

**EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO O
EVALUACIÓN DEL GASTO INSTITUCIONAL DEL
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES**

**Dirección de Presupuestos
Ministerio de Hacienda**

Informe Final

Septiembre 2012

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	4
II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	5
1. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN	5
2. ÁMBITOS DE LA EVALUACIÓN	5
3. PRODUCTOS OFRECIDOS	6
III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DISEÑO INSTITUCIONAL	8
1. EVOLUCIÓN DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS 2007- 2012	8
2. COHERENCIA INTERNA DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DEL MINISTERIO/SUBSECRETARÍA	31
2.1. <i>Coherencia vertical de las Definiciones Estratégicas</i>	31
2.2. <i>Análisis de la coherencia horizontal: Indicadores de Desempeño (Formulario H)</i>	36
3. COHERENCIA EXTERNA DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	43
3.1. <i>Mandato Legal de la Institución</i>	43
3.2. <i>Política Sectorial y Lineamientos Estratégicos de Gobierno</i>	46
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN EL ÁMBITO DE ACCIÓN DEL MBN	51
5. FUNCIONES SIMILARES O COMPLEMENTARIAS CON OTRAS INSTITUCIONES	52
IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	53
1. ORGANIZACIÓN DEL MBN	53
2. ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y CUIDADO DEL MANDATO PRINCIPAL	62
3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS	68
4. MACRO PROCESOS DE PRODUCCIÓN	73
4.1. <i>Macroproceso MBN</i>	77
4.2. <i>Procesos comunes para productos / subproductos</i>	78
4.2.1. Ingreso de solicitud	78
4.2.2. Apelación	79
4.2.3. Catastro	81
4.3. <i>Procesos para la Gestión de Bienes</i>	82
4.4. <i>Procesos para la Regularización de la Propiedad Raíz</i>	82
4.5. <i>Procesos para Catastro Nacional de Bienes del Estado</i>	83
5. CAMBIOS IMPULSADOS POR LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE PE Y EVALUACIONES	84
6. ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: INDICADORES DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN	88
6.1. <i>Sistema de Planificación y Control de Gestión</i>	88
6.2. <i>Indicadores de Desempeño y su cumplimiento: Formulario H y SIG</i>	89
6.3. <i>Indicadores de Gestión de Apoyo en el SIG</i>	100
6.4. <i>Relación de Indicadores de CDC e Indicadores del SIG</i>	102
6.5. <i>Evaluación del Desempeño</i>	105
V. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE BIENES Y SERVICIOS PRINCIPALES... 112	112
1. CONSTRUCCIÓN Y CALIBRACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DE COSTOS	112
1.1. <i>Cálculo de la Tasa Costo de Capacidad</i>	112
1.2. <i>Determinación de costos por productos (Objeto)</i>	113
2. DEFINICIONES PARA LA APLICACIÓN	114
3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ASIGNACIÓN DE COSTOS A PRODUCTOS	116
4. RESULTADOS	124
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	136
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	144
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	150
3. PRODUCTIVIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS PRINCIPALES	153
ANEXOS	155

INDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1. PRODUCTOS PRINCIPALES DEL MBN A SER EVALUADOS	6
TABLA Nº 2. INDICADORES FORMULARIO H	36
TABLA Nº 3. PROPUESTA DE INDICADORES PARA ANALIZAR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	39
TABLA Nº 4. CRITERIOS DE POLÍTICA SECTORIAL	46
TABLA Nº 5. LINEAMIENTOS DE GOBIERNO	47
TABLA Nº 6. COMPROMISOS DE GESTIÓN PARA EL PERIODO 2010-2014	48
TABLA Nº 7. MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2011	50
TABLA Nº 8. RECURSOS HUMANOS MBN (2011)	57
TABLA Nº 9. PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN TOTAL Y RECURSOS HUMANOS POR REGIONES	59
TABLA Nº 10. VARIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PERMANENTES) MBN	59
TABLA Nº 11. SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE SOPORTAN AL NEGOCIO.....	60
TABLA Nº 12. NIVELES DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO ESTRATÉGICO Y SUBPRODUCTO	62
TABLA Nº 13. PRODUCCIÓN POR PRODUCTO ESTRATÉGICO Y SUBPRODUCTO, POR REGIÓN, 2007-2011	65
TABLA Nº 14. TERRITORIO FISCAL MBN POR REGIONES (/6)	66
TABLA Nº 15. TENENCIA DE LA PROPIEDAD FISCAL ADMINISTRADA (VALORES Y %).....	67
TABLA Nº 16. PRESUPUESTO INICIAL Y EJECUTADO, 2007-2011	68
TABLA Nº 17. INGRESOS PROPIOS, 2007-2011	69
TABLA Nº 18. DISTRIBUCIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, 2007-2011	70
TABLA Nº 19. NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, 2007-2011	71
TABLA Nº 20. PROCESOS DE NEGOCIO	73
TABLA Nº 21. PLAZOS EN GESTIÓN DE BIENES FISCALES (2007-2009).....	75
TABLA Nº 22. PLAZOS PARA REGULARIZACIÓN PROPIEDAD RAÍZ (SANEAMIENTO)	76
TABLA Nº 23. INDICADORES DEL SIG. 2007-2011.....	88
TABLA Nº 24. INDICADORES DEL FORMULARIO H CONTENIDOS EN EL SIG.....	89
TABLA Nº 25. INDICADORES DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS NO INCORPORADOS AL FORMULARIO H.....	90
TABLA Nº 26. INDICADORES DEL DESEMPEÑO 2007 A 2010	91
TABLA Nº 27. INDICADORES DEL DESEMPEÑO 2011 Y 2012	97
TABLA Nº 28. INDICADORES DE GESTIÓN DE APOYO EN EL SIG	100
TABLA Nº 29. DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES POR DIVISIÓN/UNIDADES Y AÑO	101
TABLA Nº 30. Nº INDICADORES DE SIG: DIVISIÓN DE BIENES NACIONALES.....	102
TABLA Nº 31. INDICADORES DE CDC: DIVISIÓN DE BIENES NACIONALES	103
TABLA Nº 32. DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS Y FORMULARIO H	106
TABLA Nº 33. COSTEO TDABC	114
TABLA Nº 34. RECURSOS IDENTIFICADOS - ANUAL POR DIVISIÓN	121
TABLA Nº 35. OFERTA HORAS DE TRABAJO DIVISIÓN "X"	122
TABLA Nº 36. COSTO PROMEDIO HORA LABORAL (T) DIVISIÓN "X"	122
TABLA Nº 37. COSTO ANUAL POR UNIDAD ORGANIZACIONAL (DIVISIÓN Y DIR. SUPERIOR).....	126
TABLA Nº 38. DETERMINACIÓN OFERTA DE HORAS DE TRABAJO (T) POR UNIDAD ORGANIZACIONAL (DIVISIÓN Y SUP.).....	127
TABLA Nº 39. COSTO PROMEDIO HORA LABORAL APLICABLE A LAS ACTIVIDADES.....	128
TABLA Nº 40. DETERMINACIÓN DEMANDA HORAS DE TRABAJO (T) POR DIVISIÓN Y PRODUCTO	129
TABLA Nº 41. COSTO DE CAPACIDAD Y BALANCE DE RECURSOS APLICADOS, POR UNIDAD ORGANIZACIONAL 2011	130
TABLA Nº 42. COSTOS EN RECURSOS POR DIVISIÓN Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS, POR UNIDAD ORGANIZACIONAL 2011	131
TABLA Nº 43. COSTO UNITARIO PRODUCTOS ESTRATÉGICOS SEGÚN RECURSOS APLICADOS.....	133
TABLA Nº 44. PARTICIPACIÓN DE CADA PRODUCTO ESTRATÉGICO EN COSTOS TOTALES (HRS. Y \$)	135
TABLA Nº 45. PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	137
TABLA Nº 46. PERSONAL EFECTIVO	137
TABLA Nº 47. HORAS DE CAPACITACIÓN	138
TABLA Nº 48. BALANCE DE RECURSOS MILES DE HORAS AÑO 2011	138
TABLA Nº 49. COSTO RELATIVO DE OPERACIONES DE VENTAS DIRECTAS VS. LICITACIÓN PÚBLICA	140
TABLA Nº 50. INGRESOS POR OPERACIÓN DE VENTAS, 2007 – 2011	141
TABLA Nº 51. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS PROPUESTAS	145
TABLA Nº 52. PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES	145

INDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MBN (2011)	53
FIGURA Nº 2. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCCIÓN Y RRHH	59
FIGURA Nº 3. RELACIÓN PRESUPUESTO (\$2012) – PRODUCCIÓN (Nº CASOS)	63
FIGURA Nº 4. DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR LÍNEA DE ACCIÓN.....	71
FIGURA Nº 5. MACROPROCESO MBN	77
FIGURA Nº 6. PROCESO ÍNGRESO DE SOLICITUD.....	78
FIGURA Nº 7. PROCESO APELACIÓN	79
FIGURA Nº 8. PROCESO CATASTRAL	81
FIGURA Nº 9. PROCESO DE PLANIFICACIÓN	86

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la aprobación de la Ley de Presupuestos del sector Público para el año 2010 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorpora la realización de una Evaluación Comprehensiva del Gasto o Evaluación del Gasto Institucional del Ministerio de Bienes Nacionales, que estará bajo la supervisión de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

Esta Evaluación del Gasto Institucional tiene por objetivo evaluar la productividad, eficiencia y eficacia de la institución en la provisión de bienes y servicios, en concordancia con sus objetivos estratégicos y buscando espacios de optimización del desempeño institucional.

La evaluación comprehensiva del gasto o evaluación del gasto institucional utiliza como información básica la Agenda de Trabajo Gubernamental y Prioridades Gubernamentales vinculadas con la institución en evaluación, las definiciones estratégicas de las instituciones, la relacionada a los bienes o servicios relevantes o estratégicos ligados a cada objetivo definido, la relacionada a los beneficiarios, usuarios o clientes de cada uno de los productos relevantes o estratégicos, la información e indicadores referida al desempeño en la producción de los bienes y servicios en sus diferentes dimensiones (eficacia, calidad, eficiencia y economía) y ámbitos de control, procesos, producto y resultado y, los gastos asociados a la provisión de dichos productos. Dentro de los indicadores a analizar y utilizar se consideran aquéllos que forman parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión (SIG Institucional), de los Convenios Colectivos de Desempeño y de los Convenios de Desempeño Individuales de los directivos de alta dirección pública.

El horizonte de evaluación de los resultados institucionales corresponde al período 2007-2010. No obstante, para efecto de la evaluación de los aspectos de diseño y gestión, se trabajará con las definiciones estratégicas y procesos de gestión vigentes al año 2011. Asimismo, se considerará la programación gubernamental 2012 como referente.

Este documento contiene el análisis y evaluación del diseño institucional, el análisis y evaluación del desempeño, acorde a la información disponible, y la medición de costos unitarios acorde al modelo de costeo ABC-TD. Finalmente, este documento contiene conclusiones y recomendaciones en las áreas evaluadas.

II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Acorde con los Términos de Referencia se tienen los siguientes objetivos y ámbitos de evaluación:

1. Objetivo General de la Evaluación

La Evaluación del Gasto Institucional tendrá por objetivo evaluar la productividad, eficiencia y eficacia de la institución en la provisión de bienes y servicios, en concordancia con sus objetivos estratégicos y buscando espacios de optimización del desempeño institucional.

2. Ámbitos de la Evaluación

De acuerdo a la información entregada en las Bases Técnicas el desarrollo de la evaluación debe desarrollar los siguientes ámbitos de trabajo:

- Analizar y evaluar las definiciones estratégicas e indicadores de la institución evaluada en cuanto a su consistencia interna y el marco legal que la rige, y perfeccionar, tanto definiciones como indicadores, si es necesario. Junto con ello, evaluar si se justifica la intervención del Estado (fallas de mercado, redistribución del ingreso, bienes preferentes) en el ámbito de acción de la institución evaluada, analizando la necesidad de proveer cada uno de los bienes y servicios que entrega la institución, y si otras entidades cumplen funciones similares o complementarias a las realizadas por ésta.
- Medir y evaluar el desempeño de la institución, según la información de resultados producida por la institución evaluada e información levantada por el equipo consultor, cuando la información disponible no permita evaluar los logros institucionales. Realizar lo anterior en función de la hipótesis de causalidad que la institución evaluada sostenga que existe entre sus objetivos estratégicos y los bienes y servicios que provee.
- Analizar y evaluar la productividad de los factores de producción y los gastos asociados a los bienes y servicios más importantes identificados en las Bases Técnicas, así como los procesos asociados a éstos, de tal forma que sea posible emitir juicios fundados respecto a posibles mejoras en eficiencia en las modalidades de producción o formas de proveer dichos bienes y servicios, buscando su optimización en base a los recursos financieros y humanos existentes. En particular, interesa conocer la productividad media de los factores de producción, así como los costos promedio de proveer los bienes y servicios más importantes, especificando las responsabilidades directas y aquéllas delegadas a terceros, sean éstos privados (personas o empresas) o públicos.

