana de Vivienda y Urbanismo y la División de Desarrollo Urbano, participa la SEREMI Metropolitana de Transporte. Asimismo, existen reuniones de trabajo periódicas entre el SERVIU y la SEREMI para la coordinación del programa Chile Barrio.

### **Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo**

Con respecto a la Subsecretaría las funciones encomendadas, de acuerdo a lo establecido en los artículos principales del Decreto Ley 1305 de 1975, mediante el Párrafo II – Artículo 9 y siguientes- entre las que se resaltan para estos efectos las siguientes disposiciones del Artículo 11.

- Dirigir y coordinar la política relativa al bienestar habitacional de la población urbana o rural, en sus aspectos de asistencia técnica, social, económica, educacional y cultural.
- Proponer al Ministro la creación, fusión, modificación o supresión de unidades o servicios del Ministerio, de los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización, y de los Servicios de Bienestar del Personal del Sector.
- En general, conocer y estudiar todos los asuntos, materias y problemas atinentes al Ministerio de Vivienda y Urbanismo, proponer las políticas y supervigilar su cumplimiento, y ejercer las atribuciones o ejecutar las tareas que el Ministro le delegue.

Para el cumplimiento de su cometido la Subsecretaría estructura de manera anexa a su propio Gabinete distintas divisiones (División de Desarrollo Urbano; División de Política Habitacional; División de Finanzas; División Técnica de Estudio y Fomento Habitacional; División Jurídica; División Administrativa, División de Informática), las cuales tienen una vinculación más directa con el SERVIU que la SEREMI.

Además, dentro de la Subsecretaría se radica el Comité de Planificación y Coordinación integrado por el Ministro, Subsecretario, y Jefes de todas las Divisiones de la Subsecretaría. Este formula las políticas sectoriales, los programas y define los proyectos que en cada período orientarán la gestión sectorial.

### **División de Desarrollo Urbano (DDU)**

El D.L. 1305, en su Art. 12 determina para esta División de la Subsecretaría, entre otras tareas, las vinculadas con el Desarrollo Urbano, tales como:

- Proponer la Política Nacional de Desarrollo Urbano,
- Supervisar la ejecución de instrumentos de planificación y ordenamiento urbano
- Elaborar los planes nacionales de desarrollo urbano de acuerdo a las instrucciones formuladas por el Ministro directamente o a través del Comité de Planificación y Coordinación<sup>46</sup>; y,
- Coordinar a nivel nacional y regional, los planes de desarrollo urbano, como asimismo, los de equipamiento comunitario, infraestructura sanitaria, pavimentación y vialidad urbana.

Es en esta última función que centra su mayor relación con los SERVIU, en particular en la definición anual de los programas de pavimentación y obras viales, como también de la ejecución de proyectos de equipamiento comunitario. Son estos, dos los principales programas en ejecución, y como tales le corresponde a la División en concordancia con la Unidad de Pavimentación del SERVIU, acordar los proyectos, plazos y montos destinados a esta importante actividad.

En la preparación de estos programas se tienen al frente las estimaciones de necesidades informadas por las SEREMI, directamente por el SERVIU o resultado de proyectos especiales como el Transantiago. Estos mega proyectos han dominado la prioridad de ejecución en el último período.

Para la ejecución del presupuesto sectorial de desarrollo urbano, es fundamentalmente el SERVIU quien aporta los proyectos y las estimaciones de costo, basado en estudios y en la experiencia reciente. En cuanto a la programación, y atendiendo a la capacidad de licitación de obras además de ejecución directa, se atiende a las condiciones y capacidades de output históricas y/o a las velocidades requeridas para la ejecución de licitaciones, control e inspección de obras, además de una evaluación de conflictos anticipados en el funcionamiento de las redes viales.

La Subdirección de Pavimentos y Obras Viales del SERVIU Metropolitano, se estructura como contraparte a la DDU. Se confirma que se producen mesas de trabajo cada 15 días como medio de seguimiento y ajuste de programas y proyectos, permaneciendo una comunicación directa y permanente a iniciativa del Director del Servicio.

### **División de Política Habitacional (DPH)**

El DL1305 define en su Art. 12 las responsabilidades de la División entre las que para los efectos de este informe se destacan:

- Preparación de la Política Nacional de Vivienda Rural y Urbana

---

<sup>46</sup> Presidido por el ministro e integrado por el subsecretario, los jefes de división del ministerio y las personas que el ministro proponga.

- Recomendaciones que a partir de los estudios de la División Técnica se hacen para la construcción de viviendas
- Elaboración de los Planes Habitacionales, y consecuentemente, la coordinación de los planes de edificación de vivienda sectorial.

El rol definido en la ley cubre los aspectos de la macro planificación en lo que dice a la elaboración de la política sectorial habitacional, la programación mediante los planes habitacionales, el seguimiento y coordinación de los mismos, e incluso la propuesta de estándares de construcción. Son todas estas dimensiones específicas que hacen a la relación con el SERVIU en tanto servicio encargado de la ejecución de los programas habitacionales, sea de forma directa (como era tradicional) o indirecta.

La estructura de subsidios que otorga el Ministerio, su gama, alcances y objetivos, son definidos por esta División, debiendo el SERVIU ajustar sus procedimientos para su mejor distribución y asignación.

La forma actual de interacción de la DPH con el SERVIU es mediante los Comités de Proyectos y directamente entre las Jefaturas de Planes de las SEREMI y, el jefe del Departamento de Programación Física y Control de los SERVIU, las que en lo principal, definen el calendario de licitaciones.

En el caso de las División de Política Habitacional y el SERVIU Metropolitano, los puntos de contacto, son en la formulación de la programación anual habitacional, en la operación, de forma especial en la selección de los beneficiarios de los subsidios en donde el SERVIU Metropolitano ingresa los datos de los postulantes, la División de Política Habitacional los selecciona y es nuevamente el SERVIU Metropolitano quien hace la entrega formal de los subsidios.

Adicionalmente, deben relacionarse directamente frente a cualquier aprobación especial del Ministerio, como por ejemplo, el aumento de plazos de postulación, la generación de proyectos críticos (aquellos que presentan problemas en su ejecución, como por ejemplo quiebras de los proveedores, aportes financieros municipales no materializados, etc. ), y, por cierto, las emergencias habitacionales (terremotos, erupciones, tsunamis, aluviones, incendios, etc.).

En cuanto a la evaluación de los avances anuales de las políticas habitacionales, el SERVIU provee de datos – los más relevantes son subsidios otorgados y subsidios pagados-, produce las estimaciones de flujos de caja necesarios para los desembolsos asociados a subsidios y obras, y, en lo referente a la calidad se relaciona con la División Técnica y de Estudios, quien lleva las auditorías e inspecciones necesarias.

Las estadísticas sobre qué ocurre con los subsidios (valores promedio, tamaño de la vivienda, en condominio versus individuales, localización espacial de los subsidios, etc.) son llevadas por la División de Política Habitacional en base a los datos aportados por el SERVIU Metropolitano. A partir de ello se producen Informes Mensuales de Política Habitacional.

Desde la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU, se planteó que el vínculo con el Ministerio es fundamentalmente con la División de Política Habitacional, de forma expedita y regular, y muy poco determinante con la SEREMI, dado que las funciones de programación están residiendo en la División de Política Habitacional.

## **División de Finanzas (DIFIN)**

Es esta la tercera División de gran importancia en la relación entre el MINVU y el SERVIU. Por su naturaleza y orientación funcional es determinante del quehacer del servicio, ya que como se indicó, en el tema de los recursos financieros, la autonomía del SERVIU Metropolitano es restringida<sup>47</sup>. Es desde aquí que el SERVIU Metropolitano obtiene el financiamiento de los programas y proyectos que materializa por encargo o instrucción del MINVU, y, por lo mismo, su seguimiento y cumplimiento forma parte central del quehacer de la División. Es también responsabilidad de esta División la gestión y supervisión de los diversos paquetes de mejoramiento de la función, y/o cumplimiento de metas, convenios de desempeño, y otros de similar tenor.

En el DL 1305, las funciones de la División, entre otras, incluyen la revisión, coordinación y propuesta del presupuesto para la ejecución de los programas nacionales y regionales del MINVU y los SERVIU, y, consecuentemente, administrar y realizar la ejecución presupuestaria de los fondos asignados.

En las dimensiones prácticas, el SERVIU se relaciona directamente con la División en la formulación presupuestaria y su seguimiento se realiza mediante informes estadísticos mensuales regulares.

La visión de la gestión presupuestaria está así claramente vinculada con las orientaciones del sector, existiendo un fuerte compromiso por parte de la División en integrar la gestión presupuestaria con los objetivos gubernamentales para el sector vivienda de, por una parte, ampliar la base conceptual de la formulación de políticas, planes, programas y proyectos mediante la trilogía vivienda, barrio y ciudad (y desde allí aumentar el gasto y la inversión) y, por la otra, reformular y reforzar la capacidad institucional sectorial.

El impulso hacia un cambio visible del rol sectorial, en el que se aumentan la participación, se diversifican los subsidios, se informa de forma transparente y se promueven más actividades de las que se ejecutan por el sector finalmente. En este sentido se considera como el desafío principal el cómo instalar esta nueva forma de hacer en el sistema y la cultura administrativa, siendo este el eje principal de modernización al cual aspira el sector.

Las capacidades de gestión y ejecución son parte importante de la definición del presupuesto, y constituyen un parámetro principal en la postulación de metas. Se considera por la consultora en este sentido, como el desafío principal a abordar en el futuro por parte del sector, la transformación progresiva de las capacidades de construcción del SERVIU Metropolitano, en capacidades de gestión, intermediación, y apoyo a la red de proveedores materiales de soluciones y comunidades organizadas.

La estructura vigente, es vista por la jefatura divisional, como una dimensión crítica en la evaluación del gasto. En su opinión la estructura de las Subdirecciones, de las delegaciones, la propia planta y sus dotaciones, el manejo de traslados son algunos de las ilustraciones de ello, a lo que se agregan aspectos específicos de recursos humanos y técnicos para el desarrollo de sus funciones en el modo vigente.

En el fortalecimiento de la flexibilidad buscada, el presupuesto actúa como herramienta de ajuste, toda vez que mediante su seguimiento estricto, semanal y mensual, es posible anticipar dificultades, corregir objetivos y reasignar recursos producto de emergencias, de modo de alcanzar las metas de ejecución presupuestaria acordadas en el Ministerio.

---

<sup>47</sup> D.L. 1.305.

Por esta misma razón, la programación, que solía ser exclusiva del SERVIU Metropolitano, tiende hoy a ser más colectiva, integrando no sólo a la División de Finanzas, sino también a las otras Divisiones y, a la SEREMI.

La estrecha relación entre esta División y el SERVIU Metropolitano se manifiesta en el regular intercambio de información de avance, cumplimiento de metas, convenios de programación, gasto, planes territoriales y otros, todos datos que van a la elaboración de informes de presupuesto y ejecución sectorial.

Con respecto a las principales debilidades, se establece por parte de la jefatura divisional, que es en el desarrollo del aseguramiento y gestión de la calidad, en donde se aprecian las mayores dificultades para la operación del SERVIU Metropolitano, toda vez que representa un doble desafío de actualización de procedimientos internos, y de desempeño de roles no tradicionales o acostumbrados por parte de la institución. Acostumbrados al desarrollo de componentes sólidos- a la construcción- resulta difícil la incorporación de dimensiones como la satisfacción, la capacitación y la educación del usuario, la relación entre proceso y producto, etc.

### **3.2 Estructura Organizacional, Distribución de Funciones y Mecanismos de Coordinación.**

Los SERVIU son el reflejo de la modificación estructural que afectó al Ministerio de la Vivienda en 1976 (Decreto Ley 1305), el cual en lo principal reestructuró administrativamente la cartera, siguiendo los objetivos de la desconcentración territorial fijadas en decreto ley N° 575 de 1974 y descentralización ejecutiva. Mediante este cuerpo legal, el Ministerio asume igual organización descentralizada creándose las Secretarías Regionales Ministeriales SEREMI como la expresión regional del sector. Complementariamente, se funden en un solo Servicio Regional de Vivienda y Urbanización- el SERVIU- las existentes Corporaciones (Servicios Habitacionales, de Mejoramiento Urbano, de la Vivienda y de Obras Urbanas).

En cuanto a los roles principales, los artículos iniciales de este cuerpo legal fijan en el Ministerio la tarea de “formular y supervigilar las políticas nacionales en materia habitacional y urbanística y las normas técnicas para su cumplimiento, como asimismo la administración de los recursos que se le hayan entregado y la coordinación y evaluación metropolitana y regional en materia de vivienda y Urbanismo. Le corresponderá, además, la coordinación y la supervigilancia de las instituciones que se relacionen con el Gobierno por su intermedio”.

En cuanto a los SERVIU: “Corresponderá a los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización la ejecución de los planes que haya aprobado el Ministerio de Vivienda y Urbanismo”

Finalmente, en relación con la dependencia institucional, el artículo 6 decreta que “Las instrucciones que se impartan por el Ministro, el Subsecretario o el Secretario Regional Ministerial respectivo a los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización, serán obligatorias para ellos y sus Jefes Superiores serán personalmente responsables de su cumplimiento.”

Quedan de este modo establecidas en forma ejecutiva los pilares de la relación entre las instituciones en cuestión, las que más allá de las adecuaciones posteriores permanecen hasta hoy inalteradas, aun cuando las orientaciones y definiciones objetivo de la Política Nacional de Urbanismo o de la Política Habitacional pudiesen haber experimentado modificaciones de importancia en cuanto a sus objetivos, procesos y productos sectoriales.

Con esto, se puede apreciar claramente en la estructura administrativa una relación de dependencia jerárquica de los SERVIU en relación con el MINVU, se precisa el rol ejecutor para el SERVIU y el de planificación, coordinación y control en el MINVU, el que se materializa mediante las SEREMI.

Por otra parte, la estructura propia del MINVU, define que es en la Subsecretaría Ministerial en donde radican las funciones antedichas. De este modo, las SEREMI forman parte de la Subsecretaría, la que a su vez está compuesta internamente por Divisiones, específicamente orientadas a aspectos de la gestión como son el Desarrollo Urbano, la Planificación y Finanzas, Política Habitacional, Técnica y Estudios, etc.

Es en el Artículo 6 del Decreto donde se fija la dependencia jerárquica al establecerse que las instrucciones que emanen del Ministerio constituyen obligación para el SERVIU y su Director/a. A partir de estos parámetros fundamentales, se explica la modalidad de gestión que rige el sector y, tal como se describe en otras partes de este informe, explica la misión institucional y los componentes formales de ella.

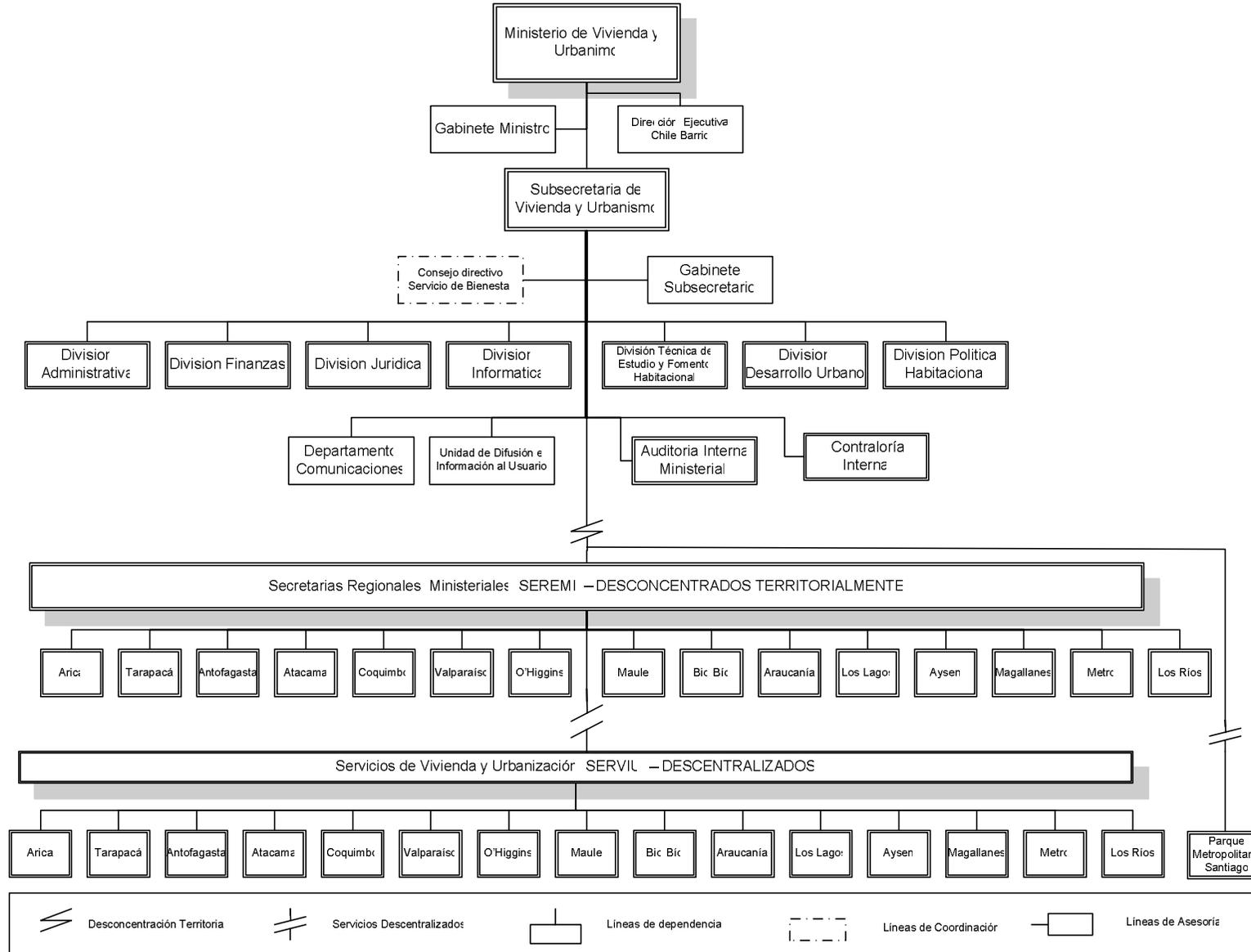
El reglamento Orgánico de los Servicios de Vivienda y Urbanización fue aprobado por el D.S. Nº 355 del año 1976 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Éste establece que los SERVIU son instituciones autónomas del Estado con personalidad jurídica de derecho público, cuya vigencia es indefinida y que se relacionan con el Gobierno a través del MINVU. También establece que los SERVIU son organismos ejecutores de las políticas, planes y programas habitacionales y de desarrollo urbano que disponga desarrollar el MINVU en la región correspondiente y como tal no tiene facultades de planificación.

No obstante, la autonomía de los SERVIU está restringida en materia de presupuestos y personal por las instrucciones de carácter obligatorias que le impartan expresamente el (la) Ministro/a Subsecretario/a y Secretario/a Regional Ministerial.

En relación a la estructura interna del SERVIU Metropolitano, esta se rige igualmente bajo el Decreto 355 que aprueba el reglamento orgánico de los SERVIU. En el artículo Nº 14 se establece que la conducción y administración superior del SERVIU Metropolitano corresponderá a su Director/a, cargo seleccionado mediante el Sistema de Alta Dirección Pública.

A continuación se presenta el organigrama que vincula los SERVIU con la estructura del MINVU.

**Cuadro I.38:  
Estructura del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)**



Fuente: BGI 2007 MINVU – SERVIU.

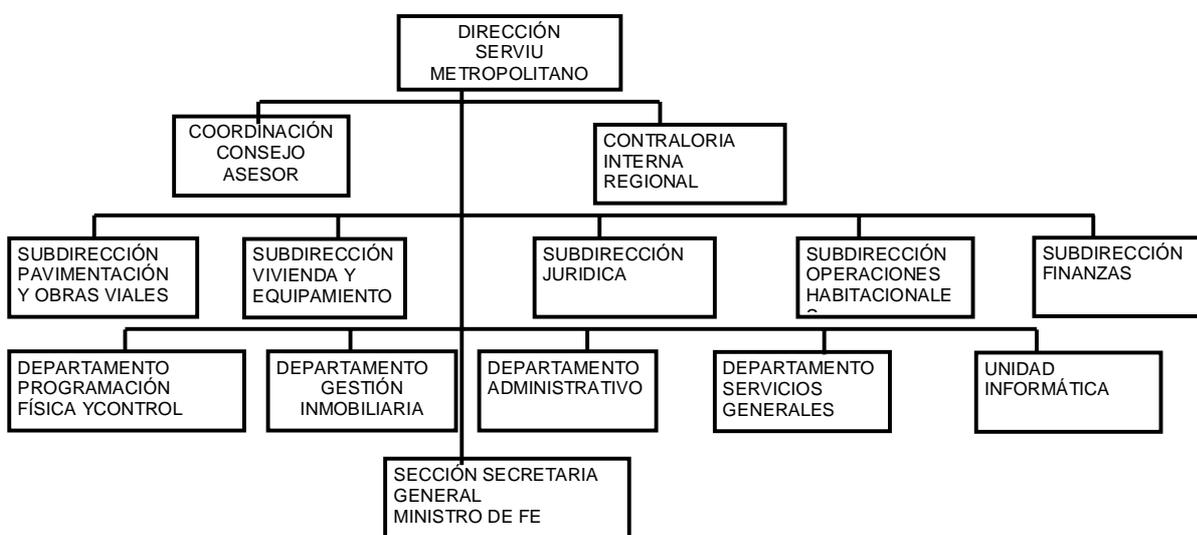
En lo que se refiere a organización interna del SERVIU (Cuadro I.26), el Director/a de éste posee plenas facultades resolutorias y ejecutivas inherentes al cumplimiento de las funciones asignadas. Sin embargo, estas atribuciones están limitadas en lo que se refiere a la dotación y el presupuesto del servicio, en base a las instrucciones de carácter obligatorio emanadas desde el Subsecretario o el Ministro del ramo.

De la dirección dependen 5 subdirecciones (Obras Viales y Pavimentación, Vivienda y Equipamiento, Jurídica, Operaciones Habitacionales y Finanzas), 4 departamentos (Programación Física y Control, Gestión Inmobiliaria, Administrativo, Servicios Generales) además de la unidad de informática y la sección Secretaría general (Ministro de Fe).

El SERVIU cuenta además con el asesoramiento de dos unidades: La Contraloría Interna Regional y el Consejo Asesor. La Contraloría Interna se encarga del control preventivo de los actos y procedimientos administrativos, debiendo velar por su debida y oportuna dictación, proponer nuevos procedimientos, estudiar sistemáticamente el funcionamiento administrativo del servicio y sus unidades, evitando duplicidad de funciones y agilizando los procesos administrativos. El Consejo Asesor está conformado formalmente por los Subdirectores y Jefes de Departamento y es convocado por el Director.

A continuación, se presenta el organigrama vigente del SERVIU Metropolitano.

**Cuadro I.39:  
Organigrama Vigente SERVIU Metropolitano**



Fuente: Resolución Exenta N° 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

En las secciones siguientes se entregará una descripción de la orgánica de cada una de las unidades que componen la estructura del SERVIU Metropolitano. Las descripciones están basadas en las bases de la licitación, en las entrevistas realizadas a los directivos y los datos y organigramas facilitados por ellos con motivo de la evaluación. También se consideraron los decretos y resoluciones fijan la estructura y dependencias del SERVIU y que fueron puestas a disposición de la consultora y que se listan a continuación:

- D.S. 355 del año 1976 del Ministerio de V. y U.

- Resolución N° 2721 del año 2004.
- Resolución N° 771 del año 1984.
- Resolución N° 2380 del año 2003.
- Resolución N° 4797 del año 2004.
- Orden de Servicio N° 265 del año 1999

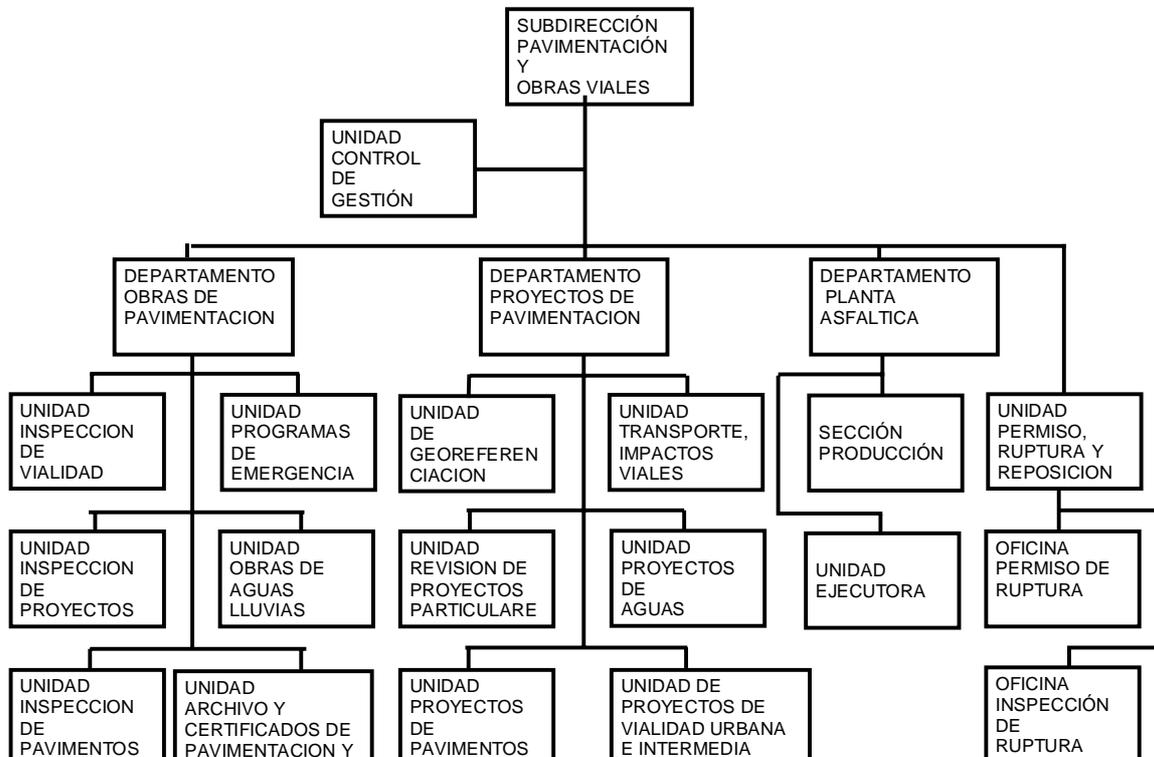
Además, producto de la entrada en vigencia de la ley 20.285 sobre acceso a la información pública, en particular el artículo 7 sobre transparencia activa, se pudo disponer un documento sistematizado de las facultades, funciones y atribuciones de las distintas unidades orgánicas del SERVIU Metropolitano actualizado al 05.05.09. Dado que esta información estuvo disponible cerca del final de la evaluación, no fue posible incorporar la totalidad de los nuevos antecedentes. El documento señalado se incorpora en el Anexo 11.

### 3.2.1 Subdirección de Pavimentación y Obras Viales

Esta unidad debe supervisar, dirigir, coordinar y controlar las acciones técnicas y administrativas que permitan materializar la ejecución de proyectos de pavimentación y obras viales. Cabe destacar que dentro de la Subdirección se encuentra el Departamento de Planta Asfáltica que posee el SERVIU Metropolitano para reparar calles en mal estado en comunas de la Región Metropolitana.

A continuación se presenta el organigrama oficial la Sub Dirección de Pavimentación y Obras Viales aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

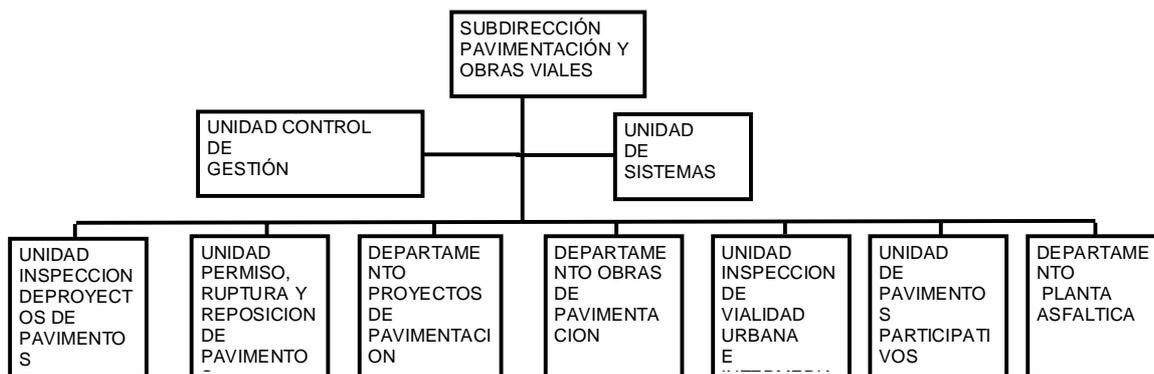
**Cuadro I.40:**  
**Organigrama subdirección de Pavimentación y Obras Viales**



Fuente: Resolución Exenta N° 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Ahora bien, en entrevista en profundidad con el Sub Director de Pavimentación y Obras Viales, se facilitó un bosquejo con el organigrama de hecho de la Sub Dirección y que presenta algunas modificaciones con respecto a la distribución presentada en el organigrama oficial. A continuación se muestra el organigrama construido a partir del bosquejo facilitado en la entrevista:

**Cuadro I.41:  
Organigrama subdirección de Pavimentación y Obras Viales**



Fuente: Bosquejo facilitado en entrevista con Sub Director de Pavimentación y Obras Viales.

En base al organigrama facilitado por el subdirector, se observa la presencia de 7 unidades operativas y dos unidades de apoyo. La unidad de inspección de proyectos de pavimentos particulares debe inspeccionar y recepcionar provisoria y definitivamente las obras de pavimentación que se deriven de Mandatos o convenios suscritos con terceros o los que ejecuten particulares. La unidad de permiso, ruptura y reposición de pavimentos revisar, inspeccionar y recepcionar los proyectos u obras de ruptura y reposición de pavimentos presentados por las empresas de servicios públicos y/o particulares.

El departamento de proyectos de pavimentación debe coordinar y controlar las actividades relativas a la revisión de proyectos de pavimentación y aguas lluvias por cuenta de particulares y de la ejecución de proyectos con inversión pública en el área de pavimentación participativa, vialidad intermedia, vialidad urbana, conservación de pavimentos y sistemas de aguas lluvias. El departamento de obras de pavimentación es el encargado de la preparación de antecedentes, administración, inspección y fiscalización de los contratos de obras y asesorías que celebre el servicio, como asimismo aquellos que el servicio le corresponda atender en virtud de Mandatos o convenios suscritos con otros organismos.

La unidad de inspección de vialidad urbana e intermedia es la responsable de inspeccionar y recepcionar provisoria y definitivamente las obras de Vialidad Urbana e Intermedia contratadas por el servicio. La unidad de pavimentos participativos de coordinar las acciones para el correcto desarrollo del programa de pavimentos participativos. El departamento Planta Asfáltica debe planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las secciones que componen el departamento Planta Asfáltica.

La unidad de control de gestión, se encarga del control administrativo y financiero, de la coordinación de convenios, de los sistemas de información administrativa y de las materias relacionadas con el Sistema Nacional de Inversiones. Se hace necesario agregar que en esta unidad también descansan las labores asociadas al sistema de gestión de calidad que opera al interior de la subdirección.

En el caso de la unidad de Sistemas, se concentran los sistemas tecnológicos de apoyo al trabajo de la subdirección, entre los que destacan el sistema de georeferenciación.

En relación a la provisión de los productos estratégicos, la subdirección de Pavimentación y Obras Viales es la principal responsable de la provisión del producto estratégico N° 2 denominado Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad. Esto abarca a cada uno de los tres subproductos Infraestructura Sanitaria, Proyectos Integrales de Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas.

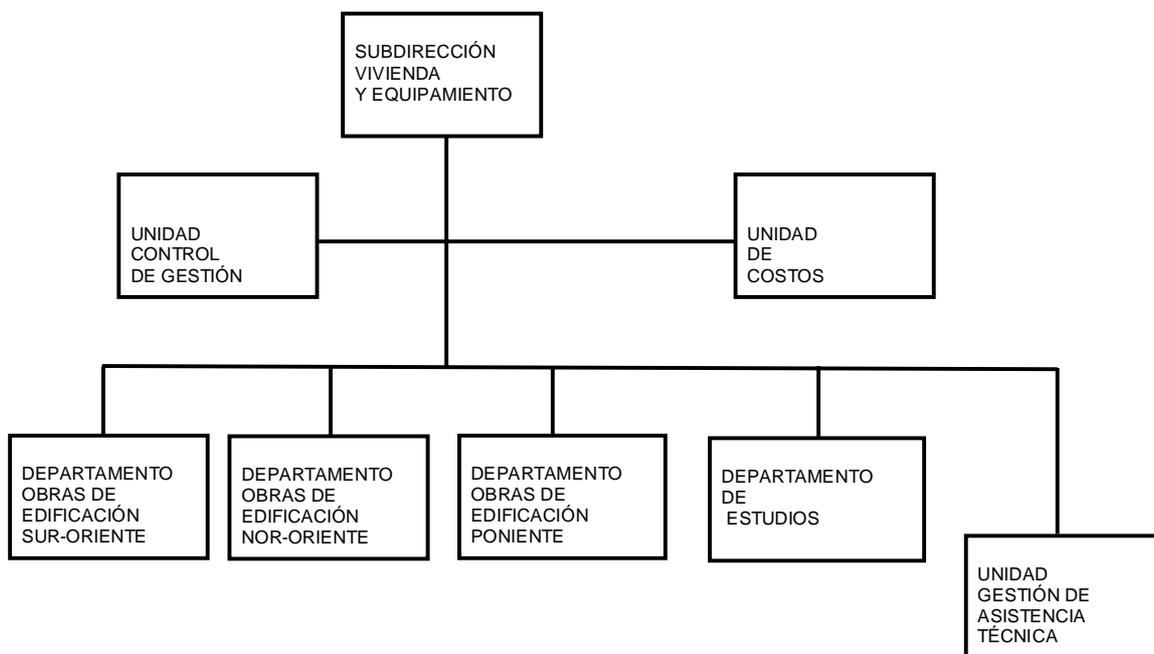
Esta subdirección es también responsable de la provisión del componente Pavimentos Participativos del subproducto Programas Concursables del producto estratégico N° 3 denominado Programa Barrio.

### 3.2.2 Subdirección de Vivienda y Equipamiento

Esta unidad es la encargada de supervisar, dirigir, coordinar y controlar las acciones técnicas y administrativas que permiten materializar la ejecución de obras de edificación de viviendas, equipamiento comunitario y habilitación de áreas verdes.

A continuación se presenta el organigrama oficial de la Sub Dirección de Vivienda y Equipamiento aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

**Cuadro I.42: Organigrama subdirección de Vivienda y Equipamiento**



Fuente: Resolución Exenta N° 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Como se puede observar, la subdirección cuenta con tres departamentos de obras (sur-oriente, nor-oriente y poniente) en base a una división geográfica, los que se encargan de dirigir, coordinar y

controlar las acciones técnicas y administrativas que permiten materializar la ejecución de obras de edificación, equipamiento comunitario y habilitación de áreas verdes en dichas áreas. Además, se cuenta con un departamento de estudios encargado de los estudios necesarios para la ejecución de las obras y de una unidad de asistencia técnica que coordina las necesidades de asistencia técnica. Por su parte, la unidad de costos, es la encargada de realizar los estudios técnicos de los costos asociados a las obras a realizar por la subdirección. La unidad de control de gestión, se encarga del control administrativo y financiero de la unidad así como de las labores asociadas al Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC).

En relación a la provisión de los productos estratégicos, la subdirección de Vivienda y Equipamiento es la principal responsable de la provisión del subproducto Proyectos Habitacionales perteneciente al producto estratégico N° 1 denominado Programas y Proyectos de Vivienda.

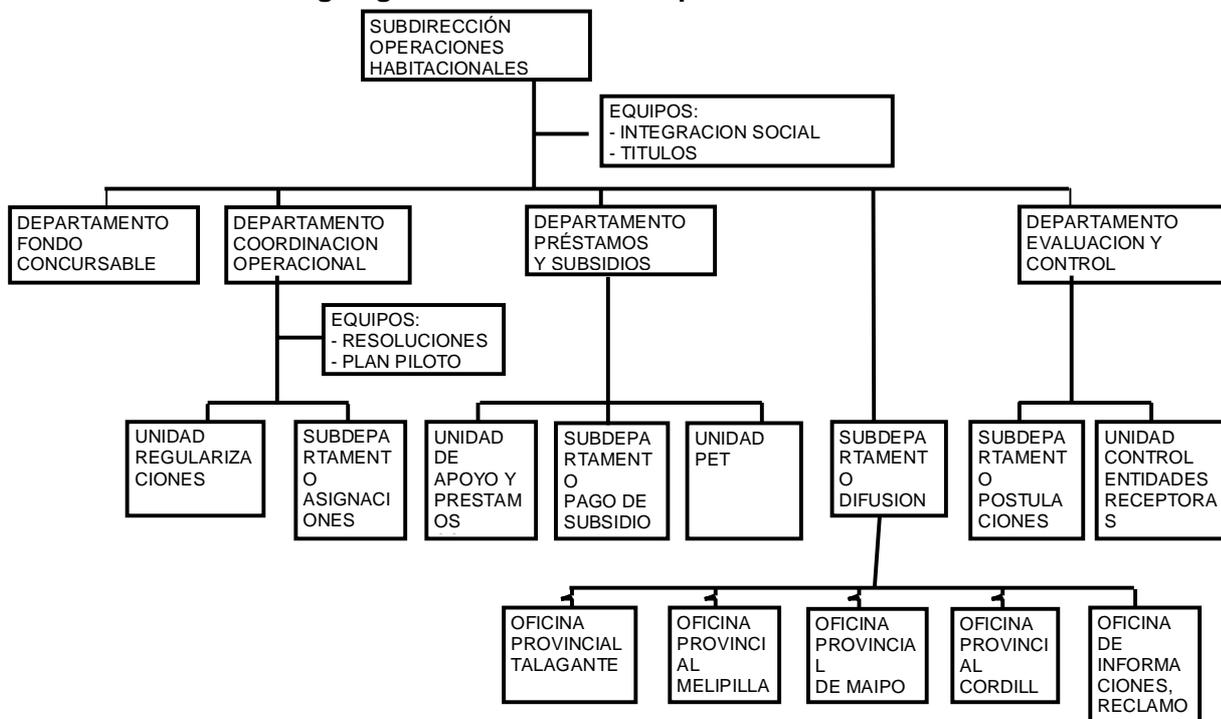
Esta subdirección es también responsable de la provisión subproducto Programa Barrios y del componente Condominios Sociales del subproducto Programas Concursables ambos pertenecientes al producto estratégico N° 3 denominado Programa Barrio.

### 3.2.3 Subdirección de Operaciones Habitacionales

Esta unidad es la encargada de aplicar políticas tendientes a dar solución a los problemas habitacionales, a través de los sistemas de postulación y asignación de viviendas y de otorgamiento de subsidios de los distintos programas habitacionales que ofrece el MINVU.

A continuación se presenta el organigrama oficial de la Sub Dirección de Operaciones Habitacionales aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

**Cuadro I.43:  
Organigrama subdirección Operaciones Habitacionales**



Fuente: Resolución Exenta N° 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Como se puede observar, esta unidad está compuesta por 4 departamentos. El departamento de Fondos concursables es el responsable del programa de fondo solidario de vivienda. El departamento de coordinación operacional tiene bajo su responsabilidad los temas relativos al Plan de Habilitación Social, Programa de Adulto Mayor y el equipo de plan piloto. El departamento de préstamos y subsidios es el encargado del pago de los subsidios. El departamento de evaluación y control tiene bajo su responsabilidad los programas que se desprenden del DS 40, del DS 255 (Programa Protección del Patrimonio familiar) y el subsidio rural. Destaca el subdepartamento de difusión y atención al usuario, encargado de las delegaciones u oficinas provinciales, así como de la oficina de informaciones, reclamos y sugerencias OIRS.

En relación a la provisión de los productos estratégicos, la subdirección de Operaciones Habitacionales es la principal responsable de la provisión del subproducto Subsidios Habitacionales perteneciente al producto estratégico N° 2 denominado Programas y Proyectos de Vivienda.

En el marco de la evolución de las Políticas Habitacionales en nuestro país y del sello que le ha conferido el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, la Nueva Política Habitacional se plantea como desafíos asegurar el acceso de los ciudadanos y ciudadanas a barrios integrados, evitando la segregación y garantizando la calidad de las viviendas y su entorno. En este contexto, los beneficiarios de los programas habitacionales son participantes activos en el proceso de mejoramiento de su propia calidad de vida, de acuerdo con las orientaciones del sector vivienda, que privilegian los conceptos de Calidad, Cantidad e Integración.

El SERVIU Metropolitano, haciéndose cargo de estos desafíos, articuló un modelo de intervención centrado en el territorio y creó la Unidad de Gestión Territorial. Su objetivo central es apoyar el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de las familias de los sectores más vulnerables de la Región Metropolitana, asumiendo como reto principal salir al encuentro de su población objetivo, de manera de acercar el SERVIU a la gente -informando, formando y fortaleciendo su organización social- y acompañar el proceso de implementación de soluciones para sus demandas.

Para su funcionamiento, este Programa se plantea una estructura basada en once (11) Zonas Territoriales que abarcan toda la Región Metropolitana. Cada Zona Territorial cuenta con dos Encargados Territoriales (un profesional del área social y otro del área técnico constructiva).

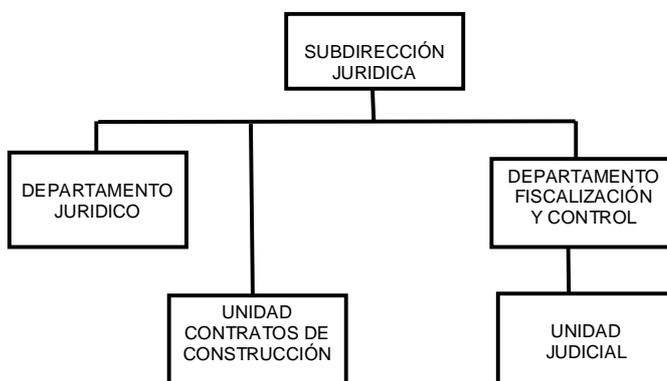
- Territorio 1: Santiago, Estación Central, Independencia, Quinta Normal, Recoleta, San Joaquín, San Miguel, Macul y Pedro Aguirre Cerda.
- Territorio 2: Cerro Navia, Lo Prado, Pudahuel y Maipú.
- Territorio 3: La Florida y Peñalolén.
- Territorio 4: Conchalí, Renca, Quilicura y Huechuraba.
- Territorio 5: Cerrillos, Lo Espejo, La Cisterna, la Granja, San Ramón, El Bosque y La Pintana.
- Territorio 6: Vitacura, Providencia, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea y Ñuñoa.
- Territorio 7 (Provincia de Cordillera): Puente Alto, Pirque y San José de Maipo.
- Territorio 8 (Provincia de Chacabuco): Colina, Til Til, y Lampa.
- Territorio 9 (Provincia de Maipo): San Bernardo, Calera de Tango, Paine y Buin.
- Territorio 10 (Provincia de Melipilla): Melipilla, Alhué, San Pedro, Curacaví, y María Pinto.
- Territorio 11 (Provincia de Talagante): Talagante, Isla de Maipo, El Monte, Peñaflor y Padre Hurtado.

### 3.2.4 Subdirección de Jurídica

Esta unidad debe velar por el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos y otras normativas atinentes al Servicio, asimismo debe realizar todas las gestiones de orden judicial.

A continuación se presenta el organigrama oficial la Sub Dirección de Jurídica aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

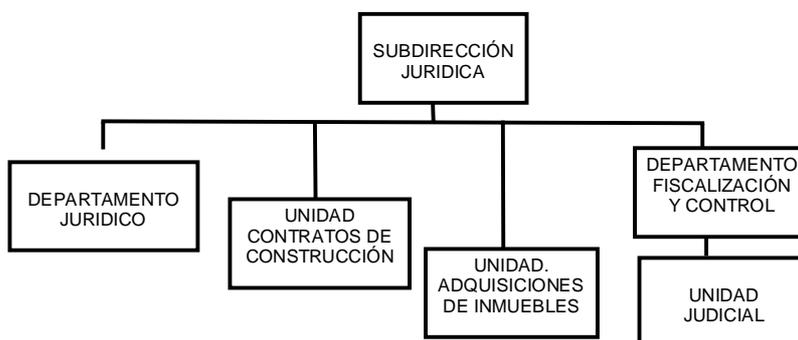
**Cuadro I.44:  
Organigrama subdirección Jurídica**



Fuente: Resolución Exenta Nº 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

A continuación se presenta el organigrama oficial la Sub Dirección de Jurídica aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante y Modificado por Resolución Exenta Nº 3113 del 29 de Julio del 2004:

**Cuadro I.45:  
Organigrama subdirección Jurídica**



Fuente: Resolución Exenta Nº 3113 del año 2004 del Ministerio de V. y U.

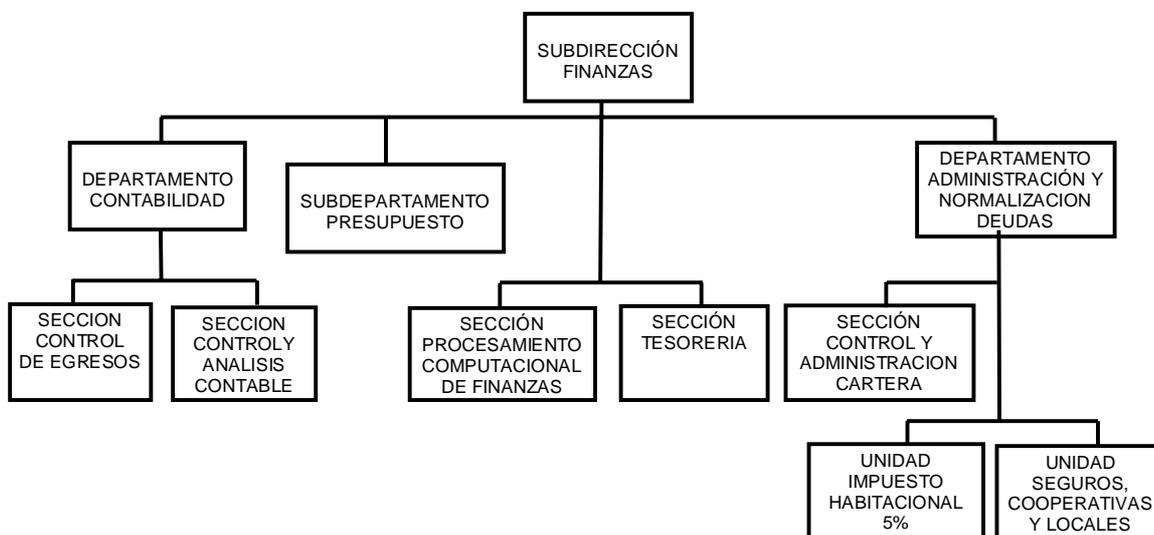
Como se puede observar, la subdirección de jurídica considera el departamento jurídico, el departamento de fiscalización y control (del cual depende la unidad judicial). Además, existe una unidad de contratos de construcción y la unidad de adquisiciones de inmuebles creada el año 2004.

### 3.2.5 Subdirección de Finanzas

Esta unidad es la encargada de velar por el cumplimiento de la programación y gestión financiera del Servicio y de realizar los registros e informes presupuestarios y contables de los distintos programas habitacionales que ofrece el MINVU

A continuación se presenta el organigrama oficial la Sub Dirección de Finanzas aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

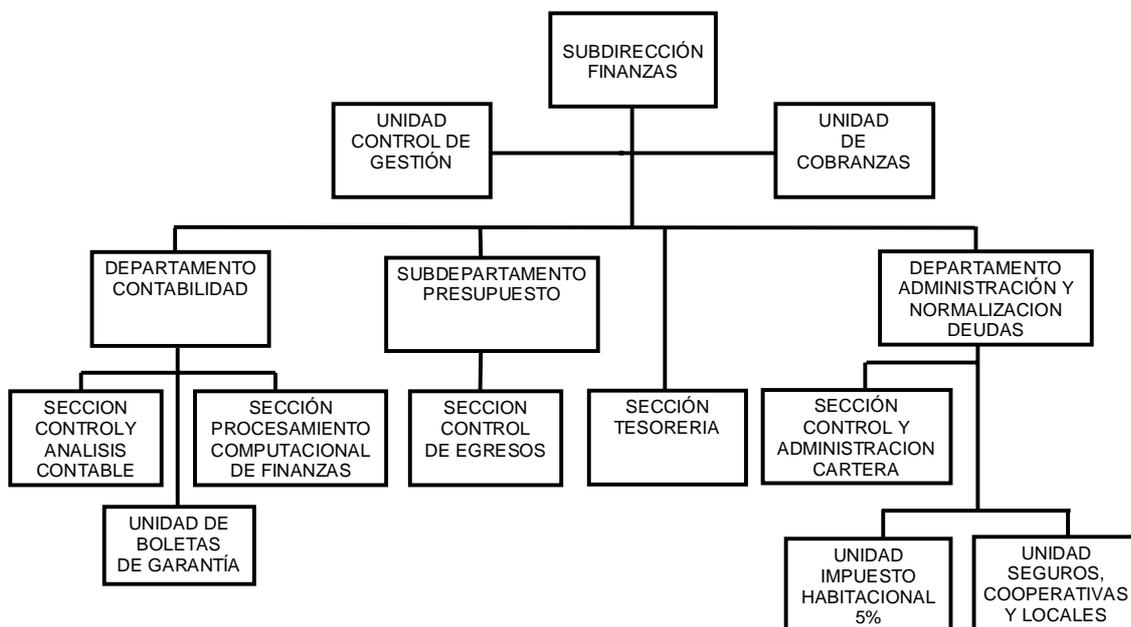
**Cuadro I.46:  
Organigrama subdirección Finanzas**



Fuente: Resolución Exenta Nº 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

A continuación se presenta el organigrama oficial la Sub Dirección de Finanzas aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante y Modificado por Resolución Exenta Nº 4769 del 28 de Octubre del 2004:

**Cuadro I.47:  
Organigrama subdirección Finanzas**



Fuente: Resolución Exenta Nº 4769 del año 2004 del Ministerio de V. y U.

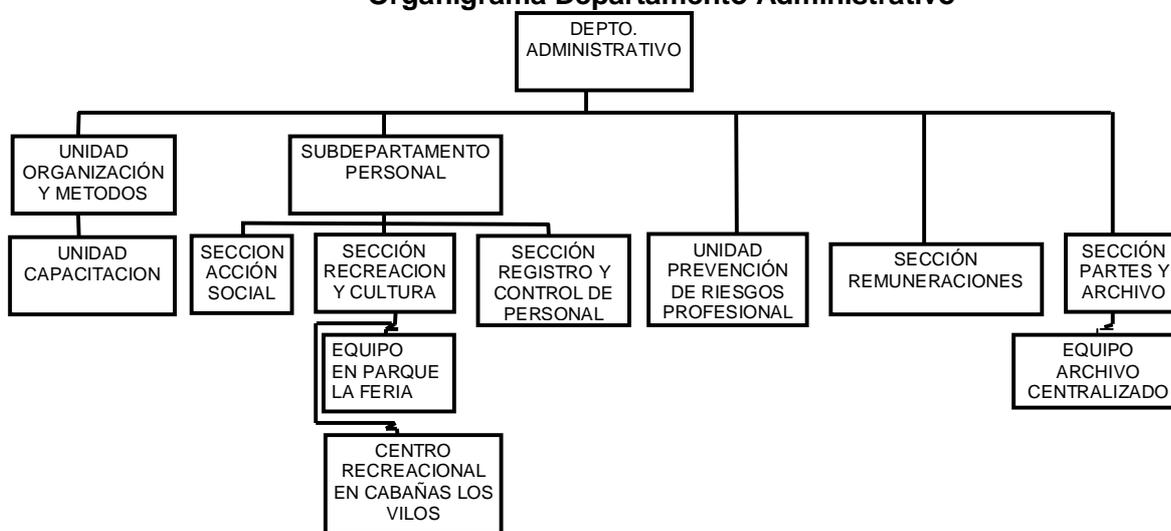
Como se puede observar, la subdirección de finanzas considera 6 unidades con dependencia directa del subdirector de finanzas. En primer lugar, destacan el departamento de contabilidad y el departamento de administración y normalización de deudas. En segundo lugar, se observa el subdepartamento de presupuesto, del cual depende la sección de control de ingresos. En tercer lugar, se observa la sección tesorería. Finalmente, se observan la unidad de control de gestión y la unidad de cobranzas.

### 3.2.6 Departamento Administrativo

Esta unidad tiene la función de administrar los recursos humanos del Servicio, atender la recepción, registro y despacho de la correspondencia a través de la oficina central de Partes y de mantener el archivo centralizado de documentos oficiales del Servicio.

A continuación se presenta el organigrama oficial la del Departamento Administrativo aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

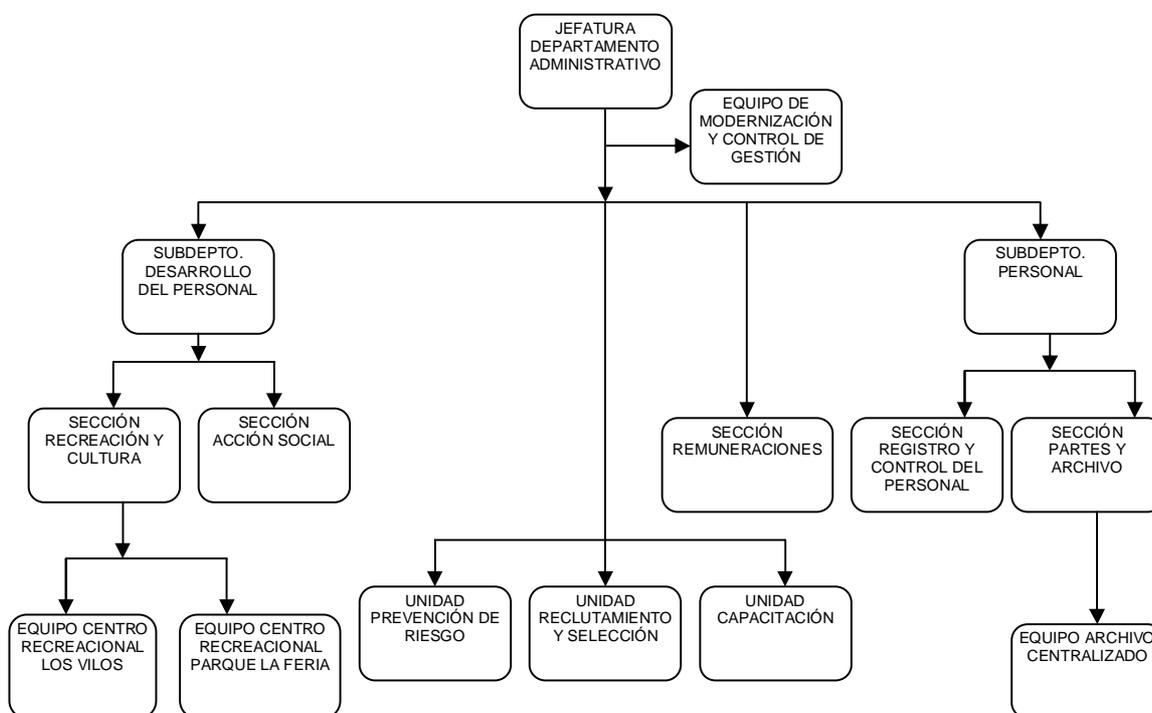
**Cuadro I.48:  
Organigrama Departamento Administrativo**



Fuente: Resolución Exenta Nº 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

También se contó con un organigrama extra oficial facilitado por la jefa del departamento durante entrevista en profundidad realizada durante Diciembre de 2008 con motivo de la evaluación:

**Cuadro I.49:  
Organigrama Departamento Administrativo**



Fuente: Departamento Administrativo.

Como se puede observar, la unidad está compuesta por dos subdepartamentos. El subdepartamento de desarrollo del personal encargado de los temas relativos a la recreación, cultura y acción social del personal. El subdepartamento de Personal, es el responsable del registro, control y pago de las remuneraciones del personal, así como de la sección de partes y archivos. Además, se observa la presencia del equipo de modernización y control de gestión responsables del continuo mejoramiento y control de la unidad.

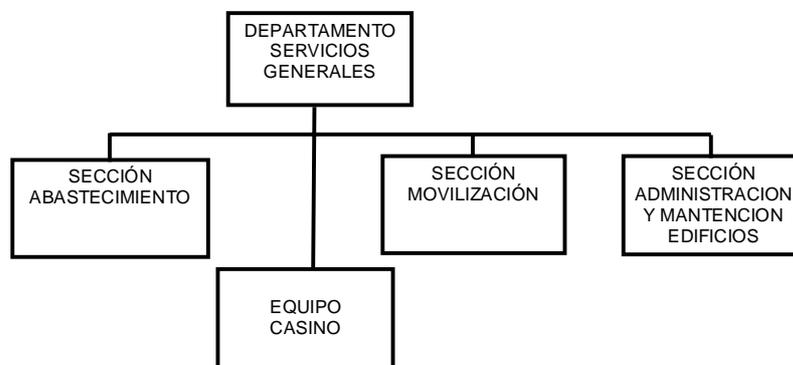
No se observa la unidad de Organización y Métodos, la que normalmente es la encargada de mantener actualizados y mejorar constantemente los organigramas de la institución, las descripciones de cargo y otra información de carácter organizacional.

### 3.2.7 Departamento de Servicios Generales

Esta unidad es la encargada de cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que rigen en materia relacionadas con inventarios de bienes inmuebles, adquisición de útiles, muebles de oficina; y velar por el funcionamiento de servicios como la movilización y el casino del personal, el aseo y mantención de las oficinas, ascensores y seguridad de los edificios.

A continuación se presenta el organigrama oficial del Departamento de Servicios Generales aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

**Cuadro I.50:  
Organigrama Departamento Servicios Generales**



Fuente: Resolución Exenta Nº 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Como se puede observar, el Departamento de Servicios Generales considera 3 secciones y el equipo casino. La sección de abastecimiento es la responsable de las compras que realiza el servicio. La sección movilización es la responsable de los servicios de transporte que requiera la institución. La sección de administración y mantención edificios es la responsable del correcto funcionamiento de los edificios. El equipo casino es el responsable del casino del personal.

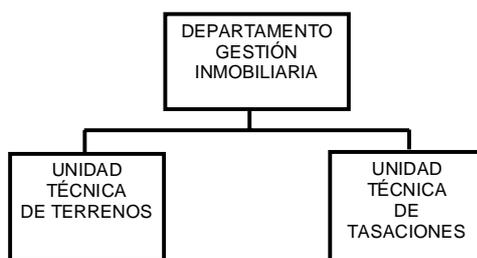
### 3.2.8 Departamento de Gestión Inmobiliaria

A esta unidad le corresponde efectuar estudios y gestiones de carácter técnico, administrativo y económico referido a la habilitación de terrenos y adquisiciones, transferencias, tasaciones y

comodatos de inmuebles, además de actualizar el catastro del patrimonio inmobiliario del SERVIU Metropolitano.

A continuación se presenta el organigrama oficial del Departamento de Gestión Inmobiliaria (Ex Depto. Técnico de Apoyo) aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

**Cuadro I.51:  
Organigrama Departamento de Gestión Inmobiliaria**



Fuente: Resolución Exenta Nº 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Como se puede observar, el departamento de gestión inmobiliaria cuenta con dos unidades, la unidad técnica de terrenos y la unidad técnica de tasaciones. Sobre estas unidades recaen respectivamente los dos principales objetivos que se le encomiendan a este departamento:

Organizar, administrar y mantener actualizado el catastro del patrimonio inmobiliario del SERVIU Metropolitano, a excepción de los inmuebles de propiedad del Servicio destinados a viviendas para ser asignados a postulantes inscritos en Programas Habitacionales.

Efectuar estudios y gestiones de carácter técnico, administrativo y económico referidos a la habilitación de terrenos y a las adquisiciones, transferencias y tasaciones de inmuebles.

### **3.2.9 Departamento de Programación Física y Control**

Esta unidad se encuentra a cargo de la programación física presupuestaria de las obras a ejecutar, desde las llamadas a licitación hasta la recepción final de obras. Asimismo, debe controlar durante la ejecución de las obras el desarrollo de la programación efectuada.

A continuación se presenta el organigrama oficial del Departamento de Programación Física y Control aprobado por Resolución Exenta 2380 del 10 de Julio del 2003 por la Sra. Ministro de Vivienda y Urbanismo Subrogante:

**Cuadro I.52:**  
**Organigrama Departamento de Programación Física y Control**



Fuente: Resolución Exenta N° 2380 del año 2003 del Ministerio de V. y U.

Como se puede observar, este departamento sólo cuenta con una unidad a su cargo, denominada unidad de propuestas.

Este departamento tiene las siguientes funciones y atribuciones que se desprenden del D.S 355 (V. y U.) del año 1976.

- a) Aportar los antecedentes que le sean solicitados por la Secretaría Ministerial, para la formulación del preprograma y el anteproyecto de presupuesto regionales.
- b) Controlar el desarrollo de la programación aprobada por el Ministerio, en las siguientes etapas previas a la ejecución:
  1. Estudio de Terrenos
  2. Proyectos de trazado y loteo
  3. Diseño de las obras
  4. Aprobaciones de las Municipalidades y los servicios pertinentes
  5. Preparación de antecedentes para la propuesta
- c) Evaluar la ejecución de las obras y el desarrollo de la labor indirecta, verificando si se ejecutan dentro de los plazos y condiciones establecidas en el programa.
- d) Realizar un balance físico de la labor cumplida por el Servicio durante el año.
- e) Evaluar la labor del Servicio en materia de asignación de las viviendas.
- f) mantener información actualizada de toda la labor realizada por el Servicio
- g) En general, llevar a cabo cualquier otra labor que le encomiende el director.

Además, la Orden de Servicio N° 149, del 24.07.2000, del Director del Servicio le asigna las siguientes funciones:

- Preparar y someter a consideración y firma de la Dirección los avisos a publicar en la prensa referidos a llamados a propuestas públicas;
- Elaborar las Bases y demás documentos, Anexos y Aclaraciones que fueren necesarios para precisar los términos de las licitaciones y cotizaciones, preparar los diskettes o CD y formar los legajos correspondientes para su venta y posterior distribución;
- Controlar que los participantes en las propuestas y cotizaciones, cumplan con los requisitos que se exijan para tal efecto y cuando proceda, dictar las resoluciones para la firma de la Dirección del SERVIU, que autoricen participar en ellas a los contratistas inscritos en una categoría distinta del Registro Nacional de Contratistas;
- Emitir las invitaciones para participar en propuesta y cotizaciones privadas, de acuerdo a nómina aprobada por la Dirección del SERVIU;

- Organizar y ejecutar con la debida solemnidad, la apertura de las propuestas y cotizaciones, las que se efectuarán en presencia del Ministro de Fe del Servicio, emitiendo el Acta correspondiente;
- Dictar, las Resoluciones que aprueben los antecedentes de las propuestas;
- Priorizar las ofertas de acuerdo a los términos establecidos en los antecedentes de la licitación, confeccionar Cuadros Normativos y/o Actas de Selección de Ofertas, que se someterán a consideración de la Dirección del Servicio a través de un documentos firmado por el Jefe del Depto. Programación Física y Control y de comisiones ad-hoc, cuando proceda, que contenga la proposición de adjudicación;
- Proceder a la venta o entrega de los legajos de antecedentes de propuestas y cotizaciones de SERVIU Metropolitano y de los que remitan los SERVIU Regionales. Enviar la documentación a los SERVIU Regionales para su venta, cuando corresponda;
- Proceder a enviar a la Unidad de origen que solicitó la propuesta o cotización los legajos de antecedentes que requieran, así como los que eventualmente pudieren sobrar;
- Mantener en archivo al menos uno de los legajos, el cual deberá estar firmado por el contratista adjudicatario, cuando corresponda;
- Desarrollar las funciones precitadas, a través del Equipo de Propuestas, dependiente de la Jefatura de este Departamento;

### **3.2.10 Unidad Informática**

Esta unidad radica la administración, el desarrollo y mantención de los sistemas de información y equipamiento informático del Servicio, así como el apoyo y soporte técnico. Se encuentran entre sus funciones:

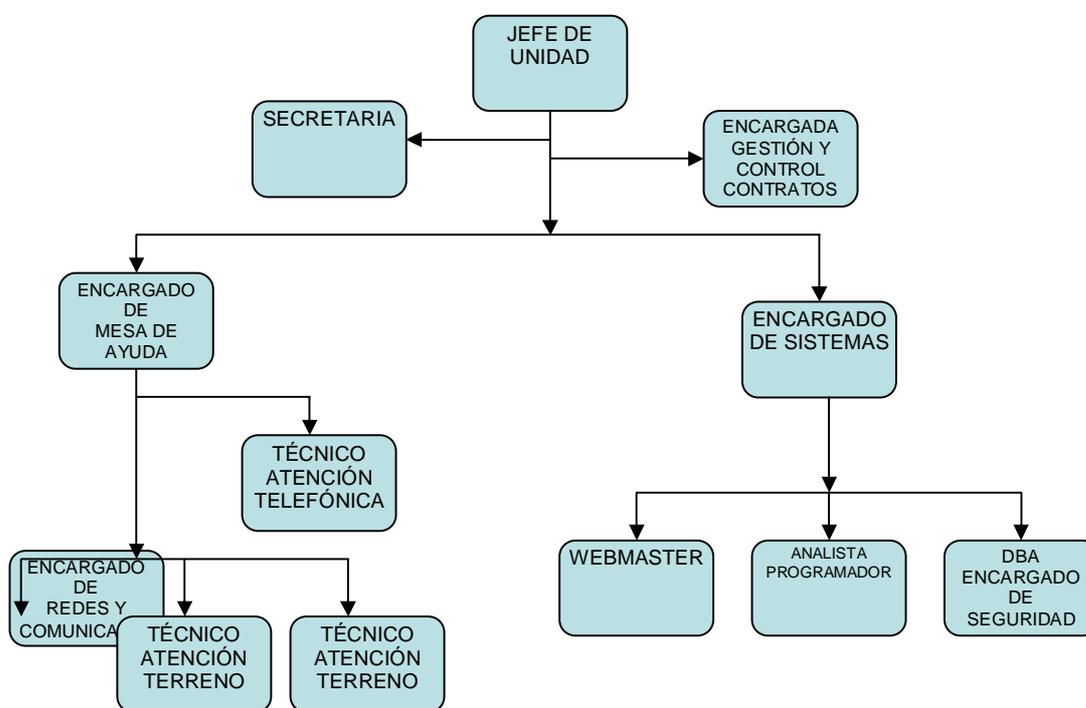
1. Formular y proponer el desarrollo de un Plan Estratégico de Informática para SERVIU Metropolitano;
2. Desarrollar aplicaciones computacionales, incluidos análisis, diseño, programación, verificación, instalación y evaluación periódica de cada sistema, para todas las Unidades del Servicio;
3. Planificar, operar y controlar todas las actividades asociadas al procesamiento computacional de información del Servicio;
4. Racionalizar los sistemas de información, y el uso del software y hardware existente en las diversas Unidades del Servicio;
5. Asesorar y proporcionar soporte a los usuarios de los sistemas de información que operan en el Servicio;
6. Definir requerimientos y optimizar el uso del equipamiento computacional en las diversas Unidades del Servicio;
7. Programar y efectuar los estudios y tareas tendientes a informatizar todas las Unidades del Servicio.
8. Realizar en general, todas las funciones que le encomiende el Director del Servicio, tendientes a desarrollar sistemas de información. Racionalizar, diseñar e implementar soluciones computacionales, proporcionando asesoría y soporte tecnológico en hardware y software a todas las Unidades del Servicio;
9. Coordinar la ejecución de sus funciones, con la División de Informática (DINFO) del MINVU;
10. Mantener en buenas condiciones de funcionamiento, los equipos y sistemas computacionales que se utilicen en la gestión correspondiente a la emisión y entrega de Informes de Expropiación o Inexpropiación de Inmuebles;

11. Administrar cada uno de los siguientes contratos, cautelando, de acuerdo a la normativa vigente, todos los procesos en el manejo de ellos, manteniendo rigurosidad en las acciones que estos requieren:

- a) Equipos Fotocopiadores;
- b) Telefonía y Central Telefónica;
- c) Telefonía Celular;
- d) Cámaras de Vigilancia;
- e) Equipos de Impresoras.

A continuación se presenta el organigrama extra oficial de la Unidad de Informática

**Cuadro I.53:  
Organigrama Unidad Informática**



Fuente: Unidad de Informática.

Como se puede observar, esta unidad cuenta con la unidad de gestión y control de contratos como apoyo a la jefatura de la unidad. Además cuenta con dos áreas: El encargado de la mesa de ayuda, quien tiene a su cargo dos técnicos de atención en terreno, el técnico de atención telefónica y el encargado de redes y comunicaciones. La otra área de apoyo a la jefatura, corresponde al área de sistemas, cuenta con un Webmaster, un analista programador y un encargado de seguridad y administración de la base de datos.

### 3.2.11 Mecanismos de Coordinación al interior del SERVIU

El principal mecanismo de coordinación dentro del SERVIU en términos formales es el Consejo Asesor. Éste es convocado y presidido por el Director/a y lo integran los Subdirectores y los Jefes de Departamento, pudiendo citar a los funcionarios que estime conveniente según los temas a tratar. La

periodicidad y frecuencia con que se reúne este consejo ha variado en el tiempo desde que asumió la actual dirección. En un principio se reunía regularmente una vez al mes, lo que fue aumentando debido a la necesidad de abordar los temas relacionados con la implementación de la Nueva Política de Vivienda. De una periodicidad mensual, pasó a una quincenal y luego a una semanal. Actualmente, no existe una periodicidad definida, puesto que este consejo puede ser convocado varias veces a la semana y con corto aviso para abordar los **temas emergentes producto de la nueva política de vivienda**.

Para abordar temas específicos de la institución, el Director crea equipos puntuales con las personas que él considera apropiado, a los cuales les asigna la misión particular para luego realizar seguimiento en plazos previamente estipulados. Un ejemplo, es la creación del comité de informática, creado mediante orden de servicio N° 647 del año 2008 presidida por el Jefe de Servicio y conformada por el Subdirector de Vivienda y Equipamiento el Subdirector de Pavimentación y Obras Viales, la Subdirectora de Operaciones Habitacionales, la Subdirectora Jurídica, el Subdirector de Finanzas, el Jefe del Departamento de programación física, el jefe del departamento de Servicios Generales y el Jefe de la Unidad de Informática. A este Comité se le encomendó determinar los lineamientos y políticas aplicables a la gestión informática del servicio, aprobar la planificación de actividades, enunciar planes de acción, asignar todo tipo de recursos para el correcto funcionamiento de su unidad, establecer prioridades y controlar el cumplimiento del plan informático y de los acuerdo producto de su funcionamiento.

Dentro de las distintas unidades, se utiliza de manera mayoritaria las reuniones periódicas de trabajo como sistema de coordinación. Las periodicidades van desde semanales a mensuales dependiendo de las necesidades de cada unidad. En términos generales, estas consideran una convocatoria con la debida antelación e incluyendo los temas a tratar. La Intranet del Servicio cuenta con herramientas que apoyan la realización de las reuniones en lo que se refiere a la convocatoria, documentación y seguimiento de los temas abordados.

De igual modo es de uso frecuente la comunicación por medio de correos electrónicos o por correspondencia formal como por ejemplo oficios o memorándum.

### **3.2.12 Mecanismos de Coordinación con agentes externos al MINVU**

El SERVIU Metropolitano complementa su acción mediante la participación de entidades privadas y públicas, ya que la nueva política habitacional del MINVU ha establecido que todas las actividades relacionadas con las asesorías especializadas para guiar a las familias que postulan a los programas y proyectos habitacionales (para comprar, construir, ampliar o mejorar su casa) serán llevadas a cabo por empresas que presten servicios de este tipo denominadas Entidades de Gestión Inmobiliaria (EGIS) y Prestadores de Asistencia Técnica (PSAT). Dependiendo del tipo de subsidio al que los beneficiados postulen, será la EGIS o la PSAT quien los asista. EL SERVIU Metropolitano debe financiar la prestación de los servicios, ya que éste es gratis para los beneficiarios. Asimismo, debe realizar un seguimiento y supervisión a la ejecución de los proyectos de asistencia técnica y social presentados por dichas empresas. Los mecanismos de coordinación que rigen estas relaciones se basan en las establecidas en el Convenio Marco suscrito entre cada una de estas entidades y la SEREMI. Una completa descripción sobre este punto se realiza en el punto 3.5 de este informe.

Existe también coordinación formal y sistematizada con la Red de Expertos de los sistemas de gestión del PMG. La Red de Expertos la conforman un conjunto de instituciones de la administración pública, expertos en dichos sistemas y cuyas funciones están asociadas a los sistemas de gestión que se encuentran en el Programa Marco Básico. Su rol es apoyar el proceso de formulación,

implementación, validación técnica, pre-evaluación y evaluación del PMG. Es importante hacer notar que en el caso del SERVIU, este se exime del PMG de auditoría, puesto que esta se realiza a nivel ministerial y no a nivel del servicio.

**Cuadro I.54:  
Red de Expertos de los sistemas de gestión del PMG**

Sistema PMG	Red de Expertos
Capacitación	Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) del Ministerio de Hacienda
Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) del Ministerio del Trabajo y Previsión Social
Evaluación del Desempeño	Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) del Ministerio de Hacienda
Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	Secretaría General de Gobierno (SEGEOB) del Ministerio de Secretaría General de Gobierno
Gobierno Electrónico	Secretaría y Administración general del Ministerio de Economía
Planificación / Control de Gestión	Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda
Auditoría Interna	Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) del Ministerio de Hacienda
Gestión Territorial	Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) del Ministerio del Interior
Sistema de Compras y Contrataciones Públicas	Dirección de Compras y Contrataciones Públicas (DCCP) del Ministerio de Hacienda
Administración Financiero – Contable	Contraloría General de la República (CGR) y Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda
Enfoque de Género	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) del Ministerio de Planificación

Fuente: Programa de Mejoramiento de la gestión (PMG). Año 2009.

Los detalles específicos sobre la coordinación entre cada una de estas instituciones y el SERVIU pueden ser encontradas en el Documento Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009. Programa Marco Básico. Documento Técnico de Septiembre de 2008 obtenido desde [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl).

El proceso de coordinación asociado al PMG se puede describir en 4 etapas

Preparación y aprobación del programa marco: La preparación se inicia con una propuesta de áreas estratégicas, sistemas y/o nuevas etapas de desarrollo para los sistemas existentes elaborada por el Ministerio de Hacienda, con el apoyo de la Red Expertos. Dicha propuesta se presenta al Comité de Ministros del PMG<sup>48</sup> para su análisis y aprobación. Una vez aprobado el Programa Marco para el año siguiente éste se informa a todos los Servicios. Para esto se envían instrucciones específicas, las que son parte del proceso de formulación del presupuesto.

Formulación PMG Servicios y presentación Ministerio de Hacienda: Una vez que el PMG es presentado al Ministerio de Hacienda éste es revisado, en conjunto con la Red de Expertos. Las

<sup>48</sup> Este comité de Ministros está compuesto por los Ministros del Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia.

observaciones son enviadas a las instituciones para su incorporación a la propuesta de PMG que se presentará al Comité de Ministros.

Envío PMG Servicios al Comité de Ministros y Aprobación. Esta etapa corresponde al envío formal de los PMG de los Servicios al Comité de Ministros para su aprobación. En esta etapa, el Comité de Ministros, analiza cada propuesta y aprueba o rechaza la formulación de compromisos por parte de los Servicios. En este último caso los Servicios deben incorporar las observaciones que señale el Comité.

Elaboración de Decretos. Una vez aprobado el PMG por el Comité de Ministros, los Servicios inician la elaboración de un decreto que fija el detalle de los compromisos asumidos. Dicho decreto es expedido por el Ministro del ramo y ratificado además por los Ministros miembros del Comité.

En lo que se refiere a los mecanismos de coordinación con otros agentes, se identifican que son principalmente comisiones creadas a partir de los distintos decretos que rigen los diversos programas que opera el SERVIU Metropolitano. Por enumerar algunos ejemplos, se puede mencionar la Comisión Técnico Evaluadora del Programa de Protección del Patrimonio Familiar<sup>49</sup>, el Jurado Regional<sup>50</sup> que califica las prioridades regionales en el caso del Fondo Solidario de Vivienda, la Mesa Regional<sup>51</sup> encargada de la selección de barrios del Programa de Recuperación de Barrios. En términos generales, estas comisiones emanan resoluciones que se convierten en información tanto para la Subsecretaría como para la SEREMI.

Se destaca el comité interministerial que se constituye a propósito del Transantiago. Este mecanismo de coordinación se materializa en reuniones semanales en que participan un representante de la Sectra<sup>52</sup>, un representante de la SEREMI de transporte, un representante de la SEREMI de Vivienda, un representante de la DDU y un representante del SERVIU Metropolitano que proviene de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

### **3.3 Recursos Humanos, Tecnológicos e Infraestructura**

#### **3.3.1 Recursos Humanos**

La dotación efectiva del SERVIU Metropolitano para el año 2007 es de 586 personas, considerando las 3 modalidades de contrato utilizadas por la institución, es decir, personal de planta, personal a contrata y personal a honorarios.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la dotación efectiva por tipo de contrato tanto para hombres como para mujeres.

---

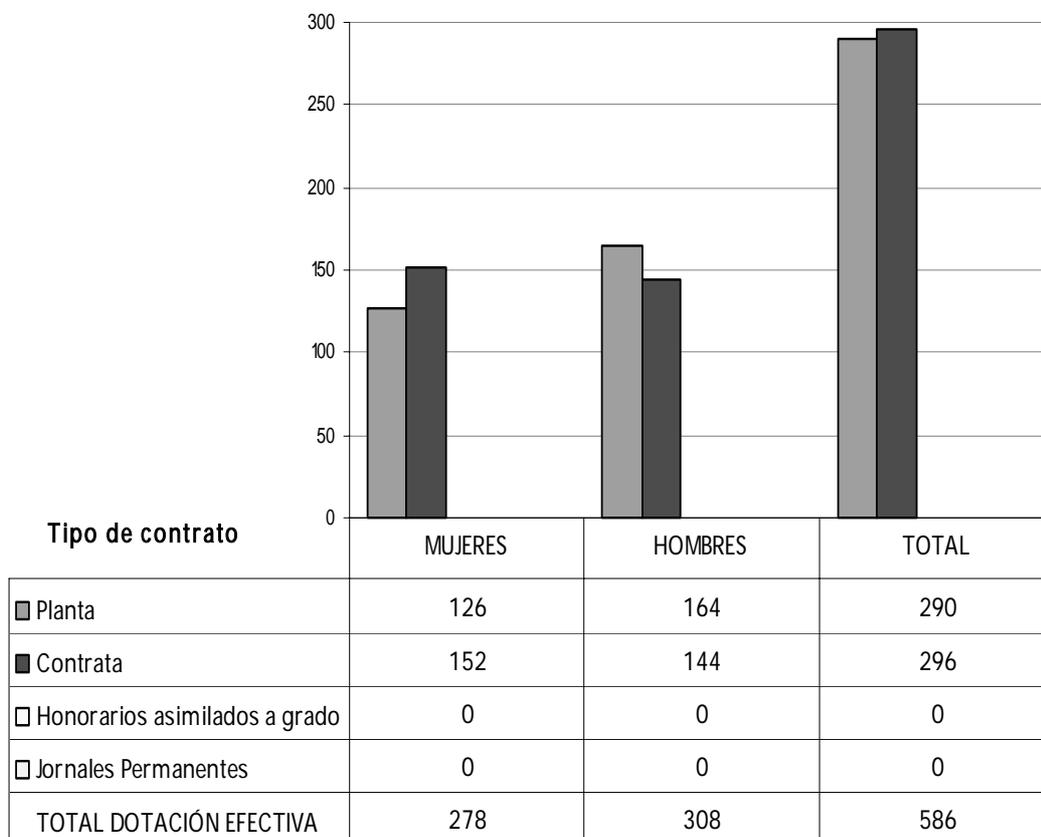
<sup>49</sup>Presidida por el Director del SERVIU o por quien este designe.

<sup>50</sup> Presidido por el Intendente Regional e integrado además por el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, el SEREMI de Planificación, un representante del Capítulo regional de la Asociación Chilena de Municipalidades y un Consejero Regional.

<sup>51</sup> Integrada por el Intendente, el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, un representante del Gobierno Regional y un representante de la Asociación Chilena de Municipalidades

<sup>52</sup> Secretaría Interministerial de Planificación de Transporte

**Cuadro I.55:  
Dotación Efectiva año 2007<sup>53</sup> por tipo de Contrato (mujeres y hombres)**



**N° de funcionarios por sexo**

Fuente: BGI 2007.

Para el año 2007, el BGI no obligaba a reportar el personal a honorarios lo que explica el porque aparece en 0 esa cifra. Gracias a la reciente implementación de la ley de transparencia, se pudo recabar esa información, donde se reporta un total de 82 personas trabajando a honorarios al 31 de Diciembre de 2006. Sin embargo, dado que la información que se reporta no especifica estamento, edad y género, esta información será utilizada sólo parcialmente para el análisis respecto de los tipos de contrato.

Como se puede observar en el cuadro, de las 586 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, el número de funcionarios de planta es de 290 mientras que el número de funcionarios a contrata es de 296 además de las 82 personas a honorarios mencionadas en el párrafo anterior. De esta manera sólo para este punto se puede considerar un total de 668 funcionarios, de los cuales un 43,4% son de planta, un 44,3% son a contrata y un 12,3% son a honorarios.

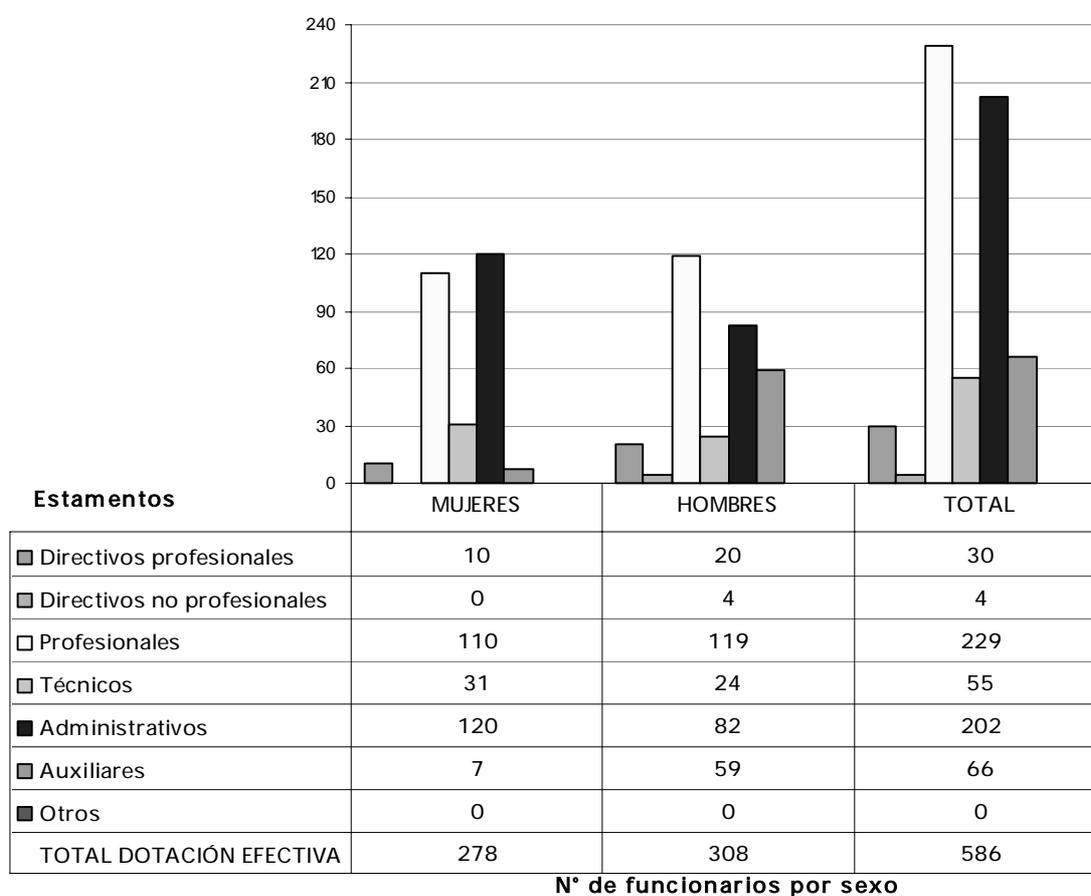
<sup>53</sup> Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la Ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente, que se encontraba ejerciendo funciones en la institución al 31 de diciembre de 2006. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

En lo que se refiere al tipo de contrato para los hombres, se puede apreciar que de los 308 que componían la dotación efectiva, 164 de ellos son de planta, mientras que 144 se encuentran a contrata, lo que corresponde a un 53% y 47% respectivamente.

En lo que se refiere al tipo de contrato para las mujeres, se puede apreciar que de las 278 que componían la dotación efectiva, 126 de ellas son de planta, mientras que 152 se encuentran a contrata, lo que corresponde a un 45% y 55% respectivamente.

A continuación se presenta la dotación efectiva para el año 2007 por estamento, tanto para hombres como para mujeres.

**Cuadro I.56:  
Dotación Efectiva año 2007 por estamento (mujeres y hombres)**



Fuente: BGI 2007.

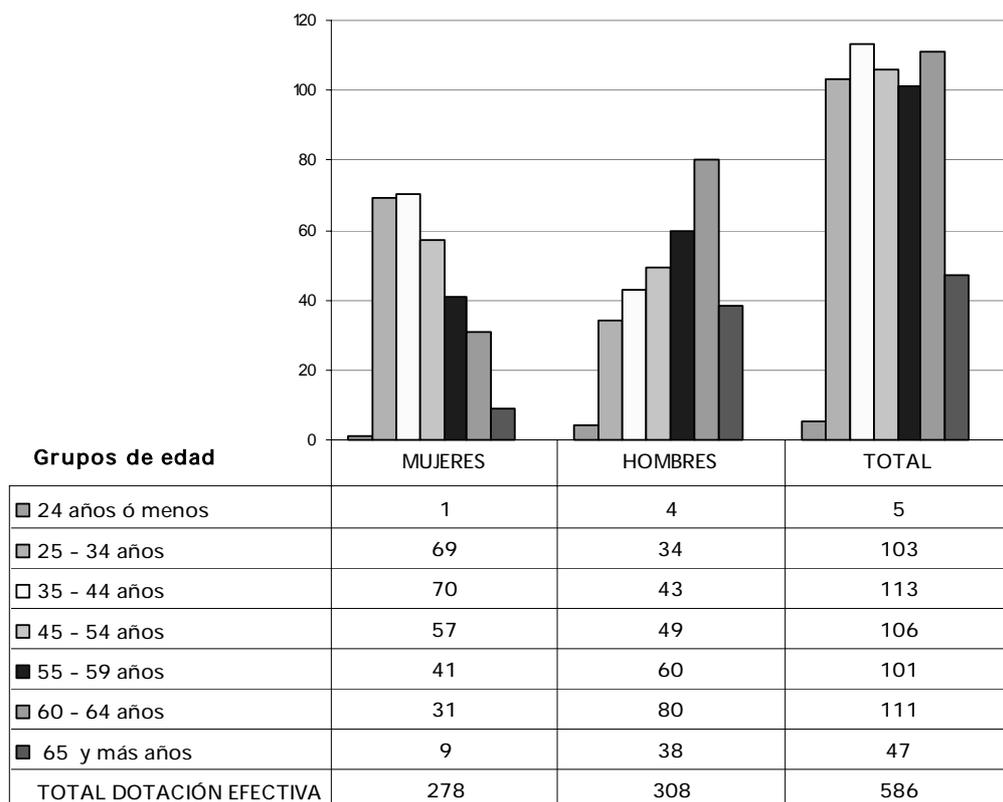
Como se puede observar en el cuadro, de las 586 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, 30 de ellos corresponden a Directivos profesionales (5%), 4 de ellos a Directivos no profesionales (1%), 229 a profesionales (39%), 55 a técnicos (9%), 202 a administrativos (34%) y 66 a auxiliares (11%).

En lo que se refiere a estamento para los hombres, se puede apreciar que de los 308 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 24 corresponden a Directivos (7%), 119 a profesionales (39%), 24 a técnicos (8%), 82 a administrativos (27%) y 59 a auxiliares (19%).

En lo que se refiere a estamento para las mujeres, se puede apreciar que de las 278 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 10 corresponden a Directivos (4%), 110 a profesionales (39%), 31 a técnicos (11%), 120 a administrativos (43%) y 7 a auxiliares (3%).

A continuación se presenta la dotación efectiva para el año 2007 por grupos de edad.

**Cuadro I.57:  
Dotación Efectiva año 2007 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)**



**N° de funcionarios por sexo**

Fuente: BGI 2007.

Como se puede apreciar en el cuadro, de las 586 personas que componían la dotación efectiva para el año 2007, 5 tienen 24 años o menos (1%), 103 tienen entre 25 y 34 años (18%), 113 tienen entre 35 y 44 años (19%), 106 tienen entre 45 y 54 años (18%), 101 tienen entre 55 y 59 años (17%), 111 tienen entre 60 y 64 años (19%) y 47 tienen 65 o más años (8%).

En lo que se refiere a grupo de edad para los hombres, se puede apreciar que de los 308 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 4 de ellos tienen 24 años o menos (1%), 34 tienen entre 25 y 34 años (11%), 43 tienen entre 35 y 44 años (20%), 49 tienen entre 45 y 54 años (16%), 60 tienen entre 55 y 59 años (19%), 80 tienen entre 60 y 64 años (26%) y 38 tienen 65 o más años (12%).

En lo que se refiere a grupo de edad para las mujeres, se puede apreciar que de las 278 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 1 de ellas tiene 24 años o menos (0%), 69 tienen entre 25 y 34 años (25%), 70 tienen entre 35 y 44 años (25%), 57 tienen entre 45 y 54 años (21%), 41 tienen entre 55 y 59 años (15%), 31 tienen entre 60 y 64 años (11%), y 9 tienen 65 años o más (3%).

Si bien en los BGI de donde se obtuvo la información descrita anteriormente, se informa que no existe personal a honorarios, el departamento administrativo del Servicio entregó información al respecto actualizada a diciembre del 2008, con una desagregación por dependencia, más sin detallar el género o estamento. Esto se explica dado que al momento en que se confeccionaron dichos reportes no existía obligación de reportar la información de personal a honorarios.

A continuación se presenta la dotación del SERVIU Metropolitano a diciembre de 2008 desglosada por unidad:

**Cuadro I.58:  
Dotación a Diciembre 2008**

Dependencia	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	38	6,5%
Gabinete y Contraloría Interna	29	4,9%
Finanzas	64	10,9%
Gestión Inmobiliaria	34	5,8%
Jurídica	38	6,4%
Operaciones Habitacionales	137	23,3%
Pavimentación y Obras Viales	95	16,1%
Servicios Generales	69	11,7%
Programación Física y Control	21	3,6%
Vivienda y Equipamiento	64	10,8%
<b>TOTAL</b>	<b>589</b>	<b>100%</b>

Fuente: Departamento Administrativo – SERVIU Metropolitano.

A continuación se presenta el personal a honorarios del SERVIU Metropolitano a diciembre de 2008 desglosado por unidad:

**Cuadro I.59:  
Personal a Honorarios Diciembre 2008**

Dependencia	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	9	4,2%
Dirección	14	6,5%
Finanzas	15	7,0%
Gestión Inmobiliaria	22	10,3%
Jurídica	17	7,9%
Operaciones Habitacionales	6	2,8%
Pavimentación y Obras Viales	58	27,1%
Servicios Generales	1	0,5%
Vivienda y Equipamiento	72	33,6%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Fuente: Departamento Administrativo – SERVIU Metropolitano.

En total se contabilizan 589 personas trabajando de manera permanente y 214 personas trabajando a honorarios a diciembre del 2008, lo que da un total de 803 personas.

Otro elemento importante de analizar es el ausentismo y la rotación de personal. En el cuadro a continuación se presentan los indicadores asociados a estos temas reportados en el BGI 2007 del Serviu Metropolitano:

**Cuadro I.60:  
Ausentismo y Rotación de Personal**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>54</sup>		Avance <sup>55</sup>
		2006	2007	
<b>1. Días No Trabajados</b>	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/Dotación Efectiva año t &&	1,9	2,0	95,8
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.				
<b>2. Rotación de Personal</b>				
<b>2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.</b>	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t) *100 &&	6,1	4,8	127,7
<b>2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.</b>				
• <i>Funcionarios jubilados</i>	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100 &	0,7	0,3	50,2
• <i>Funcionarios fallecidos</i>	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100 &&	0,0	0,3	---
• <i>Retiros voluntarios</i>				
○ <i>Con incentivo al retiro</i>	(N° de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t/ Dotación efectiva año t)*100 &	1,7	1,7	100,7
○ <i>otros retiros voluntarios</i>	(N° de retiros otros retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100 &&	3,2	2,4	134,8
• <i>Otros</i>	(N° de funcionarios retirados por otras causales año t/ Dotación efectiva año t)*100 &&	0,5	0,0	---
<b>2.3 Tasa de recuperación de funcionarios</b>	N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t) &&	1,3	1,4	96,5

Fuente: BGI 2007.

Para considerar los indicadores de ausentismo y rotación de personal debe entenderse el sentido que se desea observar en cada indicador, de acuerdo a la definición que el mismo instrumento define. El instrumento define 3 tipos indicadores los cuales se señalan respectivamente como ascendentes (&), descendentes (&&) y neutros (&&&), y que corresponden a la evolución deseada respecto a ese indicador.

<sup>54</sup> La información corresponde al período Enero 2006 - Diciembre 2006 y Enero 2007 - Diciembre 2007.

<sup>55</sup> El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

## Capacitación

Los objetivos declarados del plan de capacitación son:

- Fomentar y reforzar la misión, principios y valores
- Contar con un recurso humano altamente calificado, profesionalizado y actualizado
- Mejorar o aumentar la eficiencia, entendida como la capacidad de generar resultados
- Reducir los requerimientos de supervisión y dar autonomía de decisión a los funcionarios
- Mejorar las oportunidades de promoción y progreso de los funcionarios

A partir de estos objetivos, y en función de las necesidades detectadas en el diagnóstico para el plan anual de capacitación se trabajó en un plan que definía las principales competencias a adquirir por los funcionarios en las actividades de capacitación:

**Adaptación al Cambio:** Tomando en cuenta que en general los procesos de cambio están marcados por distintas etapas desde el punto de vista del/la individuo/a que debe afrontarlos y que la Adaptación al Cambio se hace plausible cuando las consecuencias de los cambios organizacionales se hacen evidentes provocando satisfacciones en el individuo y dando un nuevo sentido a la vida laboral.

Más que nada se intentó realizar un trabajo de sensibilización e información acerca de los cambios organizacionales, proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentarse a estos; y orientado esta formación a que los participantes fuesen capaces de reconocer las diferentes causas de la resistencia, agrupadas en tres niveles:

- Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.
- Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.
- Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En suma, las actividades formativas estuvieron orientadas a comprender que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y terminarán dando características específicas a ésta.

**Uso y Manejo de Tecnologías de la Información y Comunicación:** Durante todo el año se contó con el acceso a la Plataforma del MINVU que ofrece cursos vía e-learning, cuyo uso fue incentivado por Capacitación de SERVIU Metropolitano, que permitió a los/as funcionarios/as capacitarse o perfeccionarse en distintos programas que forman parte de las Tecnologías de la Información.

Además a partir del mes de octubre se realizó un convenio con la Biblioteca Santiago a través del cual se dictaron en forma gratuita cursos de Alfabetización Digital y Office en niveles básico. Se estima que con estas acciones se tendió a cortar la brecha digital existente en el Servicio por cuanto participaron alrededor 50 participantes que lograron alfabetizarse digitalmente.

**Orientación al Cliente:** En concordancia con la Nueva Política Habitacional, se enfatizó la formación de funcionarios/as en el trabajo orientado al cliente, ofreciendo de actividades de capacitación que incluyeron como temática base el servicio de calidad y en general estrategias para lograr una mayor

satisfacción en los usuarios de SERVIU Metropolitano. Además se trabajó en temas más específicos como la Prevención de la Discriminación en Espacios de Atención de Público.

**Trabajo en Equipo:** En el marco del Código de Buenas Prácticas Laborales, se consideró como aspecto estratégico desarrollar el trabajo en equipo, utilizando metodología que permitiera la participación colectiva de diversas unidades de trabajo. Estas actividades buscaron incentivar la reflexión personal y valorar el trabajo con otro, como elemento que potencia la obtención de los objetivos estratégicos institucionales.

**Auto cuidado, manejo del estrés y estilos de vida saludables:** Si bien es cierto esta necesidad ya se había manifestado en el proceso de detección de necesidades de capacitación realizado en diciembre, durante el año se hizo cada vez más evidente por cuanto a través de las jefaturas, el CBC e incluso la propia Dirección del Servicio se recibieron solicitudes relativas a trabajar este tema profundamente abarcando la mayor cantidad de funcionarios/as posibles.

Por este motivo se incluyeron algunas actividades que en un inicio no estaban planificadas y entendiendo que la problemática era transversal, se decidió entregar ciertas habilidades y aptitudes para el manejo de estrés en forma masiva, orientadas a la mayor parte de los/as funcionarios/as.

Con respecto a los objetivos declarados del Plan anual de capacitación resulta importante analizar las acciones concretas que se tomaron para su logro.

**Fomentar y reforzar la misión, principios y valores:** A partir del año 2008 se contó con un programa de inducción en el Campus Virtual ([www.campusminvu.cl](http://www.campusminvu.cl)) en el cual entre otros se pone énfasis en la misión, principios y valores del sector vivienda, lo que es una manera muy pertinente de lograr el objetivo.

**Contar con un recurso humano altamente calificado, profesionalizado y actualizado:** Este objetivo se concretizó mediante la realización de diversas actividades de capacitación, fundamentadas en las necesidades de capacitación, para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución lo que resulta positivo.

**Mejorar o aumentar la eficiencia, entendida como la capacidad de generar resultados:** Se realizaron evaluaciones de las actividades de capacitación con costo, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios lo que se considera apropiado.

**Reducir los requerimientos de supervisión y dar autonomía decisional a los funcionarios:** Se capacitó en temas y cursos pertinentes de acuerdo a la función y desafíos laborales de cada funcionario, lo que da cuenta de un elevado nivel de madurez en la gestión de la capacitación.

**Mejorar las oportunidades de promoción y progreso de los funcionarios:** Se dictaron cursos de alfabetización digital y office en niveles básico lo que debiera tender a acortar la brecha digital del servicio.

Los principales indicadores de gestión para la evaluación del Plan Anual de Capacitación para el año 2008 se presentan en el siguiente cuadro

**Cuadro I.61:  
Indicadores de gestión del plan anual de capacitación**

Indicador	Fórmula	Meta comprometida	Resultado del indicador
Funcionarios capacitados respecto de la dotación del Servicio	Nº de funcionario capacitados / Número total de funcionarios	60% funcionarios	87,95%
Ejecución del presupuesto de Capacitación del año 2008	Presupuesto ejecutado / Presupuesto total	75% del presupuesto al 20 de diciembre	86,44%
Actividades de capacitación ejecutadas	Actividades ejecutadas / Total actividades planificadas	29%	121,42%
Promedio de horas de capacitación	Suma de horas de capacitación / Nº de participantes	Más de 12 hrs.	9,5 hrs.
Costo de Capacitación	(Costo total de la capacitación / total hrs. Capacitación) / Nº Capacitados	\$4.000 o menos	\$2.750

Fuente: Informe Final de gestión de la capacitación año 2008.