Los bienes y servicios más importantes a evaluar, señalados en las Bases Técnicas, son los asociados a los siguientes subproductos estratégicos:

Tabla N° 1. Productos principales del MBN a ser evaluados

Línea de Acción/Productos estratégicos:	Subproductos a evaluar:
a) Gestión de Bienes Fiscales:	
Disposición de inmuebles fiscales:	i. Venta directa ii. Venta a través de propuesta pública iii. Transferencias gratuitas
Administración de inmuebles fiscales:	iv. Concesiones gratuitas v. Arriendos vi. Destinaciones
b) Regularización de la Propiedad Raíz:	
Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695):	vii. Saneamiento de título de dominio con subsidio viii. Saneamiento de título de dominio sin subsidio

Fuente: DIPRES

3. Productos Ofrecidos

Para dar respuesta a los objetivos y ámbitos de la evaluación solicitados en las Bases Técnicas se ofrece el desarrollo y entrega de los siguientes productos:

- Análisis y Evaluación del Diseño Institucional** del Ministerio de Bienes Nacionales, que abarca las siguientes temáticas:
 - ✓ Coherencia interna de las definiciones estratégicas de la Subsecretaría.
 - ✓ Coherencia externa de su misión y los objetivos estratégicos con las prioridades de política pertinente, prioridades gubernamentales establecidas por la SEGPRES y el marco normativo que la rige.
 - ✓ Justificación de la intervención del Estado (fallas de mercado, redistribución del ingreso, bienes preferentes, bien público) en el ámbito de acción del Ministerio/Subsecretaría.
 - ✓ Funciones similares o complementarias con otras instituciones.
 - ✓ Recomendaciones de perfeccionamientos de las definiciones estratégicas e indicadores.
- Análisis y evaluación del desempeño** del Ministerio/Subsecretaría en función de la hipótesis de causalidad que la institución evaluada sostenga que existe entre sus objetivos estratégicos y los bienes y servicios que provee. Los espacios de análisis y evaluación son:
 - ✓ Hipótesis de causalidad
 - ✓ Cuidado del mandato principal
 - ✓ Coherencia entre objetivos estratégicos, productos/subproductos estratégicos, bienes y servicios entregables, indicadores de desempeño y metas definidos.
 - ✓ Relación de los indicadores de desempeño e indicadores de instrumentos de control de gestión (Convenios de desempeño colectivo, SIG, PMG, otros propios de la institución).
 - ✓ Cambios impulsados por los procesos de planificación estratégica del Ministerio y evaluaciones realizadas por el Ministerio o la DIPRES, durante el periodo de evaluación.
 - ✓ Análisis de macro procesos de producción.
- Análisis y evaluación de la productividad** de los bienes y servicios principales identificados en las Bases Técnicas. Los espacios de análisis y evaluación son:
 - ✓ Levantamiento de los procesos de los productos principales.
 - ✓ Identificar las responsabilidades directas de las actividades y aquéllas delegadas a terceros, sean éstos privados (personas o empresas) o públicos.

- ✓ Estimación de los costos de las actividades de estos procesos.
 - ✓ Estimar la productividad media de los factores de producción, así como los costos promedio de proveer los bienes y servicios más importantes.
 - ✓ Recomendaciones de optimización de los procesos en base a los recursos financieros y humanos existentes.
4. **Conclusiones y Recomendaciones** basadas en un análisis global. Las temáticas de trabajo son:
- ✓ Análisis global que muestre la relación de todos los elementos analizados y evaluados.
 - ✓ Conclusiones y recomendaciones se orientarán principalmente: i) a la eficacia del Ministerio/Subsecretaría, institución evaluada, que implica identificar las debilidades y fortalezas de la institución que sustenten los juicios evaluativos sobre el diseño de la institucionalidad, su alineación con los mandatos estratégicos y su normativa y su desempeño, ii) a los resultados de la institución y su alineamiento del desempeño de la institución con las definiciones estratégicas institucionales, prioridades gubernamentales y políticas sectoriales, iii) a la eficiencia, productividad media y costos de los bienes y servicios principales. Asimismo, emitir recomendaciones de corto y mediano plazo para mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas del Ministerio/Subsecretaría.

III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DISEÑO INSTITUCIONAL

1. Evolución de las Definiciones Estratégicas 2007- 2012

Misión Institucional

La evolución de la Misión institucional durante el periodo de evaluación 2007 – 2011, incluyendo adicionalmente el año 2012, es la que se muestra a continuación:

2007	2008	2009
<p>Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal,¹ regularizar la pequeña propiedad raíz y ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público, favoreciendo el desarrollo territorial equilibrado y sustentable, de manera eficiente, transparente y con cercanía a la gente. Todo ello a través de la definición de políticas, normas e instrumentos y el desarrollo de programas, proyectos y estudios específicos que faciliten su función, en beneficio de la comunidad nacional.</p>	<p>Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal, regularizar la pequeña propiedad raíz, ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público, liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT) a través de la elaboración de normas, políticas y programas, y de la mantención de información actualizada del territorio, para la protección y valoración del patrimonio fiscal con el objeto de acercar el territorio a los ciudadanos y ciudadanas para su uso y cuidado, así como para contribuir al desarrollo económico, social y territorial del país, favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>Reconocer y gestionar el patrimonio fiscal, regularizar la pequeña propiedad raíz, liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT), mediante la definición de políticas, elaboración de normas, formulación de planes y programas y la mantención de información territorial, con procesos transparentes e informados a los ciudadanos y ciudadanas, para la protección y valoración del Patrimonio Fiscal acercando el territorio, de tal manera de contribuir al desarrollo económico, social y territorial a favor todos los habitantes del país, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.</p>
2010	2011	2012
<p>Reconocer y gestionar el patrimonio fiscal, regularizar la pequeña propiedad raíz, liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT), mediante la definición de políticas, elaboración de normas, formulación de planes y programas y la mantención de información territorial, con procesos transparentes e informados a los ciudadanos y ciudadanas, para la protección y valoración del Patrimonio Fiscal, acercando el territorio, de tal manera de contribuir al desarrollo económico, social y territorial a favor todos los habitantes del país, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal; mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal; posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT); elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento e incorporación del territorio fiscal para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país, con una mirada integral y en forma sustentable; y regularizar la pequeña propiedad raíz particular; favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entregando servicios eficientes, transparentes, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal; mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal; elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento armónico del territorio para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país, con una mirada integral y en forma sustentable, incluidas las áreas de escasa densidad poblacional; coordinar a las instituciones del Estado en materia de información territorial a través del Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT); y regularizar la pequeña propiedad raíz particular, favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entregando servicios eficientes, transparentes, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.</p>

¹ El patrimonio fiscal corresponde al conjunto de bienes fiscales cuyo cuidado y gestión es responsabilidad del Ministerio de Bienes Nacionales. Los bienes fiscales los tiene el Estado como sujeto de derecho privado.

Para emitir un juicio evaluativo de la evolución de la misión institucional durante todo este periodo, se realiza un análisis del contenido y la evolución de los siguientes contenidos:

1. ¿Qué hace el Ministerio? 2. ¿Para qué? 3. ¿Cómo lo hace? y 4. ¿Para quién lo hace?

1. Respecto a la respuesta de la pregunta ¿Qué hace el Ministerio? se observa la siguiente evolución:

2007	2008	2009	2010	2011	2012
Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal	Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal	Reconocer y gestionar el patrimonio fiscal	Reconocer y gestionar el patrimonio fiscal	Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal	Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal
regularizar la pequeña propiedad raíz	regularizar la pequeña propiedad raíz	regularizar la pequeña propiedad raíz	regularizar la pequeña propiedad raíz	regularizar la pequeña propiedad raíz particular	regularizar la pequeña propiedad raíz particular
ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público	ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público				
	liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT)	liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT)	liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT)	posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT)	coordinar a las instituciones del Estado en materia de información territorial
				mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal	mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal

Del análisis de esta evolución se observa lo siguiente:

- Se mantienen estables, en todo el periodo, dos mandatos que dicen: i) Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal y ii) Regularizar la pequeña propiedad raíz particular. Sólo se identifican cambios en dos palabras como son: "administrar" que se elimina durante dos años (2008 y 2009 y luego se restituye) y la palabra "particular" que aparece sólo los dos últimos años (2011 y 2012).
- Un mandato se mantiene sólo los dos primeros años del periodo (2007 y 2008), éste es: ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público.
- Un nuevo mandato que aparece en el año 2008 y se mantiene hasta el año 2011 que dice: liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT). Se observa un cambio en el tipo de mandato en el año 2011, ya que pasa de un mandato de "liderar" a "Posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT)".
- En el 2012 aparece un nuevo mandato que corresponde a una reformulación del mandato "Posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT)" que dice: coordinar a las instituciones del Estado en materia de información territorial. En el año 2011 aparece relevado en forma específica el mandato que dice: mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal. Mandato que se mantiene en el 2012.

Del análisis de estos cambios se puede concluir lo siguiente:

- Hay dos años que son relevantes por los cambios que se producen, estos son: 2008 y 2011. Estos cambios marcan dos periodos: uno de alta estabilidad entre 2008 y 2010 y otro de

bastante inestabilidad entre el 2011 y 2012.

- Hasta el 2008 existe un mandato referido al “control superior de los Bienes Nacionales de uso público”,² el cual se abandona de la misión a partir del 2009. Este mandato es un mandato legal que se mantiene vigente y la institución ejecuta acciones al respecto. La institución justifica su eliminación por el menor énfasis que se da a este tipo de acciones.
- La misión no identifica en un mandato que sea comprensivo del “qué hacer” de la institución. Más bien se observa una intención de mostrar en la misión todas las tareas que ejecuta el Ministerio. Lo anterior es acorde con la metodología propuesta por la DIPRES, ya que ésta señala que lo primero es identificar “la razón de ser de la institución y por tanto el mandato debe ser comprensivo del quehacer de la misma y servir de orientación de sus acciones”. También solicita la descripción de los productos y los beneficiarios, pero es adicional no es lo principal.
- Observando la misión actual se estima que el mandato que dice “Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal”, cumple con el requisito de ser comprensivo del “qué hacer” del Ministerio y que este mandato incluye las “tareas” como por ejemplo mantener actualizado el catastro, por lo tanto, se considera que no es necesario incluirla explícitamente en la misión.
- A partir del 2008 se incluye en la misión un mandato de liderar y posesionar el SNIT³ lo cual responde a un mandato presidencial, pero no a un mandato de la Ley. Se observa que este mandato sobrepasa el de la Ley que mandata el registro de información de los Bienes del Estado. La información geoespacial del territorio que se podría registrar en el SNIT podría incluir propiedad privada lo que no está en la Ley.
- El mandato de regularizar la pequeña propiedad raíz es un mandato que tiene carácter de programa social, en la misión sería suficiente declarar el objetivo que se persigue con la regularización y no la acción misma.

2. Respecto a la razón de ser de la institución que se expresa en la respuesta de la pregunta del ¿Para qué?, se observan también cambios importantes durante el periodo, lo que se muestra en el cuadro siguiente:

2007	2008	2009	2010	2011	2012
favoreciendo el desarrollo territorial equilibrado y sustentable,					
	para la protección y valoración del Patrimonio Fiscal, con el objeto de acercar el territorio a los ciudadanos y	para la protección y valoración del Patrimonio Fiscal, acercando el territorio, de tal manera de contribuir al	para la protección y valoración del Patrimonio Fiscal, acercando el territorio, de tal manera de contribuir al		

²Código Civil Art. 589. Se llaman bienes nacionales aquellos cuyo dominio pertenece a toda la nación. Si además su uso pertenece a todos los habitantes de la nación, como el de calles, plazas, puentes y caminos, el mar adyacente y sus playas, se llaman bienes nacionales de uso público o bienes públicos. Los bienes nacionales cuyo uso no pertenece generalmente a los habitantes, se llaman bienes del Estado o bienes fiscales. Código Civil Art. 590. Son bienes del Estado todas las tierras que, estando situadas dentro de los límites territoriales, carecen de otro dueño. Bienes de Dominio Público: Los destinados al uso o servicio público.

³El SNIT se creó mediante el Decreto Supremo N°28 del Ministerio de Bienes Nacionales, quien otorga a este ministerio el rol de coordinador del sistema y a la Ministra de Bienes Nacionales la presidencia del Consejo de Ministros de la Información Territorial. Uno de los objetivos centrales del SNIT es hacer disponible la información geoespacial pública a los ciudadanos y organizaciones diversas para la toma de decisiones. El SNIT es un mecanismo de coordinación institucional permanente creado para optimizar la gestión de la información geoespacial del país. En el ámbito internacional este tipo de iniciativas reciben el nombre de Infraestructura de Datos Geoespaciales (IDE) y para el caso de Chile, el SNIT es la Infraestructura Nacional de Datos Geoespaciales.

	ciudadanas para su uso y cuidado, así como para contribuir al desarrollo económico, social y territorial del país	desarrollo económico, social y territorial	desarrollo económico, social y territorial		
				destinadas al aprovechamiento e incorporación del territorio fiscal para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país	destinadas al aprovechamiento armónico del territorio para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país,

De la evolución del "Para qué" institucional se puede observar lo siguiente:

- No se identifica una razón de ser de la institución que permanezca en todo el periodo de evaluación, aunque se identifican elementos comunes importantes, como por ejemplo que el foco del "para qué" del Ministerio está en aportar valor al desarrollo territorial.
- El "para qué" que se mantiene más estable (2008 al 2010) se refiere a: la protección y valoración del patrimonio fiscal, con el objeto de acercar el territorio a los ciudadanos y ciudadanas para su uso y cuidado, así como para contribuir al desarrollo económico, social y territorial del país.
- El cambio de la razón de ser en el año 2012 es sustantivo, ya que el Ministerio declara una razón de ser más potente en cuanto a una responsabilidad directa en el aprovechamiento del territorio y no sólo poner en valor los bienes fiscales para favorecer el desarrollo territorial. Esto se observa en la frase que dice; "elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento armónico del territorio para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país".

Del análisis de estos cambios se puede concluir lo siguiente:

- Se considera que la razón de ser de la institución, es poner en valor el patrimonio fiscal para que sea un aporte importante el desarrollo territorial, económico y social, pero no es responsabilidad del Ministerio el desarrollo territorial, económico y social.

3. Respecto al "cómo" se hace se observa la siguiente evolución:

2007	2008	2009	2010	2011	2012
de manera eficiente, transparente y con cercanía a la gente		con procesos transparentes e informados a los ciudadanos y ciudadanas	con procesos transparentes e informados a los ciudadanos y ciudadanas	entregando servicios eficientes, transparentes, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento	entregando servicios eficientes, transparente, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento
a través de la definición de políticas, normase instrumentos desarrollo de programas, proyectos	a través de la elaboración de normas, políticas y programas,	mediante la definición de políticas y normas, formulación de planes y programas	mediante la definición de políticas, elaboración de normas, formulación de planes y programas	elaborar las políticas en coordinación con las demás entidades del Estado, con una mirada integral y en forma sustentable	elaborar las políticas en coordinación con las demás entidades del Estado, con una mirada integral y en forma sustentable

estudios específicos que faciliten su función	de la mantención de información actualizada del territorio	la mantención de información territorial	y la mantención de información territorial		a través del Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT)
---	--	--	--	--	---

Del cuadro se puede observar lo siguiente:

- Se observan tres líneas de acción declaradas con focos muy distintos: i) línea de acción que tiene que ver con la gestión del Ministerio que se mantuvo durante todo el periodo a excepción del año 2008 que se eliminó y luego se repuso, ii) línea de acción orientada a elaborar política, normas y formular planes y programas que se mantuvo vigente entre los años 2007 y 2010, cambiando en el 2011 y 2012 y iii) línea de acción de mantención de información territorial actualizada se mantiene hasta el 2010 y en el 2011 y 2012 se reemplaza por "mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal"⁴ y por el funcionamiento del SNIT.
- La línea de acción que dice relación con realizar el trabajo del Ministerio en forma eficiente y transparente se considera que es una característica obligada para toda institución pública para todo su quehacer, por lo tanto, no es necesario incluirlo en la misión. Se entiende que este trabajo se refiere a los procesos y procedimientos internos del Ministerio/Subsecretaría.
- La línea de acción de elaboración de políticas, normas y planes, es lo sustantivo del rol Ministerial, lo que debe ser soportado por la acción de la Subsecretaría. En este sentido puede existir un Ministerio que no ejecuta programas, sin embargo no es posible pensar un Ministerio que no se haga cargo de la "elaboración de políticas, normas y planes que orienten y regulen un sector. Este rol no se observa suficientemente destacado en este Ministerio, concentrándose gran parte de las acciones en lo programático. El ejecutar adecuadamente los programas encargados no puede ser una razón de no ejecutar los roles principales de dirección y guía de un sector.
- El contenido de la línea de políticas se debilita en los años 2011 y 2012, ya que se elimina la elaboración de normas y planes.
- Se considera necesario fortalecer la línea de acción de políticas, cambiando "elaborar" por "Diseñar, implementar y evaluar políticas, normas y planes" que den marco a las acciones de gestionar los bienes públicos para maximizar su valor. No debería ser que para elaborar las políticas de su propio sector deba coordinarse con todas las entidades del Estado. Es distinto que en el proceso de elaborar sus políticas tenga instancia de consulta o participación de otros actores públicos y privados.
- La línea de acción referida a mantener información actualizada del territorio (2008 a 2010) se considera que es más bien una tarea de una buena gestión y que no debería incorporarse en la misión institucional.
- Cabe señalar que en el 2012 se incorpora al SNIT como un instrumento del "cómo" hacer del Ministerio (hasta el 2011 era un elemento del "qué hacer") referido a apoyar la coordinación de la información territorial del sector público. Se considera que esto tampoco debería estar a nivel de misión institucional, ya que es parte de la gestión institucional para coordinar la información territorial del sector público.

Del análisis de estos cambios se puede comentar lo siguiente:

- Falta precisión y claridad de la línea de acción principal del Ministerio que debería ser la de elaboración de políticas, que le den un marco de acción a su quehacer principal que es asegurar la maximización del valor de los bienes fiscales y no, una política de responsabilidad compartida con todas las entidades del Estado como la declarada que dice: "elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento armónico del

⁴ El MBBNN utiliza la definición del Código Civil Artículo Art. 589. Código Civil que dice: "Se llaman bienes nacionales aquellos cuyo dominio pertenece a la nación toda. Si además su uso pertenece a todos los habitantes de la nación, como el de calles, plazas, puentes y caminos, el mar adyacente y sus playas, se llaman bienes nacionales de uso público o bienes públicos. Los bienes nacionales cuyo uso no pertenece generalmente a los habitantes, se llaman bienes del Estado o bienes fiscales. Los bienes fiscales los tiene el Estado como sujeto de derecho privado".

territorio para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país”

- Ayudaría a esta claridad hacer un esfuerzo en declarar la finalidad del Ministerio además de la declaración de todas las tareas de gestión que ejecuta el Ministerio.

En resumen, y en concordancia con el análisis presentado, se debería mejorar la declaración de la misión institucional dejando sólo lo sustantivo de cada elemento. Un ejemplo de cómo podría ser la misión partiendo de los elementos encontrados en el análisis anterior se presenta en la siguiente declaración:

“Reconocer y gestionar eficiente y eficazmente el patrimonio fiscal, para su protección y puesta en valor con un enfoque territorial, ya sea desde el punto de vista social, económico o patrimonial, mediante el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, normas y programas, además de regularizar la pequeña propiedad particular, contribuyendo, al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico, social y cultural de su población, así como al ejercicio del derecho de propiedad particular para los grupos de población vulnerables”

Objetivos Estratégicos

En el cuadro siguiente se muestran la evolución de los objetivos estratégicos para el periodo en evaluación (2007 a 2010) además de los años 2011 y 2012. Los objetivos estratégicos de los años 2008 al 2010 se mantienen sin cambios por lo que se muestran en una sola columna.

2007	2008-2009-2010	2011	2012
1. Administrar y gestionar el patrimonio fiscal mediante una adecuada planificación y desarrollo territorial, con un manejo intencionado, racional, eficiente y transparente, para apoyar tanto la inversión y fomento productivo como la política social y reformadora del Estado a nivel nacional y regional.	1. Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, con el objeto de favorecer el desarrollo productivo y territorial de país, incorporar acciones por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres así como para apoyar la política social del Estado y proteger áreas prioritarias del patrimonio natural, escénico y cultural del país.	1. Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, administrando y disponiendo propiedades fiscales para promover la actividad económica y el empleo, especialmente regional; priorizando proyectos de energías renovables no convencionales, turísticos, y otros de interés país; y apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables y los afectados por la catástrofe.	1. Gestionar de forma moderna y transparente el territorio para promover el desarrollo, el emprendimiento y el empleo a través de una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, disponibilizando nuevos territorios fiscales, especialmente para proyectos innovadores de interés país; y apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables.
2. Contribuir al logro de mejores condiciones de vida de la ciudadanía por medio de la regularización de la posesión y constitución del dominio de la pequeña propiedad raíz, focalizando en grupos prioritarios y potenciando las acciones de prevención de la irregularidad.	2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz al servicio de las políticas sociales del gobierno, focalizando acciones en grupos de mayor vulnerabilidad social y en la prevención de la generación nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.	2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, que posibilite el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, poniendo énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe; y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.	2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, posibilitando el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, con énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe; y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.
3. Reconocer, caracterizar y mantener vigente el catastro del patrimonio inmobiliario fiscal incorporando información territorial en la Base Nacional del Catastro, como	3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado en relación a la propiedad fiscal administrada y del patrimonio cultural y natural, a través de la implementación de Sistemas	3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble.	3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble para mantener actualizada la información

instrumento de apoyo a la gestión eficiente de los inmuebles fiscales.	de Información Territorial.		de la propiedad fiscal.
4. Liderar la generación de un Sistema Nacional de Coordinación de la Información Territorial que facilite el conocimiento y acceso a la información pública del territorio, así como, permitir la interoperabilidad de dicha información territorial.	4. Liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT) con el objeto de facilitar el acceso igualitario, oportuno y expedito de los ciudadanos y	4. Posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT) como plataforma de disponibilización y consulta de la información territorial del país, para permitir una toma de decisiones informada en materia territorial, tanto al interior del sector público como por parte del sector privado, además de reforzar su rol como organismo gubernamental responsable de la infraestructura de datos espaciales de Chile.	4. Promover una adecuada gestión de la información territorial entre las instituciones del Estado a través del Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT) para apoyar el proceso de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en materia territorial, reforzando su rol como organismo gubernamental responsable de la Infraestructura de Datos Geoespaciales (IDE) de Chile.
	5. Mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos y ciudadanas, asociada a la provisión de los productos estratégicos, con procesos más transparentes, plazos conocidos, entrega de información clara y oportuna.		5. Modernizar la gestión y mejorar la calidad de servicio, reduciendo tanto los plazos como los costos de los principales procesos institucionales.
		6. Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas.	6. Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas.

El análisis de los objetivos estratégicos que se presenta a continuación se basa en las respuestas a las preguntas ¿Cuál es el logro deseado del objetivo? ¿Cómo se logra? y ¿a qué contribuye respecto de la misión de la institución?

2007	2008-2009-2010	2011	2012
1. Administrar y gestionar el patrimonio fiscal mediante una adecuada planificación y desarrollo territorial, con un manejo intencionado, racional, eficiente y transparente, para apoyar tanto la inversión y fomento productivo como la política social y reformadora del Estado a nivel nacional y	1. Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, con el objeto de favorecer el desarrollo productivo y territorial de país, incorporar acciones por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres así como para apoyar la política social del Estado y proteger áreas prioritarias del patrimonio natural, escénico	1. Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, administrando y disponiendo propiedades fiscales para promover la actividad económica y el empleo, especialmente regional; priorizando proyectos de energías renovables no convencionales, turísticos, y otros de interés país; y apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más	1. Gestionar de forma moderna y transparente el territorio para promover el desarrollo, el emprendimiento y el empleo a través de una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, disponibilizando nuevos territorios fiscales, especialmente para proyectos innovadores de

regional.	y cultural del país.	vulnerables y los afectados por la catástrofe.	interés país; y apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables.
<p>Logro: desarrollo territorial, con un manejo intencionado, racional, eficiente y transparente</p> <p>Cómo hacer: Administrar y gestionar el patrimonio fiscal con una adecuada planificación</p> <p>Contribuye a: apoyar tanto la inversión y fomento productivo como la política social y reformadora del Estado a nivel nacional y regional.</p>	<p>Logro: con el objeto de favorecer el desarrollo productivo y territorial de país, incorporar acciones por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres</p> <p>Cómo hacer: Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, y proteger áreas prioritarias del patrimonio natural, escénico y cultural del país.</p> <p>Contribuye a: apoyar la política social del Estado</p>	<p>Logro: para promover la actividad económica y el empleo, especialmente regional;</p> <p>Cómo hacer: Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, administrando y disponiendo propiedades fiscales, priorizando proyectos de energías renovables no convencionales, turísticos, y otros de interés país;</p> <p>Contribuye a: apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables y los afectados por la catástrofe.</p>	<p>Logro: para promover el desarrollo, el emprendimiento y el empleo</p> <p>Cómo hacer: Gestionar de forma moderna y transparente el territorio, a través de una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, disponibilizando nuevos territorios fiscales, especialmente para proyectos innovadores de interés país;</p> <p>Contribuye a: apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables.</p>
<p>Comentario Objetivos 1: Se considera que este objetivo se hace cargo del mandato sustantivo del Ministerio y se mantiene bastante estable en todo el periodo, pero se refleja una falta de precisión en el logro deseado, ya que la acción de “promover” es débil en cuanto a la responsabilidad del Ministerio en este logro. El logro de los objetivos estratégicos debe ser total responsabilidad del Ministerio. Respecto al “cómo hacer” se observa un cambio sustantivo en el año 2012, ya que pasa de gestionar los bienes fiscales a gestionar el territorio, lo que podría sobrepasar su mandato y producirse duplicidades con otras instituciones como la SUBDERE y Gobiernos Regionales. En entrevistas realizadas con la autoridad Ministerial se identifica una decisión de hacerse cargo de una gestión territorial macro regional basada en la coordinación intersectorial y caracterización del territorio del país lo que sí estaría dentro del mandato del Ministerio, pero debería expresarse en forma más precisa y reflejarse en el logro del objetivo y la misión institucional. Respecto a la contribución se considera de que es muy limitado declarar que sólo se apoya a las políticas sociales y con enfoque de los más vulnerables, ya que de acuerdo a la misión se debe apoyar a las políticas públicas orientadas al aprovechamiento armónico del territorio y el desarrollo social y económico de la población, es decir, es una contribución amplia y no focalizada sólo en los grupos más vulnerables. Conservando la nueva visión de las autoridades ministeriales se considera mejorar el objetivo del 2012 del siguiente modo: “Maximizar el valor de los bienes inmuebles fiscales facilitando el desarrollo de proyectos de interés del país con énfasis en el fomento al emprendimiento y empleo, a través de una gestión eficiente y eficaz de los bienes inmuebles fiscales, contribuyendo al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico y social de la población.”</p>			
2. Contribuir al logro de mejores condiciones de vida de la ciudadanía por medio de la regularización de la posesión y constitución del dominio de la pequeña propiedad raíz, focalizando en grupos prioritarios y potenciando las acciones de prevención de la irregularidad.	2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz al servicio de las políticas sociales del gobierno, focalizando acciones en grupos de mayor vulnerabilidad social y en la prevención de la generación nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.	2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, que posibilite el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, poniendo énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe; y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.	2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, posibilitando el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, con énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe; y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.
<p>Logro: No se identifica</p> <p>Cómo hacer: por medio de la regularización de la posesión y constitución del dominio de la pequeña propiedad raíz, focalizando en grupos prioritarios y</p>	<p>Logro: en la prevención de la generación nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.</p> <p>Cómo hacer: Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, focalizando acciones en grupos de mayor vulnerabilidad social.</p>	<p>Logro: que posibilite el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, poniendo énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe.</p> <p>Cómo hacer: Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, y aplicar</p>	<p>Logro posibilitando el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, con énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe.</p> <p>Cómo hacer: Regularizar la posesión y constitución</p>