Como se puede observar se cumplieron todos los indicadores del plan anual de capacitación salvo el de promedio de horas de capacitación. Este punto será abordado posteriormente en la sección de evaluación.

### 3.3.2 Recursos Tecnológicos

#### Sistemas de Información

A continuación se presenta una descripción de los sistemas de información en uso, agrupados en torno a las siguientes tipos de aplicaciones.

**a) Aplicaciones Internas:** Son aquellas que tienen su origen o soporte al interior del SERVIU Metropolitano.

**Cuadro I.62:  
Sistemas de Información - Aplicaciones Internas**

Sistema	Breve Descripción
CEGRESO	Sistema que apoya el Control de Egresos contables a las distintas áreas del Servicio
EXPRO	Sistema que apoya la realización de expropiaciones
Los Vilos	Apoya la administración del centro recreacional Los Vilos. Este no es un producto estratégico, sino que un centro recreacional para el personal del SERVIU Metropolitano.
Jurídica Transantiago	SharePoint con archivos jurídicos relativos al Transantiago
Biblioteca Virtual Resoluciones	Permite acceso virtual a resoluciones de incumbencia del servicio
Oficina de Partes	Permite acceso virtual al registro de la oficina de partes
PAVEL	Sistema de Pavimentación en Línea dirigido a proyectistas, contratistas y propietarios de viviendas unifamiliares. Su objetivo es mejorar la relación con los clientes, ofreciendo un servicio más expedito permitiendo realizar transacciones en línea.

Libro de Inspección Digital (LID)	Aplicación Web que provee a las partes implicadas en la inspección técnica de una Obra, un libro foliado de carácter digital que reemplazará a su semejante en papel, el cual actualmente se encuentra definido en el inciso primero del Art. 69 del D.S 236 (V. y U.) del año 2002
Sistema de Control de Obras de Rotura y Reposición (SISCORR)	Sistema Web que permite llevar el control de proceso completo de las Obras de Rotura, desde el ingreso de la solicitud vía Web, del contratista, la emisión del permiso, la inspección, la recepción provisoria, hasta la recepción final de la obra.
Meridian	Sistema de gestión documental encargado de mantener actualizado y en línea la documentación de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.
Portal Subdirección de Pavimentación y Obras Viales	Su objetivo es informar a los ciudadanos las distintas actividades relacionadas con el desarrollo urbano, a su vez, cumple una labor de interactuar como plataforma de ingreso a los distintos sistemas de pavimentos con inversión pública y privada. Ofrece los siguientes servicios On-Line: Consulta de Roturas, Consulta de Revisiones de Pavimentos, Consulta de Inspecciones, Consulta de Obras, Pavel, Base de Datos Documental, Avance de Proyectos Públicos.
DOCX	Su objetivo es servir como herramienta complementaria al sistema Meridian para la creación de documentos, firmarlos digitalmente y por último apoyar en la interoperabilidad entre el SERVIU metropolitano y la Contraloría General de la República en la tramitación de documentos digitales con su sistema SISTRADOC
SISCOP	Sistema para llevar el control y registro de la ejecución presupuestaria de la subdirección de Pavimentación.
Foliador Oficina de Partes (FOP)	Automatiza la generación de números correlativos en la oficina de partes central permitiendo foliar los documentos que ingresan y egresan del Servicio; Además, otorga soporte a otros sistemas que generan documentación que egresa del Servicio.

Fuente: Intranet SERVIU Metropolitano.

**b) Aplicaciones Externas:** Son aquellas que no tienen su origen o soporte al interior del servicio. Salvo el SIGFE que es soportado por el Ministerio de Hacienda, todos los otros sistemas son soportados por el MINVU.

**Cuadro I.63: Sistemas de Información - Aplicaciones Externas**

SISTEMA	DESCRIPCION
Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)	Sistema que apoya la gestión financiera de los servicios del sector público. El sistema cubre en su diseño aspectos operativos y gerenciales que favorecen el proceso de descentralización de la gestión.
Sistema de Seguridad Framework Minvu	Plataforma tecnológica que, junto con proveer un conjunto de servicios para optimizar el Desarrollo de Aplicaciones, administra el acceso de todas las aplicaciones del MINVU. Permite personalizar el acceso a los diversos sistemas, dependiendo de la necesidad de los usuarios.
Sistema Integrador de las Comunicaciones – ICE	Plataforma única de servicios de información del MINVU, que centraliza y resuelve todas las comunicaciones entre las aplicaciones internas y las entidades externas. Dentro de sus funciones, se pueden destacar las comunicaciones con las siguientes entidades externas: Registro Civil, Mideplan, Entidades Bancarias (Banco Estado, Banco del Desarrollo), Conadi, Dicom, Tesorería General de

	la República – TGR.
Sistema de Plataforma para la Firma Electrónica (PFE)	La Plataforma de Firma Electrónica (PFE), es un sistema independiente que almacena y administra la documentación firmada con Certificados Digitales, el que puede ser utilizado por cualquier sistema existente en el MINVU.
Sistema Índices del Sector	Sistema que permite al usuario consultar e imprimir la información sobre los indicadores tales como UF, IVP, Dólar Observado, Interés Convencional Máximo (Moneda Nacional y Moneda Extranjera), en forma rápida y eficiente.
Sistema de Subsidio Habitacional – Rukan	Plataforma del Macro proceso de Subsidios, su función es optimizar la gestión en el ámbito de las políticas habitacionales. Este sistema realiza el proceso completo de entrega de beneficios, comenzando con la inscripción y finalizando con la adjudicación del beneficio por parte del postulante. Adicionalmente cuenta con el sistema satélite, Reportes Habitacionales – GDR & Reportes, su labor es desplegar los reportes asociados a los subsidios, segregados por región, por línea de subsidio, por llamado. Se compone de dos funcionalidades, un administrador de reportes que permite configurar las salidas de los reportes y un presentador de reportes, que es quien finalmente presenta los reportes al usuario final.
Sistema de Pago de Subsidios.	Sistema encargado de cursar los pagos de los beneficios a los endosatarios en las líneas de subsidios Programa de Protección al Patrimonio Familiar (PPPF); decreto Supremo N° 40 (DS40), Fondo Solidario de Vivienda (FSV); Adquisiciones de Vivienda Existente (AVE) y Modulo de Reportes Estadísticos para todas las líneas de subsidios en Producción.
Sistema Nacional de Asistencia Técnica – SNAT	<p>Este programa está orientado a los beneficiarios de los Subsidios de Vivienda Progresiva, Rural y Fondo Solidario. Los encargados de ejecutar y controlar dicho programa son los encargados regionales o unidades regionales de Asistencia Técnica, siendo la Unidad de Asistencia Técnica de la División Técnica y de Estudios y Fomento Habitacional (DITEC) la encargada de supervisar, monitorear y evaluar el Programa de Asistencia Técnica a Nivel Nacional.</p> <p>El Sistema Nacional de Asistencia Técnica – SNAT, se desarrollo, con el fin de mejorar y sistematizar, tanto en las regiones como a nivel central, la gran variedad de aplicaciones y planillas de cálculo utilizadas.</p> <p>El Sistema SNAT, es una herramienta que cubre los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar y gestionar los procesos de Licitación, Contratos y Ejecución del Programa de Asistencia Técnica Social.</li> <li>• Controlar los estados y avances del pago de los contratos con los Prestadores de Asistencia Técnica (PSAT) y de los Inspectores Técnicos de Obras (ITO).</li> <li>• Evaluar tanto el Programa de Asistencia Técnica y Social, como al PSAT o ITO.</li> </ul> <p>SNAT I – Asistec Cubre las necesidades de Asistencia Técnica indicada por la resolución N° 533/97.</p> <p>SNAT II Cubre Las necesidades de Asistencia Técnica indicadas por la resolución que modifica la N° 533/97, marcando el inicio de la nueva política habitacional, resolución N° 639, publicada en el diario oficial el 29.12.2006.</p> <p>SNAT III Cubre las necesidades de Asistencia Técnica indicadas por la resolución que modifica la N° 533/97, marcando el inicio de la nueva política habitacional, resolución N° 557, publicada en el diario oficial el 03.01.2008.</p>
Sistema de Obras y Estudios – SOE	Plataforma Computacional que integra los procesos de gestión de obras del sector de Vivienda y Urbanismo, desde su etapa de formulación hasta la

	<p>recepción de las distintas Obras, incluyendo los sub procesos de licitación, contratación y seguimiento de las mismas.</p> <p>Sistematiza y estandariza los procesos involucrados; contribuyendo a realizar una mejor gestión, entregando información relevante y en forma oportuna, para los distintos demandantes de información.</p>
Sistema de Programación Operativa	<p>Este sistema tiene el objetivo de organizar y coordinar con el nivel central las actividades a realizar en el nivel regional, con el fin de lograr el cumplimiento de los diversos compromisos adquiridos durante el proceso de discusión y aprobación del programa y presupuesto de cada año. En este sistema se recaba información nacional y regional sobre la programación y avance presupuestario que cada servicio comprometió en su programación anual o en el Marco Presupuestario Sectorial.</p>
Sistema Financiero Contable – ICON	<p>Sistema modular, financiero, contable, administrativo, integrado entre sí. Los módulos que posee son: Contabilidad, Presupuesto, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Tesorería, Boletas de Garantía, Existencias, Activo Fijo, Compras, de los cuales actualmente se utilizan en su mayoría solo los módulos Administrativos, dada la incorporación de SIGFE como sistema Contable Financiero a nivel Sectorial.</p> <p>Actualmente se encuentran implementados a nivel nacional los siguientes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencias (Control de Bodegas e inventarios)</li> <li>• Registro Nacional de Documentos en Garantía.</li> </ul> <p>Además de ello, el Sistema ICON se encuentra implementado bajo una contabilidad probada en el Sistema de Bienestar MINVU-Serviu. En el Serviu Metropolitano se encuentra además implementando un modulo de Cajas (Ingresos). Paralelamente, el Sistema ICON, es consultado en la Subsecretaria a las bases de Datos históricas comprendida entre los años 2002 y 2005.</p>
Sistema Nacional de Seguimiento, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones Sersuf 2.0 – SIAC	<p>Sistema de Seguimiento donde se almacenan y responden todos los reclamos, sugerencias y felicitaciones que realizan los ciudadanos en todas las OIRS del país.</p>
Sistema Infobox – SIAC	<p>Infobox es un sistema que funciona en equipos de consulta, instalados en las oficinas de información OIRS a nivel nacional. Esta iniciativa, tiene por objetivo, facilitar al usuario la obtención de cartola de inscripción, de postulación y/o beneficios, ya sea individual o grupal.</p>
Sistema Informe Valech – SIAC	<p>Sistema que permite registrar las entrevistas, supervisar el tratamiento de los casos y disponer de información cualitativa y cuantitativa respecto a la atención preferencial para personas del Informe Valech.</p>
Sistema de Cartas Ciudadanos – SIAC	<p>Sistema computacional que permite registrar las cartas Ciudadanas y las enviadas a la Presidencia, las cuales tienen relación con el MINVU, asignar a un responsable para la preparación de la respuesta, derivar las cartas, responderlas y hacer seguimiento de éstas, además de disponer de información cualitativa y cuantitativa al respecto.</p>
Sistema de Seguimiento, Control y Gestión de Servicio Contáctenos – SIAC	<p>Sistema de Seguimiento, Derivación, Control y Respuesta de las Consultas ingresadas por el portal del Minvu (<a href="http://www.minvu.cl">www.minvu.cl</a>). Además registra las encuestas realizadas a los ciudadanos, sobre su percepción de la atención de este sistema y permite realizar un seguimiento de los plazos de las respuestas con el fin de cumplir con la Ley de procedimiento administrativo.</p>
Sistema Registro de Atención al Público – RAP – SIAC	<p>Sistema para registrar todas las atenciones que se realizan en las OIRS del país.</p>
Sistema del Servicio Bienestar MINVU – SERVIU	<p>El sistema de Bienestar administra y gestiona los distintos beneficios y ayudas asistenciales a la cual pueden acceder los funcionarios afiliados al Sistema de Bienestar (Imponentes). Los beneficios que administra son Becas, Subsidios, Prestamos Personales, Ayudas Asistenciales y</p>

	Liquidaciones de Cuentas Varias para Casas Comerciales.
Sistema de Catastro de Juicios – CAJU	Repositorio centralizado para el registro, actualización y seguimiento de todos los procesos judiciales y recursos de protección en litigio, a favor o en contra de algún servicio del sector vivienda (SERVIU, SEREMI u otra entidad ligada al MINVU). La aplicación operada a través de la intranet ministerial, permite a todas las unidades jurídicas de los servicios y SEREMI regionales, llevar un registro actualizado de los procesos judiciales en que se vincula a algún servicio regional. Este repositorio permite llevar un registro de las actividades y tramites vinculados a un proceso en particular y alerta tanto a la unidad jurídica como a nivel central de los hitos por tramitar según secuencia que dictan los distintos procesos judiciales. Si bien, el sistema es de administración descentralizada en los SERVIU y SEREMI regionales, es administrativo centralizadamente desde la División Jurídica del MINVU.
Sistema Estadísticas de Edificación	Sistema de estadísticas para la información predominante en cuanto al tipo de contracción habitacional, subdivido en zonas, esta información es proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas – INE.
Sistema Descriptores de Jurisprudencia.	Sistema de información destinado a clasificar los informes de derecho emitidos por la División Jurídica del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. A través de este sistema, los usuarios podrán acceder de forma rápida y expedita a los documentos jurídicos para consultar y/o tomar conocimiento de dichos informes y del dictamen resuelto desde la autoridad jurídica.
Sistema Agenda Ministerial – AGM	Agenda Ministerial es un sistema que sirve de apoyo a la organización de tiempo del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, para esto se cuenta con una agenda en que se pueden establecer reuniones y un directorio telefónico que permite almacenar teléfonos de diferentes personas o contactos. Su acceso se permite por medio de Internet con lo cual se permite su visualización y/o modificación desde cualquier equipo con conexión a Internet y que cuente con los perfiles como usuario para ello.
Sistema de Tasas de Interés y News Letters	Este sistema registra información sobre Contenido, Suscriptor, Envío de Newsletter e Ingreso de valores de Tasas de Interés, la cual se pueden consultar a través de la página Web del Minvu. Donde: Contenido: Se registran y mantienen los valores Trimestrales de tasas de Interés de Leasing. Suscriptor: Se mantiene la nomina de los suscriptores al Newsletter del MINVU. Envío News Letters: Permite enviar la información correspondientes a las tasas Mínimas de Carátulas de Letras de Crédito Hipotecario, a los usuarios que se hayan suscrito a esta publicación, a través del Newsletter. Tasas de Interés, Ingreso de Valores: Se registran los valores por Año de tasas mínimas de carátulas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• D.S. N° 40 del 13.02.2004 (Pub. D.O. día 19.03.2004) “NUEVO REGLAMENTO DEL SISTEMA DE SUBSIDIO HABITACIONAL”, estos valores corresponden a:</li> <li>• Tasa de Interés Retorno Medio</li> <li>• Tasa Máxima Convencional</li> <li>• Tasa Mínima de Carátula</li> </ul>
Portal Observatorio Urbano	Sistema que permite mostrar e informar los cambios de la población a través de indicadores, muestra la realidad de cada comuna o ciudad del país. Su objetivo es servir de apoyo a la toma de decisiones sobre regulaciones públicas, y de las inversiones públicas y privadas en las ciudades. Este Portal, presenta indicadores de tipo cuantitativo, cuya definición es determinada por la fuente respectiva. Los indicadores se refieren a datos de la comuna, del área urbana comunal y, en un número menos de casos, a datos de las ciudades.

Portal Observatorio Habitacional	<p>El portal del observatorio habitacional, es un portal abierto a Internet para un público objetivo, el cual va desde especialistas en el mercado inmobiliario hasta personas que buscan información sobre programas de subsidios que presta el MINVU y así simular sus posibilidades de acuerdo a las condiciones del posible postulante.</p> <p>El objetivo de este Portal es entregar apoyo técnico para el diseño e implementación de políticas públicas en materia habitacional.</p>
Sistema Simulador de Crédito Observatorio Habitacional	<p>El simulador de crédito hipotecario, está orientado a prestar una información de referencia de las posibilidades de financiamiento y restricciones asociadas a las condiciones socioeconómicas de las persona que se encuentra en el sitio.</p>
Sistema Portal Red VBC - Vivienda, Barrio y Ciudad	<p>La Red de Investigadores VBC, es una instancia de encuentro entre investigadores que producen conocimiento en las áreas de Vivienda, Barrio y Ciudad.</p> <p>Su objetivo es la promoción de una relación multidisciplinaria, que facilite la vinculación permanente entre los participantes, con el fin de estimular y visibilizar el dialogo profesional y el conocimiento en torno a temas relevantes de vivienda, barrio y ciudad, así como impulsar la producción de investigaciones sobre problemas que requieran conocimiento aplicado, en el marco de mejoramiento de la política pública en la materia.</p> <p>En el portal estará disponible:</p> <p>Directorio de investigadores, agrupados por nombre y temas de trabajo.</p> <p>Biblioteca virtual con publicaciones que los miembros pongan a disposición en la red.</p> <p>Noticias e información relevante.</p> <p>Foros de discusión entre los investigadores.</p>
Sistema de Administración de Recursos Humanos – SARH	<p>Sistema para la administración de recursos humanos del Minvu Central. Su misión es integrar la información del personal, remuneraciones, licencias médicas y capacitación.</p> <p>Posee un Sub-Sistema, Matriz de Cambio, que cumple la función de almacenar los cambios de grados y calidad jurídica de los funcionarios.</p> <p>Adicionalmente, el MINVU, cuenta con El Sistema de Control de Asistencia Biométrico – MULTIBOX, es un sistema de enrolamiento del personal, que asegura la compatibilidad con el Sistema de Administración de Recursos Humanos que posee el MINVU, como con sus modalidades de control horario existentes.</p>
Sistema de Trámites Web I	<p>Sistema destinado a facilitar al ciudadano, la solicitud de los certificados de buen estado de las aceras y las solicitudes para desbloqueo de la cuenta de ahorro. Estos tramites están disponibles en el portal del Minvu (<a href="http://www.minvu.cl">www.minvu.cl</a>) y pueden ser recepcionadas y gestionados por cada Serviu regional a través de la Intranet Ministerial.</p>
Sistema de Trámites Web II – Permiso de Rotura	<p>Sistema responsable de proporcionar información técnica respecto de proyectos de rotura con el propósito de permitir a los contratistas la obtención de los correspondientes permisos municipales para la intervención de bienes de uso público.</p> <p>Se entiende por rotura y reposición de pavimentos, aquellas obras de ingeniería destinadas a conservar el buen estado de los pavimentos que se intervienen para realizar reparaciones requeridas por empresas de servicios o por mejoras solicitadas por los ciudadanos.</p> <p>La misión de los Serviu, en este sentido, es ser reguladores y certificadores técnicos de todo el proceso de reposición del pavimento involucrado.</p>
Sistema de apoyo a la Mesa de Atención al Usuario – MAU (ABACUS).	<p>El Sistema Abacus apoya la gestión de la Mesa de Atención al Usuario – MAU, con el servicio de Soporte a usuarios finales. Con este sistema es posible llevar un registro de los incidentes que reportan los usuarios y hacer seguimiento de la solución aplicada en cada caso.</p>

	Este sistema posee dos tipos de acceso, Cliente – Servidor y acceso Web.
Sistemas de Beneficiarios Cartera	Sistema que muestra los Beneficiarios de la Cartera Hipotecaria.
Sistema Boletines de Pago	Sistema encargado de la generación de un duplicado de boleta, para el pago de los dividendos de los deudores habitacionales, este es un documento valido para el pago de dividendo en cualquier sucursal del Banco Estado o Servi Estado. Este sistema informativo es dependiente de la División de Finanzas – Cartera Hipotecaria.
Sistema Consulta Cartera	Sistema encargado de informar a los deudores Serviu y Serviu-Banca, de los beneficios entregados por el DS 111, para la condonación total o parcial de su deuda habitacional. A la vez, el sistema entrega el listado de otros decretos a los cuales se encuentre acogido el deudor y que pudiesen ser mayor beneficio que los ofrecidos por el DS 111. Este sistema informativo es dependiente de la de Finanzas – Cartera Hipotecaria.
Plataforma Microsoft Office SharePoint Server 2007 – MOSS 2007	Considera 23 áreas y sitios de Trabajos Colaborativos. Se destaca en particular este sistema de información puesto que soporta el sharepoint de finanzas del SERVIU Metropolitano, que sirve para articular la programación financiera del servicio.
Sistema de Información para la Gestión - SIG	El Sistema SIG, es un sistema que pretende facilitar la labor de la alta dirección, proporcionando el soporte básico, con mejor información, para la toma de decisiones. El objetivo es generar información que pueda ser trabajada y analizada con la posibilidad de integrar las diferentes fuentes de datos, para ofrecer una visión global que pueda ser compartida y distribuida por todas las Divisiones del Minvu, para poder generar un portal como acceso a la información desde donde los usuarios de gestión de la organización podrán realizar sus procesos de consulta, análisis, informes, gráficos, entre otros.

Fuente: Elaborado por la consultora en base a Mapa de Sistemas MINVU Central.

En resumen, se observa que la mayoría de los productos estratégicos son apoyados por sistemas de información, primariamente soportados por el nivel central.

- El subproducto subsidios habitacionales, perteneciente al Producto Estratégico N° 1 Programas y Proyectos de Vivienda es soportado por el Sistema de Subsidio Habitacional Rukan. Este proceso también es apoyado por el Sistema de Pago de Subsidios para sus componentes PPPF, DS40 y FSV.
- La provisión de los subproductos Infraestructura Sanitaria, Desarrollo Urbano y Proyectos Integrales del Producto Estratégico N° 2 Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad, así como los subproductos<sup>56</sup> del Producto Estratégico N° 3 Programa Barrio son apoyados por el Sistema de Obras y Estudios (SOE) en lo que respecta a los procesos de gestión de obras del sector.
- El subproducto Fiscalización de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias perteneciente al Producto Estratégico N° 2 Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad es apoyada por el Sistema de Control de Obras de Rotura y Reposición (SISCORR) y el Sistema de Pavimentación en línea (PAVEL).
- La componente Asistencia Técnica del Subproducto Proyectos Habitacionales perteneciente al Producto Estratégico N° 1 Programas y Proyectos de Vivienda es soportado por el Sistema

<sup>56</sup> El apoyo es a la gestión de las obras de estos subproductos puesto que la parte de selección y definición de proyectos se radica en la SEREMI de Vivienda.

Nacional de Asistencia Técnica SNAT en lo que respecta a la gestión de los procesos claves, el control de los estados de pago y la evaluación del programa.

- No se confirman sistemas de información de apoyo a la provisión de las componentes Viviendas Básicas y Saneamiento de Títulos de Dominio del Subproducto Proyectos Habitacionales perteneciente al Producto Estratégico N° 1 Programas y Proyectos de Vivienda.

### **c) Data Center<sup>57</sup>**

El Data Center es el lugar donde están ubicados los equipos servidores de una institución, en ellos se encuentra almacenada toda la información digital, además de los distintos sistemas que en ella operan.

- **Perímetro de Seguridad**

En la actualidad solamente pueden ingresar al datacenter personas autorizadas, a través de un control de autenticación con una clave individual secreta. Este sistema se encuentra en procesos de manutención, debido a que actualmente el datacenter está siendo remodelado. El datacenter no cuenta con ventanas y posee una cámara de vigilancia destinada a la detección de intrusos, la cual cubre la única puerta de acceso al lugar (en remodelación).

- **Climatización**

El datacenter cuenta con dos equipos de aire acondicionado, los cuales funcionan alternando entre sí las 24 horas del día los 365 días del año. Siendo uno el equipo de contingencia del otro.

Todos los equipos computacionales, en especial los servidores, tienden a aumentar su temperatura mientras operan, por lo cual es vital para su funcionamiento el mantener una temperatura y humedad adecuada. En caso de que los servidores superen una cierta temperatura, los servidores se apagan automáticamente lo cual evita que sufran daño por recalentamiento.

El tiempo de funcionamiento de los equipos del datacenter sin aire acondicionado es inferior a 30 minutos, al cabo de los cuales, todos los servidores se apagan automáticamente, quedando todos los sistemas informáticos del SERVIU Metropolitano fuera de servicio.

- **Prevención de Incendios**

Se cuenta con un detector de humo para alertar de cualquier peligro de incendio. Además de esto gran parte de los materiales que componen el datacenter retardan la acción del fuego.

- **Suministro de Energía Eléctrica**

Se cuenta con distintos puntos para el suministro de energía eléctrica. Además, se cuenta con una unidad de suministro ininterrumpido de energía (UPS), la que sólo mantiene el 40% de sus baterías en buen estado. Este equipo requiere mantenimiento a intervalos regulares, de acuerdo a lo recomendado por el fabricante. Además de esto, se destaca que al momento de la adquisición de la

---

<sup>57</sup> La información referente a este apartado fue obtenida a través del documento "Estado Infraestructura Data Center", realizado por el Área de Sistemas de la Unidad de Informática que data de Enero del 2009.

UPS la cantidad de equipo existentes era menor que en la actualidad, sin poder corroborar esta información por medio de cifras.

No existe un generador eléctrico diesel de respaldo para el datacenter. Sin embargo existe un generador eléctrico<sup>58</sup>, el cual se encuentra totalmente fuera de servicio.

Se cuenta con un interruptor-automático de la energía eléctrica situado al interior del datacenter, sin embargo no está ubicado cercano a la puerta de acceso a este.

- **Cableado**

El cableado de la red se encuentra protegido mediante el uso de canaletas porta cables, manteniendo separado el cableado eléctrico, para evitar interferencias.

No hay uso de cable de fibra óptica para el cableado vertical del edificio.

Se requiere mantener sin uso un Switch Cisco de 48 bocas RJ45, con a lo menos 20 metros de cable categoría 5. Esto con el fin de contar con medios de transmisión alternativos, en caso de desperfecto o reparación. Cabe destacar que la falla de un Switch, dejaría un piso completo de uno de los edificios sin conexión a la red.

- **Respaldos**

En la actualidad, se cuenta con un robot capaz de realizar respaldos de la información de la institución, sin embargo, dicho robot se encuentra fuera de uso, pues no se cuenta con los insumos básicos para su funcionamiento (cintas). Además, cabe destacar que este robot se ubica físicamente en el mismo edificio donde se encuentra el datacenter.

- **Servidores**

Son equipos computacionales especializados, los cuales permiten el adecuado funcionamiento de los distintos sistemas presentes en el SERVIU Metropolitano. De los 19 servidores alojados en el datacenter, 15 son administrados por la Unidad de Informática y 4 por la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

- **Servidores Externos**

En la actualidad existen servidores y sistemas, pertenecientes a la subdirección de pavimentación, los cuales no son administrados por la unidad de informática del SERVIU Metropolitano.

- **Servidores de Sistemas:**

Los sistemas gestionados por la Unidad de Informática del SERVIU Metropolitano, se encuentra separados en dos categorías: Los "Servidores de Bases de Datos" y los "Servidores de Aplicaciones".

- **Servidores Web**

Actualmente se cuenta con un servidor Web llamado Llaima, el cual sirve de posting para el servicio.

---

<sup>58</sup> El equipo se ubica en el edificio de Arturo Prat, al costado del Casino

- **Servidor de pruebas**

Se requiere mantener un servidor de prueba para los nuevos sistemas. Además este servidor cumplirá la función de relevo ante eventualidades ocurridas a otro servidor y para realizar mantenimiento preventivo a estos. Actualmente, el servidor de pruebas, Aconcagua, se encuentra en producción, debido a una contingencia existente.

#### **d) Antecedentes sobre estudios previos realizados**

El año 2008, en el contexto del Fondo de Modernización de la Gestión Pública, la Pontificia Universidad Católica elaboró la propuesta “Mejoramiento de la gestión de asignación y pago de subsidios habitacionales otorgados por el Ministerio de vivienda y Urbanismo.

A continuación se transcribe literalmente las conclusiones del diagnóstico realizado que se relaciona con el soporte informático:

“Un punto relevante y recurrente que surgió en el trabajo en terreno tiene relación con los soportes informáticos con que cuenta el sistema de subsidios. y a su asociación con el tránsito hacia un “e-ministerio”, pudo constatarse que el sistema RUKAN no ha cumplido con las expectativas de sus usuarios a nivel de SERVIU. Más aún, en múltiples casos se ha transformado en un sistema que hace más complicada la gestión. Se constató en terreno que este diagnóstico es unánime en todos los SERVIU.”

“Según se señala, el sistema no otorga información que sería pertinente para el trabajo en los SERVIU y tampoco es consistente con los requerimientos de información que exigen otras entidades, como los PMG o convenios de desempeño. Esto genera, según funcionarios entrevistados, tener que rescatar algunos datos en más de una ocasión, cuando podrían estar todos en un sistema único. Por otra parte, se señaló que el proceso de implementación del RUKAN no fue el más adecuado, no se consideró la opinión ni experiencia de los usuarios y tampoco se consolidó en forma correcta la información que provenía de sistemas anteriores. En términos más técnicos, algunos entrevistados señalaron que no es un sistema “amigable”, y que las sesiones son muy cortas, pues se el sistema se cae constantemente.”

“Tampoco existe, a nivel de SERVIU, satisfacción con la interacción del RUKAN con sistemas como el SIGFE (Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado) ni con la forma en que pueden interactuar los distintos actores que usan el sistema (por ejemplo, para consultar información provista desde otro departamento del mismo SERVIU). En forma reiterada se señala que RUKAN podría ser una plataforma para generar estadísticas fundamentales sobre el desarrollo de los proyectos, pero que ellos no ha sido así. También se señala que sería importante que un sistema informático pudiera generar alertas ante eventuales problemas, información sobre normas e instructivos, entre otros.”

“A nivel de EGIS y empresas constructoras, además del problema de sesiones cortas debido a caídas del sistema, se señaló la necesidad de que el sistema informara en forma precisa sobre las razones para aprobar o rechazar un proyecto, lo que según se sostiene, sí era permitido en el sistema anterior a RUKAN. También se mencionó que sería interesante que el sistema pudiera informar en línea sobre la etapa en que se encuentra cada estado de pago. Con respecto a este punto, un participante del grupo focal realizado en la región Metropolitana señaló que el sistema anterior sí cumplía con este propósito.”

“En términos generales, puede señalarse que el sistema no ha cumplido sus expectativas, pese a que se le han ido realizando ajustes durante su desarrollo. A nivel de SERVIU se espera que el sistema RUKAN II, del cual no se pudo obtener información detallada, pueda funcionar mejor. Por de pronto, en el SERVIU de la región Metropolitana se señaló que para éste sí se ha considerado una etapa de pruebas y la opinión de algunos usuarios, pero sólo en el departamento de OO. HH. para el FSV I en modalidad CNT. Los otros departamentos de este SERVIU no están al tanto de estas pruebas de concepto ni saben si serán incluidos en futuras instancias de retroalimentación.”

“El soporte informático para el sistema de subsidios posee un carácter especialmente relevante, considerando la evolución de estos sistemas durante los últimos años y la cantidad de procesos que se ven beneficiados con ellos. Al respecto, se considera fundamental avanzar hacia un sistema integrado que se centre no sólo en el apoyo a procesos operativos, sino que apunte a consolidar la comunicación entre todos los actores del sistema y la generación de datos que permitan evaluar éste.”

### **3.3.3 Infraestructura**

Para cumplir con sus labores, el SERVIU Metropolitano cuenta con una serie de inmuebles inscritos a su nombre ante el conservador de bienes raíces, la mayoría de ellos en la comuna de Santiago. El SERVIU también tiene inscritos a su nombre los inmuebles utilizadas por el MINVU y el SEREMI Metropolitano. A continuación se presenta el de detalle de los inmuebles inscritos.

**Cuadro I.64: Inmuebles SERVIU Metropolitano**

Avda/ Calle/ pasaje	N°	Depto / Of. / Estacionamiento / Bodega	PISO	Nombre del Servicio o Programa Ocupante	Superficie [m2]	
					Terreno	Total Construida
Av. Bernardo O'higgins	924	Oficina	9	MINVU	1.840	5.067
Alonso de Ovalle	892 - 894	Oficina	4	Servicio Bienestar Minvu Serviu	916	
Carabineros de Chile	62	Depto	5	Funcionarios Ministerio y Serviu	650	112
Avda. Bernardo O'Higgins	874	456	4	Seremi	s.i	56
Avda. Bernardo O'Higgins	874	457	4	Seremi	s.i	56
Avda. Bernardo O'Higgins	874	458	4	Seremi	s.i	56
Avda. Bernardo O'Higgins	874	459	4	Seremi	s.i	56
Av. Bernardo O'Higgins	980	250	2	Asociación de Funcionarios Serviu	445	445
Av. Bernardo O'Higgins	874	Oficina	8	Seremi	0	1.222
Av. Bernardo O'Higgins	874	Oficina	9	Seremi	s.i	s.i
Av. Vicuña Mackenna	179	Oficina	3	Archivo Serviu	923	1.040
Av. Vicuña Mackenna	33	Depto	2	Casa huéspedes Minvu	250	532
Alonso Ovalle	827 - 833	Estacionamiento	1	Estacionamiento Serviu Metropolitano	504	965
Alonso Ovalle	849	Estacionamiento	1	Estacionamiento Serviu Metropolitano	371	360
Arturo Prat	34 - 42	Estacionamiento	1	Estacionamiento Serviu Metropolitano y Casino	1.258	705
Arturo Prat	48	Oficina	7	Serviu Metropolitano	1.270	5.978
Arturo Prat	80	Oficina	2	Serviu Metropolitano	611	1.074
Gay	2.360	Oficina	2	Servicio Bienestar Minvu Serviu	697	372
Manuel de Amat	2.710	Bodega	Subt.	Serviu Metropolitano	229	s.i
Serrano	15 - 23	Oficina	8	MINVU	s.i	5.553
Serrano	45	Oficina	7	Serviu Metropolitano	1.474	8.796
Zenteno	335	Estacionamiento	1	Minvu- Bienestar	651	s.i
Zenteno	308	Estacionamiento	1	Serviu Metropolitano	1.556	s.i
San Antonio o Huérfanos	255/786	Oficina 1308	13	Serviu Metropolitano	354	354
Serrano	52	Estacionamiento	1	MINVU	960	104
Tartini	2568	Parque La Feria	1	Serviu Metropolitano	43.565	s.i
Cerro Colorado	4485	Canchas de Tenis	1	Serviu Metropolitano	40.277	s.i

Fuente: Departamento de Gestión Inmobiliaria – SERVIU Metropolitano.

La principal que se puede destacar del cuadro de inmuebles presentado, son las oficinas centrales del SERVIU Metropolitano, que se componen del edificio de calle Serrano 45 y de Arturo Prat 48 los cuales se encuentran comunicados internamente entre si.

Para satisfacer con sus necesidades de movilización y transporte, el SERVIU Metropolitano cuenta con una serie de vehículos que se detallan a continuación.

**Cuadro I.65:  
Inventario de Vehículos**

Tipo	Especificación	Año	Valorización
CAMION	M.BENZ	1986	15.000.000
CAMION	M.BENZ	1986	15.000.000
CAMION	M.BENZ	1986	15.000.000
CAMION	M.BENZ	1988	17.000.000
CAMION	M.BENZ	1970	1.500.000
CAMION	M.BENZ	1972	1.200.000
CAMIONETA	NISSAN	1992	3.890.000
CAMION	NISSAN	1992	6.300.000
CAMION	KAMAZ	1992	12.824.240
CAMION	KAMAZ	1992	12.824.240
CAMIONETA	CHEVROLET	1993	5.500.000
CAMIONETA	CHEVROLET	1995	6.790.000
MINIBUS	ASIA MOTORS	1996	8.246.288
BUS	WAYNE	1992	7.000.000
CAMION	FORD	1997	18.258.598
CAMIONETA	CHEVROLET	1998	5.870.200
CAMIONETA	CHEVROLET	1998	5.870.200
CAMIONETA	CHEVROLET	1998	5.870.200
CAMIONETA	CHEVROLET	1998	
CAMIONETA	CHEVROLET	1998	
AUTOMOVIL	DAEWOO	1997	
AUTOMOVIL	DAEWOO	1996	
CAMIONETA	CHEVROLET	2002	
AUTOMOVIL	PEUGEOT	1998	
CAMION 3/4	FIAT	1995	
AUTOMOVIL	CHEVROLET	2006	
CHASIS	FORD	2007	
CHASIS	FORD	2007	
CAMIONETA	CHEVROLET	1993	
FURGON	TOYOTA	1993	
AUTOMOVIL	DAEWOO		
AUTOMOVIL	TOYOTA	1993	
CAMION	FORD	2008	50.249.000
CAMION	FORD	2008	50.240.000
CAMIONETA	FORD	2008	7.878.600
CAMIONETA	FORD	2008	7.878.600
AUTOMOVIL	PEUGEOT	2008	12.080.699

Fuente: Departamento de Servicios Generales – SERVIU Metropolitano.

En general, el servicio cuenta con un sistema de inventario que se clasifica en 4 planillas distintas. La planilla A contiene el inventario de vehículos y se presentó en el cuadro anterior. El inventario B que

contiene la maquinaria. El inventario C que detalla las máquinas de oficina y computación. El inventario D de bienes muebles en general.

El parque de vehículos, con función de transporte, está siendo atendido por 22 chóferes, en un 80% con calidad de funcionarios de planta, escalafón auxiliares, con grado 18 en promedio. El Jefe del Departamento de Servicios Generales explica que las condiciones de implementación de la nueva política habitacional, está requiriendo de mayor capacidad de transporte y el parque de 22 vehículos destinados a esta función, se está viendo tensionado. En ese sentido, agrega que las visitas inspectivas a obras en ejecución se han multiplicado debido al incremento significativo del número de obras de vivienda y pavimentación y además por el aumento en la dispersión geográfica de éstas. A esto se agrega el componente participativo de la política habitacional, que incluye presencia directa de funcionarios y autoridades en terreno, junto a los potenciales beneficiarios de subsidios, para promover la organización de la demanda, para realizar el seguimiento de procesos de postulación, construcción, fiscalización e inauguración de obras. Ante esto, el Servicio a comenzado a reforzar el parque mediante la contratación de servicios de transporte, específicamente de 4 camionetas adicionales.

### **3.4 Procesos de Provisión y Producción**

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de identificar los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores (de calidad, coste, productividad, etc.) para el proceso y coordinar diferentes departamentos funcionales que intervengan en el proceso.

De acuerdo a la definición de Procesos que se presenta en el Anexo 9 se describen los procesos asociados a los productos estratégicos del SERVIU Metropolitano en base a la información disponible en el servicio.

El SERVIU cuenta con la descripción de gran parte de sus procesos, por lo que se realiza un análisis de cada uno de los Subproductos con los que cuenta. Para los Subproductos de Subsidio se decidió analizar, además del proceso de provisión de este, el proceso de pago del subsidio. Para los Subproductos concernientes con la licitación de proyectos se describió el proceso en general. En cada proceso se detalla el quién se responsabiliza de que el proceso se lleve a cabo, las principales actividades que se desarrollan y quiénes las desarrollan.

#### **Producto 1: Programas y Proyectos de Viviendas**

Este producto presenta dos subproductos: Proyectos Habitacionales y Subsidio Habitacionales, donde el primero posibilita la adquisición y la habilitación de terrenos para la construcción de viviendas sociales; mientras el segundo ofrece la posibilidad de financiamiento para adquirir las viviendas sociales ya construidas o bien mejorar la calidad e infraestructura de la actual.

##### **Subproducto 1.1: Proyectos Habitacionales**

Dentro de los Proyectos Habitacionales se identifican tres componentes del programa: Viviendas Básicas, Saneamiento de Títulos de Dominio y Asistencia Técnica.

Respecto a las componentes de Vivienda Básica y de Saneamiento de Títulos de Dominio no se encontró información disponible del detalle de los procedimientos en los archivos facilitados por el servicio.

En relación a la Asistencia Técnica se puede detallar que la información respecto a los procedimientos que afectan a esta se encuentran detallados en el Subproducto 2 de los Programas y Proyectos de Vivienda Subsidios Habitacionales, específicamente en los subsidios: Fondo Solidario de Vivienda, DS 40, Rural y Protección del Patrimonio Familiar.

### **Subproducto 1.2: Subsidios Habitacionales**

Dentro de los Subsidios Habitacionales se identifican seis componentes:

- Subsidio de Localización
- Subsidio Rural (Asistencia Técnica y Subsidio Rural)
- Subsidio Fondo Solidario de Vivienda (FSV)
- Subsidio Habitacional DS. 40 (V y U)
- Subsidio Protección del Patrimonio Familiar (PPF)
- Leasing.

Debido a la importancia de estos componentes para el SERVIU, la complejidad que tiene cada uno de ellos y la imposibilidad de entregar una visión completa sobre el subproducto, se decidió ahondar en cada uno de los componentes por separado y describir cada uno de sus procesos.

#### **1. Proceso de Subsidio Rural**

Para esta componente se han identificado 2 actividades que componen el proceso completo:

- Asignación del Subsidio Rural
- Pago del Subsidio Rural

##### **1.1 Asignación del Subsidio Rural:**

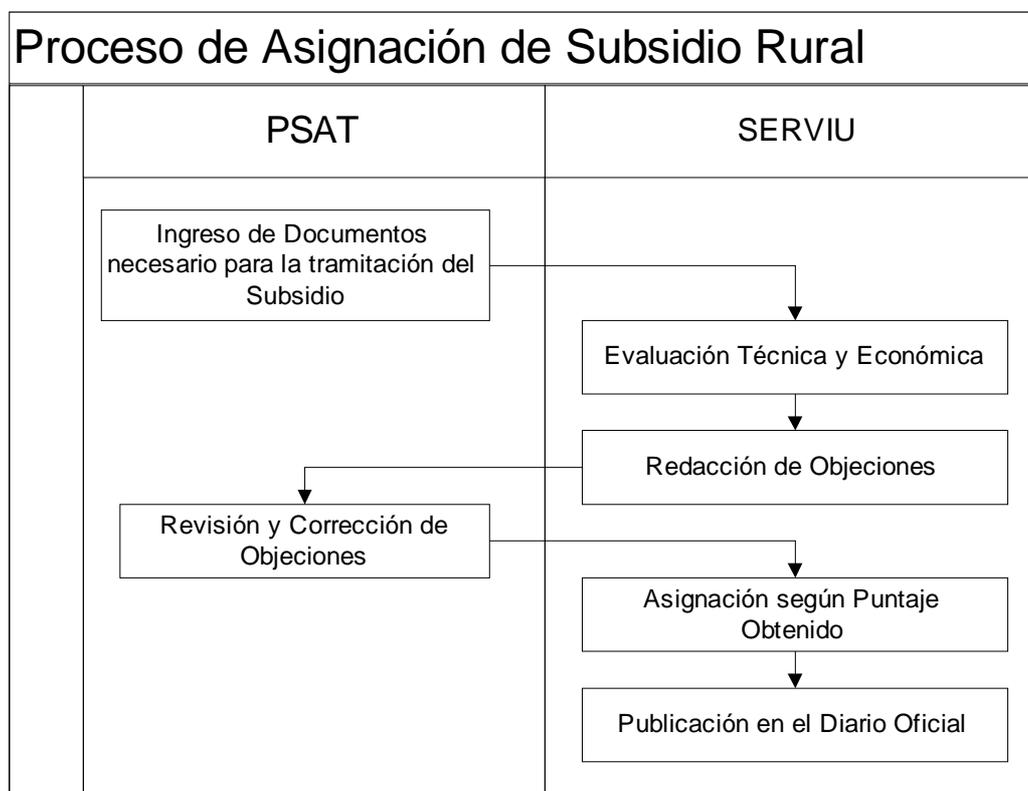
**Responsable:** SERVIU Metropolitano

**Descripción de la Actividad:** La postulación debe ser individual, no de manera grupal, con la cooperación de un prestador social de asistencia técnica (PSAT). La postulación será revisada por el SERVIU el cuál validará técnica y económicamente el proyecto elaborado. Junto a la validación, a cada proyecto se asigna un puntaje que evalúa la vulnerabilidad del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el decreto que lo norma.

En este caso los puntajes son ordenados de manera descendiente y los primeros proyectos son aprobados mientras exista financiamiento. Si es necesario el SERVIU o el SEREMI son los encargados de dirimir (en caso de empate de puntaje por ejemplo).

Una vez aprobado el subsidio, se emitirá el certificado y se contará con 90 días para iniciar las obras. En caso contrario el subsidio será caducado.

**Cuadro I.66:  
Flujograma de la Asignación del Subsidio Rural**



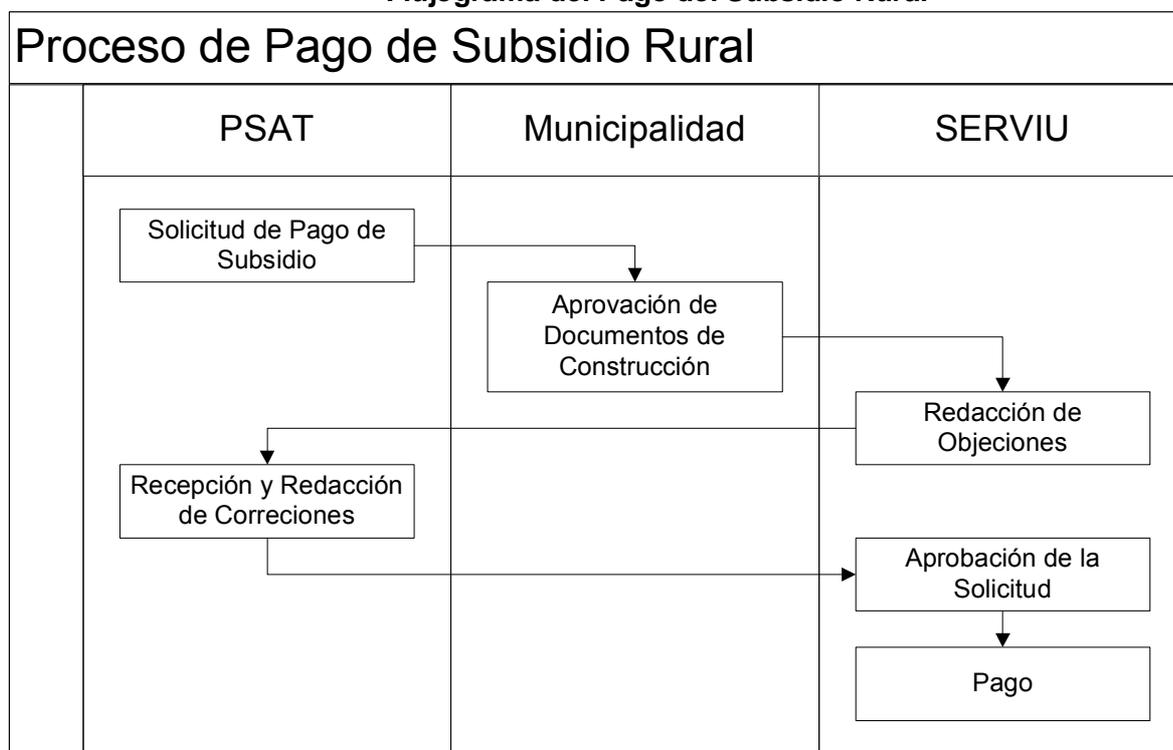
Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 1.2 Pago del Subsidio Rural

**Responsable:** SERVIU Metropolitano

**Descripción de la Actividad:** Para el pago de los subsidios ganados el PSAT deberá entregar los documentos necesarios, aprobados por la municipalidad y por los entes correspondientes. Una vez aprobados los documentos por el SERVIU, se realizará el pago respectivo por parte del SERVIU a los beneficiarios, por medio del PSAT.

**Cuadro I.67:  
Flujograma del Pago del Subsidio Rural**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 2. Subsidio Fondo Solidario de Vivienda y de Localización

Para esta componente se han identificado 10 actividades que componen el proceso completo de este subsidio, las cuales se dividen en:

1. Ingreso de la Carpeta de Proyecto
2. Evaluación de la Factibilidad de la Familia
3. Evaluación de la Factibilidad Social del Proyecto
4. Revisión de la Factibilidad del Proyecto de Asistencia Técnica
5. Evaluación de la Factibilidad Legal del Proyecto
6. Evaluación de la Factibilidad Técnico-Económico
7. Calificación y Selección de Proyectos
8. Levantamiento de Condicionalidad
9. Procedimientos de Reingreso de Proyectos
10. Pago de Subsidio del Fondo Solidario de Vivienda y Localización

Las primeras 9 actividades describen el proceso de Asignación del subsidio, por lo que serán representadas en un solo flujograma.

### 2.1 Ingreso de la Carpeta de Proyecto

**Responsable:** Subdirección de Operaciones Habitacionales, dentro de la cual el Departamento de Fondos Concursables (FFCC) se encarga de la recepción y revisión de los antecedentes.

**Descripción de la Actividad:** Los proyectos son ingresados a través de la Entidad de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS), los cuales entregan toda la información relacionada con el proyecto.

La recepción de la información la desarrolla el Coordinador de Revisiones del Departamento de FFCC, el cual delega la revisión a los profesionales responsables asignados.

En caso de que el proyecto este en perfectas condiciones para ser ingresado al proceso, se emite un certificado de ingreso (CPI) y se da conocimiento a las EGIS, se clasifican los documentos en los respectivos archivadores y se da aviso a cada una de las cinco unidades evaluadoras: Factibilidad Familia, Factibilidad Social del Proyecto, Factibilidad del Proyecto de Asistencia Técnica, Factibilidad Legal del Proyecto y Factibilidad Técnico-Económico, para que procedan con la revisión, las cuales se realizarán de forma paralela.

## 2.2 Evaluación de la Factibilidad de la Familia

**Responsable:** Departamento de Evaluación y Control del SERVIU RM; especialmente el profesional que estará a cargo del seguimiento de las actividades relacionadas con el análisis de factibilidad.

**Descripción de la Actividad:** Se reciben los antecedentes por parte del Departamento de FFCC los cuales son repartidos por parte del profesional a cargo. Cada digitador recibe sus tareas asignadas por el profesional y verifica los antecedentes familiares en la plataforma informática RUKAN, verificando entre otras cosas los montos mínimos de ahorro. Declara a cada integrante del proyecto en Aprobado, Rechazado o Sin Análisis describiendo el motivo de rechazo o Sin Análisis.

Los antecedentes de Rechazo o No Análisis son revisados por el Encargado de Revisión de Proyectos de Construcción del Departamento de FFCC. Se Avisa vía mail los proyectos aprobados o rechazados.

Finalmente los resultados son devueltos al Departamento de FFCC.

## 2.3 Evaluación de la Factibilidad Social del Proyecto

**Responsable:** El Subdepartamento de Asignaciones y Aplicación de Subsidios de la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

**Descripción de la Actividad:** Se reciben los antecedentes del Proyecto de Habilitación Social (PHS), comprobando los contenidos mínimos que acompañan el documento conductor y que estén acordes a las exigencias.

El proyecto es asignado a un evaluador. Este emite, de acuerdo a una pauta de evaluación preestablecida, un memorándum con el resultado de la evaluación (Aprobado o Rechazado). Al mismo tiempo ingresa los resultados de la evaluación a RUKAN. Los resultados son devueltos al Departamento de FFCC.

En el caso de que un proyecto este en situación de reingreso, este es asignado al mismo evaluador, quién informará el resultado, en caso que se rechace nuevamente, se organiza una reunión con la EGIS encargada del PHS.

## 2.4 Revisión de la Factibilidad del Proyecto de Asistencia Técnica

**Responsable:** Unidad de Gestión de Asistencia Técnica (UGAT), dentro de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento.

**Descripción de la Actividad:** Los antecedentes del Proyecto de Asistencia Técnica (PAT) son recepcionados y asignados a un Supervisor Administrativo. Este, con la guía de una pauta, Acepta o Rechaza el PAT e informa de los rechazos y motivos a la Jefatura del UGAT, quién da aviso al Departamento de FFCC de las aprobaciones o rechazo definitivo. En caso de ser aprobado, los proyectos son ingresados en RUKAN.

## 2.5 Evaluación de la Factibilidad Legal del Proyecto

**Responsable:** Unidad Jurídica, al interior de la Subdirección Jurídica.

**Descripción de la Actividad:** Se recepcionan en la unidad los antecedentes del proyecto los cuales son asignados a un abogado revisor.

Se comprueban que los antecedentes se ajusten a la normativa del programa y que además contengan todos los antecedentes legales para la evaluación.

En caso de aprobación o rechazo los antecedentes y objeciones son enviadas al Jefe de Unidad, quién Aprueba o Rechaza definitivamente e informa de los resultados al Departamento de FFCC.

## 2.6 Evaluación de la Factibilidad Técnico-Económica

**Responsable:** Departamento de Estudios de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento.

**Descripción de la Actividad:** Los antecedentes necesarios para postular el proyecto son entregados por parte del Departamento de FFCC al Departamento de Estudios y asignados al Revisor de Proyecto. Los proyectos son derivados a revisores de especialidades, pertenecientes al Departamento de Estudios, los cuales emiten los comentarios técnicos respectivos. El revisor de proyecto entrega el proyecto con status Aprobado o Rechazado. Las observaciones y el status son enviadas al Departamento de FFCC.

Si el proyecto queda con observaciones o en status rechazado y reingresa una segunda vez es asignado al mismo revisor de proyectos que anteriormente realizo la factibilidad y volverá a analizar los ítems faltantes. Para ser aprobado el proyecto deberá tener todas las observaciones subsanadas. Los resultados son enviados al Departamento de FFCC.

En caso de Levantamiento de Condicionalidad el proyecto ingresa al mismo revisor quién se encargará de verificar que los permisos de edificación del proyecto completo estén aprobados. Los resultados son enviados al Departamento de FFCC.

## 2.7 Calificación y Selección de Proyectos

**Responsable:** Jefe del Departamento de FFCC

**Descripción de la Actividad:** Una comisión compuesta por el Jefe de Departamento de FFCC, el Coordinador General de Revisión de Factibilidades y cada supervisor de revisión de Factibilidad realizan una propuesta a la Comisión Técnico Evaluadora (CTE) en dos categorías, Preclasificado o Eliminado. La CTE la componen el Director(a) de SERVIU Metropolitano, el Jefe(a) de Planes y Programas de la SEREMI de Vivienda, el Subdirector(a) de Vivienda y Equipamiento, el Subdirector(a) de Operaciones Habitacionales, el Subdirector(a) Jurídico y el Jefe(a) DFC (Como Secretario).

La CTE realiza el listado definitivo con los proyectos en tres categorías: Preclasificación Definitiva, Preclasificación Condicional o Eliminado.

Se notifica vía mail a la EGIS del resultado de la evaluación y además se envían al SEREMI para su firma definitiva. Una vez firmados, se notifica a las EGIS que pasen a retirar el Certificado de Subsidio.

## **2.8 Levantamiento de Condicionalidad del Proyecto**

**Responsable:** Encargado de Monitoreo de Levantamiento de Condicionalidad dentro del Departamento de FFCC.

### **Descripción de la Actividad:**

Si el proyecto queda clasificado como Proyecto Condicional en la etapa de Clasificación y Selección de Proyectos, la EGIS puede reingresar el proyecto solicitando el levantamiento de condicionalidad. Dependiendo de los antecedentes o características sobre las que fue levantada la condicionalidad los antecedentes son enviados al Departamento de Estudios y/o Jurídico.

El encargado de monitoreo revisa en el Sistema si el Certificado de Proyecto Definitivo ha sido emitido. Cuando se emite, se informa al Jefe del Departamento de FFCC y se envía el documento al SEREMI solicitando el levantamiento de la condicionalidad. Una vez confirmado se da aviso a las EGIS.

## **2.9 Procedimientos de Reingreso de Proyectos**

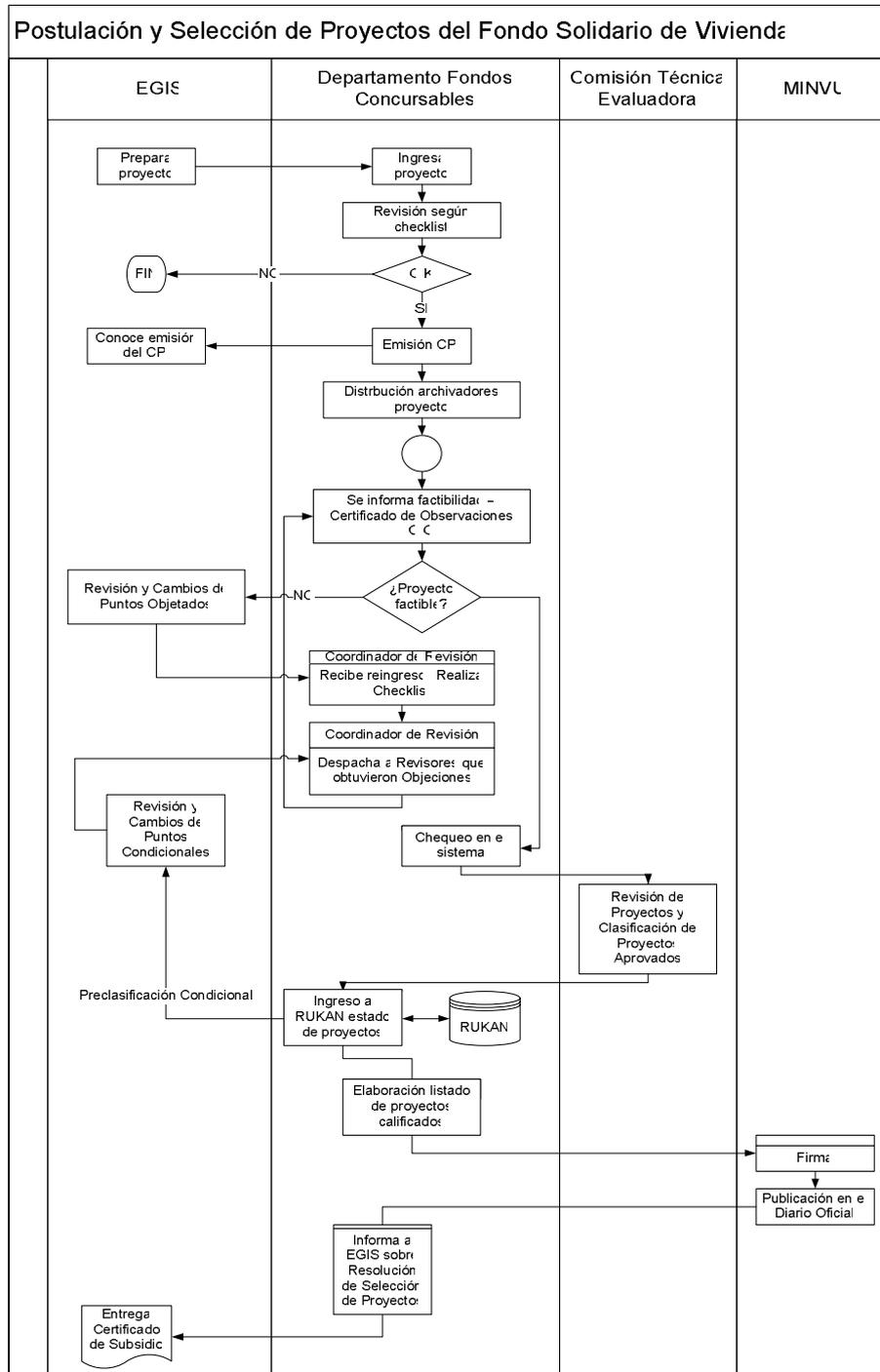
**Responsable:** Jefe de la Departamento de FFCC

**Descripción de la Actividad:** La EGIS entrega los nuevos documentos con una carta detallando todos los cambios realizados y las objeciones por parte de los Departamentos que revisan la factibilidad.

El proyecto es enviado a los Departamentos de análisis de factibilidad correspondientes, quienes revisan si el proyecto cumple con los requisitos para continuar su aprobación.

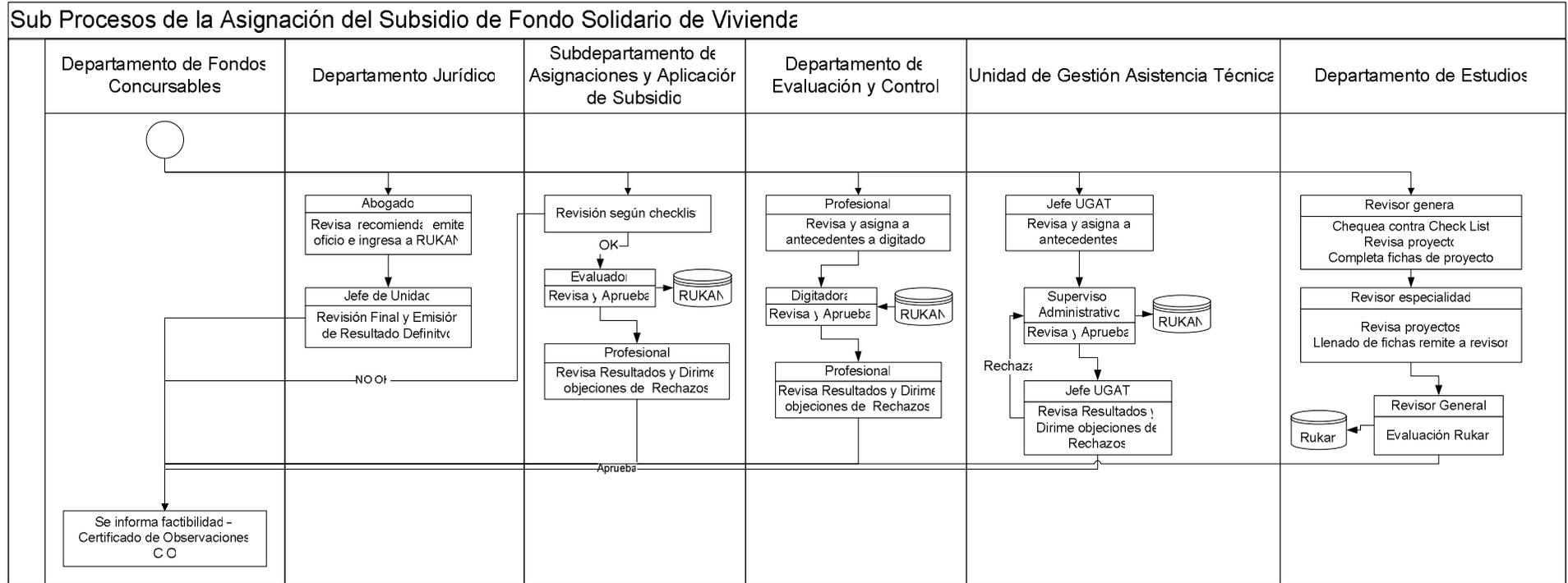
**Cuadro I.68:**  
**Flujograma: Asignación de Fondo Solidario de Vivienda y Localización**

NOTA: En el Flujograma el proceso 1 hace referencia a la segunda parte del Cuadro, mostrado en la página siguiente, en el cuadro I.69.



Fuente: Elaborado por FOCUS Consultora.

**Cuadro I.69:  
Flujograma de la Asignación de Fondo Solidario de Vivienda y Localización**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

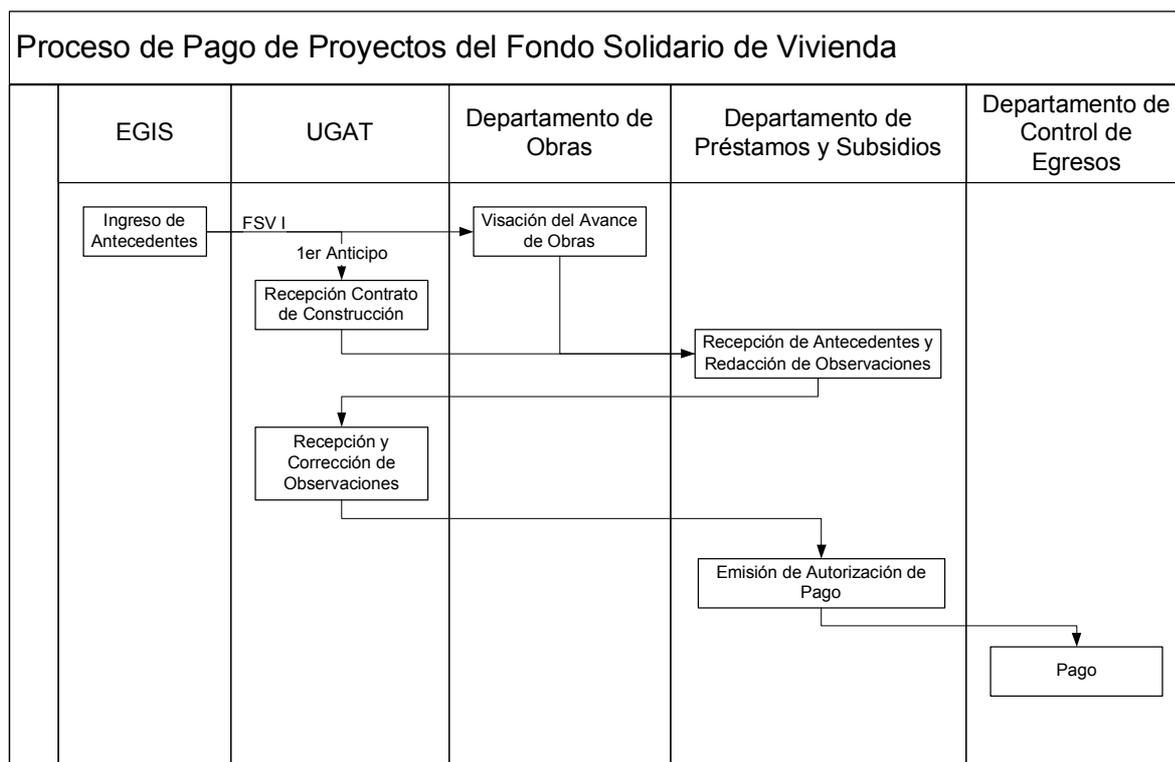
## 2.10 Pago del Fondo Solidario de Vivienda y Localización

**Responsable:** Departamento de Préstamos y Subsidios al interior de la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

**Descripción de la Actividad:** El proceso de pago del subsidio está compuesto por las siguientes actividades:

- Las EGIS ingresan los antecedentes requeridos para el pago de los subsidios.
- En el caso de los subsidios FSV I se realizará un anticipo previa entrega de los contratos de construcción por parte de la Unidad de gestión de Asistencia Técnica (UGAT). Además, como parte de los antecedentes, el Departamento de Obras deberá visar el avance de las obras.
- Se revisan y entregan los las observaciones a los antecedentes.
- Las EGIS reciben las observaciones corrigiendo los problemas.
- Se aprueba y emite la autorización de pago.
- Se produce el pago a la EGIS y a las Empresas Constructoras por los servicios prestados.

**Cuadro I.70:  
Flujograma del Pago del Fondo Solidario de Vivienda y Localización.**



Elaborado por la Consultora.

Fuente:

## 3. Subsidio Habitacional DS 40

Para este componente se han identificado 2 actividades que componen el proceso completo:

1. Asignación del Subsidio Habitacional DS 40
2. Pago del Subsidio Habitacional DS 40

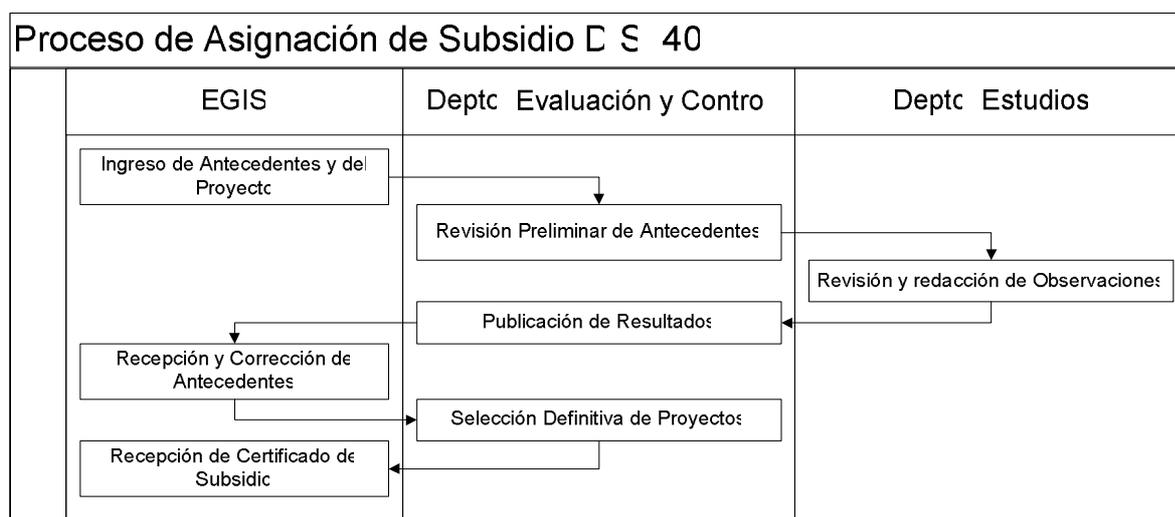
### 3.1 Asignación del Subsidio Habitacional DS 40

**Responsable:** Departamento de Evaluación y Control (DEC), dependiente de la Sub Dirección de Operaciones Habitacionales

**Descripción de la Actividad:** Los proyectos se presentan con intermediación de las EGIS en caso que corresponda a una postulaciones colectiva, o bien, como personas naturales en caso que corresponda a una postulación individual. Cada una de las partes es responsable de los proyectos y de presentar todos los requisitos en orden y en el momento requerido.

Una vez presentado, el DEC estará encargado de revisar que todos los antecedentes se encuentren al día y con las autorizaciones correspondientes. En caso de haber observaciones por parte de la DEC, las EGIS tendrán la posibilidad de corregir las observaciones. Una vez que las apelaciones estén terminadas la lista de los proyectos aprobados será publicada. La selección será de acuerdo al puntaje de caracterización socioeconómica obtenida.

**Cuadro I.71:  
Flujograma de la Asignación del Subsidio Habitacional DS 40**



Fuente:

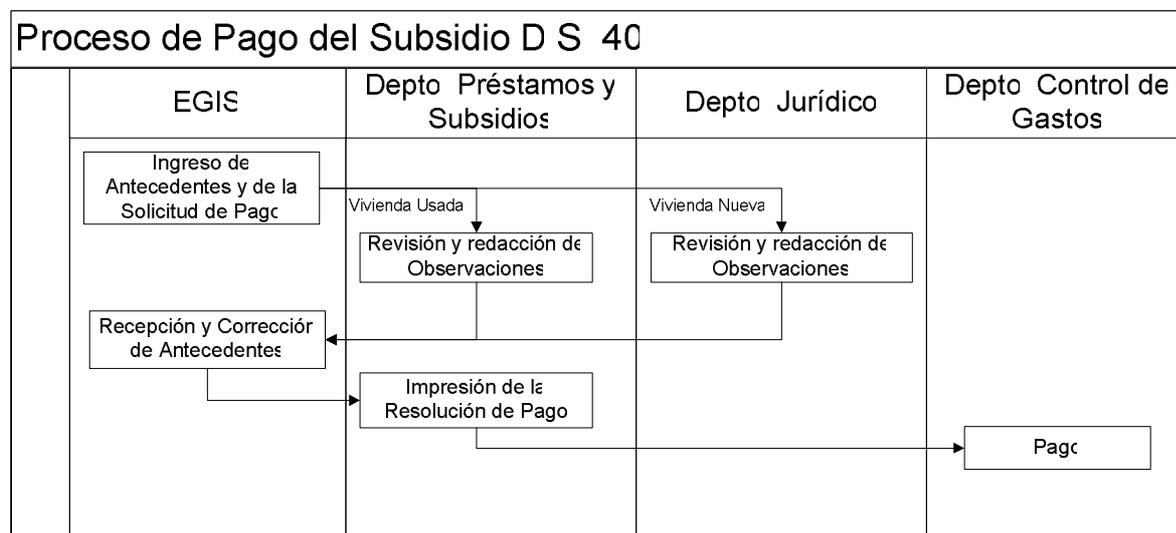
Elaborado por la Consultora.

### 3.2 Pago del Subsidio Habitacional DS 40

**Responsable:** Departamento de Préstamos y Subsidios.

**Descripción de la Actividad:** La EGIS o persona natural que sea responsable del proyecto ingresara el expediente con los documentos necesarios para la solicitud de pago. La cual será revisada por el Departamento Jurídico y por el de Préstamos y Subsidios (DPS), los cuales emitirán observaciones de ser necesario. Una vez finalizada la EGIS podrá corregir las observaciones. Cuando reingrese el DPS imprimirá la solicitud de pago, si no hubiese más correcciones, y luego el Departamento de Control de Egresos realizará el pago a la entidad correspondiente de los servicios (EGIS o la Empresa Constructora).

**Cuadro I.72:  
Flujograma del Pago Subsidio Habitacional DS 40**



Fuente:

Elaborado por la Consultora.

#### 4. Subsidio de Protección Patrimonio Familiar (PPF)

Para esta componente se han identificado 2 actividades que componen el proceso completo:

1. Asignación del Subsidio Protección Patrimonio Familiar
2. Pago del Subsidio Protección Patrimonio Familiar

##### 4.1 Asignación del Subsidio Protección Patrimonio Familiar

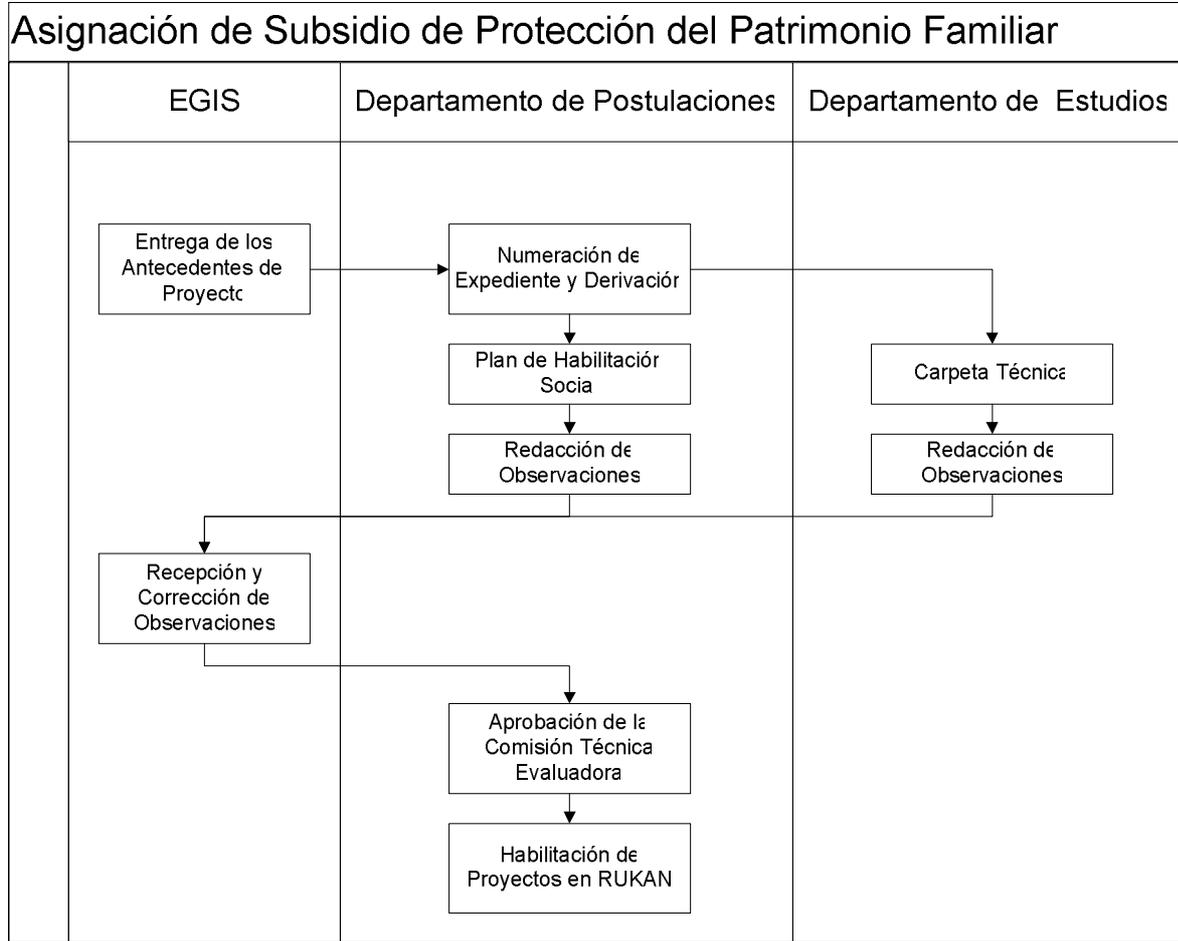
**Responsable:** Departamento de Postulaciones y Comisión Técnica Evaluadora dependiente del Director del SERVIU Metropolitano.

**Descripción de la Actividad:** El proyecto se ingresa de manera colectiva o personal. Estando sujeto a que se postule a los Títulos I y/o II o Títulos I y/o III. La postulación se realiza por medio de una EGIS, la cual ingresara los expedientes.

La postulación es analizada por medio de una Comisión Técnica compuesta por el Director del SERVIU, el Coordinador Regional del Programa, los Jefes de la unidad de Planes y Programas de la SEREMI, y, de Operaciones Habitacionales, Técnica y Jurídica del SERVIU, la cual dirime sobre aspectos técnicos, sociales, económicos y jurídicos. La decisión de asignar el subsidio se realizará para cada título por separado y en orden de puntaje obtenido.

Las objeciones a los antecedentes o la falta de estos, se realizará de forma escrita en un solo documento el cual es dirigido a la EGIS que ha presentados los expedientes, de la misma forma que la apelación de ésta.

**Cuadro I.73:  
Flujograma de la Asignación de Subsidio de Protección Patrimonio Familiar**



Fuente:

Elaborado por la Consultora.

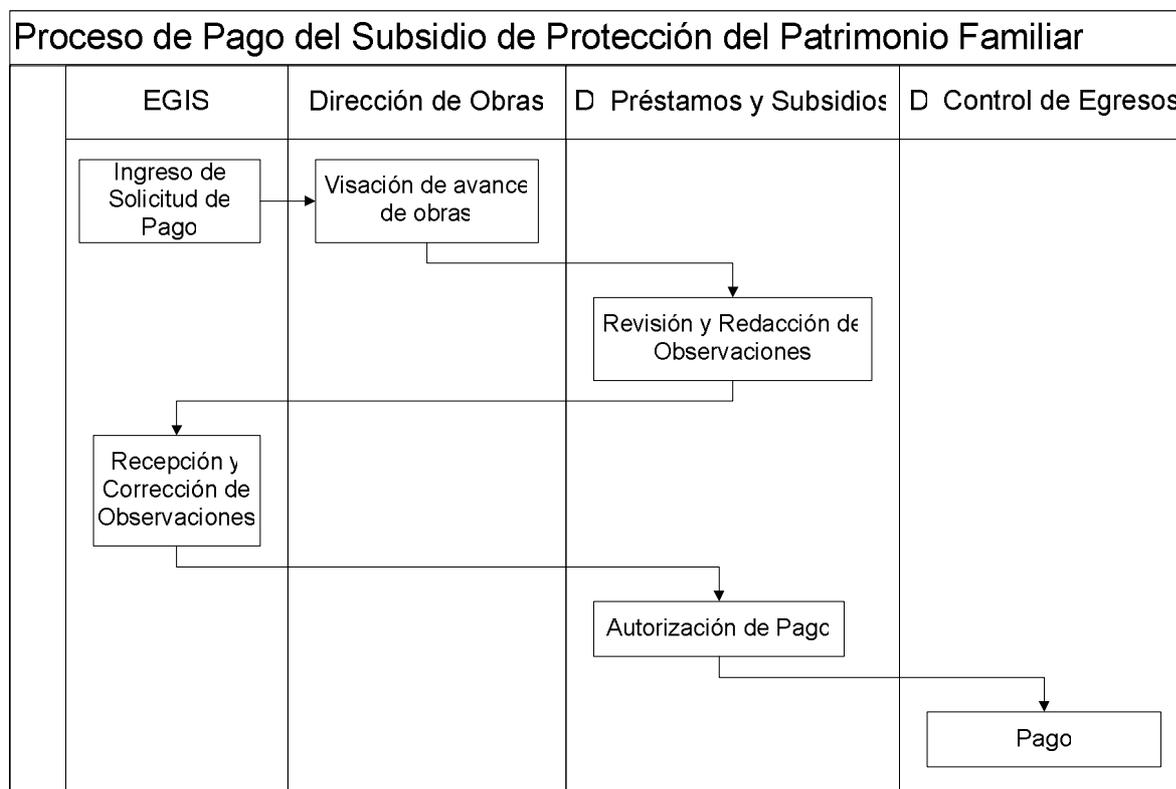
#### 4.2 Pago de Subsidio de Protección Patrimonio Familiar

**Responsable:** Departamento de Préstamos y Subsidios.

**Descripción de la Actividad:** La EGIS realiza la solicitud de pago, incluyendo en los antecedentes la Visación del avance de obras por parte de la Dirección de Obras. Con estos documentos la Dirección de Préstamos y Subsidios revisa y canaliza las observaciones a la EGIS correspondiente.

Con las observaciones corregidas por parte de la EGIS el Departamento de Préstamos y Subsidios emite la autorización de pago, donde finalmente el Departamento de Control de Egresos realiza el pago correspondiente a la EGIS o empresa constructora según corresponda.

**Cuadro I.74:  
Flujograma del Pago de Subsidio de Protección Patrimonio Familiar**



Fuente:

Elaborado por la Consultora.

## 5. Subsidio de Leasing

Para esta componente se han identificado 2 actividades que componen el proceso completo:

1. Asignación del Subsidio de Leasing
2. Pago del Subsidio de Leasing

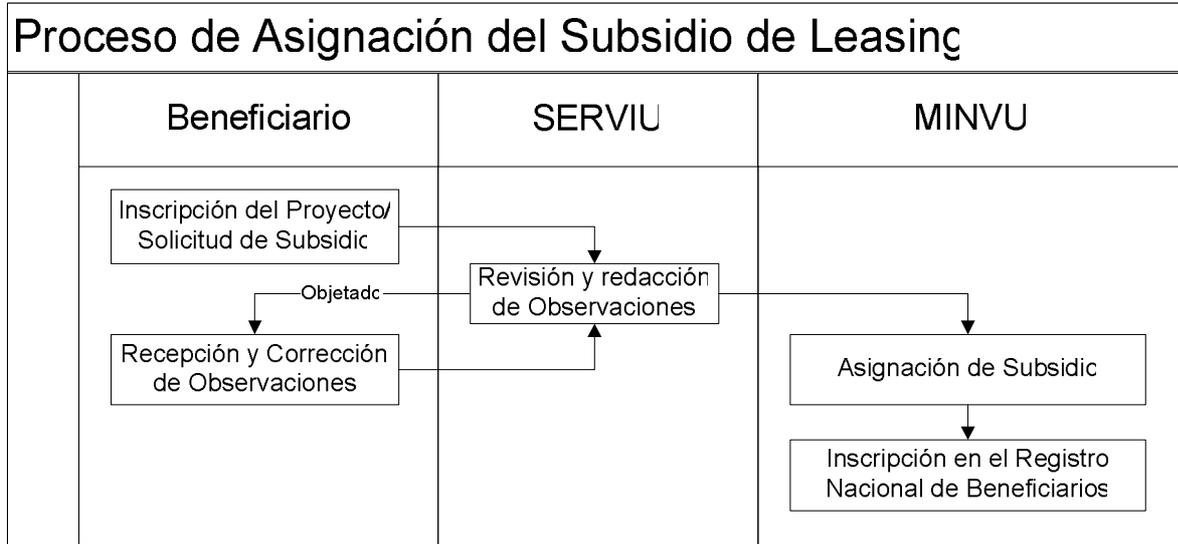
### 5.1. Asignación del Subsidio de Leasing

**Responsable:** SERVIU Metropolitano

**Descripción de la Actividad:** El interesado, persona natural realiza la solicitud de subsidio, o bien una empresa inmobiliaria realiza la solicitud de reserva para el subsidio, debe ingresar su solicitud al SERVIU, quién realizará las revisiones para ver si los antecedentes del tipo de vivienda y de los beneficiarios cumple con los requisitos del programa. Además deberá resolver si el contrato de arriendo con promesa de compraventa se encuentra dentro de los márgenes de la ley.

Si el SERVIU encuentra observaciones a los documentos, existirá la posibilidad de volver a ingresar la solicitud arreglando las observaciones declaradas. Si el SERVIU entrega el visto bueno, la solicitud será confirmada por el MINVU.

**Cuadro I.75:  
Flujograma de la Asignación del Subsidio de Leasing**



Elaborado por la Consultora.

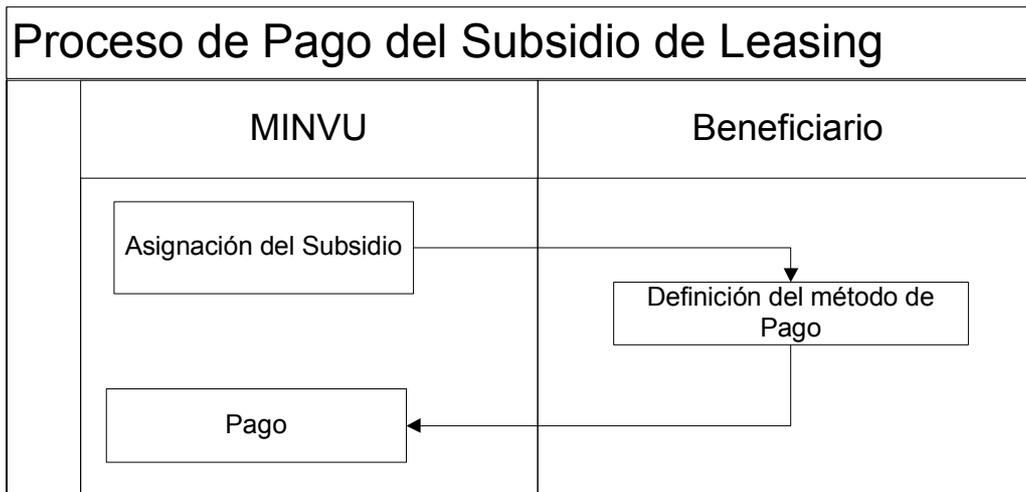
Fuente:

## 5.2 Pago del Subsidio de Leasing

**Responsable:** MINVU

**Descripción de la Actividad:** Una vez asignado el subsidio, el beneficiario deberá decidir en conjunto con el MINVU el método de pago (vía cuotas y montos). Luego según las fechas estipuladas por el DS correspondiente, se realizará el primer pago y los subsiguientes.

**Cuadro I.76:  
Flujograma del Pago del Subsidio de Leasing**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

## Producto 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano

Este producto presenta cuatro subproductos:

1. Infraestructura Sanitaria
2. Desarrollo Urbano
3. Proyectos Integrales
4. Fiscalización de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias.

### Subproductos 2.1, Infraestructura Sanitaria, 2.2 Desarrollo Urbano y 2.3. Proyectos Integrales

Los procesos correspondientes a los primeros tres subproductos serán tratados en conjunto. Se tratarán de esta manera debido a la semejanza de los procesos involucrados al interior de estos, donde los proyectos son licitados y, en general, deben seguir la misma estructura. Los procesos a describir son:

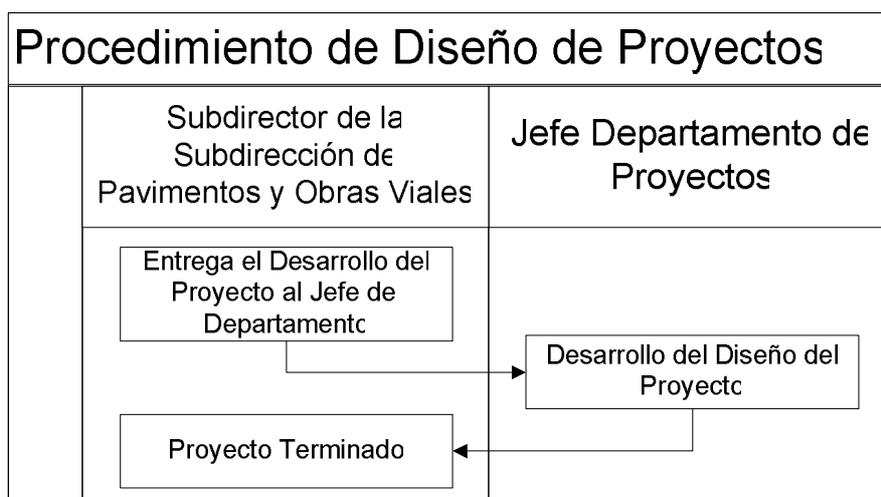
1. Diseño de Proyectos
2. Licitación de Proyectos
3. Administración y Contratación de Obra
4. Término de Obras
5. Liquidación de Contrato

#### 1. Diseño de Proyectos

**Responsable:** Jefe de Departamento de Proyectos

**Descripción de la Actividad:** El Subdirector de SERVIU entrega el desarrollo del proyecto al Jefe de Departamento de Proyectos, de manera que este describa y diseñe las características y necesidades que cubrirá el proyecto, de acuerdo a la pauta del procedimiento con los puntos a desarrollar. Una vez terminado el procedimiento se da aviso al Subdirector.

**Cuadro I.77:**  
**Flujograma del Diseño de Proyectos**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 2. Licitación de Proyectos

**Responsable:** Jefe de Departamento de Programación Física y Control

**Descripción de la Actividad:** Una vez que el diseño del proyecto ha sido realizado, este es traspasado al Departamento de Proyectos, donde se realiza la lista de antecedentes de este. El proyecto es asignado a un Encargado dentro de la Unidad de Propuesta quién realiza las bases administrativas, las cuales son aprobadas por el Jefe de la Unidad de Propuesta, por el jefe del Departamento de Programación y por el Jefe del Departamento de Programación Física y Control. Una vez aprobado la propuesta es enviada a la Oficina de Partes, quienes registran y asignan un número al proyecto.

Con esto el proyecto es enviado a la Contraloría para que esta tome razón. Con este trámite realizado el proyecto es devuelto a la Unidad de Propuesta, quienes desarrollan el Aviso de publicación y un CD con los antecedentes del proyecto. Con la aprobación del Director los antecedentes son enviados al Jefe de Sección para que publique en el diario oficial y a la Oficina de Ventas para que licite el proyecto.

Las propuestas son evaluadas y finalmente la Unidad de Propuesta envía un oficio con el resultado de la licitación al Sub Director de la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales.

### Subproducto 2.4 Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias

Dentro de la Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias se identifican cuatro componentes: Informes Favorables de Proyectos presentados por empresas, previo informe de factibilidad de aguas lluvias y de certificados de puntos georeferenciados; Recepción Obras pavimentación y Aguas Lluvias y emisión certificado respectivo; Autorización roturas y certificación reposición pavimentos, y Certificación Calidad Obras menores de pavimentación.

Dichas actividades tienen entre sus principales procesos:

- Revisión mediante sistema PAVEL/ de Control de Obras de Pavimentación (SISCOP)
- Recepción de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias
- Revisión de Solicitudes de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos

#### 1. Revisión mediante sistema PAVEL/ de Control de Obras de Pavimentación (SISCOP)

**Responsable:** Jefe Unidad de Revisión e Inspección de Proyectos y Obras Particulares (J.U.R.I.P.O.P.)

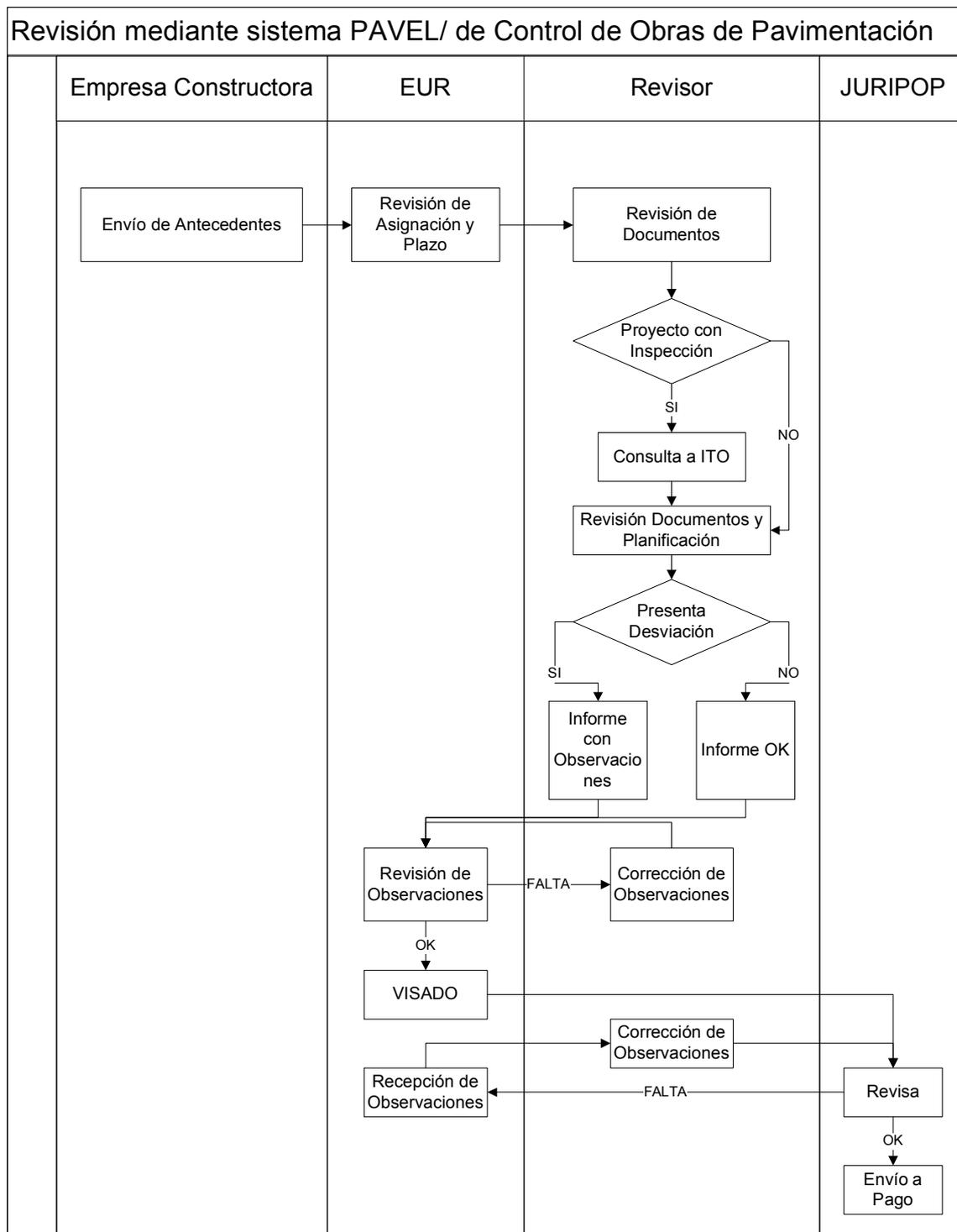
**Descripción de la Actividad:** El Encargado de la Unidad de Revisión (E.U.R.) recibe los antecedentes del proyecto, enviados por el la empresa constructora y le asigna un revisor y un plazo.

El Revisor solicita el visto bueno de georeferenciación del proyecto a la unidad respectiva, para luego efectuar la revisión de documentación. En caso de ser una modificación de obras en inspección, se consulta con el Inspector Técnico de Obras (ITO) el conocimiento, petición o necesidad de la modificación; si se trata de un proyecto con inspección, el Revisor debe consultar con el ITO respecto de la modificación presentada. Con la información adquirida, se revisa la documentación y planificación. Al concluir la revisión, si se encuentra que el proyecto presenta desviaciones, se envía un informe de observaciones al E.U.R., en caso contrario se le envía un informe favorable.

En caso de que el E.U.R. tenga observaciones al informe, se lo devuelve al Revisor para su corrección. Si el informe es favorable, lo visa y envía al J.U.R.I.P.O.P., quien aprueba u observa el informe. En el segundo caso, éste es devuelto al Revisor para su corrección. Si el informe es aprobado, el J.U.R.I.P.O.P. lo firma y envía al proyectista, ya sea mediante el sistema PAVEL o mediante la Oficina de Partes. En caso de que el proyecto esté con inspección, el informe es enviado también al ITO.

De no cumplirse los plazos, se ajusta el tiempo asignado internamente.

**Cuadro I.78:  
Flujograma Revisión mediante sistema PAVEL/ de Control de Obras de Pavimentación  
(SISCOP)**



Elaborado por la Consultora.

Fuente:

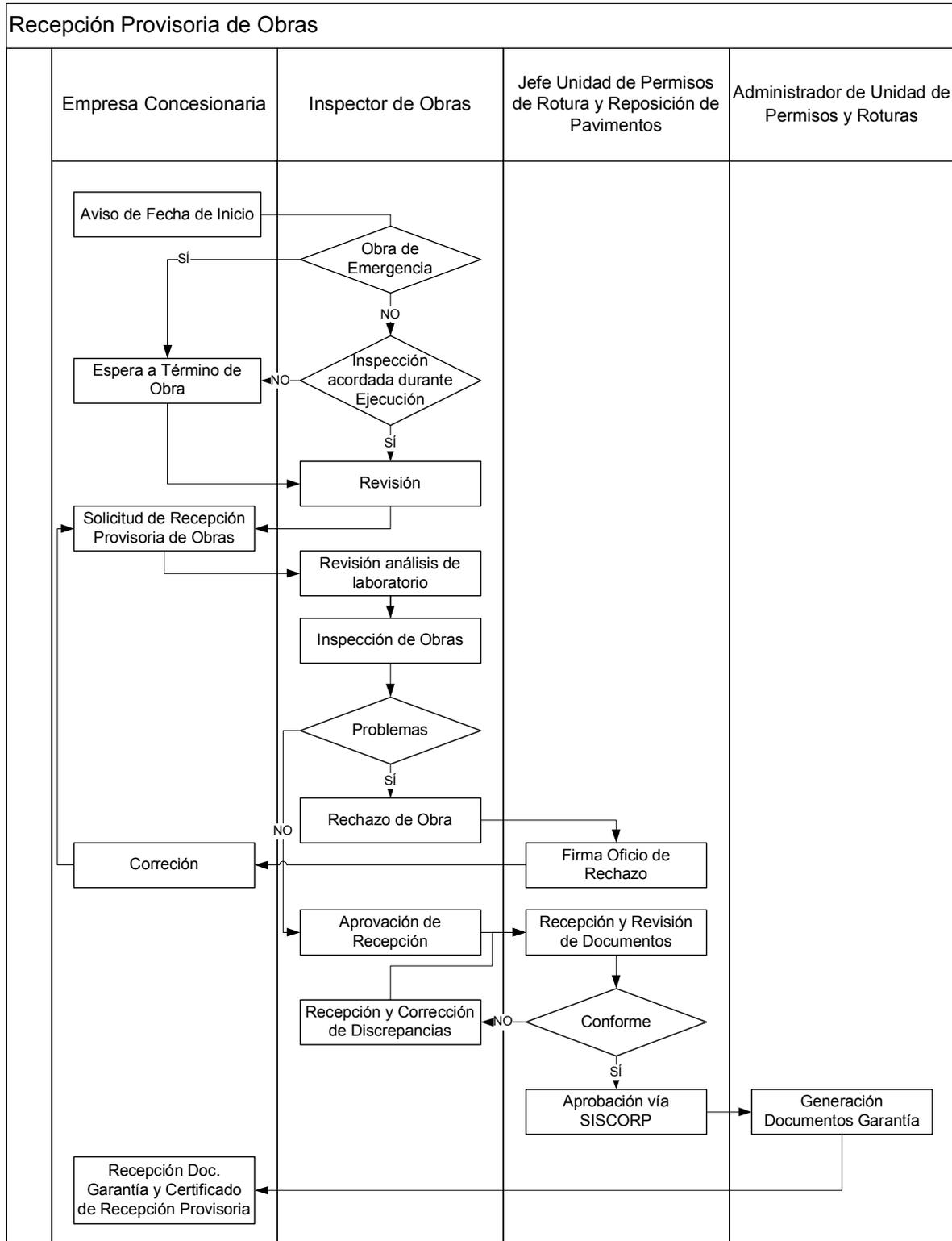
## 2. Recepción de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias

**Responsable:** Jefe Unidad de Revisión e Inspección de Proyectos y Obras Particulares (J.U.R.I.P.O.P.)

**Descripción de la Actividad:** La empresa constructora (E.C.) avisa al Inspector Técnico de Obras (ITO) la fecha de inicio de la obra. La inspección se realiza, para obras programadas según acuerdo previo, ya sea durante la ejecución o al término de la obra; y para obras de emergencia, al término de la obra. Al finalizar ésta, la E.C. solicita la Recepción Provisoria de Obras, adjuntando la documentación correspondiente; luego, el ITO revisa que los análisis de laboratorio de los materiales sean adecuados e inspecciona la obra. En caso de haber problemas, se avisa a la E.C. para que los corrija. Finalmente, el JUPRRP recibe la solicitud y valida el certificado de Recepción Provisoria.