<p>potenciando las acciones de prevención de la irregularidad.</p> <p>Contribuye a: Contribuir al logro de mejores condiciones de vida de la ciudadanía.</p>	<p>Contribuye a: al servicio de las políticas sociales del gobierno.</p>	<p>programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>de dominio de la pequeña propiedad raíz, y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>
<p>Comentarios objetivos 2: Este objetivo no corresponde al rol de política y normativo de un Ministerio y Subsecretaría, es más bien la entrega de un servicio a un grupo de población, lo que corresponde al rol de ejecución de una política, esta opinión es compartida con los directivos del Ministerio, pero todos coinciden en que es una tarea que se viene haciendo y que es muy difícil de dejar de hacer, ya que es una necesidad real y por tanto alguien la tiene que hacer. Habiendo hecho esta aclaración, se puede decir que este objetivo se ha mantenido durante todo el periodo de evaluación incluidos los años 2011 y 2012. Respecto a la declaración del logro se considera que mejora en los años 2011 y 2012. El cómo hacer es claro en todo el periodo pero también se considera que mejora en los años 2011 y 2012. Respecto a la contribución de este objetivo a la misión institucional no es posible establecerlo, ya que en la misión no se define el "para qué" de esta acción. La misión vuelve a repetir lo que hace. Conservando la nueva visión de las autoridades ministeriales se considera mejorar el objetivo del 2012 del siguiente modo: "Facilitar el acceso a beneficios estatales y particulares especialmente a las personas de grupos de mayor vulnerabilidad social, mediante la regularización eficiente y eficaz de la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz y la aplicación de programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz, contribuyendo a la implementación de las políticas sociales del gobierno."</p>			
<p>3. Reconocer, caracterizar y mantener vigente el catastro del patrimonio inmobiliario fiscal incorporando información territorial en la Base Nacional del Catastro, como instrumento de apoyo a la gestión eficiente de los inmuebles fiscales.</p>	<p>3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado en relación a la propiedad fiscal administrada y del patrimonio cultural y natural, a través de la implementación de Sistemas de Información Territorial.</p>	<p>3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble.</p>	<p>3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble para mantener actualizada la información de la propiedad fiscal.</p>
<p>Logro: No se identifica</p> <p>Cómo hacer: Reconocer, caracterizar y mantener vigente el catastro del patrimonio inmobiliario fiscal incorporando información territorial en la Base Nacional del Catastro, como instrumento de apoyo a la gestión eficiente de los inmuebles fiscales.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>Logro: No se identifica</p> <p>Cómo hacer: Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado en relación a la propiedad fiscal administrada y del patrimonio cultural y natural, a través de la implementación de Sistemas de Información Territorial.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>Logro: No se identifica</p> <p>Cómo hacer: Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	
<p>Comentarios objetivos 3: Este objetivo no tiene carácter de objetivo estratégico, corresponde a un producto estratégico asociado al objetivo estratégico 1, pero debería mejorarse su definición identificando el bien o servicio que se produce. Se sigue definiendo un producto estratégico referido a los "Servicios de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado" y que contenga varios subproductos en función de los distintos tipos de información que entrega el Ministerio. Estos serían al menos tres: 1. Servicio de información Catastral de los Bienes Fiscales Inscritos, 2. Servicio de información de Cartografía con información territorial caracterizada y 3. Servicio de información geoespacial pública.</p>			
<p>4. Liderar la generación de un Sistema Nacional de Coordinación de la Información Territorial que facilite el conocimiento y acceso a la información pública del territorio, así como, permitir la interoperabilidad de dicha información</p>	<p>4. Liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT) con el objeto de facilitar el acceso igualitario, oportuno y expedito de los ciudadanos y ciudadanas, y de las distintas instituciones al Información Territorial pública, como herramienta para la toma de decisiones.</p>	<p>4. Posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT) como plataforma de disponibilización y consulta de la información territorial del país, para permitir una toma de decisiones informada en materia territorial, tanto al interior del sector público como por parte del sector</p>	<p>4. Promover una adecuada gestión de la información territorial entre las instituciones del Estado a través del Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT) para apoyar el proceso de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en</p>

territorial.		privado, además de reforzar su rol como organismo gubernamental responsable de la infraestructura de datos espaciales de Chile.	materia territorial, reforzando su rol como organismo gubernamental responsable de la Infraestructura de Datos Geospaciales (IDE) de Chile.
<p>Logro: que facilite el conocimiento y acceso a la información pública del territorio, así como, permitir la interoperabilidad de dicha información territorial</p> <p>Cómo hacer: Liderar la generación de un Sistema Nacional de Coordinación de la Información Territorial</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>Logro: con el objeto de facilitar el acceso igualitario, oportuno y expedito de los ciudadanos y ciudadanas, y de las distintas instituciones al Información Territorial pública, como herramienta para la toma de decisiones.</p> <p>Cómo hacer: Liderar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT)</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>Logro: para permitir una toma de decisiones informada en materia territorial, tanto al interior del sector público como por parte del sector privado</p> <p>Cómo hacer: Posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT) como plataforma de disponibilización y consulta de la información territorial del país, además de reforzar su rol como organismo gubernamental responsable de la infraestructura de datos espaciales de Chile.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>Logro: para apoyar el proceso de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en materia territorial,</p> <p>Cómo hacer: Promover una adecuada gestión de la información territorial entre las instituciones del Estado a través del Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT), reforzando su rol como organismo gubernamental responsable de la Infraestructura de Datos Geospaciales (IDE) de Chile.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>
<p>Comentario objetivos 4: Se considera que el logro de este objetivo es poco claro, ya que se observan varios logros deseados: acceso igualitario a información, apoyo a los procesos de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en materia territorial. Respecto al "cómo hacer" se considera que existe bastante imprecisión en la responsabilidad y el tipo de tareas que debería realizar el Ministerio, durante el periodo 2008 al 2010 se expresa el "cómo hacer" con la acción de "liderar", en el 2011 con la acción de "posicionar" y en el 2012 con la acción de "promover", pareciera que la responsabilidades cada vez es menor y con tareas más indirectas. Respecto a qué contribuye no se identifica una definición clara. Lo principal para definir en mejor forma este objetivo es identificar con precisión qué hace el Ministerio. De acuerdo a las entrevistas y material revisado se podría declarar el siguiente objetivo: "Mejorar la gestión de la información de los bienes fiscales con enfoque de impacto territorial, a través del diseño, normativa y mantenimiento de sistemas de información de patrimonio y territorio para la generación de información territorial, contribuyendo a mejorar el proceso de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en materia territorial."</p>			
	5. Mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos y ciudadanas, asociada a la provisión de los productos estratégicos, con procesos más transparentes, plazos conocidos, entrega de información clara y oportuna.		5. Modernizar la gestión y mejorar la calidad de servicio, reduciendo tanto los plazos como los costos de los principales procesos institucionales.
	<p>Logro: Mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos y ciudadanas, asociada a la provisión de los productos estratégicos</p> <p>Cómo hacer: con procesos más transparentes, plazos conocidos, entrega de información clara y oportuna</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>		<p>Logro: Mejorar la calidad de servicio</p> <p>Cómo hacer: Modernizar la gestión reduciendo tanto los plazos como los costos de los principales procesos institucionales.</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>
<p>Comentario objetivos 5: Este es un objetivo de gestión interna del Ministerio/Subsecretaría, aunque se entiende que es un objetivo muy importante de la gestión institucional, no corresponde a un objetivo estratégico. Cabe señalar que en relación a la gestión de bienes fiscales en el objetivo estratégico 1 se recoge este aspecto al declarar que se debe hacer una gestión de los bienes fiscales eficiente. Es claro que la regularización queda fuera de este objetivo, pero en el objetivo 2 se ha agregado que se debe hacer una regularización eficiente y eficaz, siendo esta declaración suficiente para el nivel de objetivos.</p>			
		6. Identificar y caracterizar en	6. Identificar y caracterizar

		<p>forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas.</p>	<p>en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas.</p>
		<p>Logro: para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas</p> <p>Cómo hacer: Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>	<p>Logro: para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas</p> <p>Cómo hacer: Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional</p> <p>Contribuye a: No se identifica</p>

Comentario a objetivos 6: Éste es un objetivo que se identifica por primera vez en el año 2011, es decir, es parte de la nueva visión del actual Gobierno sobre el quehacer del Ministerio y es así como este objetivo nace de una solicitud Presidencial que se hace en forma especial. Se considera que ésta es una necesidad real del país para tomar decisiones de política en distintos sectores y que viene a llenar un vacío importante a nivel estratégico que existía en el Ministerio. Sin embargo, se considera que "Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional" es un más bien un producto y no un objetivo. Se trata de poner a disposición de las autoridades y sector privado del país, la información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo, dado que es un producto nuevo y el Ministerio debe crear la capacidad institucional y poner en funcionamiento un área nueva de gestión se podría poner en forma temporal como objetivo estratégico expresado de la siguiente forma: "Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, contribuyendo al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico y social de la población."

En resumen, del este análisis se sigue que es posible mejorar la definición de los objetivos estratégicos de la siguiente forma:

- Obj1. Maximizar el valor de los bienes inmuebles fiscales facilitando el desarrollo de proyectos de interés del país con énfasis en el fomento al emprendimiento y empleo, a través de una gestión eficiente y eficaz de los bienes inmuebles fiscales, contribuyendo al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico y social de la población.
- Obj2. Mejorar la gestión de la información de los bienes fiscales con enfoque de impacto territorial, a través del diseño, normativa y mantenimiento de sistemas de información de patrimonio y territorio para la generación de información territorial, contribuyendo a mejorar el proceso de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en materia territorial.
- Obj3. Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, contribuyendo al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico y social de la población.
- Obj4. Facilitar el acceso a beneficios estatales y particulares especialmente a las personas de grupos de mayor vulnerabilidad social, mediante la regularización eficiente y eficaz de la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz y la aplicación de programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz, contribuyendo a la implementación de las políticas sociales del gobierno.

Productos Estratégicos

A continuación se presenta la descripción de los productos y subproductos estratégicos de las tres líneas de acción que declara el Ministerio:

a) Línea de Acción 1. Gestión de Bienes Fiscales:

Producto Estratégico	Subproductos Estratégicos
<p>1.1. Adquisición de inmuebles fiscales: De acuerdo a lo dispuesto en el DL 1939 del año 1977, y sin perjuicio de las excepciones legales, la adquisición de bienes raíces que efectúe el Fisco se realizan a través del Ministerio de Bienes Nacionales.</p>	<p>1.1.1 Compras directas: Corresponde a la compra de bienes raíces que efectúe el Fisco, que se realizará a través del Ministerio, previo estudio de los títulos de dominio del inmueble y del cumplimiento de los requisitos que se señalan en el DL 1939.</p> <p>1.1.2 Donaciones: Corresponde a la autorización a las Municipalidades, a las Instituciones y Empresas del Estado y, en general, a todas las personas jurídicas en que el Estado tenga aporte de capital, participación o representación, para donar toda clase de bienes al Fisco.</p> <p>1.1.3 Tramitación de herencias vacantes: Corresponden a los derechos sucesorios del Fisco respecto de bienes para los cuales no existen herederos.</p> <p>1.1.4 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil: Corresponden a bienes que no se encuentren inscritos en el Conservador de Bienes Raíces, por lo que corresponde inscribirlos a nombre del Fisco.</p> <p>1.1.5 Desafectaciones: Corresponde al acto administrativo que le quita la calidad de Bien Nacional de uso Público a un sector y pasa a ser fiscal.</p> <p>1.1.6 Permutas: Es una modalidad de adquisición de bienes por el Fisco, que consiste en incorporar al patrimonio del Fisco el dominio de un inmueble particular por otro de dominio fiscal de valor comercial equivalente, el cual se transfiere al dominio del privado.</p>
<p>1.2. Disposición de inmuebles fiscales: De acuerdo a lo dispuesto en el DL 1939 del año 1977, corresponde a la enajenación gratuita u onerosa de inmuebles fiscales.</p>	<p>1.2.1 Venta directa: Corresponde a la atribución presidencial, que se realiza a través del Ministerio de Bienes Nacionales, de vender directamente los bienes fiscales que no sean imprescindibles para el cumplimiento de los fines del Estado, a personas naturales o jurídicas de derecho público o privado.</p> <p>1.2.2 Venta a través de propuesta pública: Corresponde a la atribución presidencial, que se realiza a través del Ministerio de Bienes Nacionales, de vender mediante subasta o propuesta pública o privada, los bienes fiscales que no sean imprescindibles para el cumplimiento de los fines del Estado, a personas naturales o jurídicas de derecho público o privado.</p> <p>1.2.3 Transferencias gratuitas: Corresponde a la atribución presidencial, por intermedio del Ministerio de Tierras y Colonización, podrá transferir inmuebles fiscales en forma gratuita a las entidades señaladas en el artículo 61 del decreto ley 1939⁵</p> <p>1.2.4 Títulos de dominio gratuitos: Corresponde a la autorización al Presidente de la República para que a través del Ministerio de Bienes Nacionales transfiera gratuitamente inmuebles fiscales rústicos o urbanos, a personas naturales chilenas, siempre que por sus antecedentes socioeconómicos se justifique o se trate de casos contemplados en planes nacionales o regionales de este Ministerio.</p>
<p>1.3. Administración de inmuebles fiscales: De acuerdo a lo dispuesto en el DL 1939 del año 1977, se refiere a la gestión de los bienes fiscales.</p>	<p>1.3.1 Concesiones gratuitas: El Ministerio podrá otorgar concesiones sobre bienes fiscales, con un fin preestablecido y en las condiciones que para cada caso se determine a personas jurídicas de nacionalidad chilena, entregando el inmueble en modalidad gratuita.</p> <p>1.3.2 Concesiones onerosas: El Ministerio podrá otorgar concesiones sobre bienes fiscales, con un fin preestablecido y en las condiciones que para cada caso se determine a personas jurídicas de nacionalidad chilena, por la cual el Ministerio cobra</p>

⁵ Municipalidades, servicios municipales, u organismos estatales que tengan patrimonio distinto del Fisco o en que el Estado tenga aportes de capital, participación o representación, y personas jurídicas de derecho público o privado, siempre que estas últimas no persigan fines de lucro.

	una Renta Concesional.
	1.3.3 Arriendos: El uso y goce de bienes del Estado sólo se concederá a particulares mediante los respectivos contratos de arrendamiento, salvo las excepciones legales. Estos contratos se registrarán especialmente por lo dispuesto en DL 1939.
	1.3.4 Destinaciones: Mediante la destinación se asigna, a través del Ministerio de Bienes Nacionales, uno o más bienes del Estado a la institución que los solicita, con el objeto de que los emplee en el cumplimiento de sus fines propios. ⁶
	1.3.5 Afectaciones: Corresponden al acto administrativo que le quita la calidad de fiscal a un inmueble y pasa a ser Bien Nacional de uso Público.
	1.3.6 Servidumbre: Gravamen para crear una línea de unión entre dos puntos en el territorio de con un ancho determinado. Por ejemplo, los oleoductos, servidumbres eléctricas, etcétera.
	1.3.7 Derechos de aprovechamiento de aguas: El Ministerio de Bienes Nacionales autorizará a un particular para obtener de la Dirección General de Aguas, un permiso de exploración o la constitución de derechos de aprovechamiento de aguas, cuya obra de captación se encuentre en suelo fiscal.

b) Línea de Acción 2: Regularización de la Propiedad Raíz

Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos
2.1. Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695): Consiste en la normalización de la tenencia irregular de la pequeña propiedad particular, a través de la entrega e inscripción en el Conservador de Bienes Raíces de título de dominio, vía DL 2695. ⁷	2.1.1 Regularización con aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930): Consiste en la normalización de la tenencia irregular de la pequeña propiedad particular, a través de la entrega e inscripción en el Conservador de Bienes Raíces de título de dominio, vía DL 2695. Esta modalidad se ocupa cuando el estado otorga un subsidio por el pago del trámite de acuerdo al puntaje en la ficha CAS, actual Ficha de Protección Social.
	2.1.2 Regularización sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante): Consiste en la normalización de la tenencia irregular de la pequeña propiedad particular, a través de la entrega e inscripción en el Conservador de Bienes Raíces de título de dominio, vía DL 2695. Esta modalidad se ocupa cuando el particular asume en forma total el pago da trámite.

c) Línea de Acción 3: Catastro de los Bienes Fiscales

Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos
3.1. Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado: Registro actualizado informatizado (alfanumérico y gráfico) de los bienes raíces fiscales inscritos en los registros conservatorios, el cual brinda la certeza jurídica que permite resguardar la calidad en la gestión del territorio fiscal.	3.1.1. Registro de la propiedad fiscal administrada: Corresponde al Sistema informático que contiene información respecto de la propiedad fiscal.