Al cumplirse el periodo de garantía de las obras, el Contratista solicita la Recepción Definitiva de éstas, la cual recibe el Encargado de Inspecciones, quien asigna un ITO para revisarlas. Si las obras se encuentran en mal estado, se envía una solicitud de rechazo al contratista, que debe realizar las reparaciones pertinentes o extender la garantía. Si esto no se cumple, se cobra la boleta de garantía. Si las obras están en buen estado, se devuelve la boleta.

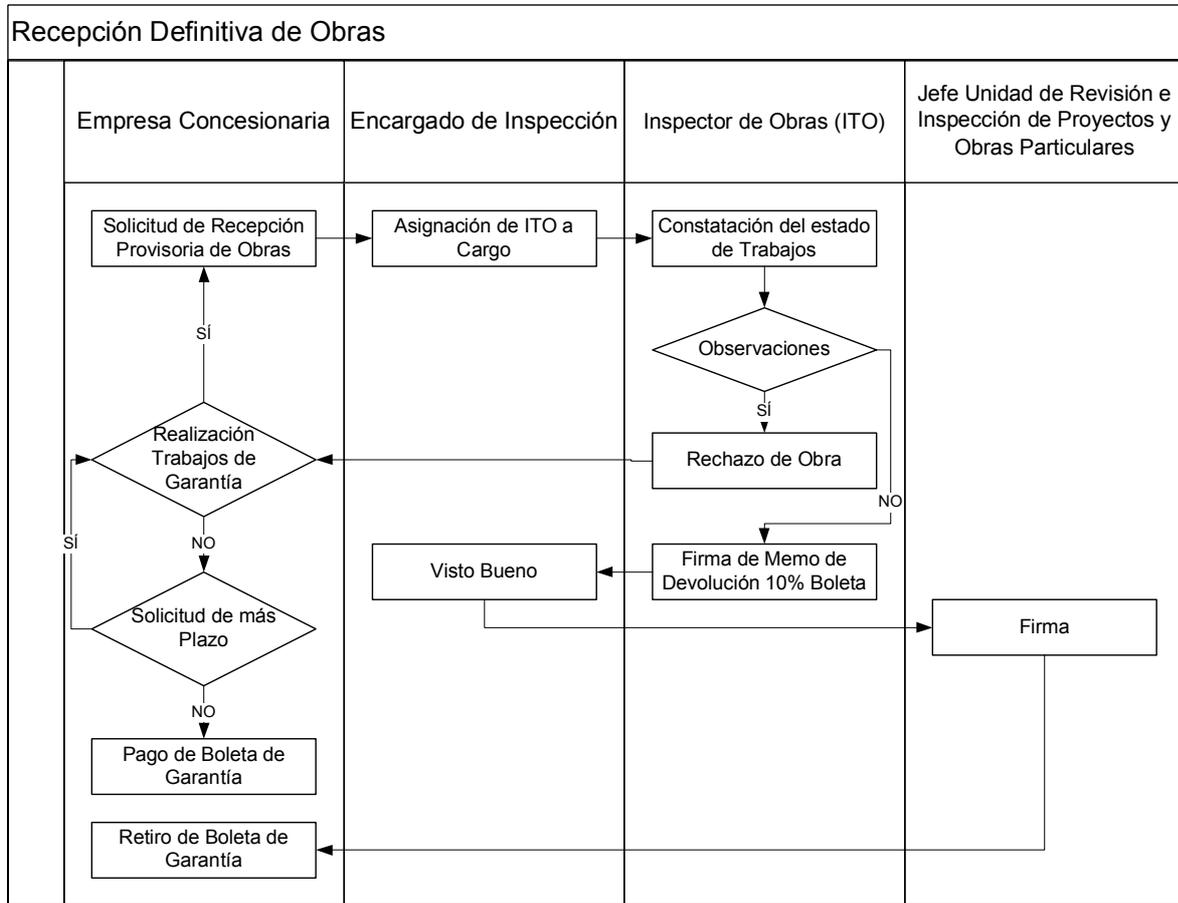
**Cuadro I.79:  
Recepción Provisoria de Obras**



Elaborado por la Consultora.

Fuente:

**Cuadro I.80:  
Recepción Definitiva de Obras**



Fuente:

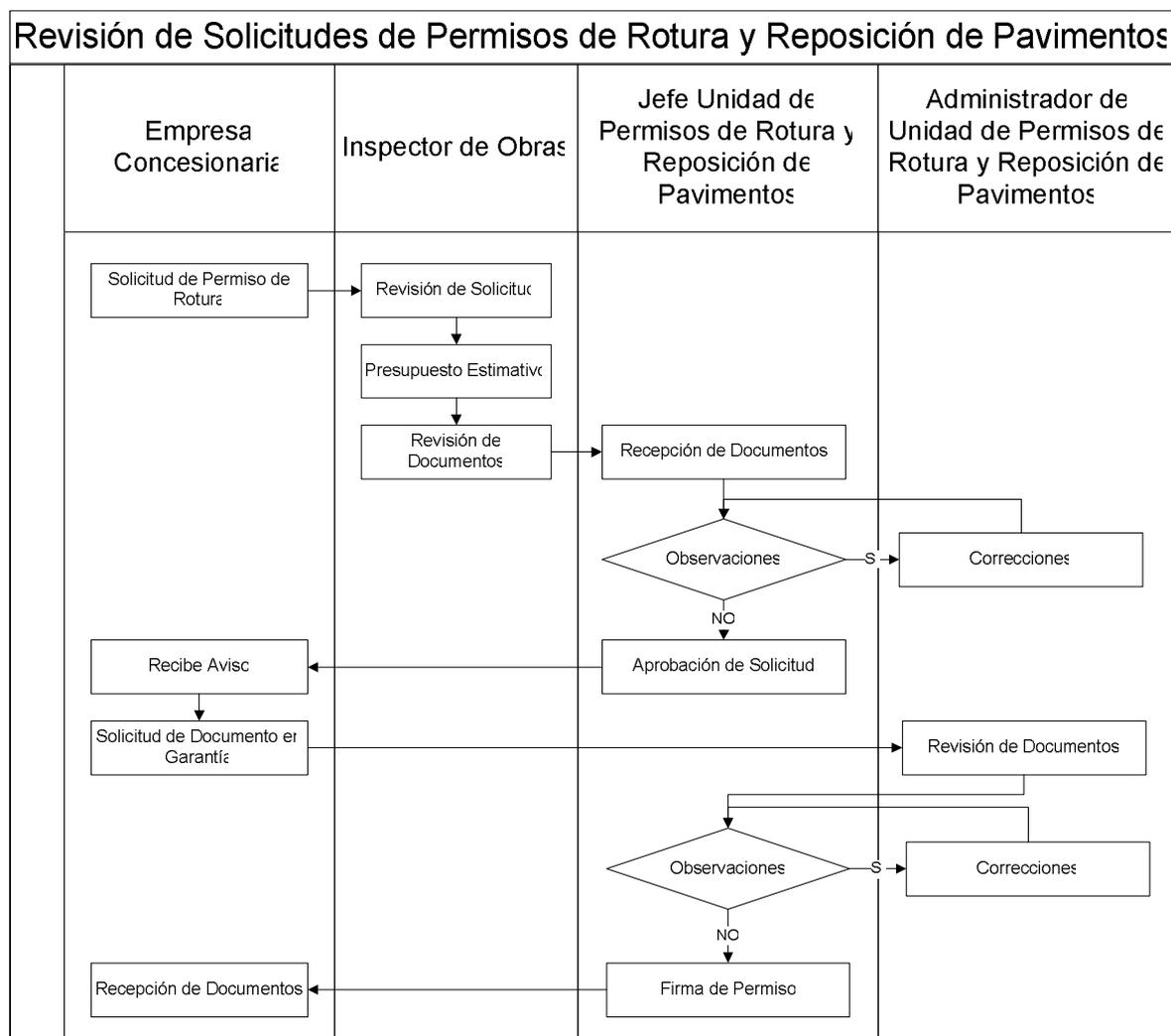
Elaborado por la Consultora.

### 3. Revisión de Solicitudes de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos

**Responsable:** Jefe Unidad de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos (J.U.P.R.R.P.)

**Descripción de la Actividad:** El Contratista pide una Solicitud de Permiso de Rotura en línea, la cual es revisada por un Inspector Técnico de Obras (ITO). Éste realiza un presupuesto estimativo, revisa los documentos, y entrega todo al JUPRRP, quien lo devuelve en caso de requerir corrección o lo aprueba y firma en caso de estar en orden. Luego, se avisa al contratista y comienza el proceso de contrato, para el que requiere validar y documentar adecuadamente la boleta de garantía. Los documentos son ingresados y revisados; en última instancia el JUPRRP aprueba y firma el “Permiso de Rotura y Reposición de Pavimentos”, el que se envía a la empresa.

**Cuadro I.81:  
Revisión de Solicitudes de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos**



Elaborado por la Consultora.

Fuente:

### Producto 3: Programa Barrio

Este producto involucra los siguientes dos subproductos:

- Programas Concursables
- Programa Barrios

Los procesos asociados a estos dos subproductos serán descritos de una manera similar a los procesos del segundo producto del SERVIU: Programas y Proyectos de Desarrollo urbano de la Ciudad de los cuales los subproductos involucrados son Infraestructura Sanitaria, Desarrollo Urbano y Proyectos Integrales. Se tratarán de esta forma debido a la semejanza de los procesos involucrados al interior de estos, donde los proyectos son licitados y deben seguir la misma estructura. Los procesos a describir son:

1. Diseño de Proyectos
2. Licitación de Proyectos

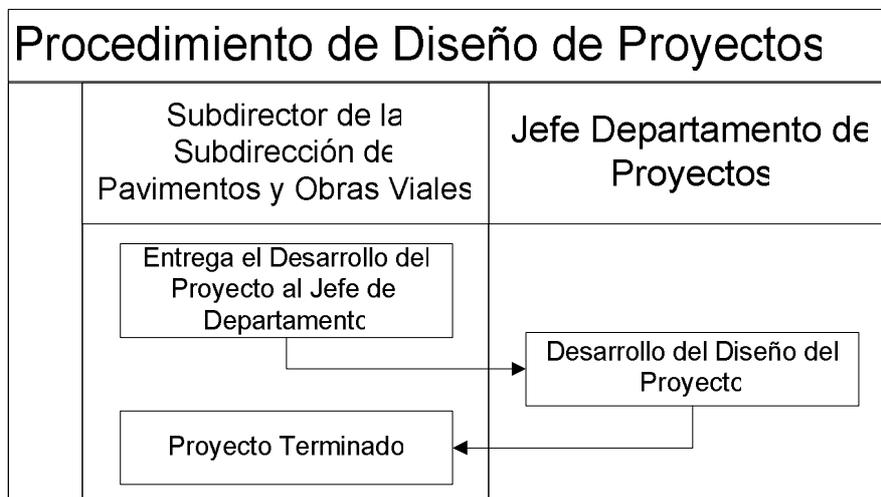
3. Administración y Contratación de Obra
4. Término de Obras
5. Liquidación de Contrato

## 1. Diseño de Proyectos

**Responsable:** Jefe de Departamento de Proyectos

**Descripción de la Actividad:** El Subdirector de SERVIU entrega el desarrollo del proyecto al Jefe de Departamento de Proyectos, de manera que este describa y diseñe las características y necesidades que cubrirá el proyecto, de acuerdo a la pauta del procedimiento con los puntos a desarrollar. Una vez terminado el procedimiento se da aviso al Subdirector.

**Cuadro I.82:  
Flujograma del Diseño de Proyectos**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 2. Licitación de Proyectos

Se diferenciarán los Pavimentos Participativos del resto de los programas debido a que siguen un proceso distinto al momento de la licitación. Para los demás subproductos, el proceso de licitación de proyectos es el mismo.

**Responsable:** Jefe de Departamento de Programación Física y Control

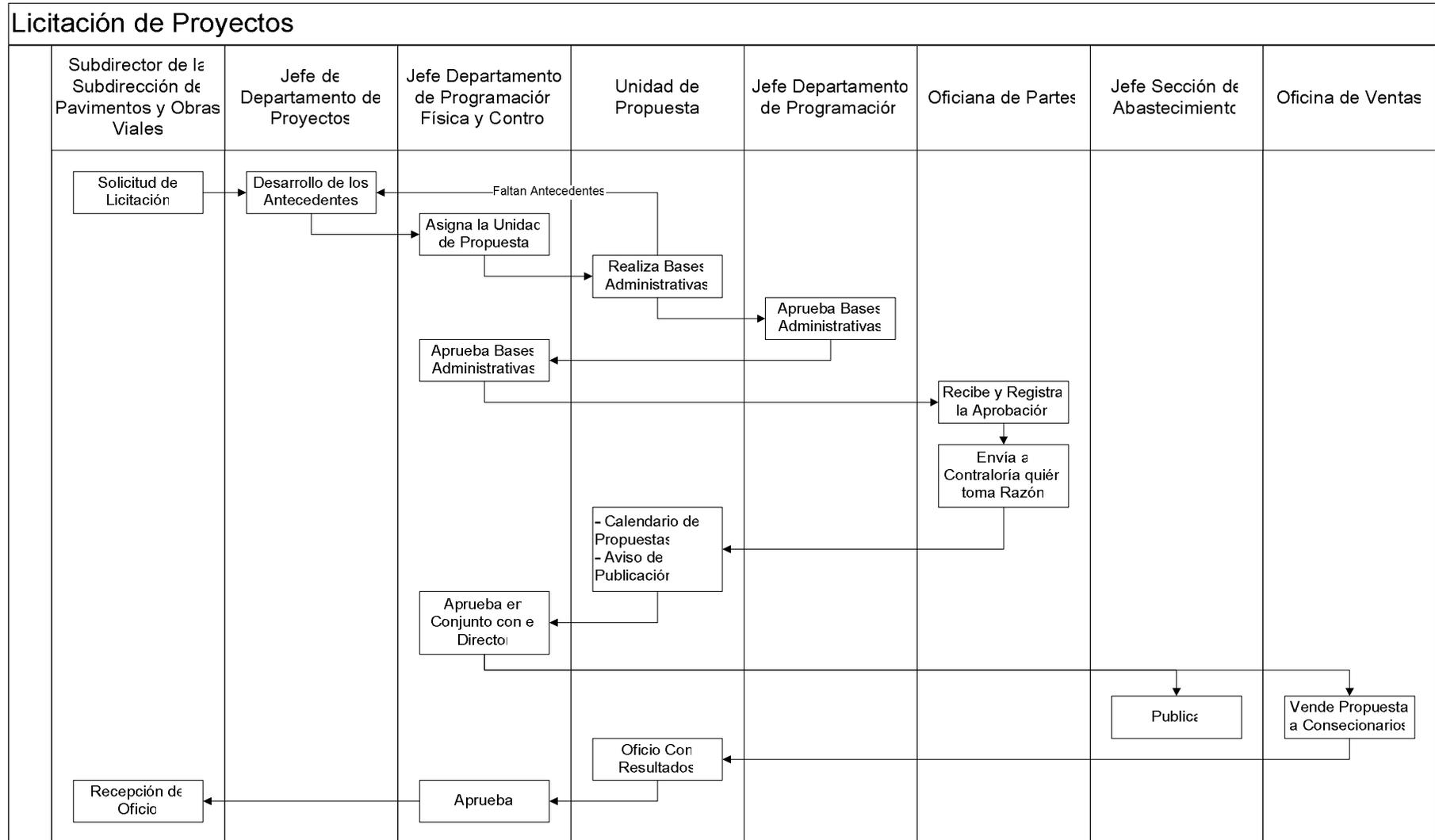
**Descripción de la Actividad:** Una vez que el diseño del proyecto, este es traspasado al departamento de proyectos, donde se realiza la lista de antecedentes de este. El proyecto es asignado a un Encargado dentro de la Unidad de Propuesta quién realiza las bases administrativas, las cuales son aprobadas por el Jefe de la unidad de Propuesta, por el jefe del Departamento de Programación y por el Jefe del Departamento de Programación Física y Control. Una vez aprobado la propuesta es enviada a la Oficina de Partes, quienes registran y asignan un número al proyecto.

Con esto el proyecto es enviado a la Contraloría para que esta tome razón. Con este trámite realizado el proyecto es devuelto a la Unidad de Propuesta, quienes desarrollan el Aviso de publicación y un CD con los antecedentes del proyecto. Con la aprobación del Director los antecedentes son enviados

al Jefe de Sección para que publique la licitación en el diario oficial y a la Oficina de Ventas para que venda el proyecto a los concesionarios.

Finalmente la Unidad de Propuesta envía un oficio con el resultado de la licitación realizado por dicha unidad en base a los mecanismos de selección que se han descrito en la sección correspondiente, al Sub Director de la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales.

**Cuadro I.83:  
Flujograma de la Licitación de Proyectos**



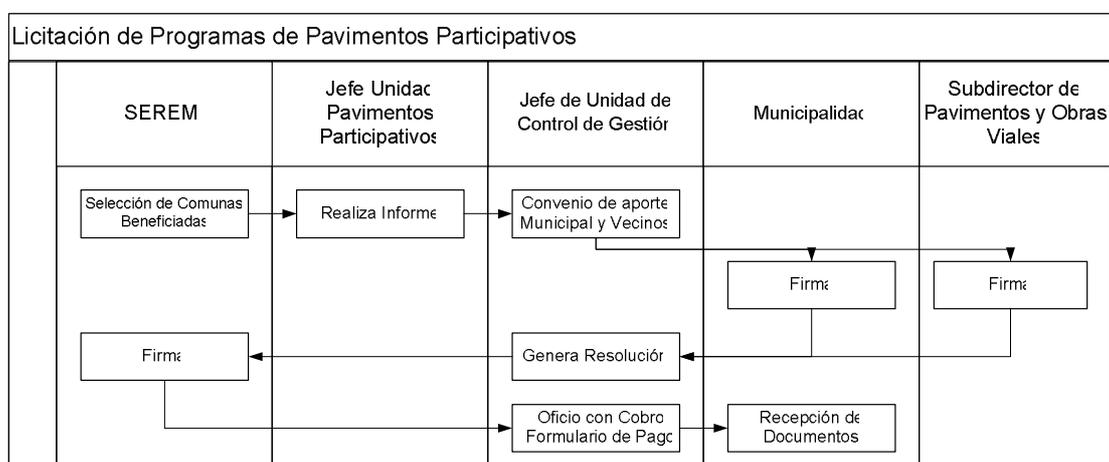
Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 2.1 Licitación del Programa de Pavimentos Participativos

**Responsable:** Jefe de Unidad de Control de Gestión

**Descripción de la Actividad:** El SEREMI selecciona las comunas beneficiadas y envía listado al Jefe de Unidad de Pavimentos Participativos (JUPP), quién informa al Jefe de Unidad de Control de Gestión (JUCG) quién genera el convenio de Aporte Vecinal y de las Municipalidades enviándolo para la firma del Subdirector de Pavimentación y Obras Viales (SDPOV) y de los Municipalidades. Una vez firmado por ambas partes el JUCG genera la resolución que el SERVIU RM firma. Una vez firmado el JUCG genera el oficio con el cobro a las Municipalidades y el Formulario de Pago enviándolos ambos a las Municipalidades. Como ya se ha descrito anteriormente, este programa se financia con aportes de los propios vecinos, del municipio y del MINVU.

**Cuadro I.84:**  
**Flujograma de la Licitación del Programa de Pavimentos Participativos**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 3. Administración y Contratación de Obras

**Responsable:** Inspector de Obras (ITO)

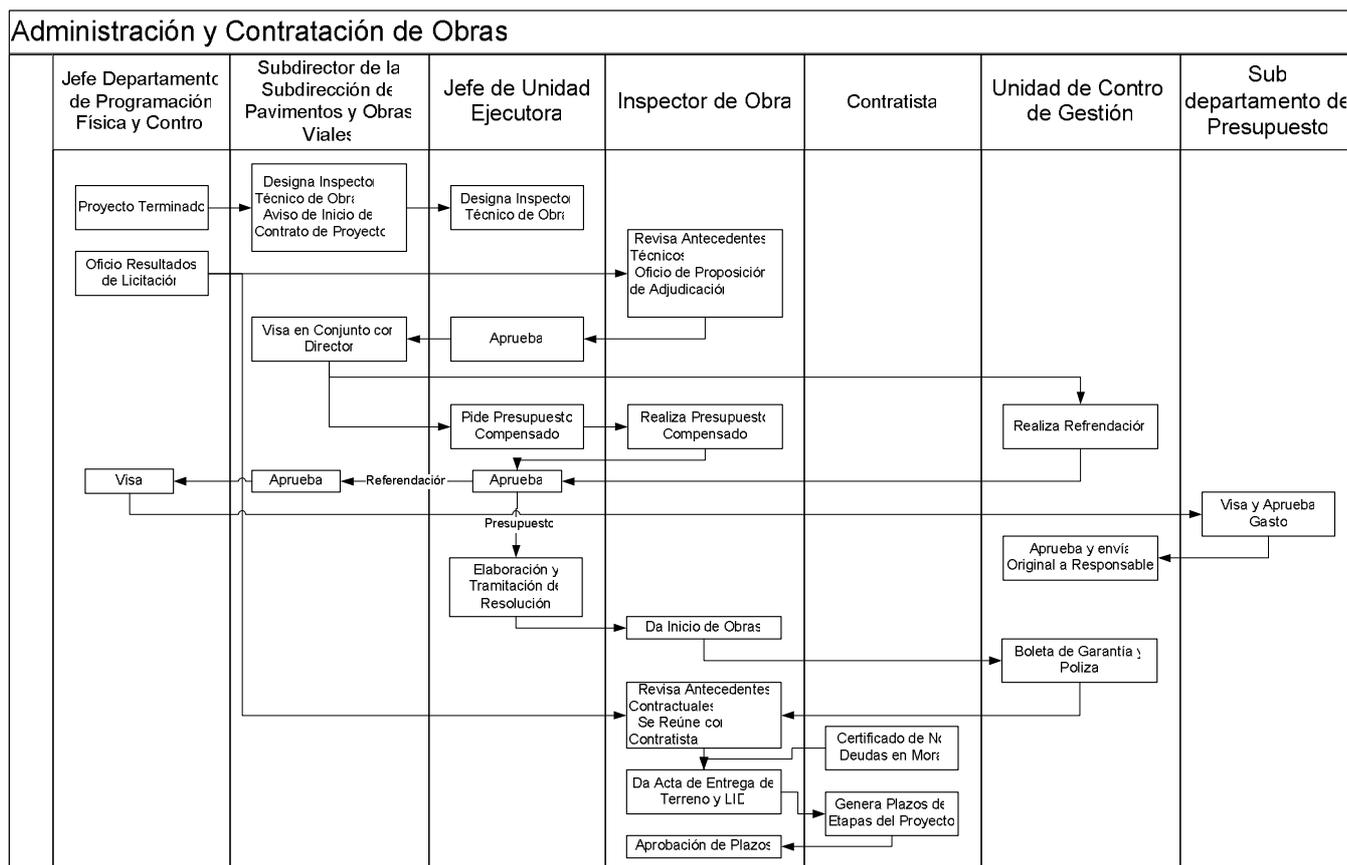
**Descripción de la Actividad:** Para comenzar este proceso se debe elegir un Inspector de Obras (ITO), principal responsable para que el proyecto continúe de buena forma. Este es seleccionado por medio del Subdirector de la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales (SSPOV) y confirmado por el Jefe de la Unidad Ejecutora (JUE).

Con los antecedentes de la licitación el ITO realiza el Oficio de Proposición de Adjudicación, el cuál necesariamente deberá ser aprobado por el JUE y visado por el SSPOV en conjunto con el Director. Una vez que todo está en orden se solicitan el Presupuesto Compensado al ITO y la Refrendación a la Unidad de Control de Gestión (UCG). El primero siendo aprobado por el JUE y el segundo por el JUE, la SSPOV, el Jefe de Departamento de Programación Física y Control y finalmente por el Sub Departamento de Presupuesto.

En la Unidad Ejecutora (UE) se realiza la Resolución del Documento de Origen, a partir del Presupuesto Compensado, la resolución debe ser aprobado por UCG, ITO; JUE, SSPOV, para luego ser aprobado por el SERVIU.

Con estos documentos el ITO da el Inicio de Obras. Debe solicitar el documento para la petición de la Boleta de Garantía y Póliza. El contratista debe aportar el Certificado de "No Deudas en Mora" para que se tramiten el Acta de Entrega de Terreno y la LID. Una vez que estos son entregados al contratista, este debe generar una acta con los plazos de las etapas del proyecto, además de una certificado de la recepción del Acta de Entrega de Terreno. El ITO finalmente aprueba estos plazos.

**Cuadro I.85:  
Flujograma Administración y Contratación de Obras**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

#### 4. Sub Procesos de la Contratación y Administración de Obras

Los subprocesos aquí mencionados cumplen con el requisito de que no son obligatorios y entran en acción en medida de que aparezcan en el contrato o una de las partes las activa.

Los subprocesos que lo componen serán descritos separadamente y corresponden a:

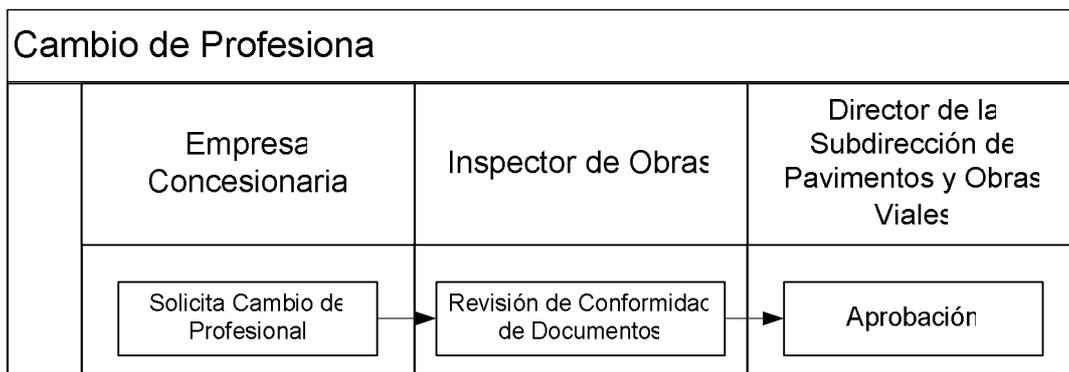
- Cambio de Profesional
- Elaboración de Estados de Pago
- Anticipo de materiales
- Calificación Intermedia
- Modificación de las bases
- Renovación de Boletas de Garantía y/o Póliza
- Tramitación Resolución Devolución Boleta de Garantía Anticipo Materiales
- Resolución Liquidación Valores Proforma

#### 4.1 Cambio de Profesional

**Responsable:** Inspector de Obras

**Descripción de Actividades:** En caso que la Empresa Concesionaria decida cambiar a algún profesional que participe en uno de sus proyectos deberá llenar una solicitud y levantarla a la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales. El ITO revisa que la solicitud cumpla con los requerimientos y una vez confirmados los envía al Director para su aprobación.

**Cuadro I.86:  
Flujograma Cambio de Profesional**



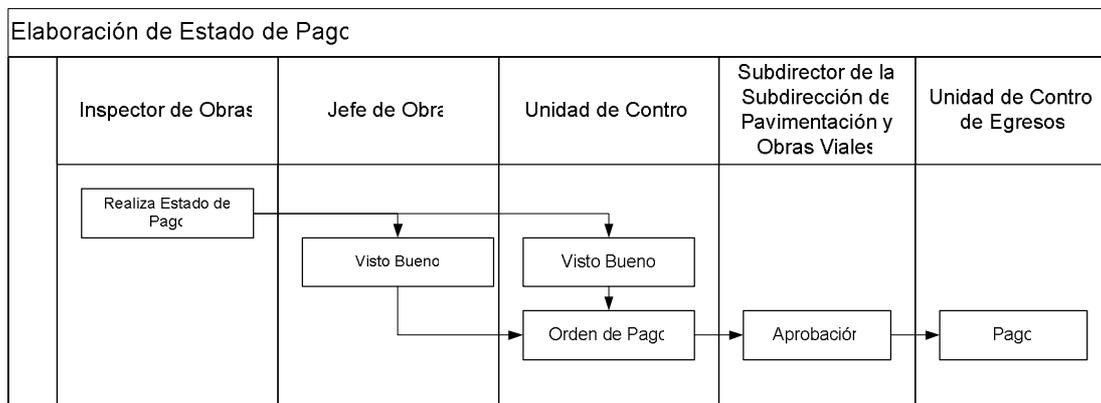
Fuente: Elaborado por la Consultora.

○ **Elaboración de Estados de Pago**

**Responsable:** Inspector de Obras (ITO)

**Descripción de Actividades:** El Estado de pago corresponde al informe que establece el estado de avance de la obra respecto de los costos asociados a dicho estado. El ITO realiza el documento del estado de pago, entregándolo al Jefe de Obra y a la Unidad de Control de Gestión (UCG) para su visto bueno. La UCG realiza la Orden de Pago, y con la aprobación del Subdirector se envía a la Unidad de Control de Egresos quién realiza el Pago a la Empresa Concesionaria.

**Cuadro I.87:  
Flujograma Elaboración de Estado de Pago**



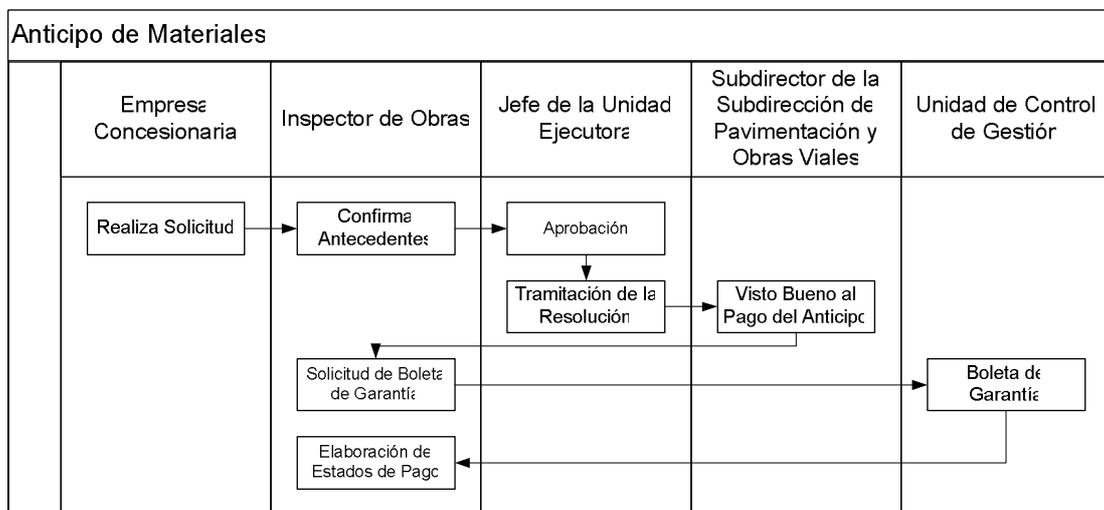
Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 4.3 Anticipo de Materiales

**Responsable:** Inspector de Obras (ITO)

**Descripción de Actividades:** La Empresa Concesionaria realiza la solicitud de Anticipo de Materiales a la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales, el ITO confirma que la solicitud y los antecedentes estén completos, una vez confirmada por él pide al Jefe de la Unidad Ejecutora (JUE) su autorización, iniciando de esta manera la Tramitación de la Resolución. Con la tramitación lista el Sub Director indica el pago del anticipo, con lo que el ITO solicita a la UCG una Boleta de Garantía. Con los documentos aprobados se realiza el proceso de Elaboración de Estados de Pago.

**Cuadro I.88:  
Flujograma Anticipo de Materiales**



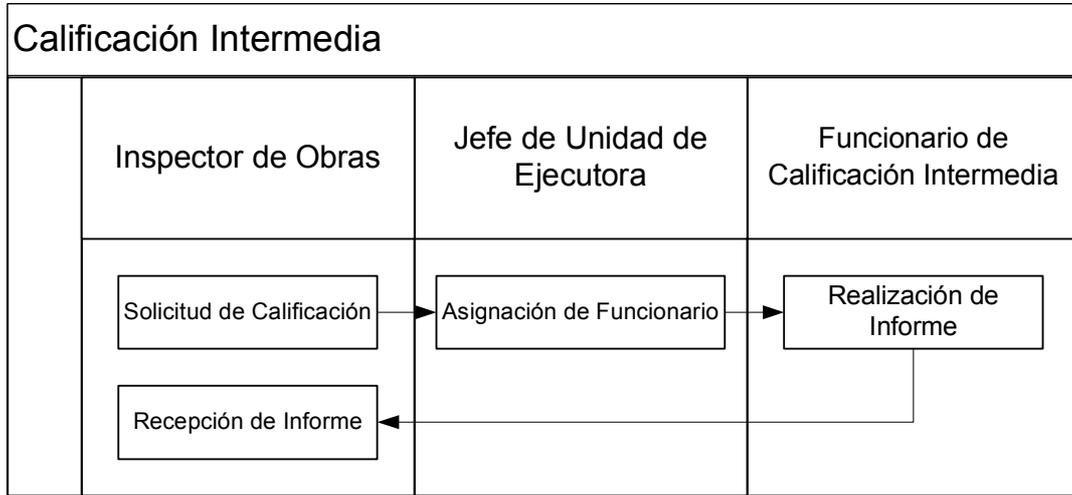
Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 4.4 Calificación Intermedia

**Responsable:** Inspector de Obras (ITO)

**Descripción de Actividades:** Cuando corresponda según las bases del contrato el ITO realizará la petición al Jefe de la Unidad Ejecutora (JUE) para realizar la calificación intermedia. El JUE asignará funcionarios para realizar la calificación, quienes deberán informar al ITO los resultados de esta.

**Cuadro I.89:  
Flujograma Calificación Intermedia**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

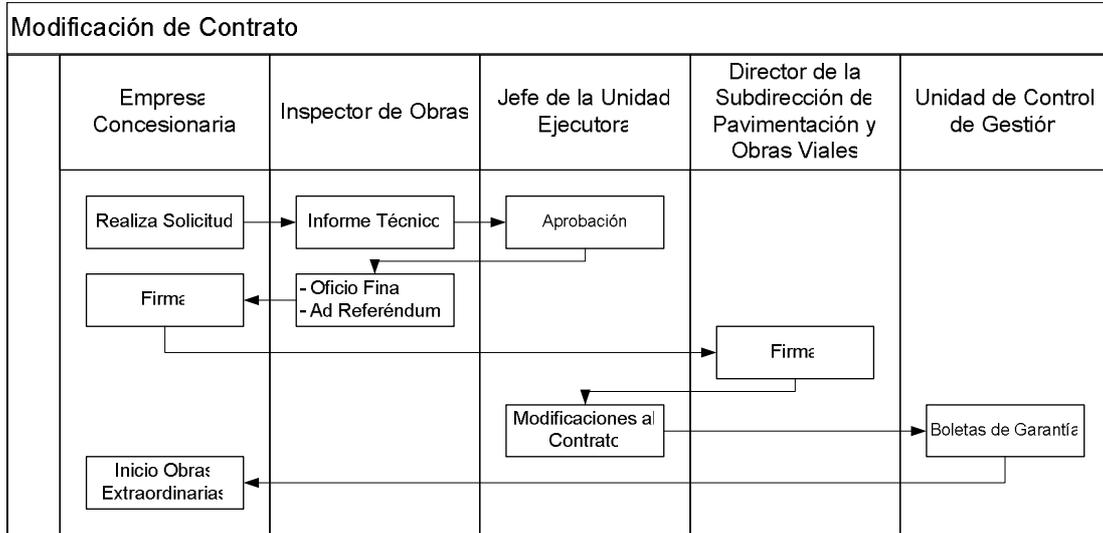
#### 4.5 Modificaciones de Contrato

**Responsable:** Inspector de Obras (ITO)

**Descripción de Actividades:** El contratista envía al ITO la petición de modificación del contrato, modificación que puede hacer referencia a diferentes aspectos, tales como plazos, mintos, especificaciones, entre otras. Este realiza el Informe Técnico de la solicitud, informando al Jefe de la Unidad Ejecutora (JUE) para que la revise. El JUE realiza el oficio final y el Ad-referendum para modificar el contrato.

Se solicita la firma del contratista y luego la del Director de la Subdirección. Con las dos firmas aprobadas se realiza la modificación del contrato bajo la responsabilidad del JUE. Finalmente se piden las Boletas de Garantía a la Unidad de Control de Gastos (UCG) y se da el inicio a las obras extraordinarias.

**Cuadro I.90:  
Flujograma Modificaciones de Contrato**



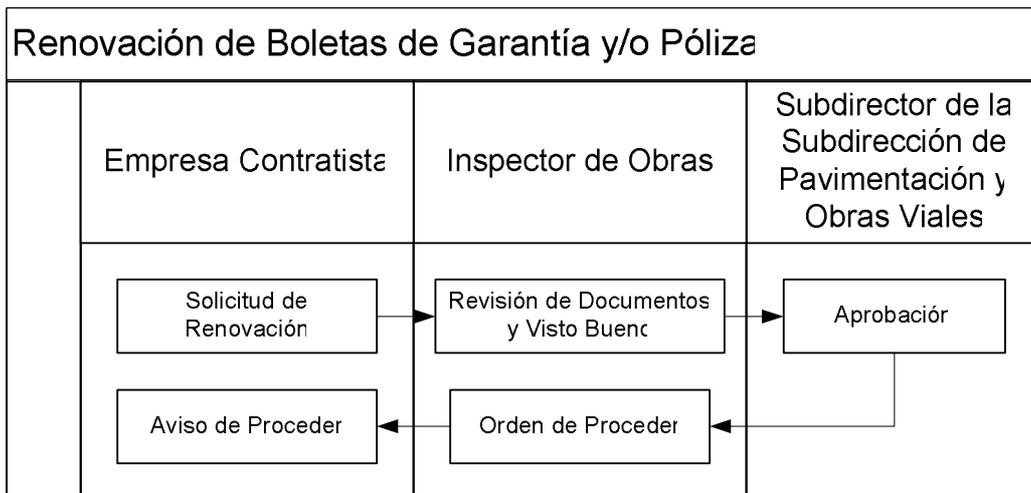
Fuente: Elaborado por la Consultora.

#### 4.6 Renovación de Boletas de Garantía y/o Póliza

**Responsable:** Inspector de Obras

**Descripción de Actividades:** El contratista realiza la solicitud de renovación de Boletas de Garantía con todos los documentos necesarios al ITO. La boleta de garantía es el documento financiero que se utiliza para garantizar la solvencia y seriedad de las propuestas. El ITO realiza la petición y además visa que todos los papeles estén en orden, con la aprobación del Subdirector se le informa al contratista.

**Cuadro I.91:  
Flujograma Renovación de Boletas de Garantía y/o Póliza**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

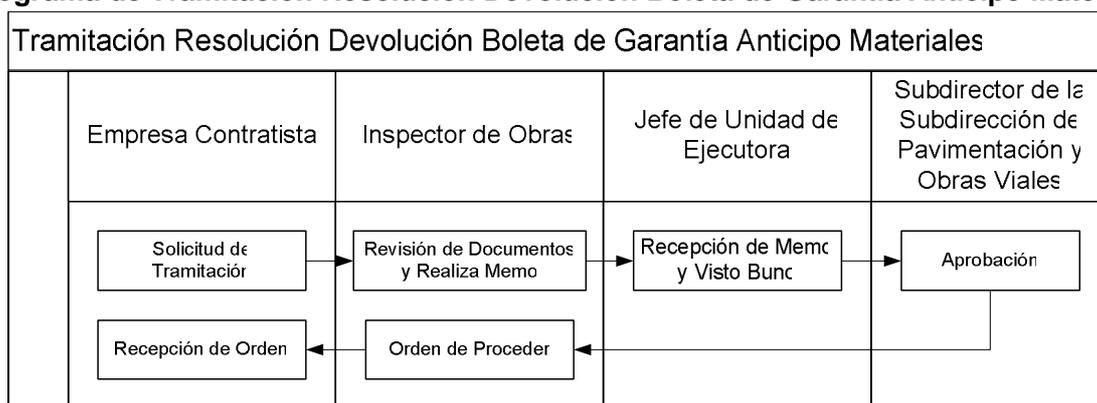
#### 4.7 Tramitación Resolución Devolución Boleta de Garantía Anticipo Materiales

**Responsable:** Inspector de Obras

**Descripción de Actividades:** El contratista realiza la Solicitud al ITO, quién revisa que todos los documentos estén en orden. Una vez aprobados envía un memorandum al JUE para que este envíe el documento para aprobación. Una vez aprobado se le ordena al ITO proceder y este da aviso al contratista.

**Cuadro I.92:**

**Flujograma de Tramitación Resolución Devolución Boleta de Garantía Anticipo Materiales**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

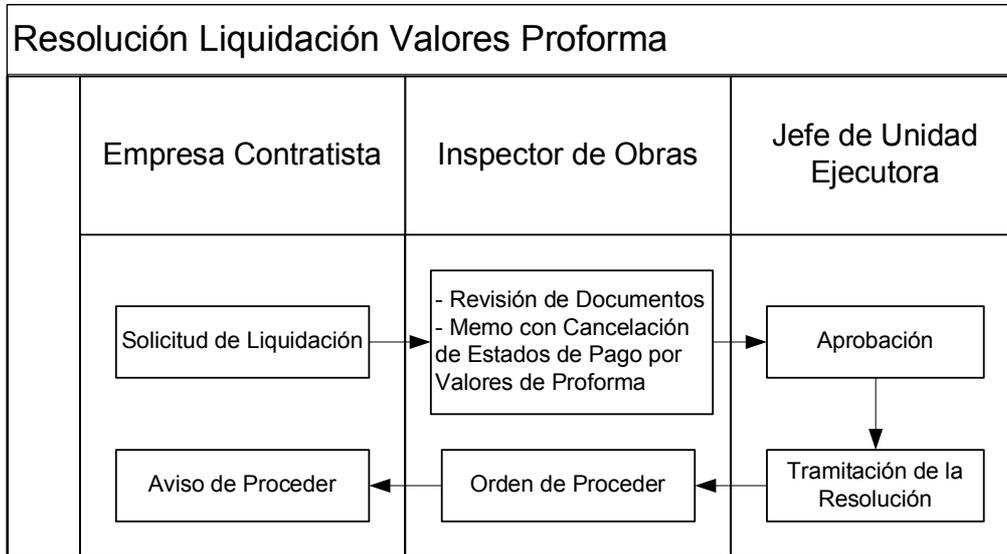
#### 4.8 Resolución Liquidación Valores Proforma

**Responsable:** Inspector de Obras

**Descripción de Actividades:** La empresa contratista realiza la Solicitud de liquidación de Valores Proforma al ITO, quién revisa que todo esté en orden informando mediante un memorandum al Jefe de la Unidad de Ejecución (JUE) la cancelación de los Estados de Pago por concepto de Valores Proforma<sup>59</sup>. Éste envía el documento para que se Tramite la Resolución y se apruebe la solicitud. Una vez aprobado se le ordena al ITO proceder y este da aviso al contratista, produciendo el pago por el concepto de Valores Proforma.

<sup>59</sup> Las cantidades que señala la Institución para responder a los pagos que por su naturaleza y/o procedencia, no pueden ser establecidos con exactitud en el momento de solicitarse las propuestas o convenirse los tratos, Estas cantidades deberán ser consultadas por el Contratista en su oferta, sin modificación de ninguna especie. (Manual de Inspección Técnica de Obras, [http://educacion.ucv.cl/prontus\\_formation/site/artic/20070906/asocfile/ASOCFILE120070906124821.pdf](http://educacion.ucv.cl/prontus_formation/site/artic/20070906/asocfile/ASOCFILE120070906124821.pdf))

**Cuadro I.93:  
Flujograma de Resolución Liquidación Valores Proforma**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

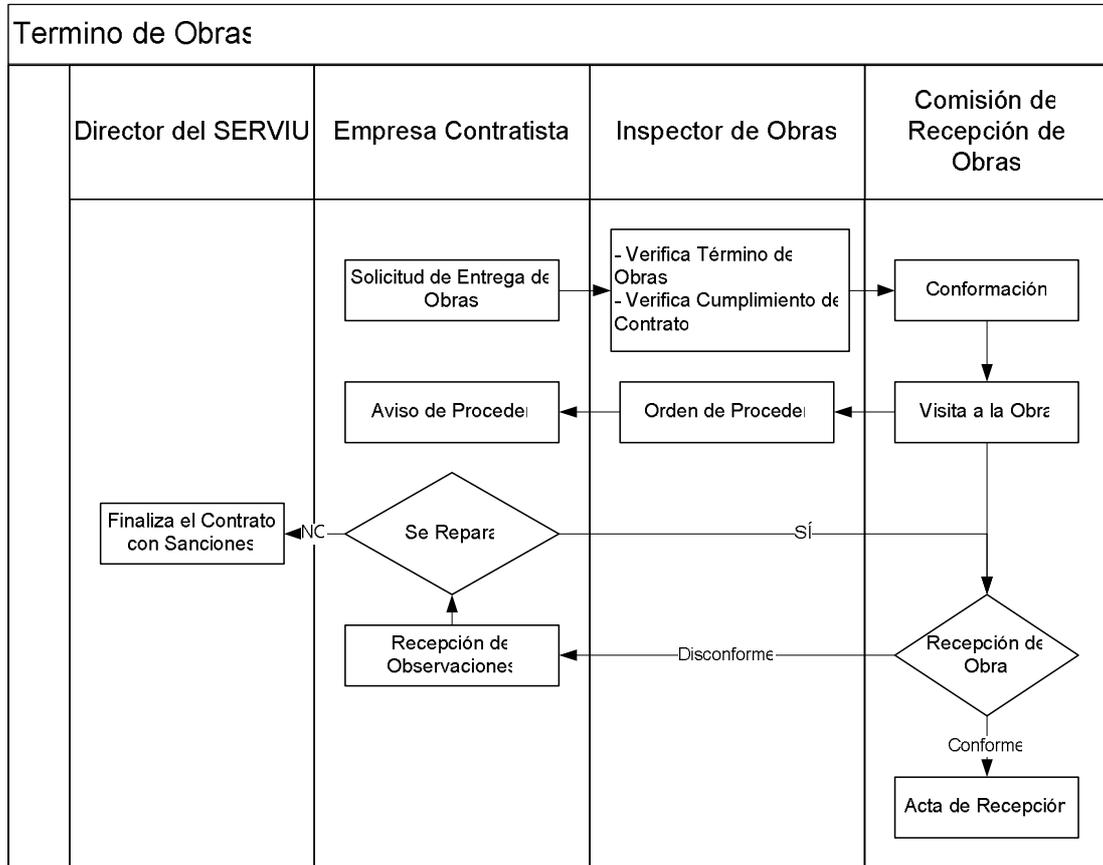
## 5. Termino de Obras

Se diferenciarán los Pavimentos Participativos del resto de los programas debido a que siguen un proceso distinto al momento de la confirmación de término.

**Responsable:** Comisión de Recepción de Obras

**Descripción de Actividades:** La empresa concesionaria ingresa la solicitud de entrega de obras. El ITO verifica el término y que el contrato se haya cumplido. Se forma una Comisión con los profesionales que hayan estado involucrados en el desarrollo de la obra, para recibir o no las obras. Si la comisión, luego de visitar la obra, recepciona, se levanta el Acta de Recepción en caso contrario emite las observaciones con el plazo para arreglarlas. Si la concesionaria no arregla las observaciones Director del SERVIU puede dar término anticipado a contrato y proceder con sanciones. Si repara las observaciones y está conforme se levanta el acta de recepción, en caso contrario se vuelve a dar plazo para los arreglos.

**Cuadro I.94:  
Flujograma de Término de Obras**



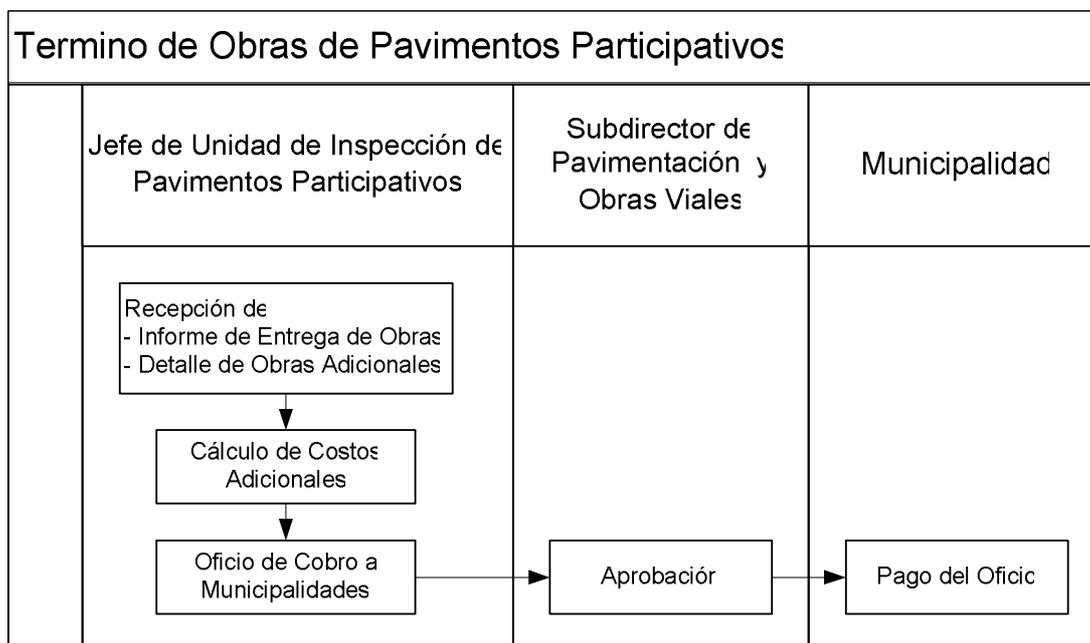
Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 5.1 Término de Obras de Pavimentos Participativos

**Responsable:** Jefe de Unidad de Inspección de Pavimentos Participativos (JUIPP)

**Descripción de Actividades:** Con el informe de entrega de obras más el detalle de las obras adicionales que se tuvieron que desarrollar (debido a imprevistos o mejoras al proyecto inicial) el JUIPP calcula los costos adicionales de las obras anexas, preparando el Oficio de Cobro a las Municipalidades. Se envía el Oficio al Subdirector de Pavimentación y Obras Viales para Aprobación. El oficio es enviado a las Municipalidades que generan el Pago del Oficio.

**Cuadro I.95:  
Flujograma de Termino de Obras de Pavimentos Participativos**



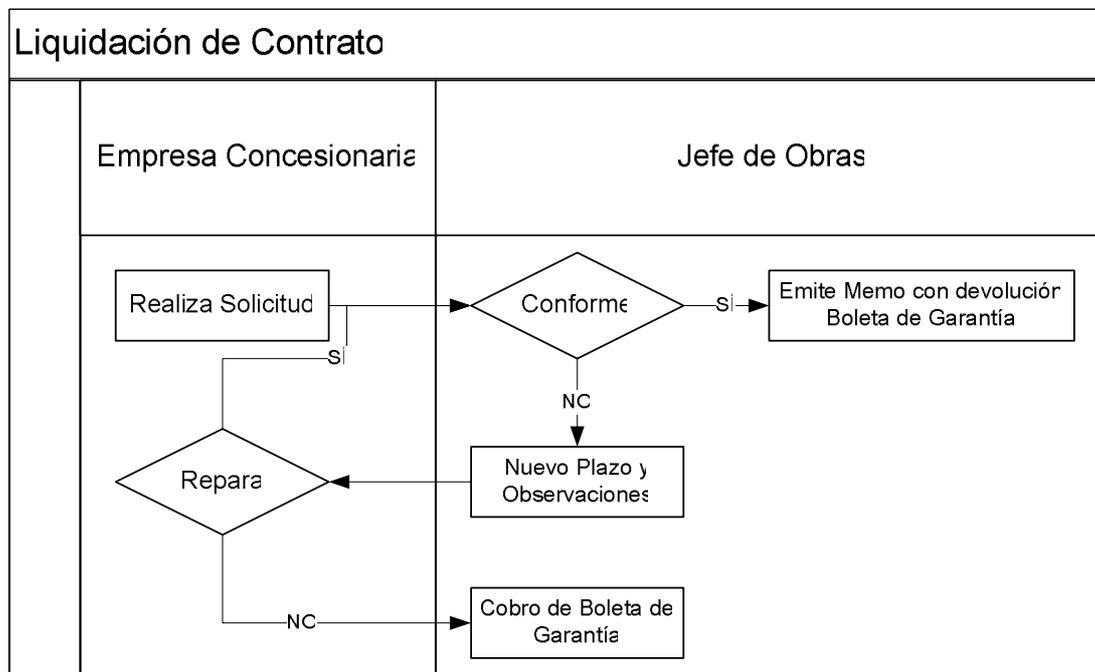
Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 6 Liquidación de Contrato

**Responsable:** Jefe de Obra (JDO)

**Descripción de la Actividad:** La Concesionaria solicita la Liquidación del Contrato al JDO, si la recepción está conforme el JDO emite un memo a la Unidad de Control de Gestión, al dar el visto bueno el JDO emite el memo con la devolución de la Boleta de Garantía. En caso que la recepción no esté conforme el JDO emite las observaciones y da nuevo plazo a la Concesionaria junto con una extensión del plazo de la Boleta de Garantía. Si la concesionaria no arregla las observaciones se hace efectiva la Boleta de Garantía, en caso contrario y con la recepción conforme se devuelva la Boleta de Garantía.

**Cuadro I.96:  
Flujograma de Liquidación de Contrato**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 3.5 Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable

#### 3.5.1 Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos

Los mecanismos de asignación y transferencia de recursos entre el MINVU y el SERVIU siguen el proceso de gestión ministerial el cual se enmarca en el ciclo presupuestario del Estado.

En términos generales, la coordinación comienza el proceso de planificación convocado la División de Finanzas del MINVU, en que participan tanto el Departamento de Control de Gestión y el Departamento de Presupuesto, el cual se puede realizar mediante un taller u otro método. En el proceso se presentan las prioridades ministeriales, las definiciones estratégicas, los indicadores de gestión y las metas ministeriales.

En relación a la formulación del presupuesto anual comienza entre los meses de Junio y Agosto del año anterior al ejercicio por programar, en donde se analiza la cartera de proyectos y se determina cuáles proyectos vigentes tendrán continuidad en el período siguiente. Luego, durante los meses de septiembre y octubre, el presupuesto exploratorio con el que se ha trabajado y que ha sido presentado a DIPRES por medio del MINVU, se analiza a la luz de los lineamientos dados por el este mismo Ministerio. Seguidamente, se recibe de DIPRES un marco presupuestario y se introducen las modificaciones pertinentes para adecuarse a dicho marco. Este proceso de formulación de

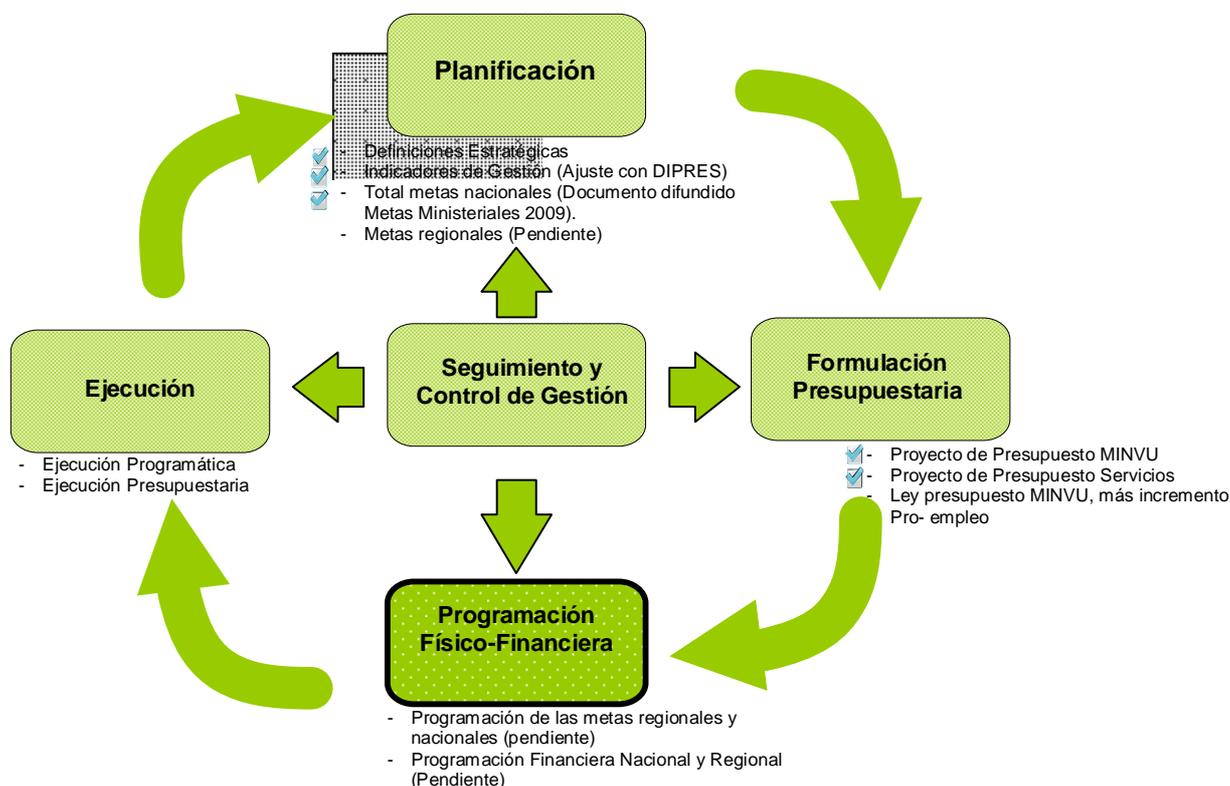
presupuesto cuenta con la participación de los profesionales del Sub Departamento de Presupuesto y también con profesionales relacionados a la gestión de cada proyecto.

El MINVU es el encargado de presentar su propio presupuesto a la DIPRES que lo incluye en su propuesta para el Congreso. Una vez aprobado (antes del 30 de noviembre), el MINVU determina el Presupuesto Ley para el SERVIU.

Este presupuesto genera un marco de acción para el Servicio, sin embargo estos montos serán modificados a lo largo del año, a medida que se solicita mes a mes el aumento o la liberación de fondos del Presupuesto Ley, a través de decretos modificatorios para las necesidades del período, las que incorporarán la nueva información que vaya surgiendo. Estas solicitudes se harán hasta noviembre del año en ejercicio, lo que conformará el Presupuesto Vigente, que es la cuenta contra la cual finalmente se compara el Presupuesto Ejecutado.

A continuación se presenta un cuadro esquemático del proceso:

**Cuadro I.97: Proceso de Gestión Ministerial**



Fuente: Subsecretaría MINVU.

Como se puede observar, existe un proceso cíclico, de duración anual, compuesto por distintas etapas y que constantemente existe un seguimiento y control de la gestión.

En base a lo descrito, queda claro entonces que las asignaciones y transferencias presupuestarias, hacia y entre distintos productos estratégicos vienen definidas desde el nivel central, quedando en manos de SERVIU el rol ejecutor de los recursos asignados.

### 3.5.2 Producción externalizada y modalidades de pago

Como producto de las nuevas tendencias en la gestión pública, cada vez son más las labores que se externalizan al sector privado, para permitir a los servicios públicos concentrarse en las funciones más estratégicas. El SERVIU Metropolitano no escapa a esta tendencia externalizando total o parcialmente una serie de productos y servicios que le son ajenos a sus funciones estratégicas, entre los que se pueden mencionar los servicios de seguridad, limpieza, movilización, impresión y fotocopiado, capacitación, etc. Además existen también una serie de servicios relacionados con el sector vivienda que si bien se relacionan con el quehacer diario del servicio, se ha optado por su externalización de manera parcial o completa en consideración a las ventajas que puede ofrecer el sector privado en su realización. Entre este tipo de pueden mencionar contratistas que ofrecen servicios en la construcción de edificaciones o servicios de urbanización en obras viales, obras sanitarias, obras de electrificación, etc. También se pueden encontrar servicios dedicados a la inspección técnica de obras, laboratorios técnicos de calidad de construcción, realización de proyectos de cálculo estructural, etc.

Sin embargo, uno de los servicios más novedosos en ser externalizados, y que ha convertido al Ministerio de Vivienda chileno a la vanguardia en lo que se refiere producción externalizada de bienes públicos es la externalización de la asistencia técnica para la provisión de los subsidios habitacionales. Los principales programas que hacen uso intensivo de esta fórmula de producción son el Fondo Solidario de Vivienda (FSV), el Subsidio Habitacional Rural (SHR) y el Programa de Protección del Patrimonio Familiar (PPPF).

Por esta razón, y teniendo en cuenta tanto su carácter innovador y la importancia presupuestaria que han adquirido los programas mencionados, es que se ha considerado que los componentes más relevantes para ser descritos en esta sección son el FSV, el SHR y el PPPF.

Cabe hacer notar que durante el periodo de evaluación, entró en rigor el D.S N° 184, (V. y U.), del 02.12.08 que modifica el D.S. N° 174 (V. y U.), de 2005 y que entró en rigor tras su publicación en el diario oficial el 31.03.09, poco días antes de que la Consultora entregara su informe final preliminar. Por esta razón, se hace presente que el estudio considera tanto en lo que se refiere a su descripción como a su evaluación, la información actualizada hasta la novena modificación del D.S N° 174 (V. y U.) realizada por el D.S N° 51, (V. y U.), de 01.02.08 y publicada en el Diario Oficial el 10.04.08.

Para la entrega de subsidios habitacionales la normativa vigente<sup>60</sup> considera la provisión externalizada de los servicios de asistencia técnica mediante Entidades de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS) para el caso del FSV y por Prestadores Sociales de Asistencia Técnica (PSAT) en el caso del SHR y el PPPF.

Las EGIS son personas jurídicas, de derecho público o privado, con o sin fines de lucro mientras que las PSAT pueden ser personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, con o sin fines de lucro.

---

<sup>60</sup> Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 cuya última modificación fue mediante la Resolución N° 557, (V. y U.) de 2007 publicada en el Diario Oficial el 03.01.08.

Los servicios de asistencia técnica y social desarrollados por las EGIS o los PSAT, consideran una a más de las labores que se identifican según las siguientes modalidades.

#### Modalidad A: Asistencia Técnica y Social para la Construcción de la Viviendas

Aplicable a las siguientes tipologías de proyectos:

- Construcción en Nuevos Terrenos
- Construcción en Sitios de Propiedad de los Residentes
- Densificación Predial
- Adquisición y Rehabilitación de Inmuebles
- Otros

Esta modalidad de asistencia técnica y social comprende:

*Organización de la Demanda y Plan de Habilitación Social Pre Selección del Proyecto*<sup>61</sup>, que comprende la organización de la demanda, la obtención de la personalidad jurídica del grupo, cuando corresponda, el apoyo y gestión para la obtención de todos los antecedentes relativos al grupo familiar exigidos para postular, así como la elaboración del Plan de Habilitación Social. Se entiende que esta prestación de servicios se ha cumplido satisfactoriamente si se acredita lo siguiente:

- Certificado de Calificación Definitiva y de Selección del Proyecto.
- Plan de Habilitación Social aprobado por SERVIU. Este Plan deberá incluir el Diagnóstico de las Familias; la realización de actividades que acrediten el conocimiento de las familias acerca del Programa al que se postula y aquéllas que acrediten involucramiento y conformidad de las familias con el proyecto respectivo.

*Elaboración de los Proyectos Técnicos*, que comprende la realización de todos los proyectos técnico-constructivos exigidos para postular a los distintos Programas Habitacionales apoyados por servicios de asistencia técnica y social, esto es, los proyectos de urbanización y de loteo del conjunto, si procede, y los proyectos de arquitectura y estructura de la vivienda. Se entiende que esta prestación de servicios se ha cumplido satisfactoriamente si se acredita lo siguiente:

- Elaboración, presentación y aprobación de los proyectos de arquitectura y de estructura de la vivienda, con su respectivo presupuesto, que incluya, a lo menos, planimetría y especificaciones técnicas de la vivienda, incluida la ampliación de ésta y el plano de loteo, cuando corresponda.
- Elaboración, presentación y aprobación de los proyectos de urbanización del conjunto habitacional, con su respectivo presupuesto.

*Plan de Habilitación Social Post Selección del Proyecto*, que comprende el desarrollo de todas las actividades contenidas en el Plan de Habilitación Social presentado y aprobado por el SERVIU para el proyecto habitacional respectivo. Se entiende que esta prestación de servicios se ha cumplido satisfactoriamente si se acredita lo siguiente:

- Que las actividades del Plan de Habilitación Social Post Selección del Proyecto han sido desarrolladas conforme a lo señalado en los reglamentos de los respectivos Programas y a lo aprobado por el Banco de Proyectos, debiendo contar éstas con la aprobación final del SERVIU.

---

<sup>61</sup> Previo a la selección del proyecto.

- El Plan de Habilitación Social Post Selección del Proyecto, deberá consignar como mínimo las siguientes áreas de intervención, conforme a lo señalado en los reglamentos de los respectivos Programas Habitacionales: Área Seguimiento del Proyecto Habitacional, Área Formación de Futuros Propietarios y Área de Redes Comunitarias. En los respectivos programas se consigna

*Gestión Legal y Administrativa del Proyecto*, que comprende el desarrollo y/o ejecución de todas las actividades de índole jurídico y/o administrativo que considera la fase de postulación del proyecto al Banco de Proyectos, así como la ejecución de las obras. En este caso, se consideran actividades tales como la contratación de las obras y redacción y obtención de los documentos relacionados con este proceso, la tramitación de los permisos de edificación y aprobaciones y/o factibilidades necesarias para la ejecución de las obras y recepción de las mismas, la gestión para la aprobación de los cambios del proyecto, cuando corresponda, la tramitación de la recepción final de las obras, las inscripciones correspondientes en el Conservador de Bienes Raíces y, en general, el desarrollo de todos los trámites y acciones necesarias para la correcta ejecución de las obras, recepción de las mismas y el pago de los subsidios. Se entiende que esta prestación de servicios se ha cumplido satisfactoriamente si se acompañan a lo menos los siguientes antecedentes:

- Contrato de construcción suscrito de acuerdo a lo señalado en el respectivo Programa Habitacional, entre la empresa constructora, el beneficiario o el representante legal de los mismos, y la EGIS o el PSAT, según corresponda, que contenga a lo menos las estipulaciones del contrato tipo proporcionado para estos efectos por el SERVIU.
- Inscripción de dominio vigente del terreno, en los términos contemplados por los reglamentos que regulan el FSV o el SHR, según corresponda.
- Permiso de Edificación otorgado por la Dirección de Obras Municipales.
- Aprobaciones y/o factibilidades de dación de servicios vinculados a la urbanización del proyecto.
- Certificado de recepción municipal de las obras.
- Copia de las inscripciones correspondientes en el Conservador de Bienes Raíces.

Las actividades contempladas deberán ser realizadas por profesionales competentes en la materia, debiendo obtener los resultados que para cada una de ellas se indican a continuación:

**Cuadro I.98: Resultados u Objetivos esperados por área**

Área	Actividad	Resultados u Objetivos
Organización de la Demanda y Plan de Habilitación Social Pre Selección del Proyecto	Organización de la demanda, la obtención de la personalidad jurídica del grupo, cuando correspondan el apoyo de la obtención de todos los antecedentes y documentos exigidos para postular y la elaboración del proyecto de habilitación social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Habilitación Social aprobado por el SERVIU. Este plan deberá consignar actividades vinculadas a: diagnósticos de las familias, actividades que acrediten conocimiento de las familias acerca del Programa al que se postula y actividades que acrediten involucramiento y conformidad de las familias con el proyecto que se postula.</li> <li>- Obtención del Certificado de Calificación Definitiva del proyecto.</li> </ul>
Elaboración de Proyectos Técnicos	Diseño y Aprobación de Proyectos de Arquitectura y Estructura de la Vivienda de Loteo, según corresponda, y de Urbanización del	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de arquitectura.</li> <li>- Proyecto de estructura.</li> <li>- Proyecto de loteo (si corresponde)</li> <li>- Proyectos de urbanización.</li> <li>- Verificar si el presupuesto desglosado de</li> </ul>

	Conjunto.	la obra se cubre con el financiamiento disponible para el proyecto.
Plan de Habilitación Social Post Selección Proyecto	Desarrollo de las actividades contenidas en el proyecto de habilitación social presentado y aprobado en el Banco de Proyectos.	- Ejecución de las actividades del Plan de Habilitación Social aprobado en el Banco de proyectos. El plan debe consignar como mínimo las siguientes áreas de intervención, conforme a lo señalado en los reglamentos de los respectivos Programas: área de Seguimiento del Proyecto Habitacional; área formación de futuros propietarios y área de redes comunitarias. Cada una de estas áreas de intervención, consigna un mínimo de actividades que debe cumplirse en cada Plan de Habilitación Social.
Gestión Legal y Administrativa del Proyecto	Asesoría a la adquisición de terreno, cuando se requiera, obtención de permisos de edificación y de servicios, contratación de las obras, recepción municipal de obras inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.	- Inscripción de dominio del terreno con certificado de vigencia o promesa de compraventa e informe de factibilidad del terreno. - Contrato de construcción suscrito ante notario. - Obtención de permisos de edificación y de factibilidad de donación de Servicios. - Certificado de recepción municipal de las obras. - Copia de las inscripciones correspondientes en el Conservador de Bienes Raíces.

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Para los efectos de los servicios de asistencia técnica y social, se entenderá por profesional del área social aquél que acredite poseer alguno de los siguientes títulos profesionales: economista, sociólogo, psicólogo, antropólogo, asistente social o trabajador social, geógrafo o abogado.

#### Modalidad B: Asistencia Técnica y social para la Adquisición de Viviendas Existentes

Esta modalidad de asistencia técnica y social comprende:

*Organización de la demanda, la obtención de antecedentes técnicos y legales y la gestión legal y administrativa del proyecto* lo que en su conjunto considera, la identificación de la vivienda a la que aplica el subsidio, la tasación, el estudio de títulos, el análisis de la adquisición, la redacción de la promesa de compraventa y del contrato de compraventa, los trámites notariales y de inscripciones correspondientes en el Conservador de Bienes Raíces y la ejecución del Plan de Habilitación Social.

El pago de este honorario se efectuará una vez obtenido el pago del respectivo subsidio habitacional y previa comprobación por el SERVIU del cumplimiento de las actividades correspondientes al Plan de Habilitación Social para esta tipología de proyectos, conforme al D.S. N° 174

#### Protección del Patrimonio Familiar

Las áreas de asistencia técnica e inspección técnica de obras que deberá desarrollar el Prestador PPPF o el Municipio, serán las siguientes:

- Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos.
- Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras.

- Elaboración y Ejecución del Plan de Habilitación Social.

La Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos, comprenderá las siguientes labores:

- a) Organizar la demanda individual o colectiva para postular a los llamados del Programa que regula el D.S. N° 255, (V. y U.), de 2006.
- b) Diseñar el o los proyectos de mejoramiento, de ampliación y de habilitación social, cuando corresponda, de acuerdo al D.S. N° 255, (V. y U.), de 2006, y a los requerimientos de los postulantes, debiendo contar para su presentación con la aprobación del postulante o del representante legal del grupo, según corresponda.
- c) Asesorar a los beneficiarios para la contratación de una empresa constructora que cumpla con los requisitos exigidos en el artículo 34 del D.S. N° 255, (V. y U.), de 2006, dando cumplimiento a los plazos señalados en el artículo 21 letra I) del mismo reglamento. El Prestador PPPF o el Municipio del mismo proyecto, no podrán actuar como empresa constructora en ese proyecto ni estar afectos entre ellos a alguna de las inhabilidades señaladas en el inciso cuarto del artículo 4° de la Ley N° 19.886.
- d) En caso que corresponda, realizar las gestiones pertinentes ante las entidades crediticias para la calificación y evaluación del postulante para la obtención del crédito y para su aplicación al pago de las obras correspondientes al proyecto.

El pago del cupón correspondiente a esta área se efectuará una vez seleccionado el proyecto por el SERVIU respectivo.

La Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras, comprenderá las siguientes labores:

- a) Prestar los servicios de inspección técnica de obras, velando porque éstos se ejecuten de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto y a las normas de construcción aplicables en la materia, hasta la recepción final por la Dirección de Obras Municipales, si corresponde.
- b) Visitar la obra al menos una vez por semana. En los casos de proyectos de Ampliación de la Vivienda y de Mejoramiento de Viviendas, esta visita deberá realizarse a cada una de las viviendas que componen el proyecto. Tratándose de proyectos de Mejoramiento de la Vivienda, o de Mejoramiento del Entorno y/o del Equipamiento Comunitario, las observaciones y/o anotaciones que se deriven de cada visita deberán quedar registradas en un Acta de Inspección, cuyo formato será proporcionado por el SERVIU al Prestador PPPF o a la Municipalidad, según proceda. El Acta será firmada en cada oportunidad por el beneficiario del subsidio correspondiente a la vivienda inspeccionada, o cuando se trate de proyectos de Mejoramiento del Entorno y/o del Equipamiento Comunitario, por el representante legal del grupo, debiendo el Prestador PPPF o el Municipio, según corresponda, presentar esta documentación junto a cada informe mensual, si ésta es requerida por SERVIU o al momento de presentar los antecedentes para el pago de la asistencia técnica. El Prestador PPPF o el Municipio deberán entregar a los beneficiarios o al representante legal del grupo, según corresponda, copia de cada Acta de Inspección.
- c) Tratándose del Título III, Ampliación de la Vivienda, las anotaciones del ITO deberán quedar registradas en un Libro de Obras, el que estará en poder de la empresa constructora durante el tiempo en que se ejecute la obra. El Prestador PPPF o el Municipio deberán presentar copia del Libro de Obras junto a cada informe mensual, cuando sea requerido por SERVIU y/o al presentar los antecedentes para el pago de la asistencia técnica.
- d) Informar por escrito al SERVIU respectivo, dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, del avance físico registrado por el proyecto al último día hábil del mes anterior.

- e) Certificar, de acuerdo a formato proporcionado por el SERVIU, el término conforme de las obras ejecutadas por el contratista, en base al contrato de construcción celebrado con los beneficiarios. Tratándose de obras que requieran recepción municipal, este certificado deberá extenderse una vez recepcionadas las obras por la Dirección de Obras Municipales respectiva. Sea que cuenten o no con recepción municipal, este certificado deberá contar además con la aceptación expresa de cada beneficiario, en el caso de postulaciones individuales o del representante legal del grupo organizado, en caso de postulaciones colectivas.
- f) Efectuar los trámites necesarios para el pago del certificado de subsidio habitacional, dentro de su periodo de vigencia, reuniendo los antecedentes exigidos por el reglamento respectivo.
- g) Entregar al SERVIU respectivo el informe final por la prestación de los servicios de asistencia técnica e inspección técnica de obras, debiendo contar el informe con la aprobación posterior del citado Servicio.
- h) Las actividades vinculadas a la Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras, serán de responsabilidad de un profesional del área de la construcción, de acuerdo a la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, quién deberá ser individualizado en el contrato de asistencia técnica, no debiendo la atención simultánea de este profesional superar 80 familias cuando se trate de proyectos de Mejoramiento o de Ampliación de las Viviendas, y 240 familias tratándose de proyectos de Mejoramiento del Entorno o del Equipamiento Comunitario.
- i) El pago correspondiente a esta área se efectuará una vez desarrolladas las actividades señaladas en este numeral, con su correspondiente certificación, cuando corresponda, y autorizado por el SERVIU respectivo el pago del o de los correspondientes Certificados de Subsidio conforme al artículo 37 del D.S. N° 255, (V. y U.), de 2006.

#### Elaboración y Ejecución del Plan de Habilitación Social

Se aplicará sólo a proyectos postulados en forma colectiva, en dos etapas:

- a) Etapa de Preparación y Postulación del Plan de Habilitación Social: correspondiente a las actividades que se desarrollan en forma previa a la postulación al subsidio a cualquiera de los Títulos del Programa de Protección del Patrimonio Familiar, consistentes en:
  - Difusión a las familias sobre los contenidos del Programa Habitacional y los derechos y deberes que tienen las familias que postulan a éste.
  - Actividades que informen a las familias sobre los contenidos del proyecto.
  - Un diagnóstico de las familias y del entorno físico a intervenir. Este diagnóstico deberá entregar una justificación de la postulación del proyecto al Programa, debiendo reflejar su pertinencia, su aprobación por parte de las familias y la utilidad que tendrá a futuro la materialización de la obra.
  - Presentación de una propuesta de actividades dirigidas a las familias, las que se desarrollarán en la Etapa de Ejecución del Plan, con el objeto que éstas den un uso y mantención adecuados a las obras que dicen relación con el proyecto presentado, debiendo obtener un compromiso de las familias en este sentido.
  - Proposición de actividades de difusión acerca de la normativa que regula los derechos y deberes de las familias en relación con los bienes de uso común, particularmente respecto de aquéllos que componen el proyecto.
- b) Ejecución del Plan de Habilitación Social: que comprende las actividades que se deben desarrollar con posterioridad a la selección del proyecto en cualquiera de los Títulos del Programa a los que se postule, consistentes en:

- La realización de todas las actividades incluidas en el Plan de Habilitación Social presentado al postular.
- Desarrollo de a lo menos una charla informativa a las familias que postularon el proyecto. En esta actividad se deberá informar acerca del avance de las obras, de los plazos para su total ejecución, de los potenciales problemas advertidos y las posibles soluciones, debiendo una vez finalizadas las obras, efectuar una charla que entregue recomendaciones acerca del uso y mantención futura de las obras realizadas.
- Obtener la aprobación por parte de las familias a las actividades ejecutadas en el Plan de Habilitación Social.

Esta área se pagará una vez realizadas las actividades involucradas en el Plan de Habilitación Social aprobado por el SERVIU, debiendo contar además con la aprobación expresa de a lo menos la mayoría absoluta de las familias y/o de su representante legal, según proceda.

Las actividades correspondientes a esta área de Elaboración y Ejecución del Plan de Habilitación Social, estarán a cargo de un profesional del área social, quien deberá ser individualizado en el contrato de asistencia técnica, el que no podrá atender simultáneamente a más de 240 familias de este Programa.

Para los efectos de los servicios de asistencia técnica y social de que trata este numeral, se entenderá por profesional del área social aquél que acredite poseer alguno de los siguientes títulos profesionales: economista, sociólogo, psicólogo, antropólogo, asistente social o trabajador social, geógrafo o abogado.

#### Consideraciones respecto al Convenio Marco

Tanto las EGIS como las PSAT deben suscribir un Convenio Marco<sup>62</sup> con la SEREMI<sup>63</sup> de Vivienda en que estas asumen entre otras, las siguientes obligaciones:

- Responsabilidad por la actuación de los profesionales vinculados a la asistencia técnica.
- Entregar la información que requiera tanto el SERVIU como la SEREMI.
- No formular cobro alguno a los postulantes por las actividades y gestiones incluidas en la Resolución N° 533 (V. y U.), de 1997.
- También está considerada la facultad del SEREMI de poner término anticipado al convenio fundado en razones de necesidad o conveniencia.
- Contempla sanciones en caso de incumplimiento en sus obligaciones.

Además, se desprenden los siguientes roles para los organismos de gobierno involucrados:

#### SEREMI

- Suscribir Convenio Marco Regional con las EGIS o PSAT
- Auditar el Cumplimiento de los Requisitos Habilitantes del Convenio
- Aplicar Sanciones a las EGIS conforme al Convenio Marco, cuando corresponda
- Verificar que SERVIU cumpla su rol
- Administrar y mantener actualizada la Hoja de Vida regional de las EGIS

#### SERVIU

<sup>62</sup> El Convenio Marco es homologable a la figura del contrato.

<sup>63</sup> No se firma otro documento similar en las EGIS/PSAT y el SERVIU

- Proveer a la SEREMI la información que alimentará la Hoja de Vida Regional de la EGIS y la entrega de esta información al público (SIAC/OIRS).
- Recepción de las boletas de garantía asociadas a los servicios de asistencia técnica de los proyectos.
- Monitorear los diversos procesos vinculados a los proyectos.
- Efectuar una adecuada Evaluación de Proyectos.
- Supervisión de Proyectos (Obras y Planes de Habilitación Social).
- Control Prestación de Servicios de Asistencia Técnica
- Evaluación Semestral de las EGIS.

Con respecto a la posibilidad de que el SERVIU actúe como EGIS, la normativa vigente contempla dicha posibilidad en los siguientes casos:

a) En el caso que luego de ingresado un proyecto al Banco la EGIS patrocinante del proyecto esté impedida o se desista de continuar con su desarrollo, siempre que no hubiere otras EGIS interesadas que operen en la región.

b) Cuando no existan EGIS dispuestas a patrocinar un proyecto habitacional, previa autorización de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, a petición fundada del Director SERVIU respectivo.

#### Modalidades de pago

#### Modalidades de Pago a las EGIS y PSAT para el FSV y el SHR

- Modalidad A: Asistencia Técnica y Social a la Construcción de Viviendas

En esta modalidad el SERVIU pagará a la EGIS o al PSAT, según corresponda, por las labores que debe realizar, una vez cumplidas éstas, el honorario señalado en la tabla siguiente, que corresponde al tramo por familias, según el tamaño del proyecto, y de acuerdo al monto del subsidio:

**Cuadro I.99:**  
**FSV subsidio hasta 330 UF – SHR subsidio hasta 208 UF**

Servicios de Asistencia Técnica y Social	Tramo de Valores por Familia en UF según tamaño del proyecto.			
	De 1 a 10 familias	De 11 a 50 familias	De 51 a 100 familias	De 101 familias y más
Organización de la Demanda y Plan de Habilitación Social Pre Selección del Proyecto	6	5	2	1
Plan de Habilitación Social Post Selección del Proyecto	3	2	1	1
Elaboración de Proyectos Técnicos	11	10	6	4
Gestión Legal y Administrativa del Proyecto	4	3	1	1

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Tratándose de proyecto cuyo subsidio exceda los montos señalado en la tabla anterior, al valor de los servicios de asistencia técnica y social allí indicados, se agregará un valor adicional por familia sin atender al tamaño del proyecto, según la tabla siguiente:

**Cuadro I.100:  
Incremento de valores por familia**

Servicios de Asistencia Técnica y Social	Incremento por familia en UF según monto del subsidio	
	FSV: desde 331 UF y hasta 469 UF	FSV: de 470 UF o más.
	SHR: desde 281 UF y hasta 399 UF	SHR: de 400 UF o más.
Organización de la Demanda y Plan de Habilitación Social Pre Selección del Proyecto	0,5	1,0
Plan de Habilitación Social Post Selección del Proyecto	0,5	1,0
Elaboración de Proyectos Técnicos	0,5	1,0
Gestión Legal y Administrativa del Proyecto	0,5	1,0

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Para determinar el valor definitivo a pagar por cada área de asistencia técnica y social de un proyecto, se sumarán los precios correspondientes a cada tramo de tamaño del proyecto respectivo, agregando al que corresponda al primer tramo hasta las 10 primeras familias, el que corresponda al segundo tramo entre las 11 y las 50 familias y así sucesivamente, según el número de familias que integren el proyecto.

El pago correspondiente a la Organización de la Demanda y Plan de Habilitación Social Pre Selección del Proyecto, se realiza contra la selección del grupo o beneficiario individual y la obtención del correspondiente Certificado de Calificación Definitiva<sup>64</sup>.

El pago correspondiente al Plan de Habilitación Social<sup>65</sup> Post Selección del Proyecto, se realiza contra la presentación de los antecedentes que acrediten el cumplimiento de las actividades correspondientes a este Plan y una vez aprobado el informe de evaluación de las familias.

El pago correspondiente a la Elaboración de los Proyectos Técnicos se hace en dos parcialidades: la primera, equivalente al 50% del valor del servicio, se efectúa contra la selección del grupo o beneficiario individual y la aprobación de los proyectos de arquitectura y estructura de la vivienda y el de loteo que realiza el SERVIU, si corresponde, y otorgado el permiso de edificación por la Dirección de Obras Municipales. El 50% restante de este servicio se paga una vez aprobados los correspondientes proyectos de urbanización por el SERVIU.

El pago correspondiente a la Gestión Legal y Administrativa del Proyecto, se realiza por el SERVIU en dos parcialidades: la primera, equivalente al 50% del valor del servicio, se efectúa contra la selección del grupo o beneficiario individual, otorgado el permiso de edificación respectivo y firmado el contrato de construcción de las obras. El 50% restante de este servicio se paga una vez recepcionadas y aprobadas las obras por el ITO correspondiente y por la Dirección de Obras

<sup>64</sup> Los proyectos ingresados al banco de proyectos pueden ser calificados como ingresados, en estudio, con observaciones, eliminados, con calificación condicionada, con calificación definitiva.

<sup>65</sup> El PHS "tiene como objetivo contribuir a superar las condiciones de pobreza y/o marginación social desde un enfoque habitacional y participativo, promoviendo el involucramiento de las familias en el proyecto habitacional a desarrollar, favoreciendo la integración en el barrio y en la red social. El diseño y la implementación de este Plan deberá facilitar la participación de las familias, incorporando sus requerimientos y aportes al Plan". Decreto 174, Art. 21.

Municipales, así como obtenidas las aprobaciones de los Servicios competentes<sup>66</sup> y efectuadas las respectivas inscripciones en el Conservador de Bienes Raíces.

- Modalidad B: Servicios de Asistencia Técnica y Social a Proyectos de Adquisición de Viviendas Existentes

En esta modalidad de asistencia técnica y social el SERVIU pagará a la EGIS por las labores que debe realizar un honorario fijo de 15 UF por familia atendida. El pago de este honorario se efectúa una vez obtenido el pago del respectivo subsidio habitacional y previa comprobación por el SERVIU del cumplimiento de las actividades correspondientes al Plan de Habilitación Social para esta tipología de proyectos, conforme al D.S. N° 174, (V. y U.), de 2005.

#### Modalidades de Pago a las PSAT para el PPPF

El SERVIU pagará al Prestador PPPF o al Municipio por los servicios de asistencia técnica e inspección técnica de obras, un honorario por familia, que varía según el Título del Programa y los montos del subsidio habitacional correspondiente, que se expresarán en Unidades de Fomento.

**Cuadro I.101:  
Título I - Mejoramiento del Entorno y equipamiento comunitario**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de hasta 12 UF	Subsidio de más de 12 y hasta 14 UF	Subsidio de más de 14 UF
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	1	1,5	2
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	2	2,5	3

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Título II, Mejoramiento de la Vivienda, de acuerdo a la siguiente tipología de proyectos, según se definen en la letra b) del artículo 8° del D.S. N° 255, (V. y U.), de 2006:

**Cuadro I.102:  
Título II - Proyectos de Seguridad de la Vivienda**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de hasta 50 UF	Subsidio de más de 50 UF y hasta 60 UF	Subsidio de más de 60 UF
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	2	2,5	3
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	3,5	4	4,5

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

<sup>66</sup> Servicios básicos, tales como tendido eléctrico, red de alcantarillado, agua potable y otros en caso de que corresponda.

**Cuadro I.103:  
Título II - Proyectos de Habitabilidad de la Vivienda**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de hasta 50 UF	Subsidio de más de 50 UF y hasta 60 UF	Subsidio de más de 60 UF
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	1,5	2,0	2,5
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	3,0	3,5	4,0

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

**Cuadro I.104:  
Título II - Proyectos de Mantenimiento de la Vivienda**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de hasta 50 UF	Subsidio de más de 50 UF y hasta 60 UF	Subsidio de más de 60 UF
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	1,0	1,5	2,0
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	2,5	3,0	3,5

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Para los proyectos de Mejoramiento de Bienes Comunes Edificados: Se pagará de acuerdo a los montos indicados en los cuadros I.102, I.103 y I.104 precedentes, siempre que correspondan a bienes comunes edificados, conforme a lo señalado en el punto b.4) del artículo 8° del D.S. N° 255, (V. y U.), de 2006.

Tratándose de Proyectos de Mejoramiento de la Vivienda que postulan a más de alguna de las tipologías señaladas en los cuadros I.102, I.103 y I.104 precedentes o para los proyectos de mejoramiento de bienes comunes, se pagará una sola vez por las áreas Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos y Gestión de Proyecto e Inspección Técnica de Obras, considerando el mayor precio asignado a éstas áreas en las correspondientes tipologías.

Tratándose del Título III, ampliación de la vivienda, se consideran los pagos que se muestran en los cuadros a continuación:

**Cuadro I.105:  
Título III – Viviendas de menos de 12 m<sup>2</sup>**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de hasta 150 UF	Subsidio de más de 150 UF y hasta 180 UF	Subsidio de más de 180 UF
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	3	3	4
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	5	6	6

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

**Cuadro I.106:**  
**Título III – Viviendas entre 12 y 28 m<sup>2</sup>**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de acuerdo a fórmula 195 - 3,75 x m <sup>2</sup> Vivienda	Subsidio de acuerdo a fórmulas 205 - 3,75 x m <sup>2</sup> Vivienda y 225 - 3,75 x m <sup>2</sup> Vivienda	Subsidio de acuerdo a fórmula 240 - 3,75 x m <sup>2</sup> Vivienda
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	3	3	4
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	5	6	6

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

**Cuadro I.107:**  
**Título III – Viviendas de más de 28 m<sup>2</sup>**

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
	Subsidio de hasta 90 UF	Subsidio de más de 90 UF y hasta 120 UF	Subsidio de más de 120 UF
Organización de la Demanda y Postulación de Proyectos	3	3	4
Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras	5	6	6

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Tratándose del Plan de Habilitación Social, en los tres Títulos del Programa el honorario se determinará según el número de familias que componen el proyecto, sin atender al monto del subsidio

**Cuadro I.108:**  
**Pagos Plan d Habilitación Social**

	GRUPO DE 2 A 50 BENEFICIARIOS	GRUPO DE MÁS DE 50 BENEFICIARIOS
Plan de Habilitación Social	1,5	1

Fuente: Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997 y sus modificaciones.

Para determinar el valor a pagar por familia respecto del área Plan de Habilitación Social, se sumará el monto correspondiente a cada tramo de tamaño del proyecto respectivo, agregando al monto que corresponde al primer tramo el correspondiente al segundo tramo, cuando corresponda.

### **3.6 Mecanismos de Auditoría, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos.**

#### Auditoría

El SERVIU Metropolitano no cuenta con un Departamento de Auditoría Interna al interior del servicio, si no que esta función la desarrolla el Auditor Ministerial, el cual cuenta con carácter Ministerial y sus

lineamientos generales dependen directamente de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. Se encuentra radicada en la SEREMI, quien es su superior jerárquico. Asimismo el Auditor Ministerial, mantiene coordinación permanente con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, CAIGG, quién define las metodologías de auditoría que regulan la actividad que debe realizar la unidad, para lo cual entrega documentos técnicos con esta información.

El rol fundamental del Auditor Ministerial es entregar un aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades del proceso de gestión de riesgos y velar que el sistema de control interno esté siendo operado efectivamente, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios u objetivos de la organización.

El ámbito de acción de sus funciones abarca las diferentes áreas y actividades de la organización. De este modo, el Auditor mantiene una relación de cooperación con el resto de las unidades, dado que su participación tiene un carácter preventivo y de colaboración.

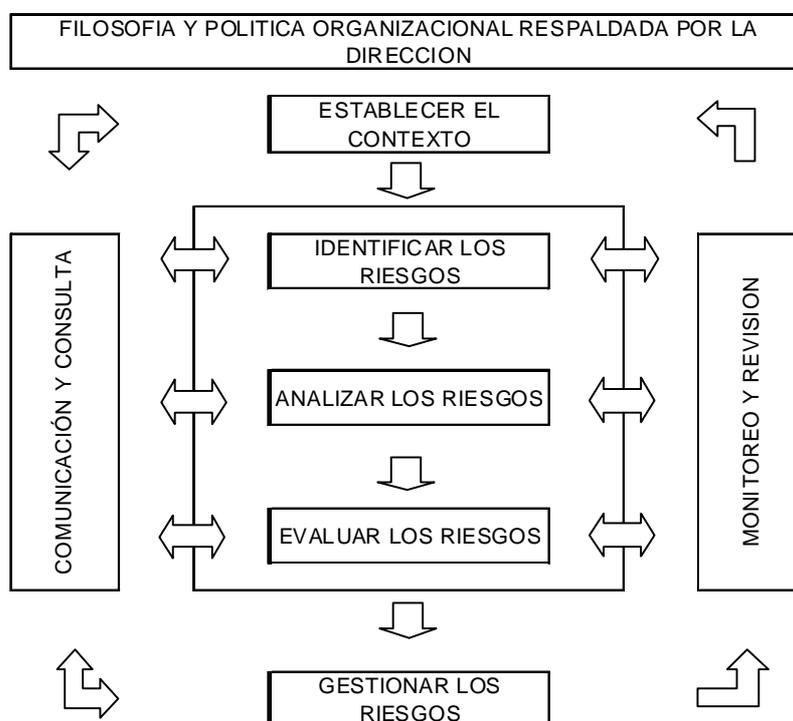
En el SERVIU Metropolitano se practican generalmente dos tipos de auditoría, de gestión u operativas y a los Estados Financieros. Esta unidad debe enviar mensualmente informes de las actividades y auditorías realizadas para el cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG (metas anuales de la unidad). Por último, al Ministerio de Vivienda y Urbanismo del cual depende este servicio, se le entrega el Informe de Auditoría al Balance Anual e informes de auditorías específicas solicitadas por este organismo.

Como parte de una política gubernamental, se ha implementado modelos integrales de gestión de riesgos definidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, CAIGG, donde la dirección superior asume la responsabilidad de establecer y operar el marco de gestión de riesgo en la organización.

De acuerdo a objetivos gubernamentales de auditoría, se ha implementado un Proceso de Gestión de Riesgos, que contempla la formulación de la Matriz de Riesgos y estrategias para tratar y monitorear los riesgos como elementos básicos de su acción.

El proceso de gestión de riesgos comenzó a aplicarse en el año 2007, y considera las siguientes fases:

**Cuadro I.109:  
Fases del Proceso de Gestión de riesgos**



Fuente: Documento Técnico N° 38, Proceso de Gestión de Riesgos, CAIGG.

La comprensión de la organización, su estructura interna, recursos humanos, filosofía y valores, misión, metas, objetivos y estrategias es la base para establecer el contexto organizacional o interno. Por otra parte, para establecer el contexto estratégico o externo, se debe analizar el entorno en que opera la organización, considerando aspectos financiero, operacional, competitivos, políticos, imagen, sociales, clientes, cultural, legal, proveedores, comunidad local y sociedad.

Como se ha establecido, las etapas para la gestión de riesgos deben contra con el establecimiento de la política de riesgos, la que contiene los objetivos y compromisos con la gestión de riesgo, el alineamiento entre la política y objetivos estratégicos, el alcance de esta política, los procesos que se utilizarán para gestionar los riesgos, los responsables y la competencia para gestionar los riesgos y el compromiso de la dirección para la revisión periódica.

Como producto de su gestión anual, el Auditor Ministerial elabora un Informe de Diagnóstico, con observaciones y recomendaciones que, previo a ser enviados a la dirección, son derivados a las unidades responsables relacionadas a los procesos.

La tarea de auditoría en el desarrollo de cada fase del Proceso de Gestión de Riesgos es apoyar en la coordinación a la dirección y ejecutivos responsables de los procesos y monitorear el adecuado avance de éste, cumpliendo además con las actividades consideradas en el Plan Anual aprobado por la dirección.

Para confeccionar el Plan de Auditoría Anual se revisan la totalidad de los requerimientos existentes, de las distintas autoridades (CAIGG, Auditor Ministerial, Dirección del Servicio, etc.), así como, los documentos técnicos vigentes, medios de verificación, requisitos técnicos y documentación emanada

de otros organismos externos, con el objeto de establecer si existen requerimientos que impliquen la realización de labores de auditoría, para el año siguiente.

Adicionalmente, se considera la información contenida en el Informe de Diagnóstico, clasificando las materias o temas externos y los procesos, subprocesos o etapas priorizadas que presentan un mayor nivel de exposición al riesgo según el ranking, producto del proceso de gestión de riesgos, y que se ha incluido en el Informe de Diagnóstico, en tres objetivos de auditoría, como son, el Institucional, Ministerial y Gubernamental.

De la misma manera, el Plan Anual de Auditoría, considera las labores de seguimiento relativas a la implementación de las recomendaciones emanadas de las auditorías efectuadas en el año en curso y anteriores. El SERVIU Metropolitano se exime de incorporar en el Plan Anual de Auditoría las labores propias definidas en los requisitos técnicos del PMG del Sistema de Auditoría Interna, dado que es un procedimiento manejado externamente al servicio.

Para monitorear las actividades de auditoría, el Auditor Ministerial, elabora una Carta Gantt denominada Plan Consolidado de Actividades del año vigente, en el que se detalla en forma mensual y semanal, las actividades a realizar durante el año en curso y los responsables de la realización de esas actividades. Para elaborar el Plan Consolidado de Actividades año vigente, se utiliza como base el Cronograma General del Plan Anual de Auditoría, el que forma parte del Plan Anual de Auditoría.

Se verifica si la ejecución de las actividades de auditoría se ajusta a lo planificado, mediante un indicador incorporado como Objetivo de Calidad. Este indicador mide el número de actividades de auditoría efectivamente realizadas versus el número de auditorías contempladas en el Plan Anual de Auditoría aprobado. La medición de este indicador, se realiza en forma semestral y los resultados del mismo, son informados a la Dirección del Servicio.