⁶ Las destinaciones sólo se dispondrán en favor de los servicios y entidades que conforman la Administración del Estado, el Poder Judicial, los servicios dependientes del Congreso Nacional y la Contraloría General de la República.

⁷ Esta acción se concentra principalmente en mujeres, campesinos o pequeños productores agrícolas, indígenas y especialmente a pobladores adscritos al programa Chile Solidario, entre otros. Todo ello tendiente a contribuir a la mejoría de la calidad de vida de los beneficiarios de este servicio.

Productos Nuevos: Posterior el 2010

4. Cartografía con información territorial caracterizada	4.1 Mapa Nacional con capas de información territorial de caracterización para una política de gestión intencionada y eficiente del territorio.
5. Infraestructura de datos espaciales (IDE)	5.1 Información geoespacial pública a los ciudadanos y organizaciones diversas para la toma de decisiones.

La evolución de los productos y subproductos estratégicos en el periodo 2007 al 2012 es la que se muestra en el cuadro siguiente:

Productos Estratégicos	Subproductos												
	2007 -2011	2012											
1. Adquisición de inmuebles fiscales	<table border="1"> <tr><td>1.1 Tramitación de herencias vacantes.</td></tr> <tr><td>1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.</td></tr> <tr><td>1.3 Compras directas</td></tr> <tr><td>1.4 Donaciones</td></tr> <tr><td>1.5 Desafectaciones</td></tr> </table>	1.1 Tramitación de herencias vacantes.	1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.	1.3 Compras directas	1.4 Donaciones	1.5 Desafectaciones	<table border="1"> <tr><td>1.1 Tramitación de herencias vacantes.</td></tr> <tr><td>1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.</td></tr> <tr><td>1.3 Compras directas</td></tr> <tr><td>1.4 Donaciones</td></tr> <tr><td>1.5 Desafectaciones</td></tr> <tr><td>1.6 Permutas</td></tr> </table>	1.1 Tramitación de herencias vacantes.	1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.	1.3 Compras directas	1.4 Donaciones	1.5 Desafectaciones	1.6 Permutas
1.1 Tramitación de herencias vacantes.													
1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.													
1.3 Compras directas													
1.4 Donaciones													
1.5 Desafectaciones													
1.1 Tramitación de herencias vacantes.													
1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.													
1.3 Compras directas													
1.4 Donaciones													
1.5 Desafectaciones													
1.6 Permutas													
2. Disposición de inmuebles fiscales	<table border="1"> <tr><td>2.1 Ventas</td></tr> <tr><td>2.2 Transferencias gratuitas</td></tr> <tr><td>2.3 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales</td></tr> </table>		2.1 Ventas	2.2 Transferencias gratuitas	2.3 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales								
2.1 Ventas													
2.2 Transferencias gratuitas													
2.3 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales													
3. Administración de inmuebles fiscales	<table border="1"> <tr><td>3.1 Concesiones</td></tr> <tr><td>3.2 Arriendos</td></tr> <tr><td>3.3 Destinaciones</td></tr> <tr><td>3.4 Afectaciones</td></tr> </table>		3.1 Concesiones	3.2 Arriendos	3.3 Destinaciones	3.4 Afectaciones							
3.1 Concesiones													
3.2 Arriendos													
3.3 Destinaciones													
3.4 Afectaciones													

Comentario Productos Estratégicos 1,2 y 3: Estos productos y sus subproductos estratégicos se mantienen todo el periodo, sólo en el 2012 se agrega un subproducto al producto 1 denominado Permutas. Estos tres productos están asociados al objetivo 1, el cual es el que hace el aporte sustantivo al cumplimiento de la misión institucional. Se considera que estos tres productos estratégicos no son un bien o servicio final que produzca el Ministerio, lo que produce son "servicios de gestión del valor" de los inmuebles fiscales⁸ donde los servicios de la gestión para la adquisición, disposición y administración, tienen carácter de subproductos y, los subproductos actuales serían productos específicos.

4. Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)	<table border="1"> <tr><td>4.1 Regularización con aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930)</td></tr> <tr><td>4.2 Regularización sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)</td></tr> </table>	4.1 Regularización con aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930)	4.2 Regularización sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)
4.1 Regularización con aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930)			
4.2 Regularización sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)			

Comentario Producto 4: Este producto se mantiene durante todo el periodo y está asociado al objetivo estratégico 2 que define un logro, pero en la misión no se declara un objetivo superior al que aportaría este producto. Para todo el periodo en evaluación este servicio corresponde al principal quehacer del Ministerio.¹⁰

⁸ Gestión del valor: El cuidado del valor patrimonial conlleva la ejecución de un ciclo de actividades que contempla la adquisición, mantenimiento incorporación de valor y disposición, que de realizarse con eficacia tendrá como consecuencia el aumento del valor social del patrimonio inicial puesto a su cuidado. De esta manera el reconocimiento e incorporación de activos perdidos (herencias intestadas por ejemplo), el mantenimiento del valor de los inmuebles cuidando de no perder su valor comercial, la correcta fijación de precios de venta o arrendamiento y obviamente la puesta en valor para activos destinados a proyectos de alto impacto social, son los componentes principales de esta gestión del valor, y corresponden al valor público que se espera realice el Ministerio. Por lo tanto, entendemos como servicios de gestión del valor, al producto resultante de este proceso y que es lo que entendemos ofrece el Ministerio como valor público.

⁹ Inmuebles fiscales: Son los bienes fiscales que tiene la característica de inmuebles. Según el Código Civil Art. 568. Inmuebles (o fincas o bienes raíces) son las cosas que no pueden transportarse de un lugar a otro; como las tierras y minas y las que adhieren permanentemente a ellas, como los edificios, los árboles. Las casas y heredades se llaman predios o fundos. Por otra parte, las cosas muebles son las trasladables de un lugar a otro sin detrimento de su sustancia.

¹⁰ El PE 2.1 Saneamiento corresponde al 87% del volumen de producción total del MBN promedio para el periodo 2007-2011, y al 63% del gasto promedio para el mismo periodo.

5. Catastro de los Bienes Fiscales Inscritos	5.1 Propiedad fiscal administrada.	5.1 Registro actualizado informatizado de los bienes raíces fiscales inscritos en los registros conservatorios.
6. Cartografía con información territorial caracterizada		6.1 Mapa Nacional con capas de información territorial de caracterización para una política de gestión intencionada y eficiente del territorio.
7. Infraestructura de datos espaciales (IDE)		7.1 Información geoespacial pública a los ciudadanos y organizaciones diversas para la toma de decisiones.

Comentario Productos 5, 6 y 7: Se considera que estos tres productos estratégicos tal como están formulados no corresponden a un producto final del Ministerio, más bien corresponden a herramientas de información que dispone la institución para generar información de uso interno y externo. La información de uso interno es un producto intermedio para producir los servicios de gestión de los bienes fiscales y de saneamiento de la pequeña propiedad raíz.¹¹ Como producto final debe considerarse sólo la información que entrega externamente y en este sentido se estima que el Ministerio produce con estas herramientas "Servicios de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado", el acceso a los distintos tipo de información se identifican como subproductos del producto, que se expresarían de la siguiente forma: "Servicio de información Catastral de los Bienes Fiscales Inscritos", "Servicio de información de Cartografía con información territorial caracterizada" y "Servicio de información geoespacial pública". Este producto y sus subproductos están asociados a los objetivos 1 y 2, los que hacen un aporte sustantivo al cumplimiento de la misión institucional.

En resumen, la definición de los productos y subproductos estratégicos que actualmente define la institución podría ser mejorada de la siguiente forma:

Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos	Productos Específicos
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales.	1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales	1.1.1 Tramitación de herencias vacantes. 1.1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil. 1.1.3 Compras directas 1.1.4 Donaciones 1.1.5 Desafectaciones 1.1.6 Permutas
	1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales	1.2.1 Ventas 1.2.2 Transferencias gratuitas 1.2.3 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales
	1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales	1.3.1 Concesiones 1.3.2 Arriendos 1.3.3 Destinaciones 1.3.4 Afectaciones
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado.	2.1. Servicio de Información Catastral de los Bienes Fiscales Inscritos	
	2.2. Servicio de Información de Cartografía con información territorial caracterizada	
	2.3. Servicio de Información Geoespacial Pública	
3. Servicios de	3.1. Servicios de Saneamiento con	

¹¹ En sección 4.2.3 Proceso catastro y secciones 4.3 Procesos para la Gestión de Bienes y 4.4 Procesos para la Regularización de la Propiedad Raíz se deja claro que toda la labor de generación de información catastral (incluido SNIT) es un insumo intermedio para realización de los PE 1.1, 1.2, 1.2 y 2.1. Se destaca que es un insumo clave, pero no es un producto final.

Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695).	aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930)	
	3.2.Servicios de saneamiento sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)	

Indicadores de Desempeño del Periodo en Evaluación

A continuación se presenta la evolución de los Indicadores de Desempeño que ha declarado la institución en el Formulario H, los cuales están asociados a algunos subproductos estratégicos de cada año.

2007	2008	2009	2010	2011	2012
1.1. Adquisición de inmuebles fiscales: - 1.1.1. Compras directas					
				Resultado Intermedio/ Eficacia Porcentaje de ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compra venta realizadas respecto del total de manifestaciones de venta recepcionadas.	Resultado Intermedio/ Eficacia Porcentaje de ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas respecto del total de manifestaciones de venta recepcionadas.
1.1 Adquisición de inmuebles fiscales: - 1.1.3 Tramitación de herencias vacantes					
Producto/ Eficacia Porcentaje de inmuebles denunciados como herencia vacante aceptados a tramitación por el MBN ingresados al SRCeI para tramitación de posesión efectiva a nombre del Fisco.					
	Producto/ Eficacia Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resueltas.				
Comentarios a Indicadores de subproductos del producto 1.1: El producto 1.1 y sus subproductos (6) se han mantenido sin cambios en todo el periodo de análisis. Sólo el subproducto permutas es nuevo en el año 2012. Se observa que sólo dos subproductos tienen un indicador de desempeño pero sin continuidad. Se estima que el indicador del subproducto 1.1.1 no es buen medidor del resultado de producto, ya que mide una acción puntual en una localidad, es claro que este indicador corresponde al cumplimiento de una meta de una acción específica encargada temporalmente al Ministerio, además se considera que el indicador no corresponde a Resultado Intermedio, es más bien de Producto/Eficacia. Los indicadores del subproducto 1.1.3 son similares, ya que apuntan a medir el mismo producto y se consideran buenos indicadores de lo producido					

y se estima que corresponde al ámbito de Producto/Eficacia.
Falta un indicador de la eficiencia del producto y de resultados intermedios.

1.2. Disposición de inmuebles fiscales - 1.2.1 Ventas Directa

Resultado Final/Eficacia Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Producto/Economía Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.				
Producto/Eficacia Porcentaje de inmuebles fiscales con solicitud de venta totalmente tramitada.	Producto/Eficacia Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas.	Producto/Eficacia Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas.			
Producto/Economía Porcentaje del valor de venta de los inmuebles en relación a su avalúo fiscal.					
Producto/Calidad Tiempo promedio de tramitación de ventas entre ingreso de solicitud de ésta y el trámite concluido.					
					Producto/Eficacia Porcentaje de ventas directas ingresadas el año (T-1) concluidas en el año T.

1.2. Disposición de inmuebles fiscales - 1.2.2 Ventas a través de propuesta pública

				Producto/Eficacia Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T.	Producto/Eficacia Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T.
--	--	--	--	--	--

1.2. Disposición de inmuebles fiscales – 1.2.3 Transferencias gratuitas

Proceso/Eficacia					
-------------------------	--	--	--	--	--

<p>Tiempo promedio de tramitación de ventas entre ingreso de solicitud de ésta y el trámite concluido.</p>					
--	--	--	--	--	--

1.2. Disposición de inmuebles fiscales, 1.3. Administración de inmuebles fiscales

<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de solicitudes totales sobre inmuebles fiscales para consolidación de dominio, proyectos productivos y sociales totalmente tramitadas.</p>	<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.</p>	<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.</p>	<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.</p>	<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.</p>	
		<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de bienes que se Normalizan respecto del universo de bienes fiscalizados en situación irregular.</p>	<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación irregular.</p>		
		<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones.</p>			

Comentarios a Indicadores de subproductos del producto 1.2: Existen indicadores para 3 de 4 subproductos y además se tiene indicadores a nivel de producto, los cuales miden el desempeño en conjunto con otro producto (1.3). Los indicadores a nivel de subproducto si bien se consideran buenos estimadores del desempeño, éstos no presentan continuidad en el periodo, por lo tanto, no es posible ver la evolución del desempeño. Respecto a los indicadores de producto que representan el desempeño de dos productos, se observa uno que tiene continuidad para casi todo el periodo. Cabe preguntarse si tiene sentido un indicador con dichas características, ya que engloba el proceso de varios subproductos por cada producto. Falta un indicador de la eficiencia del producto y de resultados intermedios.