La herramienta básica para el análisis de riesgos es la Matriz de Riesgos. Esta Matriz contiene los siguientes elementos:

- Desagregación de los procesos de la institución.
- Identificación de subprocesos en esos procesos.
- Identificación de etapas en cada subproceso.
- Identificación de los objetivos operativos por etapa o subproceso.
- Identificación de todos los riesgos operativos relevantes.
- Identificación de fuente de riesgo y su tipología.
- Cálculo y clasificación de la severidad de los riesgos operativos.
- Identificación y clasificación de efectividad de los controles asociados al riesgo operativo.
- Exposición al riesgo individual por etapa, subproceso y proceso crítico.

Como parte de esta fase que corresponde al establecimiento del contexto de la organización se debe determinar la ponderación estratégica por proceso, la que revela la importancia porcentual relativa dentro de la organización de cada procedimiento. Al interior de cada proceso se realiza la misma operación para los subprocesos. Esta tarea debe llevarse a cabo por parte de la dirección de la institución.

Se define como objetivos operativos de cada subproceso a la finalidad específica que se persigue en la generación de un producto o servicio. Por otra parte los riesgos operativos que pueden afectar el subproceso corresponde a situaciones cuya ocurrencia u omisión puede afectar el logro de los objetivos operativos.

Identificados los riesgos, se califica su fuente y tipología de riesgos. En relación a la fuente del riesgo, se considera externa o interna, dependiendo si el origen de éste proviene del exterior o interior del organismo. Para la tipificación del riesgo, se ha establecido una clasificación dependiendo de los elementos que lo caracterizan. A modo de ejemplo, los tipos de riesgo pueden ser económicos, tecnológicos, medioambientales, legales, etc.

En la fase de evaluación de riesgos, se evalúa su probabilidad (muy improbable a casi certeza) y su posible impacto (de insignificante a catastrófico), asignándoles valores de 1 a 5. La ponderación de ambas variables da como resultado la "Severidad del Riesgo".

Se realiza una evaluación de los controles existentes y su efectividad para mitigar la severidad del riesgo, asignándoles un valor según su oportunidad, periodicidad y automatización. Al combinar la severidad del riesgo y sus medidas de mitigación se obtiene una valoración para el nivel de exposición a éste, para cada riesgo específico evaluado, por etapa, subproceso y proceso.

Por último, para cada proceso se estima su exposición al riesgo ponderada de acuerdo a la relevancia estratégica del proceso y para cada subproceso considerando su ponderación estratégica en relación a los objetivos del proceso. Con estos resultados se genera un ranking de procesos por nivel de exposición al riesgo.

La fase de tratamiento de riesgos implica que la dirección debe formular estrategias para el tratamiento y monitoreo de éstos, generando respuestas adecuadas para mantener la exposición en un nivel aceptable.

La fase de monitoreo y revisión contiene las actividades de seguimiento con respecto a las recomendaciones que son formuladas, consideran por una parte un seguimiento documental, tomando en cuenta los plazos establecidos para su implementación, que requiere respuesta sobre los informes con acreditación de las medidas correctivas que se han tomado.

La fase de comunicación y consultas cumple la función de comunicar, informar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de gestión de riesgos. La información es identificada, capturada y comunicada de forma que todos puedan cumplir con sus responsabilidades en los procesos en revisión.

Las instituciones públicas están sujetas a la realización de auditorías externas públicas, efectuadas por la Contraloría General de la República, CGR, quien realiza auditorías de cumplimiento y legalidad, en virtud de las facultades que le confiere la ley. Por otra parte, el Ministerio de Hacienda, a través de su unidad de auditoría está facultado para realizar actividades de validación de la veracidad de la información de los PMG comprometidos por la institución.

La estructura encargada de la Matriz de riesgos por medio de la gestión de riesgos está radicada en el SERVIU Metropolitano y está conformada por los cargos que se indican a continuación:

**Cuadro I.110: Cargos, Roles y Tareas de la Gestión de riesgos**

CARGOS RESPONSABLES	ROLES CLAVES	TAREAS
<b>Director SERVIU Metropolitano</b>	- Dirigir y adoptar las decisiones de Gestión de Riesgos del Servicio.	a) Aprobar la Política de Gestión de Riesgos del Servicio; b) Definir a los responsables de la Gestión de Riesgos del Servicio y sus Roles; c) Aprobar las Estrategias para administrar los Riesgos.
<p><b>Comité de Riesgos, integrado por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subdirector Pavimentación y Obras Viales;</li> <li>- Subdirector Vivienda y Equipamiento;</li> <li>- Subdirectora de Operaciones Habitacionales;</li> <li>- Subdirectora de Finanzas;</li> <li>- Subdirector Jurídico;</li> <li>- Jefe Depto. Programación Física y Control;</li> <li>- Jefa Depto. Gestión Inmobiliaria;</li> <li>- Jefa Depto. Administrativo;</li> <li>- Jefe Depto. Fondo Concursable;</li> <li>- Jefe Depto. Servicios Generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la labor de Encargado de la Gestión de Riesgos del Servicio, mediante la acción coordinada de sus integrantes en cada Subdirección y Departamento que tienen a su mando;</li> <li>- Supervisar y Coordinar la Implementación de la Política de Gestión de Riesgos, la Identificación, Clasificación y tratamiento de los Riesgos, de acuerdo a las definiciones estratégicas del Servicio y a su Política de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir la Frecuencia de reuniones del Comité de Riesgos del Servicio;</li> <li>b) Firmar las Actas con los acuerdos del Comité de Riesgos del Servicio;</li> <li>c) Supervisar y coordinar la Implementación de la Política de Gestión de Riesgos del Servicio;</li> <li>d) Identificar los procesos y subprocesos relevantes del Servicio y sus potenciales riesgos;</li> <li>e) Confeccionar y actualizar la Matriz de Riesgos del Servicio, con sus ponderaciones, evaluaciones y ranking;</li> <li>f) Formular, aprobar y ejecutar los planes de tratamiento de riesgos de los Procesos y Subprocesos;</li> <li>g) Monitorear y confeccionar los Reportes con informes de la gestión de riesgos, para la Dirección del Servicio;</li> <li>h) Elaborar el Diagnóstico de Riesgos del Servicio y la propuesta de mejoras</li> </ul>
<p><b>Coordinador de Riesgo:</b> Jefe de Gabinete de la Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar el funcionamiento del Comité de Riesgos;</li> <li>- Mantener informado al Jefe de Servicio;</li> <li>- Difundir los acuerdos del Comité de Riesgos y las decisiones del Director de Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reunir al Comité de Riesgos y registrar en Actas sus acuerdos;</li> <li>b) Difundir las decisiones del Director y los acuerdos del Comité de Riesgos del Servicio;</li> <li>c) Monitorear el avance general de la implementación de la gestión de riesgos e informar al Comité de Riesgos y al Director del Servicio.</li> </ul>
<p><b>Asesoría de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría Interna</li> <li>- Contraloría Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al Comité de Riesgos en la implementación del Proceso de Gestión de Riesgos en el SERVIU Metropolitano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analizar los documentos técnicos que emite el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) sobre Gestión de Riesgos y difundirlos al Coordinador de Riesgos y al Comité de Riesgos de SERVIU Metropolitano.</li> <li>b) Asesorar al Comité de Riesgos del Servicio en la implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.</li> <li>c) Revisar los Informes, diagramas de flujos y procesos que presenten los coordinadores de procesos al Comité de Riesgos y sugerir las modificaciones que correspondan, de acuerdo a la normativa vigente.</li> </ul>
<p><b>Coordinadores de Procesos de cada:</b></p> <p>Subdirección, Departamento y Unidad que dependen directamente de la Dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir y actualizar los procesos y subprocesos de la Subdirección, Depto. o Unidad en que trabajan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Confeccionar los diagramas de flujos de cada proceso de negocio y de soporte, de la Subdirección, Departamento o Unidad en que trabajan.</li> <li>b) Actualizar los procesos vigentes y sus ponderaciones, y proponer la eliminación de procesos obsoletos o la identificación de un nuevo proceso con las ponderaciones correspondientes, al Coordinador de Riesgo, para que sea expuesto al Comité de Riesgos, el que deberá aprobar o rechazar la propuesta.</li> <li>c) Informar trimestralmente al Comité de Riesgos, las modificaciones del Proceso de Gestión de Riesgos, mediante un Reporte.</li> </ul>

Fuente: Resolución Excenta N° 669, 28.01.08.

## Rendición de Cuentas

El SERVIU Metropolitano ha establecido como mecanismos de rendición de cuentas sobre la transferencia de recursos financieros, aquellas disposiciones que sobre rendición de cuentas que se establecen en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones que para tales efectos ha impartido la Contraloría General de la República.

De la misma forma, el servicio presenta al Congreso Nacional un Balance de Gestión Integral que es el medio para dar a conocer los principales logros del año anterior y los desafíos del año en curso. El Balance de Gestión Integral (BGI) es un instrumento técnico de carácter público a través del cual cada institución presenta los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública.

Adicionalmente, es un instrumento que contribuye a otros procesos de análisis y evaluación institucional. En particular, la Dirección de Presupuestos lo utiliza en sus procesos internos de trabajo. Debido a esto, es necesario que la calidad de la información presentada posibilite efectivamente disponer de información de los resultados globales de gestión de las instituciones públicas y permita retroalimentar otros procesos de análisis y evaluación institucional.

El marco de las instrucciones para la elaboración del BGI es definido por el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos.

Los principales aspectos que comprende este balance institucional son:

- Presentación de las definiciones estratégicas y de los resultados más relevantes de la institución,
- Identificación de la institución en aspectos tales como; estructura organizacional, dotación, principales productos,
- Resultados de la gestión incluyendo informe de desempeño, de gestión financiera, de recursos humanos,
- Desafíos para el año siguiente, entre otros aspectos.

El último BGI disponible del SERVIU Metropolitano de Santiago corresponde al del año 2007, sin embargo esto no se encuentra disponible para acceso a través de Internet.

Otro mecanismo de rendición de cuentas es la realización de cuentas públicas. Los instrumentos de cuenta pública son espacios de diálogo entre la ciudadanía y la autoridad política para que las personas se informen de la gestión realizada por dicha autoridad y de las prioridades futuras y que garantiza la generación de instancias apropiadas donde la ciudadanía pueda discutir, analizar y plantear preguntas o realizar observaciones a lo informado por la autoridad.

Desde una perspectiva metodológica, se trata de una propuesta orientada a hacer efectivo el control de la sociedad sobre la administración, mediante una incorporación activa de la participación ciudadana a dichas cuentas.

La rendición de Cuentas Públicas Participativas se realiza una vez al año de dos maneras: en forma presencial y virtual. La Cuenta Pública Participativa Presencial, se convoca a través de la página web del SERVIU Metropolitano y de los comités de vivienda. La actividad se realiza en las dependencias del SERVIU Metropolitano, en las del MINVU o en un Centro de Eventos reservado para la ocasión, dependiendo de quien presida la Cuenta (Ministra de Vivienda o Director del SERVIU).

Estas dos modalidades llevan implícita tres momentos importantes: primero, la entrega de información por parte de la autoridad; segundo, el diálogo con la ciudadanía y los planteamientos que aquella realiza a la autoridad; el tercer momento es cuando la autoridad responde a los planteamientos en un plazo previamente determinado.

Las cuentas públicas presentadas en la página web del servicio para los años anteriores son las siguientes:

**Cuadro I.111:  
Cuentas Públicas presentadas para el SERVIU Metropolitano**

2002	2003	2004	2005	2006
SERVIU Metropolitano	SERVIU Metropolitano	SERVIU Metropolitano	Subdirección de Finanzas	Subdirección de Vivienda y equipamiento Subdirección de pavimentación y Obras Viales Subdirección de Operaciones Habitacionales Subdirección de Finanzas

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Cuentas públicas disponibles en [www.serviurm.cl](http://www.serviurm.cl).

### Transparencia

Respecto de transparencia en el uso de recursos, nuevamente se puede mencionar como instrumento a los BGI, ya que como se mencionaba, éste es un instrumento de cuenta pública mediante el cual se puede evaluar la gestión institucional en diferentes aspectos.

En relación a la transparencia en la relación con ejecutores, se puede observar que la asignación de recursos para proyectos o servicios externos contratados es la licitación pública. Solo en casos que son excepcionales se ha utilizado la asignación privada o la asignación directa<sup>67</sup>. Las Bases técnicas son elaboradas de acuerdo a un proceso establecido internamente, en el cual participan las divisiones involucradas en el proyecto y la división de Programación Física y Control.

Estas Bases son aprobadas por la Dirección del Servicio lo que remite los antecedentes a la división de Servicios Generales para la publicación en el portal Mercado Público.

Otro mecanismo que posee el SERVIU Metropolitano para la transparencia con respecto a sus clientes y beneficiarios, es la existencia de la página web [www.serviurm.cl](http://www.serviurm.cl) en donde se puede acceder a información de actividades, horarios, tarifas, gratuidades y rebajas.

De la misma forma, a través de la página web, se puede acceder a información en el marco de la Política de Gobierno Transparente, en la cual se puede analizar la información sobre:

- Proyectos en Chile compra
- Compras asignadas de manera directa
- Dotación de planta año 2007, 2008 y 2009

<sup>67</sup> Este tipo de asignación se realiza cuando, de acuerdo a lo definido por el SERVIU, las instancias lo ameriten. En general se utiliza este tipo de asignación para trabajos que ya han sido iniciados por un ejecutor y la finalización por parte del mismo se considera beneficiosa.

- Dotación a contrata año 2007, 2008 y 2009
- Dotación a Honorarios año 2007, 2008 y 2009
- Transferencias realizadas a personas jurídicas por la Ley 19.862 año 2007 y 2008
- Marco Normativo que rige al sector Vivienda
- Resoluciones con toma de razón y exentas

### **3.7 Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión de la Información**

#### **3.7.1 Seguimiento, Monitoreo y Gestión de la información**

Es posible dividir en tres conjuntos las actividades, instrumentos y mecanismos para el seguimiento, monitoreo y gestión de la información al interior del SERVIU Metropolitano.

En primer lugar se identifican aquellos que se desprenden del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que depende de la DIPRES. En particular, se destaca el sistema de planificación / control de gestión, el cual considera entre sus componentes el Sistema de Información para la Gestión (SIG), las definiciones estratégicas y el monitoreo de las prioridades gubernamentales.

En segundo lugar, nos referimos al Programa Marco Avanzado del PMG, que permite la certificación externa de los distintos sistemas del PMG y un Programa Marco de Calidad del PMG que permite la certificación de la provisión de bienes y servicios.

En tercer lugar se identifica el Plan de Gestión de Calidad<sup>68</sup> (PGC), que emana desde la División Técnica del MINVU y que involucra tanto a los SERVIU como a las SEREMI. Este plan se materializa a través de un manual donde se detallan los objetivos y metas a cumplir, se definen los indicadores y verificadores requeridos, así como los responsables y los plazos establecidos.

#### Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Este programa considera mejorar la gestión de las instituciones públicas en cinco áreas y once sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con objetivos y requisitos técnicos que permiten evaluar su cumplimiento. El cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, da derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento es de un 7% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior al 75% y inferior a 90%<sup>69</sup>.

A continuación se puede observar la formulación del PMG para el año 2008 del SERVIU Metropolitano, donde se observa el estado de desarrollo de cada uno de los once sistemas:

<sup>68</sup> Este plan también ha utilizado el nombre de Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) o Plan Operativo de Aseguramiento de la Calidad (POAC).

<sup>69</sup> Ley N° 20.212 de 29 de agosto de 2007 modificó el porcentaje del incremento por desempeño institucional, estableciéndose en ella una progresión anual del porcentaje, y que para el 2009 es de 7%.

**Cuadro I.112:  
Formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2008**

Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión										Prioridad	Ponderador
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X		
Recursos Humanos	Capacitación							○				ALTA	12.00%
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo					○						ALTA	12.00%
	Evaluación de Desempeño						○					ALTA	12.00%
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s							○				ALTA	12.00%
	Gobierno Electrónico					○						MEDIANA	10.00%
Planificación / Control / Gestión Territorial	Planificación / Control de Gestión								○			ALTA	12.00%
	Auditoría Interna												
	Gestión Territorial				○							MEDIANA	10.00%
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público								○			MEDIANA	10.00%
	Administración Financiero-Contable					○						MENOR	5.00%
Enfoque de Género	Enfoque de Género				○							MENOR	5.00%

Fuente: [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

El seguimiento del cumplimiento de los PMG del Servicio presenta bien definidos los responsables de cada sistema del PMG, con informes periódicos (cada 3 meses) e instancias que involucran a sus responsables, coordinada por el Contralor Interno. El director recibe el informe sobre el avance de cada uno de los compromisos y se pronuncia sobre cada uno de ellos.

#### Sistema de Planificación / Control de Gestión

En atención a que el sistema de planificación / control de gestión es clave para el seguimiento, monitoreo y gestión de la información, se presenta a continuación un breve descripción de sus distintas etapas. En su primera etapa la institución debe establecer las Definiciones Estratégicas (misión, objetivos estratégicos (bienes y servicios) y clientes/usuarios/beneficiarios), de acuerdo a su legislación, a las prioridades gubernamentales y presupuestarios, a los recursos asignados por la Ley de Presupuestos, a la opinión del equipo directivo y sus funcionarios, y a las percepciones de sus cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiario(a)s.

Durante la segunda etapa la institución diseña el Sistema de Información para la Gestión (SIG), tomando como base las definiciones establecidas en la etapa anterior y considerando al menos la definición de procesos estratégicos y de centros de responsabilidad, la identificación de los indicadores de desempeño relevantes para medir el logro en la entrega de productos estratégicos y en los procesos de soporte, la vinculación del sistema de información de gestión con los instrumentos de control de gestión específicos<sup>70</sup> establecidos por la institución y el diseño de los mecanismos e instrumentos de recolección y sistematización de la información para la construcción de indicadores de desempeño.

<sup>70</sup> Convenios de Desempeño Colectivo, Compromiso de Alta Dirección Pública, Programación Gubernamental, entre otros.

Durante la tercera etapa, la institución tiene en funcionamiento el SIG, midiendo los indicadores de desempeño construidos e identificando los aspectos del sistema necesarios de ajustar para su pleno funcionamiento.

Durante la cuarta etapa, la institución tiene en pleno funcionamiento el SIG, midiendo los indicadores de desempeño construidos y operando todos los sistemas de recolección y sistematización de la información, dotando a las autoridades de la institución con información oportuna y confiable para la toma de decisiones. De igual modo, en esta etapa se incorporan los ajustes necesarios identificados en la etapa anterior, fundamentándolos.

Durante la quinta etapa, la institución presenta en la formulación de la Ley de Presupuestos del año siguiente las Definiciones Estratégicas, identificando al menos la Misión, Prioridades Gubernamentales, aspectos relevantes de la Ley de Presupuestos, objetivos estratégicos, productos (bienes y/o servicios), clientes/usuarios/beneficiarios e identificando para cada producto estratégico, el porcentaje del gasto de la institución, la fundamentación de los que no cuentan con indicadores y la cuantificación de las principales actividades vinculadas con cada uno. Además, la institución presenta en la formulación de la Ley de Presupuestos del año siguiente los indicadores de desempeño que miden los aspectos relevantes de su gestión<sup>71</sup>, identificando para cada indicador al menos el nombre, fórmula, el producto estratégico al que se vincula, la ponderación, la meta, los supuestos y medios de verificación. El formulario en el que se presentan los indicadores de desempeño que miden los aspectos relevantes de su gestión es comúnmente denominado formulario H.

Durante la sexta etapa, la institución evalúa el resultado de los indicadores comprometidos en la formulación del presupuesto para el presente año y los cumple en un rango de un 90% a un 100% (suma de los ponderadores asignados a los indicadores de desempeño cumplidos), fundamentando las causas de los indicadores de desempeño no cumplidos (logro de la meta menor a un 95%), sobre cumplidos (logro de la meta superior a un 100% y cumplidos (logro de la meta entre un 100-95%).

La descripción asociada a las siguientes etapas puede obtenerse del Documento Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) Año 2009, Programa Marco Avanzado.

Como se puede observar, el sistema de planificación y control de gestión está comprometida en su IX etapa.

### Sistema de Información para la Gestión (SIG)

El SIG del SERVIU Metropolitano considera 44 indicadores cuyos estados de avance se registran mensualmente. Existen responsables de proveer la información de cada indicador, la que es consolidada por el Contralor Interno quien es el responsable de coordinar el PMG. El contralor envía trimestralmente un informe al Director, quien se pronuncia sobre el avance de los indicadores manifestando su conformidad, solicitando medidas correctivas o información según corresponda.

Estos indicadores contribuyen al seguimiento de las distintas actividades que se efectúan en la institución con medidas de tipo cuantitativo y sus respectivos medios de verificación, que permiten obtener información del estado de avance y resultados de las tareas asociadas a subsidios habitacionales, en cuanto a la eficacia en su entrega, aseguramiento de calidad en proyectos de construcción, focalización y demanda atendida. Para proyectos urbanos, indicadores de avance en

---

<sup>71</sup> Al menos el 80% de los productos estratégicos cuentan con indicadores de producto y/o resultado o al menos el 80% del presupuesto distribuido por productos estratégico cuenta con indicadores de producto y/o resultado. Deben medir el logro de los objetivos estratégicos y el logro de los aspectos relevantes de la Ley de presupuestos.

obras y de control de costos y manejo de recursos, de cobertura de la demanda, y por último, para procesos institucionales se observan indicadores presupuestarios, de medición de mejoras en eficiencia, productividad en las distintas áreas internas, así como en el área administrativa, indicadores asociados a seguridad laboral, capacitación y otros.

De los 44 indicadores, un subconjunto de 11 de estos indicadores forma parte de los Indicadores de Desempeño de la institución, a los cuales se les define una meta anual, y son presentados junto con la formulación presupuestaria cada año en el formulario H. En la sección sección 5.1.3 de este informe se analizan la pertinencia del diseño de los 11 indicadores de desempeño y de otros 9 indicadores relacionados con productos estratégicos. A continuación se presentan los otros 24 indicadores de gestión institucional del servicio e incorporados al SIG.

**Cuadro N° I.113:  
Indicadores de Productos de Gestión Institucional del SIG**

<b>Proceso Institucional</b>	<b>Indicador</b>	<b>Centro de Responsabilidad</b>
Gestión del Patrimonio Inmobiliario	Porcentaje de ingreso de información a la base de datos de bienes inmuebles gestionados	Departamento Gestión Inmobiliaria
	Porcentaje de inmuebles gestionados del total ingresado a la base de datos de propiedad del Servicio	
Inmuebles Vendidos	Porcentaje de ingresos por venta de activos en relación a la meta presupuestaria	Subdirección de Finanzas
Escrituras de Cancelación	Porcentaje de escrituras de Cancelación de Hipoteca y Alzamiento de Prohibiciones confeccionadas, firmadas y protocolizadas, en 20 días hábiles del total de solicitudes recibidas que cumplen los requisitos	
Ingresos recaudados de la Cartera Hipotecaria en relación a la meta presupuestaria	Porcentaje recaudado de la Cartera Hipotecaria en relación a la meta presupuestaria	
Porcentaje del gasto de operación sobre el gasto total	Porcentaje del gasto de operación sobre el gasto total	
Escrituras de Cancelación	Porcentaje de Escrituras de Cancelación de Hipoteca y Alzamiento de Prohibiciones confeccionadas, firmadas y protocolizadas, en 20 días hábiles del total de solicitudes recibidas que cumplen los requisitos	Subdirección Jurídica
Control de Avances de Procesos Judiciales en que SERVIU Metropolitano es demandante o demandado	Porcentaje de Juicios con avances de procesos controlados e informados, del total de Juicios con procesos vigentes en que SERVIU Metropolitano es demandante o demandado	
Control de Avance Físico de Obras	Porcentaje de proyectos con avance físico de obras controlados e informados, del total de proyectos de obras que se están ejecutando mensualmente	Departamento Programación Física Y Control
Sistema de Información y Orientación al Usuario	Porcentaje de respuestas entregadas oportunamente en un plazo máximo de 10 días hábiles, a las sugerencias, peticiones y reclamos de los usuarios del Servicio, recibidos a través del Sistema SERSUF	OIRS
Mejoramiento de Espacios Laborales	Porcentaje de oficinas pintadas del total de 10 oficinas programadas a pintar al 31.12.08	Departamento Servicios Generales

Mesa de Ayuda de Informática	Porcentaje de Solicitudes atendidas conforme, por el personal de la Mesa de Ayuda Informática, del total de solicitudes de ayuda informática recibidas durante el año t	Unidad de Informática
Red Informática	Porcentaje de Certificados de Normalización de estándar obtenidos durante el año 2008, del total de los puntos operativos de la red de datos que tiene instalado SERVIU Metropolitano en los Edificios de Serrano Nº 45 y Arturo Prat Nº 48 hasta el 30.11.08	
Informe de Contraloría Interna	Porcentaje de Informes de Actividades realizadas por la Contraloría Interna del SERVIU Metropolitano durante el año 2008 presentados a la Contraloría Ministerial del MINVU	Contraloría Interna
Capacitación de Funcionarios	Porcentaje de actividades de capacitación de funcionarios realizadas durante el año 2008, del total de actividades aprobadas por Resolución en el Plan Anual de Capacitación del año 2008	Departamento Administrativo
	Porcentaje de funcionarios capacitados, en actividades ejecutadas del Plan de Capacitación del año 2008, y financiadas con el presupuesto del Servicio del total de dotación de personal existente al 31.01.08	
Registro de Personal	Porcentaje de Hoja de Vida, con registros actualizados del total de dotación de personal existente en la Planta y Contrata, del Servicio	
Remuneraciones	Porcentaje de sueldos pagados mensualmente, del total de dotación de personal de planta y contrata existente cada mes, que haya cumplido 1 mes de labores	
Trámite de Resoluciones	Porcentaje de Resoluciones recibidas, registradas, fechadas y numeradas correlativamente y despachadas a sus destinatarios, en un plazo máximo de 2 días hábiles, a partir de la fecha de recepción de ellas, en la Sección Partes y Archivos	
Prevención de Riesgos –Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Tasa de siniestralidad	
	Índice de Accidentalidad	
	Grado de satisfacción de funcionarios (as) con las mejoras efectivas a los ambientes de trabajo	
	Porcentaje de actividades ejecutadas respecto a las programadas en el SHSYMAT	
	Porcentaje de inspecciones de seguridad ejecutadas respecto al programa de SHSYMAT	

Fuente: SIG 2008, SERVIU Metropolitano.

La existencia de responsables de cada indicador y de un responsable de consolidar la información permite a la dirección contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Los Centros de Responsabilidad establecen las metas para el próximo año. Estas son validadas por la Dirección del Servicio, antes de que sean incorporadas en el SIG del Informe PMG "Planificación/Control de Gestión".

Para cumplir con el proceso de medición de los indicadores del SIG, se establece la programación anual de revisiones y seguimientos para el año en curso, a través de una Carta Gantt, informando a cada Centro de Responsabilidad lo establecido en esta programación.

Se solicita a cada uno de los Centros de Responsabilidad, los datos o avances de los indicadores en los plazos determinados según la programación de la Unidad de Contraloría Interna. El estado de avance de estos indicadores se registra mensualmente. Se realiza una revisión de éstos tanto en su

contenido como en su integridad. Si los datos son los requeridos, se procede a efectuar los cálculos y revisiones correspondientes, que dan como resultado mediciones de avances de indicadores, grados de cumplimientos, conclusiones y/o sugerencias. Si los datos no cumplen con los antecedentes requeridos, se solicitan nuevamente a los Centros de Responsabilidad.

Los principales reportes del SIG, resultado del proceso de evaluación, son:

- Informe de Avance Indicadores de Gestión Presupuestarios (Indicadores de Desempeño) por Centro de Responsabilidad, de periodicidad mensual, y los destinatarios son los Centros de Responsabilidad y los encargados de indicadores de gestión.
- Informe de Avance Indicadores de Gestión SIG (Resumen), de periodicidad trimestral, y su destinatario es la Dirección del Servicio.

Después de un proceso de validación de los antecedentes enviados, la DIPRES recepciona los Informes y emite el Certificado de Envío.

### Monitoreo Prioridades Gubernamentales

Como parte de las actividades desarrolladas por la Secretaría General de Gobierno (SEGPRES), para dar cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos “contribuir al cumplimiento de la agenda programática gubernamental, en el área de Coordinación Interministerial”<sup>72</sup> efectúa el seguimiento y evaluación de los compromisos gubernamentales adquiridos por el SERVIU con el gobierno.

El Sistema de Programación Gubernamental (SPG), es el “instrumento que utiliza la SEGPRES para facilitar el seguimiento y la evaluación de la gestión programática gubernamental, monitorear en línea el cumplimiento de las acciones y productos de cada uno de los servicios públicos y facilitar los canales de comunicación y negociación entre SEGPRES y los demás ministerios”<sup>73</sup>.

Las iniciativas y compromisos presidenciales que comprenden el ámbito de acción del SERVIU Metropolitano son:

- Remodelar Avenida Matta en Santiago.
- Construcción de ciclo vías.
- Portal Bicentenario Cerrillos.
- Apoyar iniciativas que permitan construir viviendas dignas dentro de la comuna de Santiago.
- En Peñalolén: Construcción de mejores viviendas y de un nuevo parque en los terrenos de la toma y otorgar subsidios de renovación urbana.
- En Talagante y El Monte: Construir las viviendas necesarias para las comunas.
- En Lampa: Buscar solución a personas que obtuvieron subsidio, pero no han obtenido vivienda por falta de construcción.

Las tres primeras prioridades están asociadas al producto Programas y Proyectos Urbanos, dos corresponden al subproducto Vialidad y la tercera se asocia a Proyectos Integrales. Las otras prioridades se asocian a productos de Programas y Proyectos Habitacionales.

### Sistema de Gestión de Calidad

A partir del año 2006, el SERVIU decide comenzar a certificar algunos sus sistemas de gestión, adhiriendo al Programa Marco Avanzado del PMG creado a partir del año 2004. De esta forma,

<sup>72</sup> Balance de Gestión Integral, Año 2007, Ministerio Secretaria General de la Presidencia

<sup>73</sup> “Bases Administrativas Licitación Pública para realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y el Parque Metropolitano de Santiago”, elaboradas por DIPRES.

comienza un proceso de certificación externa para los sistemas de gestión a través de la norma ISO 9001:2000. Este proceso es liderado por la Unidad de Sistemas que depende de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

Los primeros dos sistemas incorporados fueron los de Capacitación y el de Planificación y Control de Gestión los que lograron certificarse el año 2007.

Paralelamente, se apuesta por comenzar la implementación de sistemas de calidad para la provisión de bienes y servicios, comenzando con la implementación de un sistema de calidad para la Unidad de Revisión e Inspección de Proyectos y Obras Particulares (URIPPO) en marzo de 2007 la que logra obtener certificación en diciembre del 2007

El año 2007, comienza también la preparación para la certificación de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y el Sistema de Evaluación de Desempeño, las cuales logran su certificación bajo la norma ISO 9001 el año 2008.

El año 2008 comienza la preparación para la certificación del Sistema de Higiene, Seguridad y Ambientes de Trabajo (SHYSMAT) y del Sistema Integral de Atención a Clientes (SIAC), Usuarios y Beneficiarios, así como los procesos de negocios asociados al FSV, a las expropiaciones, obras sectoriales y rotura y reposición de pavimentos. De los mencionados, la certificación del SIAC y SHYSMAT quedaron para el año 2009, mientras que las restantes se certificaron durante el 2008.

Un elemento base del sistema de gestión de calidad es el manual de calidad, que sirve como guía de referencia para la diferentes actividades relacionadas con el sistema. Este permite la verificación del Sistema d Gestión de Calidad mediante auditorías de organismos internos o externos. De igual modo, el Manual está diseñado para servir como medio de instrucción y entrenamiento del personal. Finalmente, el Manual permite también salvaguardar y actualizar adecuadamente el Sistema de Gestión de Calidad.

### Plan de Gestión de Calidad

El plan de gestión de calidad se inspira en el programa de gobierno de la presidenta Michelle Bachelet donde se señala que:

“Para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos necesitamos políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”

El Plan de Gestión de la Calidad constituye una estrategia de intervención político administrativa del Sector Vivienda, que en base a la coordinación público privada busca asegurar en la producción habitacional y urbana procesos de excelencia que garanticen la calidad de los productos, la eficiente participación de los actores y la satisfacción de las familias beneficiarias y/o usuarios de los servicios del ministerio.

Los propósitos generales del plan son:

- Fomentar y optimizar la postulación a los programas de vivienda de la nueva política habitacional y a los programas urbano concursables (*Cantidad*)
- Desarrollar procedimientos y herramientas que aseguren la presencia de medidas de calidad en todas las fases de producción y ejecución de los proyectos habitacionales y urbanos (*Calidad*)

- Estimular el desarrollo de proyectos que aseguren el bienestar individual y colectivo de las familias, asegurando la participación activa de éstas para lograr barrios adecuadamente equipados, seguros y con buena localización, estableciendo complementariamente derechos, deberes y responsabilidades en las familias para la mantención de tales propósitos (*Integración Social*)

A nivel de diseño, el plan se define desde el nivel central (División Técnica), donde se definen las metas, programas involucrados, indicadores, verificadores y responsables.

En términos operativos, el Plan de Gestión de Calidad para el año 2009 cuenta con un manual con instrucciones generales para su ejecución las que se transcriben a continuación de manera literal:

1. Todos los meses los días 10 de cada mes, las regiones (SERVIU y SEREMI) deberán cargar en el SharePoint, la documentación que respalde el cumplimiento de las metas que se detallan más adelante en este documento, en las carpetas que se han dispuesto para estos fines.
2. El nivel central tendrá un plazo de 4 días hábiles para revisar la documentación cargada en SharePoint, enviando el quinto día un resumen por región y por meta, con las observaciones encontradas a través de correo electrónico.
3. Las regiones, una vez recibido el correo señalado en punto anterior, tendrán un plazo de 2 días hábiles para resolver las observaciones comunicadas por el nivel central. Cabe señalar, que no se podrán subsanar observaciones, relacionadas con incumplimiento en las fechas de carga en SharePoint, falta de algún verificador o inexistencia de la información solicitada para cada verificador. Se debe dejar establecido, que para dar por subsanada la (s) observación (es), los revisores del nivel central, decidirán si la información enviada en segunda instancia cumple o no con lo requerido, de acuerdo a la descripción de cada meta. Cabe hacer presente, que en los casos en que la región no cargue algún verificador al SharePoint, o que falte documentación o información dentro del verificador, se deberá, de todas formas, entregar la información faltante, dentro del mismo plazo de 2 días hábiles, para efectos de contar con ella, para temas de gestión internos del nivel central. No obstante, lo anterior, no dará derecho a la región a exigir la subsanación de la observación, y aprobación de la meta.
4. Una vez realizada la actividad anterior, el nivel central contará con un día hábil para enviar un nuevo correo – por región y por meta - con las observaciones del mes, indicando las metas que han sido subsanadas y las que no han sido subsanadas, de acuerdo a la revisión de los encargados de cada meta. Luego de esto, no habrán nuevas instancias de corrección de observaciones.

El plan de gestión de calidad para el año 2009 considera 16 metas. En el anexo 12, se adjunta una planilla resumen con la explicación de cada meta, los programas involucrados, los indicadores asociados, los registros o verificadores respectivos, así como las periodicidades y responsables de cada meta. A continuación se enumeran las metas aludidas:

1. Auditorías regionales a procesos de evaluación y supervisión de proyectos.
2. Cumplimiento normativo en evaluación de proyectos habitacionales.
3. Asignación de inspector técnico de obra (ITO), supervisor SERVIU, profesional de obra y autocontrol.
4. Calificación de competencias de inspectores técnicos de obras y supervisores SERVIU.
5. Supervisión de Obras en programas habitacionales.

6. Implantación de un eficiente sistema de control de gestión de obras MITO.
7. Supervisión de Obras Programa Recuperación de Barrios y Programas Urbanos Concursables.
8. Supervisión de Viviendas Fondo Solidario de Vivienda modalidad adquisición de vivienda construida.
9. Programa de Asistencia Técnica y Social.
10. Diseño de procedimiento Plan de Habilitación Social y fiscalización EGIS.
11. Respuestas a las no conformidades de auditorías a las Plan de Habilitación Social.
12. Elaboración de un Plan de Difusión.
13. Supervisión de la ejecución de los planes de habilitación social.
14. Evaluación Final del Plan de Habilitación Social por parte de las familias.
15. Participación Ciudadana en el Programa Espacios Públicos.
16. Participación Ciudadana en el Programa de Pavimentos Participativos.

### 3.7.2 Fiscalización, inspección, supervisión y evaluación

Se ha optado por dividir esta sección en dos partes de acuerdo a los dos principales tipos de actividad desarrollada por terceros y que están sujetas al control del SERVIU. En primer lugar, nos referimos a la asistencia técnica prestada por las EGIS/PSAT. En segundo lugar, nos referiremos a la ejecución de obras sectoriales llevada a cabo por contratistas, principalmente constructoras.

#### Asistencia Técnica

La Resolución N° 533, (V. y U.), de 1997, fija el procedimiento para la prestación de servicios de asistencia técnica de los programas de vivienda Fondo Solidario de Vivienda, Subsidios Rural y Protección del Patrimonio Familiar. Una detallada descripción sobre la forma en que opera la producción externalizada de estos servicios, así como la relación entre los ejecutores y las instituciones responsables puede obtenerse en la sección 3.5.2 de este informe. Sin embargo, se ha considerado destacar algunos elementos para su posterior análisis en detalle.

Tanto las EGIS como las PSAT deben suscribir un Convenio Marco<sup>74</sup> con la SEREMI<sup>75</sup> de Vivienda en que estas asumen entre otras, las siguientes obligaciones:

- Responsabilidad por la actuación de los profesionales vinculados a la asistencia técnica.
- Entregar la información que requiera tanto el SERVIU como la SEREMI.
- No formular cobro alguno a los postulantes por las actividades y gestiones incluidas en la Resolución N° 533 (V. y U.), de 1997.
- También está considerada la facultad del SEREMI de poner término anticipado al convenio fundado en razones de necesidad o conveniencia.
- Contempla sanciones en caso de incumplimiento en sus obligaciones.

Además, se desprenden los siguientes roles para los organismos de gobierno involucrados:

#### SEREMI

- Suscribir Convenio Marco Regional con las EGIS o PSAT
- Auditar el Cumplimiento de los Requisitos Habilitantes del Convenio
- Aplicar Sanciones a las EGIS conforme al Convenio Marco, cuando corresponda
- Verificar que SERVIU cumpla su rol
- Administrar y mantener actualizada la Hoja de Vida regional de las EGIS

<sup>74</sup> El Convenio Marco es homologable a la figura del contrato.

<sup>75</sup> No se firma otro documento similar en las EGIS/PSAT y el SERVIU.

## SERVIU

- Proveer a la SEREMI la información que alimentará la Hoja de Vida Regional de la EGIS y la entrega de esta información al público (SIAC/OIRS).
- Recepción de las boletas de garantía asociadas a los servicios de asistencia técnica de los proyectos.
- Monitorear los diversos procesos vinculados a los proyectos.
- Efectuar una adecuada Evaluación de Proyectos.
- Supervisión de Proyectos (Obras y Planes de Habilitación Social).
- Control Prestación de Servicios de Asistencia Técnica
- Evaluación Semestral de las EGIS.

En lo que respecta al rol de supervisión del SERVIU, se desprenden a partir de la meta 13 del Plan de Gestión de Calidad "Supervisión de la Ejecución de los Planes de Habilitación Social" los siguientes instrumentos asociados a las respectivas actividades de supervisión.

**Cuadro I.114:**  
**Instrumentos de Supervisión Plan de Habilitación Social EGIS/PSAT**

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>1</b>	Visitas a dependencias de la EGIS para verificar el cumplimiento del programa del Plan de Habilitación Social comprometido	Planilla de verificación del cumplimiento de las actividades programadas
<b>2</b>	Asistencia a actividades de la EGIS con los integrantes de los comités para supervisar la ejecución de reuniones y/o talleres que son parte integrante del Plan de Habilitación Social	Pauta supervisión en terreno de actividades en ejecución PHS-FSV
<b>3</b>	Concurrir a Supervisión de Obras y Visita a Casa Piloto, programadas por las EGIS con los Comités.	Pauta de Observación Visita a Obra y Vivienda Piloto

Fuente: Anexo N° 1 Guía Instrumentos de Supervisión -Manual para Cumplimiento de Metas Plan de Gestión de Calidad 2009.

En lo que respecta a la evaluación Semestral de las EGIS/PSAT que debe realizar el SERVIU, se desprenden las siguientes etapas a partir de la presentación "Jornada Informativa Nuevo Convenio Marco Único Regional SEREMI MINVU EGIS/PSAT":

### 1.- Conformación de la Comisión Calificadora:

- Representante de SD OOH, Sub-Depto. de Postulaciones
- Representante de SDVE, Departamento de Estudios
- Representante SDVE, Unidad de Gestión de Asistencia Técnica

### 2.- Coordinación de las sesiones de la comisión en grupos de trabajo

#### Calificación EGIS

- Comisión Calificadora
- Coordinador FSV Depto. Fondo Concursable
- Coordinador FSV Depto. de Estudios
- Coordinador FSV Depto. de Obras de Edificación
- Coordinador PHS Depto. Coordinación Operacional

#### Calificación PSAT

- Comisión Calificadora
- Coordinador PPPF Sub-Depto. Postulaciones

- Coordinador PPPF Depto. de Estudios
- Coordinador PPPF Depto. de Obras de Edificación
- Coordinador PHS Depto. Coordinación Operacional

### 3.- Elaboración de las Fichas de Calificación y Acta de la Comisión

El artículo 4º de la Resolución Nº 533, (V. y U.), norma el procedimiento de calificaciones a las EGIS/PST e ITO, donde se estipula que será el SERVIU respectivo el encargado de calificarlos aplicando las normas contenidas en el inciso final del artículo 30 del D.S Nº 135, (V. y U.), de 1978, mediante la utilización de la ficha de calificación de consultores para prestadores de servicios de asistencia técnica.

Para estos efectos se designa una comisión revisora compuesta, a lo menos, por tres profesionales colegiados, en lo posible con experiencia en la materia correspondiente para que califiquen a la institución respectiva según la siguiente pauta de evaluación:

**Cuadro I.115:  
Pauta Evaluación para Prestadores de Asistencia Técnica**

RUBRO	MALO	ACEPTABLE	BUENO	CALIFICACION
<b>a. CALIDAD</b> (máx. 60 pts)				
a.1. Cumplimiento objetivos por área.	1-4	5-8	9-12	
a.2. Calidad de resultados.	1-4	5-8	9-12	
a.3. Calidad de gestión por área de servicios.	1-4	5-8	9-12	
a.4. Calidad de la información entregada.	1-4	5-8	9-12	
a.5. Atención al usuario.	1-4	5-8	9-12	
Subtotal:				
<b>b. CUMPLIMIENTO</b> (máx. 20 pts.)				
b.1. Cumplimiento de plazos.	1	2-3	4-5	
b.2. Presentación de informes parciales.	1	2-3	4-5	
b.3. Capacidad de respuesta a observaciones SERVIU.	1	2-3	4-5	
b.4. Ordenamiento administrativo y de la información.	1	2-3	4-5	
Subtotal:				
<b>c. ORGANIZACIÓN</b> (máx. 20 pts.)				
c.1. Organización del trabajo en terreno.	1	2-3	4-5	
c.2. Composición del equipo técnico-profesional.	1	2-3	4-5	
c.3. Equipamiento y estructura.	1	2-3	4-5	
c.4. Coordinación con otras Instituciones públicas y privadas	1	2-3	4-5	
Subtotal:				
<b>PUNTAJE CALIFICACION FINAL</b>				
<b>PUNTAJE CALIFICACIÓN FINAL (con apelación si la hubiere)</b>				

Fuente: D.S. 135, (V. y U.), de 1978.

La aplicación de la pauta considera las siguientes definiciones:

## CALIDAD

- a.1. Se entiende por “Cumplimiento de objetivos por área”, la efectiva realización de las tareas encomendadas a los consultores y el cumplimiento de los propósitos para cada área de asistencia técnica.
- a.2. Se entiende por “calidad de los resultados”, la evaluación de los productos, logros y metas alcanzadas por los consultores para cada área de servicios.
- a.3. Se define como “calidad de la gestión por área de servicios”, la capacidad de los consultores de realizar con eficiencia tanto la labor administrativa como técnica para todas las etapas que incluye el programa de asistencia técnica.
- a.4. Se define como “calidad de información entregada”, la entrega oportuna de toda la información requerida por los beneficiarios y Serviu, para cada área de asistencia técnica.
- a.5. Se define como “atención al usuario”, la capacidad de los consultores de acompañar, apoyar y asistir a los beneficiarios a lo largo de todo el proceso constructivo y de asistencia técnica.

## CUMPLIMIENTO

- b.1. Se entiende por “cumplimiento de plazos”, la realización de las tareas encomendadas dentro de los plazos determinados en el contrato de servicios.
- b.2. Se define como “presentación de los informes parciales”, la evaluación cualitativa de los informes solicitados para cada área de asistencia técnica, así como a su entrega dentro de los plazos establecidos contractualmente.
- b.3. Se entiende por “capacidad de respuesta a observaciones Serviu”, la consideración y realización de las observaciones que Serviu formule al trabajo de los consultores para cada área de asistencia técnica.
- b.4. Se entiende por “ordenamiento administrativo y de la información”, la organización de las funciones y tareas de los profesionales del equipo consultor y la disponibilidad de la información requerida para cada etapa de asistencia técnica.

## ORGANIZACIÓN

- c.1. Se define como “organización del trabajo en terreno”, el funcionamiento de las consultoras en las labores de fiscalización realizadas en terreno, y la periodicidad de sus reuniones con los contratistas y beneficiarios.
- c.2. Se define como “composición del equipo técnico”, la composición profesional de los integrantes del equipo consultor, su pertinencia y capacidad profesional, y su compromiso con los objetivos de la asistencia técnica.
- c.3. Se entiende como “equipamiento y estructura”, la disponibilidad de material, recursos y equipamiento adecuado para realizar con eficiencia y calidad la labor encomendada por el Programa.
- c.4. Se entiende como “coordinación con otras instituciones públicas o privadas”, la capacidad de las consultoras de relacionarse con otros organismos públicos o privados vinculados a la solución habitacional y las tareas de asistencia técnica.

4.- Entrega de las fichas de calificación a EGIS/PSAT para notificación

5.- Envío de Calificaciones firmadas a SEREMI MINVU

- Este es el paso final de las responsabilidades de SERVIU Metropolitano, luego el proceso de apelaciones corresponde su desarrollo en la SEREMI MINVU

La presentación identifica la relación de calificadores con servicios de asistencia técnica según se describe a continuación:

Organización de la Demanda y PHS Selección

- Depto. Fondo Concursable (EGIS)
- Sub-Depto. Postulaciones (PSAT)
- Depto. Coordinación Operacional

Elaboración Proyectos Técnicos

- Depto. Estudios
- Depto. Obras de Edificación

Gestión Legal y administrativa del proyecto

- Depto. Fondo Concursable (EGIS)
- Sub-Depto. Postulaciones (PSAT)
- Depto. Estudios
- Unidad de Gestión de Asistencia Técnica

Ejecución Plan de Habilitación Social

- Depto. Coordinación Operacional

Gestión de Proyectos e Inspección Técnica de Obras

- Depto. Obras de Edificación
- Sub-Depto. Postulaciones (PSAT)
- Unidad de Gestión de Asistencia Técnica

Además, se presenta los lineamientos para la creación del Sistema de de Control del desempeño EGIS – PSAT 2009 consistente de:

Plataforma de seguimiento pre-selección de proyectos

- Creación de Planilla de Seguimiento Mensual y por Llamado
- Generación de Indicadores Objetivos de Evaluación en relación al Convenio Marco y las temáticas de Calidad – Cumplimiento – Organización a partir del Ingreso de Proyectos a SERVIU Metropolitano.
- Generación de Puntuaciones por Indicador

Plataforma de seguimiento ejecución de proyectos

- Se incorpora a la misma Planilla de Seguimiento un Conjunto de Indicadores Objetivos de Evaluación basado en el Convenio Marco y las temáticas de Calidad – Cumplimiento – Organización a partir de la Entrega de los Certificados de Subsidio.
- Se incorpora a este Sistema, la información del P.A.C. a través del cruce de indicadores y la Gestión de Reclamos.

Otro instrumento es el Manual para el diseño y ejecución de planes de habilitación social. Este Manual es una ayuda para las familias y Entidades de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS), que presentan proyectos al Programa Fondo Solidario de Vivienda (FSV), pues permite la participación de dichas familias en todo el proceso habitacional, relevando la acción de las EGIS, quienes tienen la responsabilidad de diseñar, validar y poner en marcha proyectos habitacionales acordes a la Nueva Política Habitacional.

Este Manual surge de la postulación que realizó el MINVU a un Fondo Concursable del "Programa Modernización del Estado: un Estado participativo al servicio de la ciudadanía", con financiamiento de la Unión Europea, presentando el proyecto "Consolidación de un modelo participativo de gestión habitacional y urbana", el cual busca aportar con la realización de un diagnóstico de los Planes de

Habilitación Social (PHS) y operacionalizando los resultados del mismo a través de este Manual. El objetivo de poner este Manual a disposición de las EGIS, radica en llevar adelante más y mejores PHS, que permitan a las familias incorporarse a este proceso permanente de formación de ciudadanía e inclusión social, en el ámbito específico de la vivienda.

### Ejecución de Obras Sectoriales

La política de calidad impulsada por el MINVU, así como la ley de calidad de la construcción (Ley N° 19472 de 1996), fijan un contexto de exigencias más altas a los SERVIU, en su rol de supervisión de los recursos que provee el estado para construcción. Así queda en manos de los SERVIU la realización de la inspección técnica de las obras, ya sea realizándola directamente o contratándola mediante licitación pública.

El importante aumento en el número de viviendas y obras de urbanización contratadas por los SERVIU en los últimos años hacía poco aconsejable continuar con el modelo tradicional de inspección residente<sup>76</sup>. De esta manera se evoluciona hacia la incorporación de mecanismos para compartir con el propio contratista el trabajo de supervisión de la obra. En este sentido, el inspector técnico de obra (ITO) ejerce sus atribuciones en representación del mandante, y por lado del contratista, se contrata profesional especialmente para supervisar e informar la buena ejecución de la obra, denominado Autocontrol. Así, la labor del ITO consiste primariamente en verificar el correcto funcionamiento de un sistema planificado y documentado impuesto al contratista, que se basa en el autocontrol de las faenas exigidas para cada partida, ya sea en lo técnico o en lo administrativo, debiendo el ITO realizar labores de fiscalización selectivas sobre lo que el Autocontrol del contratista declara como realizado.

Para la aplicación de este nuevo criterio, se aprueba el nuevo Manual de Inspección Técnica de Obras (MITO) mediante el D.S. N° 85, (V. y U.) del 13.04.2007, derogando el D.S. N° 137, (V. y U.) de 1998 que definía el antiguo manual. El nuevo MITO, junto con actualizar elementos conceptuales y definir la metodología del sistema de inspección, define los instrumentos generales de planificación (fichas P) necesarios para la administración de un contrato, así como los instrumentos para la medición y el control (fichas M) durante la ejecución de cualquier tipo de obra. Esta última edición, contiene guía para la aplicación de procedimientos reglamentarios, y fichas diferenciadas para ser aplicadas en obras de construcción según sean estas de Vivienda o Equipamiento, Obras de Pavimentación o Parques Urbanos.

Los instrumentos de planificación definidos consisten en una colección de herramientas para ordenar y disponer en el tiempo los elementos y acciones que constituyen la ejecución de las obras y su inspección. A continuación se presentan los instrumentos de planificación definidos por el MITO:

---

<sup>76</sup> Este criterio consiste en vigilar cada una de las faenas, supervisando cada uno de los aspectos técnicos y administrativos de una obra, verificando su correcta ejecución, y dado fe de ello en terreno.

**Cuadro I.116:  
Instrumentos de Planificación**

P1	Cuadro Control de Fechas y Plazos
P2	Cronograma de Plazos Contractuales
P3	Programa de Trabajo de Obra
P4	Programación Financiera
P5	Lista de Materiales, Marcas y Tipos
P6	Plan de ensayo de Laboratorios
P7	Calendario de Visitas
P8	Programa de Control de Calidad
P9	Lista de Equipos y Maquinarias

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Los instrumentos de control administrativo, son herramientas para la medición físico financiera de la obra referida a avance, cumplimiento de plazos y control financiero, como también los que se refieren a procedimientos reglamentarios. A continuación se presentan los instrumentos de control definidos por el MITO:

**Cuadro I.117:  
Instrumentos para el control físico y administrativo de las Obras**

M1	Programa de trabajo de la obra (Carta Gantt)
M2	Programa y Cuadro resumen de Estados de Pago
M3	Cuadro de Avances por Partidas
M4	Cuadro de Avance Programado
M5	Cuadro de Avance Real

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se definen además una serie de actividades administrativas reglamentarias las que se enumeran a continuación:

- Entrega del Terreno al Contratista
- Formulación de Estados de Pago
- Cobros Extraordinarios
- Recepción de Obras
- Calificación del Contratista

La responsabilidad de la ITO, se refiere a fiscalizar un contrato de construcción, y consiste en hacer cumplir todo lo establecido en los planos y especificaciones técnicas que lo integran, en los plazos previstos, con materiales de la calidad definida, y con una ejecución e instalación ajustada al contrato, normas y reglamentos pertinentes.

Son deberes de la ITO:

- Verificar que el contratista cumpla con los aspectos normativos y legales que rigen las obras de edificación
- Efectuar el control administrativo de contrato
- Realizar el control técnico de las construcciones

### **3.8 Instrumentos que utiliza el SERVIU Metropolitano para retroalimentar e informar de su gestión a la Subsecretaría de vivienda y Urbanismo y a la SEREMI de Vivienda**

Los instrumentos que utiliza el SERVIU para retroalimentar e informar de su gestión a la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y a la SEREMI de Vivienda son proporcionados por la misma Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo del MUNVU. Esto se entiende, en tanto la Subsecretaría debe recolectar información de todos los SERVIU a nivel nacional, razón por la cual, es esta entidad la que dispone de los instrumentos, así como de los plazos y otros requerimientos con el fin de homologar la información que requiere y aunar criterios a nivel nacional.

En primer lugar, destacan el soporte informático como instrumento para informar de la gestión. Por soporte informático entendemos los sistemas computacionales/informáticos que soportan los procesos de negocios y de apoyo a la gestión. Entre los sistemas que soportan la línea de negocio se destacan el Sistema de Subsidio Habitacional – Rukan, el Sistema de Pago de Subsidios, el Sistema Nacional de Asistencia Técnica – SNAT y el Sistema de Programación Operativa. Todos estos sistemas han sido descritos en detalle en la sección 3.3 de este informe.

En lo que se refiere al soporte informático, se pone de manifiesto una dualidad de opiniones entre personal entrevistado tanto en el SERVIU Metropolitano con en dos SERVIU regionales que fueron visitados durante la evaluación. Si bien por un lado todos los actores reconocen la necesidad de contar con sistemas de información unificados con el nivel central, se reclama por sistemas que se ajusten de mejor manera a sus necesidades, y que se comuniquen entre si, evitando el tener que ingresar información similar dos veces en distintos sistemas. Estos reclamos se concentran mayormente en lo que se refiere al Rukan y al SIGFE, lo que es coincidente también con un estudio elaborado por el Instituto de Políticas Públicas de la UC.

En lo que se refiere a los sistema de apoyo se destacan el Sistema de administración de Recursos Humanos SARH, el Sistema Financiero Contable – ICON, el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado SIGFE, el sistema Nacional de Seguimiento, reclamos, Sugerencias y Felicitaciones SERSURF 2.0 – SIAC, el Sistema de Seguimiento, Control y Gestión del Servicio Contáctenos – SIAC y el Sistema de Registro de Atención al Público – RAP – SIAC. Los sistemas mencionados se encuentran descritos en la sección 3.3 de este documento.

Puesto que el control de todos los sistemas de información mencionados, se encuentran en manos de la Subsecretaría, esta cuenta con la capacidad de acceder en tiempo real a la información que pudiera requerir y que se encuentre contenida en dichos sistemas.

Adicionalmente a los instrumentos y sistemas mencionados anteriormente, en el marco de la investigación de la relación entre el SERVIU y el Ministerio, se registraron otros modos regulares de integración e intercambio de información.

Así entonces, con la División de Desarrollo Urbano DDU del Ministerio, en la preparación anual del presupuesto, se establecen interacciones diarias, se realizan a lo menos dos sesiones anuales de seguimiento presupuestario y de ejecución. A lo anterior se agregan mesas de trabajo quincenales entre la DDU y la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales del SERVIU Metropolitano, además de un sistema de reuniones semanales orientadas a la supervisión del desarrollo de las obras viales relacionadas con los proyectos del Transantiago.

Por su parte la División de Política Habitacional del MINVU, se relacionan estructuralmente mediante los Comités de Proyectos, a los que se agregan como elementos de contacto recurrente en la programación y seguimiento de los programas de subsidio habitacional. En particular, como herramienta de seguimiento, el SERVIU informa mensualmente la ejecución de las distintas líneas de subsidio bajo su administración, lo que alimenta el Informe Mensual de Política Habitacional.

En cuanto a la División de Finanzas DIFIN del MINVU, se elabora por parte del SERVIU Metropolitano un informe mensual de gestión presupuestaria, el que satisface los requerimientos de información en cuanto al avance, metas, gasto, planes y demás temas de relevancia. Esta información se integra en la elaboración por parte de la DIFIN de los informes de ejecución presupuestaria y ejecución sectorial. Frente a posibles requerimientos especiales la comunicación con la Dirección del SERVIU es diaria.

Es con la SEREMI de Vivienda en donde se nota la mayor ausencia de procedimientos tendientes a regular la formulación de los programas y su posterior ejecución, realizándose reuniones o informes en función de requerimientos especiales y no, por lo tanto, de forma regular.

### 3.9 Describir la estructura organizacional y los mecanismos de gestión del Serviu Metropolitano con respecto a otros SERVIU

En este apartado se realiza una comparación de las estructuras organizacionales de los SERVIU de las regiones Metropolitana, de Valparaíso y de Aysén<sup>77</sup>. De igual modo, se describen los temas estratégicos de gestión de cada una de estas instituciones en base a la información obtenida en la primera visita a terreno que se realizó a cada uno de estos servicios

Para definir los temas a explorar en la primera visita a terreno se consideraron como antecedentes los temas estratégicos para la gestión del SERVIU Metropolitano, definidos por el comité estratégico conformado para la realización del estudio, las sugerencias realizadas tanto por la subsecretaría de vivienda y urbanismo, así como del sector presupuestario de la DIPRES en conjunto con los puntos recopilados por la consultora en base a lo evaluado a la fecha.

A continuación presentan los temas estratégicos para la actual gestión del SERVIU Metropolitano definidos por el Comité Estratégico<sup>78</sup> conformado para la elaboración de esta evaluación.

**Cuadro I.118:  
Temas Estratégicos para la gestión del SERVIU Metropolitano**

Temas	Descripción
Atribuciones y Responsabilidades	Se percibe la existencia de brechas entre las responsabilidades adjudicadas al SERVIU RM y sus atribuciones para atenderlas.
Estructura Organizacional	La estructura organizacional, en particular su organigrama, así como los indicadores de gestión no son plenamente

<sup>77</sup> La metodología utilizada para definición de los SERVIU a comparar se presenta en el Anexo 6, la cual fue presentada y consensuada el 12 de Marzo en una segunda reunión realizada en dependencias de la subsecretaría de vivienda y urbanismo.

<sup>78</sup> Comité estratégico compuesto por el Director del SERVIU Andrés Silva, Yair Varas Subdirector de Finanzas (posteriormente asumió como Subdirector de Obras Viales y Pavimentación), Paulina Muñoz Subdirectora de Operaciones Habitacionales y Abel Aguilera Contralor Interno.

	representativos de lo que hace y debe hacer el servicio, con la coordinación necesaria de vivienda barrio y ciudad y con los aspectos de territorialidad.
Convenios Mandatos	Actualizar y relevar el quehacer del SERVIU en el tema de los Convenios Mandatos, los cuales han adquirido una importancia creciente en las actividades del SERVIU.
Territorialidad	Analizar la concentración territorial y la territorialidad del SERVIU Metropolitano, y las maneras de gestionar de mejor manera la demanda habitacional en una región densamente poblada y que concentra casi la mitad de la población del país.
Sistemas de Información	Los sistemas de información no responden plenamente a las necesidades de monitoreo y seguimiento de la gestión.

Fuente: Reuniones de Comité estratégico para ECG del SERVIU Metropolitano.

A continuación se presentan otros temas de gestión que fueron considerados para analizar en las visitas a terreno y que fueron definidos con la participación de personal de la Subsecretaría de Vivienda<sup>79</sup> y de la Dirección de Presupuesto<sup>80</sup> en conjunto con los temas propuestos por la Consultora en base a lo evaluado a la fecha.

**Cuadro I.119:  
Temas Estratégicos de gestión de los SERVIU relevados en reuniones con DIPRES y Subsecretaría de Vivienda**

Temas	Descripción
Rol de los socios estratégicos	Explorar sobre las percepciones existentes sobre las EGIS, los PSAT y las constructoras.
Relaciones con nivel central	Explorar sobre la relación con la SEREMI de Vivienda, con la subsecretaría y con la DIPRES en lo relativo al presupuesto y en materia de los distintos roles y responsabilidades que le cabe a cada uno
Atención a Beneficiarios	Explorar las percepciones sobre la atención entregada a los beneficiarios, sus principales fortalezas y debilidades, así como si la relevancia que le entrega el personal a la atención a la ciudadanía
Recursos Humanos	Explorar sobre la calidad, cantidad y capacitación del personal así como sus mecanismos de selección y evaluación de desempeño.
PMG	Explorar la utilidad percibida, la manera en que se organiza el servicio para cumplir con las metas, la relación entre las metas y el trabajo diario del personal
PAC o PGC	Explorar la evolución histórica de este plan (POAC -> PAC -> PGC), su estado actual, sus principales debilidades y fortalezas

Fuente: Elaborado por la Consultora<sup>81</sup>.

En base a la lista de temas estratégicos definidos con el SERVIU Metropolitano y a aquellos definidos con personal de la Subsecretaría de Vivienda y de la DIPRES, se confeccionaron pautas para la

<sup>79</sup> Graciela Ávalos, Jefa División de Finanzas MINVU y Paola Yañez, Departamento de Planificación y Control de Gestión MINVU.

<sup>80</sup> Antonio Garrido, Jefe Sector Presupuestario Vivienda DIPRES, Ministerio de Hacienda.

<sup>81</sup> Elaborado por la consultora en base a consultas realizadas con personal de la División de Finanzas de la Subsecretaría de Vivienda y con el jefe del sector presupuestario de vivienda de la DIPRES

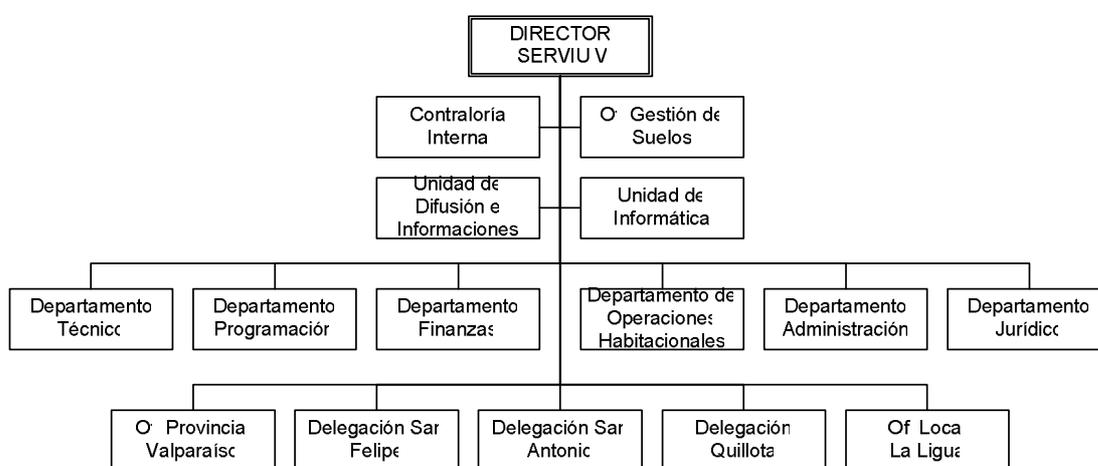
realización de los Focus Group, así como de una encuesta que permitiera la obtención de información cuantitativa complementaria a la información cualitativa.

De igual modo, se recolectó información para elaborar una descripción de la estructura organizacional de los SERVIU regionales con el fin de compararlos posteriormente con la estructura organizacional del SERVIU Metropolitano.

### 3.9.1 Estructura Organizacional SERVIU Valparaíso

A continuación se presenta el organigrama del SERVIU de Valparaíso.

**Cuadro I.120:  
Organigrama SERVIU Valparaíso**



Fuente: BGI 2008.

Una primera revisión del organigrama del SERVIU de Valparaíso da cuenta de una estructura organizacional similar a la del SERVIU Metropolitano. La principal diferencia radica en la existencia del Departamento Técnico en el SERVIU de Valparaíso, el que cumple las funciones que en conjunto realizan la Subdirección de Vivienda y Equipamiento y la Subdirección de Obras Viales y Pavimentación del SERVIU Metropolitano.

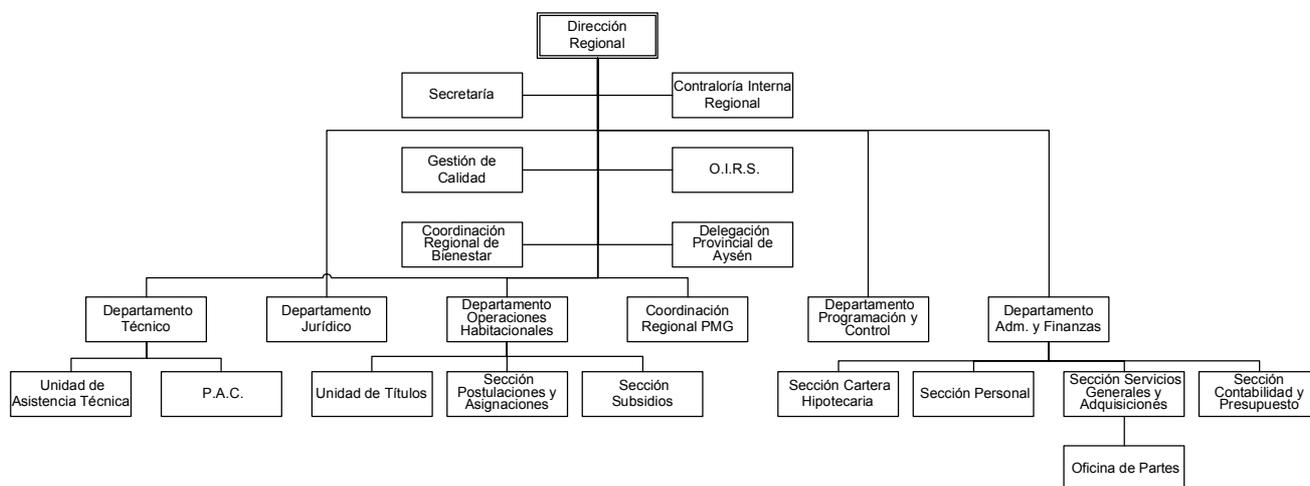
El SERVIU Metropolitano también cuenta con un departamento de Servicios Generales, funciones que en la estructura del SERVIU de Valparaíso se encuentran localizadas dentro del departamento de Administración.

Se puede observar también que las delegaciones provinciales y la unidad de difusión dependen directamente del director del SERVIU, mientras que en el SERVIU Metropolitano estas dependen de la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

### 3.9.2 Estructura Organizacional SERVIU Aysén

A continuación se presenta el organigrama del SERVIU de la región de Aysén.

**Cuadro I.121:  
Organigrama SERVIU Aysén**



Fuente: BGI 2008.

Una primera revisión del organigrama del SERVIU de Aysén da cuenta de una estructura organizacional similar a la del SERVIU Metropolitano. La principal diferencia radica en la existencia del Departamento Técnico en el SERVIU de Aysén, el que cumple las funciones de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento y la Subdirección de Obras Viales y Pavimentación del SERVIU Metropolitano.

Una segunda diferencia se puede observar en que las tareas que realiza la Subdirección de Finanzas, el Departamento de Administración y el Departamento de Servicios Generales del SERVIU Metropolitano se encuentran aglutinadas en el Departamento de Administración y Finanzas del SERVIU Aysén.

Se puede destacar el hecho de que tanto la delegación provincial como la OIRS dependen de la dirección, mientras que en el SERVIU Metropolitano dependen de la Subdirección de operaciones habitacionales.

### 3.9.3 Temas estratégicos de Gestión SERVIU Valparaíso

Se realizó una visita a terreno al SERVIU de Valparaíso los días miércoles 18 y jueves 19 de marzo de 2009. Durante la visita se realizaron tres Focus Group y una entrevista en profundidad al Director del servicio. Las principales conclusiones de la visita a terreno se resumen en el siguiente cuadro. Una descripción detallada sobre cada tema, así como su comparación con el SERVIU Metropolitano se puede encontrar más adelante en la sección 3.10.5.

**Cuadro I.122:  
Temas Estratégicos para la gestión del SERVIU Valparaíso**

Temas	Descripción
Atribuciones y Responsabilidades	Existe una disposición cultural de la ciudadanía a adjudicarle al SERVIU como representante del Estado mayores responsabilidades de las que puede atender con sus atribuciones. El SERVIU ha debido suplir en diversos casos el rol de otros actores (SEREMI, EGIS, Municipios) debido a la falta de capacidades de estos y la necesidad de cumplir metas
Estructura Organizacional	La estructura organizacional, en particular su organigrama, no son plenamente representativos de lo que hace y debe hacer el servicio.
Rol de los socios estratégicos	Existe la percepción por parte de funcionarios del SERVIU de que las EGIS no entregan en general un buen servicio a la ciudadanía.
Territorialidad	El tema de la territorialidad en la región de Valparaíso presenta desafíos de gestión a partir de su geografía, las distancias con las localidades y el valor de los terrenos.
Sistemas de Información	Los sistemas de información no responden plenamente a las necesidades de monitoreo y seguimiento de la gestión.

Fuente: Elaborado por la Consultora<sup>82</sup>.

De forma complementaria se aplicó una encuesta a los asistentes a los 3 Focus Group realizados en el SERVIU de Valparaíso, de forma de obtener información cuantitativa.

Los cuadros I.123 y I.124 muestran la conformidad con diversas afirmaciones sobre temas de gestión. Los datos considerados son las respuestas de los directivos, profesionales y administrativos que asistieron a los Focus Group<sup>83</sup>. Se optó por mostrar de manera separada los datos de los administrativos a los datos de los directivos y profesionales puesto que el análisis de los datos mostraba diferencias significativas entre los distintos grupos, por lo que ameritaba un análisis por separado.

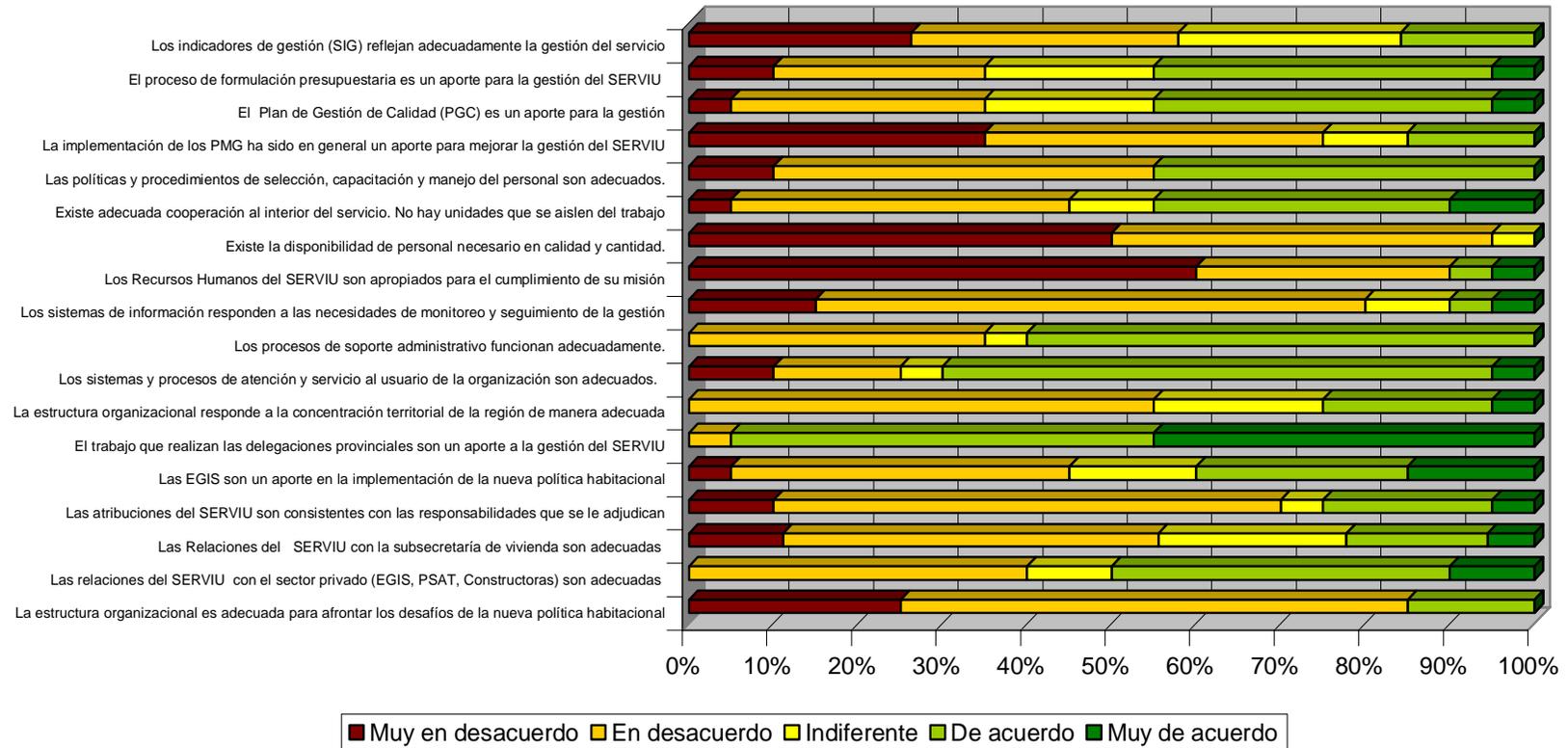
El I.125 muestra los aspectos más importantes para mejorar la gestión del servicio que se desprenden de las afirmaciones sobre temas de gestión medidas en el cuadro anterior. Los datos considerados son las respuestas de los directivos, profesionales y administrativos que asistieron a los 3 Focus Group<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> Elaborado en base a la realización de 3 Focus Group separados por estamentos (nivel Directivo, nivel Técnico-Profesional y nivel administrativo-auxiliar) y a entrevista con Director

<sup>83</sup> La muestra considera las respuestas de 11 directivos y 9 profesionales y 7 administrativos del SERVIU de Valparaíso

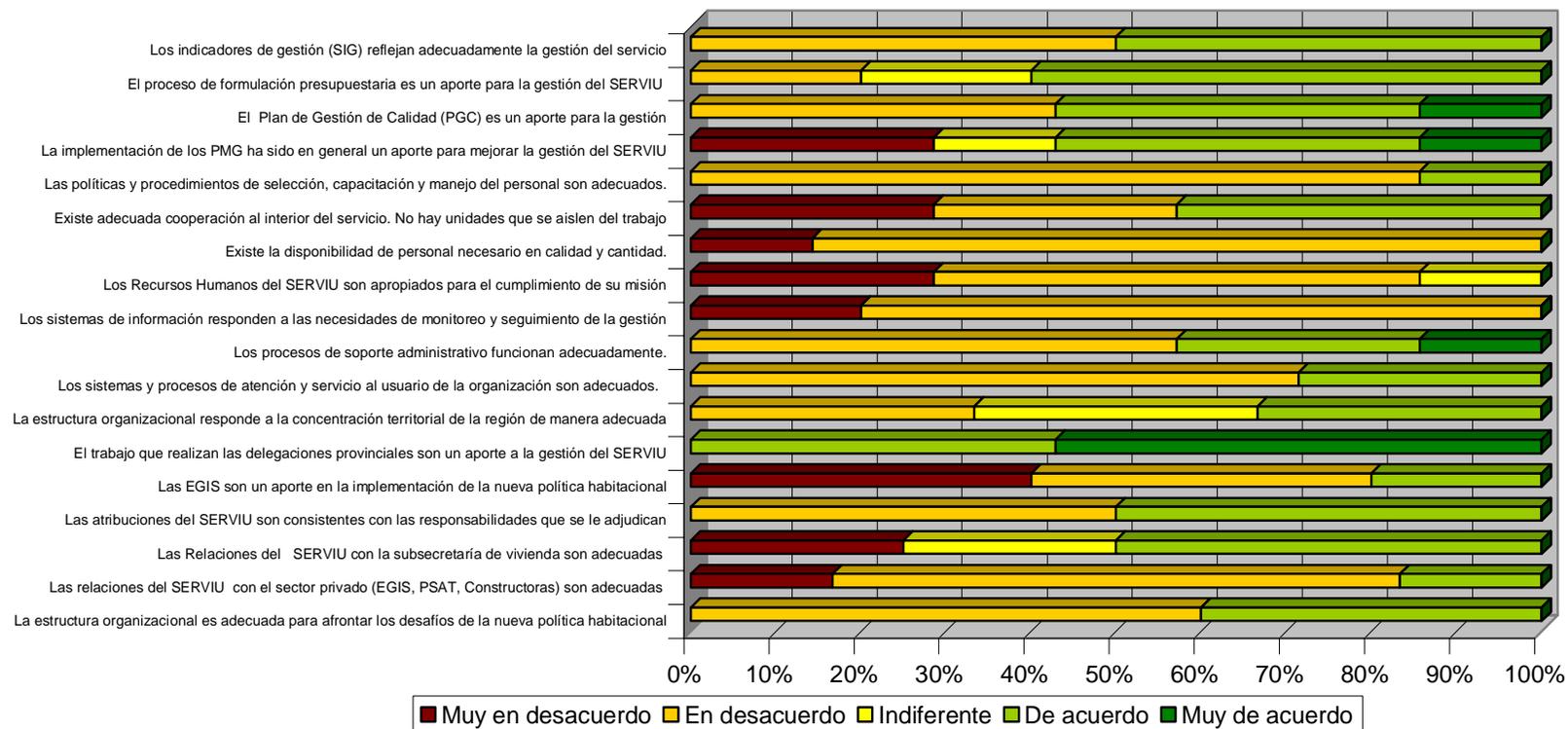
<sup>84</sup> La muestra considera las respuestas de 11 directivos, 9 profesionales y 7 administrativos del SERVIU de Valparaíso.

**Cuadro I.123: Conformidad con afirmaciones sobre temas de gestión  
Directivos y Profesionales SERVIU Valparaíso**



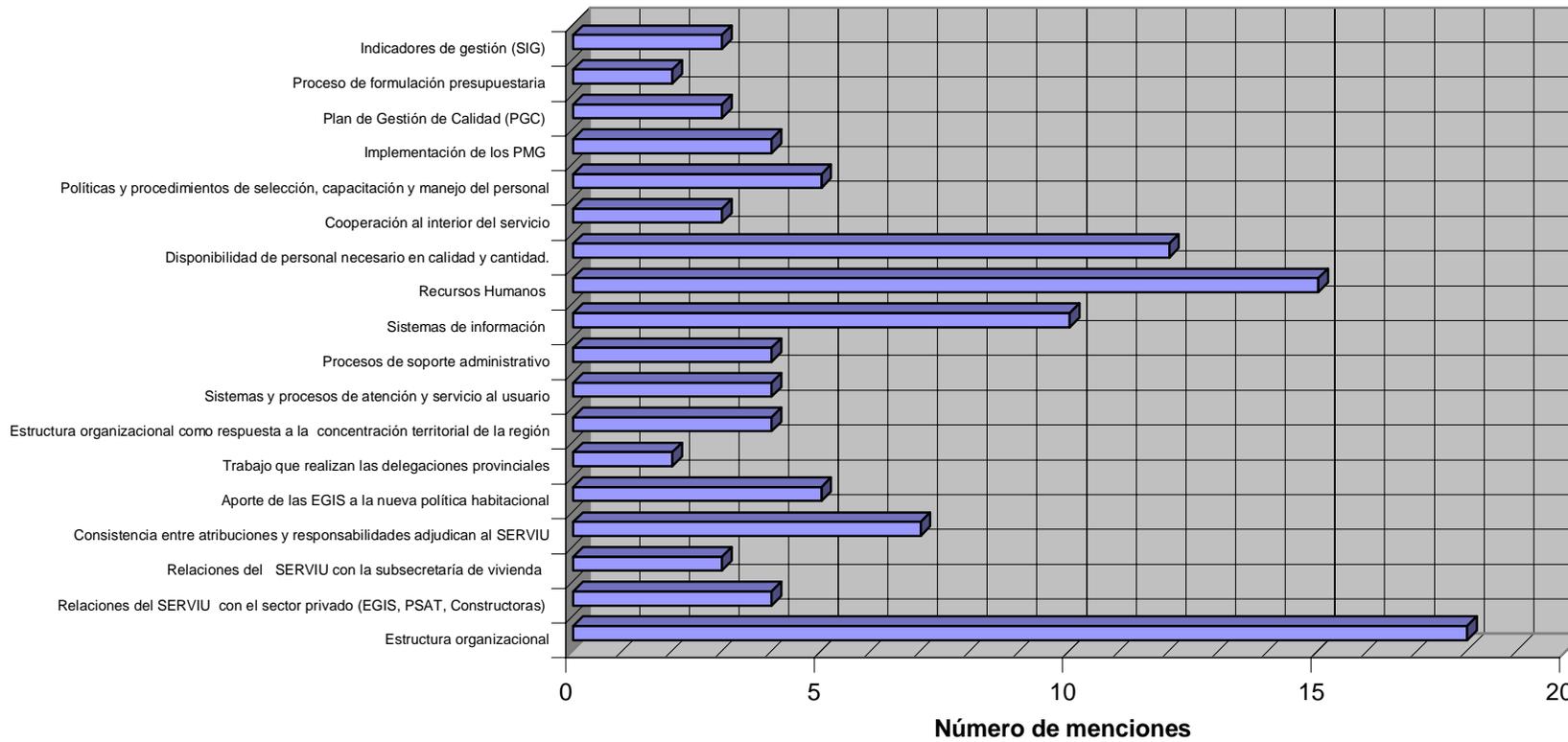
Fuente: Elaborado por la Consultora.

**Cuadro I.124: Conformidad con afirmaciones sobre temas de gestión Administrativos SERVIU Valparaíso**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

**Cuadro I.125: Aspectos más importantes para mejorar la gestión - SERVIU de Valparaíso**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 3.9.4 Temas estratégicos de gestión SERVIU Aysén

Se realizó una visita a terreno al SERVIU de Aysén los días martes 24, miércoles 25 y jueves 26 de marzo de 2009. Durante la visita se realizaron tres Focus Group y una entrevista en profundidad al Director del servicio. Las principales conclusiones de la visita a terreno se resumen en el siguiente cuadro. Una descripción detallada sobre cada tema, así como su comparación con el SERVIU Metropolitano se puede encontrar más adelante en la sección 3.10.5.

**Cuadro I.126:**  
**Temas estratégicos para la gestión del SERVIU Aysén**

Temas	Descripción
Atribuciones y Responsabilidades	Existe una disposición cultural de la ciudadanía a adjudicarle al SERVIU como representante del estado mayores responsabilidades de las que puede atender con sus atribuciones. El SERVIU ha debido suplir en diversos casos el rol de otros actores (SEREMI, EGIS, Municipios) debido a la falta de capacidades de estos y la necesidad de cumplir metas
Estructura Organizacional	La estructura organizacional, en particular su organigrama, no son plenamente representativos de lo que hace y debe hacer el servicio.
Rol de los socios estratégicos	La poca cantidad y calidad de las EGIS y PSAT en la región atenta contra la implementación de la nueva política de vivienda.
Territorialidad	La gran extensión territorial, la abrupta geografía, la baja densidad poblacional representan un desafío para la gestión de este SERVIU. Las políticas de corte nacional, la asignación presupuestaria centralizada suelen complicar la gestión.
Sistemas de Información	Los sistemas de información no responden plenamente a las necesidades de monitoreo y seguimiento de la gestión.

Fuente: Elaborado por la Consultora<sup>85</sup>.

De forma complementaria se aplicó una encuesta a los asistentes de los 3 Focus Group realizados en el SERVIU de Aysén, de forma de obtener información cuantitativa.

Los cuadros I.127 y I.128 muestran la conformidad con diversas afirmaciones sobre temas de gestión. Los datos considerados son las respuestas de los directivos, profesionales y administrativos que asistieron a los Focus Group<sup>86</sup>. Se optó por mostrar de manera separada los datos de los administrativos a los datos de los directivos y profesionales puesto que el análisis de los datos mostraba diferencias significativas entre los distintos grupos por lo que ameritaba un análisis por separado.

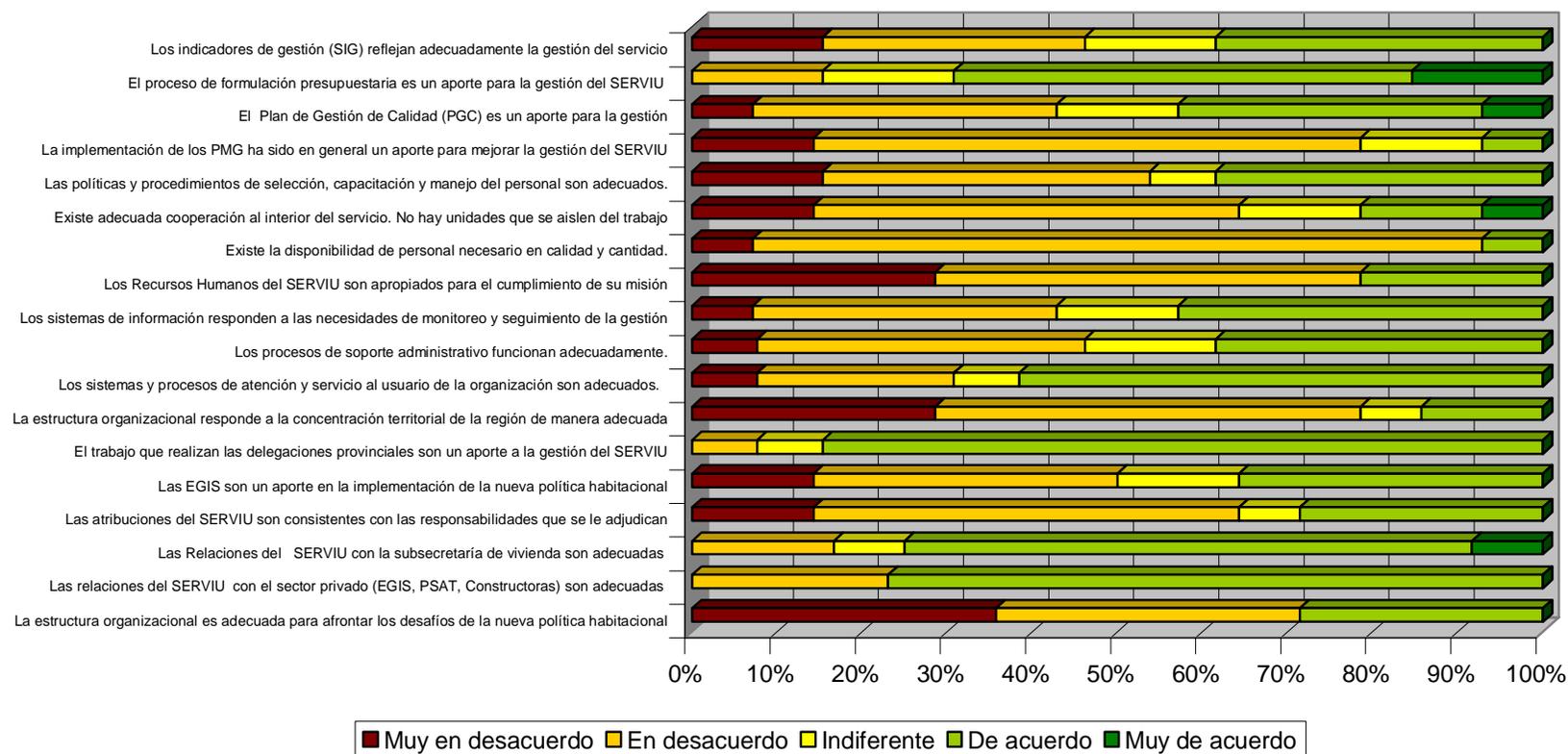
El cuadro I.129 muestra los aspectos más importantes para mejorar la gestión del servicio que se desprenden de las afirmaciones sobre temas de gestión medidas en el cuadro anterior. Los datos considerados son las respuestas de los directivos, profesionales y administrativos que asistieron a los 3 Focus Group<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Elaborado en base a la realización de 3 Focus Group separados por estamentos (nivel Directivo, nivel Técnico-Profesional y nivel administrativo-auxiliar) y a entrevista con Director del SERVIU Víctor Cárdenas

<sup>86</sup> La muestra considera las respuestas de 6 directivos, 8 profesionales y 11 administrativos del SERVIU de Aysén

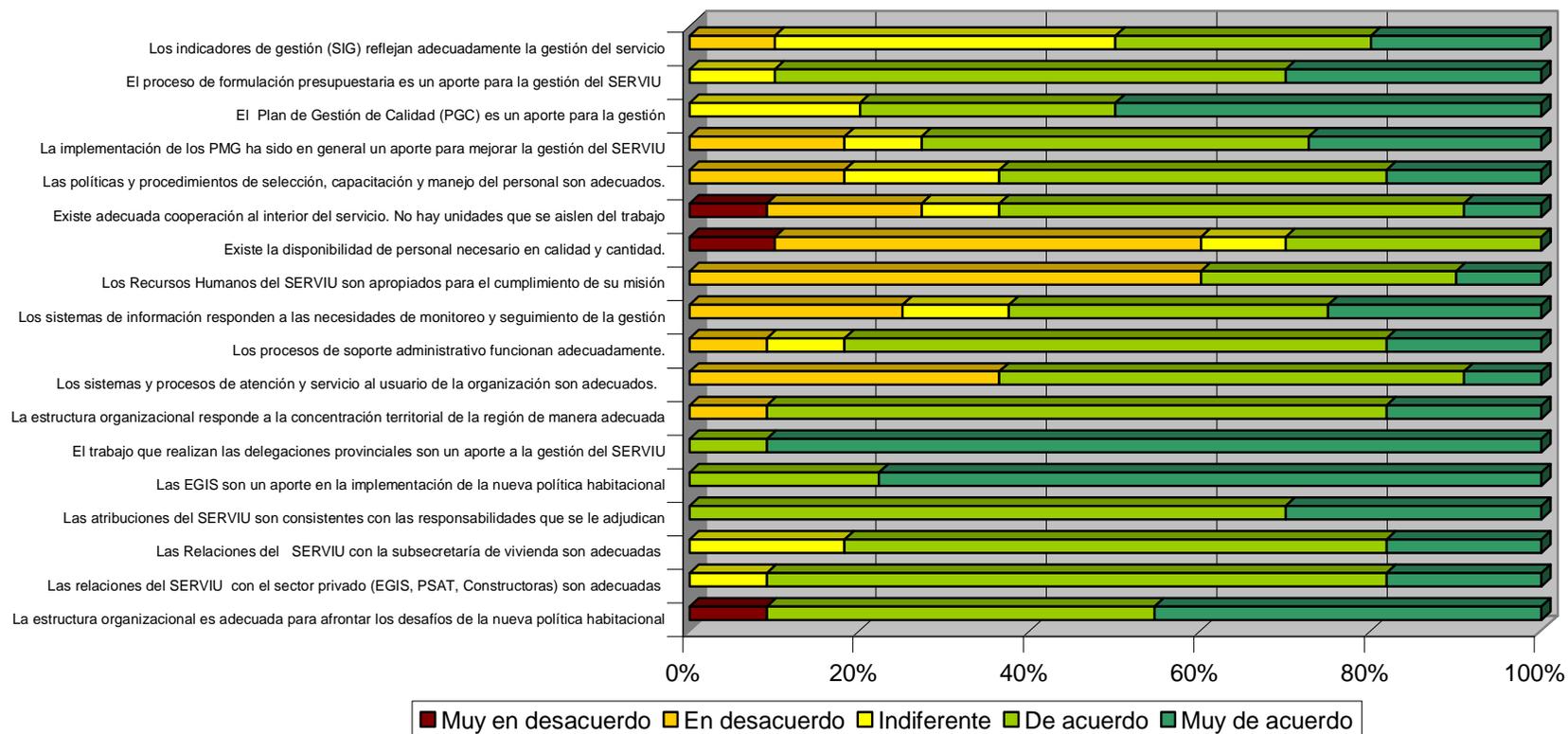
<sup>87</sup> La muestra considera las respuestas de 6 directivos, 8 profesionales y 11 administrativos del SERVIU de Aysén.

**Cuadro I.127: Conformidad con afirmaciones sobre temas de gestion  
Directivos y Profesionales SERVIU Aysén**



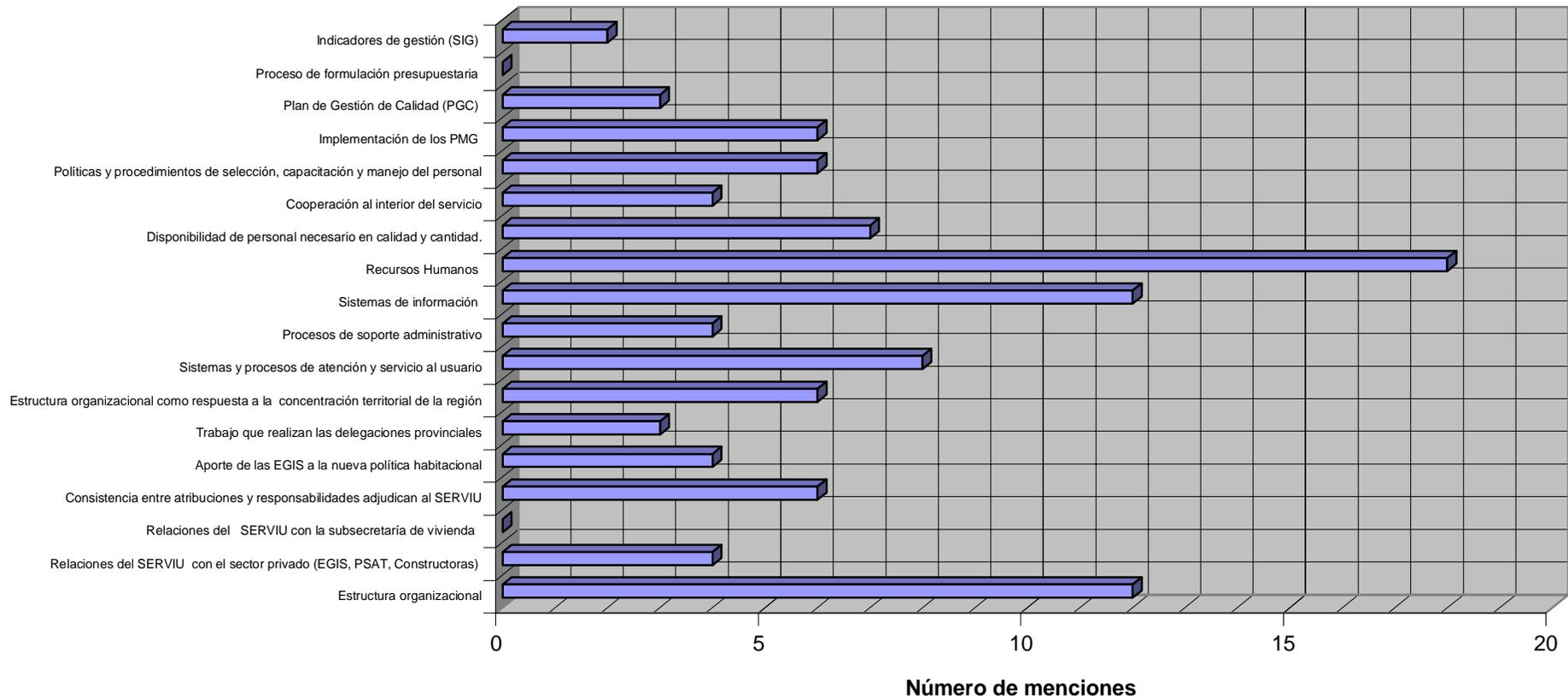
Fuente: Elaborado por la Consultora.

**Cuadro I.128: Conformidad con afirmaciones sobre temas de gestión  
Administrativos SERVIU Aysén**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

**Cuadro I.129: Aspectos más importantes para mejorar la gestión - SERVIU Aysén**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 3.9.5 Temas Estratégicos para la gestión de los SERVIU regionales

A partir de la descripción de los de los temas de gestión y considerando tanto la información cualitativa como la cuantitativa se ha confeccionado el siguiente cuadro resumen que pretende mostrar el nivel de concordancia entre los diferentes temas estratégicos planteados a cada SERVIU.

**Cuadro I.130:  
Resumen comparativo SERVIU Metropolitano, Valparaíso y Aysén**

Tema	SERVIU RM	SERVIU Valparaíso	SERVIU Aysén	Análisis
Estructura Organizacional	SI	SI	SI	Todos los SERVIU se rigen por el D.S. 355 del año 1976, por lo que mantienen similares rigideces para ajustarse a los cambios.
Atribuciones y Responsabilidades	SI	SI	SI	Con la implementación de la Nueva Política de vivienda cambia el rol efectivo del SERVIU lo que no se condice totalmente con el rol que le adjudica la ciudadanía
Convenios / Mandatos	SI	NO	NO	La relevancia del tema de los convenios/mandatos en la Región Metropolitana se agudiza principalmente debido a los proyectos de obras Transantiago, situación que no se presenta en las regiones.
Territorialidad	SI	SI	SI	Si bien este tema se presenta en las regiones analizadas se manifiesta de distintas formas.
Sistemas de Información	SI	SI	SI	Los principales sistemas de información son soportados por el nivel central, por lo que las percepciones sobre su desempeño son similares entre los SERVIU.
Rol de los socios estratégicos	NO	SI	SI	Cantidad y calidad de las EGIS y PSAT disminuyen en regiones menos pobladas o con menor desarrollo del sector privado.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En resumen, se observa que los temas estratégicos comunes a los SERVIUs evaluados son los desafíos producto de la estructura organizacional y de las atribuciones y responsabilidades que ha traído la implementación de la Nueva Política Habitacional, tales como el cambio cultural tanto a nivel de funcionarios de los SERVIU, como de la misma ciudadanía, producto de los nuevos elementos asociados a la calidad, la participación y la mayor participación del sector privado en el proceso.

De igual modo, se observan como comunes los temas relativos a los sistemas de información y a la territorialidad. En el caso de los convenios mandatos se observa que es un tema particular del SERVIU Metropolitano que no se repite en las otras regiones. Con respecto al rol de los socios estratégicos, se observa que es un tema que no se presenta como estratégico en el SERVIU Metropolitano, pero si en el SERVIU de Valparaíso y de manera particularmente acentuada en el SERVIU de Aysén.

En los puntos siguientes se presenta en detalle los elementos recabados en las visitas a terreno considerando las opiniones recogidas en los diversos Focus Group realizados, así como los juicios

que se formó el equipo evaluador en terreno. De esta forma, los puntos que se presentan a continuación deben entenderse más bien como un levantamiento generalizado de las percepciones y no como una evaluación cuantitativa sobre los aspectos tratados. Sin embargo, en algunos casos se agregan ciertos elementos cuantitativos para ejemplificar algunas de las afirmaciones realizadas. Además, es importante señalar que los juicios descritos se presentan sin ser calificados, ni en términos de veracidad, ni en términos de objetividad, puesto que el valor de los juicios descritos se encuentra en tanto estos son percibidos como ciertos por los actores.

## **Estructura Organizacional**

Todos los SERVIU del país se rigen por su reglamento orgánico aprobado por el D.S. 355 del año 1976 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo el cual se encuentra vigente a la fecha. Una descripción sobre los aspectos de este decreto atinentes pueden encontrarse en el punto 3.2.1 de este documento.

Puesto que todos los SERVIU se rigen por el mismo reglamento orgánico, no resulta extraño el hecho de que si uno de los servicios presenta problemas asociados a su estructura orgánica, tales como falta de coherencia con el quehacer diario, estos se repitan en los otros servicios.

Si se considera además la antigüedad de dicho reglamento -más de 30 años- así como las profundas transformaciones del quehacer de los SERVIU producto de la nueva política habitacional, tampoco resulta sorprendente el que la estructura organizacional de los SERVIU se presente transversalmente en los diferentes servicios como un problema de gestión.

Se deben también incorporar en la evaluación las estructuras de los otros organismos con los que se relaciona el SERVIU como lo son las SEREMI y la Subsecretaría.

En toda institución la estructura organizacional condiciona los comportamientos y las relaciones que se dan en su interior. Una regla general para el diseño de estructuras organizacionales dice que “la estructura sigue a la estrategia”, es decir, que la estructura no es un fin en si mismo, sino que un medio para lograr la ejecución de una estrategia. Considerando los sustantivos cambios que ha tenido la estrategia habitacional del país en los últimos 30 años resulta poco probable que la estructura definida en ese entonces responda de manera adecuada a la estrategia actual de ministerio que pone énfasis en la calidad de vida y en la integración jerárquica de tres ejes de acción vivienda, barrio y ciudad. En este sentido, se hace imperiosa la realización de readecuación organizacional para todo el MINVU y que necesariamente involucrará la readecuación orgánica tanto de las SEREMI como de los SERVIU.

## **Atribuciones y Responsabilidades**

Históricamente, los deberes y obligaciones de los SERVIU han ido evolucionando conforme el avance de las políticas del sector. Si en sus inicios, el servicio realizaba en materia de vivienda las funciones de organización de la demanda, elaboración de los proyectos técnicos y ejecución de las obras, con el tiempo estas se fueron externalizando quedando en el SERVIU los roles de control y supervisión. Una primera etapa, se puede reconocer en el momento en que el SERVIU deja de ejecutar por si mismo las obras, optando por la licitación pública de estas al sector privado. En una segunda etapa, se crean las EGIS y las PSAT, quienes como agentes externos al servicio pueden asumir las funciones de organización de la demanda y de asistencia técnica, así como la nueva función de habilitación de los usuarios.

Analizado desde esta perspectiva, no resulta extraño que la ciudadanía adjudique al SERVIU responsabilidades históricas que este ha ejecutado, provocando una brecha con las atribuciones efectivas que le otorga la Nueva Política Habitacional.

Por ejemplo, si antes el contrato para la ejecución de obras se firmaba entre el SERVIU y la empresa constructora, hoy en día ese contrato lo firma la EGIS, en representación de las familias, y la constructora. Si bien durante el proceso, el SERVIU mantiene sus atribuciones de control y supervisión, en caso de existir incumplimiento del contrato por parte de la constructora, el SERVIU no posee atribuciones para hacerse parte del conflicto, puesto que en estricto rigor sería un “problema entre privados”.

Dicho de otra manera, la evolución del SERVIU desde un rol de “productor” de la vivienda, hacia un rol de “proveedor” de los recursos financieros para la adquisición de la vivienda, no se relaciona necesariamente con la percepción ciudadana de su rol, que puede tener expectativas asociadas a su rol histórico por sobre a su rol actual. El mandante último de la vivienda a construir es el ciudadano, quien representado a través de la EGIS, puede definir las características de su futura vivienda tales como ubicación, tamaño y distribución, sujeto siempre a las restricciones presupuestarias y técnicas asociadas a la política de vivienda.

Al igual que en el caso de la Estructura Organizacional, es posible presumir que los problemas de gestión asociados a la brecha entre atribuciones y responsabilidades relevados en los SERVIU de las Regiones Metropolitana, Valparaíso y Aysén, sean extrapolables a todas las otras regiones, sobre el supuesto de una cultura relativamente uniforme a nivel nacional y al hecho de que la evolución de las políticas de vivienda tienen un carácter nacional.

El cambio de paradigma por el que atraviesa el actualmente el MINVU producto de la implementación de la Nueva Política de vivienda tomará tiempo en asentarse. Aún existe al interior de los SERVIU rechazo hacia este nuevo paradigma, sobre todo en aquellos funcionarios de mayor tiempo en el Servicio. La ciudadanía también tardará en comprender este nuevo rol del SERVIU. Es probable pensar que el nuevo paradigma no se asentará completamente hasta que se de un efectivo recambio generacional, tanto entre los ejecutores de la política pública (funcionarios de gobierno) y los beneficiarios de esta (ciudadanía). De igual modo se debe esperar una consolidación de los nuevos actores o socios estratégicos que implica la implementación de la política. Las EGIS y las PSAT están en un estado de madurez incipiente. La búsqueda de medidas tendientes a fortalecer y consolidar estos actores es uno de los principales desafíos a los que debiera abocarse el MINVU.

### **Convenios Mandatos**

El hecho de que los convenios mandatos sean detectados como un problema de gestión sólo en la Región Metropolitana y no en las Regiones de Valparaíso y Aysén no resulta extraño. Esto se puede adjudicar principalmente a que la relevancia que ha adquirido el uso de esta figura en el SERVIU Metropolitano es sumamente superior al uso que se le da en las otras regiones, principalmente debido a las tareas que ha asumido el SERVIU Metropolitano en la ejecución de obras asociadas al Transantiago.

En base a lo anterior, es posible presumir que los problemas asociados a los convenios mandatos sean más bien de tipo locales y que no ocurran en los SERVIU de otras regiones del país. No obstante, no se puede descartar que el uso de esta figura aumente en algunas o todas las regiones. De esta manera, resultaría de particular interés que las experiencias que desarrolle el SERVIU Metropolitano para abordar los desafíos que se desprenden del incremento de obras vía la figura de

convenio mandatos puedan ser replicadas en otras regiones en la eventualidad que estas se enfrentaran a similar desafío.

## **Territorialidad**

Chile tiene un territorio muy variado y diverso a lo largo de toda su extensión. Los desafíos que se desprenden de la ejecución local o regional de políticas públicas de corte nacional son complejos. Este tema ha sido en parte reconocido mediante la incorporación de una “perspectiva territorial” a través del sistema de gestión territorial de los PMG.

En el caso del SERVIU de la Región Metropolitana, los desafíos están asociados a la gestión de los productos que ofrece el SERVIU en un territorio densamente poblado, donde habita casi la mitad del país. La forma en que este servicio ha enfrentado el tema es mediante la creación de un equipo de gestión territorial en la Subdirección de Operaciones Habitacionales, mediante el cual se divide la región Metropolitana en 11 territorios mediante la agrupación de conjuntos de comunas aledañas de similares características, asignándole a cada territorio un equipo de gestión territorial conformado por un profesional de perfil técnico y un profesional de perfil social.

En el caso del SERVIU de la región de Valparaíso, los desafíos se encuentran asociados a la percepción de que la asignación presupuestaria y la elaboración de las políticas tienen poca consideración con la realidad regional. En lo que se refiere a la asignación presupuestaria, se comenta a modo de ejemplo que la dotación de vehículos asignada no contempla los tiempos reales de desplazamientos al interior de la Región. De igual modo, se menciona que se les ha llegado a imponer metas asociadas a la entrega de subsidios rurales que no se condicen con la composición urbano-rural de la región. En lo que se refiere a la política de vivienda se comenta a modo de ejemplo que los montos de los subsidios asociados a la vivienda no consideran los costos reales de los terrenos y de construcción en la Región.

En el caso del SERVIU de la Región de Aysén, los desafíos se encuentran asociados a una superficie geográfica extensa, a una densidad poblacional baja y a condiciones climáticas extremas. A modo de ejemplo se menciona nuevamente que las dotaciones de vehículos para el servicio tienen poca consideración con la realidad regional. Se comenta que los traslados para realizar inspecciones o visitas, tardan más tiempo que el que tardaría un viaje de similares características en Santiago, puesto que las distancias son mayores, la infraestructura vial es inferior y que las condiciones climáticas en ocasiones pueden dificultar aún más los traslados. De igual modo se señala que la fijación de metas que tienen relación con inspecciones o visitas a terreno no se ajusta a las capacidades o realidades de la Región. A modo de ejemplo se señala que la cantidad de visitas que impone realizar el Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) o ahora llamado Plan de Gestión de Calidad (PGC) no se condice con las capacidades de recursos humanos y de vehículos del SERVIU de la Región, puesto que en el caso de Aysén las visitas implican más tiempo y cubren menos cantidades viviendas por visita debido a la baja densidad poblacional.

En lo que se refiere a formulación presupuestaria y fijación de metas se percibe un trato homogéneo hacia las regiones distintas de la Metropolitana, donde no se incorporan las particularidades propias de cada región. En este aspecto, el rol de las SEREMI podría ser mucho más activo ajustando las expectativas y supuestos del nivel central a las capacidades y características propias de la región.

La diversidad territorial de Chile es un desafío particularmente importante en la implementación de los planes y programas del MINVU. Si bien la estructura desconcentrada de las SEREMI de Vivienda y descentralizada de los SERVIU debiese ser capaz de abordar los desafíos que implica la diversidad territorial de Chile, la gestión particularmente centralizada de la Subsecretaría y las insuficientes

capacidades instaladas en algunos SERVIU, no permiten una correcta articulación de las necesidades particulares de cada región. Las prioridades para afrontar esta situación deben ir de la mano de un fortalecimiento de las SEREMI y redoblar los esfuerzos en la definición de políticas nacionales que consideren las particularidades regionales. De igual modo se podría explorar las implicancias de trasladar la negociación y asignación presupuestaria desde la subsecretaría hacia cada SERVIU de modo que la negociación se de directamente entre cada SERVIU y la DIPRES.

## **Sistemas de Información**

En vista y considerando que los sistemas de información que apoyan la línea de negocios de los SERVIU es soportada totalmente por el nivel central, resulta bastante obvio el que los problemas asociados sean comunes a los distintos SERVIUs.

En términos generales, las críticas se concentran en el sistema que apoya la gestión en el ámbito de las políticas habitacionales y que es conocido bajo el nombre de Rukan. A continuación, se presentan los principales temas mencionados en los focus y entrevistas y posibles explicaciones o manera de abordarlos bajo la perspectiva de mejora continua del sistema existente.

En primer lugar, es necesario entender que antes de la implementación del sistema Rukan, varios de los SERVIU, en particular los que se concentran en las regiones con mayor población como la Metropolitana, la de Valparaíso o la del BioBio, tenían sus propios sistemas de información desarrollados y soportados de manera local. De este modo, la imposición de un nuevo sistema de información desarrollado desde el nivel central puede percibirse desde el servicio regional como una superposición a un sistema anterior o como una solución externa a un tema de gestión interna. Bajo esta perspectiva, es posible atribuir las críticas al sistema de información a aspectos tales como la cultura organizacional, así como a las definiciones orgánicas del servicio, que al darle al servicio el carácter de autónomo, entra en tensión con la implementación de un sistema de información que al estar soportado de manera central, resta autonomía a la institución en una de sus líneas de negocio clave.

En segundo lugar, no se pueden dejar de lado los problemas que tuvo la puesta en marcha del sistema, tales como constantes caídas del sistema y módulos no desarrollados o desarrollados de manera incompleta. No se puede descartar que la etapa de estabilización del sistema desde su inauguración el 28 de febrero del 2006, hasta junio del mismo año, siga presente en el inconsciente de los usuarios, causando desconfianza y rechazo hacia el sistema.

Un tercer elemento a considerar, radica en la poca utilidad directa percibida por los usuarios del sistema. Desde los servicios regionales, se percibe como un sistema para alimentar de información al nivel central, pero que no ayuda al quehacer del servicio en la región, ya que no les permite acceder a los reportes ni hacer uso de la información que ingresan. De este modo, se considera de vital importancia aumentar la percepción de utilidad que los usuarios tienen del sistema. Algunas ideas que podrían ayudar en este sentido son la entrega de permisos de acceso a los módulos de reportes a los usuarios o el envío de información consolidada desde el nivel central a los usuarios.

Los sistemas de información son un pilar clave para el éxito de la Nueva Política de vivienda y en general de las transformaciones que está viviendo el Ministerio de Vivienda. Se deben tomar todas las medidas tendientes a mejorar la adopción de los nuevos sistemas de información. Las prioridades deben estar enfocadas en la interoperabilidad de los distintos sistemas de manera que reduzcan la carga efectiva de trabajo de los usuarios, ya que hay veces en que se trabaja paralelamente con dos sistemas, el para informar a la subsecretaría y el para trabajar en la región.

De igual modo se debe poner énfasis en la participación de los usuarios finales tanto en el diseño como en la mejora continua de los sistemas. Finalmente, el nivel central debe buscar maneras de “retribuir” toda la información que envían los servicios regionales, apuntando al cumplimiento del principio de reciprocidad en donde el usuario de un sistema de información entregue y reciba información.

### Rol de los socios estratégicos

En lo que respecta a este punto, se observa que el rol del sector privado, que se materializa a través de las EGIS, las PSAT y las Constructoras es percibido como un problema de gestión tanto en el SERVIU de Valparaíso como en el SERVIU de Aysén, más no en el SERVIU Metropolitano. La principal explicación para esto se le atribuye a los diferentes niveles de desarrollo que tiene el sector privado en las regiones y que tiene directa relación con el desarrollo que puedan llegar a tener las EGIS como las PSAT.

A continuación se presenta un cuadro con el número de EGIS en Convenio Marco con la SEREMI MINVU de cada región.

**Cuadro I.131:  
EGIS/PSAT en Convenio Marco con SEREMI**

Región	EGIS en Convenio Marco con SEREMI
Arica y Parinacota	7
Tarapacá	8
Antofagasta	16
Atacama	11
Coquimbo	22
Valparaíso	49
O'Higgins	51
Maule	65
Biobío	89
Araucanía	57
Los Ríos	23
Los Lagos	44
Aysén	6
Magallanes	1
Metropolitana	131
<b>Total</b>	<b>580</b>

Fuente: Jornada Informativa nuevo Convenio Marco único regional SEREMI MINVU EGIS/PSAT<sup>88</sup>.

De manera ilustrativa se puede mencionar que según los datos del Banco Central del año 2006, en la Región Metropolitana, la administración pública ocupa el octavo en el PIB regional por sector económico, mientras que en la Región de Valparaíso la administración pública ocupa el séptimo lugar y en la Región de Aysén el primer lugar.

<sup>88</sup> Presentación de Octubre de 2008.

En el caso de Valparaíso, se observa que las percepciones son que la calidad del servicio prestado por las EGIS no es el adecuado. Las razones que se le atribuyen a esto son el fin de lucro en el caso de las EGIS privadas, y la falta de capacidades instaladas en el caso de las municipalidades de menos recursos que se constituyen como EGIS. En el caso de la Región de Aysén, la preocupación no sólo va del lado de la calidad del servicio de las EGIS, sino que también de la cantidad de EGIS existentes. Considerando además la posibilidad que tienen los municipios de constituirse como EGIS, pero que su capacidad de realizarlo de manera adecuada está ligada a los recursos tanto humanos como financieros de los que disponen, es posible anticipar las mayores dificultades que tienen las municipalidades más pequeñas para constituirse efectivamente como EGIS.

Es posible predecir que en términos generales que tanto la cantidad como calidad de las EGIS disminuye en las regiones con menor población o con menor desarrollo del sector privado. De este modo, se puede anticipar que el impacto que puede tener en la gestión de los SERVIU tanto la calidad como la cantidad de los socios estratégicos variará de región en región.

Otro aspecto importante es la falta de control que tienen los SERVIU sobre el accionar de las EGIS, puesto que el SERVIU no conoce del trabajo realizado por la EGIS hasta que esta presenta el proyecto de postulación al SERVIU. Tampoco existen mecanismos formales para que las EGIS puedan aprender de los errores que van cometiendo con el fin de mejorar.

El rol de las EGIS es un pilar fundamental en la implementación de la nueva política de vivienda. Sin embargo, se observa que el desarrollo de estas entidades aún no se ha consolidado, particularmente en regiones. El MINVU debe realizar esfuerzos para fortalecer el accionar de las EGIS. Las prioridades de los esfuerzos deben ir asociados a la formalización de los mecanismos de coordinación y retroalimentación, a la creación de incentivos a su operación en zonas con nula o escasa presencia de EGIS, y a la información de los beneficiarios que contratan las EGIS de modo que puedan ejercer correctamente sus derechos y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

## 4 ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS

A continuación se presenta la descripción de los antecedentes presupuestarios del SERVIU Metropolitano y su comparación con el presupuesto del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, analizando el período 2001 al 2007.

### 4.1 Presupuesto Ministerial

El siguiente cuadro presenta la evolución del presupuesto del Ministerio de Vivienda y Urbanismo para el periodo 2001– 2007:

**Cuadro I.132:**  
**Presupuesto Ministerio de Vivienda y Urbanismo (M\$ 2008<sup>89</sup>)**

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rentas de la Propiedad	-	-	-	-	17.629.505	23.527.651	4.558.003
Ingresos de Operación	17.116.144	18.124.331	92.733.765	51.891.151	12.408.179	5.384.580	4.087.319
Otros Ingresos Corrientes	8.553.088	10.922.350	11.105.291	12.678.213	12.959.627	12.386.390	5.396.263
Aporte Fiscal	406.749.307	433.347.456	370.641.387	455.323.869	483.355.487	497.222.564	637.321.290
Venta de Activos No Financieros	17.487.322	20.799.232	13.043.495	10.702.333	38.357.005	13.603.723	13.867.933
Recuperación de Prestamos	24.227.723	24.246.133	23.743.903	26.844.269	27.746.004	45.837.931	6.641.084
Transferencias para Gastos de Capital	-	5.908.626	6.218.504	5.526.533	7.837.185	26.494.352	20.104.397
Endeudamiento	-	-	-	118.960	-	-	-
Operaciones Años Anteriores	3.222	59.095	3.058	3.024	-	-	-
Saldo Inicial de Caja	335.082	270.329	527.478	545.249	528.153	510.786	489.259
<b>Total</b>	<b>474.471.888</b>	<b>513.677.553</b>	<b>518.016.882</b>	<b>563.633.600</b>	<b>600.821.143</b>	<b>624.967.977</b>	<b>692.465.546</b>
Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos en Personal	32.107.890	32.486.874	32.300.935	36.730.561	37.014.153	37.746.616	42.849.497
Bienes y Servicios De Consumo	6.509.983	6.488.431	6.666.470	6.460.669	7.047.818	7.552.934	9.500.498
Prestaciones de Seguridad Social	13.210	1.685	12	12	23	23	22
Transferencias Corrientes	6.566.623	7.895.361	7.561.314	9.322.257	8.683.766	6.791.306	2.455.590
Integros al Fisco	-	-	-	-	10.686	10.333	10.244
Otros Gastos Corrientes	-	-	-	-	305	295	2.749.774
Adquisición de Activos No Financieros	-	-	-	-	1.241.860	1.606.587	2.222.257
Adquisición de Activos Financieros	5.867.798	-429.384	-223.754	-2.923.444	124.270	123.789	122.722
Iniciativas de Inversión	254.417.740	268.421.781	231.029.414	211.385.479	164.846.065	155.879.267	159.130.953
Prestamos	-	-	-	-	101.735	116.887	-
Transferencias de Capital	137.315.082	146.811.088	232.625.138	294.367.655	379.599.222	413.923.891	473.072.025
Servicio de la Deuda	24.846.272	30.451.496	2.605.727	8.103.861	2.151.240	1.216.049	351.964
Otros Compromisos Pendientes	6.831	36.840	124.267	183.646	-	-	-
Inversión Sectorial de Asignación Regional	6.484.991	21.334.561	5.324.301	-	-	-	-
Operaciones Años Anteriores	387	21.148	3.058	2.903	-	-	-
Saldo Final de Caja	335.082	158.299	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>474.471.888</b>	<b>513.678.182</b>	<b>518.016.882</b>	<b>563.633.600</b>	<b>600.821.143</b>	<b>624.967.977</b>	<b>692.465.546</b>

Fuente: Ley de Presupuestos 2001 – 2006.

<sup>89</sup> Para realizar la corrección monetaria a precios del día 31 de diciembre de 2008, se supondrá que los montos informados corresponden al final de cada año, y se utilizarán las tasas anuales de inflación publicadas por el Banco Central de Chile en su página web (cifras oficiales publicadas con un decimal). Estas son: 2002: 2,5%; 2003: 2,8%; 2004: 1,1%; 2005: 3,1%; 2006: 3,4%; 2007: 4,4%; 2008: 8,7%. De esta forma, los factores de corrección para los montos nominales de cada año serán los siguientes: 2001: 128,878%; 2002: 125,734%; 2003: 122,310%; 2004: 120,979%; 2005: 117,341%; 2006: 113,483%; 2007: 108,700%. Esta lógica de cálculo será utilizada para la corrección monetaria de toda la información de este documento a precios del día 31 de diciembre de 2008.

La principal fuente de ingresos del Ministerio proviene del aporte fiscal, el cual para el año 2007 constituye un 92% de las entradas. En cuanto a las partidas de gastos, se observa que las iniciativas de inversión han ido disminuyendo en su importancia, desde un 54% del gasto total en 2001 hasta 23% en 2007, mientras que las transferencias de capital, las cuales representan principalmente los subsidios, han más que duplicado su importancia relativa: en 2001 representaban un 29% del gasto total y en 2007, un 68%. Lo anterior refleja la implementación de la Nueva Política Habitacional que busca disminuir el déficit habitacional y recuperar barrios.

Con respecto a la evolución del presupuesto ministerial, éste creció un 46% a precios de igual poder adquisitivo a lo largo del período de evaluación.

## **4.2 Presupuesto SERVIU Metropolitano**

La formulación del presupuesto anual comienza entre los meses de Junio y Agosto del año anterior al ejercicio por programar, en donde se analiza la cartera de proyectos y se determina cuáles proyectos vigentes tendrán continuidad en el período siguiente. Luego, durante los meses de septiembre y octubre, el presupuesto exploratorio con el que se ha trabajado, y que ha sido presentado a DIPRES por medio del MINVU, se analiza a la luz de los lineamientos dados por el este mismo Ministerio. Seguidamente, se recibe de DIPRES un marco presupuestario y se introducen las modificaciones pertinentes para adecuarse a dicho marco. Este proceso de formulación de presupuesto cuenta con la participación de los profesionales del Subdepartamento de Presupuesto y también con profesionales relacionados a la gestión de cada proyecto.

El MINVU es el encargado de presentar su propio presupuesto a la DIPRES que lo incluye en su propuesta para el Congreso. Una vez aprobado (antes del 30 de noviembre), el MINVU determina el Presupuesto Ley para el SERVIU Metropolitano.

Este presupuesto genera un marco de acción para el Servicio, sin embargo estos montos serán modificados a lo largo del año, a medida que se solicita mes a mes el aumento o la liberación de fondos del Presupuesto Ley, a través de decretos modificatorios para las necesidades del período, las que incorporarán la nueva información que vaya surgiendo. Estas solicitudes se harán hasta noviembre del año en ejercicio, lo que conformará el Presupuesto Vigente.

En el período estudiado, el presupuesto del SERVIU mantiene una tendencia similar a la del MINVU, dominada por el aporte fiscal en los ingresos y la Inversión Real y las Transferencias de Capital en los gastos. Cabe destacar que en promedio el SERVIU Metropolitano ha representado en estos años (2001 – 2007) el 23% del presupuesto total del MINVU.

La información presupuestaria se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro I.133:  
Presupuesto Ley Anual Total SERVIU Metropolitano 2001 – 2007  
(M\$ 2008)**

<b>Ingresos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Rentas a la Propiedad	5.434.408	6.193.804	5.943.942	6.725.440	6.263.125	8.407.777	1.269.087
Ingresos de Operación	972.575	775.634	32.008.400	13.765.790	648.959	731.430	2.240.848
Otros Ingresos	3.764.680	4.439.590	5.443.140	5.799.946	3.719.436	8.069.130	1.657.684
Aporte Fiscal	101.825.476	84.916.245	41.814.986	79.333.849	103.504.817	98.876.303	150.758.782
Venta de Activos	2.756.627	3.898.400	3.743.910	3.217.877	21.331.816	9.401.665	10.085.661
Recuperación de Préstamos	10.141.677	9.723.174	9.432.786	11.128.993	10.995.393	18.165.074	2.109.415
Transferencias	-	606.678	360.806	151.698	556.351	18.658.627	9.653.274
Saldo Inicial de Caja	36.086	12.573	31.540	27.935	28.162	27.236	26.088
<b>Total Ingresos</b>	<b>124.931.529</b>	<b>110.566.098</b>	<b>98.779.510</b>	<b>120.151.528</b>	<b>147.048.059</b>	<b>162.337.242</b>	<b>177.800.839</b>
<b>Gastos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Gastos en Personal	4.742.854	6.055.094	5.733.572	6.117.849	5.929.790	5.944.276	6.678.428
Bienes y Servicios de Consumo	944.490	946.115	877.890	622.995	843.634	1.087.708	1.444.856
Transferencias Corrientes	407.971	418.775	132.659	147.427	106.480	106.068	105.153
Otros Gastos Corrientes	-	21.777	1.727	242	23	23	22
Adquisición de Activos No Financieros	-	-	-	-	19.150	2.338	80.237
Inversión Real	75.084.415	61.855.743	45.877.214	52.988.716	45.381.010	44.305.517	42.082.040
Inversión Financiera	2.054.173	482.318	1.104.178	30.931	286	277	265
Transferencias de Capital	41.661.541	40.776.217	45.052.269	60.243.368	94.767.685	110.891.037	127.409.839
Saldo Final de Caja	36.086	10.059	-	-	-	-	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>124.931.529</b>	<b>110.566.098</b>	<b>98.779.510</b>	<b>120.151.528</b>	<b>147.048.059</b>	<b>162.337.242</b>	<b>177.800.839</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

**Cuadro I.134:  
Presupuesto Ejecutado Anual Total SERVIU Metropolitano 2001 – 2007  
(M\$ 2008)**

<b>Ingresos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Rentas a la Propiedad	5.627.226	6.214.148	5.832.618	4.707.991	10.525.134	9.367.050	2.021.286
Ingresos de Operación	748.581	2.264.104	16.100.714	14.002.902	6.277.796	3.846.730	2.123.551
Otros Ingresos	5.830.030	5.614.503	6.353.366	4.136.431	5.744.867	3.834.461	8.431.881
Aporte Fiscal	89.761.354	80.297.074	57.281.572	78.547.239	91.824.558	103.565.031	159.250.742
Venta de Activos	3.171.823	4.773.888	3.076.873	7.474.348	2.964.431	2.535.354	902.730
Recuperación de Préstamos	9.435.375	10.154.296	10.684.611	10.112.660	26.037.441	26.707.658	10.746.922
Transferencias	579.447	702.549	294.514	343.837	417.825	9.347.145	589.825
Saldo Inicial de Caja	799	1.302.574	2.893.216	357	1.270.072	16.205	349.828
<b>Total Ingresos</b>	<b>115.154.636</b>	<b>111.323.136</b>	<b>102.517.484</b>	<b>119.325.765</b>	<b>145.062.124</b>	<b>159.219.634</b>	<b>184.416.764</b>
<b>Gastos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Gastos en Personal	6.080.961	6.245.339	6.427.493	6.218.677	6.456.725	6.677.521	7.290.768
Bienes y Servicios de Consumo	983.234	1.302.330	877.747	668.797	1.636.749	6.067.575	5.041.843
Transferencias Corrientes	400.963	383.238	53.214	809.315	93.034	-	-
Otros Gastos Corrientes	-	3.771	234	115	279.177	15.899	396.966
Adquisición de Activos No Financieros	13.893	56.300	54.072	14.226	19.008	677.539	366.586
Inversión Real	69.435.727	61.282.319	54.650.915	56.587.509	47.192.342	51.386.784	84.806.327
Inversión Financiera	1.055.956	2.362.980	14.973	77.385	41.181	35.442	-
Transferencias de Capital	35.848.777	36.712.624	40.438.464	53.640.297	89.327.152	93.993.660	85.990.385
Saldo Final de Caja	1.335.125	2.974.236	372	1.309.444	16.756	365.216	523.890
<b>Total Gastos</b>	<b>115.154.636</b>	<b>111.323.136</b>	<b>102.517.484</b>	<b>119.325.765</b>	<b>145.062.124</b>	<b>159.219.634</b>	<b>184.416.764</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano

Al igual que el MINVU, el presupuesto ejecutado del SERVIU Metropolitano presenta una caída constante en la importancia relativa de la Inversión Real, a excepción del año 2007 (desde 60% en 2001 a 32% en 2006), mientras que las transferencias de capital han aumentado su participación en los gastos totales constantemente a excepción del año 2007 (31% a 59% entre los años 2001 al 2006, pero en 2007 representó un 47%). La razón de por qué en el año 2007, la inversión real aumentó en su participación relativa fueron las obras relacionadas con el Transantiago, de forma tal que solo la subcuenta Vialidad corresponde a \$ 60.209 millones en este período.

### 4.3 Clasificación de los Ingresos de SERVIU Metropolitano

A continuación se describen los ingresos más relevantes:

**Cuadro I.135:  
Distribución porcentual Ingresos SERVIU  
Metropolitano 2001 – 2007**

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rentas a la Propiedad	5%	6%	6%	4%	7%	6%	1%
Ingresos de Operación	1%	2%	16%	12%	4%	2%	1%
Otros Ingresos	5%	5%	6%	3%	4%	2%	5%
Aporte Fiscal	78%	72%	56%	66%	63%	65%	86%
Venta de Activos	3%	4%	3%	6%	2%	2%	0%
Recuperación de Préstamos	8%	9%	10%	8%	18%	17%	6%
Transferencias	1%	1%	0%	0%	0%	6%	0%
Saldo Inicial de Caja	0%	1%	3%	0%	1%	0%	0%
<b>Total Año</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora

### **Aporte Fiscal**

Es la categoría de ingresos más importante. El SERVIU Metropolitano se financia durante el período estudiado en un 70% mediante el aporte fiscal, mientras en 2007 lo hizo en un 86%. Lo anterior se debe principalmente a que el componente de transferencias de capital (subsidios) e inversión real representan más del 90% de los gastos, los cuales requieren un aporte directo desde el Ministerio de Vivienda, y dichas cuentas fueron en aumento por la externalización de la construcción de viviendas y por las mayores inversiones, en vialidad, principalmente para el Transantiago. Durante el período estudiado, la variación porcentual del aporte fiscal es del 77%, por sobre el 60% que aumentaron los ingresos totales del Servicio.

### **Recuperación de Préstamos**

Esta categoría corresponde al pago de los créditos hipotecarios y su evolución refleja directamente cambios en la estrategia de financiamiento, ya que en 2005 se dejó de entregar créditos hipotecarios y, mediante el Decreto Supremo N° 96, (V. y U.), se regularizaron y subsidiaron una parte importante de las deudas vigentes, por lo que la recuperación de préstamos aumentó fuertemente en estos años.

Así también, en 2005 el Servicio dejó de otorgar créditos para la vivienda, y desde entonces, en el caso de los subsidios a los quintiles más bajos, se solicita un ahorro previo por parte del postulante mientras que la institución entrega el total de los fondos restantes para financiar la vivienda. Para sectores medios, no se financia el total de la vivienda sino que entrega un subsidio a los privados, los que por su cuenta financiarán lo que no cubre dicho subsidio.

De esta forma, los montos asociados a la recuperación de préstamos son estables entre 2001 y 2004 para elevarse en 2005 y 2006, luego estabilizándose en 2007, con una caída del 60% con respecto al año anterior.

### **Ingresos de Operación**

Esta categoría incluye venta de bienes y servicios. Como Venta de Bienes se considera: Comercialización, Ingresos por Aplicación de Subsidios (que corresponde a cuando se toma un

subsidio sobre un bien de propiedad del SERVIU), Ventas de Bases y Otras Ventas de Bienes<sup>90</sup>. Por su parte como Venta de Servicios se considera: Derechos por Inspección de proyectos de Pavimentación, Derechos por inspección de rotura de obras menores, Derechos por Tasaciones, Derechos por informe oficial de proyectos de Pavimentación, Derechos por copia de informe oficial, Derechos por puntos georeferenciados.

Entre 2002 y 2003, esta cuenta aumentó en 611%, y al cierre de este informe no se recibió la explicación de este movimiento.

#### 4.4 Clasificación de los Gastos de SERVIU Metropolitano

A continuación se presentan los gastos más relevantes:

**Cuadro I.136:  
Distribución porcentual Gastos SERVIU  
Metropolitano 2001 – 2007**

Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos en Personal	5%	6%	6%	5%	4%	4%	4%
Bienes y Servicios de Consumo	1%	1%	1%	1%	1%	4%	3%
Transferencias Corrientes	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Otros Gastos Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Adquisición de Activos No Financieros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inversión Real	60%	55%	53%	47%	33%	32%	46%
Inversión Financiera	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Transferencias de Capital	31%	33%	39%	45%	62%	59%	47%
Saldo Final de Caja	1%	3%	0%	1%	0%	0%	0%
<b>Total Año</b>	<b>100%</b>						

Fuente: Elaborado por la Consultora

#### Inversión Real

Corresponde a los gastos realizados en construcción de viviendas, Desarrollo Urbano, Programas Concursables, Proyectos Integrales y a la inversión sectorial de asignación regional. Desde 2001 a 2003, cayó en un 21% por menores gastos en la construcción de viviendas, ítem en el que se concentró casi exclusivamente esta cuenta en dichos años. A partir de 2004 este ítem comienza a disminuir en su proporción al total de desembolsos al ir progresivamente externalizando la construcción habitacional de forma tal que en 2005 se entregan a terceros todos los proyectos nuevos mediante transferencias de capital. A partir de 2004 aumentan los gastos en Desarrollo Urbano, concentrándose en Vialidad y en 2007 esta cuenta se compone en casi su totalidad por este ítem debido principalmente a las obras del Transantiago. Con lo anterior es que desde 2006, los gastos en las iniciativas de inversión crecieron en 65%. En 2007, la construcción de viviendas sólo se remite a arrastres de años anteriores y arreglos.

<sup>90</sup> Al cierre de este estudio, no fue posible conseguir el detalle de cuentas que se incluyen en esta categoría.

### Transferencias de Capital

Esta categoría corresponde a transferencias realizadas hacia el sector privado, mediante los subsidios directos al público y las transferencias a las empresas contratistas encargadas de la ejecución de las inversiones. La externalización de la construcción de viviendas ha sustituido el gasto en inversión real, ya que desde 2005 el Servicio deja de construir directamente las viviendas y transfiere los recursos a ejecutores externos, razón por la cual esta cuenta crece abruptamente en dicho año, siendo un 149% superior al monto destinado en 2001. Desde 2005 los montos se estabilizan.

En cuanto a las transferencias de capital, el 100% corresponde al primer producto estratégico pues se compone de los traspasos de fondos a privados para la vivienda.

### 4.5 Distribución por Producto Estratégico

El sistema presupuestario y contable del SERVIU Metropolitano no asigna directamente los ingresos y gastos a nivel de productos estratégicos sino que trabaja en base al clasificador presupuestario de la Ley de Presupuesto. Paralelamente se mantienen fichas o anexos, en donde se registra y controla la ejecución de los distintos proyectos (Subsidios, Viviendas y Saneamiento de Poblaciones; Saneamiento de títulos y Asistencia Técnica; Vialidad, Pavimentos Participativos, Condominios Sociales y Espacios Públicos; Chile Barrios, Asistencia Técnica Barrios, Proyectos SERVIU y Proyectos Integrales). Es decir, se utiliza la clasificación económica del presupuesto con los mayores niveles de desagregación (sub-títulos, ítem, sub-ítem, asignación, proyecto).

Sin embargo, y a solicitud de la presente evaluación, el Subdepartamento de Presupuesto agrupó las categorías presupuestarias internas para generar una asignación por producto estratégico. Esta tarea ha sido realizada en conjunto con la Consultora y el método de asignación se explica en el Anexo 13.

Los resultados se presentan en los cuadros siguientes:

**Cuadro I.137:  
Gastos Ejecutados por Productos Estratégicos, SERVIU Metropolitano 2001 – 2007 (M\$ 2008)**

Producto Estratégico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Programas y Proyectos de Vivienda	102.091.026	95.280.356	89.172.463	85.700.497	112.952.988	116.155.357	97.409.311
Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad	5.770.715	10.072.070	6.797.575	25.163.398	25.956.780	34.159.401	77.475.980
Programa Barrio	7.292.896	5.970.711	6.547.446	8.461.870	6.152.357	8.904.876	9.531.474
<b>Total</b>	<b>115.154.636</b>	<b>111.323.136</b>	<b>102.517.484</b>	<b>119.325.765</b>	<b>145.062.124</b>	<b>159.219.634</b>	<b>184.416.765</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

Como se observa en este cuadro, el Producto N° 1: Programas y Proyectos de Viviendas, presenta una tendencia creciente interrumpida por los años 2003 y 2004 y luego vuelve a caer el 2007. Tanto el 2003 como el 2004, este movimiento se explica por una caída en la Inversión Real que no alcanzó a ser compensada por el aumento en las Transferencias de Capital. La caída el año 2007 se compensa en beneficio de los Proyectos de Desarrollo Urbano, donde el principal gasto corresponde a Vialidad, para el funcionamiento del Transantiago.

El producto estratégico 2, Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad, tiene una tendencia positiva, interrumpida el año 2003, y con fuertes saltos el 2004 y el 2007, cuando el gasto en Vialidad compuso el 35% del total del gasto. El año 2003, en línea con esta caída generalizada del gasto en el Servicio, se compraron menos terrenos y se usaron menos recursos en Inversión Real de Asignación Regional, lo que superó el aumento en los gastos por Desarrollo Urbano.

El producto estratégico 3, Programa Barrio, presenta un comportamiento relativamente parejo en cuanto a montos absolutos y en participación relativa del gasto. La participación relativa en 2001 de este producto sobre el total de gastos fue del 6,3%, para terminar el período estudiado en 5,2%.

Así mismo resulta interesante analizar la evolución de la estructura de presupuesto ejecutado por producto estratégico, ya que de esta forma es posible analizar de donde proviene el financiamiento de cada producto estratégico como también conocer la composición de su gasto. A continuación se presenta esta información en los siguientes cuadros, cuyo análisis y evaluación se realiza en la sección 7:

**Cuadro I.138:  
Programas y Proyectos de Vivienda Distribución de Gastos (M\$ 2008)**

<b>Gastos Por Producto</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Gastos en Personal	5.391.112	5.345.323	5.567.542	4.466.292	5.028.461	4.871.446	3.850.998
Bienes y Servicios de Consumo	871.692	1.114.651	760.311	480.334	1.274.691	4.426.472	2.663.112
Transferencias Corrientes	355.476	328.009	46.095	581.255	72.454	-	-
Otros Gastos Corrientes	-	3.227	202	83	217.422	11.599	209.678
Adquisición de Activos No Financieros	12.317	48.187	46.837	10.217	14.803	494.284	193.632
Inversión Real	57.372.032	47.201.195	41.926.650	25.504.183	16.963.773	12.056.019	4.262.831
Inversión Financiera	1.055.956	1.981.521	386.040	77.385	41.181	35.442	-
Transferencias de Capital	35.848.778	36.712.624	40.438.464	53.640.297	89.327.152	93.993.660	85.952.340
Saldo Final de Caja	1.183.663	2.545.618	322	940.451	13.050	266.435	276.720
Sub Producto Estratégico	102.091.026	95.280.356	89.172.463	85.700.497	112.952.988	116.155.357	97.409.311

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

La caída de los gastos en este producto estratégico en 2003 responde a la disminución de las construcciones de viviendas, hecho que se acentuó en 2004. A partir de 2005, el fuerte impulso a disminuir el déficit habitacional hace repuntar el gasto, mediante las transferencias de capital, las que van sustituyendo las inversiones en este ámbito. En 2007, el SERVIU Metropolitano se concentra en las inversiones en vialidad, con lo que el gasto total en vivienda disminuye en 16%. El siguiente cuadro ilustra los gastos en el segundo producto estratégico:

**Cuadro I.139:  
Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad, Distribución de Gastos  
(M\$ 2008)**

<b>Gastos Por Producto</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Gastos en Personal	304.734	565.053	449.449	1.311.393	1.154.598	1.432.613	3.062.950
Bienes y Servicios de Consumo	49.273	117.830	61.377	141.036	292.685	1.301.754	2.118.146
Transferencias Corrientes	20.093	34.674	3.721	170.668	16.636	-	-
Otros Gastos Corrientes	-	341	16	24	49.923	3.411	166.771
Adquisición de Activos No Financieros	696	5.094	3.781	3.000	3.399	145.361	154.008
Inversión Real	5.329.012	8.698.523	6.650.270	23.261.141	24.436.543	31.197.908	71.754.011
Inversión Financiera	-	381.459	-371.066	-	-	-	-
Transferencias de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Final de Caja	66.907	269.097	26	276.135	2.996	78.354	220.093
<b>Sub Total</b>	<b>5.770.715</b>	<b>10.072.070</b>	<b>6.797.575</b>	<b>25.163.398</b>	<b>25.956.780</b>	<b>34.159.401</b>	<b>77.475.980</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

La evolución de este ítem responde directamente a los gastos en vialidad, los que desde 2004 han presentado grandes aumentos. En 2007, los gastos en vialidad por el Transantiago implicaron un aumento anual en las iniciativas de inversión de 137%.

El último producto estratégico, Programa Barrio, ha evolucionado de acuerdo a los gastos en el programa Chile Barrio y a los Pavimentos Participativos. En el cuadro I.138 se ilustran los gastos ejecutados por este producto.

**Cuadro I.140:  
Programa Barrio, Distribución de Gastos (M\$ de 2008)**

<b>Gastos Por Producto</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Gastos en Personal	385.115	334.963	410.502	440.991	273.666	373.462	376.819
Bienes y Servicios de Consumo	62.270	69.849	56.059	47.427	69.373	339.349	260.585
Transferencias Corrientes	25.394	20.555	3.399	57.392	3.943	-	-
Otros Gastos Corrientes	-	202	15	8	11.833	889	20.517
Adquisición de Activos No Financieros	880	3.020	3.453	1.009	806	37.894	18.947
Inversión Real	6.734.682	5.382.602	6.073.994	7.822.185	5.792.026	8.132.856	8.789.484
Inversión Financiera	-	-	-	-	-	-	-
Transferencias de Capital	-	-	-	-	-	-	38.045
Saldo Final de Caja	84.555	159.520	24	92.858	710	20.426	27.077
<b>Sub Total</b>	<b>7.292.896</b>	<b>5.970.711</b>	<b>6.547.446</b>	<b>8.461.870</b>	<b>6.152.357</b>	<b>8.904.876</b>	<b>9.531.474</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

Finalmente, la distribución de los ingresos será la misma que la del total de gastos, al ser éstos estimados de acuerdo a la misma asignación.

## **CAPÍTULO II.- EVALUACIÓN**

### **5 ANÁLISIS DEL DISEÑO INSTITUCIONAL**

La evaluación de este ámbito implica la comprensión y el análisis de las Definiciones Estratégicas del SERVIU Metropolitano, específicamente su misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (oferta de bienes y servicios), y sus beneficiarios.

Este análisis incorpora la consistencia de sus definiciones estratégicas, tanto respecto a la Subsecretaría del Ministerio de Vivienda, al Sistema de Programación Gubernamental, así como al interior de ella.

La evaluación también incorpora el análisis de posibles duplicidades y complementariedades de los productos de la institución y de productos prescindibles, ausentes o externalizables.

Este análisis se realiza sobre la base de las Definiciones Estratégicas 2009 del SERVIU Metropolitano.

#### **5.1 Consistencia en las Definiciones Estratégicas**

A continuación se evaluará la consistencia entre los diversos objetivos estratégicos, así como también si el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados en la Institución contribuye al logro de los objetivos estratégicos ministeriales y colabora con el Sistema de Programación Gubernamental. Se considerará la pertinencia y el diseño de los objetivos estratégicos de la institución.

##### **5.1.1 Objetivos Estratégicos Subsecretaría y Sistema de Programación Gubernamental.**

El SERVIU Metropolitano como institución autónoma del Estado que depende del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), posee objetivos estratégicos en gran congruencia con los objetivos ministeriales, consistentes con la misión que por ley se le ha encomendado y poniendo mucho énfasis en sintonizar con la Nueva Política Habitacional de Integración Social y con los procesos de modernización del Estado, específicamente del MINVU.

Al observar cómo se encuadran los objetivos estratégicos del SERVIU Metropolitano en el contexto Ministerial, se puede ver la siguiente consistencia, presentado en el cuadro a continuación:

**Cuadro II.1: Comparación de Objetivos Estratégicos de Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo con el SERVIU Metropolitano**

Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	Objetivos Estratégicos Serviu Metropolitano
1. Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.	1. Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana.
2. Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.	2. Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.
3. Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social.	3. Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacio públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana.
4. Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.	4. Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social
5. Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.	5. Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana.
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio.	6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.

Fuente : Elaborado por la Consultora

Es muy evidente la consistencia de los objetivos y el enfoque de los Lineamientos 2009 -2010 de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, en donde cada foco de la Política – Vivienda, Barrio y Ciudad – tiene un objetivo estratégico vinculado.

Considerando que los focos de la Nueva Política Habitacional son:

- Vivienda
- Barrio
- Ciudad

Se puede apreciar que tanto el primer objetivo del Ministerio<sup>91</sup>, como el primero del SERVIU<sup>92</sup> apuntan al tema de Vivienda, específicamente a reducir el déficit habitacional. En el caso del Ministerio, se enfoca al desarrollo de una política habitacional, mientras que por parte del servicio el enfoque está en materializar los programas diseñados.

De la misma forma, el segundo objetivo tanto del MINVU<sup>93</sup> como del SERVIU<sup>94</sup> se enfocan hacia el Barrio de manera central a la recuperación de barrios con deterioro habitacional y urbano. En el caso del Ministerio, se enfoca al desarrollo de una política, mientras que por parte del servicio el enfoque está en materializar los programas diseñados.

En relación al tercer foco de la Política Habitacional que tiene que ver con Ciudad, tanto el tercer objetivo del Ministerio<sup>95</sup> como del SERVIU<sup>96</sup>. Ambos objetivos apuntan a promover ciudades conectadas, planificadas e integradas socialmente. Así como en los dos objetivos anteriores, el énfasis del Ministerio va al desarrollo de una política, mientras que por parte del servicio el enfoque está en la ejecución de los programas diseñados por el MINVU.

A continuación existen tres objetivos transversales, los que también se enmarcan en los lineamientos de la Nueva Política Habitacional. Estos son:

- Gestión de Calidad
- Atención al Ciudadano
- Gestión Interna

En relación a la Gestión de Calidad, los objetivos estratégicos 4 del MINVU<sup>97</sup> y del SERVIU<sup>98</sup> apuntan en esa dirección, ya que apuntan a mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad.

---

<sup>91</sup> 1 Objetivo MINVU: “Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.”

<sup>92</sup> 1 Objetivo: “Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana”

<sup>93</sup> 2 Objetivo MINVU:” Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades”

<sup>94</sup> 2 Objetivo: “Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.”

<sup>95</sup> 3 Objetivo MINVU: “Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social”

<sup>96</sup> 3 Objetivo: “Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana.”

<sup>97</sup> 4 Objetivo MINVU: “Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.

El quinto Objetivo del Ministerio<sup>99</sup> apunta a la Atención al Ciudadano, específicamente a lo que se refiere a garantizar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos y a fortalecer los procesos de participación en la gestión. Por su parte el quinto objetivo del SERVIU<sup>100</sup> tiene el mismo fin, solo que con un enfoque más concreto en la materialización y territorialidad de esta garantía que plantea el Ministerio en sus objetivos.

Por último, en relación a la Gestión Interna los objetivos 6 del MINVU<sup>101</sup> y del SERVIU<sup>102</sup> tienen los mismos componentes: Promover una gestión participativa y comprometida, el trabajo en equipo el desarrollo de las competencias y en el mejoramiento.

Es por esto que se considera que los objetivos del SERVIU son explícitamente consistentes con los de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

Es por esto, que analizado desde esta perspectiva se cree adecuada la dependencia existente entre el SERVIU Metropolitano y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, ya que los objetivos estratégicos de la institución en análisis contribuyen al logro de los objetivos del Ministerio.

Continuando con la evaluación de los objetivos estratégicos del SERVIU Metropolitano, se debe considerar cómo se relacionan con las Prioridades Gubernamentales que se encuentran descritas en el Cuadro 3 y que corresponden a las planteadas para el servicio para el año 2009.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar gráficamente esta relación.

---

98 4 Objetivo: "Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social."

99 5 Objetivo MINVU: "Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad."

100 5 Objetivo: "Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana."

101 6 Objetivo MINVU: "Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio".

102 6 Objetivo: "Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento."

**Cuadro II.2: Consistencia de Objetivos Estratégicos Institucionales con las Prioridades Gubernamentales**

<p><b>Objetivos Estratégicos SERVIU Metropolitano</b></p> <p><b>Prioridades Gubernamentales</b></p>	<p>1. Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la RM.</p>	<p>2. Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la RM.</p>	<p>3. Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomentan la integración social en la RM.</p>	<p>4. Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social.</p>	<p>5. Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la RM.</p>	<p>6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.</p>
<p>1. Remodelar la Av. Matta en Santiago.</p>			✓	✓	✓	✓
<p>2. Apoyar iniciativas que permitan construir viviendas dignas dentro de la comuna de Santiago.</p>	✓			✓	✓	✓
<p>3. Construcción de ciclo vías.</p>		✓	✓	✓	✓	✓
<p>4. Portal Bicentenario Cerrillos.</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<p>5. En Peñalolén: Construcción de mejores viviendas y de un nuevo parque en los terrenos de la toma y otorgar subsidios de renovación urbana.</p>	✓		✓	✓	✓	✓
<p>6. En Talagante y El Monte: Construir las viviendas necesarias para las comunas.</p>	✓			✓	✓	✓
<p>7. En Lampa: Buscar solución a personas que obtuvieron subsidio, pero no han obtenido vivienda por falta de construcción.</p>	✓			✓	✓	✓

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

La Primera Prioridad, que corresponde a la remodelación de la Avenida Matta en Santiago, se enmarca en los lineamientos de ciudad a través de los mejoramientos de la infraestructura. Por su parte todas las acciones que se llevan a cabo en la institución, deben cumplir con los objetivos transversales de Gestión de Calidad, Atención al Ciudadano y Gestión Interna.

La 2 Prioridad que dice: “Apoyar iniciativas que permitan construir viviendas dignas dentro de la comuna de Santiago.”, la sexta: “. En Talagante y El Monte: Construir las viviendas necesarias para las comunas” y la séptima. “En Lampa: Buscar solución a personas que obtuvieron subsidio, pero no han obtenido vivienda por falta de construcción.”, se relacionan con Vivienda, por lo que son asignables al 1 Objetivo del SERVIU. A su vez los objetivos transversales 4, 5 y 6 del servicio se incorporan en todas las actividades.

La Prioridad Gubernamental numero 3, que se refiere a la Construcción de ciclovías es una consecuencia de los objetivos que apuntan a barrio y ciudad, estos son dos y tres. De la misma forma que las Prioridades antes descritas, ésta se ve fortalecida por la búsqueda de los objetivos transversales del SERVIU.

Respecto de la 4 Prioridad Gubernamental denominada Portal Bicentenario Cerrillos, ésta se encuentra asignada al SERVIU como consecuencia de todos los objetivos institucionales. Esto se debe a que el Portal Bicentenario es una iniciativa que pretende generar una unidad urbana autosuficiente, con alrededor de 12 mil viviendas, equipamiento de salud, educacional, comercial y recreativo. Se persigue construir un gran barrio autosustentable para sectores medios de la sociedad. Abarca todos los focos que sustentan los objetivos, es decir: Vivienda, Barrio, Ciudad, Gestión de Calidad, Atención al Ciudadano y Gestión Interna.

Finalmente, haciendo referencia a en Peñalolén, construcción de mejores viviendas y de un nuevo parque en los terrenos de la toma y otorgar subsidios de renovación urbana. Esto se enmarca en los objetivos de Vivienda y desarrollo Urbano del SERVIU (Objetivos 1 y 3), así como a los objetivos transversales 4, 5 y 6.

Como queda claro de la observación del Cuadro 34 y del análisis anteriormente realizado, las Prioridades Gubernamentales asignadas al SERVIU son claramente compatibles con los objetivos que ésta institución posee, existiendo una relación explícita y evidente entre ambos.

### **5.1.2 Objetivos Estratégicos de la Institución**

Antes de analizar la consistencia y el diseño de los objetivos estratégicos de la institución, es relevante detenerse a ver el diseño de la misión institucional.

Para esto se utiliza el Marco Conceptual de Robert Kaplan y David Norton en su libro “The Balanced Scorecard, el cual establece criterios para formular una misión y objetivos estratégicos<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> De acuerdo a Robert Kaplan y David Norton<sup>103</sup> en su libro “The Balanced Scorecard”, la Misión de una organización es su razón de existir, es el propósito central para el que se crea una entidad y constituye el horizonte hacia el cual orientará todas sus acciones. Formulada por los miembros de la organización, constituye un marco de referencia para quienes dirigen, trabajan o interactúan en ella. Ella expresa el logro deseado y posible de obtener a largo plazo frente al problema como un todo. Es el intento de responder a la situación y a las causas que generan el problema.

Para formular la misión, una estrategia útil es considerar cuáles son las ideas fuerza que esta misión debiera contener, para posteriormente priorizarlas a través del consenso de los actores y redactarla. La misión busca dar respuesta a las siguientes interrogantes básicas:

- Qué necesidades satisfacemos

La actual misión del SERVIU dice: “Materializar los Planes y Programas derivados de la Política Habitacional de Integración Social, aprobados por el MINVU, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los hombres y mujeres de la RM y sus familias, respetando la diversidad y considerando sus requerimientos ciudadanos: asegurando viviendas de mejor calidad, que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades, mejorando el entorno barrial, fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables”

En base a esto, se considera que la Misión del SERVIU Metropolitano, contiene todas las variables relevantes que el MINVU le ha encomendado y que la ciudadanía requiere de acuerdo a las necesidades habitacionales actuales y a la luz de la Nueva Política Habitacional de Gobierno. Incorpora los tres focos: Vivienda, Barrio y Ciudad, establece claramente cuales son las necesidades que debe satisfacer, se deja establecido que su campo de acción es la Región Metropolitana, y deja claro que su particularidad está en que su trabajo comprende la implementación de los planes y programas desarrollados por el MINVU, por lo que no es de su competencia el elaborar nuevos planes. Sin embargo, la formulación actual de ésta se encuentra establecida más bien como una función a realizar, más que como una misión orientadora.

Es por esto que se propone para ella solo una modificación menor, en la cual se ponga énfasis en la tarea encomendada, en el logro deseado, más que en el cómo realizar esta tarea.

A continuación, se procede a evaluar los objetivos estratégicos teniendo nuevamente la teoría de Kaplan y Norton como marco conceptual<sup>104</sup>.

A su vez, para realizar este análisis se tiene en cuenta los atributos y características que a la luz del Documento Metodológico de la Dirección de Presupuestos<sup>105</sup>, en cual se establece que para la evaluación de los objetivos estratégicos se debe evaluar si estos cumplen con los siguientes requisitos, los que son muy similares a lo establecido según Kaplan y Norton:

- Ser especificados en efectos o resultados deseados, susceptibles de revisar y evaluar.
- Ser traducidos en tareas asignables a personas y equipos
- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos existentes
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos

- 
- A quienes se les satisfacen las necesidades (el target)
  - Cuál es nuestra particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial

No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa. Un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la Misión, como algo permanente y duradero. Es muy probable que de la Misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

<sup>104</sup> De acuerdo a Kaplan y Norton los objetivos expresan y anticipan el cambio que queremos producir, hacia donde dirigir nuestros esfuerzos y cuales son los resultados que queremos alcanzar.

Resulta sumamente útil formular objetivos específicos bien concretos y medibles, de tal modo que cuando corresponda evaluar, se pueda determinar con toda facilidad si lo que se planteó como objetivo se cumplió o no.

Los objetivos deben ser siempre posibles y viables; es decir, ser factibles de llevar a cabo: no deben ser tan ambiciosos de manera que no se puedan alcanzar. Además, deben apuntar realmente a la solución deseada con los recursos disponibles.

Al formular los objetivos es conveniente tener en cuenta que:

- Deber ser pocos y realmente estratégicos, es decir deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones. Deben ser redactados de modo claro y aludiendo a un solo evento.
- Deben poder traducirse a eventos que sean fáciles de observar o evaluar.
- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Deben formularse comenzando con un verbo que indica la acción a seguir.
- Deben dar respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico.
- Factibles, es decir su cumplimiento es susceptible de lograrse en el mediano plazo.

Los objetivos no son lo que vamos a hacer, es decir los programas y proyectos del plan de acción sino hacia donde dirigimos los cambios.

<sup>105</sup> Documento metodológico disponible en [http://www.dipres.cl/control\\_gestion/definiciones/Metodologia.html](http://www.dipres.cl/control_gestion/definiciones/Metodologia.html)

Teniendo en consideración estos aspectos mencionados anteriormente se procede a analizar los objetivos.

En consecuencia, considerando que los objetivos estratégicos del SERVIU Metropolitano son conducentes y perfectamente alineados con su misión y con los lineamientos que orientan el quehacer del servicio, los cuales son:

- Vivienda
- Barrio
- Ciudad
- Gestión de Calidad
- Atención al Ciudadano
- Gestión Interna

Y se relacionan a los objetivos estratégicos de la institución como se muestra en el cuadro a continuación:

**Cuadro II.3: Concordancia de los Objetivos con los lineamiento de la Nueva Política Habitacional**

Objetivos Estratégicos del SERVIU Metropolitano	Lineamientos
1. Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana	Vivienda
2. Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.	Barrio
3. Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacio públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana.	Ciudad
4. Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social.	Gestión de Calidad
5. Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana.	Atención al Ciudadano
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.	Gestión Interna

Fuente: Elaborado por la Consultora.

De esta forma, dado que cada uno de los objetivos apunta a uno de estos aspectos, y que estos lineamientos son los que quedan plasmados en la misión institucional, se considera que estos objetivos contribuyen aportando sinergias a los procesos organizativos de la institución<sup>106</sup>.

A pesar de lo anterior, se encuentra que en la formulación de éstos, se incurre en el mismo problema que en el caso de la Misión. Los objetivos están planteados como un plan de acción y como una

<sup>106</sup> Se considera para este análisis los atributos y características que deben poseer los objetivos estratégicos están detallados en el documento metodológico disponible en [http://www.dipres.cl/control\\_gestion/definiciones/Metodologia.html](http://www.dipres.cl/control_gestion/definiciones/Metodologia.html)

forma de realizar las actividades encomendadas. No corresponde a una expresión de los resultados deseados.

Por esto, se recomienda reformular estos objetivos, considerando todos los aspectos que actualmente se incorporan, pero dándoles un nuevo sentido, en el cual el SERVIU Metropolitano no solo ejecuta los Programas encomendados, sino que “contribuye a reducir el déficit habitacional”, “mejora la calidad de los barrios” y “promueve el desarrollo de las ciudades” entre otros objetivos, todo esto mediante los planes y programas que ha desarrollado el MINVU.

### **5.1.3 Objetivos Estratégicos de la Institución, sus Productos Estratégicos, y sus Clientes / Usuarios / Beneficiarios**

Esta sección se concentra en evaluar la coherencia de los niveles de: objetivos, productos y beneficiarios. Para seguir este proceso se seguirá la relación establecida en la Matriz Comprehensiva del Gasto. Se analizará la lógica horizontal y vertical de la Matriz Comprehensiva del Gasto, para lo cual se procederá a evaluar el resultado de los siguientes análisis de consistencia:

- Coherencia vertical entre Productos y Objetivos del SERVIU Metropolitano
- Coherencia Horizontal entre los Productos Estratégicos y los Clientes del SERVIU Metropolitano
- Analizar la existencia de indicadores adecuados

Al interior del análisis de coherencia entre productos y clientes, se incorporará una evaluación de los criterios de focalización, de los mecanismos de selección y de la incorporación del enfoque de género.

#### *Coherencia vertical entre Productos y Objetivos del SERVIU Metropolitano:*

Se puede observar una amplia oferta de productos, los que abarcan las diferentes líneas de acción definidas de acuerdo a la Nueva Política Habitacional de Integración Social.

La relación entre los objetivos estratégicos y los productos estratégicos de acuerdo a lo establecido en la Matriz Comprehensiva del Gasto se encuentra graficada en el Cuadro I.8 de la sección descriptiva.

Se podía apreciar que existe una firme relación entre cada producto definido y los objetivos estratégicos 1, 2 y 3. Para cada objetivo, hay un producto concreto al cual intenta responder. Así se muestra que el Objetivo 1<sup>107</sup>, se encuentra implementado a través de la realización del producto Programas y Proyectos de Viviendas, así como sus subproductos: Proyectos Habitacionales y Subsidios Habitacionales, apuntan a reducir el déficit habitacional.

Por su parte el Objetivo 2<sup>108</sup> del SERVIU, se encuentra implementado a través del Producto Programa Barrio, y de sus componentes: Programas Concursables y Programa de Recuperación de Barrios.

---

<sup>107</sup> 1 Objetivo: “Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit Habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana”.

<sup>108</sup> 2 Objetivo: “Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las ciudades de la Región Metropolitana.”

En relación al tercer objetivo<sup>109</sup>, este se lleva a materializar a través del Producto Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad, y de sus subproductos Infraestructura Sanitaria, Desarrollo Urbano, Proyectos Integrales, Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias.

Por otra parte, respecto de los objetivos 4<sup>110</sup>, 5 y 6, los cuales son transversales, se encuentran presentes al interior de cada uno de los productos y de sus componentes, ya sea mediante la participación ciudadana, la gestión de calidad o la gestión interna. Esto no se establece directamente en la formulación de los productos queda establecido a través de diferentes instrumentos de gestión con los que cuenta la institución y que se encuentran descritos anteriormente en diferentes secciones. Se pueden mencionar los siguientes mecanismos e instrumentos que permiten lograr estos tres objetivos de manera institucional:

**Participación Ciudadana:** las Cuentas Publicas presenciales con audiencia de la ciudadanía, los Balances de Gestión Integral (BGI), los contactos a través de las páginas web y ciertos productos específicos como Pavimentos participativos, FSV, Fondos Concursables que requieren de la participación asociativa de la comunidad para retroalimentar los proyectos.

**Gestión de Calidad:** Certificaciones ISO para procesos de negocios y de soporte, Plan de Gestión de Calidad (PGC).

**Gestión Interna:** El Programa de mejoramiento de la Gestión (PMG) y el CAI.

No se puede dejar de mencionar lo que se comentaba en la sección anterior en referencia a los problemas de formulación identificados en los diferentes objetivos estratégicos, lo que lleva a que se recomiende reformularlos en función de los resultados deseados.

Se puede decir que los productos son complementarios entre si, y que en conjunto logran abarcar los tres focos de la Nueva Política Habitacional, a saber: Vivienda, Barrio y Ciudad.

Por su parte los componentes de los diferentes programas son complementarios entre si en sus definiciones, dado que pretenden abarcar los diferentes lineamientos, si embargo, esto debe ser analizado también a la luz de la focalización dada a cada componente, lo que se hará a continuación.

#### *Coherencia Horizontal entre los Productos Estratégicos y los Clientes del SERVIU Metropolitano*

Respecto de la relación entre los productos y los clientes del SERVIU Metropolitano, se puede apreciar que la coherencia programática ofrecida y los beneficiarios y sus carencias son bastante altos. Los productos estratégicos con sus componentes y subcomponentes proporcionan a los beneficiarios una amplia y complementaria oferta de bienes y servicios, de tal forma que la cobertura

---

109 3 Objetivo: "Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana."

110 4 Objetivo: "Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, supervisión técnica y habilitación social."

5 Objetivo: "Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana."

6 Objetivo: "Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento."

programática se encuentra bastante cubierta a la luz de los lineamientos de la política y los beneficiarios de estos productos.

La asignación de los beneficiarios y usuarios de cada producto está claramente definidos para todos los productos y sus subproductos. En la mayoría de los casos, se establecen precisos criterios de focalización, lo que permite identificar a los grupos beneficiados con certeza y luego mediante los mecanismo de selección es posible asignar los productos de manera efectiva. Los siguientes casos no se establecen criterios o estos son de responsabilidad de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo:

- Saneamiento de Títulos de Dominio
- Subsidio Leasing
- Programas y proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad.

La existencia de claros criterios de focalización se considera muy oportuna, por parte de un servicio que tiene la responsabilidad de asignar recursos escasos para avanzar en la reducción del déficit habitacional de la Región Metropolitana.

En el caso de los Proyectos de Desarrollo Urbano, en los que los criterios son establecidos desde la SEREMI, no se ven dificultades para tal funcionamiento. Esto ya que los proyectos de este producto, tienen envergaduras que involucran la planificación urbana, atribuciones que se encuentran depositadas en la SEREMI.

Se debe mencionar que en algunos casos la información que se necesita el SERVIU para determinar los criterios de focalización, se alimenta de información que no se genera internamente, por lo que su actualización no depende de la institución, esto se percibe como una debilidad debido a que esta información es clave en la focalización y priorización. Específicamente nos referimos a la información que proporciona la Ficha de Protección Social, ya que a pesar de ser esta la mejor fuente disponible para realizar la focalización por vulnerabilidad, esta ficha es elaborada por MIDEPLAN, institución que responde a sus propias necesidades, plazos y requisitos para la elaboración de este material. Sería recomendable generar instancias de intercambio de necesidades de servicios, en el cual se permita incorporar los requerimientos particulares de otras instituciones, y aprovechar la gestión realizada para levantar la mayor cantidad de información necesaria.

En relación a los Mecanismos de Selección de Beneficiarios, con los antecedentes expuestos queda establecido que la postulación a subsidios habitacionales y a proyectos concursables tiene un proceso de selección de beneficiarios completamente regulado basado en normativa vigente.

Para cada llamado a concurso, los factores de puntaje, requisitos y otros antecedentes con que se evalúa a los postulantes y proyectos se deben establecer mediante Resoluciones y deben ser publicadas en el Diario Oficial. Lo que ocurre efectivamente para cada llamado y se publica en la página web [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl).

Para cada subsidio al que se opta por concurso, se tiene una pauta definida, con puntajes objetivos de evaluación, así como una definición previa de la composición de la comisión evaluadora, para los casos que lo requieran. Esto se considera muy pertinente ya que evita caer en sesgos de selección y ésta se basa en claros y medible criterios.

En la página Internet que dispone el MINVU se presenta información sobre llamados para los diferentes subsidios, así como la fecha de publicación de las Resoluciones que contienen los antecedentes específicos que los rigen, asegurando de este modo la transparencia en el proceso.

Para los otros productos del SERVIU, no se definen tan claramente los mecanismos de selección, como es lo que ocurre para el caso de los Proyectos Urbanos, esto se debe a que la decisión final sobre la ejecución o priorización de los proyectos no es de competencia del SERVIU Metropolitano, sino que se establecen desde una entidad jerárquica superior.

Se debería agregar en el Producto Barrios para el subproducto pavimentos participativos como una de las variables de selección una medición del flujo vehicular en la calle que se desea arreglar. Es un factor de contaminación por levantamiento de polvo en los casos de calles no pavimentadas que afecta no sólo a las personas que viven en el lugar, y para calles con deterioro del pavimento, un aumento del riesgo de accidentes para los conductores que circulan por la vía.

En relación al tema de Género se considera que el SERVIU ha realizado acciones destinadas a la incorporación del enfoque de género sus productos, como se observa en la existencia de un Diagnóstico de Género. Del análisis de las líneas programáticas y de los criterios de focalización no se detecta la existencia de barreras a la participación igualitaria entre hombres y mujeres. Todo este esfuerzo corresponde a labores desarrolladas durante el año 2008, por lo que se considera que en este aspecto aún se puede avanzar bastante, considerando el aprendizaje que el propio desarrollo de la labor va a aportar al SERVIU.

En este sentido ya se aprecian dificultades que complican la labor desarrollada respecto de este Enfoque y que, de no trabajarlas a tiempo, podrían convertirse en obstaculizadores para el desarrollo de la misión del SERVIU Metropolitano con perspectiva de género. De acuerdo a los estudios realizados en la Región por el SERVIU Metropolitano, las dificultades en la aplicabilidad de los subsidios, se deben principalmente a problemas de la difusión que se realiza de los mismos. Es por este motivo que más que inequidades de género en el acceso, lo que se produce es la obtención de subsidios que no dan respuesta a las necesidades y características de los/as beneficiarios/as, motivo por el cual no logran ser aplicados. Esto conlleva la necesidad de recoger dichas necesidades de los usuarios, con el fin de incorporar esas diferencias en el desarrollo de los programas y proyectos.

#### Analizar la existencia de indicadores adecuados

La Matriz Comprehensiva del Gasto incluye un set de indicadores asociados a los productos estratégicos.

Los indicadores son los que se presentan en el cuadro a continuación:

**Cuadro II.4:  
Indicadores Matriz Comprehensiva del Gasto SERVIU Metropolitano**

<b>Productos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ámbito de Control</b>
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje de subsidios Rural, Progresivo y Fondo Solidario Concursable pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t	Eficacia	Resultado Intermedio
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentajes de visitas quincenales de los supervisores SERVIU a obras que se encuentran en ejecución en el año t, de los Programas del Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) respecto del total de obras que se encuentran en ejecución	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil en relación al programa aprobado	Eficacia	Resultado Intermedio
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje Total de Subsidios pagados desde el año 2000 hasta el año t, del total de subsidios otorgados desde el año 200 hasta el año t	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje de Subsidios del FSV pagados desde el año t-2 hasta el año t, del total de subsidios del FSV otorgados en el año t-2	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje de Subsidios rural pagados desde el año t-2 hasta el año t, del total de subsidios rural otorgados en el año t-2	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Habitacionales	Relación entre el total de postulantes y los subsidios programados otorgar en el año 2008 para el conjunto de FSV I	Eficiencia	Resultado Intermedio
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos Particulares que cuentan con Recepción Provisoria del SERVIU Metropolitano, respecto del total de permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos Particulares autorizados por SERVIU RM	Eficacia	Resultado Intermedio
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de vialidad terminados en el año t en relación a los montos imputados en el contrato inicial de los contratos de vialidad terminados en el año t	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje del gasto efectivo de las etapas terminadas en el año t, de los contratos de los megaproyectos urbanos, en relación a los montos imputados en los contratos iniciales de las etapas terminadas en el año t.	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Urbanos	El 90% de la Revisión de Proyectos de Particulares de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias se realizará en un plazo no superior a 10 días hábiles desde el ingreso del ingreso del Proyecto a la Unidad.	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Urbanos Programa Barrios	Porcentaje de Obras de arrastre terminadas en relación a las obras programadas terminar, de los programas de vialidad y pavimentos participativos en el año 2008.	Eficacia	Producto

Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje de Avance físico en la ejecución de obras de arrastre de Proyectos de Espacios Públicos patrimoniales en el año t	Eficacia	Resultado Intermedio
Programa Barrio	Porcentaje de barrios con Obras Físicas iniciadas al año t, en relación al número de barrios identificados	Eficacia	Producto
Programas y Proyectos Urbanos Programa Barrio	Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de Espacios Públicos terminados en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial de los contratos de espacios públicos terminados en el año t	Eficacia	Producto
Programa Barrio	Porcentaje de proyectos de pavimentos participativos iniciados en el año t, respecto de proyectos seleccionados en t-1 con aportes de terceros enterados.	Eficiencia	Resultado Intermedio
Programa Barrio	Porcentaje de gasto efectivo de los contratos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial	Eficiencia	Resultado Intermedio
Institucional	Porcentaje de ingresos propios totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto inicial	Economía	Proceso

Fuente: Formulario de Indicadores de desempeño SERVIU Metropolitano de Santiago, año 2008, Indicadores de Productos estratégicos SIG.

A continuación se analiza la pertinencia del diseño de los indicadores en lo que se refiere a medir o evaluar la dimensión y el ámbito del Producto estratégico al que apunta, en la lógica de coherencia de la Matriz Comprehensiva del Gasto.

#### **Cuadro II.5: Evaluación del Diseño de los Indicadores**

Indicador	Evaluación de la pertinencia del Diseño del Indicador
Porcentaje de subsidios Rural, Progresivo y Fondo Solidario Concursable pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t	Se considera que este indicador debería ser de producto, ya que la entrega de subsidios es lo que ofrece el SERVIU Metropolitano. Por lo demás, este indicador es pertinente ya que mide efectivamente los resultados de algunos subsidios.
Porcentajes de visitas quincenales de los supervisores SERVIU a obras que se encuentran en ejecución en el año t, de los Programas del Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) respecto del total de obras que se encuentran en ejecución	Este es un indicador de proceso, ya que el aseguramiento de la calidad es una actividad, no un producto. Se debe mencionar que la premura de la asistencia técnica, es distinta de la calidad de ésta. La falla de este indicador puede encontrarse en que no permite medir la calidad de la asistencia técnica y por tanto se recomienda generar un subindicador que permita medir esta capacidad.
Porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil en relación al programa aprobado	El indicador es pertinente, dado que permite evaluar el grado de focalización que están teniendo los programas.
Porcentaje Total de Subsidios pagados desde el año 2000 hasta el año t, del total de subsidios otorgados desde el año 2000 hasta el año t.	A la luz de la Nueva Política Habitacional este indicador no es pertinente, ya que actualmente la población no paga al SERVIU. Sin embargo, dado que esta política entra en vigencia a partir del año 2006, la evaluación de los subsidios remanentes en el antiguo sistema aun se debe conservar, con el fin de lograr una correcta y eficiente disciplina financiera.

Porcentaje de Subsidios del FSV pagados desde el año t-2 hasta el año t, del total de subsidios del FSV otorgados en el año t-2	Este indicador es pertinente ya que mide efectivamente los resultados de eficacia en el otorgamiento del FSV.
Porcentaje de Subsidios rural pagados desde el año t-2 hasta el año t, del total de subsidios rural otorgados en el año t-2	Este indicador es pertinente ya que mide efectivamente los resultados de eficacia en el otorgamiento de subsidios Rurales.
Relación entre el total de postulantes y los subsidios programados otorgar en el año 2008 para el conjunto de FSV I	Este indicador tiene relación con la capacidad del SERVIU para cumplir con lo programado. Sin embargo, el aspecto que se considera más relevante tiene que ver con la instancia desde la que surge la programación de los subsidios a otorgar, la cual se sanciona finalmente desde el MINVU a partir de una propuesta del SERVIU. Es por esto que las metas de subsidios programados pueden ser no atingentes a la realidad local o las capacidades del SERVIU. Se considera que no es el indicador el que tiene problemas en su diseño, sino que las dificultades se encuentran en la definición y la autoridad que tiene el SERVIU para determinar el denominador de éste.
Porcentaje de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos Particulares que cuentan con Recepción Provisoria del SERVIU Metropolitano, respecto del total de permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos Particulares autorizados por SERVIU Metropolitano	Este indicador es adecuado ya que es útil para medir lo que se le encomienda y realizar un análisis de eficacia de este producto estratégico.
Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de vialidad terminados en el año t en relación a los montos imputados en el contrato inicial de los contratos de vialidad terminados en el año t	Se considera relevante conservar este indicador ya que permite fiscalizar y monitorear la eficacia en la utilización de los recursos económicos en relación a lo planificado.
Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial	Se considera relevante conservar este indicador ya que permite fiscalizar y monitorear la eficacia en la utilización de los recursos económicos en relación a lo planificado.
Porcentaje del gasto efectivo de las etapas terminadas en el año t, de los contratos de los megaproyectos urbanos, en relación a los montos imputados en los contratos iniciales de las etapas terminadas en el año t.	Se considera relevante conservar este indicador ya que permite fiscalizar y monitorear la eficacia en la utilización de los recursos económicos en relación a lo planificado. Sin embargo se debe aclarar que no es correcto hacer referencia a los Megaproyectos Urbanos, ya que de acuerdo a las definiciones estratégicas 2009, estos se denominan Proyectos Integrales.
El 90% de la Revisión de Proyectos de Particulares de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias se realizará en un plazo no superior a 10 días hábiles desde el ingreso del ingreso del Proyecto a la Unidad.	Este indicador es adecuado ya que es útil para medir lo que se le encomienda y realizar un análisis de eficacia de este producto estratégico, incorporando aspectos de calidad en la prontitud de la respuesta entregada.
Porcentaje de Obras de arrastre terminadas en relación a las obras programadas terminar, de los programas de vialidad y pavimentos participativos en el año 2008.	Este indicador no se considera pertinente, ya que se encuentra acotado a un año calendario de terminado y además ya existen indicadores de eficacia producto que miden de mejor manera estos aspectos.
Porcentaje de Avance físico en la ejecución de obras de arrastre de	Este indicador permite medir aspectos del subproducto Espacios Públicos, sin embargo falta claridad en la forma en la que se determina el porcentaje de

Proyectos de Espacios Públicos patrimoniales en el año t	avance. Se debería establecer fechas o hitos claves para evaluar este aspecto de mejor forma.
Porcentaje de proyectos de pavimentos participativos iniciados el año t, respecto de proyectos seleccionados el año t-1, con aportes de terceros enterados	Este indicador es pertinente ya que mide efectivamente los resultados de eficacia en la realización de los pavimentos. Adicionalmente se considera muy relevante el que se incorpore la participación de terceros en el financiamiento. Sin embargo, se considera que este indicador debiera ser un subconjunto de aquel indicador que haga referencia al total de proyectos, independiente del financiamiento.
Porcentaje de gasto efectivo de los contratos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial	Se considera relevante conservar este indicador ya que permite fiscalizar y monitorear la eficacia en la utilización de los recursos económicos en relación a lo planificado
Porcentaje de barrios con Obras Físicas iniciadas al año t, en relación al número de barrios identificados	Es pertinente y se debe conservar, ya que permite evaluar de qué manera, la focalización en la detección y los mecanismos de selección de los Barrios está llevando a realizar acciones concretas en cada uno de ellos.
Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de Espacios Públicos terminados en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial de los contratos de espacios públicos terminados en el año t	Se considera relevante conservar este indicador ya que permite fiscalizar y monitorear la eficacia en la utilización de los recursos económicos en relación a lo planificado
Porcentaje de ingresos propios totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto inicial	Es pertinente, sin embargo falta especificar en la formulación cual es la unidad de medida que será utilizada (UF, pesos corrientes, pesos de diciembre del año t)

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar, se considera que los indicadores existentes contribuyen a lograr la mejor aplicación y ejecución de los productos estratégicos, siguiendo una lógica respecto de los objetivos-productos del SERVIU Metropolitano.

Sin embargo se detectan ciertas carencias de indicadores en la Matriz, lo que lleva a que se recomiende incorporar algunos indicadores adicionales los que apuntan a mejorar o complementar los aspectos detectados. Esta Consultora considera relevante que se incorporen los siguientes Indicadores:

**Cuadro II.6: Indicadores recomendados para la Matriz Comprehensiva del Gasto**

Producto	Dimensión/Ámbito de Control	Observación	Fórmula
Programas y Proyectos Habitacionales	Calidad/Proceso	Se requiere asegurar la calidad de la Asistencia Técnica, lo que permitirá alcanzar buenos resultados en las soluciones habitacionales. Por tanto, es pertinente un indicador de calidad asociado a este proceso.	$(\text{Cantidad de informes de visita aprobando las obras fiscalizadas en el año } t / \text{Cantidad de visitas de obras en el año } t) * 100$
Programas y Proyectos Habitacionales	Eficacia/Producto	Falta un indicador que haga referencia al porcentaje de subsidios DS 40, PPF y Localización pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t o t-1, según corresponda.	$(\text{Numero de subsidios DS 40 pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-1) * 100$ $(\text{Numero de subsidios PPF pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-1) * 100$

			(Numero de subsidios de Localización pagados en el año t/ total de subsidios otorgados en el año t-1)*100
Programas y Proyectos Habitacionales	Calidad/ Resultado	No existe seguimiento y control a nivel de indicadores en términos de la calidad de las soluciones habitacionales con posterioridad a su entrega, por tanto es pertinente un indicador que evalúe este aspecto.	(Cantidad de reclamos recibidos en el período t respecto de soluciones entregadas en el periodo t-1)*100
Programas y Proyectos Habitacionales	Eficiencia/ Resultado Intermedio	En el indicador que mide la Relación entre el total de postulantes y los subsidios programados otorgar en el año 2008 para el conjunto de FSV I	Se debe establecer un denominador que sea aprobado por el SERVIU Metropolitano y no uno que venga determinado desde otra entidad.
Programas y Proyectos Urbanos	Eficacia / Producto	El indicador de Megaproyectos Urbanos debe hacer referencia a Proyectos Integrales.	Porcentaje del gasto efectivo de las etapas terminadas en el año t, de los contratos de los Proyectos Integrales, en relación a los montos imputados en los contratos iniciales de las etapas terminadas en el año t.
Programa Barrio	Eficiencia /Resultado Intermedio	Crear un indicador que permita evaluar el total de proyectos de pavimentos participativos	Porcentaje de proyectos de pavimentos participativos iniciados en el año t, respecto de proyectos seleccionados en t-1

Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 5.2 Duplicaciones y Complementariedades

Para realizar este análisis, en primer lugar se han definido los conceptos de complementariedad y duplicidad en el Anexo N° 14, como una forma de uniformar los criterios a utilizar.

Dos productos (o componentes) se duplican cuando son aplicados a un mismo grupo de beneficiarios, ya sea en forma simultánea o no, para colaborar al cumplimiento de un objetivo común, en circunstancias que, según los lineamientos expresados en sus definiciones, sólo uno de ellos bastaría para alcanzar dicho objetivo. Lo anterior supone que los productos (o componentes) son ejecutados en conformidad con su definición.<sup>111</sup>

Por su parte, dos productos (o componentes) son complementarios cuando, sin duplicarse, colaboran al cumplimiento de un objetivo común para el mismo grupo de beneficiarios.

En este sentido, el hecho de que dos instituciones distintas, o diferentes productos de una misma institución, entreguen un apoyo de similares características a un mismo beneficiario, no necesariamente correspondería a una duplicidad, siempre que ambos apoyos en conjunto aporten al cumplimiento del objetivo que se persigue, y que adicionalmente dicho objetivo no pudiera alcanzarse con alguno de los apoyos entregados separadamente.

Por otro lado, en los casos en que se detecte que un producto (o componente), puede ser (o está siendo) provisto tanto por el organismo público como por otro de índole privada, esta situación

<sup>111</sup> El origen de esta duplicidad está al nivel de diseño, en la definición teórica de los componentes. No obstante, también pueden existir duplicaciones provenientes de una mala gestión (mala aplicación en terreno). Este tipo de duplicaciones requiere de un análisis más detallado para su detección, que está fuera del alcance de este estudio.

podría ser considerada una duplicidad, más si en tal caso, los beneficiarios están dispuestos a pagar un precio por recibir este bien o servicio, en esta situación nos referiremos como a un caso de competencia

De acuerdo al análisis realizado en la matriz expuesta en el Cuadro II.6, al revisar los productos y subproductos entregados por el SERVIU Metropolitano, se identifica una complementación entre ellos. Estos productos son complementarios, y a la vez transversales, en el sentido de que todos apuntan a mejorar la calidad de vida enfocándose en distintas escalas o dimensiones de la habitabilidad humana.

**Cuadro II.7: Clasificación de Productos en función de sus Objetivos y Áreas SERVIU Metropolitano**

Subproductos Estratégicos	Objetivos:					Áreas:				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Programas y Proyectos de Vivienda: Proyectos Habitacionales	X		X	X	X	X				X
Programas y Proyectos de Vivienda: Subsidios Habitacionales	X		X	X	X	X	X			
Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Desarrollo Urbano		X	X	X	X		X	X		
Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Infraestructura Sanitaria		X	X	X					X	
Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Proyectos Integrales	X	X	X	X	X		X	X	X	
Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas		X	X	X				X	X	X
Programa Barrio: Programas Concursables		X	X	X	X			X		X
Programa Barrio: Programa Barrios		X	X	X	X		X			X

Fuente: Elaborado por la Consultora.

### Producto Estratégico 1: Programas y Proyectos de Viviendas

Para el producto **Programas y Proyectos de Viviendas**, los subproductos Proyectos Habitacionales y Subsidios Habitacionales tienen una caracterización igual en la matriz de análisis de duplicidad. Sin embargo, ambos productos son complementarios, dado que los subsidios corresponden a un apoyo

financiero de compra de viviendas, mientras los proyectos habitacionales entregan servicios de asistencia técnica y legal para la adquisición de una vivienda o para el saneamiento de los títulos de dominio a beneficiarios de grupos sin el poder adquisitivo para realizarlo sin apoyo gubernamental.

## **Producto Estratégico 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad**

Al hacer una revisión del producto Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano para la ciudad, sus subproductos se complementan para generar un proceso de mejoramiento urbano desde distintos focos, tales como infraestructura sanitaria, infraestructura vial y de espacios públicos, proyectos urbanos integrales y fiscalización de obras urbanas.

El subproducto Infraestructura Sanitaria aporta al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades mediante la construcción de colectores de aguas lluvias.

El subproducto Desarrollo Urbano aporta también al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades mediante la construcción y reparación de la infraestructura vial y mediante la recuperación de espacios públicos de valor patrimonial y que se encuentren en estado de deterioro.

El subproducto Proyectos Integrales aporta al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades mediante la realización de proyectos integrales de desarrollo urbano, como por ejemplo el Portal Bicentenario.

El subproducto Fiscalización de Proyectos Pavimentación y Aguas, aporta al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades mediante la fiscalización de Obras de Pavimentación y Aguas Lluvias que se realiza por medio de: (i) informes favorables de proyectos presentados por empresas, previo informe de factibilidad de aguas lluvias y de certificado de puntos georeferenciados, (ii) recepción de obras de pavimentación y aguas lluvias y emisión de certificados respectivos, (iii) Autorización de roturas y certificación de reposición de pavimentos y (iv) certificación de calidad de obras menores de pavimentación.

## **Producto Estratégico 3: Programa Barrio**

El producto estratégico Programa Barrios considera el subproducto estratégico Programas Concursables con sus componentes Pavimentos Participativos y Condominios Sociales y el subproducto Programa Barrios con su componente Programa de Recuperación de Barrios.

La componente Pavimentos Participativos aporta al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades y de la participación y gestión ciudadana mediante el mejoramiento de pavimentos a través de programas concursables. Este componente colabora con la componente vialidad del subproducto desarrollo urbano, en tanto es una forma distinta de mejorar el pavimento. En el caso de la componente vialidad, la iniciativa es llevada por algún organismo público que manda la construcción o reparación del pavimento mientras que en el caso de la componente Pavimentos Participativos la iniciativa es llevada por los vecinos con el consiguiente aporte al objetivo de participación y gestión ciudadana.

La componente Condominios sociales del subproducto Programas Concursables aporta al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades y de aumentar la participación y gestión ciudadana a través de la mejora de condominios sociales por medio de proyectos concursables presentados por los vecinos de los condominios. Esta componente colabora con los otros subproductos que aportan al objetivo de promover el desarrollo de las ciudades, incorporando como elemento diferenciador la participación e iniciativa de los vecinos.

Por otra parte, se ha realizado una revisión de productos entregados por otras reparticiones de gobierno con el fin de evitar duplicaciones de los productos entregados por el SERVIU Metropolitano. De este modo, se reconocieron en primera instancia 3 productos entregados que presentaban características similares a los provistos por el SERVIU Metropolitano. En primer lugar, se analiza el Programa Piloto Áreas Metropolitanas Vulnerables a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). En segundo lugar se analiza el programa Un barrio para mi familia, desarrollado por FOSIS. En tercer lugar, se analiza el Programa de saneamiento de acción raíz, provisto por el Ministerio de Bienes Nacionales.

### **Programa Áreas Metropolitanas Vulnerables de SUBDERE<sup>112</sup>**

Al comparar el Programa de Recuperación de Barrios, perteneciente al subproducto Programa Barrios, del producto estratégico Programa Barrio del SERVIU Metropolitano con el programa piloto “Áreas Metropolitanas Vulnerables” a cargo de la SUBDERE, se observa que ambos programas tienen similitudes relevantes, como el planteamiento de desplegar una política pública a escala de barrio, con fuerte trabajo comunitario, cuyo plan de intervención es acordado participativamente con la comunidad, y se materializa en obras y actividades locales que son entendidas como un medio para generar trabajo comunitario.

La iniciativa opera en las tres áreas metropolitanas del país, localizadas en las regiones Metropolitana, de Bío Bío y Valparaíso; en barrios o zonas con alto grado de vulnerabilidad social, desarticulación de la oferta pública y desintegración del tejido social. Son en total 66 zonas, ubicadas en 21 comunas (45 zonas en la Región Metropolitana, 9 en Valparaíso y 12 en Bío Bío).

Se ha detectado una duplicidad de este programa, en cuanto a su definición y población potencial, sin embargo, una de las condiciones que se estableció en el programa de la SUBDERE, fue definir como población objetivo zonas no coincidentes con el Programa de Recuperación de Barrios. Por último, dado que el programa piloto de SUBDERE finaliza en este año, completando tareas no terminadas en el año anterior, no existe posibilidad de duplicarse en el futuro.

### **Programa Un barrio para mi familia de FOSIS<sup>113</sup>**

Se analizó también la relación existente entre los productos de SERVIU con el programa Un Barrio para mi Familia desarrollado por FOSIS, dando cuenta de la existencia de un convenio de cooperación con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Al realizar contacto con personal encargado

---

<sup>112</sup> El **Programa Áreas Metropolitanas Vulnerables** es una iniciativa piloto iniciada en el año 2008, previo mandato de la Ley de Presupuesto del mismo periodo, dependiente de la División de Políticas y Estudios de la SUBDERE. El Programa Áreas Metropolitanas Vulnerables tiene por propósito contribuir al uso y la apropiación de los espacios públicos locales, en contextos urbanos de alta vulnerabilidad social. A través de la recuperación de dichos espacios se busca contribuir a un fin mayor, cual es el fortalecimiento del tejido social en las zonas intervenidas. Se trata de un programa de inversión y gestión social en zonas urbanas deterioradas en tres áreas metropolitanas del país, coordinado por la SUBDERE y los respectivos Gobiernos Regionales, que incluye la participación de las municipalidades y los servicios públicos que dispongan de instrumentos y oferta pertinente para intervenir en espacios públicos y acción social.

<sup>113</sup> El Programa **Un Barrio para mi Familia (UBPF)** es una iniciativa desarrollada por Fondo de Solidaridad e Inversión Social - FOSIS - en convenio con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y el Programa Chile Barrio - que aporta a consolidar los nuevos barrios y comunidades habitacionales que se forman a partir de la obtención de una vivienda social, en sectores urbanos y rurales. El objetivo de UBPF es "contribuir al proceso de fortalecimiento de la vida en comunidad de las familias beneficiarias de una vivienda social, apoyando su inserción en el nuevo barrio y su vinculación a la red social de bienes y servicios.

de FOSIS se informa que el programa ya no está vigente, sin embargo, dado el periodo de evaluación de este estudio, se consideró mencionar la existencia del convenio.

### **Programa Habitabilidad de FOSIS**

Se identificó entre los programas que entrega FOSIS en el ámbito social, el programa de Habitabilidad, que entrega de apoyo a familias de escasos recursos, que pertenezcan a Familias del Sistema Chile Solidario, para mejorar instalaciones sanitarias y de energía básica, mejorar y reparar sus viviendas, el equipamiento básico de las mismas, y participar en talleres que les entregan técnicas para mejorar su calidad de vida al interior de las viviendas. Este programa es ejecutado por los municipios, tiene cobertura nacional, y resulta complementario a los esfuerzos de suministrar viviendas e infraestructura urbana a estos sectores.

Al establecer contacto con encargado<sup>114</sup> del programa para la región Metropolitana, se informa que el programa está vigente, con la modificación de que a partir del año 2008, FOSIS sólo entrega asistencia técnica, quedando la ejecución en manos de la municipalidad, y la transferencia realizada directamente desde MIDEPLAN hacia los municipios.

Revisada la bibliografía existente, se constata que la evaluación del programa de habitabilidad Chile Solidario- FOSIS presenta las siguientes conclusiones<sup>115</sup>:

- Desde el punto de vista de las definiciones estratégicas institucionales, no se estipulan articulaciones con otras instituciones públicas fuera del FOSIS. Por una parte, ello obedece a la ausencia de oferta institucional pública que contribuya al logro de mínimos de habitabilidad como los que trabaja este programa. Se detecta asimismo un déficit de coordinación con instancias que contribuyen a otros mínimos de la misma dimensión, como es el caso del SERVIU, Programa Chile Barrio, entre otros. Enlaces con estas instituciones se han producido principalmente por efecto de contactos e intereses personales de directivos y técnicos, y no por definiciones institucionales que estimulen la acción en red.
- El Programa presenta una imbricación interna favorable, en tanto complementa fuentes de información y de recursos en su ejecución, sin embargo no existen coordinaciones estratégicas con instituciones vinculadas a otros mínimos de la misma dimensión. Fundamentalmente se detecta como falencia la inexistencia de coordinaciones formales con el SERVIU, toda vez que el diseño programático del programa evaluado, supone que las familias que están próximas a recibir una vivienda propia no reciben soluciones del tipo H5, H6 y H7. En la práctica es labor de los Apoyos Familiares informar al equipo FOSIS de la situación de postulación o subsidio habitacional de las familias, lo que implica un margen de error que de contar con traspaso de información formal, se reduciría al mínimo.

Al analizar la potencial duplicidad con el Programa de Condominios Sociales del SERVIU, se observa que existen diferencias en el tipo de apoyo que realiza cada programa, puesto que mientras el programa de condominios sociales entrega apoyo para la adquisición de equipamiento comunitario, el programa de habitabilidad entrega apoyo en la adquisición de equipamiento básico para las viviendas (mejora de instalaciones sanitarias y de energía básica, mejorar y reparar viviendas, etc.).

Al analizar la potencial duplicidad con el Programa de Protección de Patrimonio Familiar, que considera su Título I: Mejoramiento de la Entorno, Título II: Mejoramiento de Vivienda y Título III:

---

<sup>114</sup> Entrevista Telefónica a Germa Ebensberger. Teléfono 2470300

<sup>115</sup> Extraído de: Biblioteca en línea de fortalecimiento institucional, 7 de Septiembre de 2006. <http://bel-for.blogspot.com/2006/09/32-evaluacin-programa-de-habitabilidad.html>

Ampliación de Vivienda se detecta que no existe duplicidad con el Título II: Mejoramiento de la Vivienda dado que, a pesar de que ambos estarían apoyando reparaciones en la vivienda, las dimensiones de las reparaciones en las que se incurren en cada uno de estos programas son de una envergadura muy diferente. Mientras el programa de Habitabilidad de Fosis se enfoca a mejorar instalaciones sanitarias y de energía básica, mejorar y reparar sus viviendas que se encuentran en condiciones de gran precariedad, el equipamiento básico de las mismas, y participar en talleres que les entregan técnicas para mejorar su calidad de vida al interior de las viviendas, el Subsidio de Protección del Patrocinio Familiar apunta a detener el proceso de deterioro y ampliar la superficie habitable de las viviendas. En este sentido los beneficios se refieren a diferentes fases de precariedad.

En resumen, se concluye que no existe duplicidad entre el programa de habitabilidad de FOSIS y el Título II: Mejoramiento de la Vivienda del Programa de Protección del Patrimonio Familiar, sin embargo se recomienda generar instancias de coordinación para favorecer los beneficios recibidos por las familias.

### **Programa Acción de Saneamiento de Propiedad Raíz del Ministerio de Bienes Nacionales**

Otro programa analizado, es el de Acción de Saneamiento de Propiedad Raíz, ofrecido por el Ministerio de Bienes Nacionales y que tiene una descripción similar al componente de Saneamiento de títulos de dominio que ofrece el SERVIU en su subproducto proyectos habitacionales. En primera instancia, se concluye que no existe duplicidad en tanto las poblaciones objetivo son distintas. En el caso de la Acción de Saneamiento de Propiedad Raíz, la población objetivo apunta a pobladores que aún no cuentan con una solución definitiva, mientras que en el caso del programa de Saneamiento de títulos del SERVIU la población objetivos son personas que ya han sido beneficiarias de programas habitacionales del sector, respecto de las soluciones habitacionales obtenidas o en trámite.

### **5.3 Productos prescindibles, ausentes o externalizables**

Considerando las características de los productos estratégicos del SERVIU (bienes o servicios), se busca identificar si alguno de ellos es prescindible o externalizable, es decir, se quiere visualizar que productos no serían provistos por el sector privado (mercado) o en qué casos no se justifica su provisión o intervención del Estado para asegurar su acceso a ellos. Para cumplir este objetivo se analizarán los distintos bienes que provee el SERVIU considerando que existen circunstancias o condiciones en las que el mercado no es eficiente, las cuales se denominan fallas de mercado y justifican la intervención del Estado.

Como casos de fallas de mercado se puede mencionar: Competencia imperfecta, bienes públicos, externalidades, mercados incompletos, asimetrías de información.

Las características de un bien que determina si éste es público o privado son rivalidad y exclusión. Un bien es rival si su uso por parte de una persona disminuye la cantidad disponible para alguien más, en otras palabras, un bien es no rival si es posible que sea consumido por muchos individuos y no disminuye la cantidad y calidad del bien<sup>116</sup>. Un bien es excluible si es posible cobrar un precio por el consumo del bien, en otras palabras, un bien es no excluible cuando es técnicamente imposible o costoso cobrar un precio por su consumo<sup>117</sup>.

---

<sup>116</sup> Según Walter Nicholson "Microeconomía intermedia y sus aplicaciones" Novena Edición (2005), los bienes no rivales son aquellos que permiten ofrecer beneficios a usuarios adicionales, con cero costo marginal.

<sup>117</sup> Según Walter Nicholson "Microeconomía intermedia y sus aplicaciones" Novena Edición (2005), los bienes no exclusivos ofrecen beneficios que todo el mundo, sin exclusión, podrá disfrutar.

Si un bien es rival y excluible se le llama bien privado. A su vez cuando un bien es no rival y no excluible se considera como bien público. Si un bien es no rival pero excluible se le conoce como Bien Club<sup>118</sup>, mientras que en el caso en que el bien es rival pero no excluible se le conoce como Bienes de propiedad común<sup>119</sup>.

Cabe destacar que la definición de un bien o servicio dentro de estas cuatro categorías depende de las características propias del bien, y no está determinado por la forma en que se financia (si es gratuito o se cobra un precio). Por ejemplo, si se estuviese analizando un producto estratégico que consiste en la entrega gratuita de alimentos, este bien corresponde a un bien privado (alimentos) ya que es rival y excluyente porque es técnicamente posible cobrar un precio por él. El análisis anterior, no quiere decir que el Estado pueda prescindir de este bien ya que podrían existir otras razones que justifiquen la provisión o producción del bien por parte del Estado.

En el siguiente cuadro se presentan ejemplos para las distintas categorías de bienes<sup>120</sup>.