1.3. Administración de inmuebles fiscales – 1.3.1 Concesiones -Concesiones gratuitas

<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de</p>					
---	--	--	--	--	--

inmuebles en concesión de uso gratuita fiscalizados en relación a aquéllos programados a fiscalizar.					
1.3. Administración de inmuebles fiscales – 1.3.2 Concesiones Onerosas					
Resultado Final/ Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar.	Proceso/ Economía Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar.				
1.3. Administración de inmuebles fiscales – 1.3.3 Arriendos					
Proceso/ Economía Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados.	Proceso/ Economía Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados.	Proceso/ Economía Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados.	Proceso/ Economía Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados.	Proceso/ Economía Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados.	
	Proceso/ Eficiencia Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes.				
		Proceso/ Eficiencia Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T- 1.	Proceso/ Eficiencia Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T-1.		
					Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación de arriendos y renovaciones desde su inicio hasta su ingreso al SICAR
1.3. Administración de inmuebles fiscales – Bienes Protegidos					
				Producto/ Eficacia Porcentaje de Bienes Nacionales	Producto/ Eficacia Porcentaje de Bienes Nacionales

				Protegidos ofertados para su administración (para fines de investigación científica, turismo sustentable, educación ambiental, etc.) en relación a lo comprometido para el cuatrienio.	Protegidos ofertados para su administración (para fines de investigación científica, turismo sustentable, educación ambiental, etc.) en relación a lo comprometido para el cuatrienio.
--	--	--	--	--	--

1.2. Disposición de inmuebles fiscales, 1.3. Administración de inmuebles fiscales

Producto/ Eficacia Porcentaje de solicitudes totales sobre inmuebles fiscales para consolidación de dominio, proyectos productivos y sociales totalmente tramitadas.	Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.	Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.	Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite Concluidas.	Producto/ Eficacia Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.	
		Proceso/ Eficacia Porcentaje de bienes que se Normalizan respecto del universo de bienes fiscalizados en situación irregular.	Proceso/ Eficacia Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación irregular.		
		Proceso/ Eficacia Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondiente a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones.			

Comentarios a Indicadores de subproductos del producto 1.3: Existen indicadores para 3 de 7 subproductos y además se tiene indicadores a nivel de producto, los cuales miden el desempeño en conjunto con otro producto (1.2). Los indicadores a nivel de subproducto si bien se consideran buenos estimadores del desempeño, éstos no presentan continuidad en periodo a excepción de uno (1.3.3) que se podría analizar su evolución. Respecto a los indicadores de producto que representan el desempeño de dos productos, se observa uno que tiene continuidad para casi todo el periodo. Cabe preguntarse si tiene sentido

un indicador con dichas características, ya que engloba el proceso de varios subproductos por cada producto. Falta un indicador de la eficiencia del producto y de resultados intermedios.

2.1. Regularización Títulos de Dominio –2.1.1 Saneamiento (DL 2.695)

<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de regularizaciones de títulos de dominio realizadas respecto del universo de regularizaciones pendientes de competencia del Ministerio de Bienes Nacionales.</p>					
	<p>Proceso/ Eficiencia Porcentaje de solicitudes ingresadas que no concluyen el trámite de Saneamiento.</p>				
<p>Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación de regularización de postulaciones de personal al RPI aceptadas por el MBN desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio.</p>	<p>Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.</p>	<p>Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.</p>	<p>Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.</p>	<p>Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR.</p>	<p>Producto/ Calidad Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR.</p>
	<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante.</p>	<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante respecto al total de solicitudes recibidas.</p>	<p>Proceso/ Eficacia Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante respecto al total de solicitudes recibidas.</p>		
	<p>Proceso/ Eficiencia Porcentaje de solicitudes MBN aceptadas a trámite pendientes de saneamiento.</p>				
<p>Resultado Intermedio/ Eficacia</p>		<p>Proceso/ Eficiencia Porcentaje de</p>	<p>Proceso/ Eficiencia Porcentaje de</p>	<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de</p>	<p>Producto/ Eficacia Porcentaje de</p>

Porcentaje de casos en rezago de la regularización, resueltos e ingresados al CBR en el programa sectorial		solicitudes de Saneamiento aceptadas a trámite tramitadas.	solicitudes de Saneamiento aceptadas a trámite tramitadas.	casos de regularizaciones ingresados desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express.	casos de regularizaciones ingresados desde el 1 de Junio hasta el 20 de Agosto de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express.
--	--	--	--	--	---

2.1 Regularización Títulos de Dominio –2.1.2 Saneamiento (DL 2.695) -Con aplicación de política de subsidio (RPI)

Producto/ Eficacia Porcentaje de subsidios notificados a postulantes de regularización que se ubican en o bajo la línea de pobreza en el programa sectorial.					
--	--	--	--	--	--

1.2. Disposición de inmuebles fiscales -1.2.4 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales, 2.1. Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL2.695)

		Producto/ Eficacia Porcentaje de casos de regularizaciones ingresados al CBR.	Producto/ Eficacia Porcentaje de casos de regularizaciones concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR).	Producto/ Eficacia Porcentaje de casos de regularizaciones concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR).	
--	--	---	--	--	--

Comentarios a Indicadores de subproductos del producto 2.1: Existen indicadores para los dos subproductos de este producto y además se tiene un indicador a nivel de producto, que mide el desempeño en conjunto con otro producto (1.2). Los indicadores de este producto y sus subproductos son los más numerosos y al menos uno de éstos tiene permanencia en todo el periodo. Si bien existen muchos indicadores se observa una dificultad importante para medir los resultados del producto especialmente porque existe un rezago importante en las solicitudes que no se logra medirlo con un buen indicador durante todo el periodo. El indicador de rezago varió constantemente sin estabilizarse hasta fines del periodo, por lo tanto, dificulta medir el desempeño de este producto. Se considera que el indicador de producto que es conjunto con el producto 1.2 tiene sentido, ya que mide un tipo de bien fiscal que debe ser regularizado, este indicador se mantuvo estable hasta el 2011 y se discontinuó en el 2012. Falta un indicador de la eficiencia del producto y de resultados intermedios.

3.1. Catastro de los Bienes Nacionales del Estado

Producto/ Eficacia Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública.					
---	--	--	--	--	--

		Producto/ Eficacia Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporada al Sistema Catastral.	Producto/ Eficacia Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral.		
				Producto/ Eficacia Porcentaje nuevas disposiciones de propiedad fiscal ingresados al Sistema de Catastro Gráfico con tratamiento de Folio Real.	Producto/Eficacia Porcentaje de registros catastrales migrados desde el Sistema Nacional de Catastro Intranet al nuevo Sistema de Catastro Gráfico bajo estructura de Folio Real.
Comentarios a Indicadores de subproductos del producto 3.1: Este producto tiene un sólo indicador que sufre cambios en su definición que no permiten un análisis de su evolución y desempeño. En el 2008 se mide información georreferenciada, entre el 2009 y 2010, información territorial y el 2011 y 2012 que esté en estructura de folio real.					
4.1 Cartografía con información territorial caracterizada					
					Producto/Eficacia Porcentaje de territorios caracterizados y analizados con su correspondiente cartografía digital de acuerdo a la meta anual.
Comentarios a Indicadores de subproductos del producto 4.1: Éste es un producto nuevo del 2012 y que tiene un sólo indicador que se considera un buen medidor de producto.					

En general, el conjunto de indicadores de desempeño del Formulario H son muy inestables y se cambian permanentemente no sirviendo para analizar el desempeño para un periodo determinado de años, sino que sólo para cada año. Para mejorar la continuidad de estos indicadores se solicitó al Ministerio que informara de los indicadores que, saliendo del Formulario H, se vayan registrando en el SIG. De este modo se logra mejorar la continuidad de los indicadores, ya que en nueve de los 32 indicadores se encontraron registros posteriores a su eliminación del formulario H (los registros encontrados se pueden visualizar en el cuadro anterior y corresponden a las celdas achuradas). Sin embargo, igualmente se considera que la evolución de dichos indicadores no mejoró sustancialmente.

Es necesario que una vez mejoradas las definiciones estratégicas se decida qué indicadores se dejan y luego mantenerlos sin cambiarlos cada año. Se justifica el cambio de un indicador de producto si cambia el bien o servicio producido y de resultados, si cambian los objetivos estratégicos. En este caso se observa que para el mismo producto se cambia el indicador sin una justificación evidente¹². Los cambios se podrían justificar, por ejemplo, cuando hay cambios de gobierno y se producen cambios de lineamientos estratégicos o de políticas, pero una vez realizado

¹²Se reconoce que la DIPRES revisa los indicadores y hace sugerencias de cambio, pero es la institución quien debe justificar el porqué de cada indicador y si acepta cambiarlo es porque esta de acuerdo que con ello se mejorará. Se entiende que es la institución quién mejor sabe qué indicadores son los más pertinentes para medir su desempeño.

los ajustes de objetivos y productos éstos deberían permanecer estables por lo menos por el periodo que dura el gobierno.¹³

2. Coherencia interna de las definiciones estratégicas del Ministerio/Subsecretaría

2.1. Coherencia vertical de las Definiciones Estratégicas

La coherencia vertical se analiza de abajo hacia arriba, analizando la relación de medios y fines, la cual debe responder a una relación de causa efecto (modelo de causalidad) propia de la problemática sectorial que da sentido al mandato institucional. De acuerdo a la documentación revisada, incluida aquella referida a los ejercicios de planificación estratégica realizados en el periodo evaluado, así como las entrevistas efectuadas a los directivos del Ministerio/Subsecretaría, no se logró identificar que el MBN haya desarrollado o sostenga alguna hipótesis de modelo de causalidad que explique la relación entre sus objetivos estratégicos y los bienes y servicios que provee, es decir sus definiciones estratégicas. Para profundizar en este análisis la consultora recabó los distintos documentos oficiales de los lineamientos estratégicos que han orientado el quehacer de esta institución durante el periodo de evaluación (2007 al 2011) que incluye dos periodos de Gobierno, pero que igualmente dan una base para investigar si es posible develar una relación de causalidad implícita en las definiciones estratégicas declaradas por la institución. A continuación se presentan los lineamientos estratégicos encontrados:

Planificación Estratégica del MBN, Periodo 2010-2014 (junio 2010)

En este documento, y como síntesis del diagnóstico se señala, como fortalezas de la institución (sección 3.1, página 7), lo siguiente: "Dentro de las mayores fortalezas del Ministerio está la capacidad de disponer bienes fiscales para estimular la inversión, el desarrollo regional y la creación de empleos, alineándose al Programa de Gobierno. Adicionalmente puede apoyar las políticas públicas de infraestructura y vivienda que requiera el país para la reconstrucción derivada de la catástrofe del 27 de febrero". Lo señalado tiene implícitas ciertas capacidades del Ministerio para cumplir objetivos estratégicos referidos al estímulo de la inversión, el desarrollo regional y la creación de empleos. No se encuentra en este documento mayor explicitación de cómo operaría la cadena de efectos involucrados.

Orden Ministerial N°265 del 17 de Mayo del 2005

"2. Los actos administrativos relativos tanto a la administración de bienes raíces fiscales como a la enajenación de los mismos deberán obedecer a los objetivos de gestión que a continuación se señalan:

- (a) Promover el desarrollo regional, a través de la asignación de inmuebles fiscales para la ejecución de proyectos de proyectos productivos.
- (b) Proteger efectivamente terrenos fiscales de alto valor patrimonial, incentivando el desarrollo de proyectos de conservación y el manejo sostenible y racional de los recursos.
- (c) Apoyar la ejecución de las políticas sociales del gobierno y de fortalecimiento de la sociedad civil.
- (d) Facilitar el emprendimiento de pequeños proyectos productivos asociativos en terrenos Fiscales de pequeña superficie.
- (e) Generar accesos para que la ciudadanía conozca y disfrute el patrimonio contenido en la propiedad fiscal".

Bases para la Gestión Sectorial - Directrices Estratégicas 2006-2010

¹³ Se entiende que algunos cambios puedan justificarse por cambios en las prioridades presupuestarias, sin embargo, se estima que en general las prioridades presupuestarias están alineadas con las prioridades de gobierno, pero pueden aparecer nuevas prioridades e indicadores por imprevistos como el terremoto del 27F o la tragedia de Chaitén. Pero el set de indicadores de prioridades de más largo plazo debiera mantenerse, quizás con cambios en sus metas.

correspondientes al Gobierno de la Ex Presidenta Michelle Bachelet

"Comprometido con el desarrollo, y reconocido por la importancia de su aporte al desarrollo, entendido esto como un compromiso con todas las dimensiones del desarrollo: social, económico, cultural, ambiental y territorial; realizado esto a través del manejo integrado de los territorios que son patrimonios fiscales para su ordenamiento territorial, protección y desarrollo sustentable y a través de un proceso de regularización de la propiedad raíz integrado al resto de las políticas sociales".

"Respecto del patrimonio fiscal, se realizará una gestión eficiente e involucrada en el desarrollo territorial. Lo anterior considera la fiscalización del buen uso del patrimonio fiscal, relevar el patrimonio histórico y cultural, proteger las áreas prioritarias incentivando el cuidado del medio ambiente, intencionar el desarrollo regional a partir de la vocación existente en los territorios, implementando mecanismos que permitan incorporar a la comunidad y al sector privado en la gestión de parte de estos bienes fiscales y en la discusión sobre su disposición".

"Vincular más estrechamente el proceso de regularización de la pequeña propiedad raíz a las políticas sociales del gobierno, en especial la política indígena y poner en marcha un sistema que aborde de manera más integral el problema de la irregularidad de la propiedad raíz".