**Cuadro II.8: Tipificación de bienes**

	Rivalidad	No Rivalidad
Excluible	<u>Bien Privado</u> Alimentos, vivienda, carreteras con peaje congestionadas	<u>Bien Club</u> TV por cable, Internet carreteras con peaje no congestionadas, piscinas <sup>121</sup> , parques nacionales <sup>122</sup>
No Excluible	<u>Bienes de Propiedad Común</u> Especies marinas, carreteras sin peaje congestionadas, medio ambiente.	<u>Bien Público</u> Defensa Nacional, Investigación Básica, Carreteras sin peaje no congestionadas <sup>123</sup>

Fuentes: Mankiw G., *Principios de Economía*. Nicholson W., *Microeconomía Intermedia y sus aplicaciones*, Parkin M. *Microeconomía*.

La teoría económica recomienda que tanto en el caso de bienes públicos (no excluible y no rival) como en el de los bienes de propiedad común (no excluible y rival), sea el gobierno el que esté a

<sup>118</sup> Según Gregory Mankiw "Principios de economía" Tercera Edición (2004) este tipo de bienes se les conoce como Monopolio Natural. De igual forma lo define Michael Parkin en "Microeconomía" Séptima edición (2006).

<sup>119</sup> Según Gregory Mankiw "Principios de economía" Tercera Edición (2004) este tipo de bienes se les conoce como Recurso Común. De igual forma lo define Michael Parkin en "Microeconomía" Séptima edición (2006).

<sup>120</sup> Los ejemplos citados fueron extraídos de: "Principios de economía" Tercera Edición (2004) Gregory Mankiw, "Microeconomía intermedia y sus aplicaciones" Novena Edición (2005) Walter Nicholson y "Microeconomía" Séptima edición (2006) Michael Parkin.

<sup>121</sup> Las piscinas, tanto públicas como privadas, constituyen un bien club ya que la no rivalidad se da en ambos casos: el uso de la piscina por parte de una persona no disminuye la cantidad disponible para alguien más. Es excluible ya que es posible cobrar un precio por consumir. Mankiw (2004)

<sup>122</sup> Los parques Nacionales podría ser considerado un bien no excluyente en el caso en donde la superficie es de tal magnitud que es técnicamente imposible evitar el consumo de individuos aunque no paguen un precio.

<sup>123</sup> Según Mankiw (2004) los programas de lucha contra la pobreza son bienes públicos: "Supongamos que todo el mundo prefiere vivir en una sociedad sin pobreza. Aunque esta preferencia sea clara y general, la lucha contra la pobreza no es un bien que pueda suministrar el mercado privado....Por otra parte las instituciones benéficas privadas se ven en apuros para resolverlo: las personas que no hacen donaciones pueden aprovecharse de la generosidad de otras...." Pág. 142

cargo de su provisión ya que la provisión privada enfrenta incentivos a la subproducción de bienes públicos o a utilizar excesivamente los bienes de propiedad común.

Los bienes y los servicios públicos puros no son los únicos que los mercados suministran inadecuadamente. Siempre que los mercados privados no suministran un bien o un servicio, aún cuando el costo de suministrarlo sea inferior a lo que los consumidores están dispuestos a pagar, existe una falla de mercado. Se habla en este caso de mercados incompletos, que dan lugar a la intervención del Estado. Un mercado completo suministra todos los bienes y servicios cuyo costo de suministro fuera inferior al precio que los individuos están dispuestos a pagar.<sup>124</sup>

Por otra parte, algunas actividades del Estado se justifican porque los consumidores tienen una información incompleta y por la convicción de que el mercado suministra por sí solo demasiado poca información. Por ejemplo, los gobiernos suelen exigir que los prestamistas informen a los prestatarios del verdadero tipo de interés de sus préstamos. Cuando existe diferencias de acceso a la información relevante se denomina asimetría de información. Cuando esta asimetría se produce respecto al accionar de una persona puede surgir el problema de riesgo moral, el cual consiste en que una persona o institución, llamada agente, realiza una tarea en representación de otra, llamada principal y si el principal no puede controlar perfectamente la conducta del agente, éste tiende a esforzarse menos de lo que el principal considera deseable. En esta situación, el principal trata por diversos medios de inducir al agente a actuar de una manera más responsable.

En el caso de las externalidades, específicamente las externalidades positivas, para poder lograr una asignación de recursos eficiente se sugieren las siguientes acciones gubernamentales: provisión pública, subsidios, cupones o patentes. En el caso de las externalidades negativas se introducen impuestos, subastas para los permisos de contaminación, entre otros.

A su vez, para analizar los bienes del SERVIU se considerará si los productos estratégicos constituyen o no bienes meritorios: bienes a los cuales todos los individuos de una sociedad tiene derecho, sin importar su capacidad pago o su condición<sup>125</sup>.

Bajo este marco conceptual se analizarán los productos y subproductos estratégicos del SERVIU Metropolitano. A continuación se presenta la siguiente clasificación de productos del SERVIU:

---

<sup>124</sup> Ejemplos de mercados incompletos: 1) mercados de seguros: seguros contra las inundaciones, incendios, etc.; 2) mercados de capitales: préstamos hipotecarios a pequeñas y medianas empresas.

<sup>125</sup> Los bienes meritorios son los que generan bienestar a la sociedad, son requeridos por la sociedad, son bienes a los cuales se busca incentivar su consumo o (desalentar en el caso opuesto) y pueden recaer en bienes tanto públicos como privados.

**Cuadro II.9:  
Clasificación de Productos Estratégicos de acuerdo a Tipos de Bienes**

Producto	Tipo de Bienes			
	1	2	3	4
1.1 Programas y Proyectos de Vivienda: Proyectos Habitacionales			X	
1.2 Programas y Proyectos de Vivienda: Subsidios Habitacionales			X	
2.1 Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Infraestructura Sanitaria			X	
2.2 Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Desarrollo Urbano		X		
2.3 Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Proyectos Integrales			X	
2.4 Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad: Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas			X	
3.1 Programa Barrio: Programas Concursables	X			
3.2 Programa Barrio: Programa de recuperación de Barrios	X			

Fuente: Elaboración de la Consultora.

El subproducto N° 1.1 **Proyectos Habitacionales**, que considera los componentes Viviendas Básicas, Saneamientos de Títulos de Dominio y Asistencia Técnica, corresponde a un servicio que es rival y excluible, ya que en todos los casos el atender a un beneficiario más (personas que poseen o no vivienda, EGIS, etc.) involucra un costo marginal positivo o dicho en otras palabras, disminuye el “consumo” de este servicio por parte de otros beneficiarios potenciales. Asimismo, este servicio es excluible ya que es posible excluir a potenciales consumidores de los beneficios entregados por este bien, ya que al tramitar la escrituración de una vivienda o al fiscalizar y supervisar la ejecución de los proyectos de Asistencia Técnica se beneficia directamente a las personas que serán o son propietarias de las viviendas involucradas.

De la misma forma, el subproducto 1.2 **Subsidios Habitacionales** corresponde a un bien que es rival ya que al otorgar un subsidio a un beneficiario disminuye el consumo de ese bien por parte de otros beneficiarios potenciales. Por otro lado, el beneficio otorgado por medio de estos subsidios es disfrutado directamente por las personas que adquieren sus viviendas.

A pesar de que ambos subproductos son considerados privados, no se concluye que este producto sea prescindible, ya que ambos subproductos tienen carácter de bien meritorio porque generan bienestar para la sociedad y las personas tienen derecho a consumirlo independiente de su capacidad de pago. Asimismo, se considera adecuada que el Estado provea este tipo de bienes, ya que de esta forma personas con ingresos insuficientes pueden cubrir el conjunto de necesidades básicas relacionadas con el acceso a la vivienda.

Además los subsidios habitacionales se justifican debido a el mercado de crédito hipotecario corresponde a un mercado incompleto, ya que no siempre se ofrece este tipo de servicios a la población objetivo a la cual están dirigidos debido a que, entre otras razones, existe un alto riesgo a que personas no paguen la totalidad del precio y como no se cuenta con la suficiente información para determinar quienes si pagarían, el mercado exige garantías. Entonces hay agentes que, al no

poder proporcionar la garantía requerida, no pueden acceder a este mercado. Por lo cual, como una forma de asegurar o facilitar el acceso a este mercado de un cierto grupo de la población se justifica la provisión de este bien por parte del estado. Por otra parte, aquellos subsidios que de todas formas requieren que los beneficiarios tengan un crédito complementario, se justifica la provisión de este producto ya que de esta forma se incentiva el consumo de viviendas que como se explicó corresponde a un bien meritorio.

En los subproductos **2.1 Infraestructura Sanitaria**, **2.2 Desarrollo Urbano** y **2.3 Proyectos Integrales**, el SERVIU tiene la responsabilidad de: adjudicación, contratación e inspección de las obras de ejecución de infraestructura sanitaria, realiza las licitaciones, contratación de obras, diseños y estudios e inspección técnica de obras de desarrollo urbano, y realiza la licitación, contratación e inspección de obras viales y es el responsable de la revisión de los informes técnicos, la priorización de los proyectos de espacios públicos en la selección y adjudicación, la elaboración de los convenios con los municipios y la posterior ejecución directa del proyecto.

Se aprecia que el servicio que ofrece el SERVIU en este caso es de fiscalizador, coordinador y supervisor de distintos tipos de obras que benefician a distintos grupos de personas específicas o que habita en determinados sectores (infraestructura sanitaria y proyectos integrales), entonces en este caso al beneficiar a uno de estos grupos se deja de beneficiar a otra población. En este sentido, se considera que este servicio es rival y excluyente ya que se podría cobrar un precio por este servicio. Por otra parte, el subproducto de desarrollo urbano también es excluyente (por la misma explicación recientemente dada) pero en este caso se beneficia a todos los habitantes de la región metropolitana ya que pueden beneficiarse varias personas a la vez sin afectar la calidad y cantidad del servicio.

En este caso es el Estado el que ofrece (produce este servicio) lo cual se considera adecuado ya que el Estado es el principal en una relación de agencia, en donde se está externalizando la ejecución obras y por lo tanto existen asimetrías de información respecto al esfuerzo que realiza el agente en cometer la responsabilidad que se le ha traspasado. Entonces, a través del SERVIU se quiere corregir esta asimetría de información.

El subproducto **2.4 Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias** es un bien excluible, ya que en este caso los consumidores de este servicio son las empresas que realizan obras de pavimentación y aguas lluvias, por lo cual es posible excluir a aquellas que no pagan por él. A su vez, es rival ya que la revisión y la inspección de una obra adicional involucra un costo marginal positivo.

Sin embargo, al igual que en el caso anterior, el SERVIU lo que hace es fiscalizar una tarea que fue delegada a particulares por parte del Estado para la construcción de obras de pavimentación y aguas lluvias. Es decir, se produce una falla de mercado ya que los consumidores finales de las obras de pavimentación y aguas lluvias (población de la región Metropolitana, quienes a su vez, son a quienes representa el Estado) no tienen información respecto a la calidad del bien que estas empresas ofrecen por lo tanto, a través del SERVIU, se quiere corregir esta asimetría de información.

Además el SERVIU a través de sus subproductos 2.1 Infraestructura Sanitaria y 2.3 Proyectos Integrales, fiscaliza obras viales y de aguas lluvias, razón por la cual puede utilizar los mismos insumos (profesionales, materiales) en la producción de ambos servicios, lo cual representa una ventaja en costos.

Finalmente, respecto al producto N° 3, el subproducto **3.1 Programas Concursables**, que considera la ejecución técnica del programa Pavimentos Participativos y la ejecución del programa Condominios Sociales, se clasifica como un bien público. En el primer caso el bien que ofrece el

SERVIU es la pavimentación o reposición de pavimentos de calles, pasajes y veredas el cual tiene características de no rival (parcialmente, ya que podría haber congestión) y no excluible. En el segundo caso se ejecutan obras de mejoramiento en los condominios. En ambos programas se beneficia a la comunidad que vive en ellos como un todo (no rival, respecto a la comunidad que vive en ellos, es decir, un bien público local) y no es posible excluir a personas que vivan en estas comunidades de sus beneficios. Esta última clasificación se refiere a un bien público local, el cual considera un grupo de beneficiarios más pequeño.

En el subproducto **3.2 Programa Barrios** se ejecutan obras de mejoramiento en barrios que presentan problemas de deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social, lo cual beneficia a la comunidad que vive en ellos como un todo (no rival) y no es posible excluir a personas que vivan en estas comunidades de sus beneficios, razón por la cual también se clasifica como bien público local. Podría considerarse rival desde la perspectiva que la selección de un barrio, impide que se seleccione otro.

Cabe destacar que para los subproductos asociados al producto N° 3 existen procesos de selección de beneficiarios en los cuales (especialmente para el caso de pavimentos participativos y condominios sociales) el financiamiento por parte de la comunidad beneficiada es importante. Lo anterior podría confundirse con la posibilidad de excluir a consumidores, sin embargo, el ser excluible se refiere a que no es posible excluir a personas que viven en esas comunidades (bien público local) y no a que es posible excluir a comunidades de este beneficio que no pueden cofinanciar estas obras. De todas formas en este último caso, se justifica la oferta pública de estos bienes ya que este tipo de bienes representa un mercado incompleto, ya que no se ofrece este tipo de servicios a las comunidades de escasos recursos porque no pueden cubrir su costo total, por lo que no existen incentivos para que los privados realicen este tipo de intervenciones, ni existe la capacidad de los beneficiarios de financiar estas actividades.

En definitiva, los productos ofrecidos por el SERVIU Metropolitano son bienes públicos y meritorios, o existen fallas de mercado como asimetrías de información, externalidades positivas y mercados incompletos, por lo tanto se justifica la provisión y producción (en el caso de productos relacionados a fiscalización de obras) de estos bienes.

## **5.4 Estructura institucional y distribución de funciones**

Para realizar un análisis institucional y de la distribución de funciones, se considera relevante recoger los principales paradigmas utilizados en el diseño, implementación y evaluación de la administración pública. Reconoceremos como primer paradigma el modelo burocrático o *weberiano*, planteado por Max Weber en la década de los 20. Como segundo paradigma, consideraremos el movimiento de reformas llamadas de la “nueva gestión pública” o “nueva administración pública”, que comienza con una serie de reformas al sector público en la década de los ochenta. Finalmente, consideraremos el e-government o gobierno electrónico, una nueva tendencia que comienza a gestarse a fines de los años noventa y que inicia su consolidación en los primeros años del presente siglo. Los detalles del Marco teórico considerado para la evaluación se presentan en el anexo 9.

A continuación se procede a un análisis de cada una de las unidades que conforman la estructura del SERVIU Metropolitano, para luego terminar con un análisis global de su estructura institucional.

### **5.4.1 Subdirección de Pavimentación y Obras Viales**

En base a la información recolectada la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada, pero mejorable. En base a esta información, es posible observar que la unidad ha ido evolucionando hacia una jerarquía más aplanada<sup>126</sup>, consistente con las tendencias asociadas al paradigma de la nueva gestión pública, lo cual se considera positivo. La evolución no ha implicado un mayor número de cargos, sino que una coordinación que pasa de ser jerárquica a en red.

Se destaca la división entre las unidades que principalmente deben trabajar con agentes del mundo privado, como lo son la unidad de inspección de proyectos de pavimentos particulares y la unidad de permiso, ruptura y reposición de pavimentos de aquellas unidades que deben lidiar principalmente con agentes de carácter público (departamento de proyectos de pavimentación, departamento de obras de pavimentación, unidad de inspección de vialidad urbana e intermedia, unidad de pavimentos participativos y el departamento de Planta Asfáltica). Esta configuración se condice con la tendencia de clientelización asociada al paradigma de la nueva gestión pública, lo cual es considerado positivo.

En lo que se refieren a las posibles mejoras, se hace presente que la Unidad de Sistemas administra sistemas tecnológicos e informáticos que en un inicio apoyaban la gestión de la Subdirección, pero que actualmente apoyan la gestión de todo el Servicio, sobre todo en lo referente a la certificación y mantención de normas ISO. La administración de todos los sistemas informáticos del servicio debiese estar radicada en la Unidad de Informática que depende directamente de la Dirección lo cual no ocurre actualmente debido a que algunos están siendo administrados por la Unidad de Sistemas. Al respecto, se puede señalar que el comité informático creado mediante O.S N° 647 del 03.07.08 tiene encomendado como segunda tarea<sup>127</sup> sancionar la propuesta de cronograma de actividades necesarias para radicar la administración de todos los sistemas informáticos del Servicio en la Unidad de Informática. Los avances informados a la fecha de confección de este informe es que mediante el oficio N° 2768, de fecha 13.05.09, se traspasó el sistema FOP, comp. Primer Sistema documentado a la Unidad de Informática. Tanto la creación del comité de informática como la las tareas encomendadas son pertinentes y se encuentran dentro de las buenas prácticas asociadas al funcionamiento de los sistemas de información en una institución.

#### **5.4.2 Subdirección de Vivienda y Equipamiento**

En base a la revisión del organigrama oficial disponible, se evalúa que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades son adecuadas en base a las siguientes consideraciones:

En lo que se refiere a la ejecución de obras se observa una agrupación territorial, correspondientes a las zonas Sur-Oriente, Nor-Oriente y Poniente de la región Metropolitana. Esto se considera positivo en cuanto adhiere al concepto de clientelización por concepto territorial asociado al paradigma de la nueva gestión pública.

Se observan unidades de apoyo transversales que corresponden estudios, gestión de asistencia técnica, costos y control de gestión, lo que en términos generales parece adecuado, puesto que da cuenta de una adecuada separación entre las labores operativas de las labores de apoyo.

---

<sup>126</sup> Si en el organigrama del 10.07.2003 son tres las unidades operativas que dependen del subdirector, en el organigrama del 11.12.2008 son siete. Esta evolución se da a partir de subdivisión de antiguas unidades, por lo que no se crean nuevos cargos.

<sup>127</sup> No se especifican plazos en esta resolución.

No se considera adecuado que el Plan de Aseguramiento de la Calidad, el que actualmente se denomina como Plan de Gestión de la Calidad se encuentre bajo la responsabilidad de la Unidad de Control de Gestión.

En base al programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet *“Para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos necesitamos políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”*

A partir de esto, se define que *“El Plan de Gestión de la Calidad constituye una estrategia de intervención político administrativa del Sector Vivienda, que en base a la coordinación público privada busca asegurar en la producción habitacional y urbana procesos de excelencia que garanticen la calidad de los productos, la eficiente participación de los actores y la satisfacción de las familias beneficiarias y/o usuarios de nuestros servicios”*.

A partir de la definición, se desprende que busca abarcar toda la cartera de productos, tanto de vivienda como de urbanismo. En este sentido, al radicar la gestión de este plan en la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, se pierde el factor de transversalidad buscado como objetivo inicialmente, al quedar orgánicamente vinculado al tema de vivienda.

#### **5.4.3 Subdirección de Operaciones Habitacionales**

En base a la revisión del organigrama oficial disponible, la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades son adecuadas en base a las siguientes consideraciones:

Se puede observar una clara subdivisión de las funciones a partir de los 4 departamentos existentes (Fondo Concursable, Coordinación Operacional, Préstamos y Subsidios, Evaluación y Control), lo que se considera positivo.

En lo que respecta al subdepartamento de difusión y atención al usuario, se observa que las oficinas que dependen de él (oficina provincial Talagante, oficina provincial Melipilla, oficina provincial de Maipo, oficina provincial Cordillera) responden a una agrupación de carácter territorial. Se constata que las 52 comunas de la región metropolitana se encuentran identificadas. Esto se considera positivo en cuanto adhiere al concepto de clientelización por concepto territorial asociado al paradigma de la nueva gestión pública de igual manera que la creación de la Unidad de Gestión Territorial.

#### **5.4.4 Subdirección de Jurídica**

En base a la revisión del organigrama oficial disponible, la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades son adecuadas ya que se puede observar una clara subdivisión de las funciones a partir de los 2 departamentos existentes (Departamento Jurídico y Departamento de Fiscalización y Control) y de las dos unidades dependientes de la subdirección (unidad de contratos de construcción y unidad de adquisición de inmuebles). De esta manera la subdirección jurídica se configura como una unidad de apoyo al resto de la organización, así como a la dirección del servicio.

### 5.4.5 Subdirección de Finanzas

En base a la información recolectada la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada en base a las siguientes consideraciones:

Se observa una clara subdivisión de las tres grandes áreas de trabajo de la subdirección visualizado a partir del departamento de contabilidad (dedicado a los temas de índole contable), el subdepartamento de presupuesto (dedicado a la formulación, seguimiento y evaluación del presupuesto del SERVIU) y el departamento de administración y normalización de deudas. La sección tesorería depende directamente del subdirector.

De igual modo, se destacan las dos unidades de apoyo creadas (Unidad de control de gestión y Unidad de cobranzas) que prestan apoyo al subdirector de finanzas. Esto se considera positivo.

### 5.4.6 Departamento Administrativo

En base a la información recolectada la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada ya que se puede observar una clara subdivisión de las funciones que se desprenden del artículo 39º del D.S. 355 (V. y U.) del año 1976<sup>128</sup>. Dentro del Subdepartamento de personal, la sección remuneraciones se alinea con la función a). La sección de registro y control de personal con las funciones c), h), i), j) y k). La sección partes y archivos con la función n). Además la unidad de capacitación se alinea con la función b).

---

<sup>128</sup> ARTICULO 39º.- Para el cumplimiento de las funciones enunciadas en el artículo precedente, la Unidad de Administración cumplirá y ejercerá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Proporcionar oportunamente toda la información que se requiera para la confección de las planillas de sueldos y jornales del personal del SERVIU, velando por que ellas reflejen efectivamente la situación del funcionario en cuanto a remuneraciones y descuentos previsionales o de otra naturaleza;
- b) Estudiar y proponer las medidas tendientes al perfeccionamiento de los funcionarios mediante cursos, charlas, conferencias, foros, seminarios, becas, etc.;
- c) Preparar todos los elementos de juicio y antecedentes necesarios que permitan al Director resolver sobre las materias relativas a personal, cuyo ejercicio le compete en virtud de lo expresado en el artículo 18º, o informar, en su caso, al Ministerio;
- d) Adquirir los útiles de escritorio, de aseo, equipos de oficinas, equipos técnicos, herramientas, muebles y cualquier otro bien mueble que se requiera para las actividades del Servicio;
- e) Mantener al día los inventarios del Servicio;
- f) Coordinar y controlar la distribución y uso de vehículos, estableciendo un sistema de mantención y reparación;
- g) Administrar el o los edificios donde funcionen las Oficinas del Servicio;
- h) Controlar la asistencia, puntualidad y permanencia de los funcionarios, manteniendo estadísticas actualizadas en forma general e individual;
- i) Formar y mantener carpetas individuales conteniendo la documentación referente a los funcionarios;
- j) Organizar y preparar la documentación y antecedentes necesarios para el proceso calificadorio;
- k) Realizar estudios socioeconómicos del personal encaminados a fundamentar la solución de los problemas que puedan afectarle;
- l) Administrar el o los casinos destinados al personal, pudiendo proponer al Director su entrega en concesión;
- m) Velar por la constitución de las fianzas de fidelidad funcionaria en los casos que corresponda;
- n) Velar por el correcto funcionamiento de la Oficina de Partes y del Archivo General del Servicio;
- ñ) Extender las órdenes de pasajes y fletes de los funcionarios y el pago de viáticos en los casos que corresponda;
- o) Mantener una oficina de informaciones que permita ofrecer al público indicaciones claras o folletos relativos a los beneficios que el Servicio está en condiciones de otorgar, los requisitos requeridos para ello, el estado de tramitación de una materia o la oficina o persona que puede responder sobre ello, y
- p) En general, sin que la enumeración anterior sea taxativa, realizar todas las actuaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la gestión administrativa del SERVIU.

Por otro lado, en el subdepartamento de desarrollo del personal se asumen las funciones que se desprenden el artículo 41 del mismo decreto orgánico.

#### **5.4.7 Departamento de Servicios Generales**

En base a la revisión del organigrama facilitado por el departamento administrativo, la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada ya que se puede observar una clara subdivisión de las funciones que se desprenden del artículo 39° del D.S. 355 (V. y U.) del año 1976 a partir de las 3 secciones existentes, lo que se considera positivo. La sección de abastecimiento se alinea con las funciones d) y e). La sección de movilización con las funciones f) y m). La sección administración y mantención de edificios con las funciones g) y ñ). El equipo casino con la función l).

#### **5.4.8 Departamento de Gestión Inmobiliaria**

En base a la revisión del organigrama oficial disponible, la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada ya que se puede observar una clara subdivisión de las funciones a partir de las 2 unidades existentes (Unidad Técnica de Terrenos y Unidad Técnica de Tasaciones) y que se alinean con los dos objetivos principales que se le encomiendan al departamento.

#### **5.4.9 Departamento de Programación Física y Control**

En base a la revisión del organigrama oficial disponible, la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna son incompletas, ya que difícilmente la unidad de propuestas estaría en condiciones de desarrollar simultáneamente todas las funciones asignadas a este departamento. En este sentido, al menos las funciones c) y e) asociadas a labores de evaluación debiesen estar radicadas en una unidad distinta de la unidad de propuestas, por requerirse de otras competencias asociadas a temas de evaluación.

#### **5.4.10 Unidad Informática**

La estructura orgánica de esta unidad es apropiada. Se puede establecer una correlación entre cada una de las funciones que se le asigna y la unidad responsable. De esta manera, se configura como una unidad de apoyo al resto de las unidades del servicio.

#### **5.4.11 Orgánica general del SERVIU**

La estructura institucional y definición de funciones del SERVIU Metropolitano se considera, en grandes rasgos, adecuada para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, ya que en términos generales se han separado las funciones operativas a cargo de la provisión de los productos estratégicos de las funciones de apoyo o de servicio. Junto con esto, es posible observar que las principales divisiones de la estructura acompañan la provisión de los productos y los subproductos estratégicos. Sin embargo, la estructura orgánica del servicio normada por el DS 355 (V. y U.), de 1976, impide una adaptación más ágil y una provisión más adecuada de los productos estratégico.

Las principales Subdirecciones operativas (pavimentación y obras viales<sup>129</sup>, vivienda y equipamiento<sup>130</sup> y operaciones habitacionales<sup>131</sup>) muestran una distribución adecuada de la carga asociada a los objetivos estratégicos y una correcta distribución interna para la provisión de los distintos componentes asociados a los productos estratégicos. Sin embargo, dicha distribución no se encuentra formalizada mediante resoluciones del MINVU, lo que impide una mayor transparencia operativa<sup>132</sup>.

La estructura principal del SERVIU muestra una jerarquía plana<sup>133</sup> lo cual se condice con las propuestas de jerarquías horizontales del paradigma de la Nueva gestión pública. En base a esto se considera que la estructura de primer nivel jerárquico del SERVIU es apropiada.

Se observa la disgregación de programas y mecanismos de gestión transversales de la institución tales como el PGC<sup>134</sup>, PMG<sup>135</sup>, SIG<sup>136</sup>, Certificaciones ISO 9000<sup>137</sup>, el Sistema de Programación Gubernamental, la Matriz de Riesgo<sup>138</sup>, los CDC<sup>139</sup>, las que podrían operar con mayor sincronía y eficacia de operar bajo las responsabilidades de un mismo directivo de primer nivel jerárquico.

#### 5.4.12 Análisis FODA

Se consideró pertinente también realizar un análisis FODA de la estructura global de organización, en base a elementos que se han mencionados en este informe.

---

<sup>129</sup> Es la principal responsable de la producción del producto estratégico 2, que se alinea con el objetivo estratégico 3.

<sup>130</sup> Es la principal responsable de la producción del subproducto estratégico Proyectos Habitacionales, del producto estratégico 1 y que se alinea con el objetivo estratégico 1. También es responsable de la provisión del subproducto Programa Barrios y del componente Condominios Sociales pertenecientes al producto estratégico 3 que se alinea con el objetivo estratégico 2.

<sup>131</sup> Es la principal responsable de la provisión del subproducto subsidios habitacionales perteneciente al producto estratégico 2, que se alinea con el objetivo estratégico 1.

<sup>132</sup> En una organización transparente en términos operativos, cualquier observador, tanto dentro como fuera de esta, puede reconocer las unidades operativas y su relación entre ellas, facilitando la coordinación, las comunicaciones y la gestión. Esto no ocurre en una organización en que la estructura orgánica no está formalizada para un actor relevante (el MINVU en este caso).

<sup>133</sup> Esto se puede observar en la separación en tres unidades de apoyo de primer nivel jerárquico (finanzas, administración, servicios generales) lo que en otros SERVIU está aglutinado en una sola unidad (departamento de administración y finanzas). También se puede observar en la separación en tres unidades operativas de primer nivel jerárquico (Pavimentación y Obras Viales, Vivienda y Equipamiento y Gestión Inmobiliaria) lo que en otros SERVIU está aglutinado en una sola unidad (Unidad Técnica).

<sup>134</sup> Este plan, también conocido como Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC), se encuentra actualmente en la Subdirección de Vivienda y Equipamiento

<sup>135</sup> La coordinación del PMG recae actualmente en la Contraloría Interna

<sup>136</sup> La coordinación del SIG recae actualmente en la Contraloría Interna

<sup>137</sup> Actualmente, el representante de la dirección para el sistema de gestión de calidad es el Subdirector de Pavimentación y Obras Viales, quien se apoya en su unidad de control de gestión para la realización de dicha labor.

<sup>138</sup> La Matriz de Riesgo es actualmente gestionada por asesores de la dirección.

<sup>139</sup> Los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC) están bajo la responsabilidad del Subdirector de Pavimentación y Obras Viales.

**Cuadro II.10:  
Análisis FODA Estructura Organizacional SERVIU**

<b>Materia</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Diseño Institucional	La estructura orgánica se ha adaptado de manera informal para cumplir con los nuevos desafíos.	Adaptar la estructura orgánica del servicio en base sus necesidades y las recomendaciones de este informe y formalizarlo mediante resolución de la Ministra de V. y U.	La dirección del servicio no tiene facultades para crear unidades orgánicas, por ello el organigrama real difiere del oficial aprobado por el MINVU	Pérdida de eficiencia producto de una orgánica obsoleta. Además, la Contraloría General de la República puede objetar la existencia de unidades existentes que no estén creadas por resolución de la ministra de V. y U.
Instrumentos y mecanismos de gestión	Existen instrumentos y mecanismos de gestión que permiten mejorar la gestión transversal del Servicio	Agrupar los mecanismos de gestión transversal del servicio de manera de aprovechar sinergias y dotar de mayor coherencia el accionar del servicio	Un número importante de mecanismo e instrumentos de gestión se encuentran disgregados o en áreas que no son de su respectiva competencia	Pérdida de eficiencia de los instrumentos y mecanismos de gestión
Estandarización	La incorporación de normas ISO al servicio a mejorado la gestión del Servicio	Incorporar más áreas y productos para certificación ISO	Liderazgo en materia de certificación ISO radicada en Subdirección Operativa y no en unidad transversal	Unidad de Sistemas administra sistemas de información que debieran ser administrados por Unidad de Informática
Normativa Orgánica		Actualizar el DS 355 recogiendo las nuevas funciones que se desprenden de la nueva política habitacional con la integración jerárquica de los ejes vivienda, barrio y ciudad, así como los objetivos transversales de gestión de calidad, atención a los ciudadanos y gestión interna.	DS 355 (V. y U.) del año 1976 está obsoleto y no es contribuye con la realización de nuevas funciones del SERVIU que se desprenden de la nueva política habitacional.	

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar, existen tanto oportunidades que dependen del nivel central para su implementación como la modificación de la normativa orgánica o la formalización de las nuevas estructuras orgánicas del SERVIU. De igual modo, se aprecian oportunidades que dependen del la voluntad del Director del servicio como el profundizar el proceso de estandarización mediante certificaciones ISO o la agrupación de programas y mecanismos de gestión transversales para mejorar su eficacia.

## 5.5 Reformulaciones

A lo largo del periodo de estudio que abarca este informe (2001-2007), el SERVIU ha sido sujeto de reformulaciones en su estructura organizacional. Algunas de estas se han realizado de manera oficial, ya sea mediante Resoluciones Exentas desde el nivel ministerial o mediante Ordenes de Servicio emanadas desde la Dirección del SERVIU. Otras reformulaciones, no se han formalizado, pero han ocurrido, lo que se constata al revisar los organigramas extraoficiales de las distintas unidades. En estos casos, no se sabe exactamente la fecha en que ocurrieron los cambios sino que sólo se tiene el estado actual de la unidad que puede ser comparado con el último estado formal disponible.

A continuación se presentan las reformulaciones formales que ha sido sujeto el SERVIU Metropolitano:

**Cuadro II.11: Reformulaciones Oficiales a la Estructura Organizacional del SERVIU Metropolitano**

Fecha	10.07.2003	29.07.04	28.10.04	29.12.06	03.07.08
Documento que reformula	R.E. N°2380	R.E. N°3113	R.E. N°4796	O.S. N°1194	O.S. N°647
Estructuras que modifica	Toda la estructura orgánica	Subdirección Jurídica	Subdirección Finanzas	Unidad Informática	Unidad Informática

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La Resolución Exenta N° 2380, (V. y U.), de 2003 modifica la Resolución Exenta N° 3733, (V. y U.), de 1992 que aprobó entre otras la estructura orgánica del SERVIU, en el siguiente sentido:

- Incorpora al organigrama la Contraloría Interna Regional, el Departamento de Gestión Inmobiliaria y la Unidad de Informática que dependen de la Dirección.
- Incorpora al organigrama de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales: la Unidad de Control de Gestión dependiente jerárquica y funcionalmente de dicha Subdirección; la Unidad de Georeferenciación, la Unidad de Transporte, Impactos viales y ambientales; la Unidad de proyectos de aguas lluvias y la Unidad proyectos de pavimentos participativos, todas ellas dependiendo del Departamento de Proyectos de Pavimentación; la Unidad de Obras de Aguas Lluvias y la Unidad de Inspección de pavimentos participativos, ambas dependiendo del Departamento de Obras de Pavimentación
- Incorpora al Organigrama de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento: la unidad de Control de Gestión, la Unidad de Costos; el Departamento de Obras de Edificación Sur-Oriente; el Departamento de Obras de Edificación Poniente y la Unidad Gestión de Asistencia Técnica dependiendo de dicha Subdirección
- Incorpora al Organigrama de la Subdirección Jurídica: la Unidad Judicial, dependiendo del Departamento de Fiscalización y Control.
- Incorpora al Organigrama de la Subdirección de Operaciones Habitacionales: el equipo de Integración Social y el Departamento Fondo Concursable, dependiendo de esa Subdirección; el equipo Plan Piloto y la Unidad de Regularizaciones, dependientes del Departamento de Coordinación Operacional; el Subdepartamento de Pago de Subsidio y la Unidad de

Programas Especiales para Trabajadores (P.E.T), ambas dependiendo del Departamento de Prestamos de Subsidios; la Unidad Control de Entidades Receptoras, dependiente del Departamento de Evaluación y Control.

- Se modifica el organigrama de la Subdirección de Finanzas en el sentido que la Unidad Impuesto Habitacional 5% pasa a depender del Departamento de Normalización y Deudas.
- Modifica el organigrama del Departamento Programación Física y Control, en el sentido que la Unidad de Propuestas depende del Jefe de Departamento.
- Se modifica el organigrama del departamento Técnico de Apoyo en el sentido que pasa a denominarse Departamento de Gestión Inmobiliaria.
- Incorpora al organigrama del Departamento Administrativo: la Unidad de Capacitación, dependiente de la Unidad de Organización y Métodos.
- Modifica el organigrama del Departamento de Servicios generales, en el sentido de refundir con la Sección Administración de Edificios la Unidad de Mantenimiento, pasando a denominarse dicha Sección: "Sección Administración y Mantenimiento de Edificios".

Las reformulaciones mencionadas se hacen teniendo presente la necesidad de modificar la estructura orgánica del SERVIU Metropolitano, a fin de adecuarla a las orientaciones dispuestas en el proyecto de fortalecimiento institucional aprobado por el MINVU, en lo relativo a considerar entre otras innovaciones la creación de los Departamentos de Obras de Edificación de Viviendas y Equipamientos "Sur Oriente", "Nor Oriente" y "Poniente", dependientes de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, y el Departamento de Fondo Concursable, en la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

La evaluación de estas reformulaciones se considera positiva, en tanto es coherente con las necesidades que se tuvieron presentes para su formulación.

La Resolución Exenta Nº 3113, (V. y U.), de 2004 incorpora la Unidad Adquisiciones de Inmuebles a la Subdirección Jurídica.

Las funciones que se le asignan a esta Unidad son:

- Preparar los informes que deriven de consultas formuladas por los Subdirectores y jefes de Departamentos que dependan directamente de la Dirección, en materias relacionadas con la Adquisición de Inmuebles;
- Realizar las gestiones legales y jurídicas, referidas a la adquisición de inmuebles, destinados a la ejecución de planes de vivienda, equipamiento comunitario, remodelaciones, parques urbanos y proyectos de vialidad urbana, para cuyo efecto deberá:
  - a) Estudiar los títulos de dominio de los inmuebles;
  - b) Confeccionar las Resoluciones de compraventa, expropiaciones, permutas y donaciones de los referidos inmuebles y redactar las escrituras públicas correspondientes, inscribiendo el dominio a nombre del Servicio;
  - c) Patrocinar y defender al servicio en materia de expropiaciones, interponiendo acciones y recursos y realizando las gestiones que fuere pertinentes ante los tribunales de justicia.

La evaluación de esta reformulación es positiva, puesto que le asigna funciones que le son propias de la Subdirección Jurídica.

La Resolución Exenta Nº 4796, (V. y U.), de 2004 incorpora la Unidades de Control de Gestión y la Unidad de Cobranzas como unidades de Apoyo a la Subdirección de Finanzas, así como la Unidad de Boletas de Garantía que depende del departamento Contabilidad de la Subdirección de Finanzas.

Esta reformulación se realiza considerando entre otros:

1. La necesidad expresada por el Sr. Subdirector de Finanzas con relación a adecuar el funcionamiento de esa Unidad del Servicio, a los requerimientos de la implementación del Sistema de Información Financiera del Estado SIGFE, solicitada por Oficios N° 746, 919 y 1180 de 2004.
2. La conveniencia de establecer un ordenamiento funcional, conjuntamente con el desarrollo de actividades relacionadas con el control de gestión en las unidades de la Subdirección de Finanzas

La evaluación de esta reformulación es positiva en tanto cumple con las necesidades y conveniencias consideradas.

La **Orden de Servicio N° 1194 del 29.12.06** delega a la Subdirección de Finanzas la dirección de la Unidad de Informática

La evaluación de esta reformulación es negativa, en tanto le resta relevancia a la Unidad al dejar de depender de la Dirección. Esto se confirma también por la posterior anulación de esta Orden de Servicio.

La **Orden de Servicio N° 647 del 03.07.08** anula la Orden de Servicio N° 1194 y crea el comité de informática, presidido por el Jefe de Servicio y conformado por los 5 Subdirectores, los Jefes de departamento de Programación Física y Control y de Servicios Generales y al Jefe de la Unidad de Informática.

La evaluación de esta reformulación es muy positiva en tanto la creación de un comité de informática al interior de las organizaciones, conformado por directivos de alto nivel jerárquico se encuentre dentro de las buenas prácticas para el correcto funcionamiento de las Unidades de informática.

A continuación se describen los casos de reformulaciones extraoficiales del SERVIU que pudo detectar la Consultora, mediante la revisión de organigramas extraoficiales, entrevistas con los directivos y revisión del sitio Web de la institución.

#### **Cuadro II.12: Reformulaciones Extraoficiales a la Estructura del SERVIU Metropolitano**

<b>Unidad</b>	<b>Reformulaciones</b>
Subdirección de Pavimentación y Obras Viales	Se crea la Unidad de Sistemas como unidad de apoyo al Subdirector. La Unidad de Inspección y Vialidad Urbana y la Unidad de Inspección de Pavimentos Participativos dejan de depender del Departamento de Obras de Pavimentación y pasan a depender del Subdirector de Pavimentación y Obras Viales. La Unidad de Revisión de Proyectos Particulares deja de depender del Departamento de Proyectos de Pavimentación y pasa a depender del Subdirector de Pavimentación y Obras viales.
Departamento Administrativo	Se crea Equipo de Modernización y Control de Gestión como Unidad de Apoyo a la Jefatura de Departamento. Se crea subdepartamento de Desarrollo de Personal con las secciones de Recreación y Cultura y la Sección de Acción Social. El Subdepartamento de Personal asume la sección de remuneraciones y la sección de partes y archivos. Se crea unidad de Reclutamiento y Selección y se elimina Unidad de Organización y Método.
Subdirección de Operaciones Habitacionales	Se crea unidad de Gestión Territorial dependiente de la Subdirectora.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La evaluación de la reformulación de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales es positiva pero con ciertos reparos. Por un lado, los cambios de dependencias se consideran positivos en tanto ayudan a aplanar la estructura jerárquica, lo que es considerado una buena práctica al interior de las organizaciones. Por otro lado, la creación de la Unidad de Sistemas es cuestionable, en atención a que asume funciones relacionadas con la administración de sistemas de información, lo que en estricto rigor debe estar radicado en la Unidad de Informática. En todo caso, la creación de la Unidad de Sistemas se entiende ante la creciente necesidad de dotar de sistemas de información a la subdirección y por otro lado los escasos recursos con los que contaba la Unidad de Informática. Finalmente, es importante mencionar que actualmente se están realizando las gestiones para traspasar los sistemas de información administrados por la Unidad de Sistemas a la unidad de Informática.

La evaluación de la reformulación del Departamento de Administración es positiva. Se observa un correcto ordenamiento de las secciones en los Subdepartamentos creados, así como la creación de un equipo de modernización y control de gestión como apoyo a la jefatura del Departamento.

La evaluación de la Subdirección de Operaciones Habitacionales es positiva, en tanto la creación de la Unidad de Gestión Territorial responde a la necesidad de incorporar la perspectiva territorial en la labor realizada en la subdirección.

A partir del análisis general de las reformulaciones realizadas durante el periodo evaluado, se observan que estas se han realizado de manera formal mediante resoluciones de la ministra y de manera extra oficial mediante órdenes de servicio del director. Ninguna de las reformulaciones se fundamenta formalmente en la necesidad de adaptarse a la nueva política habitacional. La principal reformulación es la que se deriva de la Resolución Exenta N° 2380, (V. y U.), de 2003 modifica la Resolución Exenta N° 3733, (V. y U.), de 1992. El resto de las reformulaciones son menores.

Se concluye que la estructura orgánica del servicio normada por el DS 355 (V. y U.), de 1976, impide una adaptación más ágil y una provisión más adecuada de los productos estratégico dada su obsolescencia y los profundos cambios derivados de la Nueva Política Habitacional.

## **6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN**

### **6.1 Relación del SERVIU Metropolitano con la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo con la SEREMI de Vivienda**

A partir de las entrevistas realizadas a las distintas jefaturas, tanto en la Subsecretaría de la Vivienda y Urbanismo, en las Divisiones ministeriales y en la SEREMI Metropolitana, se establecieron los elementos que describen las orientaciones, funciones y evaluación de la relación con el SERVIU.

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la relaciones del SERVIU Metropolitano, el SEREMI Metropolitano y la Subsecretaría del MINVU (considerando la División de Desarrollo Urbano, la División de Política Habitacional y la División de Finanzas). Ello con el objetivo de determinar posibles aspectos que pudieren contribuir a mejorar la relación entre estas instituciones y su eventual impacto en el mejoramiento de la gestión sectorial.

Es posible concluir que la estructura de relaciones puede fortalecerse en la integración de la SEREMI en las labores de programación sectorial y seguimiento de ejecución por parte del SERVIU, lo que en los hechos ejecutan directamente y entre sí, la Subsecretaría y el SERVIU. Asimismo, es posible sostener que existen en marcha procedimientos y modalidades de trabajo que son conducentes a la efectiva ejecución de las orientaciones, metas y proyecciones del gobierno para la acción sectorial. Por otra parte, el sistema produce y sistematiza abundante información sobre demanda, ejecución y gasto, dándose además un sistemático proceso de seguimiento y evaluación interna del desempeño sectorial y por lo tanto del quehacer del SERVIU.

#### **SERVIU Metropolitano**

En base a las atribuciones legales que tiene el SERVIU se determina la importancia que adquiere este en cuanto a servir a todo el arco de instituciones públicas con capacidades de inversión en la ciudad, en temas de urbanizaciones, equipamiento, redes de servicio y programas habitacionales. Es destacable la relevancia que adquiere el SERVIU Metropolitano en la ejecución de presupuestos sectoriales en especial de sectores vivienda, transporte y obras públicas. Es importante también destacar que más allá de las relaciones que en este documento se analizan, el SERVIU, mediante convenios, actúa como gestor y ejecutor de algunos proyectos e inversiones que no emanan del MINVU, tales como los programas de obras del Gobierno Regional, programas de pavimentación y repavimentación con municipalidades, ejecución de obras viales por encargo del Ministerio de Obras Públicas, además de su participación en la atención de emergencias urbanas.

#### **SEREMI Metropolitano de Vivienda y Urbanismo**

En términos generales, el diagnóstico de la Consultora es que la SEREMI no está cumpliendo a cabalidad las funciones que le son encomendadas por la normativa vigente. Lo anterior se basa en los siguientes argumentos:

- i) La elaboración del programa de obras y presupuesto anual, se elabora principalmente entre la DDU y el SERVIU, lo que de acuerdo a la adjudicación de atribuciones debiese coordinarse desde la SEREMI. Los entrevistados estiman que el rol de la SEREMI en estas etapas podría incrementarse incorporando dimensiones de orden territorial, criterios de planificación urbana, criterios de equidad o secuencia lógica en la programación de obras.

- ii) En lo que se refiere a los temas de la pavimentación, el equipamiento y los grandes proyectos urbanos, la tarea de la SEREMI en cuanto a programar y priorizar la ejecución, es llevada a cabo por la División de Desarrollo Urbano.
- iii) La SEREMI no está desarrollando a cabalidad su función en cuanto a integrar, en la fase de programación, la representación espacial y priorizada de las inversiones y proyectos sectoriales, o de otra forma dicho, la traducción de las políticas sectoriales al territorio.
- iv) En el tema del control de avance, este no lo está llevando la SEREMI si no que el propio SERVIU Metropolitano. En este sentido, la visión es hacia el fortalecimiento del rol de programación y seguimiento en la SEREMI, reforzándose así el rol de ejecución en el SERVIU Metropolitano.

### **División de Desarrollo Urbano (DDU)**

La relación entre la División de Desarrollo Urbano (DDU) y el SERVIU es percibida por la Jefatura de la División como una relación fluida, sistematizada y directa en su preparación y seguimiento, lo cual coincide con la opinión de la Consultora.

A pesar de ello y como elemento de preocupación manifestado por el Jefe de la División, está el que, por la facilidad y economías administrativas relacionadas a la ejecución de grandes obras que por lo demás se reflejan bien en el cumplimiento de metas de inversión, se tiende a postergar la ejecución de obras de tamaño medio o menor. Ello debido a que las obras menores por su naturaleza requieren de mayores desembolsos en recursos humanos de licitación y/o supervisión, presentan mayores imprevistos en su ejecución, y por lo mismo son más riesgosas en la dimensión de calidad buscada. Dado que la tarea principal que relaciona la DDU con el SERVIU es el programa de pavimentos, es relevante en la evaluación de la gestión el admitir la dificultad que representa la insuficiente dotación y diseño institucional para atender las numerosas demandas por obras de pavimentación menores en la Región Metropolitana, las que no sólo contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población de menores recursos, sino también al cumplimiento de metas en el programa de descontaminación metropolitana.

Adicionalmente, se estima que las principales dificultades que debe enfrentar la gestión del SERVIU nacen en la capacidad de respuesta a los nuevos énfasis políticos, relacionados – como se expuso – con los objetivos de la calidad y la participación ciudadana, además de modalidades de asignación de proyectos como son los fondos concursables.

No es por lo tanto, mayor el desafío del ¿qué? o el ¿cuánto?, sino que el ¿cómo? Las dificultades inherentes a una gestión de este tipo, tienen como contraparte efectos no menores en las capacidades de cumplimiento de metas y ejecución de carteras de proyectos. Esta tensión debiera resolverse con la creciente experiencia que han adquirido los intermediarios en el sistema, así como las propias organizaciones.

En los aspectos relacionados con la elaboración del programa de obras y presupuesto anual, se da una gran integración entre la División y el SERVIU Metropolitano estimándose que el rol de la SEREMI en estas etapas podría incrementarse incorporando dimensiones de orden territorial, criterios de planificación urbana, criterios de equidad o secuencia lógica en la programación de obras, roles que de acuerdo al artículo 23 del D.L. 1305 le corresponden a la SEREMI. En este sentido, compartimos la visión de que la SEREMI regional no está dotada de los recursos humanos o materiales para cumplir los roles y tareas definidas en la ley. Por otra parte, la gran estructura que representa el SERVIU, así como los recursos administrativos de la Subsecretaría, llevan a que, motivados por la urgencia, relevancia y dimensión de los programas y proyectos metropolitanos, se

de, en los hechos una estructura de relaciones y decisiones muy integrada entre la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano, con una menor presencia funcional de la SEREMI. La Consultora considera que si bien esto puede contribuir al desarrollo funcional de las actividades, no constituye un mecanismo que se deba promover ni potenciar, dado que el rol de la SEREMI debe llevarse a cabo por ellas para conservar la perspectiva de planificación territorial.

En base a una línea de comunicación diaria, el Director del SERVIU contribuye a la elaboración de los presupuestos y tareas asociadas, determinándose de este modo el espacio para la incorporación de los criterios y capacidades del SERVIU en la formulación de las carteras. La planificación y programación sectoriales son compartidas entre las dos instituciones. Adicionalmente a esta modalidad de integración se producen dos reuniones anuales formales de seguimiento de avances de obra y presupuestarios entre la Subsecretaría y el SERVIU, quedando en consecuencia el ajuste de los programas en manos del SERVIU.

En este escenario, y referido particularmente a los temas de la pavimentación, el equipamiento y los grandes proyectos urbanos, la tarea de la SEREMI en cuanto a programar y priorizar la ejecución, es llevada a cabo por la División de Desarrollo Urbano.

#### **División de Política Habitacional (DPH)**

En la medida que la cartera de subsidios, como consecuencia de las nuevas directrices gubernamentales, se diversifica tipológicamente, (incorporando crecientemente subsidios orientados a la conservación patrimonial, la expansión de viviendas, la localización de los terrenos, entre otras dimensiones de creciente complejidad), el SERVIU debe incorporar procedimientos de postulación, selección de beneficiarios y seguimiento de ejecución que constituyen demandas nuevas para una institución concebida originalmente para construir y ejecutar proyectos directamente, lo que le ha incorporado nuevas responsabilidades al SERVIU Metropolitano.

Los roles superpuestos del Ministerio, en tanto define normas, planifica físicamente e invierte, impulsan el principio y la voluntad de integrar de mejor forma estas dimensiones diferentes en los proyectos. Para ello, incrementar la desconcentración territorial del SERVIU Metropolitano, es vista por la Consultora como un tema de importancia. Esta propuesta, se orienta a mejorar la capacidad sectorial de respuesta a demandas cada vez más locales, a la vez de permitir una mejorada integración de los otros actores del desarrollo urbano (comunidades, municipios, desarrollistas inmobiliarios, constructoras, agencias de crédito, etc.) en la preparación de proyectos integrales de desarrollo urbano y habitacional. Siguiendo el principio de la descentralización o al menos de la desconcentración administrativa, las presentes orientaciones de política habitacional, sugieren este tipo de línea de desarrollo institucional para el SERVIU.

En similar sentido, se postula por parte del Jefe de División que las SEREMI podrían aumentar su participación en el proceso de programación de obras, tomando las orientaciones estratégicas de gestión desde la División, y armar en esa repartición los programas de inversiones. Esto coincide con la opinión de la Consultora puesto que de esa manera el objetivo de ajustar la política a las particularidades regionales se cumpliría de mejor forma y se cumpliría con aspectos que por misión le han sido encomendados a la SEREMI.

El cambio de rol del SERVIU, es también, en esta División percibido como el desafío principal: desde un organismo constructor a un Servicio con una mayor vocación en los aspectos sociales de la cartera, y que delega en otros (las EGIS o PSAT) la ejecución directa de los proyectos. Hoy, en la gestión sectorial y sus inversiones no sólo se vela por lo técnico, también por lo social y en consecuencia las Unidades de Operaciones Habitacionales o las Unidades Técnicas de los SERVIU han adecuado su estructura en el sentido de mejorar sus capacidades para integrar en los proyectos

y programas en ejecución cada vez mejores indicadores de atención social y de representación de los intereses comunitarios, en el eje general del mejoramiento de la calidad. De este modo, la jefatura divisional plantea un marco en el que de seguir avanzándose a lo largo de los ejes de la calidad e integralidad de las acciones de desarrollo urbano públicas, junto a una creciente delegación de las funciones de ejecución en organizaciones privadas, el SERVIU, como ente controlador y gestor de las políticas sectoriales puede acrecentar sus roles en la gestión social, el control de la calidad, la capacitación, los estudios, la información y otras líneas similares.

Surge también en esta División, la solicitud de generar mecanismos para dotar de mayor flexibilidad a los SERVIU, la que a la luz de la Ley de Planta actual contiene varias rigideces, dado que es esperable que siempre se propongan nuevos programas habitacionales. La actual estructura interna del SERVIU se ve, por las condiciones legales y administrativas, fuertemente tensionada por la mayor diversidad y complejidad de los programas habitacionales y de subsidio, así como por la propia orientación de la política que exige mayores niveles de intermediación, integralidad en los proyectos, y un fuerte énfasis en la calidad.

En cuanto al objetivo sectorial de integralidad en los proyectos, se considera también relevante un rol más decisivo por parte de las SEREMI, por ejemplo, en la identificación de lugares para la materialización de espacios públicos en función de los planes reguladores, nuevas vialidades como fundamento a nuevos territorios habitacionales, integración de objetivos de planificación y desarrollo económico a los proyectos habitacionales, etc. Actualmente la SEREMI no participa en estos procesos de toma de decisiones, y se llevan a cabo entre el SERVIU RM y la DPH.

En cuanto a las modalidades formales de interacción entre la DPH y el SERVIU, relacionadas con la definición de programas, el seguimiento, el control de calidad, y la elaboración de informes de avance de los programas y proyectos, se estima que el diseño presente, basado en los Comités de Proyectos, la selección de beneficiarios, el otorgamiento de subsidios, la reacción conjunta frente a necesidades especiales definidas por el Ministerio, y el manejo de las estadísticas sectoriales, es adecuado. Es también necesario indicar el que se aspira a una mayor participación en la tareas de programación, integralidad de las acciones sectoriales, coordinación, y seguimiento de proyectos, los nuevos roles que en consecuencia con sus funciones legalmente definidas, pudiere desempeñar la SEREMI regional.

### **División de Finanzas (DIFIN) de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo**

Es en la relación con esta División de la Subsecretaría Ministerial que se concentran los procesos de preparación y posterior seguimiento presupuestario y, de ejecución. Estas labores responden no sólo a los objetivos cuantitativos y de gestión comunes al sector y la administración, sino también dicen relación con el cumplimiento de los programas gubernamentales, y, en consecuencia son también parte de la evaluación de desempeño de los distintos servicios y funcionarios dependientes del MINVU.

Por otra parte, en esta División recaen las responsabilidades de gestionar y supervisar los cambios institucionales tendientes a satisfacer las necesidades de actualización de procesos, materiales y de personal, como respuesta a las nuevas directrices de política sectorial.

En este sentido, los esfuerzos descritos de mejoramiento de la calidad y la integralidad de los proyectos y programas del sector han representado los ejes en los cuales se ha venido trabajando en fortalecimiento institucional, en este caso en particular en relación con el SERVIU metropolitano.

Confrontados estos desafíos con las estructuras legales de la administración sectorial, es recurrente la mención de la necesidad de fortalecer y hacer efectivas las tareas fijadas en la legislación en

cuanto a las SEREMI, más particularmente en el desempeño de funciones de programación y supervisión de ejecución. De darse esta condición, la División de Finanzas, y el propio SERVIU, contarían con apoyo en la ejecución de estas tareas que hoy realizan sin la participación de la SEREMI y en las cuales ésta debería involucrarse.

A partir de esta realidad, la relación administrativa entre la División de Finanzas de la Subsecretaría y el SERVIU es muy fluida y estrecha, al punto de señalarse que la comunicación entre la Jefatura y el Director son diarias. Más allá de ello, los procedimientos vigentes exigen la entrega regular por parte del SERVIU a la División de informes de avance, los que dan soporte a las reuniones sistemáticas y regulares de seguimiento y cumplimiento presupuestario. De este modo se admiten en la ejecución anual la posibilidad de enmendar o corregir los presupuestos, las orientaciones de acción, y en consecuencia, alcanzar las metas de gasto.

Por otra parte, en la formulación anual del presupuesto, se da una ordenada preparación por parte del SERVIU de estimaciones de capacidad de gasto, identificación de carteras de proyectos, requerimientos de fortalecimiento institucional, y, por cierto, estimación de costos de proyectos y programas. Esta información se integra con los lineamientos del ejercicio, así como con las propuestas de ejecución que se originan en las Divisiones de Desarrollo Urbano y de, Políticas Habitacionales, para dar cuenta de las metas principales de ejecución anual, que deben ser implementadas por el SERVIU.

A partir de la progresiva transformación del quehacer del SERVIU, expuesta más arriba, y que enfatiza los cambios en los procedimientos y aproximaciones a la ejecución de los proyectos y materialización de las inversiones, se plantea la aspiración de dotar al SERVIU Metropolitano de una mayor flexibilidad en su estructura para facilitar la adaptación de ésta a los requerimientos impuestos por la nueva Política Habitacional y Urbana<sup>140</sup>. El posible fortalecimiento o modificación estructural del SERVIU, es en este sentido dependiente de que la orientación actual de la política sectorial se mantenga en el tiempo y se consolide como la modalidad principal de acción en el desarrollo urbano. Sin embargo, la conciencia de que con el paso del tiempo, el crecimiento económico, y las mayores aspiraciones de la comunidad en cuanto al rol del sector público en el desarrollo urbano y habitacional, hacen ver como oportuna la generación de un marco legal y administrativo que facilite la traducción de los nuevos lineamientos de política en estructuras funcionales adecuadas.

## **6.2 Estructura Organizacional y Mecanismos de de Coordinación**

### **6.2.1 Estructura Organizacional**

Para evaluar la estructura organizacional, es necesario tener presente que esta 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. De esta manera se procederá a un análisis a partir de cada producto y subproducto estratégico, hacia las unidades encargadas de su provisión.

En términos generales, es posible observar que las principales divisiones de la estructura organizacional acompañan la provisión de los productos y los subproductos estratégicos.

El producto estratégico N° 1 denominado Programas y Proyectos de Vivienda es provisto primariamente por dos Subdirecciones dependiendo de sus distintos subproductos. El subproducto Proyectos Habitacionales es provisto principalmente por la Subdirección de Vivienda y Equipamiento.

---

<sup>140</sup> Aspectos abordados en la sección 5.4

El subproducto Subsidios Habitacionales es provisto por la Subdirección de Operaciones Habitacionales. Esta configuración es considerada adecuada por cuanto los componentes asociados a cada uno de los subproductos se condicen con las competencias y funciones de cada unidad.

El producto estratégico N° 2 denominado Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la ciudad es provisto primariamente por la subdirección de Pavimentación y Obras Viales. Esto es consistente para cada uno de los tres subproductos, Infraestructura Sanitaria, Proyectos Integrales y Fiscalización de Obras de Pavimentación y de Aguas. Esta configuración es considerada adecuada por cuanto los subproductos asociados a al producto estratégico N° 2 se condicen con las competencias y funciones la subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

El producto estratégico N° 3 denominado Programa Barrio es provisto primariamente por dos Subdirecciones dependiendo de los distintos componentes de sus subproductos. Por un lado, la componente Pavimentos Participativos del subproducto Programas Concursables, es provista por la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales. Por otro lado, la componente Condominios Sociales del subproducto Programas Concursables es provista por la Subdirección de Vivienda y Equipamiento. En el caso del subproducto Programa Barrios, es provisto primariamente por la Subdirección de Vivienda y Equipamiento. Esta configuración es considerada adecuada por cuanto los componentes asociados a cada uno de los subproductos se condicen con las competencias y funciones de cada unidad encargada de su provisión.

### **6.2.2 Mecanismos de Coordinación al interior del SERVIU**

Los mecanismos de coordinación del SERVIU Metropolitano se consideran en general adecuados, tanto a nivel interno del servicio, como en su coordinación con actores externos. Se aprecia que existen los canales apropiados para abordar los temas relativos a la provisión de los productos estratégicos.

La formación de equipos puntuales por parte del Director, parece ser una manera ágil para abordar los diversos temas de gestión que emergen. De igual modo, las reuniones periódicas permiten una coordinación permanente y sistemática tanto al interior de las áreas como entre cada una de ellas.

Las reuniones del consejo asesor son también parte fundamental dentro de la coordinación del SERVIU. Si bien históricamente, la periodicidad de estas reuniones era de una vez al mes, la implementación de la nueva política de vivienda llevó a que en una primera instancia se aumentara a una periodicidad semanal. Durante el periodo del estudio, la contingencia a llevado a que estas reuniones se realicen de manera sumamente frecuente, varias veces por mes, con el fin de atender temas emergentes producto de los desafíos que presenta la nueva política de vivienda. Las características de estas reuniones pueden ser muy diversas. Pueden ser cortas como largas, a diversas horas del día, citadas con previo aviso o de manera intempestiva, etc.

Si bien existen aspectos favorables asociados a una coordinación fluida y continua, resulta importante analizar las razones de fondo que impiden mantener una coordinación periódica y más estable. En términos generales, se considera recomendable la realización de reuniones de manera periódica, con fechas preestablecidas con antelación, de duración acotadas y con agendas conocidas con antelación por los participantes. Esto permite una coordinación más eficaz y eficiente en el mediano plazo al permitir a los distintos actores que concurren a la reunión organizar de mejor manera su agenda y preparar con antelación los temas a tratar.

### 6.2.3 Mecanismos de Coordinación con agentes externos al MINVU

Los mecanismos de coordinación con las EGIS y con los PSAT, se encuentran formalizados en base a las disposiciones generales que regulan el funcionamiento de estas entidades y a los convenios que se suscriben al momento se formalizar un contrato de trabajo. La Consultora considera que estos mecanismos son apropiados pero mejorables en algunos aspectos. El análisis de estos aspectos se realiza en profundidad en la sección 6.5 de este informe.

Los mecanismos de coordinación con la Red de Expertos de los sistemas de gestión del PMG es adecuada. Existe en los documentos una clara definición de las responsabilidades de cada entidad y las vías de comunicación a utilizar.

La coordinación con agentes externos a partir de la creación de comisiones es un mecanismo apropiado y pertinente puesto que permite la co-presencialidad de los distintos actores estatales involucrados. Se observa presencia de actores del mundo municipal, regional y central tanto del MINVU como de otros ministerios.

## 6.3 Recursos Humanos, Tecnológicos e Infraestructura

### 6.3.1 Recursos Humanos

No existe evidencia que permita afirmar insuficiencia de personal para la provisión de los productos estratégicos. A juicio del director del SERVIU, los recursos humanos son suficientes y que las mejoras deben ir de la mano de una mejor distribución de los recursos humanos, lo que coincide con la opinión de la consultora. La suficiencia de los recursos humanos se justifica también ante los espacios detectados para mejoras en la productividad mediante la disminución de las tasas de ausentismo y el mejoramiento de las actividades de capacitación en lo relativo al promedio de horas por participante. Tampoco se puede argumentar fuga de recursos humanos, ya que el indicador de egresos va en descenso y por debajo de la media del sector público. En el mismo sentido, los egresos con incentivo al retiro son estables y por sobre el promedio del sector público lo que permite espacios para la incorporación de nuevo personal. Finalmente, se observan espacios para mejorar la equidad de género en el servicio de acuerdo al código de buenas prácticas laborales.

#### Evolución de la planilla funcionaria

En la planilla funcionaria no se puede apreciar una tendencia clara hacia una composición más equitativa en donde aumenta la participación de la mujer. Esto no se condice con la directriz número 3 del código de buenas prácticas laborales<sup>141</sup> que busca la “Representación paritaria o equilibrada entre hombres y mujeres en cargos de jefatura o responsabilidad directiva”. Algunas de las buenas prácticas asociadas a esta directriz son:

- B) Propender a una representación paritaria o equilibrada entre hombres y mujeres en los ministerios y servicios públicos no incorporados al sistema de Alta Dirección Pública.
- C) Priorizar, en igualdad de condiciones y mérito, la designación de mujeres en la designación en los concursos de jefaturas, en aquellos ámbitos o sectores que se encuentren subrepresentadas.

---

<sup>141</sup> El instructivo presidencial N° 2 del 15 de junio del 2006 entregó directrices e instrucciones para implementar el código de buenas prácticas laborales.

De las 586 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, 30 de ellos corresponden a Directivos profesionales (5%), 4 de ellos a Directivos no profesionales (1%), 229 a profesionales (39%), 55 a técnicos (9%), 202 a administrativos (34%) y 66 a auxiliares (11%). Al desglosar las cifras por género se observa que mientras el 7% de los hombres ocupan cargos directivos sólo el 4% de las mujeres ocupan este tipo de cargos, sin encontrarse ninguna justificación para este fenómeno.

De las 586 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, el número de funcionarios de planta es de 290 mientras que el número de funcionarios a contrata es de 296, lo que corresponde al 49% y 51% respectivamente lo que es un número razonable. Sin embargo, al desglosar las estadísticas por género se observa que de los hombres, un 53% es de planta, mientras que en el caso de las mujeres sólo el 45%. Considerando que no existen razones que justifiquen una mayor prevalencia del género masculino en los contratos de planta, se puede afirmar que no existe una representación paritaria o equilibrada entre hombres y mujeres.

En términos de la composición etárea, se observa que de las 586 personas que componían la dotación efectiva para el año 2007, 5 tienen 24 años o menos (1%), 103 tienen entre 25 y 34 años (18%), 113 tienen entre 35 y 44 años (19%), 106 tienen entre 45 y 54 años (18%), 101 tienen entre 55 y 59 años (17%), 111 tienen entre 60 y 64 años (19%) y 47 tienen 65 o más años (8%).

Al desglosar las estadísticas por género se observa que la población femenina tiende a ser más joven que la población masculina. Esto puede interpretarse como una tendencia hacia una representación paritaria entre hombres y mujeres en el tiempo, aunque no es concluyente, en tanto las incorporaciones de nuevo personal no se realiza sólo a la temprana edad.

#### Ausentismo y Rotación de Personal

En lo que respecta al indicador días no trabajados, que corresponde a un indicador descendente, aumentó desde 1,9 días el año 2006 a 2,0 días el año 2007. A modo de comparación, se pueden considerar las cifras de ausentismo del gobierno central<sup>142</sup>, que fueron de 1,4 días para el año 2006 y de 1,7 días para el año 2007. También se puede presentar como antecedente que para el Ministerio de Vivienda los indicadores de ausentismo fueron de 1,2 días para el año 2006 y 1,1 días para el año 2007. De esta manera, se puede evaluar la evolución de este indicador como insatisfactoria, en primer lugar porque aumenta en vez de disminuir (que es lo deseado), en segundo lugar porque para el año 2007 se encuentra por sobre el promedio nacional y por sobre el promedio de su Ministerio, lo que lo posiciona relativamente de manera desfavorable con sus grupos de referencia.

En lo que respecta al porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva, que se considera un indicador descendente, esto disminuye de 6,1% el año 2006 a 4,8% el año 2007. Esto se puede evaluar de manera positiva, puesto que evoluciona en el sentido deseado del indicador y por debajo del promedio del sector público, que para fines de referencia se calculó en 4,95<sup>143</sup>%.

En lo que respecta a los egresos debido a jubilación, que se considera un indicador ascendente, este disminuye de 0,7% el año 2006 a 0,3% el año 2007, lo que se puede evaluar de manera negativa, puesto que no evoluciona en el sentido deseado del indicador.

---

<sup>142</sup> Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1998- 2007.

<sup>143</sup> 8.833 egresados sobre un total de 178.274 funcionarios del gobierno central para el año 2007.

En lo que respecta a los funcionarios fallecidos, que se considera un indicador neutro, este presenta una variación de 0,0% en 2006 a 0,3% en 2007. Esto no se evalúa de ninguna manera (ni positiva ni negativa), puesto que el indicador es neutro con respecto a su evolución.

En lo que respecta a los funcionarios retirados acogidos a un incentivo al retiro, que se considera un indicador ascendente, este se mantiene estable en un 1,7% en ambos años. En todo caso, la evaluación es positiva si se compara con el promedio del sector público para el mismo año que se calculó en 0,26<sup>144</sup>%.

En lo que respecta a los funcionarios retirados voluntariamente (sin incluir a los acogidos a incentivo), que se considera un indicador descendente, este disminuye de 3,2% el año 2006 a 2,4% el año 2007, lo que se evalúa de manera positiva, puesto que evoluciona a favor del sentido deseado del indicador.

En lo que respecta a los funcionarios retirados por otros motivos, que se considera un indicador descendente, este disminuye de 0,5% el año 2006 a 0,0% el año 2007, lo que se evalúa de manera positiva, puesto que evoluciona en el sentido deseado del indicador.

En lo que respecta a la tasa de recuperación de funcionarios, que se considera un indicador descendente, este aumenta de 1,3% el año 2006 a 1,4% el año 2007, lo que se evalúa de manera negativa, puesto que evoluciona en el sentido contrario deseado del indicador.

### Capacitación

En lo que concierne a los indicadores de gestión del plan anual de capacitación, se observa que se cumplieron holgadamente todos los indicadores salvo el de promedio de horas de capacitación por participante<sup>145</sup>, donde la meta era de más de 12 hrs. por participante y el resultado medido fue de 9,5 hrs. Esto se puede atribuir puntualmente a tres capacitaciones.

- La capacitación *sistema de evaluación de desempeño*, de 8 horas de duración y que contó con un total de 109 participantes.
- La capacitación *autocuidado y mantención de la salud*, de 8 horas de duración y un número total de 40 participantes.
- La capacitación *Taller de relajación y manejo del estrés*, con una duración de 4 horas y un número total de 70 participantes.

Las tres capacitaciones anteriormente mencionadas son las tres que contaron con mayor participación y al mismo tiempo las tres capacitaciones con menor cantidad de horas asociadas. Este resultado permite suponer que ante la búsqueda de aumentar las horas de capacitación, los funcionarios optan por capacitaciones que demanden poco tiempo y de temas no necesariamente relacionados con el ejercicio de su función como lo son el taller de auto cuidado y mantención de la salud y el taller de relajación y manejo del estrés.

### **6.3.2 Recursos Tecnológicos**

El estado de los recursos tecnológicos del SERVIU Metropolitano es frágil, producto de su estrecha dependencia del nivel central en esta materia. Si bien los productos estratégicos son soportados por modernos sistemas de información, el soporte es manejado desde el nivel central, restándole

---

<sup>144</sup> 461 renuncias con incentivo a retiro sobre un total de 178274 funcionarios del gobierno central para el año 2007.

<sup>145</sup> Fórmula de cálculo: Suma de horas de capacitación / N° de participantes.

autonomía al SERVIU para la provisión de sus productos estratégicos. De igual modo, la situación actual del Datacenter es riesgosa en lo relativo a respaldo de información y suministro energético, los que no han sido paliados por falta de financiamiento a pesar de las constantes solicitudes de asignación de fondos por parte de la Unidad. La administración de sistemas de información por parte de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales es también inadecuada, lo que está siendo subsanado desde la creación del Comité de Informática, lo que se encuentra en línea con las buenas prácticas de gestión al respecto.

El jefe de la Unidad de Informática hace presente que se debe generar un compromiso con el MINVU para aumentar la dotación de personal y el presupuesto de la Unidad de Informática del SERVIU Metropolitano, puesto que en la actualidad, los recursos para el rubro tecnológico son asignados centralizadamente a través de DINFO. El equipo consultor valida la necesidad de dicho compromiso, particularmente debido al traspaso de sistemas desde la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

### **Sistemas de Información**

Existe una permanente tensión entre la autonomía y la dependencia del SERVIU en materia de sistemas de información. Como se puede observar a partir de los sistemas descritos, los principales sistemas de información para los productos estratégicos son provistos por el nivel central. Un breve análisis sobre las ventajas y desventajas de esta situación consideraría:

#### Ventajas:

- Economía de Costos
- Facilita el acceso a la información por todos los niveles y sectores

#### Desventajas

- Pérdida de control por parte del SERVIU de sistemas claves para su gestión
- Diseño de los sistemas no se ajustan a las necesidades locales

La estrategia digital del MINVU es consistente con las tendencias que apuntan hacia un e-government. En general, estas estrategias buscan reintegrar las distintas agencias que fueron descentralizadas en la ola de privatizaciones y desconcentraciones de la década de los 80. De esta manera hay un fuerte énfasis en la interoperabilidad, con el fin de articular de mejor manera los servicios que se entregan a la ciudadanía. En palabras del documento estrategia digital 2007-2012, *“Los servicios públicos deben innovar en su accionar, de manera de utilizar las TIC para estar conectados e interoperar en línea, para facilitar el acceso a la información, la reducción de trámites, generar una mayor transparencia y participación ciudadana en la función pública”*.

Del estado del arte a nivel internacional y de los distintos lineamientos que ha impulsado el gobierno, se desprenden que los esfuerzos en interoperabilidad<sup>146</sup> y integración de sistemas continuarán, lo que suele traer aparejado un liderazgo radicado en nivel central que resta a veces autonomía a los servicios desconcentrados.

La correcta adopción de los sistemas de información soportados por el nivel central por parte del SERVIU, depende tanto de su activa participación que este servicio tenga en el diseño de los

---

<sup>146</sup> La interoperación o interoperabilidad alude a la operación conjunta de dos o más sistemas de información con el fin de integrar su operación. Por ejemplo, esto ocurre cuando el Rukan inter-opera con los sistemas del servicio civil para obtener los antecedentes familiares, con los sistemas MIDEPLAN para obtener los datos de la fichas CAS o de protección social de los postulantes, etc.

sistemas, de su constante involucramiento en las mejoras de éstos y de un comprometido liderazgo en su adopción.

Una activa participación en el diseño implica no sólo la dedicación de los recursos humanos a colaborar con el nivel central, sino que también una importante gestión del nivel directivo para que las necesidades del servicio sean consideradas en la hora del diseño.

De igual modo, el involucramiento en la mejora de los actuales sistemas de información, requiere de una cultura proclive al cambio, capaz de adaptarse a él y que se comprometa con el mejoramiento continuo de los sistemas.

En lo que respecta a la adopción, un punto importante tiene que ver con políticas internas que favorezcan la migración de sistemas de manera de eliminar los incentivos a mantener paralelamente los sistemas de información antiguos. Es común que los nuevos sistemas desarrollados por el nivel central cumplan funciones que ya se realizaban con algún sistema de información desarrollado internamente, lo que desincentiva la adopción de los nuevos sistemas, sobre todo en los casos en que el nuevo sistema no ofrece funcionalidades a las que estaban acostumbrados los usuarios. Por ejemplo, la implementación de los sistemas ICON y SIGFE por el nivel central implicó importantes esfuerzos para la migración desde el antiguo sistema que utilizaba el SERVIU Metropolitano.

De igual modo, no puede desconocerse la responsabilidad que le cabe en esta tarea a la Subsecretaría. Resulta vital que el nivel central promueva espacios de participación para los usuarios finales de los sistemas y conceda niveles crecientes de deliberación en la toma de decisiones en la etapa de diseño. Actualmente, el espacio de participación se limita a incorporar a algunos servicios regionales como piloto, debido a las limitaciones presupuestarias que implicarían la incorporación de todos los servicios.

Asimismo, debe existir un compromiso constante por atender oportunamente los problemas y requerimientos reportados por sus usuarios, no sólo de manera reactiva ante desperfectos, sino que buscando también incluir funcionalidades que disminuyan la carga de trabajo de los usuarios poniendo especial énfasis en la interoperabilidad de los distintos sistemas de información existentes. Actualmente, el énfasis está más en lo reactivo que en la inclusión de nuevas funcionalidades.

Finalmente, la subsecretaría debiera transparentar sus planes de desarrollo en términos informáticos de manera que los servicios puedan focalizar sus recursos de manera eficaz, evitando el desarrollo local de sistemas que pronto estarán disponibles a nivel central. También se debieran explorar mecanismos para permitir la transferencia de tecnologías entre diversos servicios desconcentrados o desde los servicios regionales al nivel central.

A modo de ejemplo, el SERVIU Metropolitano ha realizado exitosos intentos para facilitar los trámites de sus clientes, particularmente en lo que se refiere a la subdirección de Pavimentación y Obras Viales y tiene proyectos de avanzar en la atención a beneficiarios de subsidios. De igual modo, el SERVIU de Valparaíso desarrollo un exitoso portal inmobiliario en su sitio Web que permite que vendedores y compradores de viviendas que son sujetos de la línea de Adquisición de vivienda Construida (AVC) del Fondo Solidario interactúen.

## **Datacenter**

Con respecto al estado del Datacenter, se concluye que la medidas referentes a perímetros de seguridad, climatización, prevención de incendios, cableado son consistentes con las buenas prácticas recomendadas por la ISO 17799. Sin embargo, existen ciertos riesgos en lo que respecta a los respaldos y al suministro de energía.

Con respecto a los respaldos, no se considera recomendable que la información crítica para el giro de la institución se sitúe en el mismo edificio. Para asegurar la continuidad del giro, se debería respaldar diariamente y a través de registros completos en una ubicación remota, de manera que tal que permita evitar los daños de un eventual desastre del sitio principal. La información considerada importante pero no crítica, debería ser respaldada semanalmente de manera local por medio de cintas.

Con respecto al suministro de energía, se requiere otorgar prioridad presupuestaria para la reparación o adquisición de los medios que habiliten al servicio para afrontar un corte de energía, ya que los actuales no son suficientes.

### **Administración de los Sistemas al interior del SERVIU**

Con respecto a la situación que se da producto de algunos sistemas que están siendo administrados por la Unidad de Sistemas de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales y no por la unidad de informática, se hace necesario distinguir ciertos elementos para el análisis:

- La existencia de auditorías ministeriales que han realizado observaciones sobre la necesidad de radicar la administración de los sistemas de información en la Unidad de Informática.
- La escasa asignación presupuestaria<sup>147</sup> y de dotación<sup>148</sup> de la unidad de Informática hace riesgoso<sup>149</sup> el traspaso de la administración de los sistemas ante la posibilidad de que la unidad no cuente con la capacidad para realizar una administración adecuada.
- La unidad de sistemas, así como los sistemas que están bajo su administración son claves tanto para la provisión de los productos estratégicos como para la realización de procesos de soporte. Se destaca el sistema Meridian, que si bien comenzó para soportar la certificación en norma ISO ciertos<sup>150</sup> productos de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales hoy ha extendido su cobertura a otras unidades del servicio encargadas de la provisión de productos estratégicos<sup>151</sup> que han obtenido certificación ISO.

La solución de esta situación no es fácil, y requiere de la construcción de acuerdos entre distintas partes, tales como la unidad de sistemas, la unidad de informática e incluso algún actor del nivel central que pueda despejar la incertidumbre en materia presupuestaria<sup>152</sup>. La solución debiese buscar un equilibrio entre los importantes aportes que realiza la unidad de sistemas y las competencias privativas de la unidad de informática en lo referente a la administración de los sistemas de información.

Como ya se mencionaba, el estado de los recursos tecnológicos del SERVIU Metropolitano es frágil, dada la dependencia del nivel central en esta materia, la situación riesgosa del Datacenter en lo relativo a respaldo de información y suministro energético y a la administración de sistemas de información por parte de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales inadecuada.

---

<sup>147</sup> Actualmente la Unidad de Informática no posee acceso al Subtitulo 29 Adquisición de Activos no Financieros.

<sup>148</sup> La dotación de la Unidad de Informática es de 12 personas (6 profesionales, 2 técnicos, 4 administrativos) de acuerdo al organigrama descrito en la sección de estructura organizacional.

<sup>149</sup> El número de servidores administrados aumentaría en un 27%.

<sup>150</sup> Primero se certificó la Unidad de Inspección y Revisión de Proyectos Particulares, perteneciente a la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

<sup>151</sup> Se certificaron los procesos del Fondo Solidario de Vivienda y de Obras sectoriales.

<sup>152</sup> La DINFO maneja centralizadamente los recursos para inversión en informática.

### 6.3.3 Infraestructura

La infraestructura del servicio es suficiente para la provisión de sus productos estratégicos. El espacio disponible para los funcionarios se encuentra dentro de los estándares establecidos. Existe un correcto sistema de inventario. Sin embargo, se hace presente la necesidad de evaluar la posibilidad de externalizar en parte los servicios de transporte producto de la creciente demanda de gestión en terreno que implica la implementación de la nueva política habitacional.

Las oficinas centrales del SERVIU Metropolitano se componen del edificio de calle Serrano 45 y de Arturo Prat 48, de 7 pisos cada uno, los cuales se encuentran comunicados internamente entre sí. Ambos edificios suman un total de 14.774 mts<sup>2</sup> construidos. De esta manera, se puede calcular una disponibilidad promedio de espacio por funcionario<sup>153</sup> de 18,5 mts<sup>2</sup>. Si comparamos esta cifra con el valor base propuesto por el Estudio<sup>154</sup> de Estándares de superficie para los inmuebles públicos que es de 14 a 18 mts<sup>2</sup> por persona, concluimos que disponibilidad de espacio en el SERVIU es adecuada, más no holgada. Se debe tener en consideración que parte importante de los metros construidos son utilizados para atención a público, y que los edificios por su antigüedad se encuentran constantemente en remodelación<sup>155</sup> dejando inhabilitadas ciertas áreas de él. Si se castiga la cifra calculada en un séptimo<sup>156</sup> de su valor para considerar los espacios utilizados para atención a público y en un 5<sup>157</sup>% para considerar los espacios en remodelación se llega a 15,1 mts<sup>2</sup> por funcionario que aún se encuentra dentro de los estándares considerados.

La dotación de vehículos del servicio se encuentra debidamente inventariada, detallando tanto ubicación como números de serie de los vehículos. De los 41 vehículos inventariados, se contabilizan en total 13 camiones, 12 camionetas, 11 automóviles y 5 vehículos de otro tipo<sup>158</sup>.

Si bien, el inventario no detalla información sobre el estado<sup>159</sup> de los vehículos, se puede calcular una antigüedad promedio de la dotación de 12 años, donde los vehículos más antiguos son dos camiones tolva que datan de los años 70 y 72 respectivamente. Se puede inferir de los datos que muestran la adquisición de 2 camiones tolva el año 2008, que estos estarán destinados a reemplazar a los antiguos camiones tolva que probablemente ya cumplieron su vida útil con más de 35 años de servicio.

La compra de 5 automóviles Chevrolet del año 2006 y de un automóvil Peugeot del año 2008 dan cuenta también de los nuevos roles o necesidades que está asumiendo el SERVIU. Si la cantidad de automóviles anteriores al año 2006, son 5, el total de automóviles actualmente es 11, más que

---

<sup>153</sup> Para calcular esta cifra se consideró la información de personal actualizada a Diciembre de 2008 que consideraba 803 funcionarios desglosados entre 589 (sumados personal de planta y contrata) y 214 a honorarios.

<sup>154</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para DIPRES

<sup>155</sup> El Jefe del Departamento de Servicios Generales, concuerda con la evaluación de que los edificios cuentan con un metraje adecuado por funcionario. Sin embargo, hace presente que desde hace 5 años se están desarrollando acciones de remodelación de espacios y mejoramiento de ambientes laborales, incrementándose estos el año 2008. Dicho año, a solicitud del MINVU se levantaron requerimientos por \$1.700.000.000 para mejoramiento de infraestructura en ambos edificios, a lo cual el MINVU irá respondiendo gradualmente con financiamiento.

<sup>156</sup> Un séptimo para descontar uno de los siete pisos de cada edificio.

<sup>157</sup> Cifra de 5% utilizada sólo para fines del ejercicio a realizar. No se dispone de una cifra exacta de los metros intervenidos para remodelación.

<sup>158</sup> Tales como un bus, un minibús, 2 chasis y un furgón.

<sup>159</sup> El Jefe del Departamento de Servicios Generales, hace presente que no comparte la afirmación de que el Servicio no cuenta con información sobre el estado de los vehículos. Manifiesta que todos los vehículos están siendo chequeados en forma permanente a través de un contrato de mantenimiento y reparación, que obliga que el parque esté cumpliendo en todo momento con las exigencias técnicas de seguridad que establecen las leyes y reglamentos correspondientes. Se cuenta con información detallada de cada vehículo en cuanto a su antigüedad, mantenimientos y reparaciones que se le van haciendo, lo que permite conocer su estado.

duplicándose. Esto permite visualizar el nuevo rol que ha adquirido el SERVIU con la implementación de la nueva política habitacional, en que su rol de fiscalización y de inspección de obras ha tomado mayor relevancia. La información proporcionada por el Jefe del Departamento de Servicios Generales corrobora que la nueva política habitacional, requiere de una mayor capacidad de transporte para el SERVIU, quien señala que las visitas inspectivas a obras en ejecución se han multiplicado debido el incremento significativo del número de obras de vivienda y pavimentación.

El aumento en la dotación de vehículos ha traído también consigo la necesidad de ajustar la organización a estas nuevas labores. Algunos ejemplos son la necesidad de un sistema de gestión de flota que está implementando la unidad de informática o las reparaciones a las instalaciones de los chóferes que se realizaron últimamente. Este cambio debiese invitar a la organización a pensar nuevas formas de proveerse de mecanismos de transporte, a sabiendas de que la dotación vehicular se encuentra limitada por la Ley de presupuestos y que las demandas de transporte no debiesen disminuir, en atención a que el eje de participación de la nueva política de vivienda implica una mayor presencia en terreno de funcionarios y autoridades.

Se recomienda estudiar tanto la factibilidad técnica, jurídica y económica de externalizar los servicios de movilización del servicio, principalmente en lo que se refiere a automóviles de transporte, pero sin descartar los vehículos de carga como camionetas o camiones. Si bien hoy en día el Servicio externaliza este servicio aproximadamente en un 20% mediante 4 camionetas adicionales utilizadas por esta vía, existen experiencias exitosas al respecto como por ejemplo en el caso del SERVIU de Valparaíso<sup>160</sup>.

Algunos de los argumentos a favor de impulsar esta iniciativa son:

- El mercado de los servicios de transportes se encuentra bien desarrollado en la región metropolitana. Existen variedad de servicios que pueden con distintos costos dependiendo de la distancia, del tiempo o de la calidad del servicio.
- La demanda de transporte en una institución suele ser dispareja, es decir, la demanda no es pareja durante la jornada laboral, ni durante los distintos días de la semana. Sin embargo, se requiere tener de una capacidad para atender los máximos de demanda para contar con un servicio óptimo<sup>161</sup>.
- La externalización de estos servicios permite liberar recursos humanos (chóferes<sup>162</sup>, mecánicos, administrativos, u otros<sup>163</sup>) y financieros (los costos son mensuales y no puntuales) que pueden focalizarse en las tareas más críticas y propias de la institución.

Con respecto al sistema de inventario del servicio, se concluye que este está correctamente clasificado y debidamente actualizado. El nivel de detalle permite la ubicación y antigüedad de los distintos bienes inventariados, su usuario en los casos que corresponde y su valorización en la mayoría de los casos pertinentes.

---

<sup>160</sup> LA Jefa del Departamento Administrativo del SERVIU de Valparaíso califica como exitosa su experiencia externalizando un 50% de los servicios de transporte requeridos.

<sup>161</sup> En entrevista con la Jefa del Departamento Administrativo del SERVIU de Valparaíso, informó que la demanda por servicios de transporte durante los meses de enero y febrero baja considerablemente.

<sup>162</sup> Actualmente el parque de vehículos de transporte es manejado por 22 chóferes, un 80% con calidad de funcionarios de planta, escalafón auxiliares, con grado 18 aproximadamente.

<sup>163</sup> Como por ejemplo los recursos que debe dedicar la unidad de informática al desarrollo de un software de gestión de flota o los recursos dedicados a la reparación de las instalaciones de los chóferes.

## 6.4 Procesos de Provisión y Producción

La evaluación de los procesos se realiza en base al grado de madurez que estos alcanzan en la institución. Se considera relevante analizar los procesos desde esta perspectiva, ya que las antiguas metodologías de evaluación estática (en base a definición de nudos críticos, identificación de las actividades, medición de los tiempos de proceso, etc.), no responde a la dinámica de las organizaciones actuales.

La realización de una evaluación para encontrar nudos críticos dentro de un proceso desde un agente externo, es una metodología limitada, puesto que al solucionarse el problema diagnosticado, la parte crítica del proceso se trasladará a otras etapas del mismo. Además, son los mismos responsables y ejecutores de los procesos los que suelen conocer con mayor profundidad su funcionamiento y las maneras de optimizar los procesos.

Las tendencias actuales apuntan a medir la madurez de los procesos<sup>164</sup> desde diferentes perspectivas en conjunto con facilitadores transversales de la organización que ayudan a mantener e implementar un mejoramiento continuo de los procesos al interior de la institución<sup>165</sup>. Desde este punto de vista, lo relevante a realizar en esta evaluación, no se concentra en el análisis de la secuencia lógica de un proceso, sino que más bien en la existencia de capacidades (facilitadores) que permitan que los responsables y ejecutores puedan realizar mejoras continuamente. Esta metodología permite incorporar las características dinámicas de los procesos actuales de las organizaciones modernas, que a diferencia del análisis antiguo basado en una visión estática<sup>166</sup>, ponen el énfasis en las capacidades de mejoramiento permanente, más que en la identificación de problemas específicos.

Esta metodología de análisis tiende a enfocarse en:

- Inclusión de las prácticas de institucionalización, que permiten asegurar que los procesos asociados con cada área de proceso serán efectivos, repetibles y duraderos.
- Guía paso a paso para la mejora, a través de niveles de madurez y capacidad.
- Transición del 'aprendizaje individual' al 'aprendizaje de la organización' por mejora continua, lecciones aprendidas y uso de bibliotecas y bases de datos de proyectos mejorados.

Para realizar esta evaluación se consideraran tres facilitadores de proceso, inspirados en la Auditoría de Proceso de Michael Hammer<sup>167</sup>.

**Diseño:** Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que se refiere al propósito que busca.

**Documentación:** Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que respecta a la documentación del proceso.

**Infraestructura Informática:** Busca evaluar el grado de apoyo que tiene el proceso en lo que se refiere a sistemas de información.

---

<sup>164</sup> Paul Harmon's Monthly Advisor Process Maturity Models of March 20, 2007, Michael Hammer, La Auditoría del proceso, abril 2007.

<sup>165</sup> Mutafelija B., Stromberg H.: Systematic Process Improvement using ISO 9001:2000 and CMMI. Artech House Computing Library. (2003).

<sup>166</sup> Brad Power, Process and Enterprise Maturity Model (2007).

<sup>167</sup> Michael Hammer es autor de cuatro libros, incluyendo el best-seller sobre "Reingeniería de la Corporación", uno de los libros más importantes de los años 90. Sus artículos y escritos han aparecido en las más importantes publicaciones de gerencia y negocios. Es ingeniero por formación, y enfoca su trabajo en los detalles operacionales y tecnológicos de las empresas.

El grado de avance de los procesos de acuerdo a estos facilitadores se resume en cuatro niveles, los que se clasifican de acuerdo a los siguientes parámetros:

**Cuadro II.13:  
Descripción de los Niveles de Madurez**

	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 4</b>
<b>Diseño</b>	El proceso no se ha diseñado. Se trabaja sobre antecedentes históricos.	El proceso se ha diseñado en algunos aspectos.	El proceso se ha rediseñado para mejorar su desempeño y para ajustarse a otros procesos de la institución.	El proceso se ha ajustado para adecuarse a las necesidades de los usuarios, proveedores y a los procesos interinstitucionales.
<b>Documentación</b>	La documentación es principalmente funcional.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	El proceso se ha certificado y la documentación describe las interacciones y las expectativas.	Hay una representación electrónica del proceso, que apoya su desempeño y gestión.
<b>Infraestructura Informática</b>	El proceso es apoyado por sistemas de información fragmentados o no existen sistemas que lo respalden.	El proceso es apoyado por un sistema de información a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema de información integrado, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la institución.	El proceso es apoyado por un sistema de información con arquitectura modular, generando indicadores de gestión asociados al proceso.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El cumplimiento de una de estas etapas, implica que se alcanza entre 80% y un 100% de satisfacción con los requerimientos establecidos.

En base a esta definición se puede ver el estado de madurez para cada uno de los procesos en la siguiente tabla:

**Cuadro II.14:  
Grado de Madurez de los Procesos**

Enumeración de Procesos		Nivel alcanzado en cada uno de los facilitadores		
Nombre	Producto estratégico	Diseño	Documen- -tación	Infraes- -trutura
Proceso de Asistencia Técnica	Programas y Proyectos de Vivienda	1	1	2
Proceso de Asignación de Subsidio Rural	Programas y Proyectos de Vivienda	2	2	3
Proceso de Pago de Subsidio Rural	Programas y Proyectos de Vivienda	2	2	2
Proceso de Asignación FSV y Localización	Programas y Proyectos de Vivienda	4	4	4
Proceso de Pago de FSV	Programas y Proyectos de Vivienda	4	4	4
Proceso de Asignación Subsidio DS 40	Programas y Proyectos de Vivienda	2	3	2
Proceso de Pago Subsidio DS 40	Programas y Proyectos de Vivienda	2	3	2
Proceso de Asignación Subsidio PPPF	Programas y Proyectos de Vivienda	2	3	2
Proceso de Pago Subsidio PPPF	Programas y Proyectos de Vivienda	2	3	2
Proceso de Asignación Subsidio Leasing	Programas y Proyectos de Vivienda	2	1	2
Proceso de Pago Subsidio Leasing	Programas y Proyectos de Vivienda	2	1	2
Revisión mediante sistema PAVEL	Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	4	3
Recepción de Obras de Pavimentación y A .Lluvias	Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	4	3
Revisión Solicitudes de Permisos de Rotura y Reposición Pavimentos	Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	4	3
Proceso de Fiscalización Obras de Pavimentación y de Aguas Lluvias	Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	3	3
Diseño de Proyectos	1. Programa Barrio 2. Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	3	3
Licitación de Proyectos	1. Programa Barrio 2. Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	3	3
Administración y Contrato de Obras	1. Programa Barrio 2. Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	3	3
Término de Obras	1. Programa Barrio 2. Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	3	3
Liquidación de Contrato	1. Programa Barrio 2. Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano	3	3	3

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En general los procedimientos del SERVIU cuentan con un nivel de desarrollo medio, considerando que algunos de ellos están bien documentados y evaluados. Sin embargo, todavía existen procesos con los que se trabaja solo a partir del Decreto y de manera funcional, siguiendo la forma histórica de

realizar las actividades. Estos son los procesos que se encuentran en niveles de documentación bajo 3, es decir: Proceso de Asistencia Técnica, Proceso de Asignación de Subsidio Rural, Proceso de Pago de Subsidio Rural, Proceso de Asignación Subsidio Leasing, Proceso de Pago Subsidio Leasing.

Dentro del Producto Programas y Proyectos Habitacionales, existe en detalle los Decretos para cada uno de los subsidios habitacionales, a partir de los cuales se debiese realizar la descripción y el diagrama de los procesos. No existen documentos oficiales que respalden la forma de actuar y proceder, por lo que la experiencia es la que dicta los pasos a seguir. Se debiesen escribir los procedimientos y poder aprobarlos en función de los lineamientos de los decretos.

Los Subsidios son los procedimientos que más desarrollados se encuentran, sin embargo el nivel de avance no es homogéneo en todos los casos. El Subsidio del Fondo Solidario de Vivienda es el que cuenta en estos momentos con la mejor descripción y avance de sus procedimientos, teniendo una descripción clara y detallada de las actividades, así como un detalle del flujograma, el cual ya ha sido evaluado y mejorado por el SERVIU Metropolitano.

En el caso de otros subsidios, como el DS 40 y el leasing, la base de actuar es el Decreto que lo norma y rige, sin embargo, existe un detalle grueso de la secuencia de actividades, registrado en un flujograma. Se debiesen formalizar la forma de proceder que existe en la actualidad y además realizar un detalle mayor de las responsabilidades y actividades de cada parte, para todos estos casos.

Los programas de construcción y de licitación de obras que se relacionan con los productos de Desarrollo Urbano y de Barrios, tienen un progreso mayor en la descripción del proceso ya que cuentan con un diseño de actividades y del proceso completo que se debe realizar para garantizar la producción del producto estratégico, sin embargo se debiese avanzar en clarificar la descripción de estos, pues se unifica en un solo documento el detalle de las actividades con el flujograma que debiesen seguir estas. Sería pertinente contar con los detalles de los procesos por separado para cada uno de los subproductos que guardan relación con licitaciones y programas de construcción. No parece suficiente contar con un único proceso que los incorpore a todos, ya que es de suponer que por la realidad particular de cada uno de los productos, debe haber diferencias de procedimientos, que aunque sean menores, deben estar aclaradas y dimensionadas. Lo mismo ocurre con las responsabilidades funcionales y operativas de los garantes de cada uno de estos procesos.

Los procesos, por lo tanto, debiesen ser formalizados y detallados de la siguiente forma:

- Un documento que describa las actividades y responsabilidades de cada una de ellas. Además de los resultados esperados.
- Un documento que especifique claramente un flujograma con la interconexión de las actividades.
- Indicar cuales serían los indicadores asociados a los procesos, por ejemplo tiempo de tramitación.

## **6.5 Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable**

Los elementos teóricos que se distinguen para la realización del análisis sobre asignación y transferencia de recursos, así como para el análisis principal agente se obtuvieron del documento Notas Técnicas<sup>168</sup> elaborado por la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos.

### **6.5.1 Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos**

Los mecanismos de asignación y transferencias de recursos desde el nivel central hacia el SERVIU están definidos claramente. Las distintas etapas del proceso de gestión ministerial son pertinentes, puesto que permiten en general un adecuado equilibrio entre los intereses de la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano. Los argumentos que avalan este juicio se presentan a continuación.

La realización del taller de planificación convocado por la División de Finanzas del MINVU en la cual se presentan a todos los SERVIU las prioridades ministeriales, las definiciones estratégicas, los indicadores de gestión y las metas ministeriales es una instancia adecuada y pertinente puesto que permite explicitar de manera homogénea los intereses que busca el nivel central.

La etapa de formulación presupuestaria a nivel del Servicio que culmina con la presentación del ante proyecto de presupuesto, considerando los lineamientos dictados por el ministerio es un proceso correcto.

La consolidación de los presupuestos por el nivel central para su discusión en el ejecutivo es un proceso que presenta tanto ventajas como desventajas. En el escenario actual, la negociación presupuestaria la realiza principalmente la Subsecretaría de Vivienda con la DIPRES, evaluando el presupuesto consolidado del ministerio. Si bien esa instancia permite asegurar una mirada nacional por parte de la Subsecretaría, no se fomenta la negociación de un presupuesto ajustado a la realidad de cada región, en nuestro caso, la Región Metropolitana. Es a la Subsecretaría en coordinación con cada SERVIU a quien le corresponde por Ley la función y proceso de elaboración presupuestaria, lo que permite garantizar la coherencia y consistencia de las políticas sectoriales y su expresión regional, lo que se refleja en los compromisos de cada periodo y priorizada en los presupuestos de cada año.