Discurso del 21 de Mayo 2010. Corresponde al actual Gobierno del Presidente Sebastián Piñera

"El ministerio administra más de 17 mil propiedades fiscales tanto urbanas como rurales, lo que le impone una función y responsabilidad de Estado en el desarrollo económico, función social y protección medioambiental. En la práctica, esto significa orientar las políticas hacia la incorporación de este patrimonio al desarrollo económico regional y del país; regularizar la posesión de la pequeña propiedad raíz particular, especialmente de las familias más vulnerables, comunidades agrícolas e indígenas; y el control superior de los bienes nacionales de uso público".

Rendición de cuentas del 2011:

"Un tercio del territorio nacional (24,9 millones de hectáreas) está en manos del fisco y, es el Ministerio de Bienes Nacionales, el encargado de velar por que este patrimonio no sea una barrera para el crecimiento del país, sino que, por el contrario, se transforme en un motor que ayude a los chilenos y chilenas a dejar atrás la pobreza. En este sentido, y considerando que es un deber asegurar el mejor uso de los recursos del estado, dos conceptos deben cruzar la planificación estratégica del Ministerio: i) Una mirada integradora del territorio para asegurar un uso eficiente de este patrimonio que es escaso y por el que compiten múltiples interesados. Por eso se requiere una administración dinámica del territorio, que permita sentar las bases de una política de ordenamiento territorial que garantice esta mirada integral. ii) En este camino el Ministerio deberá ser socio estratégico tanto de las reparticiones del Estado, como para las personas y entidades que formen el sector privado".

En las orientaciones ministeriales del 2005 no se declara una relación de causalidad que evidencie los medios y fines, sino que se definen objetivos para la gestión de los inmuebles fiscales, en estos lineamientos se definen tres líneas de acción: i) gestión de los inmuebles fiscales orientados a proyectos productivos que promuevan el desarrollo regional, ii) protección efectiva de terrenos fiscales de alto valor patrimonial y iii) facilitar el emprendimiento de proyectos productivos en terrenos fiscales de pequeña superficie. En este periodo se podría decir que la problemática era atender a los distintos usos posibles del territorio fiscal y el medio definido era la gestión de los inmuebles fiscales en forma eficiente y efectiva de acuerdo a la normativa que se definió en la misma Orden Ministerial. Respecto a los fines deseados no se visualiza una intencionalidad de maximizar por ejemplo el valor de los territorios fiscales con una mirada global del territorio, sino más bien se señala en qué focalizar la gestión: proyectos productivos de acuerdo las estrategias de desarrollo regional y, cuando son muy pequeños, con un foco netamente social. Cabe señalar que

se pone también un objetivo de proteger los terrenos de alto valor patrimonial pero la Orden Ministerial no definió el concepto de valor patrimonial. En general el criterio que se ha manejado es lo que dice la ley respecto a territorios protegidos.

Posteriormente al inicio del periodo presidencial de Michelle Bachelet se fijan lineamientos más precisos y con objetivos estratégicos que orientan la gestión, y por lo tanto, se identifica una relación de causalidad más completa. La problemática sigue siendo el uso de los bienes fiscales en forma eficiente y eficaz, pero no se define cuál es el efecto de un uso inadecuado. Lo que sí se define con claridad es que el fin de su uso debe ser comprometido con todas las dimensiones del desarrollo: social, económico, cultural, ambiental y territorial; realizado esto a través del manejo integrado de los territorios que son patrimonios fiscales.

En el discurso del 21 de mayo al inicio del gobierno actual se reforzó la misma relación de causalidad, pero se observa que en la rendición de la gestión del 2011 las autoridades del Ministerio le han dado mayor claridad y profundidad al mandato y también a la relación de causalidad que puede expresarse del siguiente modo:

Relación causa efecto (problemática): División de Catastro de los Bienes del Estado, el Estado es dueño del 51%,¹⁴ de la superficie total del territorio nacional que tiene un importante potencial de desarrollo productivo, pero que no están definidos los criterios para su explotación tanto por el sector público como privado. Luego el Estado tiene que desarrollar una capacidad de gestión para protegerlo y asegurar su mejor uso.

Relación medios y fines: El Estado tiene una institucionalidad (Ministerio de BN) con el mandato de gestionar y fiscalizar el uso de los bienes fiscales para ponerlo en valor, favoreciendo el desarrollo económico social y cultural, con una mirada integradora del territorio. Lo cual requiere que el Estado a través del Ministerio diseñe, fiscalice y evalúe la implementación de políticas y normas que establezcan a priori los criterios de gestión de los bienes fiscales, armonizando los usos alternativos de este patrimonio que es escaso y por el que compiten múltiples interesados.

Del análisis de estos principios emanados por la autoridad en distintos momentos del tiempo se observa una evolución importante en cuanto a la relación de causalidad que ha orientado la planificación estratégica y definiciones estratégicas del Ministerio/Subsecretaría. Dado esta situación y observando que en los últimos años se ha consolidado con mayor claridad dicha relación de causalidad, el análisis de coherencia se presenta a continuación para las definiciones estratégicas de los años 2011 y 2012.

Análisis coherencia vertical de Definiciones Estratégicas del 2011 y 2012

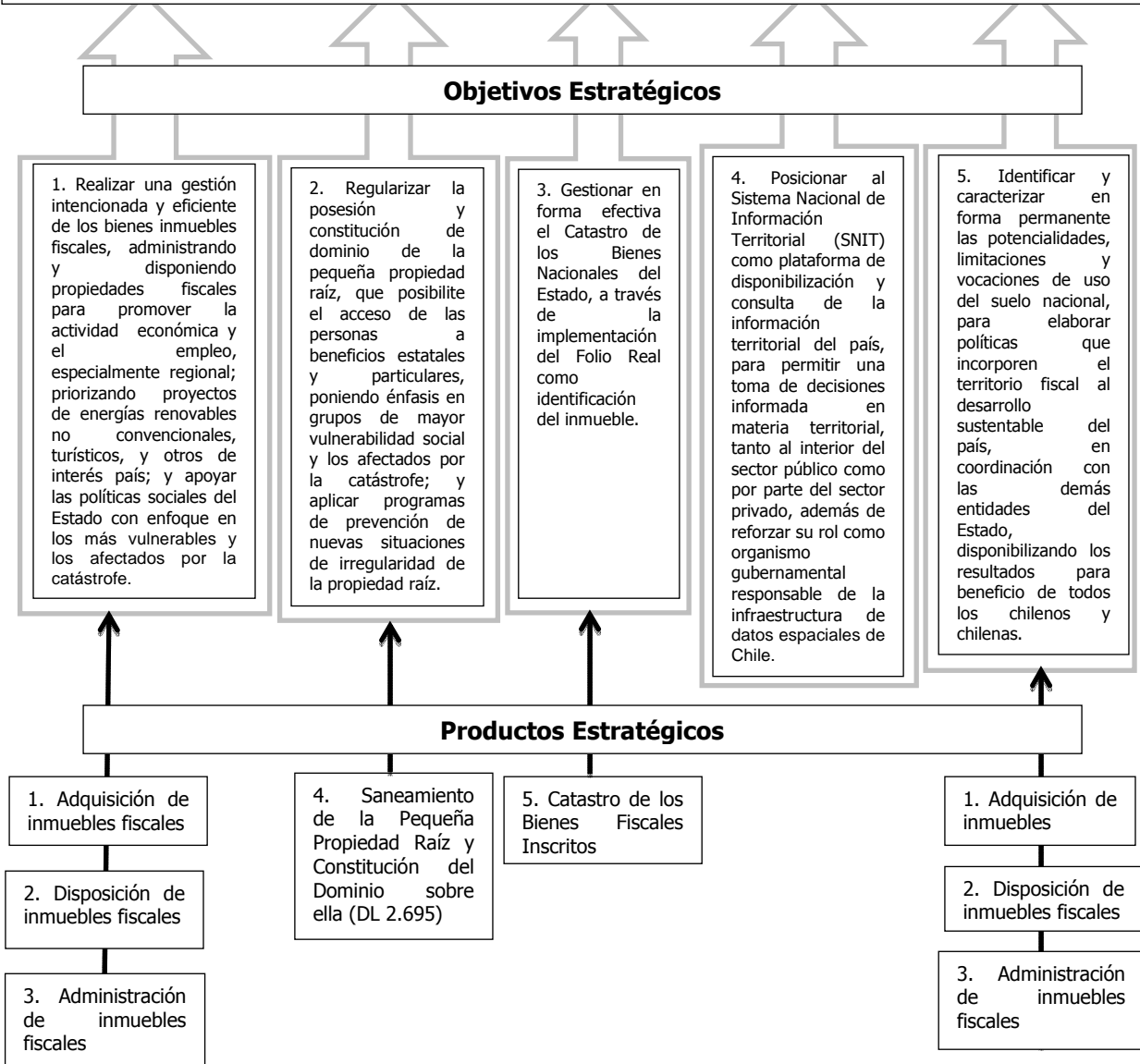
La asociación entre productos estratégicos, objetivos estratégicos y misión es la que se muestra en las figuras siguientes:

¹⁴ Según División de Catastro de los Bienes del Estado, Informe Catastral sobre las Propiedades Fiscales Administradas, 2008 (ver detalle en Tabla N° 8).

2011

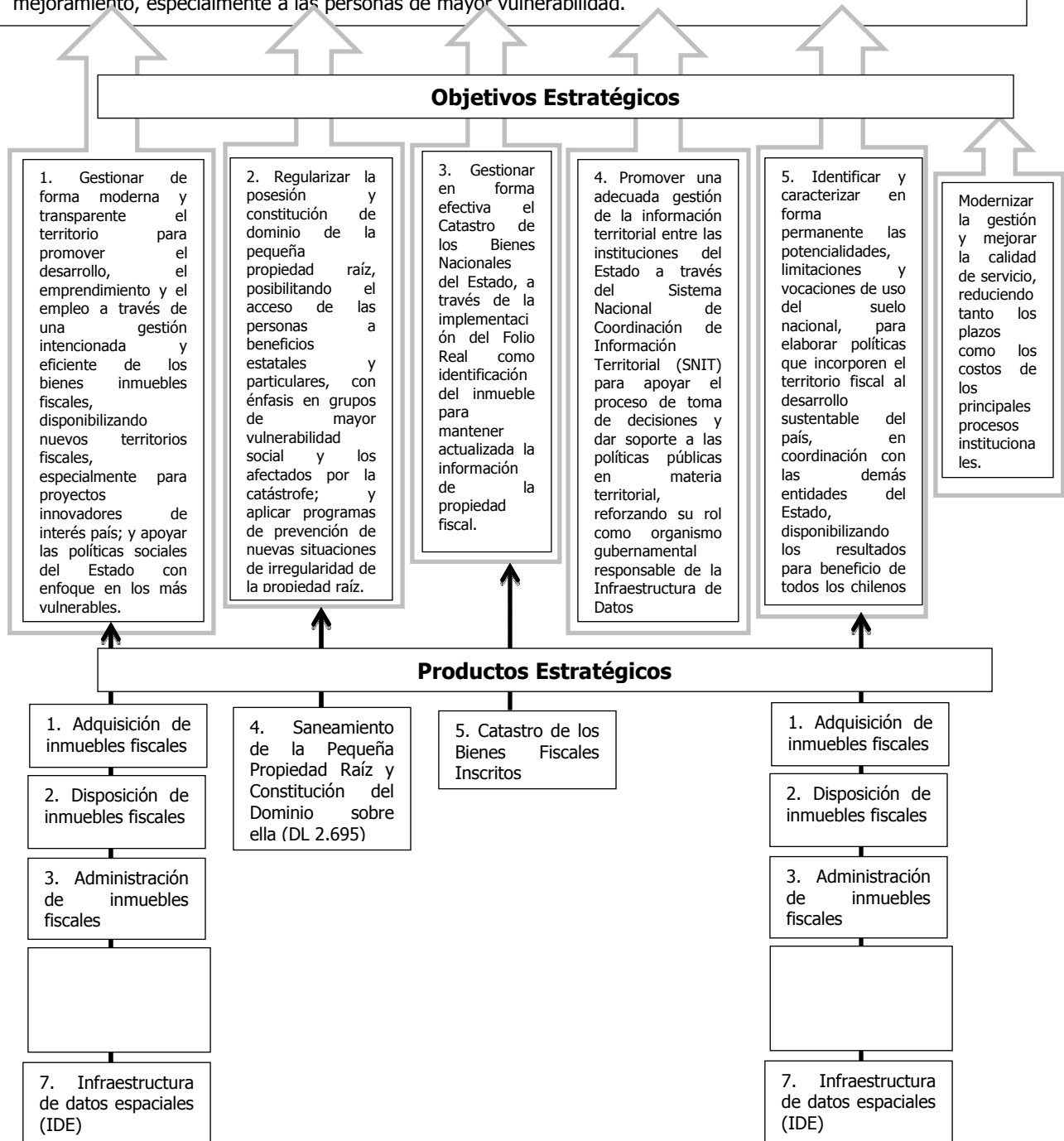
Misión:

Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal; mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal; posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT); elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento e incorporación del territorio fiscal para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país, con una mirada integral y en forma sustentable; y regularizar la pequeña propiedad raíz particular; favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entregando servicios eficientes, transparentes, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.



Misión:

Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal; mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal; elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento armónico del territorio para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país, con una mirada integral y en forma sustentable, incluidas las áreas de escasa densidad poblacional; coordinar a las instituciones del Estado en materia de información territorial a través del Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT); y regularizar la pequeña propiedad raíz particular, favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entregando servicios eficientes, transparentes, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.



Del análisis de la coherencia vertical basado en la relación de causalidad identificada se puede

señalar lo siguiente:

- En el año 2011 y 2012 la coherencia vertical entre productos, objetivo y misión es baja, este juicio se basa principalmente en que no se han declarado objetivos ni productos estratégicos para cumplir el mandato declarado en la misión de elaborar políticas y normas para una gestión eficiente de los bienes fiscales.
- Existe un vacío que cruza las definiciones estratégicas que se refiere a reconocer la función de fiscalización del uso definido de los bienes fiscales, cuestión que en la relación de causalidad se puede identificar como parte de los medios para lograr el fin, además que el Ministerio desde el 2011 en adelante está realizando tareas en este ámbito de acción.
- Los productos estratégicos declarados no son suficientes para lograr la misión, existen objetivos que no tienen un producto estratégico que asegure su logro.
- Los objetivos estratégicos y los productos estratégicos declarados no son suficientes para asegurar la misión institucional, estos se orientan tan sólo a ejecutar la gestión de los bienes fiscales, pero no a asegurar su gestión eficiente, ya que no se observan objetivos y productos que aseguren la elaboración de políticas y normas que den el marco estratégico a dicha gestión.
- Específicamente en el año 2012 se agrega un objetivo y dos productos estratégicos pero se considera que no aportan a mejorar la coherencia vertical de las definiciones estratégicas.