No obstante lo anterior, es posible pensar en fortalecer los mecanismos de negociación entre la DIPRES y cada SERVIU donde la definición del presupuesto pueda tener una mayor correspondencia con las particularidades de la región. Esta modificación atañe más a una forma de realizar la labor de elaboración presupuestaria, más que a un cambio en los roles o funciones que le competen a cada instancia gubernamental.

La realización de modificaciones a la etapa de discusión presupuestaria al interior del ejecutivo es un tema que podría ser analizado por los actores involucrados (DIPRES, SERVIU, Subsecretaría) con el fin de evaluar eventuales perfeccionamientos con miras a mejorar la asignación presupuestaria desde la perspectiva regional.

La etapa de programación física y financiera de las obras y la definición de las metas regionales y nacionales es apropiada. De igual modo, el monitoreo continuo por parte del departamento de control de gestión del MINVU y de la DIPRES resulta pertinente.

---

<sup>168</sup> Santiago de Chile, Enero 2007.

La asignación y transferencias de recursos desde el nivel central hacia cada servicio y asociado a cada programa es pertinente, puesto que mantiene en el SERVIU su rol ejecutor y en las instancias centrales las funciones de planificaciones y asignación presupuestaria.

Los procesos modificatorios que se dan a lo largo del año entre distintos servicios y entre distintos programas son acordes con las buenas prácticas en gestión pública permitiendo una asignación eficiente de los recursos y liberando los recursos que no se pueden ejecutar.

### 6.5.2 Producción externalizada y modalidades de pago

La provisión externalizada de los servicios de asistencia técnica mediante Entidades de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS) para el caso del FSV y por Prestadores Sociales de Asistencia Técnica (PSAT) en el caso del SHR y el PPPF es apropiada pero mejorable en algunos aspectos. Esta opinión se sustenta tanto en la revisión del diseño de esta institucionalidad<sup>169</sup> revisado por la Consultora, como en las evaluaciones del programa realizadas<sup>170</sup> y en la opinión de expertos<sup>171</sup> en la materia. Los espacios de mejora se detectan en la relación entre las EGIS/PSAT y el SERVIU en la etapa de Organización de la Demanda y la ausencia de mecanismos para evaluar independientemente la calidad del servicio entregado. Esta evaluación se sustenta en el análisis que se presenta a continuación:

Para efectos del siguiente análisis se entenderá por contrato al Convenio Marco suscrito entre las EGIS/PSAT y la SEREMI el que por añadidura incluye la normativa vigente que regula el FSV, el SHR el PPPF y la Resolución N°533, (V. y U.), de 1997 que fija procedimiento para prestación de servicios de asistencia técnica. Revisados los antecedentes previamente mencionados, se constatan los siguientes hallazgos:

El contrato no entrega al principal las herramientas adecuadas que le permitan realizar un correcto monitoreo de las actividades asociadas a la etapa de organización de la demanda y plan de habilitación social pre-selección del proyecto para el caso del FSV y de SHR y para la etapa de Organización de la Demanda y Postulación de proyectos para el caso del PPPF. El principal no tiene herramientas que permitan conocer de los contactos entre un potencial beneficiario y el agente, sino hasta el minuto en que se ingresa el proyecto a revisión al SERVIU. En este sentido, se considera que el intervalo de tiempo entre el primer contacto entre un interesado en acogerse al subsidio y el momento en que los servicios competentes toman conocimiento del interés no está siendo correctamente monitoreado, puesto que no existen mecanismos que permitan monitorear el actuar de las EGIS/PSAT ante posibles comportamientos oportunistas<sup>172</sup>.

El contrato entrega herramientas medianamente adecuadas que permitan asegurar la calidad del servicio entregado durante la etapa de organización de la demanda. Si bien en la etapa de Plan de Habilitación Social Post selección del proyecto se considera la realización de una evaluación de la implementación del Plan de Habilitación Social realizado por familias, esta carece independencia al

---

<sup>169</sup> Se refiere al Convenio Marco entre la SEREMI y las EGIS/PSAT descrito anteriormente y que se analiza en esta sección.

<sup>170</sup> El informe del FSV, de junio del 2006 señala que *“Las familias organizadas de grupos con apoyo de las EGIS son un actor clave en la definición de los proyectos habitacionales, en la fiscalización de las obras de construcción, y en el desarrollo de las actividades del Plan de Habilitación Social”*.

<sup>171</sup> Por ejemplo, Alejandro Toro Blanco, académico del Instituto de Vivienda de la Universidad de Chile (INVI) señala que *“nos parece que las EGIS pueden ser un aporte importante, en la generación de nuevos proyectos que den respuesta a las necesidades y demandas habitacionales con una visión local, que factibilicen proyectos y aporten en focalizar la acción habitacional”*.

<sup>172</sup> Entre posibles comportamientos oportunistas se pueden mencionar a modo de ejemplo la realización de cobros indebidos a los usuarios, la entrega de información incorrecta, etc.

ser realizado por la misma entidad que es evaluada. Por otro lado, la responsabilidad aplicar una metodología que permita evaluar el grado de satisfacción respecto de la labor realizada por la EGIS/PSAT puede ser en principio un buen instrumento. Sin embargo, la aplicación de dicha metodología podría ser más útil si se realizara desde el nivel central y con cobertura nacional y considerando la contratación de una Consultora especializada independiente, puesto que permitiría entre otras cosas, comparar los grados de satisfacción entre las distintas regiones, aprovechar las economías de escala y asegurar la validez de sus resultados al estar a cargo de especialistas en evaluación.

El contrato no incluye el desarrollo de estándares o indicadores que permitan un monitoreo adecuado de la etapa de organización de la demanda. Por ejemplo, no existen indicadores que permitan medir el tiempo desde que el ciudadano se contacta con una EGIS/PSAT hasta que el proyecto finalmente es ingresado al SERVIU. Tampoco existe un estándar o protocolo de atención que puede considerar entre otros, la entrega de material informativo estandarizado, envío de información de ciudadanos que han manifestado interés al SERVIU o SEREMI de manera que se pueda anticipar la demanda futura.

Si bien el contrato incorpora mecanismos que lo hacen exigibles, tales como la suspensión por seis meses, un año, o el término administrativo del contrato, se considera que se debieran incorporar otros mecanismos que no traigan consecuencias para las familias que están postulando. La suspensión de actividades o el término de contrato afecta el trabajo realizado hasta el momento con las familias. Además, en los casos en que el SERVIU deba asumir como EGIS/PSAT, significa una carga laboral no presupuestada para el SERVIU. Se debieran buscar otros mecanismos complementarios que eviten las consecuencias señaladas. A modo de ejemplo se pueden considerar la aplicación de multas pequeñas<sup>173</sup> en UF, asociadas al no cumplimiento de actividades de poca gravedad.

En términos generales, se observa que existe la definición de los roles de los distintos actores involucrados en la prestación de los servicios de asistencia técnica y social (EGIS, SERVIU, SEREMI, nivel central) es coherente y pertinente, si bien como se ha señalado anteriormente, se deben agregar o perfeccionar instrumentos que mejoren la etapa de organización de la demanda.

#### Modalidades de Pago a las EGIS y PSAT para el FSV y el SHR

El pago correspondiente a la Organización de la Demanda y Plan de Habilitación Social Pre Selección del Proyecto, que se realiza contra la selección del grupo o beneficiario individual y la obtención del correspondiente Certificado de Calificación Definitiva no permite asegurar la calidad de en la provisión de estas actividades. Si bien el pago se realiza contra el certificado de calificación definitiva y de selección del proyecto, así como del Plan de Habilitación Social aprobado por SERVIU, esto no asegura que la familia obtenga finalmente su vivienda y que el proceso no implique largos periodos de pausa y espera para las familias que anhelan su vivienda.

El pago correspondiente al Plan de Habilitación Social Post Selección del Proyecto, que se realiza contra la presentación de los antecedentes que acrediten el cumplimiento de las actividades correspondientes a este Plan y una vez aprobado el informe de evaluación de las familias asegura medianamente la calidad del Plan de Habilitación Social, en tanto el informe de evaluación de las familias no consiste en una herramienta objetiva para medir la calidad, puesto que la evaluación es conducida por la misma entidad que está siendo evaluada. Si bien, el hecho de que el SERVIU apruebe en primera instancia el Plan de Habilitación Social, y luego sea el encargado de asegurar su cumplimiento entrega un primer mecanismo para asegurar que las actividades comprometidas, eso

---

<sup>173</sup> Por ejemplo entre 1 y 20 UF dependiendo de la falta, del programa en que se opera y de si es primera vez o reincidencia.

no asegura necesariamente que la calidad de estas sea la adecuada. Por esta razón, es que la evaluación de parte de las familias cobras relevancia, siempre y cuando se pueda asegurar que quien conduzca la evaluación sea un evaluador independiente.

El pago correspondiente a la Elaboración de los Proyectos Técnicos que comprende la realización de todos los proyectos técnico-cuantitativos exigidos para postular es adecuado en tanto permite al SERVIU quien finalmente aprueba los proyectos técnicos asegurar su calidad. Sin embargo, se pone una nota de atención en la modalidad de pago que se hace en dos parcialidades y podría ser mejorado en atención a que al sujetar el segundo pago por un 50% a la aprobación de los proyectos de urbanización implica una carga financiera significativa y prolongada en el tiempo. Esto no colabora con la viabilidad económica de las EGIS<sup>174</sup>. Como es natural, los proyectos de urbanización tales como alcantarillado y agua potable, pavimentación y aguas lluvias, electricidad y proyecto de gases, suelen realizarse en una fase muy temprana de los proyectos. Sin embargo, el requisito de que todos estos deban estar aprobados, suele cumplirse muy cerca del final del proyecto, a pesar de que algunos de estos pueden estar aprobados individualmente. Es posible explorar alternativas tales como la segmentación de este pago asociando los distintos segmentos a cada proyecto de especialidad aprobado en vez de sujetar el pago total a la aprobación del el conjunto de proyectos.

El pago correspondiente a la Gestión Legal y Administrativa del Proyecto, que se realiza en dos parcialidades, es apropiado en tanto la primera parcialidad (50%) se efectúa contra la selección del grupo o beneficiario individual, el otorgamiento del permiso de edificación respectivo y la firma del contrato de construcción de las obras, lo que permite asegurar que se han realizado las actividades conducentes a la materialización del proyecto. La segunda parcialidad (50%) que se entrega una vez recepcionadas y aprobadas las obras por el ITO correspondiente y por la Dirección de Obras Municipales, así como obtenidas las aprobaciones de los servicios competentes y efectuadas las respectivas inscripciones en el Conservador de Bienes Raíces asegura también el correcto término de las labores asociadas a esta etapa.

Con respecto al pago del subsidio referentes a la adquisición de vivienda existente, y que se realiza previa comprobación por el SERVIU del cumplimiento de las actividades correspondientes al Plan de Habilitación Social sirve como mecanismo para hacer exigible las condiciones del contrato.

#### Modalidades de Pago a las PSAT para el PPPF

El pago correspondiente a la etapa de organización de la demanda y postulación de proyectos que se realiza una vez seleccionado el proyecto por el SERVIU respectivo permite asegurar el cumplimiento de las actividades asociadas. De igual modo, el pago correspondiente a la gestión de proyectos e inspección técnica de obras se realiza una vez desarrolladas todas las actividades involucradas en esta etapa y entregados los documentos que lo certifiquen, lo que permite asegurar la conformidad en materia de calidad por parte del SERVIU previa realización del pago.

El pago correspondiente a la etapa de elaboración y ejecución del Plan de Habilitación Social, que se aplica sólo a los proyectos postulados en forma colectiva, y que contempla dos etapas, es pertinente puesto que se realiza una vez completadas todas las actividades consideradas en esta etapa. Se destaca particularmente el hecho de que se debe contar con la aprobación de la mayoría absoluta de las familias o su representante legal. Lo que legitima la finalización de esta etapa.

---

<sup>174</sup> Entrevista realizada a persona responsable de una EGIS

## **6.6 Mecanismos de Auditoría, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos.**

Analizando desde el punto de vista de la dependencia de la función de auditoría, su ubicación externa al servicio se considera muy oportuna. Esta ubicación externa, le permite Auditor Ministerial evaluar y auditar a todas las divisiones de manera absolutamente imparcial, alejado de sesgos que puedan darse por las relaciones interpersonales e incluso alejadas de la posible presión jerárquica que la Dirección pudiera ejercer

Los mecanismos de auditoría utilizados se encuentran claramente definidos. La elaboración del Plan Anual de auditoría es un aporte para la gestión de esta unidad, ya que le permite anticiparse a los requerimientos que irán surgiendo y prever la carga de trabajo.

En lo que se refiere a la participación directa del SERVIU Metropolitano en la Gestión de riesgos, la Matriz de Riesgo es una herramienta que permite mantener un monitoreo de los riesgos que presenta el servicio y elaborar medidas conducentes a superarlos. Se considera que esta actividad se encuentra debidamente depositada en unidades y responsables claros con tareas debidamente asignadas. Sin embargo, no se considera eficiente desde la perspectiva institucional que esta actividad se realice de manera tan diseminada entre tantos actores. Si bien la labor de coordinación general recae en el Jefe de Gabinete de la Dirección, este responsable no está unido al desarrollo de los demás instrumentos de gestión del SERVIU, como lo son CDC, PMG, Sistema de Gestión de calidad y el Plan de Gestión de Calidad. Esto permitiría realizar mejoramientos de manera más integral a los sistemas y retroalimentar con la información de riesgos de la Matriz a los procesos o unidades más vulnerables. Por lo tanto se debería radicar esta Matriz en la misma unidad en la que se concentran los otros instrumentos de gestión, con el fin de lograr mayores sinergias en los procesos de mejoramiento. Este aspecto se incorpora en la recomendación de ajustes a la estructura organizacional.

En relación a la rendición de cuentas, la institución se rige por las disposiciones que sobre rendición de cuentas se establecen en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones que para tales efectos ha impartido la Contraloría General de la Republica, lo que hace que éstas se consideren adecuadas, dado que es una normativa gubernamental, en la cual no caben excepciones.

De la misma forma, se considera que la rendiciones de cuentas públicas son un mecanismo que aporta a la participación ciudadana, ya que da a la comunidad la posibilidad de asistir e intervenir en los procesos de rendición de cuentas incorporando sus inquietudes y respondiendo a sus consultas. La realización de esta actividad de manera anual se considera adecuada, sin perjuicio de que es muy oportuno que éstas cuentas se encuentren permanentemente disponibles en la página web del servicio.

De la misma manera, la elaboración de un instrumento como el BGI, resulta una herramienta de gran utilidad tanto para el sector privado y publico. Se considera que desde la perspectiva ciudadana, la presencia de estos informes a la ciudadanía, debe ser de fácil acceso y en una perspectiva histórica, por lo que es fundamental que estos BGI se encuentren disponibles en la red, ya que como se presentó en la parte descriptiva, desde el año 2007 éste no está disponible en la web.

Finalmente, respecto a la transparencia, el mecanismo establecido por el SERVIU Metropolitano para su relación con los ejecutores es la asignación de recursos de su oferta de requerimientos es la Licitación Pública. Esta herramienta de gran uso en el Sector Público, cuenta con reputación y es

ampliamente conocida y aceptada por quienes pudieran estar en condiciones de presentarse en dichas licitaciones.

El Gobierno de Chile, en un esfuerzo por mejorar y aumentar la Transparencia del Sector Público se ha fijado nuevas metas, las que para el SERVIU Metropolitano constituirán desafíos en este aspecto.

Los desafíos que se plantean apuntan en las siguientes direcciones:

1. Información sobre Recursos Humanos del Sector Público

a.- Junto con el Informe de Finanzas Públicas que anualmente la Dirección de Presupuestos publica y envía al Congreso, se pondrá a disposición de los parlamentarios y el público en general, el informe Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público.

b.- En la misma ocasión, la Dirección de Presupuestos entregará a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos un informe consistente en un catastro de la situación contractual de los funcionarios del sector público a honorarios, por servicio. Este informe incluirá una cuantificación del personal a honorarios que, pudiendo tener contrato por doce meses, cumple funciones calificadas como no habituales.

2. Información sobre Programas de Empleo con Apoyo Fiscal

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social enviará trimestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos un reporte de las coberturas de los programas de empleo con apoyo fiscal. En caso que el Parque Metropolitano de Santiago participe de estos programas, deberá informar.

3. Respuesta a Solicitudes de Información de la Comisión Especial Mixta de Presupuesto

Una vez despachada la Ley de Presupuestos del Sector Público para 2008, el Ministerio de Hacienda, con la colaboración de la Unidad de Asesoría Presupuestaria del Congreso Nacional, efectuará una recopilación de las solicitudes de información efectuadas en las diferentes subcomisiones de presupuestos y que no hayan sido respondidas aún por el Gobierno. Luego, procederá a oficiar a los ministros respectivos para que las respuestas correspondientes se remitan al Congreso Nacional en los plazos acordados. La señalada recopilación incluirá también los compromisos que hayan asumido formalmente los representantes del Gobierno durante la discusión presupuestaria.

Algunos de estos aspectos, como lo referente a Información sobre Recursos Humanos, ya se han incorporado en los mecanismos de información a la ciudadanía del SERVIU y a la fecha de entrega de este informe, los desafíos que plantea la ley ya han sido incorporados en gran medida, dado que el 20 Abril de 2009 esta Ley entró en vigencia.

## **6.7 Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión de la información**

### **6.7.1 Seguimiento y monitoreo**

El SERVIU Metropolitano cuenta con adecuados instrumentos de monitoreo y gestión de la información conformados por los distintos sistemas del PMG (especialmente el SIG), el sistema de gestión de calidad que se desprende del proceso de certificación por norma ISO 9001, y el plan de gestión de calidad impuesto desde el nivel central. Sin embargo, se hace presente al igual que en la sección de estructura organizacional, la preocupación por la pérdida de sinergias entre los distintos instrumentos de monitoreo, producto de su trabajo independiente en distintas unidades del servicio. Asimismo, el creciente aumento en la cantidad de información recolectada en cada uno de estos

distintos sistemas, levanta el desafío de contar con una importante capacidad de análisis y de mecanismos adecuados para incorporar las acciones que se desprendan de dicho análisis a la gestión del servicio.

En primer lugar, existe una clara definición de los responsables y de los plazos para la correcta formulación y ejecución de los PMG. Existe un coordinador general y coordinadores específicos para cada sistema. Si bien las coordinaciones específicas recaen en las unidades y los responsables adecuados, la radicación de la coordinación general de los PMG en la unidad de Contraloría Interna no corresponde a las funciones propias de una contraloría<sup>175</sup>. El pronunciamiento por parte del director respecto a los avances del PMG es también oportuno en tanto da cuenta de un involucramiento de la dirección en el monitoreo y permite corregir o justificar aquellos sistemas donde los avances no van de acuerdo a los compromisos acordados con DIPRES. En conclusión, el PMG es un instrumento adecuado para el monitoreo y la gestión de la información al interior del SERVIU.

Con respecto al Sistema de Información para la Gestión del SERVIU RM (SIG), se considera que cuenta con un diseño e implementación correcta, contando con 44 indicadores como se señala en la parte descriptiva. Existen responsables específicos de cada indicador y un responsable general que es el Contralor Interno. Los responsables específicos están bien asignados en función de su cargo y unidad a la que pertenecen, sin embargo, la coordinación general de sistema no debiese recaer en el Contralor Interno en atención a que son funciones que se alejan de las funciones propias<sup>176</sup> de una unidad de Contraloría<sup>177</sup>. El pronunciamiento por parte del director respecto a los indicadores del SIG es también oportuno en tanto da cuenta de un involucramiento de la dirección en el monitoreo y permite corregir aquellos indicadores que no avanzan de acuerdo a las metas de gestión. En conclusión, el SIG es un instrumento adecuado para el monitoreo y la gestión de la información al interior del SERVIU.

En segundo lugar, se destaca de manera muy positiva, el trabajo realizado por la unidad de sistemas en lo que respecta al liderazgo de los procesos de certificación bajo norma ISO en el Servicio. Se observa un avance sostenido<sup>178</sup> en materia de certificación lo que da cuenta de una utilización y apropiación adecuada de esta herramienta. Sin embargo, llama la atención la ubicación de esta unidad en la estructura organizacional, dependiendo de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales que es una unidad operativa. Se considera que lo adecuado es que esta unidad se ubique en una unidad de soporte de manera que pueda brindar apoyo de manera transversal a las distintas unidades del servicio.

En tercer lugar, se evalúa que el plan de gestión de calidad es un buen instrumento de monitoreo. Este pone énfasis en los principales productos estratégicos, definiendo claramente metas, indicadores, verificadores, periodicidades y responsables. Existe un manual con instrucciones precisas para su ejecución, definiendo los productos esperados, los responsables, los plazos de entrega y los mecanismos de actuación ante no conformidades. Asimismo, se encuentran definidas de ante mano las fórmula de evaluación del cumplimiento del plan. La implementación del plan es apoyada por el sistema de información SharePoint con que ayuda a gestionar la información asociada a la implementación del plan.

---

<sup>175</sup> En la sección sobre estructura organizacional se recoge este antecedente y se proponen modificaciones al respecto.

<sup>176</sup> La Unidad de Contraloría debe focalizarse en las funciones que le asigna el Artículo N° 43, del D.S. N° 355/76.

<sup>177</sup> Esta situación se evalúa en la sección de estructura organizacional.

<sup>178</sup> El año 2006 se certificaron los sistemas de Capacitación y Planificación/Control de Gestión del PMG así como la Unidad de Revisión e Inspección de Obras Particulares (URIPOP). El año 2007 se certifica el sistema de Compras y Contrataciones y el de Evaluación del Desempeño del PMG. El año 2008 se certifican los procesos del Fondo Solidario de Vivienda, de Expropiaciones, de Obras Sectoriales y de la Unidad de Rotura y Reposición de Pavimentos.

## **6.7.2 Fiscalización, inspección, supervisión y evaluación**

El SERVIU cuenta con los mecanismos suficientes para la fiscalización e inspección de las obras ejecutadas por sus contratistas. El Manual de Inspección Técnica de Obras, define claramente metodologías e instrumentos tanto para la planificación, como para el control técnico y administrativo de las obras, al igual que actividades administrativas reglamentarias. Asimismo, las funciones, y atribuciones del ITO se encuentran definidas, al igual que las responsabilidades del autocontrol por parte del mandante.

La supervisión y fiscalización de las EGIS/PST es insuficiente en algunas de las etapas del proceso. Si bien existen instrumentos para la supervisión de la ejecución del PHS, no se constatan instrumentos para supervisar de manera completa la etapa de organización de la demanda. Si se constata la existencia de un procedimiento y un mecanismo de evaluación semestral de las EGIS/PSAT, el que cuenta con una pauta de evaluación con criterios de evaluación definidos de manera general. También se constata la existencia de controles de legalidad de los requisitos habilitantes para la constitución como EGIS/PSAT.

El proceso de evaluación semestral de las EGIS/PSAT por parte del SERVIU es correcto. Se definen claramente los integrantes de la comisión calificadora, los plazos en los que debe llevarse a cabo la calificación, los criterios y puntajes de evaluación a partir de una pauta y el traspaso de la responsabilidad del proceso desde el SERVIU a la SEREMI MINVU para la notificación de las EGIS/PSAT.

Se destacan los lineamientos presentados para la creación del Sistema de Control del Desempeño EGIS/PST 2009 consistente de la plataforma de seguimiento pre-selección de proyectos y la plataforma de seguimiento a la ejecución de proyectos. En primer lugar, este sistema aborda una etapa particularmente desprotegida en términos de supervisión como lo es la etapa de organización de la demanda. Sin embargo, se estima que esta no debe limitarse a la generación de indicadores a partir del ingreso de proyectos a SERVIU Metropolitano, sino que estos debieran comenzar a partir desde que el ciudadano realiza el primer contacto con la EGIS con la intención de obtener una solución habitacional. En segundo lugar, se destaca la incorporación en la plataforma de seguimiento de ejecución de proyectos la información del PAC o PGC a través del cruce de indicadores y gestión de reclamos, puesto que mejora la información disponible para la evaluación de las EGIS/PSAT.

## **6.8 Instrumentos que utiliza el SERVIU Metropolitano para retroalimentar e informar de su gestión a la Subsecretaría de vivienda y Urbanismo y a la SEREMI de Vivienda**

Los sistemas de información que soportan la retroalimentación e información entre la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano, son suficientes para la provisión de los productos estratégicos, sin embargo se constata que el uso de los sistemas de soporte informático incomoda en alguna medida a los servicios descentralizados. Si bien se da cuenta de un sistema de informes periódicos e instancias que permiten el tránsito de las directrices ministeriales, se observa una falta de participación del SERVIU en el diseño de los sistemas de soporte informático, lo que se traduce en sistemas que no se ajustan en su totalidad a las necesidades de los servicios descentralizados. A continuación se presenta el análisis que fundamenta los juicios emitidos.

En cuanto a la relación formal entre el SERVIU y las diferentes Divisiones de la Subsecretaría, así como con la propia Subsecretaría y la SEREMI, se registró un sistema de reuniones e informes que

junto a las instancias como el Comité de Proyectos, permiten el tránsito de las directrices ministeriales y de gestión sectorial en, primero, la formulación del presupuesto y los programas y carteras de proyectos, y, en segundo lugar, su seguimiento y corrección de ser necesario.

Se observa una cercana e integrada gestión que hacen las Divisiones de la Subsecretaría, con el SERVIU, cada una en función de temas o dimensiones particulares de la ejecución de las inversiones y presupuesto sectorial. Así entonces el sistema de reuniones, informes, intercambio de información de base (postulantes, costos, capacidades de ejecución, emergencias, gasto y otros), comités, y regular comunicación entre jefaturas divisionales y la propia Dirección del SERVIU Metropolitano, dan cuenta de una efectiva integración y ejecución de cada uno de los componentes en la relación institucional definida en la ley.

En forma adicional a esto, se registra en todo el equipo ministerial una visión común en cuanto a los desafíos de la modernización de la gestión, en particular en relación con el SERVIU, la que se sintetiza en una aspiración por una mayor flexibilidad o facilidad de adecuación de este Servicio, frente a los desafíos de una nueva política sectorial, que como nunca antes exige del SERVIU capacidades de desempeño en áreas no tradicionales como son la supervisión de nuevos intermediarios en la ejecución de proyectos de vivienda, la capacitación de comunidades, la asistencia técnica a municipios, y otras similares derivadas de la directriz que resta funciones de ejecución directa al SERVIU y las traslada a otros actores, reservando para el Servicio tareas de coordinación, supervisión, y otras similares.

Todo ello en pos de un sistema de provisión de bienes habitacionales que enfatiza la calidad, la integralidad, y la triple dimensión vivienda, barrio y ciudad como los ejes simultáneos de la gestión sectorial.

Sin embargo, subsiste el anhelo de fortalecer decisivamente a la SEREMI en cuanto al desarrollo de sus capacidades de planificación, programación y seguimiento de ejecución de proyectos, en particular atendiendo al importante aporte que representa potencialmente la incorporación a las carteras de proyectos, la visión del ordenamiento territorial como elemento de integralidad y eficiencia en el desarrollo urbano. La escasa presencia de la SEREMI se evidencia en la falta de instrumental de programación y en la poca actividad desempeñada por esta repartición en el seguimiento de la ejecución de proyectos por parte del SERVIU. Las hipótesis para explicar esta debilidad de la SEREMI, van desde la insuficiencia de capacidades técnicas y humanas, hasta los incentivos a una comunicación directa entre el SERVIU y la Subsecretaría en base a su cercanía geográfica y mayores capacidades instaladas.

A partir de estas consideraciones, los instrumentos y procedimientos que emplea el sector para integrar las acciones cuantificables del SERVIU Metropolitano con las políticas sectoriales, así como el seguimiento de ellas son pertinentes y efectivos. El desarrollo de eventuales nuevas herramientas orientadas a la evaluación de las dimensiones menos cuantificables de la gestión (calidad, satisfacción del usuario, integralidad, etc.) constituye de seguro un desafío a implementar.

En lo que se refiere al soporte informático, se pone de manifiesto una dualidad de opiniones. Si bien por un lado todos los actores reconocen la necesidad de contar con sistemas de información unificados con el nivel central, se reclama por sistemas que se ajusten de mejor manera a sus necesidades, y que se comuniquen entre sí, evitando el tener que ingresar información similar dos veces en distintos sistemas. Estos reclamos se concentran mayormente en lo que se refiere al Rukan y al SIGFE, lo que es coincidente también con un estudio elaborado por el Instituto de Políticas Públicas de la UC donde se consigna:

- *“Pudo constatar que el sistema RUKAN no ha cumplido con las expectativas de sus usuarios a nivel de SERVIU”*
- *“El sistema no otorga información que sería pertinente para el trabajo en los SERVIU y tampoco es consistente con los requerimientos de información que exigen otras entidades, como los PMG o convenios de desempeño”*
- *“Tampoco existe, a nivel de SERVIU, satisfacción con la interacción del RUKAN con sistemas como el SIGFE”*

Para superar esta situación se debe generar un compromiso permanente por atender oportunamente los problemas y requerimientos reportados por sus usuarios, no sólo de manera reactiva ante desperfectos, sino que buscando también incluir funcionalidades que disminuyan la carga de trabajo de los usuarios poniendo especial énfasis en la interoperabilidad de los distintos sistemas de información existentes, de tal forma que los sistemas no solo alimenten e informen al Ministerio, sino que sean también de utilidad para el propio SERVIU Metropolitano. En la actualidad sólo se constata un trabajo reactivo.

También es fundamental que la Subsecretaría promueva espacios de participación para los usuarios de los sistemas y conceda niveles crecientes de deliberación en la toma de decisiones en la etapa de diseño.

## **6.9 Comparar la Gestión Organizacional del SERVIU Metropolitano con respecto a otros SERVIU**

El objetivo último que se persigue con este análisis es saber si las recomendaciones que se realizan con respecto al SERVIU Metropolitano son posibles de extrapolar a otros SERVIU, en particular, a los analizados por la Consultora.

En el primer punto se realiza la comparación de las estructuras organizacionales de los SERVIU de la región de Valparaíso y Aysén. La comparación utiliza como insumo la descripción realizada de la estructura orgánica del SERVIU Metropolitano realizada en el punto 3.2 y la descripción de la estructura orgánica de los SERVIU de la región de Valparaíso y Aysén realizada en el punto 3.10.

En el segundo punto se evalúa la replicabilidad de las recomendaciones realizadas al SERVIU Metropolitano en el informe final preliminar. Del total de recomendaciones presentadas en dicho informe, se seleccionó aquellas que a juicio de la consultora tenían una alta probabilidad de ser replicable en regiones y que se enmarcaban dentro de los temas estratégicos que la Consultora definió para los SERVIU regionales en base a la primera visita a terreno (Sistemas de Información, Socios Estratégicos, Territorialidad, Estructura Organizacional, Atribuciones y Responsabilidades). Además se conformó una categoría otros temas de gestión que agrupó otros temas que la Consultora consideró interesantes de analizar en regiones. Algunas de estas recomendaciones fueron modificadas en su forma de manera que fueran adaptadas al contexto de los SERVIU regionales.

### **6.9.1 Comparación Estructuras Organizacionales**

En términos generales las estructuras organizacionales de los SERVIU analizados son bastante similares. Esto es bastante esperable puesto que la estructura orgánica básica está normada por el

D.S. 355 (V. y U.) de 1976 sin considerar mayores diferencias entre las estructuras orgánicas en cada región. Sin embargo es posible detectar ciertas diferencias que ameritan un análisis, el cuál se presenta a continuación.

### **Área de Negocios**

La existencia en el SERVIU Metropolitano de dos unidades distintas para realizar las funciones que en otras regiones realiza el Departamento Técnico, se explica en base a las dimensiones superiores que tiene el SERVIU Metropolitano.

La división que se realiza en el caso del SERVIU Metropolitano, responde a las distintas líneas de negocios que se pueden distinguir al interior de un departamento técnico de cualquier SERVIU. Por un lado están las materias “técnicas” relacionadas con los temas de Obras Viales y Pavimentación principalmente relacionados a temas urbanísticos y por otro están las materias “técnicas” relacionadas a Vivienda y Equipamiento Comunitario que estarían más asociados al eje de trabajo en vivienda. En base a este análisis, se concluye que las distintas configuraciones entre la estructura organizacional del SERVIU Metropolitano y los SERVIU regionales son razonables y esperadas.

### **Áreas de Soporte**

La existencia en el SERVIU Metropolitano de tres unidades distintas para realizar las funciones que en el SERVIU de Valparaíso son realizadas por dos y en el SERVIU de Aysén son realizadas por una responde nuevamente a las dimensiones superiores que tiene el SERVIU Metropolitano, lo que se considera adecuado y justificado en base a los argumentos que se presentan en el siguiente párrafo.

La división que se hace en el caso del SERVIU Metropolitano responde a las distintos tipos de soporte que se pueden distinguir. Por un lado está el soporte administrativo, donde se manejan principalmente los temas relacionados con el personal. Por otro lado, están los temas de soporte general tales como adquisiciones, movilización del personal y mantención de los edificios. Finalmente están los temas financieros, donde se agrupan los temas presupuestarios y de contabilidad.

### **Áreas de Atención a Público**

La dependencia de la OIRS y las delegaciones provinciales de la dirección en los casos del SERVIU de Valparaíso y del SERVIU de Aysén, se puede atribuir a que en estas regiones estas unidades cumplen un rol en primera instancia de cobertura territorial o de presencia. Tanto la Región de Valparaíso como la Región de Aysén, tienen una extensión geográfica superior a la de la Región Metropolitana, lo que representa un desafío especial y distinto al que representa el tema de la territorialidad en el caso de Santiago. Esta diferencia en la configuración se considera apropiada y se puede justificar en base a los siguientes antecedentes.

Se puede destacar el hecho de que las vías de comunicación terrestre tienen un menor desarrollo en regiones que en Santiago, y que la población rural es mayor en regiones que en la capital. Todos estos factores se convierten en elementos que dificultan a aquellos ciudadanos que habitan en las Zonas más periféricas de sus regiones el acudir al SERVIU regional, por lo que la dependencia directa de la dirección de la OIRS y las delegaciones provinciales es adecuada.

## 6.9.2 Replicabilidad de las Recomendaciones

Para analizar la potencial replicabilidad de las recomendaciones realizadas al SERVIU Metropolitano hacia otras regiones, se procedió a agrupar las recomendaciones realizadas en base a los 4 temas estratégicos definidos, más la categoría otros temas de gestión, para luego validar en terreno con los agentes clave<sup>179</sup> dentro de cada servicio la pertinencia de aplicar dicha recomendación<sup>180</sup>.

Las conclusiones se basan tanto en las opiniones que se pudieron recoger en cada uno de los SERVIU, como en la información de contexto que se había levantado durante la primera visita a terreno y que se describe en la sección 3.10

### Sistemas de Información

En lo que respecta a sistemas de información, se seleccionaron 3 recomendaciones para ser validadas por las por respectivos servicios regionales. A continuación se presenta las opiniones que se recogieron frente a cada recomendación y la conclusión final de la consultora respecto a la replicabilidad de la recomendación.

**Cuadro II.15:  
Recomendación I Sistemas de información**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Es fundamental que la Subsecretaría promueva espacios de participación para los usuarios de los sistemas de información para retroalimentar y conceda niveles crecientes de deliberación en la toma de decisiones en la etapa de diseño.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Existe acuerdo en la necesidad de considerar mejor las necesidades de los servicios regionales en materia de sistemas de información.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera positiva la recomendación, y se agrega la necesidad de que el nivel central permita el acceso para lectura a sus bases de datos, de manera de poder realizar reportes o nutrir sistemas de información locales.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es en términos generales replicable. En particular se destaca como beneficiosa la solicitud realizada desde Valparaíso de tener acceso de lectura a las bases de datos del nivel central, ya que podría ser también de utilidad para otros SERVIU grandes como los de la región de Metropolitana y del Bio-Bio.

<sup>179</sup> En Aysén se entrevistó a: Víctor Cárdenas - Director SERVIU, Verónica Vargas - Jefe Departamento de Operaciones Habitacionales, Eduardo Navarro - Jefe Departamento Técnico, Oscar Rauch - Encargado PAC, Ismael Infante - Jefe Departamento de Programación y Control, Gustavo Casanova, profesional Departamento de Programación y Control, Alexis Saavedra - SEREMI MINVU Aysén. En Valparaíso se entrevistó a: Miguel Toledo – SEREMI MINVU Valparaíso, Merina Paz – Jefa de Planes y Programas, Karen Alaluf – Jefa Unidad de Informática, María Luisa Guerrero – Jefa Departamento de Programación y Control, Erica Perz – Jefa Departamento Operaciones Habitacionales, Marcelo Mardones – Jefe Departamento Técnico, Maressa Jeria – Jefa Departamento Administrativo.

<sup>180</sup> La metodología para el análisis de replicabilidad fue enviada y aprobada por Dipres en forma previa a las visitas a terreno y se encuentra contenida en el documento Metodología Análisis de Replicabilidad de Febrero de 2009.

**Cuadro II.16:  
Recomendación II Sistemas de información**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Con respecto a los sistemas de información, priorizar la inversión en interoperabilidad de los sistemas en particular entre el Rukan y el SIGFE. Complementariamente, los encargados de ingresar información a Rukan debiesen poder obtener reportes sobre los resultados generados con su información. La retroalimentación de la información dirigida al personal responsable de ingresar información representa un incentivo clave para todos los actores y usuarios.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se manifiesta acuerdo con la recomendación. Se menciona como ejemplo el doble requerimiento de ingresar los pagos al sistema de pagos y de emitir la resolución cuando debiese bastar sólo con el ingreso al sistema de pagos.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera adecuada la recomendación. Se recalca que la necesidad de permisos para generar reportes es crítica, no sólo para los usuarios que ingresan datos sino también para otros profesionales que deben realizar reportes. Además se enfatiza la falta de interoperabilidad en el Sistema de Pago de Subsidios y el SNAT III

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable tanto en lo que respecta al énfasis en materia de interoperabilidad como en materia de facilitar permisos para la generación de reportes a los usuarios de regiones.

**Cuadro II.17:  
Recomendación III Sistemas de información**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Con respecto a los sistemas de información, asegurar y aumentar la participación y compromiso de usuarios finales en la etapa de diseño o rediseño de sistemas de información manejados a nivel de la Subsecretaría, en particular los funcionarios de los SERVIUS involucrados. Esto implica comunicar por parte de la Subsecretaría a los SERVIUS la agenda de diseño y mejoramiento de los sistemas de información y generar mesas de trabajo con los futuros usuarios y operadores de los sistemas.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Sería positivo, pero la lejanía geográfica de Aysén tiende a desincentivar su participación presencial de actividades realizadas en la capital por razones de economía en los traslados.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Existe coincidencia en la necesidad de mayor participación en la etapa de diseño. Además, se enfatiza que sería positivo también disponer de espacios de participación en la etapa de desarrollo para los SERVIU que tienen cierta capacidad de desarrollar sistemas de información.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La replicabilidad de la recomendación es sólo general, puesto que la participación presencial (ej.: mesas de trabajo) estaría limitada para regiones extremas como Aysén. Como se describió anteriormente, existen antecedentes de fallas en los sistemas soportados por el nivel central, por lo que se releva la importancia de aumentar la participación y el compromiso de los usuarios finales con la adopción de los

## Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades

En lo que respecta a estructura organizacional, atribuciones y responsabilidades, se seleccionaron 6 recomendaciones para ser validadas por las por respectivos servicios regionales. A continuación se presenta las opiniones que se recogieron frente a cada recomendación y la conclusión final de la consultora respecto a la replicabilidad de la recomendación.

**Cuadro II.18:**  
**Recomendación I Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	La Subsecretaría debiera analizar en profundidad la capacidad institucional de la SEREMI Metropolitana para cumplir con su función de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha política. A partir de este análisis proponer los reforzamientos de instrumental técnico y recursos humanos que sean pertinentes. En similar sentido, se postula que las SEREMI podrían aumentar su participación en el proceso de programación de obras, tomando las orientaciones estratégicas de gestión desde la División, y armar en esa repartición los programas de inversiones.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	En la región de Aysén no se perciben problemas asociados a una falta de capacidad de la SEREMI
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	No existe una visión unánime sobre esta recomendación. Si bien el SEREMI concuerda con la recomendación, a nivel del SERVIU no se tiene el mismo diagnóstico evaluando como correcta la capacidad institucional de la SEREMI.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La replicabilidad de la recomendación es sólo parcial. El caso de la SEREMI metropolitana es muy especial debido a su cercanía con el nivel central. Esto genera incentivo a que esta sea “saltada” en la articulación SERVIU Metropolitano y Subsecretaría. Esto podría también ocurrir en menor medida en regiones grandes donde existe un involucramiento mayor por parte del nivel central.

**Cuadro II.19:**  
**Recomendación II Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Formalizar la actual estructura organizacional mediante resolución de la Ministra de (V. y U.) para resolver las diferencias existentes entre las estructuras formales de las reales.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	No se reconoce una diferencia sustancial entre el organigrama oficial y el real. Si se reconoce que las funciones definidas en el D.S 355 están obsoletas, ya que varias ya no se realizan, algunas son realizadas por departamentos distintos y muchas otras funciones nuevas no están consideradas
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera una oportunidad positiva, siempre y cuando se tomen en consideración las particularidades de las regiones.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable para las regiones, pero se enfatiza la importancia de considerar las particularidades regionales.

**Cuadro II.20:**  
**Recomendación III Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Si se desea consolidar los avances que ha tenido el país en los que respecta a su política urbano habitacional en los últimos 30 años, se hace imperiosa la realización de una readecuación organizacional para todo el MINVU y que necesariamente involucrará la readecuación orgánica tanto de las SEREMI como de los SERVIU. Las prioridades para afrontar esta situación deben ir de la mano de un fortalecimiento de las SEREMI y redoblar los esfuerzos en la definición de políticas nacionales que consideren las particularidades regionales.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Si bien se reconoce la obsolescencia de la estructura organizacional general del MINVU, se señala que el tema de la SEREMI no es prioritario, como si lo sería la definición de políticas que consideren las particularidades regionales.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	La recomendación se considera apropiada. Se agrega también la oportunidad de formalizar una figura que permita el traspaso de fondos del FNDR a los SERVIU en los casos en que el GORE lo considere oportuno.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable de manera parcial. Los énfasis de la readecuación pueden variar dependiendo de la región.

**Cuadro II.21:**  
**Recomendación IV Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Con el fin de mejorar la eficacia de diversos mecanismos de gestión, se recomienda concentrar en una unidad de perfil gestor los instrumentos y mecanismos de gestión transversales del servicio tales como CDC, PMG, Matriz de Riesgo, SIG, Certificaciones ISO, etc.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se comparte el diagnóstico, razón por la cuál recientemente se contrató un profesional en el Departamento de Programación y Control Físico que ha asumido la coordinación de todos los instrumentos recomendados salvo el PGC que se encuentra en el Departamento Técnico. Se manifiesta que esta medida ha tenido una buena evaluación.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se comparte el diagnóstico, razón por la cual existe un diseño que en el mediano plazo debiera converger a que todos los instrumentos y mecanismos mencionados se encontrarán radicados en el departamento de programación y control físico.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación ha sido o está siendo implementada en los SERVIU regionales, lo que valida en parte la recomendación hacia el SERVIU y abre buenas perspectivas para explorar su replicabilidad en otras regiones.

**Cuadro II.22:**  
**Recomendación V Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Para mejorar los mecanismos de coordinación con agentes externos se recomienda incorporar a actores de la sociedad civil, del mundo privado o de organismos multinacionales, que puedan ayudar a otorgar mayor legitimidad social a las instancias de coordinación, entregar retroalimentación u ofrecer apoyo en la implementación.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se valora la incorporación de nuevos agentes, pero se pone de manifiesto de que se debe buscar que sean los actores adecuados para cada instancia. En Aysén no siempre existen representantes de las organizaciones mencionadas.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	No se considera una recomendación que aporte ni de relevancia. Se manifiesta que la coordinación ya es complicada con todos los actores como para sumar más. Además, se puede confundir los roles técnicos con otros roles de representatividad.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La poca acogida de la recomendación llevó a la consultora a desistir de presentar esta recomendación en base a los argumentos recibidos.

**Cuadro II.23:**  
**Recomendación VI Estructura Organizacional, atribuciones y responsabilidades**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Formalizar un mecanismo de coordinación que permita una comunicación fluida del SERVIU con las EGIS y las PSAT que apunte a resolver de manera conjunta y consensuada los desafíos comunes producto de la nueva política habitacional.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	En Aysén son pocas las EGIS privadas (2) por lo que la coordinación y comunicación es fácil y fluida.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Coinciden con el diagnóstico, razón por la cual desarrollaron un portal EGIS-PSAT para mejorar la comunicación con las EGIS y PSAT

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable de manera parcial, dependiendo de elementos particulares de la región, como lo puede ser la cantidad de EGIS o los problemas puntuales de las EGIS en cada región. No sería adecuada la implementación de soluciones centrales por riesgo de no atender las necesidades locales.

### **Territorialidad**

En lo que respecta a territorialidad, se seleccionaron 3 recomendaciones para ser validadas por las por respectivos servicios regionales. A continuación se presenta las opiniones que se recogieron frente a cada recomendación y la conclusión final de la consultora respecto a la replicabilidad de la recomendación.

**Cuadro II.24:  
Recomendación I Territorialidad**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Con el fin de atender la diversidad territorial que presentan las distintas regiones de Chile y equilibrar las relaciones de poder entre el nivel central y los servicios desconcentrados, se recomienda explorar las implicancias de coordinar la negociación y asignación presupuestaria entre la Subsecretaría cada SERVIU y la DIPRES de modo que la negociación establezca instancias de negociación directas entre cada SERVIU y la DIPRES.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se manifiesta desacuerdo con la recomendación. Se estima que ese cambio no asegura de ninguna manera una mejora para el servicio regional. Se propone en vez que los encargados de DIPRES viajen a las regiones para que conozcan en terreno las particularidades regionales.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	No se considera una recomendación útil ni factible.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación no es validada. Esto llevo a la Consultora a analizar en mayor profundidad la recomendación y desistir de ella.

**Cuadro II.25:  
Recomendación II Territorialidad**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	El servicio debiera reflexionar sobre los riegos que implica que una parte importante de las labores de fiscalización asociadas al Plan de Aseguramiento de la Calidad sean realizadas por personal a honorarios que no es sujeto de responsabilidad administrativa en atención a que el rol de fiscalización ha tomado mayor relevancia con la instalación de la Nueva Política de Vivienda.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se manifiesta acuerdo con la recomendación y además se señala como antecedente los inconvenientes que genera esto a nivel de recursos humanos ya que el personal a honorarios es clave para el cumplimiento de ciertas metas asociadas a incentivos monetarios de los cuales ellos no participan. Si se reconoce que la utilización de boletas permite pagar sueldos de mercado, lo que es a veces difícil mediante las contrataciones regulares.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Si bien se destaca que el personal a honorarios trabaja de manera eficiente, se reconoce que las diferencias en los tipos de contrato provoca cierta tensión, la que se acrecienta al momento de pagar los bonos asociados a metas, ya que el personal a honorarios no recibe bonos siendo que algunas metas si dependen de ellos.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable con mejoras, ya que se justificaría no tan sólo en lo que respecta a la responsabilidad administrativa sino que también en lo que respecta la mejora en las condiciones laborales de estos funcionarios. Se debe tener en consideración que la actual normativa y la Ley de Presupuestos permite que el MINVU contrate a honorarios a funcionarios con responsabilidad administrativa para que desempeñen funciones que atañen al PAC bajo la calidad de Agentes Públicos en un número que no exceda a las 80. Esta figura le permitiría a los SERVIU continuar contratando personal a honorarios para desempeñar labores de Aseguramiento de la Calidad, pero que si represente la relevancia y responsabilidad que tal función representa a la luz de la Nueva Política Habitacional.

**Cuadro II.26:  
Recomendación III Territorialidad**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Se recomienda estudiar tanto la factibilidad técnica, jurídica y económica de externalizar los servicios de movilización del servicio, principalmente en lo que se refiere a automóviles de transporte, pero sin descartar los vehículos de carga como camionetas o camiones.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	La idea parece atractiva en tanto esté acompañada de recursos para costear los servicios externalizados. Si se manifiesta algo de escepticismo respecto de la existencia de la capacidad de las empresas privadas de la zona de ofrecer adecuada calidad y capacidad del servicio dado el escaso desarrollo del sector privado en la región.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se informa que actualmente el sistema de movilización es mixto, considerando ya una provisión privado de este servicio para cerca del 50% de los vehículos. Esta provisión mixta a dado buenos resultados ya que ha permitido liberar recursos humanos y financieros, y sortear combinar las bondades de la provisión interna y externa del servicio. Por ejemplo, la provisión interna presenta complicaciones cuando un chofer tiene licencia o se encuentra en vacaciones lo que no ocurre con una provisión externa ya que el contrato considera que se debe ofrecer un servicio continuo. Por otro lado, la provisión interna permite reaccionar con flexibilidad ante requerimientos de emergencia o en horarios poco hábiles.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable de manera parcial. En primer lugar, esta debiera apuntar a un sistema mixto, más que a una externalización completa. En segundo lugar, la replicabilidad estaría limitada para las regiones que no cuentan con un sector privado desarrollado capaz de ofrecer el servicio de transporte requerido como en el caso de Aysén.

### **Socios Estratégicos**

En lo que respecta a los socios estratégicos, se seleccionaron 6 recomendaciones para ser validadas por las por respectivos servicios regionales. A continuación se presentan las opiniones que se recogieron frente a cada recomendación y la conclusión final de la consultora respecto a la replicabilidad de la recomendación.

**Cuadro II.27:  
Recomendación I Socios Estratégicos**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Perfeccionar la estructura del Convenio Marco entre la SEREMI y las EGIS/PSAT incorporando mecanismos tendientes a reducir comportamientos oportunistas (tales como multas o incentivos) y buscando mecanismos para hacer exigibles los contratos sin que las familias se vean perjudicadas como ocurre en los casos en que se suspende el contrato.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se consideran positivos los incentivos más no las multas puesto que pueden debilitar más a las EGIS. Además se menciona que particularmente en Aysén existe una cultura de que los errores de las EGIS los soluciona el SERVIU. Se solicita además incorporar al Departamento de Operaciones Habitacionales en la lista de distribución de las resoluciones que aprueban los convenios de

	manera de estar informados.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera positivo incorporar mecanismos para hacer exigibles los contratos menos drásticos que la suspensión de la EGIS. Sin embargo se señala que en Valparaíso ya se está siguiendo un proceso contra una EGIS.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable en su sentido amplio de mejorar la exigibilidad de los contratos. No habría una visión unánime sobre la aplicación de multas, pero si sobre la generación de incentivos y sobre reducir las consecuencias negativas que acarrea la suspensión del convenio de una EGIS.

**Cuadro II.28:  
Recomendación II Socios Estratégicos**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Definir mecanismos apropiados de compensación presupuestaria para los SERVIU en los casos en que deban asumir como EGIS producto de la suspensión de un contrato de manera de equilibrar los desincentivos de ejercer dicha sanción asociados a la sobrecarga de trabajo no contemplado por parte del SERVIU o las modificaciones presupuestarias que implica.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se considera como una recomendación muy apropiada. Si bien se reconoce que la normativa vigente considera mayores recursos por intermedio de los mismos subsidios, estos se obtienen al final, mientras que las necesidades económicas son inmediatas para estos casos.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera una iniciativa apropiada y pertinente.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable. En todo caso, la observación realizada por el SERVIU de Aysén da cuenta de la existencia de un mecanismo de compensación presupuestaria que podría ser mejorado en lo que se refiere a oportunidad en la que se puede disponer de los productos.

**Cuadro II.29:  
Recomendación III Socios Estratégicos**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Evaluar maneras de reducir la incertidumbre financiera de las empresas constructoras producto de la sujeción de los anticipos por concepto de subsidios a "las disponibilidades de caja del SERVIU".
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se reconoce la existencia de contados casos en que ha sucedido, pero se manifiesta que la situación ha mejorado.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	No se considera un problema actual. Se comenta que en 18 años sólo 1 vez se ha tenido que diferir un pago un mes.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable, pero poco prioritaria en opinión de los SERVIU consultados.

**Cuadro II.30:  
Recomendación IV Socios Estratégicos**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Publicar y difundir activamente los resultados de las evaluaciones semestrales de las EGIS/PSAT realizados por el SERVIU.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se considera una iniciativa positiva, pero insuficiente en tanto las evaluaciones no consideran directamente la opinión de los usuarios.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera una iniciativa positiva en tanto el proceso de evaluación se haga de manera rigurosa, ya que existe la percepción de que la evaluación es más bien una actividad administrativa que una actividad relevante.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable, acogiendo la opinión del SERVIU de Valparaíso, en el sentido de relevar la importancia de dichas evaluaciones y la opinión del SERVIU de Aysén, lo que podría solucionarse complementando esta recomendación con la recomendación VI de esta misma sección asociada a la realización de evaluaciones de satisfacción de usuarios.

**Cuadro II.31:  
Recomendación V Socios Estratégicos**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	El MINVU debe realizar esfuerzos para fortalecer el accionar de las EGIS. Las prioridades de los esfuerzos deben ir asociados a la formalización de los mecanismos de coordinación y retroalimentación, a la creación de incentivos a su operación en zonas con nula o escasa presencia de EGIS, y a la información de los beneficiarios que contratan las EGIS de modo que puedan ejercer correctamente sus derechos y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se reconoce la necesidad de incentivar la creación de nuevas EGIS. Surge como idea el que los municipios se agrupen para formar EGIS robustas entre ellos. Se menciona también como antecedente un convenio realizado por el SERVIU de Aysén con la Fundación para la Superación de la Pobreza para operar en territorios alejados. Otro factor que se menciona como crítica para la región es el del volumen, ya que dada las bajas cantidades a veces resulta poco atractivo. En este sentido se propone como salida la elaboración de presupuestos plurianuales que permitan concentrar ciertas inversiones en determinados años de modo de aumentar el volumen y así hacer el negocio más atractivo para la participación de privados.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	En Valparaíso no hay problemas de cantidad pero sí de calidad de EGIS/PSAT. En este sentido, se manifiesta como problema el no tener ningún tipo de control entre el momento en que un ciudadano toma un primer contacto con la EGIS/PSAT hasta que el SERVIU se entera por primera vez de la existencia de la postulación del ciudadano.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable. Se considera también positiva la iniciativa planteada de fomentar la asociación de municipalidades de escasos recursos para conformar EGIS más robustas para operar en su territorio. La idea propuesta de realizar planes de inversión plurianuales también se considera positiva en tanto podría hacer más atractivo el negocio para el sector privado en las zonas con bajos niveles de inversión.

**Cuadro II.32:  
Recomendación VI Socios Estratégicos**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Realizar en forma sistemática estudios de satisfacción de usuarios de los Programas de Vivienda. Para cada programa se recomienda diseñar una muestra estadística representativa y planificar estudios de satisfacción de al menos tres etapas del proceso de materialización de la vivienda. Por ejemplo, al momento de adjudicar los subsidios y al momento de comenzar a habitar la vivienda y por último después de un año de estar habitando su vivienda.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se realizan algunas encuestas para productos de vivienda y pavimentos pero de manera interna. La realización de estudios privados requeriría de recursos extra.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera que las evaluaciones externas son considerablemente más válidas, puesto que en las evaluaciones internas pueden existir incentivos que distorsionen los resultados.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable. Tomando en consideración los recursos y la comparabilidad de las evaluaciones, se estima que la realización de los estudios debiese ser impulsada por el nivel central, de manera que los resultados entreguen información particular sobre la satisfacción en cada región y agregado a nivel nacional.

#### **Otros temas de gestión**

En lo que respecta a otros temas de gestión, se seleccionaron 3 recomendaciones para ser validadas por las por respectivos servicios regionales. A continuación se presenta las opiniones que se recogieron frente a cada recomendación y la conclusión final de la consultora respecto a la replicabilidad de la recomendación.

**Cuadro II.33:  
Recomendación I Otros temas de gestión**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Se recomienda evaluar en profundidad coordinación entre el Programa de Habitabilidad de FOSIS y el Programa de Protección del Patrimonio Familiar Título II: Mejoramiento de la Vivienda en atención a que apuntan objetivos similares, pero con diferentes niveles de precariedad.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Se reconoce que en algunos casos se duplican con el programa habitabilidad de FOSIS.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	No fue posible obtener una opinión sobre esta recomendación.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable en el sentido que de que el nivel central debiera establecer una coordinación entre ambos programas con el fin de evitar duplicación en los beneficios.

**Cuadro II.34:  
Recomendación II Otros temas de gestión**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Se recomienda llamar a licitación y adjudicación de al menos un 60% de las actividades de capacitación antes del 31 de junio. A su vez, se recomienda realizar las actividades de capacitación, en su mayoría (90%) hasta el mes de noviembre. Esto debiera plasmarse en los indicadores de gestión asociados al Plan Anual de Capacitación y en las metas que se comprometen.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	En Aysén ya se realiza de esta manera
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	Se considera una recomendación adecuada

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable y podría implementarse como norma a nivel nacional.

**Cuadro II.35:  
Recomendación III Otros temas de gestión**

<b>Recomendación Consultora a SERVIU Metropolitano</b>	Se recomienda consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001.
<b>Opinión SERVIU Aysén</b>	Los avances en materia de certificación son incipientes, pero existe tanto voluntad como recursos asignados para profundizar esta labor.
<b>Opinión SERVIU Valparaíso</b>	La actual dirección le ha asignado relevancia a la certificación ISO incorporando un profesional con dedicación completa a esta materia.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La recomendación es replicable si bien los niveles de avances entre las regiones son dispares, por lo que debe adaptarse la recomendación a la situación particular de cada región.

## 7 ANALISIS DE PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA

### 7.1 Estructura y Evolución del Presupuesto

El presupuesto del SERVIU Metropolitano ha representado entre los años 2001 al 2007 una fracción importante en relación al presupuesto del MINVU. Según se aprecia en el cuadro siguiente el SERVIU en promedio capta el 23% del presupuesto total del MINVU<sup>181</sup>.

**Cuadro II.36: Participación SERVIU RM en presupuesto total MINVU**

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
24%	22%	20%	21%	24%	25%	27%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El presupuesto ejecutado de la institución ha aumentado en términos reales en un 60% entre los años 2001 a 2007, explicado por el hecho de que los gastos por transferencias de capital (subsídios) se han incrementado en 140%, y la inversión real, compuesta principalmente por construcción de viviendas e inversión en vialidad, lo ha hecho en un 22%.

Con respecto a la ejecución del MINVU, el Servicio presenta dos fluctuaciones positivas importantes respecto a su tendencia en el año 2005 y 2007. En 2005, el aumento se explica en gran medida por una expansión de 67% en las transferencias de capital hacia privados, y en 2007 por un crecimiento de 65% en la inversión real.

A continuación se presenta la participación porcentual de las cuentas de gastos correspondientes al SERVIU Metropolitano:

**Cuadro II.37:  
Distribución Porcentual Gastos Ejecutados SERVIU RM**

Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos en Personal	5%	6%	6%	5%	4%	4%	4%
Bienes y Servicios de Consumo	1%	1%	1%	1%	1%	4%	3%
Transferencias Corrientes	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Otros Gastos Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Adquisición de Activos No Financieros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inversión Real	60%	55%	53%	47%	33%	32%	46%
Inversión Financiera	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Transferencias de Capital	31%	33%	39%	45%	62%	59%	47%
Saldo Final de Caja	1%	3%	0%	1%	0%	0%	0%
<b>Total Año</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

<sup>181</sup> Este presupuesto no incorpora los ingresos que recibe el SERVIU por efectos de los mandatos que recibe de otras instituciones.

La Inversión Real y las Transferencias de Capital son claramente las dos cuentas más importantes de gastos al abarcar más del 90% de los gastos totales.

Hasta el año 2006, la caída de la inversión real se contrarresta con el aumento de las transferencias de capital, respondiendo a un traspaso gradual de la construcción de viviendas desde el SERVIU como ejecutor al sector privado. El año 2005 esta política se radicaliza al dejar el Servicio de construir directamente, para externalizar toda la ejecución de proyectos habitacionales, lo que explica el salto en la tendencia de las transferencias de capital y la caída en la inversión real. Así, el SERVIU Metropolitano sólo sigue a cargo como constructor de los proyectos de arrastre y de los planes de Desarrollo Urbano.

En tanto, en 2007, los planes de Desarrollo Urbano aumentan en un 158% (desde M\$ 25.330.111 a M\$ 65.447.377 en precios de 2008) con motivo de las obras viales para el Transantiago, por lo que la participación relativa de la inversión real muestra un brusco aumento.

Los Gastos de Personal han disminuido su participación en el gasto total desde un 6,4% el año 2003 a un 4,2% en el año 2007. Esta evolución es significativa y se explica porque los costos en este ítem aumentaron en 20%, por debajo del 60% que creció el total de egresos. Este hecho indica un aumento en la productividad del recurso humano.

Cuentas menores de gasto, como son Bienes y Servicios de Consumo, Adquisición de Activos Financieros y Otros Gastos Corrientes, sumadas conformaron en promedio para el período sólo el 2% pero evolucionaron desde el 1% en 2001 a un 3% en 2007, con un máximo de 4% en 2006. Esto responde a aumentos pronunciados de subítems puntuales al interior de cada una de estas cuentas. En el caso de los Bienes y Servicios de Consumo, el aumento se explica por mayores gastos en servicios generales y técnicos; las adquisiciones de activos financieros subieron por compra de vehículos, máquinas y equipos; y el pago de compensaciones por daños a terceros o a la propiedad fue el ítem que explicó la evolución de la cuenta Otros Gastos Corrientes.

La estructura presupuestaria de los Ingresos del SERVIU se exhibe en el cuadro siguiente:

**Cuadro II.38:  
Distribución Porcentual Ingresos SERVIU RM**

<b>Ingresos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Rentas a la Propiedad	5%	6%	6%	4%	7%	6%	1%
Ingresos de Operación	1%	2%	16%	12%	4%	2%	1%
Otros Ingresos	5%	5%	6%	3%	4%	2%	5%
Aporte Fiscal	78%	72%	56%	66%	63%	65%	86%
Venta de Activos	3%	4%	3%	6%	2%	2%	0%
Recuperación de Préstamos	8%	9%	10%	8%	18%	17%	6%
Transferencias	1%	1%	0%	0%	0%	6%	0%
Saldo Inicial de Caja	0%	1%	3%	0%	1%	0%	0%
<b>Total Año</b>	<b>100%</b>						

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La mayor parte de los ingresos provienen del Aporte Fiscal previsto año a año a través de la Ley de Presupuestos. Lo anterior se considera procedente, ya que los productos estratégicos del SERVIU responden a lineamientos ministeriales por lo cual se requiere del respaldo financiero para cumplirlos. Esto se considera razonable ya que se trata de roles o funciones que al Estado le corresponde asumir su financiamiento.

En promedio, esta cuenta representó el 70% del total de ingresos, con importantes variaciones. Los principales movimientos sobre esta tendencia se presentan el año 2003 y en 2004 por un brusco aumento y posterior caída en los Ingresos de Operación, y el año 2007 para financiar el aumento de gastos por concepto de vialidad.

Respecto a la segunda fuente de ingreso de mayor preponderancia, que corresponde a Recuperación de Préstamos, entre los años 2001 a 2004 su participación en los ingresos totales se mantuvo constante; luego, para los años 2005 y 2006 se duplicó y finalmente para el año 2007 solo representó el 6% del ingreso total. Esta evolución responde a los incentivos creados mediante el Decreto Supremo N° 96, (V. y U.) de 2005 que buscó disminuir la cartera de deudores vigentes con el SERVIU Metropolitano, regularizando y subsidiando una proporción importante de los créditos hipotecarios existentes. Este incremento de recuperación de préstamos en los años 2005 y 2006 correspondió en gran parte a una condonación de deuda hipotecaria, la que representó una cuadratura contable, no a un flujo de caja efectivo. A partir de 2007, esta cuenta se normaliza.

Las Rentas a la Propiedad corresponden a los intereses recibidos por los subsidios hipotecarios. Este ítem presenta una evolución pareja hasta 2004, en que los ingresos caen en montos absolutos en un 19%, para luego aumentar en un 124% en 2005 y estabilizarse en 2006, gracias a los incentivos del mencionado Decreto Supremo N° 96 (V. y U.) de 2005. En 2007, estos montos caen en un 78%, y su participación relativa disminuye hasta el 1%, por la baja de la cartera habitacional sujeta a créditos.

Al cierre de este estudio, el SERVIU RM no indicó la razón de la evolución de los Ingresos de Operación.

En definitiva, la estructura de ingresos que presenta esta institución se considera adecuada, ya que por la naturaleza de sus funciones, tiene partidas de ingreso permanentes vinculadas directamente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Además, todos aquellos ítems que pudiesen ser transitorios tienen una escasa participación porcentual dentro del presupuesto de la institución. Estas características proporcionan estabilidad financiera lo cual permite un eficiente cumplimiento de sus funciones.

## 7.2 Análisis de Ejecución Presupuestaria<sup>182</sup>

Los presupuestos iniciales autorizados por Ley han sufrido modificaciones debido a recortes estipulados por el MINVU como también conforme a información nueva que surge desde la planificación original.

De esta forma, el total del Presupuesto Vigente resultante hacia el final de cada año muestra incrementos, que alcanzan niveles significativos de 9,1% en 2003 y 12,2% en 2005. Por otra parte se muestran disminuciones en menor magnitud como en 2001 de 6,6% y en 2006 de 1,7%. El cuadro siguiente muestra las cifras de los presupuestos Vigentes y Ejecutado de cada año.

**Cuadro II.39:  
Comparación Presupuesto Vigente y Ejecutado (M\$ de 2008)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Total Presupuesto Vigente</b>	116.647.158	110.903.534	107.735.645	119.400.254	165.023.260	159.523.076	185.406.632
<b>Total Presupuesto Ejecutado</b>	115.154.636	111.323.136	102.517.484	119.325.765	145.062.124	159.219.634	184.416.764
Variación	-1,3%	0,4%	-4,8%	-0,1%	-12,1%	-0,2%	-0,5%

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

Se espera que no haya grandes diferencias entre el Presupuesto Vigente y el Ejecutado, puesto que el primero se compone de la agregación de los ajustes mensuales al Presupuesto Ley, según los movimientos imprevistos en la ejecución presupuestaria, lo que definirá el aporte fiscal mensual a recibir. Dichos ajustes se realizarán hasta noviembre del año en ejercicio.

Al analizar el cuadro anterior, podemos ver que las diferencias son muy bajas excluyendo 2005. La variación de este año se explica por una venta de terrenos en Cerrillos a la FACH la que finalmente no se concretó en ese mes por problemas de caja de la FACH, la que alcanzaba la suma de alrededor de MM\$ 18.000. Esta venta estaba prevista y presupuestada para diciembre, fecha posterior al cierre de los ajustes del Presupuesto Vigente, lo que impidió reflejar la reversión de esta venta en el presupuesto ejecutado del SERVIU y llevó a que se produjera esta anormal variación. De no ser por este efecto, la variación del Presupuesto vigente respecto del ejecutado para el año 2005 habría sido de -1,3%. En 2003, el segundo año con más diferencias, el presupuesto vigente fue mayor ya que en diciembre las transferencias de capital efectivas fueron menores a las previstas.

<sup>182</sup> En esta sección se analizará la ejecución presupuestaria del SERVIU RM en función de los montos globales y no por producto estratégico, dado que el Servicio no contabiliza ingresos y gastos por esta clasificación. Al cierre de este informe no se pudo obtener una estimación del Presupuesto Ley por producto estratégico, sino que sólo del Presupuesto Ejecutado, lo que se analiza en la sección 7.3.

El cuadro siguiente muestra para los años 2001 a 2007 la ejecución global del presupuesto del SERVIU comparativo con el Presupuesto Ley.

**Cuadro II.40:  
Ejecución Presupuestaria (M\$ 2008)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Total Presupuesto Ley</b>	124.931.529	110.566.098	98.779.510	120.151.528	147.048.059	162.337.242	177.800.839
<b>Total Presupuesto Ejecutado</b>	115.154.636	111.323.136	102.517.484	119.325.765	145.062.124	159.219.634	184.416.764
Variación	-7,8%	0,7%	3,8%	-0,7%	-1,4%	-1,9%	3,7%

Fuente: Subdepartamento de Presupuestos del SERVIU Metropolitano.

Los años con las principales diferencias corresponden a 2001, 2003 y 2007. En 2001, fueron las Inversiones Reales y las Transferencias de Capital, las cuentas que estuvieron sobreestimadas, razón por la cual, el Aporte Fiscal fue menor al proyectado. En 2003, la explicación radica en que la mayor Inversión Real efectiva, superó a las menores Transferencias de Capital.

Finalmente, en 2007 se sobreestimaron las Transferencias de Capital en cerca de M\$ 42.000, monto similar a la subestimación de la Inversión Real. Fue entonces el Gasto en Bienes y Servicios de Consumo el ítem que mayormente influyó en las diferencias totales, al explicar el 54% de las discrepancias entre lo ejecutado y lo planificado.

Cabe recordar que en 2005 se proyectaron ventas de terrenos por aproximadamente M\$ 18.000, las que finalmente no se concretaron. Sin embargo, la similitud entre el presupuesto inicial y el ejecutado se debe a que la Recuperación de Préstamos fue de unos M\$ 15.000 más que lo proyectado, compensando en gran parte esta caída en el gasto total. La suma de las cuentas Rentas a la Propiedad, Ingresos de Operación y Otros Ingresos fue unos M\$ 12.000 más que la planificación original, y este monto fue casi íntegramente descontado de la disponibilidad del Servicio mediante un menor Aporte Fiscal.

En resumen, podemos decir que el proceso de planificación es adecuado y que las grandes diferencias se dan en los ítems más relevantes de la política del Servicio como son las Transferencias de capital y la Inversión real. Algunos años las diferencias entre lo proyectado originalmente y el Presupuesto Vigente han sido significativas, aunque esto no es una constante en el tiempo.

Un importante complemento para el estudio de la programación del SERVIU será analizar la disciplina financiera en cuanto a la mantención de saldos de caja. Esto se realizará para los años 2005, 2006 y 2007 en el punto 7.4.

### **7.3 Análisis del Presupuesto Ejecutado por Producto Estratégico**

El SERVIU Metropolitano no dispone de un sistema de costos por producto estratégico. Sin embargo, el SubDepartamento de Presupuesto del Servicio, en conjunto con la Consultora, ha realizado un ejercicio extracontable para estimar los gastos e ingresos efectivos por producto estratégico, definiendo criterios de distribución y aplicando algunos supuestos, los que se ilustran en el Anexo 13.

En el siguiente cuadro, se presenta para los años 2001 a 2007 la distribución porcentual del presupuesto ejecutado por producto estratégico.

**Cuadro II.41:  
Distribución Porcentual Gastos Ejecutados por Producto Estratégico  
2001 – 2007**

<b>GASTOS POR PRODUCTO</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Programas y Proyectos de Vivienda	89%	86%	87%	72%	78%	73%	53%
Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad	5%	9%	7%	21%	18%	21%	42%
Programa Barrio	6%	5%	6%	7%	4%	6%	3%
Total Presupuesto	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

A partir de este cuadro, queda en evidencia el peso mayoritario del producto estratégico 1, Programas y Proyectos de Vivienda, dentro de la composición del presupuesto del SERVIU Metropolitano, proporción que no se ha mantenido constante en el horizonte de evaluación 2001-2007. En particular se observa una caída en la importancia relativa en los años 2004 y 2007 en beneficio del producto estratégico N° 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad. En 2007, la distribución escapa de la tendencia pues las obras para el Transantiago hicieron aumentar los gastos en proyectos de vialidad en un 181%.

Respecto al producto estratégico N° 3, Programa Barrio, la importancia relativa se ha mantenido más bien constante (aproximadamente 6% en promedio). Aunque financieramente la proporción del presupuesto destinada a este producto es muy menor respecto de los demás, los lineamientos ministeriales enfocados a Vivienda, Barrio y Ciudad como focos de acción independientes pero complementarias, avalan la mantención del Producto Estratégico 3 como ítem presupuestario aparte.

Al componer más del 90% del total de los gastos ejecutados, se entenderá que todo el accionar del Servicio está concentrado en las transferencias de capital y en las iniciativas de inversión, y que cualquier otro gasto es uno más de los necesarios para su giro. En cuanto a las transferencias de capital, el 100% corresponde al primer producto estratégico pues incluye todos los subsidios directos al público y también las transferencias a las empresas contratistas encargadas de la construcción de viviendas. La distribución de la cuenta Inversión Real se muestra en el siguiente cuadro<sup>183</sup>:

<sup>183</sup> Las cuentas de gasto distintas a la inversión real y a las transferencias de capital fueron prorrateadas en la misma proporción que el total de los desembolsos.

**Cuadro II.42:  
Distribución Inversión Real**

<b>Inversión Real</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Programas y Proyectos de Vivienda	83%	77%	77%	45%	36%	23%	9%
Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad	8%	14%	12%	41%	52%	61%	85%
Programa Barrio	10%	9%	11%	14%	12%	16%	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>						

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La Inversión Real se compone mayoritariamente de la construcción de viviendas y de los planes de desarrollo urbano, principalmente en vialidad. La evolución del gasto de esta cuenta responde a la política de ir progresivamente externalizando la construcción de viviendas -por lo que los gastos asociados a este ítem corresponderán a transferencias de capital- y los desembolsos se enfocarán cada vez más en los planes de Desarrollo Urbano. Los años 2004 y 2007 muestran desvíos importantes de la tendencia por grandes obras puntuales de vialidad, siendo lo más destacado las inversiones para el Transantiago durante el último año analizado.

En definitiva, es claro el foco de atención del SERVIU Metropolitano en los proyectos de vivienda y de ciudad, con un enfoque muy menor en los programas de barrio. Las dos principales fuentes de gasto, inversión real y transferencias de capital, reflejan este concepto al agrupar actividades directamente asignables a cada producto. Así también, la evolución de la participación relativa de estas cuentas así como su distribución por producto estratégico, han ido reflejando las políticas del MINVU durante el período estudiado.

Por su parte, la distribución de los ingresos efectivos se realiza de acuerdo a los mismos criterios –y las mismas tasas de prorrateo- que para el total de los gastos.

Al respecto, se puede mencionar que en el período estudiado, y en concordancia con la función del Servicio de entregar recursos a la población vía subsidios o inversión en una transferencia neta, es el Aporte Fiscal lo que sustenta la acción del Servicio y solo en una muy menor medida se financia a través la Recuperación de Préstamos, los Ingresos de Operación o la Venta de Activos no Financieros<sup>184</sup>.

En este sentido, los ingresos estarán determinados en función del monto y destino de los gastos y no como una fuente independiente de recursos, por lo que se considera que el método de distribución de ingresos por producto estratégico es válido, y las conclusiones a partir de dicha distribución serán las mismas que las referentes al total de los gastos.

## **7.4 Análisis de Disciplina Financiera**

Los siguientes cuadros muestran los flujos de ingresos y gastos correspondientes a los años 2005, 2006 y 2007.

<sup>184</sup> El aporte fiscal representa en promedio el 70% de todos los ingresos del SERVIU RM y sólo en 2007 compone el 86%.

**Cuadro II.43:  
Flujo de Ingresos y Gastos año 2005 (M\$ 2008)**

Mes	Saldo Inicial	Ingresos	Gastos	Saldo Final
Enero	1.270.072	5.686.049	6.699.227	256.894
Febrero	256.894	7.359.592	7.353.375	263.111
Marzo	263.111	10.295.096	10.326.246	231.960
Abril	231.960	9.377.444	9.592.240	17.165
Mayo	17.165	10.215.986	10.264.767	-31.616
Junio	-31.616	10.583.709	10.652.239	-100.146
Julio	-100.146	10.904.209	10.521.506	282.558
Agosto	282.558	11.455.717	11.769.395	-31.121
Septiembre	-31.121	33.380.242	32.738.763	610.357
Octubre	610.357	9.492.319	9.454.087	648.589
Noviembre	648.589	9.566.925	10.055.722	159.793
Diciembre	159.793	22.629.995	22.773.032	16.756
<b>Promedio</b>	<b>298.135</b>	<b>12.578.940</b>	<b>12.683.383</b>	<b>193.692</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuesto de SERVIU Metropolitano.

**Cuadro II.44:  
Flujo de Ingresos y Gastos año 2006 (M\$ 2008)**

Mes	Saldo Inicial	Ingresos	Gastos	Saldo Final
Enero	16.205	5.618.466	5.504.295	130.377
Febrero	130.377	7.478.489	7.505.863	103.003
Marzo	103.003	9.186.402	9.101.759	187.645
Abril	187.645	9.247.567	9.462.912	-27.699
Mayo	-27.699	8.459.548	8.486.251	-54.402
Junio	-54.402	31.433.677	31.191.956	187.319
Julio	187.319	8.637.721	8.823.786	1.253
Agosto	1.253	12.129.120	11.613.997	516.375
Septiembre	516.375	9.995.529	10.473.142	38.762
Octubre	38.762	8.988.813	9.029.996	-2.422
Noviembre	-2.422	9.917.951	9.910.266	5.264
Diciembre	5.264	38.110.147	37.750.195	365.216
<b>Promedio</b>	<b>91.807</b>	<b>13.266.952</b>	<b>13.237.868</b>	<b>120.891</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuesto de SERVIU Metropolitano.

**Cuadro II.45:  
Flujo de Ingresos y Gastos año 2007 (M\$ 2008)**

Mes	Saldo Inicial	Ingresos	Gastos	Saldo Final
Enero	349.828	6.195.776	6.545.224	380
Febrero	380	8.812.122	5.436.676	3.375.827
Marzo	3.375.827	5.826.886	9.193.219	9.494
Abril	9.494	14.468.610	14.367.774	110.330
Mayo	110.330	20.522.263	20.625.025	7.569
Junio	7.569	17.718.266	16.647.423	1.078.412
Julio	1.078.412	10.021.670	11.097.698	2.384
Agosto	2.384	10.459.489	10.440.774	21.099
Septiembre	21.099	13.916.612	13.937.473	238
Octubre	238	12.339.164	12.308.375	31.028
Noviembre	31.028	18.645.726	18.549.356	127.398
Diciembre	127.398	45.140.350	44.743.858	523.890
<b>Promedio</b>	<b>426.166</b>	<b>15.338.911</b>	<b>15.324.406</b>	<b>440.671</b>

Fuente: Subdepartamento de Presupuesto de SERVIU Metropolitano.

En 2005, el saldo de caja final promedio mensual fue menos del 1,5% del promedio de los gastos totales. En mayo, junio y agosto, dichos saldos fueron negativos, lo que señala que durante estos meses el margen de error en la planificación mensual mediante el Presupuesto Vigente fue bajo. Sin embargo, estos montos estuvieron por debajo del 1% del total de los gastos para esos meses. En octubre, el saldo final de caja llegó al 6,9%, debido a una caída brusca en las transferencias de capital, la que no alcanzó a ser prevista del todo mediante el Aporte Fiscal.

En promedio para 2006, el saldo final de caja mensual fue del 0,9% del total de gastos, con cifras negativas para abril y mayo, ambas por debajo del 0,6% de los egresos mensuales. Al finalizar agosto, la disponibilidad de caja alcanzó su máximo en el año con un 4,4% de los gastos del mes, debido a una sobreestimación del aporte fiscal para cubrir aumentos pronunciados en la Inversión Real y en las Transferencias de Capital.

El saldo de caja promedio mensual en 2007 subió al 2,9%, explicado por el mes de febrero, en el que se generó un exceso de caja del 62% de los gastos de ese mes. Esta cifra respondió a ingresos por transferencias desde concesionarios para expropiaciones por un monto cercano a los M\$ 8.000, lo que no alcanzó a ser compensado en su totalidad con la disminución del aporte fiscal en unos M\$ 5.000. En marzo se reversaron los movimientos correspondientes a los ingresos por transferencias.

Esta información se suma lo descrito en la sección 7.2 de este documento, en que vemos que el proceso de planificación es adecuada y genera un marco de referencia confiable para las actividades del SERVIU. Existen desviaciones importantes en algunos períodos particulares; sin embargo, esto ocurre como hechos fuera de la norma y no son sostenidos en el tiempo, lo que demuestra que en caso de errores, estos son analizados y corregidos al período siguiente.

## 8 ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados se analizarán mediante el estudio de los indicadores de Eficacia y Calidad, Eficiencia y Economía.

### 8.1 Indicadores de Eficacia y Calidad

#### 8.1.1 Beneficiarios

Los indicadores de gestión del Servicio no consideran indicadores por usuario, por lo que las medidas mostradas han debido ser elaboradas por la Consultora.

A continuación se medirá la evolución de los beneficiarios de los subsidios habitacionales, definiendo como usuarios a los habitantes de los hogares que los han recibido. El siguiente cuadro muestra la evolución de los hogares que han recibido subsidios y viviendas por parte del SERVIU Metropolitano:

**Cuadro II.46:  
Viviendas Contratadas<sup>185</sup> y Subsidios Otorgados, SERVIU RM (Unidades)**

Tipo	Programa	2004	2005	2006	2007
<b>Viviendas SERVIU</b>	VSDsD <sup>186</sup>	117	-	-	-
	General Unificado	8	-	-	-
	P.E.T. <sup>187</sup>	316	-	-	-
	Rural	447	866	688	140
	Básica Privada	1.367	-	-	-
	Progresiva I Etapa	545	-	156	-
	Progresiva II Etapa*	40	-	67	-
	Leasing Habitacional	957	1.889	2.250	2.182
	Fondo Solidario de Vivienda I (FSV I)	5.720	9.093	5.750	17.251
	Fondo Solidario de Vivienda II (FSV II)	-	-	-	501
	Subsidio a la Localización	-	-	-	-
	Sist. Subsidio Habitacional (DS 40)	10.693	17.028	20.425	23.522
	Protección Patrimonio Familiar (PPPF)*	72	582	24	9.791
	Mantenimiento de Viviendas SERVIU (SMVS)*	-	-	1.861	6.822
	<b>Total</b>	<b>20.282</b>	<b>29.458</b>	<b>31.221</b>	<b>60.209</b>

Fuente: Observatorio Habitacional MINVU

\*: Mantenimiento y reparación.

<sup>185</sup> Corresponde a viviendas cuya ejecución fue realizada directamente por el SERVIU para sectores más vulnerables.

<sup>186</sup> Vivienda Social Dinámica sin Deuda

<sup>187</sup> Programa Especial para Trabajadores

De acuerdo al cuadro anterior, se estimarán los usuarios individuales de los programas de subsidios habitacionales por parte del Servicio<sup>188</sup>:

**Cuadro II.47:  
Usuarios Finales Viviendas Contratadas y Subsidios Otorgados, SERVIU RM**

Tipo	Programa	2004	2005	2006	2007
<b>Viviendas SERVIU</b>	VSDsD	528	-	-	-
<b>Subsidios Otorgados</b>	General Unificado	36	-	-	-
	P.E.T.	1.425	-	-	-
	Rural	2.016	3.906	3.103	631
	Básica Privada	6.165	-	-	-
	Progresiva I Etapa	2.458	-	704	-
	Progresiva II Etapa*	180	-	302	-
	Leasing Habitacional	4.316	8.519	10.148	9.841
	Fondo Solidario de Vivienda I (FSV I)	25.797	41.009	25.933	77.802
	Fondo Solidario de Vivienda II (FSV II)	-	-	-	2.260
	Subsidio a la Localización	-	-	-	-
	Sist. Subsidio Habitacional (DS 40)	48.225	76.796	92.117	106.084
	Protección Patrimonio Familiar (PPPF)*	325	2.625	108	44.157
	Mantenimiento de Viviendas SERVIU (SMVS)*	-	-	8.393	30.767
	<b>Total</b>		<b>91.472</b>	<b>132.856</b>	<b>140.807</b>

Fuente: Observatorio Habitacional MINVU

\*: Mantenimiento y reparación.

En primer lugar, en 2004 se observa la desaparición definitiva del programa Vivienda Social Dinámica sin Deuda, y de los subsidios General Unificado y a la Vivienda Básica Privada. El primer caso responde al cambio de Política a partir de 2005 en que el Servicio dejó definitivamente de construir viviendas directamente y externalizó su construcción en agentes privados. Así también, se decidió disminuir el número de tipos de subsidio y concentrarlos en los referentes al FSV (primer y segundo quintil) y D.S. 40 (sin focalización definida pero mayormente otorgado a sectores medios).

El siguiente indicador mide los usuarios efectivos del programa Pavimentos Participativos del SERVIU RM

<sup>188</sup> Se considerarán 4,51 habitantes por vivienda, cifra utilizada en "Informe Final: Programa de Pavimentación Participativa" publicado por la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo en junio de 2007. Esta misma estimación se utilizará en todos los cuadros que usen información de número de habitantes por vivienda.

**Cuadro II.48:  
Número de Viviendas y Usuarios Beneficiados con el Programa Pavimentos Participativos,  
SERVIU RM<sup>189</sup>**

	2004	2005	2006
Viviendas Región Metropolitana	2.302	2.691	2.454
Usuarios Región Metropolitana	10.380	12.135	11.067

Fuente: Elaborado de la Consultora a partir del Informe Final: Programa de Pavimentación Participativa, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo

La evolución de los beneficiarios de este programa muestra un salto en 2005, pero se mantiene en un rango estable, mostrando que no hubo durante el período cambios de magnitud en las políticas del Servicio con respecto a este tema.

Finalmente, presenta el déficit habitacional y de pavimentación en la Región Metropolitana:

**Cuadro II.49:  
Déficit Habitacional, Región Metropolitana (Número de Viviendas)**

Año	Déficit Habitacional (Número de Viviendas)	Déficit Habitacional (Número de Habitantes)
2006	161.257	727.269
2002	<b>242.971</b>	1.095.799

Fuente: Encuesta CASEN, MIDEPLAN, y elaboración de la Consultora

La caída en el déficit habitacional en el período estudiado es notable, con una reducción del 33%. En promedio anual, se han ejecutado 20.429 soluciones de viviendas, beneficiando a 92.133 habitantes. Se refleja, en consecuencia, el impulso dado a la eliminación de esta situación en los gobiernos de Ricardo Lagos<sup>190</sup> y Michelle Bachelet<sup>191</sup>.

Por su parte, se presenta a continuación el déficit de pavimentación en la Región Metropolitana:

**Cuadro II.50:  
Déficit de Pavimentación<sup>192</sup>, Región Metropolitana (Kilómetros lineales)**

Año	Déficit (Kilómetros Lineales)	Déficit (Número de Viviendas)	Déficit (Número de Habitantes)
2006	172	20.932 <sup>193</sup>	94.405
1994	1316	151.998 <sup>194</sup>	685.511

Fuente: Informe Final de Evaluación Programa de Pavimentación Participativa, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo

<sup>189</sup> El informe de la Subsecretaría citado como fuente de este cuadro sólo muestra los totales del país. Para estimar los beneficiarios para la Región Metropolitana, se usó la proporción del gasto total en el programa en la Región, en relación al gasto total nacional en el programa. Las tasas resultantes fueron para 2004, 7,3%; 2005, 6,3%; y 2006, 7,0%.

<sup>190</sup> Directrices MINVU para el período, citadas en la sección de Antecedentes Generales de este documento.

<sup>191</sup> Desafíos de la "Nueva Política Habitacional" del Gobierno, citados en la sección de Antecedentes Generales de este documento.

<sup>192</sup> Correspondientes a "Vías locales –calles y pasajes- que tienen el carácter de Bien Nacional de Uso Público", de acuerdo a la definición de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo

<sup>193</sup> El programa no cuenta con un registro de beneficiarios, por lo que el cálculo será de acuerdo al promedio de viviendas por kilómetro seleccionadas al Programa de Pavimentación Participativa entre los años 2003 y 2006.

<sup>194</sup> Ídem anterior con los datos de 2006.

Entre los años estudiados, el déficit de pavimentación por número de habitantes ha caído en un 86%, beneficiando a 131.066 viviendas y a 591.106 usuarios finales; esto es, en promedio anual se han entregado soluciones a 10.922 viviendas y a 49.259 habitantes, mediante la pavimentación anual de 95 kilómetros. De acuerdo a las cifras mostradas, la reducción de esta situación ha sido satisfactoria, aunque el hecho de que el déficit haya sido calculado en 1994 y el que dicho déficit por naturaleza es dinámico, puede relativizar esta conclusión.

### 8.1.2 Indicadores de Eficacia

La Consultora ha distribuido los Indicadores de Eficacia según si son de Cobertura, Grado de Focalización Efectiva y Calidad Técnica. A continuación se muestra un detalle por cada una de estas categorías.

#### i. Indicadores de Cobertura

La presentación de los indicadores de cobertura se ha basado principalmente en el análisis de los subsidios otorgados pagados versus los otorgados. Estos indicadores muestran la eficacia del SERVIU Metropolitano en cuanto a la materialización efectiva de los subsidios de vivienda.

**Cuadro II.51:  
Indicador de Subsidios Pagados versus Otorgados (Subsidio Rural, Progresivo y Fondo Solidario Vivienda)**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje de subsidios Rural, Progresivo y Fondo Solidario de Vivienda pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t-2.	$((N^{\circ} \text{ de subsidios Rural, Progresivo y Fondo Solidario de Vivienda pagados al año } t, \text{ correspondiente a los subsidios otorgados en el año } t-2 / N^{\circ} \text{ total de subsidios Rural, Progresivo y Fondo Solidario de Vivienda, otorgados el año } t-2) * 100)$	N.D.	66	78	75

Fuente: Indicadores de Desempeño SERVIU Metropolitano.

En este cuadro podemos observar un mejoramiento de las cifras el año 2006 y una pequeña baja el 2007. Este indicador tiene espacio para mejorar y debe complementarse con medidas sobre el plazo promedio de pago de los subsidios.

En cuanto a la cobertura para Programas y Proyectos Urbanos y programa Barrios, podemos ver la eficacia del SERVIU Metropolitano en cuanto a la materialización efectiva de éstos en la tabla siguiente:

**Cuadro II.52:  
Indicadores de Cobertura Proyectos Urbanos y Barrio**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje de Permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos Particulares que cuentan con Recepción Provisoria del SERVIU Metropolitano, respecto del total de permisos de Rotura y Reposición de Pavimentos Particulares autorizados por SERVIU Metropolitano	$((N^{\circ} \text{ de permisos de rotura y reposición de pavimentos particulares con recepción provisoria del SERVIU al } 31/12 \text{ año } t / \text{Total de permisos de rotura y reposición de pavimentos particulares emitidos por el SERVIU cuya vigencia sea al } 15/11 \text{ año } t) * 100)$	87	87	91	94
Programas Barrios	Porcentaje de proyectos de pavimentos participativos iniciados el año t, respecto de proyectos seleccionados el año t-1, con aportes de terceros enterados	$((\text{Número de Proyectos de pavimentos participativos iniciados el año } t / \text{Número de Proyectos seleccionados el año } t-1 \text{ con aportes de terceros enterados en el año } t) * 100)$	N.D.	N.D.	N.D.	105 (e)

Fuente: indicadores de Desempeño 2007

Los indicadores acerca de la recepción provisoria de los permisos de rotura y reposición de pavimentos particulares, y el porcentaje de proyectos de pavimentos participativos sobre los seleccionados el año inmediatamente anterior, se encuentran en niveles altos y con tasas de cumplimiento de alrededor del 100%. En estos ítems se observa que el grado de respuesta a los compromisos contraídos por parte del SERVIU Metropolitano es elevado.

Al medir las obras físicas iniciadas en los barrios no es posible emitir mayores conclusiones por cuanto no se expresa en la fórmula de cálculo el desfase entre el inicio de las actividades en cada barrio y el momento de construcción de las obras. El denominador Barrios Identificados es confuso.

El siguiente indicador de cobertura fue incorporado por el Servicio a partir de 2008:

**Cuadro II.53:  
Indicadores de Cobertura Proyectos Urbanos y Barrio**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	2008 (%)
Programa Barrio	Porcentaje de barrios con Obras Físicas iniciadas al año t, en relación al número de barrios identificados.	$((\text{Número de barrios con obras físicas iniciadas al año } t / \text{Total de barrios identificados}) * 100)$	35,21 (e)

Fuente: indicadores de Desempeño 2009

No es posible analizar este indicador sin una serie para ver la evolución, sin embargo se observa que hay espacio para cerrar esa brecha.

A continuación se mostrarán dos indicadores propuestos por la Consultora para profundizar el análisis de cobertura al interior del Servicio:

**Cuadro II.54:  
Indicadores de Eficacia y Cobertura Proyectos Urbanos y Barrio**

Producto	Observación	Fórmula
Programas y Proyectos Habitacionales	Falta un indicador que haga referencia al porcentaje de subsidios DS 40, PPF y Localización pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t o t-1, según corresponda.	(Numero de subsidios DS 40 pagados en el año t/ total de subsidios otorgados en el año t-1)*100 (Numero de subsidios PPF pagados en el año t/ total de subsidios otorgados en el año t-1)*100 (Numero de subsidios de Localización pagados en el año t/ total de subsidios otorgados en el año t-1)*100
Programas y Proyectos Urbanos	El indicador de Megaproyectos Urbanos debe hacer referencia a Proyectos Integrales.	Porcentaje del gasto efectivo de las etapas terminadas en el año t, de los contratos de los Proyectos Integrales, en relación a los montos imputados en los contratos iniciales de las etapas terminadas en el año t.

Fuente: Elaborado por la Consultora

## ii. Indicadores de Grado de Focalización Efectiva

El indicador de focalización fue incorporado recientemente por el SERVIU Metropolitano, por lo que no se registra historia de evolución hasta el año 2007.

**Cuadro II.55:  
Indicadores de Grado de Focalización efectiva**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil en relación al programa aprobado	((Viviendas contratadas y subsidios otorgados en el año t/Programa habitacional aprobado focalizado a familias del primer quintil)*100)

Fuente: indicadores de Desempeño 2009

Anteriormente no existía ninguna otra medida del grado de focalización en los indicadores de desempeño del SERVIU Metropolitano. La incorporación de este indicador se considera positiva, ya

que los esfuerzos de la Nueva Política Habitacional de Integración Social apuntan justamente a focalizar las soluciones habitacionales en los quintiles primero y segundo.

Se considera imprescindible extender este tipo de indicadores, desagregándolos para cada uno de los programas, y también hacia otros productos que deban considerar la focalización por vulnerabilidad socioeconómica como variable clave. De la misma forma se podrá avanzar en evaluar el grado de focalización de los recursos empleados por el SERVIU Metropolitano para hacer efectiva esta medida. Esto podría implementarse evaluando el porcentaje de los gastos que se destinan a las soluciones habitacionales de los sectores más desfavorecidos, respecto del total de egresos que registra la institución.

**Cuadro II.56:  
Indicador de Grado de Focalización**

Producto	Observación	Fórmula
Institucional	Para mejorar la evaluación del grado de focalización en el uso de los recursos, se recomienda incorporar un indicador que mida el porcentaje de los gastos que se destinan a los dos primeros quintiles de vulnerabilidad, respecto del total de transferencias para subsidios o respecto del total de egresos del SERVIU	(Transferencia realizadas a las EGIS o PSAT para programas focalizados al 1 y 2 quintil de vulnerabilidad en el año t/Total de transferencias realizadas a EGIS o PSAT en el año t) (Transferencia realizadas a las EGIS o PSAT para programas focalizados al 1 y 2 quintil de vulnerabilidad en el año t/Total de egresos en el año t)

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para esto se requeriría contar con una profunda desagregación de los gastos de acuerdo a centros de costos desglosados a nivel de los componentes de los subproductos.

### iii. Indicadores de Calidad Técnica

**Cuadro II.57:  
Indicador de Visitas a Obras**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Programas y Proyectos Habitacionales	Porcentajes de visitas quincenales de los supervisores SERVIU a obras que se encuentran en ejecución en el año t, de los Programas del Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) respecto del total de obras que se encuentran en ejecución	((Sumatoria del mes 1 a n del año t, de visitas quincenales efectuadas por los Supervisores SERVIU a obras colectivas que se encuentren en ejecución correspondientes a los Programas del Plan de Aseguramiento de la Calidad /Sumatoria del mes 1 a n del año t de visitas quincenales por efectuar a obras colectivas que se encuentren en ejecución correspondientes a los Programas del Plan de aseguramiento de la Calidad )*100)	N.D.	N.D.	N.D.	93 (e)

Fuente: Indicadores de Eficacia y Cobertura Proyectos Urbanos y Barrio.

Este indicador coincide con la antigüedad del Plan de Aseguramiento de la Calidad, PAC, por lo que no se cuenta con más historia que la del año 2007. Anteriormente existía el POAC, sin embargo este no contemplaba un indicador de estas características.

Este indicador de calidad técnica no cumple satisfactoriamente el objetivo para el cual se diseña, dado que no alcanzan a considerar la efectividad de la calidad que se presta, ya que el solo aseguramiento de que el ITO acuda a realizar la visita, no asegura que la solución sea de calidad. Para esto se debe avanzar en diseñar indicadores que vayan asegurando la calidad de ciertos hitos del proyecto, los cuales deben garantizar un nivel de calidad para continuar con la siguiente fase.

Preliminarmente, es puede establecer como indicador da calidad el que se recomienda a continuación, sin perjuicio de que en el caso de cada proyecto, se deberán determinar los hitos claves del proyecto, en los cuales la medición de este indicador se haga más relevante.

**Cuadro II.58:  
Indicador de Calidad de la Asistencia Técnica**

Producto	Observación	Fórmula
Programas y Proyectos Habitacionales	Se requiere asegurar la calidad de la Asistencia Técnica, lo que permitirá alcanzar buenos resultados en las soluciones habitacionales. Por tanto, es pertinente un indicador de calidad asociado a este proceso.	$(\text{Cantidad de informes de visita aprobando las obras fiscalizadas en el año } t / \text{Cantidad de visitas de obras en el año } t) * 100$

Fuente: Elaborado por la Consultora.

### 8.1.3 Indicadores de Calidad

Entre los indicadores de desempeño usados por la institución no se evalúa la calidad en cuanto a la satisfacción de usuarios, oportunidad de entrega del servicio o el cumplimiento de plazos legales. En el Sistema de Información de Gestión existen los siguientes indicadores para esta categoría y se muestran a continuación los resultados para 2008.

**Cuadro II.59:  
Indicadores de Calidad, Sistema de Información de Gestión SERVIU RM**

<b>Producto</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nombre Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Resultados 2008 (%)</b>
Todos	Satisfacción de los Usuarios	Grado de satisfacción de funcionarios (as) con las mejoras efectivas a los ambientes de trabajo	Número de funcionarios satisfechos con las mejoras en el año/Total de funcionarios encuestados en el año	86
Todos	Oportunidad en la Entrega del Servicio	Porcentaje de respuestas entregadas oportunamente en un plazo máximo de 10 días hábiles, a las sugerencias, peticiones y reclamos de los usuarios del Servicio, recibidos a través del Sistema SERSUF	Nº de respuestas entregadas oportunamente en un plazo máximo de 10 días hábiles a las sugerencias, peticiones y reclamos de los usuarios del Servicio, recibidos a través del Sistema SERSUF en el año/Nº total de sugerencias peticiones y reclamos de los usuarios del Servicio, recibidos a través del Sistema SERSUF en el año	100
Programas y Proyectos Habitacionales	Oportunidad en la Entrega del Servicio	Porcentaje de Escrituras de Cancelación de Hipoteca y Alzamiento de Prohibiciones confeccionadas, firmadas y protocolizadas, en 20 días hábiles del total de solicitudes recibidas que cumplen los requisitos	Nº de escrituras confeccionadas, firmadas y protocolizadas en 20 días hábiles/Nº de solicitudes recibidas en el año después de revisadas, que cumplen con los requisitos contables, administrativos y legales.	100
Todos	Oportunidad en la Entrega del Servicio	Porcentaje de Resoluciones recibidas, registradas, fechadas y numeradas correlativamente y despachadas a sus destinatarios, en un plazo máximo de 2 días hábiles, a partir de la fecha de recepción de ellas, en la Sección Partes y Archivos	Nº de resoluciones recibidas, registradas, fechadas y numeradas correlativamente y despachadas a sus destinatarios, en un plazo máximo de 2 días hábiles, durante el año/Nº de resoluciones recibidas en Sección Partes y Archivo para su tramitación durante el año	100

Fuente: SIG, SERVIU Metropolitano.

Se puede señalar que estos indicadores sólo complementan el análisis del funcionamiento del Servicio. En particular, el hecho de que tres de cuatro cuenten con el 100% de cumplimiento indica la necesidad de revisar los indicadores para crear otros más exigentes.

Se recomienda incorporar además medidas de la satisfacción de los beneficiarios de los subsidios en cuanto a la calidad de las viviendas, las distintas etapas en la entrega de subsidios y la evaluación de las empresas externas que ahora se hacen cargo de estos servicios

## 8.2 Indicadores de Eficiencia y Economía

### 8.2.1 Indicadores de Eficiencia

#### i. Gasto por Unidad de Producto o por Beneficiario

El cuadro siguiente muestra los precios unitarios en UF de las viviendas contratadas y los subsidios:

**Cuadro II.60:**  
**Gasto Unitario por Hogares, Viviendas Contratadas y Subsidios Entregados (UF)**

Tipo	2004	2005	2006	2007
VSDsD	410	-	-	-
General Unificado	200	-	-	-
P.E.T.	90	-	-	-
Rural	178	191	175	243
Básica Privada	120	-	-	-
Progresiva I Etapa	141	-	136	-
Leasing Habitacional	116	129	139	151
Fondo Solidario de Vivienda I (FSV I)	284	289	317	367
Fondo Solidario de Vivienda II (FSV II)	-	-	-	320
Subsidio a la Localización	-	-	-	-
Sist. Subsidio Habitacional (DS 40)	122	119	120	144
Total Viviendas	171	175	164	259
Progresiva II Etapa	32	-	30	-
Protección Patrimonio Familiar (PPPF)	15	28	13	65
Mantenimiento de Viviendas SERVIU (SMVS)	-	-	59	59
<b>Total Reparación y Ampliación</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>58</b>	<b>63</b>
<b>Total General</b>	<b>170</b>	<b>172</b>	<b>158</b>	<b>205</b>

Fuente: Elaborado por la Consultora

**Cuadro II.61:  
Gasto Unitario por Usuario, Viviendas Contratadas y Subsidios Entregados (UF)**

Tipo	2004	2005	2006	2007
VSDsD	1.849	-	-	-
General Unificado	902	-	-	-
P.E.T.	406	-	-	-
Rural	803	861	789	1.096
Básica Privada	541	-	-	-
Progresiva I Etapa	636	-	613	#¡VALOR!
Leasing Habitacional	523	582	627	681
Fondo Solidario de Vivienda I (FSV I)	1.281	1.303	1.430	1.655
Fondo Solidario de Vivienda II (FSV II)	-	-	-	1.443
Subsidio a la Localización	-	-	-	-
Sist. Subsidio Habitacional (DS 40)	550	537	541	649
<b>Total Viviendas</b>	<b>771</b>	<b>789</b>	<b>740</b>	<b>1.168</b>
Progresiva II Etapa	144	-	135	-
Protección Patrimonio Familiar (PPPF)	68	126	59	293
Mantenimiento de Viviendas SERVIU (SMVS)	-	-	266	266
<b>Total Reparación y Ampliación</b>	<b>95</b>	<b>126</b>	<b>262</b>	<b>284</b>
<b>Total General</b>	<b>767</b>	<b>776</b>	<b>713</b>	<b>925</b>

Fuente: Elaborado por la Consultora

Los precios unitarios, es decir, el valor promedio anual por vivienda contratada y subsidio de vivienda otorgado, ascienden a UF 170 en promedio para el período entre 2004 y 2006, años en los que se observa poca variabilidad. Sin embargo, en 2007 este valor se eleva sustancialmente a UF 256. Se espera en general un aumento en los costos en su tendencia -y no en un año en particular- debido a que uno de los tres desafíos de la Nueva Política Habitacional, impulsada por la Presidenta Bachelet, propone "Garantizar la calidad de las viviendas, mejorando su estándar y los procesos de diseño y construcción".<sup>195</sup>

Una explicación al caso de 2007 es el brusco aumento en el número de subsidios otorgados, los que en 2007 crecen en 93%, lo que hace que caiga la eficiencia en el gasto; sin embargo, claramente este hecho no justifica el total del aumento en costos. Esta situación llama la atención también en el caso de las reparaciones.

Se revisará a continuación el costo por metro cuadrado construido para los subsidios FSV<sup>196</sup>:

**Cuadro II.62:  
Gasto Por Metro Cuadrado, Subsidios FSV (UF)**

Tipo	2004	2005	2006	2007
Total FSV	6,1	6,2	6,8	7,9

Fuente: Elaborado por la Consultora

<sup>195</sup> <sup>195</sup> "Muestra de proyectos realizados ejecutados a través del Fondo Solidario de Vivienda y el Subsidio Habitacional Rural", MINVU.

<sup>196</sup> Los metros cuadrados por vivienda se calcularon según al promedio para el período 2006-2008 en los subsidios FSV, de acuerdo al Informe Final de Evaluación: Programa Fondo Solidario de Vivienda,;MINVU, junio 2006

La evolución de los costos en los subsidios FSV es ascendente y también muestra un salto el año 2007, aunque de un 16%, en comparación al 58% que lo hicieron el total de transferencias.

**ii. Indicador de Gasto Administrativo:**

Al cierre de este estudio, no se recibió un cálculo directo de los gastos de administración, pues el Servicio no usa un centro de costos asociado. Como una aproximación se utilizará la suma de los gastos en personal y en bienes y servicios de consumo, como desembolsos necesarios para la operación de la institución, en el entendido de que la acción del servicio no se centra en ejecutar los proyectos sino en externalizar eficientemente su producción<sup>197</sup>.

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, el resto de las partidas del presupuesto de gasto dicen relación con la Inversión Real y las Transferencias de Capital (subsidios).

**Cuadro II.63:  
Participación Relativa de Gastos Administrativos SERVIU RM  
(Total de Productos Estratégicos)**

<b>Gastos</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Promedio</b>
Gastos En Personal	5%	4%	4%	4%	5%
Bienes Y Servicios De Consumo	1%	1%	4%	3%	2%
<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
Inversión Real	47%	33%	32%	46%	45%
Transferencias De Capital	45%	62%	59%	47%	47%
Otros Gastos	1%	0%	1%	0%	0%
Saldo Final De Caja	1%	0%	0%	0%	1%
<b>Total Año</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración de la Consultora.

Sumando en total los gastos administrativos, estos han fluctuado entre un 5% y un 8% con un promedio de 7%. Se evalúa que este es un porcentaje apropiado, pues demuestra que el grueso de los gastos son aquellos del giro, es decir, transferencias de capital e iniciativas de inversión.

<sup>197</sup> Se debe tener en consideración que este cálculo constituye solo una aproximación que cuenta con dos elementos que actúan de manera inversa en el efecto de esta cuenta. Por una parte colaborando a sobreestimar el valor de esta cuenta se debe tener en consideración que en los últimos años el ítem 22 no ha aumentado únicamente por efecto de los bienes de consumo del servicio, sino que también lo ha hecho para satisfacer y atender planes y programas de otra índole más bien propias de funcionamiento por ejemplo Estaciones de Pago Transantiago, demoliciones de El Volcán, etc. Por otra parte, como un efecto que tiende a subestimar el valor de los gastos de administración, se debe considerar que de acuerdo al Presupuesto de Ley, al interior de las Transferencias de Capital, se puede considerar con cargo a esos recursos un monto cercano al 0,3% del Total de las transferencias para ser utilizado en Gastos de Administración asociados directamente con el proceso de llamado, postulación y selección de beneficiarios. Adicionalmente se establece que también con cargo a las Transferencias de Capital, se podrá destinar hasta 3UF para el PAC del FSV y hasta 2 UF para fiscalización, evaluación y otras acciones en el Subsidio Rural.

Otras instituciones cuyo giro es la transferencia de recursos a la población, ya sea mediante capital o a través de inversiones, muestran un amplio rango en el porcentaje de gastos administrativos. De acuerdo a los Informes de Gestión elaborados por la Dirección de Presupuesto, los gastos de administración para el INP no superan en el período estudiado el 2,5%, mientras para el MIDEPLAN no baja del 16%. Tomando estas dos instituciones como referencia, se fortalece la visión de que los gastos administrativos en el SERVIU Metropolitano están en un rango eficiente. Apoyado por estas mismas cifras para los otros SERVIUs analizados en la sección 6.9 -Quinta y Undécima Región-, que son de 4,9% y 8,7%,

En conclusión, esta institución está fuertemente concentrada en torno a la generación de los productos estratégicos. Además, puede concluirse que el SERVIU RM mantiene una estructura presupuestaria de ingresos y gastos bastante estable y predecible pues las variaciones importantes se han debido exclusivamente a cambios de Políticas que han incidido en el accionar del Servicio.

### 8.2.2 Indicadores de Economía

#### i. Indicadores de Economía Programas y Proyectos Urbanos

**Cuadro II.64:  
Indicadores de Economía Programas y Proyectos Urbanos**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de vialidad terminados en el año t en relación a los montos imputados en el contrato inicial de los contratos de vialidad terminados en el año t	$((\text{Suma del gasto efectivo de los proyectos de vialidad terminados físicamente en año } t / \text{Suma de los montos establecidos en el contrato inicial de los proyectos de vialidad terminados físicamente en el año } t) * 100)$	N.D.	99	102	100
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial	$((\text{Suma del gasto efectivo de los proyectos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año } t / \text{Suma de los montos establecidos en el contrato inicial de los proyectos de pavimentos participativos terminados físicamente en el año } t) * 100)$	N.D.	101	100	100
Programas y Proyectos Urbanos	Porcentaje del gasto efectivo de las etapas terminadas en el año t, de los contratos de los megaproyectos urbanos, en relación a los montos imputados en los contratos iniciales de las etapas terminadas en el año t.	$((\text{Suma del gasto total efectivo de las etapas de megaproyectos urbanos terminados físicamente en el año } t / \text{Suma de los montos establecidos en el contrato inicial de las etapas de megaproyectos urbanos terminados físicamente en el año } t) * 100)$	N.D.	N.D.	N.D.	105

Fuente: Indicadores de Desempeño SERVIU Metropolitano

Los indicadores que miden los porcentajes de gasto efectivo en cuanto a los contratos de vialidad, pavimentos participativos y megaproyectos urbanos, se encuentran todos en torno al 100% de

cumplimiento. Esto muestra que la institución hace un seguimiento de sus compromisos en estas materias y se preocupa de que se concreten. Cuando los indicadores llegan a este nivel de cumplimiento, se debieran establecer nuevos indicadores más exigentes.

Se estima que faltan medidas sobre el porcentaje de cumplimiento físico de las obras y las etapas cumplidas. Los indicadores de gasto sólo muestran el desembolso empleado en los proyectos y no necesariamente el grado de avance pues el monto puede incluir cambios en los precios desde lo presupuestado originalmente.

## ii. Indicadores de Economía Programa Barrio

El cuadro siguiente muestra los indicadores para el Programa Barrio y nuevamente se exhiben niveles de cumplimiento del 100%. Se hacen presentes las mismas observaciones del punto anterior en cuanto a disponer para este programa de nuevos indicadores más exigentes.

**Cuadro II.65:  
Indicadores de Economía Programa Barrio**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Programas y Proyectos urbanos Programa Barrio	Porcentaje del gasto efectivo de los contratos de Espacios Públicos terminados en el año t, en relación a los montos imputados en el contrato inicial de los contratos de espacios públicos terminados en el año t	$((\text{Suma del gasto efectivo de los proyectos de Espacios Públicos terminados físicamente en el año } t / \text{Suma de los montos establecidos en el contrato inicial de los proyectos de Espacios Públicos terminados físicamente en el año } t) * 100)$	100	100	100	100 (e)

Fuente: Indicadores de Desempeño SERVIU Metropolitano

## iii. Indicadores de Economía a Nivel Institucional SERVIU RM

**Cuadro II.66:  
Indicadores de Economía Nivel Institucional**

Productos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Institucional	Porcentaje de ingresos propios totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto inicial	$((\text{Monto total efectivo de ingresos propios totales año } t / \text{Monto comprometido en la Ley de Presupuesto inicial año } t) * 100)$	Economía	Proceso	100	119	60	53

Fuente: Indicadores de Desempeño SERVIU Metropolitano

Los ingresos propios efectivos como porcentaje de lo comprometido en la Ley de presupuesto, se encuentran en un nivel bajo para los años 2006 y 2007. Este dato llama la atención pues tomando el total de los ingresos, el Presupuesto Vigente fue mayor al Presupuesto Ley en un 4% (ver punto 7.2, "Análisis de Ejecución Presupuestaria"). Sin embargo, en la ausencia del desglose por cuentas del presupuesto inicial, no es posible determinar las causas de estas diferencias ni dar mayor sustento a la evaluación de este aspecto.

## **CAPÍTULO III: CONCLUSIONES**

### **9 CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO**

El análisis de la consistencia de las definiciones estratégicas se concentra primeramente en la evaluación de la misión, los objetivos estratégicos, los productos estratégicos y los clientes del SERVIU Metropolitano. Luego se concluye en aspectos sobre complementariedades y productos prescindibles.

A continuación se enumera cada de las conclusiones:

#### **Conclusiones respecto de la Misión**

Se considera que la misión del SERVIU Metropolitano es pertinente y bien clara para un servicio que es implementador de políticas establecidas desde el MINVU, no obstante su presentación pone énfasis en la ejecución, es decir, en la “materialización de los planes y programas derivados de la Política Habitacional de Integración Social”. La misión debe priorizar un objetivo o un fin a alcanzar, el cual, si bien esta reflejado en la misión actual, este se presenta redactado en segunda instancia.

#### **Conclusiones respecto de los Objetivos Estratégicos**

Se aprecia una evidente consistencia de los objetivos y el enfoque de los Lineamientos 2009 -2010 de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, en donde cada foco de la Política, es decir la Vivienda, el Barrio y la Ciudad, tiene un objetivo estratégico vinculado. A continuación de los objetivos estratégicos sectoriales, existen tres objetivos transversales a todas las acciones del Ministerio referentes a los temas de Gestión de Calidad, Atención al Ciudadano y Gestión Interna.

A la luz de la consistencia interna de los objetivos estratégicos, se considera que éstos son conducentes y perfectamente alineados con su misión y con los lineamientos que orientan el quehacer del servicio.

Respecto de las Prioridades Gubernamentales, se observa que estas se encuentran bien asignadas a la institución, ya que el cumplimiento de los objetivos estratégicos del SERVIU Metropolitano, contribuye al logro de estas prioridades.

Considerando todo lo anterior, se puede considerar que los objetivos actuales logran sinergias en los procesos organizativos de la institución y del Ministerio como un todo. Sin embargo, se evalúa que la formulación de los objetivos se presenta mayormente como una ejecución de un plan de acción en vez de objetivos propiamente tal que orienten y definan la dirección de los programas.

#### **Conclusiones respecto de los Productos**

Existe una sólida consistencia entre los objetivos estratégicos y los productos estratégicos. Para cada objetivo, hay un producto concreto al cual intenta responder. Adicionalmente, los objetivos transversales se encuentran presentes al interior de cada uno de los productos, ya sea mediante la participación ciudadana, la gestión de calidad y la gestión interna.

Relacionando los productos del SERVIU Metropolitano y sus clientes, se puede apreciar que existe una alta coherencia entre los proyectos y programas ofrecidos y la demanda de los beneficiarios. Los productos estratégicos con sus componentes y subcomponentes proporcionan a los beneficiarios una amplia y complementaria oferta de bienes y servicios.

## **Conclusiones respecto de los Clientes**

La asignación de los beneficiarios y usuarios de cada producto está claramente definida y, en la mayoría de los casos, se establecen precisos criterios de focalización, lo que permite identificar a los grupos beneficiados con certeza y asignar de este modo los productos de manera efectiva. La nueva Política ha sido el pilar fundamental de la estrategia de focalización de los recursos de vivienda en las familias más desposeídas. Los productos en los cuales no se establecen criterios claros o estos dependen de la SEREMI de VyU son: Saneamiento de Títulos de dominio, Subsidio Leasing y Programas y proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad.

La postulación a subsidios habitacionales y a proyectos concursables tiene un proceso de selección de beneficiarios completamente regulado basado en la normativa vigente. Cada subsidio al que se opta por concurso, se tiene una pauta definida, con puntajes objetivos de evaluación, así como una definición previa de la composición de la comisión evaluadora, para los casos que lo requieran. Esto se considera muy pertinente ya que evita caer en sesgos de selección y ésta se basa en criterios claros y medibles.

Para los otros productos del SERVIU Metropolitano relacionados con Proyectos de Desarrollo Urbano, no se definen tan claramente los mecanismos de selección. Para el caso de los Proyectos de Vialidad, Espacios Públicos y Proyectos Integrales, esto se debe a que la decisión final sobre la ejecución o priorización de los proyectos no es de competencia del SERVIU Metropolitano, sino que se establecen desde una entidad jerárquica superior.

Con respecto del enfoque de género, esto constituye un objetivo transversal en todo el quehacer del Estado, lo que ha llevado a que en 2008 se desarrollara un Diagnóstico de Género, en el cual no se detectaron brechas ni inequidades de género por superar.

## **Conclusiones en relación a los indicadores de la Matriz Comprehensive del Gasto**

Se considera que los indicadores existentes en la Matriz Comprehensive del Gasto contribuyen a lograr la mejor aplicación y ejecución de los productos estratégicos, siguiendo una lógica respecto de los objetivos y productos del SERVIU Metropolitano. Sin embargo, se detectan carencias en relación a indicadores relacionados con la calidad de los productos y la materialización eficiente de los subsidios, lo que lleva a recomendar nuevos indicadores a ser incorporados.

## **Conclusiones respecto a Duplicaciones y Complementariedades**

Al analizar los productos y subproductos entregados por el SERVIU Metropolitano, se identifica una fuerte complementariedad entre ellos. Se concluye que los productos ofrecidos por el SERVIU son complementarios, y a la vez transversales, en el sentido de que todos apuntan a mejorar la calidad de vida enfocándose en distintas escalas o dimensiones de la habitabilidad humana.

En base al análisis del producto “Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano”, se detecta que sus subproductos se complementan para generar un proceso de mejoramiento urbano desde distintos focos. El desarrollo de infraestructura vial y sanitaria representa un complemento fundamental de los proyectos de viviendas, para mejorar su conectividad y evitar problemas de inundaciones por aguas lluvias. Asimismo, el desarrollo de proyectos integrales, que incentivan la renovación urbana, apunta en el mismo sentido, de aportar desde la dimensión de ciudad a generar nuevos focos residenciales o renovar los ya existentes.

Los productos de “Barrios”, en general cubren todos los objetivos establecidos por el SERVIU, generando soluciones en distintos niveles de necesidad en las condiciones de habitabilidad. En este sentido, no sólo resultan complementarios a los productos ya ofrecidos por el SERVIU sino que también resultan productos complementarios a otras entidades gubernamentales.

Al comparar el Programa de Recuperación de Barrios del SERVIU Metropolitano con el programa piloto “Áreas Metropolitanas Vulnerables” a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), ambos programas tienen similitudes relevantes. Se concluye la existencia de duplicidad en cuanto a su definición y población potencial, sin embargo, una de las condiciones que se estableció en el programa de la SUBDERE, fue definir como población objetivo zonas no coincidentes con el Programa de Recuperación de Barrios, lo que lleva a que la duplicidad en la aplicación no ocurra. Además éste programa finaliza en el año 2009 y no existe seguridad de su continuación.

También se indagó el programa de Habitabilidad<sup>198</sup> de FOSIS, con el fin de analizar la posible relación con productos del SERVIU. Se concluye que no existe duplicidad entre el programa de habitabilidad de FOSIS y el Título II: Mejoramiento de la Vivienda del Programa de Protección del Patrimonio Familiar, sino que los beneficios apuntan a diferentes fases de precariedad de las viviendas. Pero se aconseja mejorar la coordinación de ambos programas para lograr un mayor impacto en el beneficio que reciben las familias.

### **Conclusiones respecto a productos prescindibles, ausentes o externalizables**

Analizando los productos desde el marco conceptual de tipos de bienes, se considera que la mayoría de los productos ofrecidos por el SERVIU Metropolitano son bienes públicos y meritorios.

El Producto 1: Programas y Proyectos Habitacionales, corresponde a un bien que es rival y excluible, lo que los convierte en bienes privados. Sin embargo, se concluye que este producto no es prescindible, ya que, por una parte, ambos subproductos tienen carácter de bien meritorio, y además el subproducto Subsidios Habitacionales corrige una falla de mercado producida por la existencia de mercados incompletos, por lo que se justifica la provisión pública.

En relación al Producto 2: Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano de la Ciudad y sus subproductos Infraestructura Sanitaria, Desarrollo Urbano y Proyectos Integrales, son considerados bienes privados y de propiedad común, pero a través de ellos se busca resolver el problema de asimetría de información que surge en una relación de principal y agente. Por lo tanto, se considera que la provisión del Estado es la adecuada.

---

<sup>198</sup> El programa de Habitabilidad de FOSIS está dirigido a familias que tengan problemas en el equipamiento y estructura básica de sus viviendas. Ofrece mejorar las instalaciones sanitarias y de energía básica, mejorar y reparar la vivienda, equipamiento adecuado para dormir y alimentarse así como participar de talleres que entregan técnicas para mejorar la calidad de vida al interior de sus viviendas. Este programa es ejecutado por los municipios.

Respecto al Producto 3: Programa Barrios, el subproducto Programas Concursables, se clasifica como un bien público local y se justifica su provisión por parte de este Servicio. El subproducto Programa de Recuperación de Barrios cumple con las mismas características que el programa Condominios Sociales, razón por la cual también se clasifica como bien público.

## **10 CONCLUSIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTION**

### **Conclusiones respecto a la relación del SERVIU Metropolitano con la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y con las SEREMI de Vivienda.**

Existe una relación de dependencia jerárquica del SERVIU Metropolitano en relación con el MINVU. De este modo, corresponde el rol ejecutor para el SERVIU y el de planificación, coordinación y control en el MINVU, el que se materializa mediante las SEREMI.

De acuerdo a la ley, el SERVIU Metropolitano se estructura como servicio autónomo, a pesar de contar con límites en cuanto a la administración del personal y el manejo del presupuesto. Se le otorgan las capacidades para subcontratar con terceros las tareas de ejecución, se faculta para la gestión ejecutiva relacionada con su misión, se obliga a la entrega del dominio de las viviendas y se le permite delegar la recaudación a otras instituciones. Se conforma así un sistema en el que el SERVIU como ente ejecutor autónomo, responde en principio directamente a las SEREMI. Esta, a su vez, forma parte integral de la Subsecretaría, por cuanto es desde aquí que recibe sus orientaciones de gestión, es supervisada su acción y recibe el apoyo técnico e institucional.

El SERVIU se relaciona simultáneamente con las distintas Divisiones de la Subsecretaría, por cuanto es desde allí donde emanan los contenidos de política sectorial, las orientaciones a las carteras de proyectos, los énfasis programáticos gubernamentales, y en un plano más práctico, se elabora en forma conjunta el presupuesto, se da seguimiento al mismo, se informa sobre el cumplimiento de metas en la ejecución de proyectos y programas habitacionales y de urbanización, y en forma no menos importante, se mantiene informada a la Subsecretaría y al Ministro de los impactos, avances y desarrollo de las políticas en la propia comunidad.

La SEREMI no está cumpliendo con una serie de roles que le son atribuidos de acuerdo al artículo 23 del D.L. 1305<sup>199</sup>, los que han sido absorbidos por la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano en su conjunto, o sencillamente han sido dejados de lado lo que afecta la provisión de los productos estratégicos del SERVIU. En particular, se extraña la participación de la SEREMI en:

- v) La elaboración del programa de obras y presupuesto anual, el que se elabora principalmente entre la DDU y el SERVIU.
- vi) En lo que se refiere a los temas de la pavimentación, el equipamiento y los grandes proyectos urbanos, la tarea de la SEREMI en cuanto a programar y priorizar la ejecución, es llevada a cabo por la División de Desarrollo Urbano del MINVU.

---

<sup>199</sup> Las Secretarías Ministeriales Regionales y Metropolitana tendrán las siguientes misiones:

- Concretar la política nacional de vivienda y urbanismo en sus respectivas jurisdicciones, para lo cual realizarán actividades de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha Política.
- Velar por el estricto cumplimiento por parte de los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización (SERVIU) en sus respectivas jurisdicciones, de todos los planes, normas e instrucciones impartidas por el Ministerio y, especialmente, porque sus inversiones se ajusten estrictamente a los presupuestos aprobados para cada uno de ellos.

- vii) La SEREMI no está desarrollando a cabalidad su función en cuanto a integrar, en la fase de programación, la representación espacial y priorizada de las inversiones y proyectos sectoriales, o de otra forma dicho, la traducción de las políticas sectoriales al territorio.
- viii) En el tema del control de avance, este no lo está llevando la SEREMI si no que el propio SERVIU Metropolitano. En este sentido, la visión es hacia el fortalecimiento del rol de programación y seguimiento en la SEREMI, reforzándose así el rol de ejecución en el SERVIU Metropolitano.

En suma, existe un amplio espectro de áreas en donde la SEREMI podría ejercer de mejor manera su rol de materializar la política sectorial e intersectorial a la región lo cual no se estaría dando. En general, no se observan impedimentos normativos para que esto ocurra, de hecho, muchos de estas funciones son de responsabilidad de la SEREMI de acuerdo a la normativa vigente. Las causas de las debilidades antes mencionadas escapan al objetivo de este informe. Sin embargo, se plantean como hipótesis la insuficiencia de recursos humanos y técnicos, así como motivos de urgencia y relevancia que incentivan una relación muy integrada entre la subsecretaría y el SERVIU Metropolitano.

Por otra parte se debe destacar el hecho de que no se ha detectado esta falta de participación por parte de las SEREMI de las regiones de Aysén y Valparaíso.

### **Conclusiones respecto a la Estructura Institucional, distribución de funciones y Mecanismos de Coordinación**

La estructura institucional y definición de funciones del SERVIU Metropolitano se considera adecuada para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, ya que en términos generales se han separado las funciones operativas a cargo de la provisión de los productos estratégicos de las funciones de apoyo o de servicio. Junto con esto, es posible observar que las principales divisiones de la estructura acompañan la provisión de los productos y los subproductos estratégicos.

A partir del análisis general de las reformulaciones realizadas durante el periodo evaluado, se observan que estas se han realizado de manera formal mediante resoluciones de la Ministra y de manera extra oficial mediante órdenes de servicio del Director. Ninguna de las reformulaciones se fundamenta formalmente en la necesidad de adaptarse a la Nueva Política Habitacional.

Se concluye que la estructura orgánica del servicio normada por el DS 355 (V. y U.), de 1976, impide una adaptación más ágil y una provisión más adecuada de los productos estratégico dada su obsolescencia y los profundos cambios derivados de la Nueva Política Habitacional.

Las principales Subdirecciones operativas (pavimentación y obras viales; vivienda y equipamiento; y operaciones habitacionales) muestran una distribución adecuada de la carga asociada a los objetivos estratégicos y una correcta distribución interna para la provisión de los distintos componentes asociados a los productos estratégicos. Sin embargo, dicha distribución no se encuentra formalizada mediante resoluciones del MINVU lo que genera una descoordinación entre lo legal y lo operativo. En lo que respecta a las estructuras internas de las unidades principales del servicio, reconocen como pertinente destacar principalmente la detección de inconvenientes asociados a la Unidad de Sistemas y al Plan de Aseguramiento de la Calidad. Asimismo se destacan dos aciertos relacionados con la creación de la Unidad de Gestión Territorial y las reorganizaciones internas en el Departamento de Administración y la Subdirección de Pavimentos y Obras Viales.

En lo que se refiere a los inconvenientes mencionados, se observa que la Unidad de Sistemas, que depende de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales administra sistemas tecnológicos e

informáticos que en un inicio apoyaban la gestión de la Subdirección, pero que actualmente apoyan la gestión de todo el Servicio, sobretodo en lo referente a lo que refiere a la certificación y mantención de normas ISO. Si bien el aporte que realiza la Unidad de Sistemas al proceso de modernización del servicio ha sido reconocido a lo largo del informe, se presenta como inconveniente su administración de algunos sistemas de información, en atención a que la administración de todos los sistemas informáticos del servicio debiese estar radicada en la Unidad de Informática. Al respecto, se puede señalar que ya existen medidas correctivas en curso dado que el comité informático creado mediante la Orden de Servicio N° 647 del 03.07.08 tiene encomendado como segunda tarea sancionar la propuesta de cronograma de actividades necesarias para radicar la administración de todos los sistemas informáticos del SERVIU Metropolitano en la Unidad de Informática. Tanto la creación del comité de informática como las tareas encomendadas son pertinentes y se encuentran dentro de las buenas prácticas asociadas al funcionamiento de los sistemas de información en una institución.

Otra situación poco apropiada se relaciona con la dependencia orgánica del Plan de Gestión de la Calidad (PGC), y que actualmente se encuentre bajo la responsabilidad de la Unidad de Control de Gestión de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

Este programa se inspira en el programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet<sup>200</sup> en que se define que *“El Plan de Gestión de la Calidad constituye una estrategia de intervención político administrativa del Sector Vivienda, que en base a la coordinación público privada busca asegurar en la producción habitacional y urbana procesos de excelencia que garanticen la calidad de los productos, la eficiente participación de los actores y la satisfacción de las familias beneficiarias y/o usuarios de nuestros servicios”*.

A partir de la definición, se desprende que busca abarcar toda la cartera de productos, tanto de vivienda como de urbanismo. En este sentido, al radicar la gestión de este plan en la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, se pierde el factor de transversalidad buscado inicialmente, al quedar orgánicamente vinculado al tema de vivienda.

En lo que se refiere a los aciertos, se estima que la creación de la Unidad de Gestión Territorial, dependiente de la Subdirección de Operación Habitacionales representa un avance en la incorporación de la perspectiva territorial a los programas de vivienda, ya que persigue el objetivo de salir al encuentro de su población objetivo, acercando el SERVIU a la ciudadanía, informando y fortaleciendo la organización social y acompañando el procesos de implementación de las soluciones a sus demandas.

Otro elemento que llamó la atención es la disgregación de programas y mecanismos de gestión transversales de la institución tales como el PGC<sup>201</sup>, PMG<sup>202</sup>, SIG<sup>203</sup>, Certificaciones ISO 9000<sup>204</sup>, el Sistema de Programación Gubernamental, la Matriz de Riesgo<sup>205</sup>, los CDC<sup>206</sup>, las que podrían operar

---

<sup>200</sup> Cita del Plan de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet: “Para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos necesitamos políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”

<sup>201</sup> Este plan, también conocido como Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC), se encuentra actualmente en la Subdirección de Vivienda y Equipamiento

<sup>202</sup> La coordinación del PMG recae actualmente en la Contraloría Interna

<sup>203</sup> La coordinación del SIG recae actualmente en la Contraloría Interna

<sup>204</sup> Actualmente, el representante de la dirección para el sistema de gestión de calidad es el Subdirector de Pavimentación y Obras Viales, y la labor ejecutiva recae en la Unidad de Sistema

<sup>205</sup> La Matriz de Riesgo es actualmente gestionada por asesores de la dirección.

<sup>206</sup> Los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC) están bajo la responsabilidad del Subdirector de Pavimentación y Obras Viales.

con mayor sincronía y eficacia de operar bajo las responsabilidades de un mismo directivo de primer nivel jerárquico.

Se desprenden del análisis de oportunidades realizado que existen coyunturas que dependen del nivel central para su implementación como la modificación de la normativa orgánica o la formalización de las nuevas estructuras orgánicas del SERVIU. De igual modo, se aprecian oportunidades que dependen de la voluntad del Director del servicio tales como el profundizar el proceso de estandarización mediante certificaciones ISO o la agrupación de programas y mecanismos de gestión transversales para mejorar su eficacia.

Los mecanismos de coordinación del SERVIU Metropolitano se consideran adecuados, tanto a nivel interno del servicio, como en su coordinación con actores externos. Se aprecia que existen los canales apropiados para abordar los temas relativos a la provisión de los productos estratégicos.

La formación de equipos puntuales por parte del Director, parece ser una manera ágil para abordar los diversos temas de gestión que emergen. De igual modo, las reuniones periódicas permiten una coordinación permanente y sistemática tanto al interior de las áreas como entre cada una de ellas.

Las reuniones del consejo asesor son también parte fundamental dentro de la coordinación del SERVIU. Si bien históricamente, la periodicidad de estas reuniones era de una vez al mes, la implementación de la nueva política de vivienda llevó a que en una primera instancia se aumentara a una periodicidad semanal. Durante el periodo del estudio, la contingencia llevó a que estas reuniones se realicen de manera sumamente frecuente, varias veces por mes, con el fin de atender temas emergentes producto de los desafíos que presenta la Nueva Política. Las características de estas reuniones pueden ser muy diversas. Pueden ser cortas como largas, a diversas horas del día, citadas con previo aviso o de manera intempestiva, etc.

Si bien existen aspectos favorables asociados a una coordinación fluida y continua, resulta importante analizar las razones de fondo que impiden mantener una coordinación periódica y más estable. Se considera recomendable la realización de reuniones de manera periódica, con fechas preestablecidas con antelación, de duración acotadas y con agendas conocidas con anterioridad por los participantes.

La coordinación con agentes externos a partir de la creación de comisiones tales como la Comisión Técnico Evaluadora del Programa de Protección del Patrimonio Familiar<sup>207</sup>, el Jurado Regional<sup>208</sup> que califica las prioridades regionales en el caso del Fondo Solidario de Vivienda, la Mesa Regional<sup>209</sup> encargada de la selección de barrios del Programa de Recuperación de Barrios son mecanismos apropiados y pertinentes puesto que permite la co-presencialidad de los distintos actores estatales involucrados. Se observa presencia de actores del mundo municipal, regional y central tanto del MINVU como de otros ministerios.

## **Conclusiones sobre Recursos Humanos, Tecnológicos e Infraestructura**

---

<sup>207</sup> Presidida por el Director del SERVIU o por quien este designe.

<sup>208</sup> Presidido por el Intendente Regional e integrado además por el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, el SEREMI de Planificación, un representante del Capítulo regional de la Asociación Chilena de Municipalidades y un Consejero Regional.

<sup>209</sup> Integrada por el Intendente, el SEREMI de Vivienda y Urbanismo, el Director del SERVIU, un representante del Gobierno Regional y un representante de la Asociación Chilena de Municipalidades

No existe evidencia que permita afirmar insuficiencia de personal para la provisión de los productos estratégicos. A juicio de la Consultora, los recursos humanos son suficientes y que las mejoras deben ir de la mano de una mejor distribución de los recursos humanos, lo que coincide con la opinión de la Dirección del SERVIU. La suficiencia de los recursos humanos se justifica también ante los espacios detectados para mejoras en la productividad mediante la disminución de las tasas de ausentismo y el mejoramiento de las actividades de capacitación en lo relativo al promedio de horas por participante. Tampoco se puede argumentar fuga de recursos humanos, ya que el indicador de egresos va en descenso y por debajo de la media del sector público. En el mismo sentido, los egresos con incentivo al retiro son estables y por sobre el promedio del sector público lo que permite espacios para la incorporación de nuevo personal. Finalmente, se observan espacios para mejorar la equidad de género en el servicio de acuerdo al código de buenas prácticas laborales.

El estado de los recursos tecnológicos del SERVIU Metropolitano es frágil, producto de su estrecha dependencia del nivel central en esta materia. Si bien los productos estratégicos son soportados por modernos sistemas de información, el soporte es manejado desde el nivel central, restándole autonomía al SERVIU para la provisión de sus productos estratégicos. De igual modo, la situación actual del Datacenter es riesgosa en lo relativo a respaldo de información y suministro energético, lo que no ha sido paliado por falta de financiamiento a pesar de las constantes solicitudes de asignación de fondos por parte de la Unidad de Informática. La administración de sistemas de información por parte de la Unidad de Sistemas de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales es también inadecuada, lo que está siendo subsanado desde la creación del Comité de Informática, lo que se encuentra en línea con las buenas prácticas de gestión al respecto.

El jefe de la Unidad de Informática hace presente que se debe generar un compromiso con el MINVU para aumentar la dotación de personal y el presupuesto de la Unidad de Informática del SERVIU Metropolitano, puesto que en la actualidad, los recursos para el rubro tecnológico son asignados centralizadamente a través de DINFO. El equipo consultor valida la necesidad de dicho compromiso, particularmente debido al traspaso de sistemas desde la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

En relación a la tensión entre la autonomía y la dependencia del SERVIU en materia de sistemas de información dado que los principales sistemas de información para los productos estratégicos son provistos por el nivel central se puede considerar los siguientes aspectos:

#### Ventajas:

- Economía de Costos
- Facilita el acceso a la información por todos los niveles y sectores

#### Desventajas

- Pérdida de control por parte del SERVIU de sistemas claves para su gestión
- Diseño de los sistemas no se ajustan a las necesidades locales

Para lograr una correcta adopción de los sistemas de información soportados por el nivel central por parte del SERVIU, se requiere de su activa participación en el diseño de los sistemas, su constante involucramiento en las mejoras de éstos y un comprometido liderazgo en su adopción.

La infraestructura del servicio es suficiente para la provisión de sus productos estratégicos. El espacio disponible para los funcionarios se encuentra dentro de los estándares establecidos y existe un correcto sistema de inventario. Sin embargo, se hace presente la necesidad de evaluar la posibilidad de externalizar en parte los servicios de transporte producto de la creciente demanda de gestión en terreno que implica la implementación de la Nueva Política Habitacional.

## **Conclusiones sobre Procesos de Producción y Provisión**

Para evaluar los procesos del SERVIU se consideraron tres facilitadores de proceso, inspirados en la Auditoría de Proceso de Michael Hammer<sup>210</sup>. Diseño, Documentación e Infraestructura Informática. Cada uno de estos facilitadores enfrenta 4 niveles, los que ayudan a determinar el grado de madurez de los procesos. Se considera que los procedimientos del SERVIU cuentan con un nivel de desarrollo medio, considerando que algunos de ellos están bien documentados, diseñados y con infraestructura de respaldo. Sin embargo, todavía existen procesos con los que se trabaja a partir del Decreto y de forma funcional, siguiendo la forma histórica de realizar las actividades.

Los Subsidios son los procedimientos que se encuentran más maduros en su desarrollo, sin embargo, el nivel de avance no es homogéneo en todos los casos. El Subsidio del Fondo Solidario de Vivienda es el que cuenta en estos momentos con el mayor avance: descripción clara y detallada de las actividades, detalle del flujograma, el cual ya ha sido evaluado y mejorado por el propio SERVIU Metropolitano.

En el caso de otros subsidios, como el DS 40 y el leasing, la base de actuar es el decreto que lo norma y rige, sin embargo existe un detalle grueso de la secuencia de actividades, registrado en un flujograma. Se debiesen formalizar la forma de proceder que existe en estos momentos y además realizar un detalle mayor de las responsabilidades y actividades de cada parte, para todos estos casos.

Los programas de construcción y de licitación de obras se encuentran unificados en un proceso bien detallado. Sería pertinente contar con los detalles de los procesos por separado para cada uno de los productos, ya que las menores diferencias de procedimientos, deben estar aclaradas y dimensionadas por lo que no es suficiente contar con un único proceso que los incorpore a todos

## **Conclusiones sobre Mecanismos de asignación y transferencia de recursos, modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor – institución responsable**

Los mecanismos de asignación y transferencias de recursos desde el MINVU hacia el SERVIU están definidos claramente. La realización de un taller de planificación, la formulación del ante proyecto de presupuesto y la consolidación presupuestaria a nivel central permite, en general un adecuado equilibrio entre los intereses de la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano.

La consolidación de los presupuestos por el nivel central para su discusión en el ejecutivo es un proceso que presenta tanto ventajas como desventajas. La negociación presupuestaria la realiza principalmente la Subsecretaría de Vivienda con la DIPRES, evaluando el presupuesto consolidado del ministerio, lo que permite asegurar una mirada nacional por parte de la Subsecretaría, sin embargo no se fomenta la negociación de un presupuesto ajustado a la realidad de cada región. Es a la Subsecretaría en coordinación con cada SERVIU a quien le corresponde por Ley la función y proceso de elaboración presupuestaria, lo que permite garantizar la coherencia y consistencia de las

---

<sup>210</sup> Michael Hammer es autor de cuatro libros, incluyendo el best-seller sobre "Reingeniería de la Corporación", uno de los libros mas importantes de los años 90. Sus artículos y escritos han aparecido en las mas importantes publicaciones de gerencia y negocios. Es ingeniero por formación, y enfoca su trabajo en los detalles operacionales y tecnológicos de las empresas.

políticas sectoriales y su expresión regional, lo que se refleja en los compromisos de cada periodo y priorizada en los presupuestos de cada año.

No obstante lo anterior, es posible pensar en fortalecer los mecanismos de negociación entre la DIPRES y cada SERVIU donde la definición del presupuesto pueda tener una mayor correspondencia con las particularidades de la región. Esta modificación atañe más a una forma de realizar la labor de elaboración presupuestaria, más que a un cambio en los roles o funciones que le competen a cada instancia gubernamental.

La programación física y financiera de las obras, la asignación y transferencias de recursos desde el nivel central al servicio, los procesos modificatorios que se dan a lo largo del año, así como el monitoreo continuo por parte del departamento de control y gestión del MINVU y de la DIPRES, permiten asegurar un uso eficiente de los recursos disponibles.

La provisión externalizada de los servicios de asistencia técnica mediante Entidades de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS) para el caso del FSV y por Prestadores Sociales de Asistencia Técnica (PSAT) en el caso del SHR y el PPPF es apropiada pero mejorable en algunos aspectos. Esta opinión se sustenta tanto en la revisión del diseño de esta institucionalidad<sup>211</sup> revisado por la Consultora, como en las evaluaciones del programa realizadas<sup>212</sup> y en la opinión de expertos<sup>213</sup> en la materia. Los espacios de mejora se detectan en la relación entre las EGIS/PSAT y el SERVIU en la etapa de Organización de la Demanda y la ausencia de herramientas de monitoreo, de mecanismos para evaluar independientemente la calidad del servicio entregado y de indicadores o estándares para evaluar el desempeño en el periodo anterior al ingreso de los proyectos al SERVIU.

Las modalidades de pago a las EGIS/PSAT, son mejorables, particularmente los correspondientes a la etapa de Organización de la Demanda y Plan de Habitación Social en el sentido de la ausencia de mecanismos que permitan asegurar la calidad del servicio y la satisfacción de las familias. De igual modo, se detectó espacios de mejoras en el pago correspondiente a la elaboración de proyectos técnicos, los que sin embargo fueron subsanados por el SERVIU Metropolitano durante la evaluación mediante una modificación a la normativa vigente.

## **Conclusiones sobre Mecanismos de Auditoría, Rendición de Cuentas y Transparencia en el Uso de los Recursos.**

Se considera que la dependencia de la unidad de Auditoría como una unidad ubicada de manera externa al Servicio a nivel de la SEREMI se considera muy oportuna, ya que permite que todas las divisiones puedan ser evaluadas y auditadas de manera imparcial, incluso alejada de la posible presión jerárquica que la Dirección pudiera ejercer.

Los mecanismos de auditoría utilizados se encuentran claramente definidos. La elaboración del Plan Anual de auditoría es un aporte para la gestión de esta unidad, ya que le permite anticiparse a los requerimientos que irán surgiendo y prever la carga de trabajo.

---

<sup>211</sup> Se refiere al Convenio Marco entre la SEREMI y las EGIS/PSAT descrito anteriormente y que se analiza en esta sección.

<sup>212</sup> El informe del FSV, de junio del 2006 señala que *“Las familias organizadas de grupos con apoyo de las EGIS son un actor clave en la definición de los proyectos habitacionales, en la fiscalización de las obras de construcción, y en el desarrollo de las actividades del Plan de Habitación Social”*.

<sup>213</sup> Por ejemplo, Alejandro Toro Blanco, académico del Instituto de Vivienda de la Universidad de Chile (INVI) señala que *“nos parece que las EGIS pueden ser un aporte importante, en la generación de nuevos proyectos que den respuesta a las necesidades y demandas habitacionales con una visión local, que factibilicen proyectos y aporten en focalizar la acción habitacional”*.

La Matriz de Riesgo es una herramienta que permite mantener un monitoreo de los riesgos que presenta el servicio y elaborar medidas conducentes a superarlos. La gestión de esta Matriz de riesgo por parte del Jefe de Gabinete de la Dirección, no se considera muy pertinente, debido que desde la evaluación realizada por esta Consultora, la Matriz de Riesgo podría estar asociada a otros mecanismos de seguimiento y control, como lo son el PMG, el SIG, el Sistema de Programación Gubernamental, entre otros.

En relación a la rendición de cuentas, la institución se rige por las disposiciones que sobre rendición de cuentas se establecen en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones que para tales efectos ha impartido la Contraloría General de la Republica. De la misma manera, la elaboración de un instrumento como el BGI, resulta una herramienta de gran utilidad tanto para el sector privado y publico, pero se debe disponer de acceso en la web de este informe, lo que en la actualidad no ocurre.

Respecto a la transparencia, el mecanismo establecido por el SERVIU Metropolitano para su relación con los ejecutores es la Licitación Pública para la asignación de recursos de su oferta según requerimientos. El Gobierno de Chile, en un esfuerzo por mejorar y aumentar la Transparencia del Sector Público se ha fijado nuevas metas, las que para el SERVIU Metropolitano constituirán desafíos en este aspecto. Algunos de estos ya han sido incorporados en los mecanismos de información a la ciudadanía del SERVIU.

## **Conclusiones sobre Actividades e instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión de la Información**

El SERVIU Metropolitano cuenta con adecuados instrumentos de monitoreo y gestión de la información conformados por los distintos sistemas del PMG (especialmente el SIG), el sistema de gestión de calidad que se desprende del proceso de certificación por norma ISO 9001, y el plan de gestión de calidad impuesto desde el nivel central. Sin embargo, se hace presente al igual que en la sección de estructura organizacional, la preocupación por la pérdida de sinergias entre los distintos instrumentos de monitoreo, producto de su trabajo independiente en distintas unidades del servicio. Asimismo, el creciente aumento en la cantidad de información recolectada en cada uno de estos distintos sistemas, levanta el desafío de contar con una importante capacidad de análisis y de mecanismos adecuados para incorporar las acciones que se desprendan de dicho análisis a la gestión del servicio.

El SERVIU cuenta con los mecanismos suficientes para la fiscalización e inspección de las obras ejecutadas por sus contratistas. El Manual de Inspección Técnica de Obras, define claramente metodologías e instrumentos tanto para la planificación, como para el control técnico y administrativo de las obras, al igual que actividades administrativas reglamentarias. Asimismo, las funciones, y atribuciones del ITO se encuentran definidas, al igual que las responsabilidades del autocontrol por parte del mandante.

La supervisión y fiscalización de las EGIS/PST es insuficiente en algunas de las etapas del proceso. Si bien existen instrumentos para la supervisión de la ejecución del Plan de Habilitación Social (PHS), no se constatan instrumentos para supervisar de manera completa la etapa de organización de la demanda. Si se constata la existencia de un procedimiento y un mecanismo de evaluación semestral de las EGIS/PSAT, el que cuenta con una pauta de evaluación con criterios de evaluación definidos

de manera general. También se constata la existencia de controles de legalidad de los requisitos habilitantes para la constitución como EGIS/PSAT.

### **Conclusiones sobre Instrumentos que utiliza el SERVIU Metropolitano para retroalimentar e informar de su gestión a la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y a las SEREMI de Vivienda.**

Los sistemas de información que soportan la retroalimentación e información entre la Subsecretaría y el SERVIU Metropolitano, son suficientes para la provisión de los productos estratégicos, sin embargo se constata que el uso de los sistemas de soporte informático incomoda en alguna medida a los servicios descentralizados. Si bien se da cuenta de un sistema de informes periódicos e instancias que permiten el tránsito de las directrices ministeriales, se observa una falta de participación del SERVIU en el diseño de los sistemas de soporte informático, lo que se traduce en sistemas que no se ajustan en su totalidad a las necesidades de los servicios descentralizados.

### **Conclusiones sobre comparación de la estructura organizacional y los mecanismos de gestión del SERVIU Metropolitano con respecto a otros SERVIU existentes.**

En general, los temas estratégicos comunes a los SERVIUs evaluados son los desafíos producto de la estructura organizacional y de las atribuciones y responsabilidades que ha traído la implementación de la Nueva Política Habitacional. De igual modo, se observan como comunes los temas relativos a los sistemas de información y a la territorialidad. En el caso de los convenios-mandatos se observa que es un tema particular del SERVIU Metropolitano que no se repite en las otras regiones. Con respecto al rol de los socios estratégicos (EGIS/PSAT), se observa que es un tema que no se presenta como estratégico en el SERVIU Metropolitano, pero si en el SERVIU de Valparaíso y de manera particularmente acentuada en el SERVIU de Aysén.

En toda institución la estructura organizacional condiciona los comportamientos y las relaciones que se dan en su interior. Una regla general para el diseño de estructuras organizacionales dice que “la estructura sigue a la estrategia”, es decir, que la estructura no es un fin en si mismo, sino que un medio para lograr la ejecución de una estrategia. Considerando los sustantivos cambios que ha tenido la estrategia habitacional del país en los últimos 30 años resulta poco probable que la estructura definida en ese entonces responda de manera adecuada a la estrategia actual del Ministerio que pone énfasis en la calidad de vida y en la integración jerárquica de tres ejes de acción vivienda, barrio y ciudad. En este sentido, se hace imperiosa la realización de readecuación organiza para todo el MINVU y que necesariamente involucrará la readecuación orgánica tanto de las SEREMI como de los SERVIU.

El cambio de paradigma por el que atraviesa el actualmente el MINVU producto de la implementación de la Nueva Política tomará tiempo en asentarse. Aún existe al interior de los SERVIU rechazo hacia este nuevo paradigma, sobre todo en aquellos funcionarios de mayor tiempo en el Servicio. La ciudadanía también tardará en comprender este nuevo rol del SERVIU. Es probable pensar que el nuevo paradigma no se asentará completamente hasta que se de un efectivo recambio generacional, tanto entre los ejecutores de la política pública (funcionarios de gobierno) y los beneficiarios de esta (ciudadanía). De igual modo se debe esperar una consolidación de los nuevos actores o socios estratégicos que implica la implementación de la política. Las EGIS y las PSAT están en un estado de madurez incipiente. La búsqueda de medidas tendientes a fortalecer y consolidar estos actores es uno de los principales desafíos a los que debiera abocarse el MINVU.

Los problemas asociados a los convenios-mandatos son más bien de tipo locales y no se cree que ocurran en los SERVIU de otras regiones del país. No obstante, no se puede descartar que el uso de esta figura aumente en algunas o todas las regiones. De esta manera, resultaría de particular interés que las estrategias exitosas que desarrolle el SERVIU Metropolitano para abordar los desafíos que se desprenden del incremento de obras vía la figura de convenio-mandatos puedan ser replicadas en otras regiones en la eventualidad que estas se enfrentaran a similar desafío.

La diversidad territorial de Chile es un desafío particularmente importante en la implementación de los planes y programas del MINVU. Si bien la estructura desconcentrada de las SEREMI de Vivienda y descentralizada de los SERVIU debiese ser capaz de abordar los desafíos que implica la diversidad territorial de Chile, la gestión particularmente centralizada de la Subsecretaría y las insuficientes capacidades instaladas en algunos SERVIU, no permiten una correcta articulación de las necesidades particulares de cada región. Las prioridades para afrontar esta situación deben ir de la mano de un fortalecimiento de las SEREMI y redoblar los esfuerzos en la definición de políticas nacionales que consideren las particularidades regionales. De igual modo se podría explorar las implicancias de trasladar la negociación y asignación presupuestaria desde la Subsecretaría hacia cada SERVIU de modo que la negociación se de directamente entre cada SERVIU y la DIPRES.

Los sistemas de información son un pilar clave para el éxito de la Nueva Política y en general de las transformaciones que está viviendo el Ministerio de Vivienda. Se deben tomar todas las medidas tendientes a mejorar la adopción de los nuevos sistemas de información. Las prioridades deben estar enfocadas en la interoperabilidad de los distintos sistemas de manera que reduzcan la carga efectiva de trabajo de los usuarios. De igual modo se debe poner énfasis en la participación de los usuarios finales tanto en el diseño como en la mejora continua de los sistemas. Finalmente, el nivel central debe buscar maneras de “retribuir” toda la información que envían los servicios regionales, de manera que el uso de los nuevos sistemas de información opere dentro de la lógica del principio de reciprocidad en donde el usuario de un sistema de información entregue y reciba información.

El rol de las EGIS es un pilar fundamental en la implementación de la nueva política de vivienda. Sin embargo, se observa que el desarrollo de estas entidades aún no se ha consolidado, particularmente en regiones. El MINVU debe realizar esfuerzos para fortalecer el accionar de las EGIS. Las prioridades de los esfuerzos deben ir asociados a la formalización de los mecanismos de coordinación y retroalimentación, a la creación de incentivos a su operación en zonas con nula o escasa presencia de EGIS, y a la información de los beneficiarios que contratan las EGIS de modo que puedan ejercer correctamente sus derechos y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

## 11 CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS

### Conclusiones Respecto a los Antecedentes Presupuestarios del SERVIU Metropolitano

El presupuesto del Servicio de Vivienda y Urbanismo Metropolitano ha aumentado en términos reales en un 60% entre los años 2001 a 2007. Desde 2001 hasta 2004 presenta algunos cambios menores para luego aumentar considerablemente de forma tal que desde este último año hasta 2007, el crecimiento real es de 55%. A su vez, el SERVIU Metropolitano representa una fracción importante del presupuesto del Ministerio de Vivienda y Urbanismo equivalente a un 23% en promedio durante el período estudiado.

La principal fuente de ingresos del Servicio son los recursos provenientes del aporte fiscal, con un 70% de participación sobre el total en el período estudiado y un 86% en 2007. La importancia de esta cuenta en el funcionamiento de la institución se considera procedente ya que sus productos estratégicos –Programas y Proyectos Habitacionales, Programas y Proyectos Urbanos y Programa Barrio- responden a lineamientos ministeriales y a funciones cuyo financiamiento es responsabilidad del Estado.

La recuperación de préstamos es la segunda fuente de financiamiento, con un 11% en promedio del total. Con respecto a esta cuenta, cabe mencionar la firma del Decreto Supremo N°96, (V. y U.) en 2005, que buscó disminuir la cartera de deudores vigentes con el SERVIU Metropolitano, regularizando y subsidiando una proporción importante de los créditos hipotecarios existentes. Por esta razón, en 2005 y 2006 los ingresos están por sobre la tendencia, para estabilizarse en 2007.

La estructura de ingresos que presenta esta institución se considera pertinente, ya que por la naturaleza de sus funciones, tiene partidas de ingreso permanentes vinculadas directamente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Además, todos aquellos ítems que pudiesen ser transitorios tienen una escasa participación porcentual dentro del presupuesto de la institución. Estas características proporcionan estabilidad financiera lo cual permite un eficiente cumplimiento de sus funciones.

Al analizar los gastos del SERVIU Metropolitano se observa que la Inversión Real y las Transferencias de Capital son claramente las dos cuentas más relevantes al abarcar más del 90% de los gastos totales. Estos dos ítems han estado estrechamente relacionados entre ellos pues el Servicio ha ido dejando de construir directamente las viviendas para externalizar esta función, la que financiará mediante transferencias directas a las empresas contratistas. Esta estrategia se radicaliza a partir del año 2005 cuando la institución deja definitivamente la ejecución de obras habitacionales y se queda a cargo de los proyectos de arrastre y los planes de desarrollo urbano, entregando a terceros la concreción de los nuevos proyectos de vivienda.

Un factor que ha influido decisivamente en los montos de la inversión real son las obras viales para el Transantiago, de forma tal que los planes de desarrollo urbano aumentaron en un 158% entre 2006 y 2007 (desde MM\$ 25.000 a MM\$ 65.000 en precios de 2008). Ésta fue la principal razón de porqué el presupuesto global aumentó entre estos años.

Con respecto a la disciplina financiera, se observa un proceso adecuado, en el que las diferencias entre los presupuestos iniciales y lo finalmente ejecutado han sido puntuales y corregidas al período siguiente. En cuanto a montos, estas diferencias son relevantes pero no han sido sistemáticas, lo que indica que las eventuales desviaciones son analizadas y corregidas. Por otra parte, el promedio mensual del saldo promedio de caja en los años 2005, 2006 y 2007 no superó el 5% del total de gastos, lo que demuestra que la planificación de las solicitudes de aporte fiscal ha sido satisfactoria.

## **Conclusiones Respecto a la Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía**

La suma del total de viviendas contratadas y subsidios entregados para el período 2004-2007, fluctúa entre 20.000 y 44.000, con un promedio de 29.000, reflejando en consecuencia un gran aumento. Las variaciones interanuales muestran una evolución relativamente pareja hasta el 2006 y a partir de ese año se presenta el máximo de 44.000 unidades. El total de mantenciones y reparaciones muestran un aumento aún más pronunciado al iniciar el período con alrededor de 100 obras y terminarlo con más de 15.000.

Las cifras promedio anual del total de viviendas contratadas y subsidios otorgados, para el período 2004-2007 ascienden a UF 6.000.000, con UF 11 millones el año 2007, año en el que además se gastaron más de UF 1 millón en obras de mantención y reparación

Las cifras anteriores implican que el número de usuarios beneficiados con los subsidios en 2007 alcanzaron a los 271.543, casi 3 veces el total de beneficiados en 2004. La suma del total de usuarios que recibieron algún tipo de subsidio habitacional fue de 636.677.

La cantidad total de subsidios otorgados a través de las distintas modalidades presenta una evolución creciente en términos anuales. Entre los años 2001 y 2006, se entrega un promedio de 26.000 subsidios. A partir de 2007, la cifra alcanza un máximo de 60.000 unidades, para disminuir a 53.000 al año siguiente. Esta evolución creciente viene a compensar la interrupción a partir del año 2005 de las viviendas contratadas por el SERVIU Metropolitano.

La reducción del déficit habitacional entre 2002 y 2006 ha sido importante con un promedio anual de 20.429 soluciones de vivienda, que han beneficiado a 92.133 habitantes. En 2006, los individuos con déficit habitacional eran de 727.269, desde 1.095.799 que había en 2002.

El valor promedio anual por vivienda contratada y subsidio de vivienda otorgado es de UF 170 en promedio para el período entre 2004 y 2006, cifra que en 2007 se dispara a UF 256. Una explicación a esta última situación es el brusco aumento de 93% en los subsidios entregados, que puede haber hecho caer la eficiencia en el gasto, aunque esto no justifica todo el aumento de costos. Esta situación se repite en el caso de las reparaciones. Se espera en general un aumento en los costos en su tendencia ya que la mejora de la calidad de viviendas y los procesos de diseño y construcción son uno de los desafíos de la Nueva Política Habitacional, impulsada por la Presidenta Bachelet.

Por su parte, los costos por vivienda de los subsidios FSV ascienden a UF 284 en 2004, subiendo a UF 367 en 2007. Esto implica una evolución del costo por metro cuadrado desde UF 6 a UF 8 en este mismo plazo.

El déficit de pavimentación en 2006 corresponde a 172 kilómetros lineales, que afectan a 94.405 habitantes. En 1994 este déficit era de 1316 kilómetros y 685.511 usuarios. De esta forma, en promedio anual se han beneficiado a 49.259 usuarios entre estos años por la pavimentación de 95 kilómetros.

La suma de las cuentas de gastos relacionadas con la administración de la gestión para el total del Servicio, es decir, Gastos en Personal y Bienes y Servicios de Consumo, agregadas componen el 7% del total de desembolsos. Los gastos de personal han disminuido su participación desde un 6,4% el año 2003 a un 4,2% en el año 2007. Por su parte, los gastos en Bienes y Servicios de Consumo se mantuvieron en torno al 1% del Gasto Total entre el 2001 y el 2005 para subir al 3,8% y al 2,7% en los años 2006 y 2007 respectivamente. Se concluye que la institución está fuertemente concentrada en torno a la generación de los productos estratégicos de la institución.

Se detectan insuficientes indicadores de Satisfacción de Usuarios para todos los productos estratégicos.

El año 2008 se incorporó en los indicadores de desempeño del Servicio, la primera medición de focalización relacionada con las familias beneficiadas con programas habitacionales pertenecientes al primer quintil. La incorporación de este indicador se considera positiva, ya que los esfuerzos de la Nueva Política Habitacional de Integración Social apuntan justamente a focalizar las soluciones habitacionales en los quintiles primero y segundo.

Los indicadores acerca de la recepción provisoria de los permisos de rotura y reposición de pavimentos particulares, y el porcentaje de proyectos de pavimentos participativos sobre los seleccionados el año inmediatamente anterior, se encuentran en niveles altos y con tasas de cumplimiento de alrededor del 100%. En estos ítems se observa que el grado de respuesta a los compromisos contraídos por parte del SERVIU Metropolitano es elevado.

Los indicadores que miden los porcentajes de gasto efectivo en cuanto a los contratos de vialidad, pavimentos participativos y megaproyectos urbanos, se encuentran todos en torno al 100% de cumplimiento. Esto muestra que la institución hace un seguimiento de sus compromisos en estas materias y se preocupa de que se concreten.

## 12 CONCLUSIONES SOBRE REPLICABILIDAD

En general se analizaron 21 recomendaciones, de las cuales se concluyó que la mayoría resultó ser replicable directamente o de manera parcial. Las recomendaciones que se consideraron replicables se presentan más adelante en el Capítulo V. A continuación se presentan las conclusiones respecto de cada uno de los temas en los que se agruparon las recomendaciones.

Con respecto a las 3 recomendaciones asociadas a los sistemas de información, se concluye que todas son replicables, salvo la de generar mesas de trabajo, ya que presentaría dificultades para su concreción en regiones extremas como Aysén.

Con respecto a las 6 recomendaciones asociadas a la estructura organizacional, atribuciones y responsabilidades, se concluye que solo una es replicable de manera inmediata a las regiones, mientras que otras tres son replicables de manera parcial. De las restantes, una recomendación no fue validada, mientras que otra ya estaba siendo implementada.

Con respecto a las 3 recomendaciones asociadas a los socios estratégicos, se concluye que una de ellas es replicable de manera parcial, otra es replicable sujeta a ciertas mejoras y la última no es replicable.

Con respecto a las 6 recomendaciones asociadas a los socios estratégicos, se concluye que cuatro de estas son replicables directamente, una es replicable en su sentido más no en su implementación directa y una es replicable más no reviste de importancia o prioridad.

Con respecto a las 3 recomendaciones asociadas otros temas de gestión, se concluye que son todos replicables, tomando en consideración las realidades particulares de cada región.

## CAPITULO IV.- RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen de la evaluación realizada en el presente informe se han ordenado de acuerdo a si corresponden a recomendaciones de Diseño o de Gestión.

### 13 RECOMENDACIONES SOBRE DISEÑO

1. Del análisis del diseño institucional, se pudo desprender que el SERVIU tenía ciertos aspectos mejorables en sus definiciones estratégicas, las que a la luz de las recomendaciones que se han mencionado, permiten realizar una propuesta de modificar en la próxima formulación estratégica estos elementos.

Se propone realizar una modificación menor en la redacción de la Misión en la cual se conserva el contenido, pero se altera la estructura, para dar más relevancia al fin último que debe seguir este servicio. La propuesta es la siguiente:

**Cuadro IV.1:  
Propuesta de Misión Institucional para el SERVIU Metropolitano**

<b>Misión Institucional Propuesta</b>
<p>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los hombres, mujeres y familias de la Región Metropolitana, respetando su diversidad, considerando sus requerimientos ciudadanos y asegurando viviendas de mejor calidad que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades; mejorando el entorno barrial, fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables.</p> <p>Nuestro Servicio es el actor clave en la materialización de los Planes y Programas derivados de la Política Habitacional de Integración Social, aprobada por el MINVU.</p>

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para que los objetivos se formulen adecuadamente, se recomienda una modificación de su forma, comenzando su redacción con el propósito o fin a alcanzar. Los objetivos propuestos son los siguientes:

**Cuadro IV.2: Propuesta de Objetivos Estratégicos para el SERVIU Metropolitano**

<b>Objetivos Estratégicos</b>
1. Disminuir el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la región Metropolitana mediante la ejecución eficiente de los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU y otros programas.
2. Mejorar la calidad de los barrios con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, favoreciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de estos en las áreas urbanas de la Región Metropolitana, a través de la ejecución eficiente del programa de recuperación de barrios y de regeneración urbana, entre otros.
3. Promover el desarrollo de las ciudades, mejorar la infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomenten la integración social en la Región Metropolitana, mediante una ejecución eficiente de los programas y proyectos de desarrollo urbano aprobados por el MINVU, entre otros.
4. Mejorar la calidad, estándar y coordinación de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad de la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes etapas del proceso de gestión de calidad: la organización de la demanda, la preparación y evaluación de proyectos, la supervisión técnica y la habilitación social de los usuarios.
5. Fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la región Metropolitana y asegurar una adecuada y oportuna información de los ciudadanos(as).
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento continuo.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

2. Coordinar el Programa de Recuperación de Barrios del SERVIU Metropolitano con el programa piloto "Áreas Metropolitanas Vulnerables" a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), para impedir duplicidades.
3. Se recomienda generar instancias de coordinación entre el Programa de Habitabilidad de FOSIS y al Programa de Protección del Patrimonio Familiar Título II: Mejoramiento de la Vivienda.
4. Para los programas de la línea barrios y de ciudad, incorporar mecanismos de selección que consideren la variable territorial. Para esto se debería realizar una medición de brechas para los 11 territorios definidos para la Región Metropolitana e incorporar las brechas detectadas a los criterios de asignación.

Las recomendaciones anteriores se pueden clasificar entre las que requieren de una intervención a nivel de materias de Ley por parte del Ministerio y aquellas que corresponden a mejoras de tipo administrativo que son implementables a nivel interno en el SERVIU Metropolitano.

En el siguiente cuadro se resumen la clasificación para las recomendaciones de Diseño:

**Cuadro IV.3**  
**Clasificación de las Recomendaciones de Diseño**

	<b>Materia de Ley</b>	<b>Administración Interna del SERVIU Metropolitano</b>
1. Mejoras en las Definiciones Estratégicas.		✓
2. Coordinar el Programa de Recuperación de Barrios del SERVIU Metropolitano con el programa piloto “Áreas Metropolitanas Vulnerables”		✓
3. Evaluar en profundidad posibles reformulaciones al Programa de Habitabilidad de FOSIS o al Programa de Protección del Patrimonio Familiar Título II.	✓	
4. Consideraciones territoriales en Programas línea Barrios y Ciudad		✓

Fuente: Elaborado por la Consultora.

## 14 RECOMENDACIONES SOBRE GESTION

1. De la evaluación de las relaciones entre el SERVIU, la SEREMI y la Subsecretaría, se concluye que la SEREMI no está cumpliendo con una serie de roles, los que han sido absorbidos por la Subsecretaría y el SERVIU en su conjunto, o sencillamente han sido dejados de lado, lo que afecta la provisión de los productos estratégicos del SERVIU.

Aun cuando no es de competencia de este estudio generar recomendaciones hacia otras entidades diferentes del SERVIU Metropolitano, se considera que no se puede pasar por alto lo diagnosticado a este respecto, por lo que para atender la falencia detectada, se recomienda fortalecer la SEREMI, mediante la transferencia de recursos tanto técnicos como humanos, con el fin de habilitarla para cumplir cabalmente las funciones que le competen de acuerdo a la normativa vigente en orden de "concretar la política nacional de vivienda, urbanismo y equipamiento de sus regiones<sup>214</sup>" lo que considera labores de planificación, programación, control y promoción.

En específico, se debe asegurar la participación efectiva de la SEREMI en la elaboración del programa de obras y en el presupuesto anual, incorporando dimensiones de orden territorial, criterios de planificación urbana, criterios de equidad o secuencia lógica en la programación de obras. De igual modo, se debe fomentar el rol de la SEREMI en la integración de objetivos de planificación y desarrollo económico a los proyectos habitacionales o en la búsqueda de terrenos para la materialización de espacios públicos complementarios en función de los planes reguladores. En la misma línea, propender hacia un rol protagónico en materia de programación financiera, fiscalización a las EGIS/PSAT y seguimiento.

2. En base a diversas conclusiones recopiladas a lo largo del informe, es que se proponen una serie de modificaciones a la estructura organizacional, buscando atender las debilidades puntuales detectadas, y a la vez, dotando de coherencia a las modificaciones en su conjunto.

Cada una de las recomendaciones que se presentan a continuación, se justifican de manera individual en base a la evaluación realizada, y globalmente en base al aprovechamiento de las sinergias que se espera obtener de su implementación coordinada.

**1.- Unidad de Certificación ISO:** Renombrar la actual Unidad de Sistemas de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales que lidera los avances en materia de Certificaciones ISO de la institución y cambiar su dependencia al Departamento de Programación Física y Control. La Unidad de Sistemas debiera también transferir la administración de los sistemas que actualmente administra a la Unidad de Informática, manteniendo, sin embargo la responsabilidad por el desarrollo futuro de los sistemas asociados a las certificaciones ISO.

Esta unidad deberá gestionar la implementación, auditorias y obtención de certificación ISO 9001, de todos los sistemas del PMG y de los productos estratégicos, continuando con la labor que actualmente realiza la Unidad de Sistemas de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales.

Recursos involucrados: Dado que se trata de un cambio de dependencia, no se requiere de mayores recursos permanentes. Si debe considerarse el traspaso de recursos (humanos y financieros) a la Unidad de Informática para que pueda asumir correctamente la administración de los sistemas de información. También deben considerarse los recursos asociados a la transición.

---

<sup>214</sup> Art. 2 letra a) Reglamento orgánico SEREMI MINVU.

**2.- Plan de Gestión de Calidad (PGC):** Este plan se radica actualmente en la Unidad de Control de Gestión de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, lo que le resta la transversalidad que debiese tener. Se recomienda trasladar su dependencia al Departamento de Programación Física y Control.

Recursos involucrados: Dado que se trata de un cambio de dependencia, no se requiere de mayores recursos permanentes. Si se debe tener en consideración los recursos asociados a la transición.

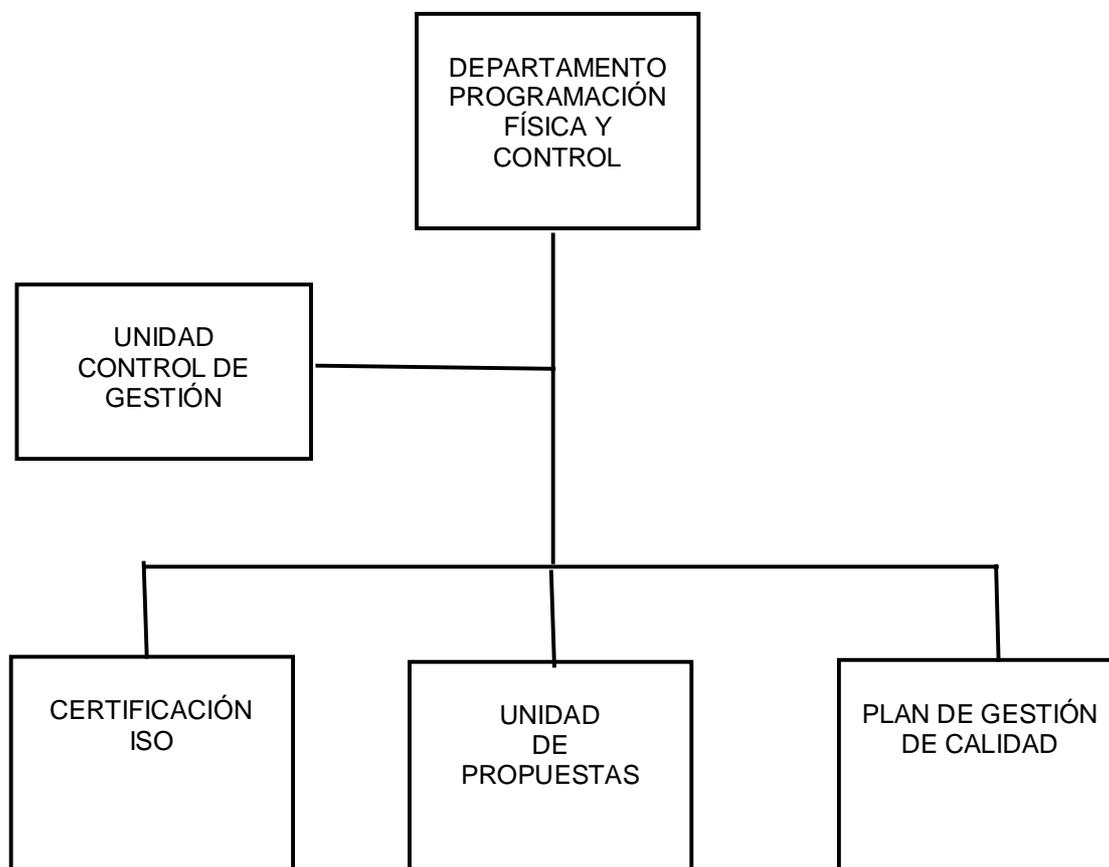
**3.- Unidad de Control de Gestión:** Crear esta unidad como de apoyo al Departamento de Programación y Control Físico con profesionales con amplios conocimientos de gestión y agrupar en ella la coordinación estratégica de los siguientes sistemas:

- **Sistema de Información para la Gestión (SIG):** La coordinación de este sistema, actualmente radicado en Contraloría Interna, requiere de un monitoreo y actualización constante, ya sea para incorporar o mejorar los actuales indicadores de gestión. Estas labores son ajenas a las funciones y competencias de una Contraloría Interna la que tiene atribuciones en la elaboración de indicadores tales como manuales de operación y de funciones<sup>215</sup>, más no indicadores de gestión en materias de calidad, eficacia o economía.
- **Convenios de Desempeño Colectivo (CDC):** La elaboración y seguimiento de los CDC debiese ser una actividad transversal a la institución lo que se pierde al estar radicado en una unidad operativa como la Subdirección de Obras Viales y Pavimentación. Al ser un instrumento asociado a incentivos monetarios se convierte en un mecanismo de gestión clave, que puede ayudar a impulsar las transformaciones, y que debiese estar íntimamente coordinada las metas del PMG, PGC, Matriz de Riesgo.
- **Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG):** La coordinación de este programa, actualmente radicado en contraloría Interna, podría ser más efectiva de estar coordinada con la elaboración, monitoreo y seguimiento de los CDC.
- **Matriz de Riesgo:** La coordinación estratégica de este instrumento es actualmente coordinada por el Jefe de Gabinete del Director. Su gestión sería más efectiva de estar coordinada con los instrumentos asociados a incentivos como el CDC o el PMG y las instancias abocadas a la modernización de la institución tales como la Unidad de Certificación ISO propuesta anteriormente.
- **Sistema de Programación Gubernamental:** El monitoreo y seguimiento de las prioridades gubernamentales se vería beneficiado de una estrecha coordinación con el SIG y con el CDC.
- Otros mecanismos o instrumentos de gestión de carácter transversal y que se verían beneficiados de la sinergia con los mecanismos mencionados o de su monitoreo y ejecución por profesionales especialistas en temas de gestión.

---

<sup>215</sup> Art. 43º letra e) D.S 355 (V. y U.), de 1976.

**Cuadro IV.4:  
Organigrama Propuesto  
Departamento de Programación Física y Control**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Paralelamente a los cambios anteriormente propuestos, se recomienda consolidar en la base de datos del SIG, aquellos indicadores que estén siendo gestionados por otros sistemas como por ejemplos los indicadores que miden los objetivos del sistema de gestión de calidad, o los indicadores que miden los objetivos comprometidos en los convenios de desempeño colectivo.

El sostenido aumento de indicadores monitoreados al interior del servicio, así como las oportunidades que se desprenden de la nueva estructura orgánica, debiese llevar a considerar acciones tendientes a:

- Pasar del actual sistema de almacenamiento de datos en base a una planilla Excel y evolucionar hacia un sistema de información computacional.
- Revisar los actuales tipos de reportes y analizar la elaboración de nuevos tipos de reportes. Algunos ejemplos de nuevos tipos de reportes a considerar son:
  - Reportes por objetivo estratégico (uno para cada uno de los 6 objetivos) que consoliden la totalidad de indicadores asociados.
  - Reportes personalizados para distintas que permitan visualizar los indicadores que son de su responsabilidad directa, así como aquellos indicadores transversales en los

cuales tienen responsabilidad indirecta, tales como los indicadores de siniestralidad, capacitación y satisfacción de los ambientes laborales.

- Incorporar reportes gráficos, que permitan observar tendencias o ciclos en los indicadores.

Toda evolución del SIG debe siempre procurar mantener la atención en que:

- La información proporcionada en el reporte debe ser de relevancia para la persona que lo recibe. Debe evitarse incorporar exceso de información, o información demasiado compleja para su análisis.
- Ha de poder funcionar como herramienta de diagnóstico, especificando que no está marchando según lo presupuestado.
- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones
- Proporcionar los medios para solucionar los problemas detectados

Algunas consideraciones finales: Las recomendaciones sobre cambios a la estructura orgánica, son de carácter técnico, y responden al análisis de la información disponible en su momento. El análisis no considero variables tales como las preferencias de los involucrados en las modificaciones, o la pertinencia temporal de los cambios. Todas estas variables deberán ser analizadas por los responsables de tomar las decisiones previo a ejecutarlas.

3. Teniendo como ejes los Programas y Proyectos de Vivienda y de Desarrollo Urbano de la Ciudad, y los Programas Barrio, el SERVIU Metropolitano deberá contabilizar toda la información de ingresos y gastos por producto estratégico, subproducto y sus respectivos componentes, en virtud de los siguientes factores:

- a) La necesidad de evaluar en la eficiencia y rentabilidad de los programas vigentes del Servicio sobre los productos estratégicos y proyectar los efectos de programas en estudio.
- b) La dificultad de asignar los gastos e ingresos indirectos a los productos estratégicos, y la dificultad de estudiar la eficiencia de la planificación financiera por producto estratégico, así como la responsabilidad de cada uno sobre los eventuales saldos de caja mensuales.
- c) La necesidad de contar con información en línea de los estados y evolución de todos los indicadores de gestión usados en el Servicio.

El SERVIU Metropolitano deberá contabilizar toda la información de ingreso y gastos por producto estratégico, subproducto y sus respectivos componentes. Este es un requisito fundamental para ordenar el accionar del Servicio de acuerdo a los productos Programas y Proyectos de Vivienda, Programas y Proyectos Desarrollo Urbano de la Ciudad y Programa Barrio, en el entendido de que los movimientos financieros son indispensables para analizar la efectividad y eficiencia de las acciones asociadas a cada producto.

4. Dado que se han detectado carencias en aspectos como fiscalización, disciplina financiera, incentivos para el autofinanciamiento, enfoques de focalización, evaluación de los programas y servicios por parte de la población, se detecta la necesidad de incorporar nuevos indicadores que permitan evaluar estos aspectos.

En la siguiente tabla se propone un nuevo set de indicadores a ser agregados por el SERVIU Metropolitano:

**Cuadro IV.5:  
Indicadores Recomendados para la Matriz Comprehensiva del Gasto**

Producto	Dimensión/ Ámbito de Control	Observación	Fórmula
Programas y Proyectos Habitacionales	Calidad/ Proceso	Se requiere asegurar la calidad de la Asistencia Técnica, lo que permitirá alcanzar buenos resultados en las soluciones habitacionales. Por tanto, es pertinente un indicador de calidad asociado a este proceso.	$(\text{Cantidad de informes de visita aprobando las obras fiscalizadas en el año } t / \text{Cantidad de visitas de obras en el año } t) * 100$
Programas y Proyectos Habitacionales	Eficacia/ Producto	Falta un indicador que haga referencia al porcentaje de subsidios DS 40, PPF y Localización pagados durante el período de vigencia, del total de subsidios otorgados en el año t o t-1, según corresponda.	$(\text{Numero de subsidios DS 40 pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-1) * 100$ $(\text{Numero de subsidios PPF pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-1) * 100$ $(\text{Numero de subsidios de Localización pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-1) * 100$
Programas y Proyectos Habitacionales	Calidad/ Resultado	No existe seguimiento y control a nivel de indicadores en términos de la calidad de las soluciones habitacionales con posterioridad a su entrega, por tanto es pertinente un indicador que evalúe este aspecto.	$(\text{Cantidad de reclamos recibidos en el período } t \text{ respecto de soluciones habitacionales entregadas en el período } t-1) * 100$
Programas y Proyectos Habitacionales	Eficiencia/ Resultado Intermedio	En el indicador que mide la Relación entre el total de postulantes y los subsidios programados otorgar en el año 2008 para el conjunto de FSV I	Se debe establecer un denominador que sea aprobado por el SERVIU Metropolitano y no uno que venga determinado desde otra entidad.
Programas y Proyectos Habitacionales	Eficacia/ Producto	Se debe ser capaz de monitorear de manera efectiva la reducción del déficit habitacional en la región, de tal forma que exista en los sistemas de información de gestión un indicador que permita monitorear los avances y aportes del SERVIU en esta materia. Esta información deberá alimentarse con cifras aportadas por Estadísticas con CENSO, Ficha de Protección Social, etc.	$(\text{Numero de soluciones habitacionales entregadas en el año } t \text{ de subsidios Rural, DS 40, FSV y Leasing} / \text{Cifra de déficit habitacional para el año } t \text{ medido como la suma de viviendas irrecuperables, hogares allegados y núcleos secundarios (allegados) en situación de hacinamiento y económicamente independientes.}^{216})$
Programas y Proyectos Habitacionales	Eficacia/ Producto	Se debe complementar con medidas sobre el plazo promedio de pago de los subsidios. Este indicador permitirá ver cuantos subsidios van quedando rezagados respecto del total de subsidios	$(\text{Numero de total de subsidios pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t) * 100$ $(\text{Numero de total de subsidios pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-1) * 100$ $(\text{Numero de total de subsidios pagados en el año } t / \text{total de subsidios otorgados en el año } t-2) * 100$

<sup>216</sup> Ver definiciones en MEDICIÓN DEL DÉFICIT HABITACIONAL, Guía práctica para calcular requerimientos cuantitativos y cualitativos de vivienda mediante información censal. Departamento de Estudios, División Técnica de Estudio y Fomento Habitacional (DITEC), Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Santiago, 30 de enero de 2007.

Programas y Proyectos Urbanos	Eficacia / Producto	El indicador de Megaproyectos Urbanos debe hacer referencia a Proyectos Integrales.	Porcentaje del gasto efectivo de las etapas terminadas en el año t, de los contratos de los Proyectos Integrales, en relación a los montos imputados en los contratos iniciales de las etapas terminadas en el año t.
Programa Barrio	Eficiencia /Resultado Intermedio	Crear un indicador que permita evaluar el total de proyectos de pavimentos participativos	Porcentaje de proyectos de pavimentos participativos iniciados en el año t, respecto de proyectos seleccionados en t-1
Programa Barrio	Eficacia/ Producto	Agregar un indicador que de cuenta de los resultados del subproducto Condominios Sociales	Porcentaje de proyectos de Condominios Sociales finalizados en el año t, respecto de proyectos seleccionados en t-1
Institucional	Eficiencia/ Resultado Intermedio	Para mejorar la evaluación del grado de focalización en el uso de los recursos, se recomienda incorporar un indicador que mida el porcentaje de los gastos que se destinan a los dos primeros quintiles de vulnerabilidad, respecto del total de transferencias para subsidios o respecto del total de egresos del SERVIU	(Transferencia realizadas a las EGIS o PSAT para programas focalizados al 1 y 2 quintil de vulnerabilidad en el año t/Total de transferencias realizadas a EGIS o PSAT en el año t) (Transferencia realizadas a las EGIS o PSAT para programas focalizados al 1 y 2 quintil de vulnerabilidad en el año t/Total de egresos en el año t)
Institucional	Eficacia/ Proceso	Incorporar un indicador asociado a los resultados de los procesos de auditoría asociados a la Matriz de riesgo de en cuanto a los resultados de seguimiento y mejoras en los procesos	Porcentaje de procesos que se encuentran en riesgo extremo o alto, respecto del total de procesos evaluados en la Matriz de riesgo (Numero de procesos que se encuentran en riesgo extremo en t/numero de procesos que se encontraban en riesgo extremo en t-1)*100
Institucional	Eficacia/ Proceso	Incluir dentro de los Indicadores del SIG un indicador que mida el porcentaje de recomendaciones implementadas del total de recomendaciones comprometidas en informes de compromiso de seguimiento	(Numero de recomendaciones implementadas en los compromiso de seguimiento/ total de recomendaciones comprometidas en informes de compromiso de seguimiento)*100

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se deben incorporar sistemáticamente Indicadores que midan la satisfacción de usuarios para los diferentes programas, lo que permitiría realizar mejoras a los proyectos de acuerdo a los requerimientos y falencias percibidas por los propios clientes. Se debe establecer un cronograma de evaluaciones de satisfacción para cada uno de los productos y subproductos que ofrece el SERVIU Metropolitano, el cual podría ponderarse en importancia de acuerdo a la representación financiera de cada producto en el presupuesto de gastos del SERVIU. Se debe tomar como referencia la Encuesta de Percepción de Calidad de Vida Urbana, realizada por el INE en 2007<sup>217</sup>, para complementar el análisis y como referencia para realizar sus propias consultas.

Se recomienda licitar estos estudios al sector privado para garantizar independencia. Por último, se deberá considerar un diseño muestral apropiado. Para cada programa se recomienda diseñar una muestra estadística representativa y planificar estudios de satisfacción de al menos tres etapas. Para los Subsidios Habitacionales se recomienda evaluar al momento de adjudicar los

<sup>217</sup> Esta encuesta se realizó para comunas aleatorias sin agregar por Región, por lo que sus resultados no se analizarán en este documento.

subsidios y al momento de comenzar a habitar la vivienda y por último después de un año de estar habitando su vivienda.

En la misma evaluación, se debería cotejar la satisfacción de los beneficiarios de los subsidios en cuanto a la calidad de las empresas externas (EGIS) que se hacen cargo de estos servicios.

Se recomienda que cuando los indicadores lleguen a un nivel cercano al 100% de cumplimiento, se deben establecer nuevos indicadores más exigentes, modificando los denominadores o la variable que sea dada en la fórmula.

Es relevante mencionar que algunos de los indicadores que se proponen algunos son de gestión o desempeño propio del SERVIU Metropolitano y otros son para que el SERVIU provea de información a otras instituciones o a la ciudadanía.

5. En atención a los avances logrados en materia de certificación ISO por la Unidad de Sistemas, dependiente de la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales, de la buena recepción que ha tenido el trabajo realizado entre las personas entrevistadas, la importancia entregada al tema de la calidad por los lineamientos del MINVU y de los diagnósticos de avance en la madurez de los procesos:

Se recomienda consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001. Para esto se estima conveniente elaborar un itinerario priorizado de mediano plazo que defina las etapas para la certificación de la totalidad de los productos estratégicos del servicio, y asegurar los recursos económicos y humanos necesarios para asegurar su materialización.

Se considera prioritario comenzar con la certificación de las áreas de negocio asociadas al D.S. 40, al PPPF, Condominios Sociales y el Sistema de Pagos.

En la misma línea, se sugiere no descuidar la debida actualización y potencial optimización de procesos de negocios ya certificados. Uno de los riesgos asociados a la formalización y sistematización de los procesos de negocio es que pueden perderse los incentivos a su constante revisión. Por esta razón se sugiere buscar los mecanismos necesarios para incentivar la mejora continua de los procesos ya certificados.

6. A lo largo del informe se concluye desde distintas perspectivas la existencia de insuficiencias en la relación entre el SERVIU y las EGIS/PSAT durante la etapa de organización de la demanda, particularmente en el periodo anterior al ingreso del proyecto al SERVIU. Las insuficiencias se relacionan con la ausencia de herramientas de monitoreo, de mecanismos para evaluar independientemente la calidad del servicio entregado y de indicadores o estándares para evaluar el desempeño en el periodo anterior al ingreso de los proyectos al SERVIU.

Para remediar esta situación se recomienda generar indicadores objetivos de evaluación en relación al Convenio Marco y las temáticas de Calidad – Cumplimiento – Organización a partir del primer contacto que tenga un ciudadano con una EGIS.

En la temática de calidad, se estima clave poder medir de manera objetiva la calidad de la información entregada por la EGIS/PSAT y la calidad de la atención al usuario, para lo que se hace necesario definir un protocolo de atención y la entrega de material informativo estandarizado básico de manera obligatoria.

El protocolo debiese definir entre otros:

- Horarios mínimos de atención.
- Entrega de material informativo estandarizado, sin perjuicio de otro material que desee distribuir la EGIS/PSAT
- Establecer la obligatoriedad de mantener presente y a la vista documento que certifique vigencia del convenio marco.
- Especificación detallada de los requerimientos necesarios para cumplir el requisito de contar con oficinas adecuadas establecido por el convenio marco.
- Libro de reclamos a la vista.
- Registro de usuarios atendidos y entrega de comprobante de atención.

Una herramienta interesante a considerar para la generación de los indicadores recomendados, es la técnica del cliente incógnito. Esta técnica permite evaluar la atención al ciudadano, a través de un analista que se hace pasar por cliente. Este es un servicio que consultoras en investigación de mercado pueden ofrecer, lo que permite contar con una evaluación independiente. La existencia de un protocolo de atención como el que se propone permitiría una evaluación más objetiva.

Otro elemento interesante de evaluar en lo relativo a la calidad de los resultados en esta etapa, tiene relación con la medición del tiempo entre que el usuario establece su voluntad de postular a un subsidio hasta que finalmente se materializa el ingreso de su postulación al SERVIU. Este indicador podría obtenerse a partir de un documento que formalice las intenciones de postulación que se han puesto en conocimiento del SERVIU.

7. Definir mecanismos apropiados de compensación presupuestaria para los SERVIU en los casos en que deban asumir como EGIS producto de la suspensión de un contrato de manera de equilibrar los desincentivos de ejercer dicha sanción asociados a la sobrecarga de trabajo no contemplado por parte del SERVIU o las modificaciones presupuestarias que implica.
8. Dar seguimiento y monitoreo a las recomendaciones y a los compromisos en materia de género que se desprenden del PMG de Género y de los avances logrados últimamente.
9. Formalizar la actual estructura organizacional del SERVIU Metropolitano mediante resolución de la Ministra de Vivienda y Urbanismo para resolver las diferencias existentes entre las estructuras formales y las reales.
10. Para mejorar la coordinación del Consejo Asesor, se considera recomendable la realización de reuniones de manera periódica, con fechas preestablecidas con antelación, de duración acotadas y con agendas conocidas con antelación por los participantes. Esto permite una coordinación más eficaz y eficiente en el mediano plazo al permitir a los distintos actores que concurren a la reunión organizar de mejor manera su agenda y preparar con antelación los temas a tratar.
11. Se recomienda llamar a licitación y adjudicación de al menos un 60% de las actividades de capacitación antes del 31 de junio. A su vez, se recomienda realizar las actividades de capacitación, en su mayoría (90%) hasta el mes de noviembre. Esto debiera plasmarse en los indicadores de gestión asociados al Plan Anual de Capacitación y en las metas que se comprometen.
12. Se recomienda estudiar tanto la factibilidad técnica, jurídica y económica de externalizar los servicios de movilización del servicio, principalmente en lo que se refiere a automóviles de transporte, pero sin descartar los vehículos de carga como camionetas o camiones.

13. Con respecto a los sistemas de información, priorizar la inversión en interoperabilidad de los sistemas en particular entre el Rukan y el SIGFE. Complementariamente, los encargados de ingresar información a Rukan debiesen poder obtener reportes sobre los resultados generados con su información. La retroalimentación de la información dirigida al personal responsable de ingresar información representa un incentivo clave para todos los actores y usuarios.
14. Revisar la factibilidad de fortalecer los mecanismos de negociación entre la DIPRES y cada SERVIU donde la definición del presupuesto pueda tener una mayor correspondencia con las particularidades de la región. Esta modificación atañe más a una forma de realizar la labor de elaboración presupuestaria, más que a un cambio en los roles o funciones que le competen a cada instancia gubernamental.
15. Formalizar un mecanismo de coordinación que permita una comunicación fluida del SERVIU con las EGIS y las PSAT que apunte a resolver de manera conjunta y consensuada los desafíos comunes producto de la nueva política habitacional.
16. Monitorear la instalación y los avances de las mesas técnicas Bi-mensuales del Programa Quiero mi Barrio y las reuniones de trabajo mensuales entre SERVIU y SEREMI vía Mesas Técnicas.

Las recomendaciones anteriores se pueden clasificar entre las que requieren de una intervención a nivel de materias de Ley por parte del Ministerio y aquellas que corresponden a mejoras de tipo administrativo que son implementables a nivel interno en el SERVIU Metropolitano.

En el siguiente cuadro se resumen la clasificación para las recomendaciones de Gestión:

**Cuadro IV.6**  
**Clasificación de las Recomendaciones de Gestión**

	<b>Materia de Ley</b>	<b>Administración Interna del SERVIU Metropolitano</b>
1. Relaciones entre el SERVIU, la SEREMI y la Subsecretaría	✓	
2. Modificaciones a la estructura organizacional	✓	
3. Contabilizar toda la información de ingresos y gastos por producto estratégico		✓
4. Incorporar nuevos indicadores.		✓
5. Consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001.		✓
6. Generar indicadores objetivos de evaluación en relación al Convenio Marco y las temáticas de Calidad – Cumplimiento – Organización a partir del primer contacto que tenga un ciudadano con una EGIS.		✓
7. Definir mecanismos apropiados de compensación presupuestaria para los SERVIU en los casos en que deban asumir como EGIS.	✓	
8. Compromisos en materia de género que se desprenden del PMG de Género.		✓
9. Formalizar la actual estructura organizacional del SERVIU Metropolitano.	✓	
10. Mejorar la coordinación del Consejo Asesor		✓
11. Licitación y adjudicación de las capacitaciones antes del 31 de junio.		✓
12. Externalizar los servicios de movilización del servicio	✓	✓
13. Priorizar la inversión en interoperabilidad de los sistemas		✓
14. Explorar las implicancias de trasladar la negociación presupuestaria desde la Subsecretaría a la DIPRES.	✓	
15. Formalizar un mecanismo de coordinación que permita una comunicación fluida del SERVIU con las EGIS y las PSAT.		✓
16. Monitorear la instalación y los avances de las mesas técnicas Bi-mensuales del Programa Quiero mi Barrio.		✓

Fuente: Elaborado por la Consultora.

## **CAPITULO V.- RECOMENDACIONES SOBRE COMPARACION Y REPLICABILIDAD**

1. Formalizar un mecanismo de coordinación técnica entre los distintos SERVIU que permita compartir problemas comunes y soluciones exitosas, así como el diseño y desarrollo de iniciativas en conjunto. Algunas iniciativas que se recomienda que sean abordadas en conjunto son: el desarrollo de software de apoyo a la gestión, estrategias de gestión territorial, cambios en la estructura organizacional, identificaciones de problemas y soluciones a las relaciones con el nivel central.
2. Se recomienda que las estrategias exitosas que desarrolle el SERVIU Metropolitano para abordar los desafíos que se desprenden del incremento de obras vía la figura de convenio mandatos puedan ser replicadas en otras regiones en la eventualidad que estas se enfrentaran a similar desafío.
3. El MINVU debe realizar esfuerzos para fortalecer el accionar de las EGIS. Las prioridades de los esfuerzos deben ir asociados a la formalización de los mecanismos de coordinación y retroalimentación, a la creación de incentivos a su operación en zonas con nula o escasa presencia de EGIS, y a la información de los beneficiarios que contratan las EGIS de modo que puedan ejercer correctamente sus derechos y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.
4. Es fundamental que la Subsecretaría promueva espacios de participación para los usuarios de los sistemas de información para retroalimentar y conceda niveles crecientes de deliberación en la toma de decisiones en la etapa de diseño.
5. Con respecto a los sistemas de información, priorizar la inversión en interoperabilidad de los sistemas en particular entre el Rukan y el SIGFE. Complementariamente, los encargados de ingresar información a Rukan debiesen poder obtener reportes sobre los resultados generados con su información.
6. Con respecto a los sistemas de información, asegurar y aumentar la participación y compromiso de usuarios finales en la etapa de diseño o rediseño de sistemas de información manejados a nivel de la Subsecretaría, en particular los funcionarios de los SERVIUs involucrados
7. Formalizar la actual estructura organizacional mediante resolución de la Ministra de (V. y U.) para resolver las diferencias existentes entre las estructuras formales de las reales.
8. El servicio debiera reflexionar sobre los riesgos que implica que una parte importante de las labores de fiscalización asociadas al Plan de Aseguramiento de la Calidad sean realizadas por personal a honorarios, en atención a que ello provoca tensión en las relaciones laborales y debido a que no son sujeto de responsabilidad administrativa. Se debe explorar y aprovechar la actual normativa y la Ley de Presupuestos permite que el MINVU contrate a honorarios a funcionarios con responsabilidad administrativa para que desempeñen funciones que atañen al PAC bajo la calidad de Agentes Públicos en un número que no exceda a las 80. Esta figura le permitiría a los SERVIU continuar contratando personal a honorarios para desempeñar labores de Aseguramiento de la Calidad, pero que si represente la relevancia y responsabilidad que tal función representa a la luz de la Nueva Política Habitacional.

9. Con el fin de mejorar la eficacia de diversos mecanismos de gestión, se recomienda concentrar en una unidad de perfil gestor los instrumentos y mecanismos de gestión transversales del servicio tales como CDC, PMG, Matriz de Riesgo, SIG, Certificaciones ISO, etc.
10. Definir mecanismos apropiados de compensación presupuestaria para los SERVIU en los casos en que deban asumir como EGIS producto de la suspensión de un contrato de manera de equilibrar los desincentivos de ejercer dicha sanción asociados a la sobrecarga de trabajo no contemplado por parte del SERVIU o las modificaciones presupuestarias que implica.
11. Publicar y difundir activamente los resultados de las evaluaciones semestrales de las EGIS/PSAT realizados por el SERVIU.
12. Realizar en forma sistemática estudios de satisfacción de usuarios de los Programas de Vivienda. Para cada programa se recomienda diseñar una muestra estadística representativa y planificar estudios de satisfacción de al menos tres etapas del proceso de materialización de la vivienda. Por ejemplo, al momento de adjudicar los subsidios y al momento de comenzar a habitar la vivienda y por último después de un año de estar habitando su vivienda.
13. Se recomienda coordinar el Programa de Habitabilidad de FOSIS con el Programa de Protección del Patrimonio Familiar Título II: Mejoramiento de la Vivienda en atención a que se detecta que afectan a públicos similares con diferentes niveles de precariedad.
14. Se recomienda llamar a licitación y adjudicación de al menos un 60% de las actividades de capacitación antes del 31 de junio. A su vez, se recomienda realizar las actividades de capacitación, en su mayoría (90%) hasta el mes de noviembre. Esto debiera plasmarse en los indicadores de gestión asociados al Plan Anual de Capacitación y en las metas que se comprometen.
15. Se recomienda consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001.