2.2. Análisis de la coherencia horizontal: Indicadores de Desempeño (Formulario H)

Para el análisis de la coherencia horizontal se analiza si los indicadores de desempeño definidos en el Formulario H para el año 2011 son buenos medidores de los resultados de la institución. Se verifica si existen buenos indicadores de resultados a nivel de productos y a nivel de resultados intermedios que corresponden a la medición del logro de los objetivos estratégicos.

Tabla N° 2. Indicadores Formulario H

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Medios de Verificación
1.1. Adquisición de inmuebles fiscales	<p>Resultado Intermedio/ Eficacia: Porcentaje ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compra venta realizadas respecto del total de manifestaciones de venta recepcionadas.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO</p>	(Nº de ofertas Compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas al año T/Nº total de ofertas de compra que aceptan el valor de la oferta)*100	<p>Formularios/Fichas 1) Listado de Manifestaciones de Venta recibidas. 2) Listado de compras con suscripción de escritura pública realizada.</p> <p>Base de Datos/Software</p>
<p>Comentarios indicadores desempeño producto 1.1: Este es un indicador de producto y no de resultados intermedios. Se estima que no es indicador de resultado final, ya que el Ministerio no tiene un objetivo estratégico relacionado con la compras por la Ley de Chaitén.¹⁵ En consecuencia este indicador no es suficiente para medir el desempeño de este producto. Se estima que una adecuada medición del desempeño de este producto debería considerar a lo menos indicadores de desempeño de los subproductos Compras directas y Tramitación de Herencias vacantes, ya que son los más importantes desde el punto de vista de producción anual. Los indicadores sugeridos se presentan a continuación en el Cuadro N° 2.</p>			
1.2. Disposición de inmuebles fiscales 1.2.2 Ventas a través de licitación pública	<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	(Sumatoria de montos de decretos de ventas dictados el año T, efectuadas por licitación pública/Sumatoria de montos de decretos de ventas dictados el año T)*100	<p>Formularios/Fichas Decretos de Venta dictados.</p> <p>Reportes/Informes Reporte de Ventas realizadas el año T Reporte de Recaudación.</p>

¹⁵ La institución incluyó este indicador por solicitud de la DIPRES, en el marco de medir el resultado de la Ley específica.

<p>Comentarios indicadores desempeño producto 1.2: Este indicador es un buen medidor del desempeño del subproducto, ya que apunta a mejorar la eficiencia y transparencia del producto, pero se considera que no es suficiente para una completa medición del desempeño del producto. Los indicadores sugeridos para mejorar la medición del desempeño del producto se presentan en el Cuadro No 2 siguiente.</p>			
<p>1.3. Administración de inmuebles fiscales</p>	<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración (para fines de investigación científica, turismo sustentable, educación ambiental, etc.) en relación a lo comprometido para el cuatrienio.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: NO</p>	<p>(Nº de Bienes Nacionales Protegidos ofertados públicamente para su administración al año T/Nº de Bienes Nacionales Protegidos planificados a ofertar en el cuatrienio) *100</p>	<p>Formularios/Fichas Decretos o resoluciones que declaran prescindibles los bienes Nacionales Protegidos y aprueban las Bases de Licitación respectivas. Formularios/Fichas</p>
<p>1.3. Administración de inmuebles fiscales 1.3.3. Arriendos</p>	<p>Proceso/Economía: Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: SI</p>	<p>(Ingresos recaudados por concepto de arriendo de inmuebles fiscales en el año T/Ingresos proyectados por concepto de arriendo de inmuebles fiscales en el año T)*100</p>	<p>Reportes/Informes Informe de ingresos (recaudación) de arriendos. Base de Datos/Software Sistema Control de Arriendos.</p>
<p>Comentarios indicadores de desempeño producto 1.3: Se considera que el indicador de bienes nacionales protegidos no es un buen medidor de desempeño, éste debería medir cuánto de los bienes ofertados se dieron en administración. El indicador del subproducto 1.3.3 se considera un buen medidor de desempeño. Estos indicadores se estima que no son suficientes para medir el desempeño del producto. Se sugiere complementarlos con indicadores de desempeño de los subproductos: Concesiones gratuitas, Arriendos y Destinaciones. Los indicadores sugeridos son del siguiente tipo: i) Número de concesiones gratuitas fiscalizadas con problemas en el uso respecto al total fiscalizadas en el año t, ii) Número de destinaciones fiscalizadas con problemas en el uso respecto al total fiscalizadas, iii) Reducción de la cartera morosa de arriendos en el año t, iv) Número de inmuebles en arriendo con contrato vigente por trimestre y v) Cantidad de inmuebles con problemas de uso que se recuperaron.</p>			
<p>1.2. Disposición de inmuebles fiscales 1.3. Administración de inmuebles fiscales</p>	<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: SI</p>	<p>(Número total de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas en el año T/Número total de todas las solicitudes de inmuebles fiscales en tramitación al año T- 1)*100.</p>	<p>Base de Datos/Software Sistema de registro informatizado. Formularios/Fichas Decretos o Resoluciones de los distintos actos Administrativos relacionados con Disposición y Administración de inmuebles fiscales.</p>
<p>Comentarios al indicador conjunto de los productos 1.2 y 1.3: Este indicador se considera un buen medidor de desempeño, pero no se identifica una justificación para que sea en conjunto, por lo tanto se recomienda separar la medición por producto.</p>			
<p>2.1. Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)</p>	<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de casos de regularizaciones ingresados desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI Aplica Gestión Territorial: NO</p>	<p>(Nº de casos de regularizaciones ingresados por Ley de Saneamiento Express desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) /Nº de casos ingresados por Ley de saneamiento Express desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011)*100</p>	<p>Formularios/Fichas Informe consolidado de gestión. Reportes/Informes Base de datos Da Vinci.</p>
<p>2.1. Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y</p>	<p>Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a</p>	<p>(Sumatoria de los tiempos de tramitación completa de saneamiento MBN de</p>	<p>Base de Datos/Software Sistema informático RPI Reportes/Informes</p>

Constitución del Dominio sobre ella (DL2.695)	trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR. Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: SI	solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR/número de tramitaciones completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR)	Informe de casos ingresados al CBR
<p>Comentarios indicadores producto 2.1: El indicador de saneamiento express se considera adecuado, pero no es un indicador de desempeño del quehacer permanente de la institución. El indicador de tiempo de tramitación se considera un buen medidor del desempeño del producto, pero se estima que debería considerarse el tiempo hasta que termina completamente el proceso desde el punto de vista del beneficiario. Para una adecuada medición del desempeño del producto se sugiere complementar este indicador con uno referido a: Número de regularizaciones que tienen reclamos o demandas en el año t.</p>			
1.2. Disposición de inmuebles fiscales 1.2.4 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales 2.1. Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)	Porcentaje de casos de regularizaciones concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR). Aplica Desagregación por Sexo: SI Aplica Gestión Territorial: SI	(Nº de casos de regularizaciones ingresados al CBR/Nº de casos de regularizaciones a ingresar al CBR)*100.	Base de Datos/Software Sistema Informático RPI Reportes/Informes Informe consolidado de gestión.
<p>Comentario a indicador conjunto de producto 1.2 y 2.1: Se considera adecuado este indicador, pero se estima que es medidor del desempeño sólo del subproducto 1.2.4.</p>			
3.1. Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado	Producto/Eficacia: Porcentaje nuevas disposiciones de propiedad fiscal ingresados al Sistema de Catastro Gráfico con tratamiento de Folio Real Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: SI	(Nº nuevas disposiciones de propiedad fiscal ingresados al Sistema de Catastro Gráfico con tratamiento de Folio Real/Nº total de nuevas enajenaciones y administraciones de propiedad fiscal)*100	Reportes/Informes Balance consolidado de Registros catastrales del año 2010 Reportes/Informes Reporte Sistema Nacional de Catastro Gráfico Formularios/Fichas Reporte de actos administrativos de la propiedad fiscal 2010-2011
<p>Comentarios a indicador del producto 3.1: Se considera un buen medidor de proceso/calidad, pero no de producto/Eficacia. Un buen medidor del desempeño del producto sería, por ejemplo, cantidad de solicitudes de información de otros servicios públicos o de la población en general y tiempo de respuesta. Se considera que para mejorar el medio de verificación debería mejorarse, la trazabilidad del dato y con qué frecuencia se publican y por qué medio.</p>			

Del análisis de los indicadores de desempeño se concluye que:

- Los indicadores de desempeño definidos no son suficientes para medir el resultado a nivel de productos, se observan algunos buenos indicadores a nivel de subproducto, pero no son suficientes para medir resultados del producto.
- No existen indicadores que midan resultado intermedios.
- Los indicadores que miden el desempeño de un grupo de productos, que la institución denomina conjuntos, no se justifican, ya que su estimación entregaría promedios de procesos que pueden tener características muy diferentes y por tanto, no útiles para identificar problemas en la gestión o producción de cada producto en cuestión.
- Los medios de verificación están débilmente identificados.

A continuación se presenta una propuesta de indicadores que mejora la estimación del desempeño de los productos, pero considerando la propuesta de productos estratégicos presentada en este

mismo Capítulo en Punto 1: Productos Estratégicos.

Tabla Nº 3. Propuesta de Indicadores para Analizar el Desempeño Institucional

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales				
Producto/Eficacia: Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas /total de solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite.	Resultado Intermedio/ Eficacia: Variación del Valor del patrimonio a cargo entre periodos de tiempo (cada 4 años). Operativización. ¹⁶	Resultado Intermedio/ Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados que cumplen su finalidad declarada en relación del total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. Inmuebles sujetos a supervisión corresponden a: Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones, cuyo objetivo es desarrollar un proyecto acordado. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando una selección aleatoria para evitar sesgos de selección.		
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/ 1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales/ 1.1.1 Tramitación de herencias vacantes.				
Proceso/Eficacia: Tiempo promedio transcurrido entre la posesión de la HV y su disposición (venta) en el año t.	Producto/Eficacia: Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles en el año t resueltas respecto al total de denuncias.			
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/ 1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales/ 1.1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.				
Producto/Eficacia: Número de casos de primeras inscripciones realizadas en el año t respecto al total de casos detectados.				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales. 1.1.3 Compras directas.				
Producto/Calidad: Satisfacción del interesado en la compra con el servicio prestado por el MBN (tiempo, complejidad de trámite, transparencia, información entregada)				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.1 Ventas (Directas y por Licitación Pública)				

¹⁶Pasos para operativizar el indicador: 1. Definir el stock de activos patrimoniales a valorizar (en principio considerar los inmuebles fiscales de carácter urbano con destino comercial, habitacional e institucional). 2. Valorar en términos económicos comercial. 3. Definir estos valores para un momento inicial (Línea Base año 0). 4. A los cuatro años repetir el mismo cálculo. 5. Definir la tasa de variación de estos valores. 6. Para la segunda medición la línea base es del año 4 y así sucesivamente.

Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Proceso/Economía: Porcentaje de ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos a recaudar.	Producto/Eficacia: Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T.	Producto/Eficacia: Número de ventas realizadas en base a un proyecto estratégico de interés sectorial o regional respecto del total de ventas del año t.	Producto/Eficacia: Porcentaje de ventas directas ingresadas el año (T-1) concluidas en el año T.
Resultado Intermedio/Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados que cumplen su finalidad declarada en relación del total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando una selección aleatoria para evitar sesgos de selección.				

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.2 Transferencias gratuitas

Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Resultado Intermedio /Eficacia: Valor de renta no percibido por desuso de inmuebles otorgados en transferencias gratuitas	Resultado Intermedio/Eficiencia : Porcentaje de inmuebles otorgados en transferencia gratuita en desuso por más de tres años.	Resultado Intermedio/Eficacia : Porcentaje de inmuebles supervisados que cumplen su finalidad declarada en relación del total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. Inmuebles sujetos a supervisión corresponden a: Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones, cuyo objetivo es desarrollar un proyecto acordado. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando una selección aleatoria para evitar sesgos de selección.	Resultado Final/Eficacia: Porcentaje de bienes o servicios producidos como externalidad o bienes preferente respecto a lo declarado en la evaluación al momento de otorgar la Transferencia gratuita. Nota; Medido en todas las Transferencias gratuitas cada cuatro años después de otorgadas.
---	---	--	---	--

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.3 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales

Proceso/Eficacia: Porcentaje de casos de Títulos de Dominio concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) en el año t, respecto a las solicitudes ingresadas a trámite en el año t.				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales				
Producto/Eficacia: Porcentaje de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración respecto				

al total de Bienes Nacionales Protegidos.				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.1 Concesiones				
Proceso/Economía: Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar. Concesiones Onerosas	Proceso/ Eficacia: Porcentaje de inmuebles en concesión que se anula debido al incumplimiento del Convenio respecto al total de inmuebles concesionados. Concesiones Gratuitas y Onerosas.	Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido. Concesiones Gratuitas y Onerosas.	Resultado Intermedio /Eficacia: Valor de renta no percibido por desuso de inmuebles otorgado en Concesión Gratuita	Resultado Intermedio/Eficiencia: Porcentaje de inmuebles otorgados en Concesión Gratuita, en desuso por más de tres años.
Resultado Intermedio/Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados respecto al cumplimiento de su finalidad declarada, en relación al total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando que una selección aleatoria para evitar sesgos de selección. Concesiones Gratuitas y Onerosas.	Resultado Final/Eficacia: Porcentaje de bienes o servicios producidos como externalidad o bienes preferente respecto a lo declarado en la evaluación al momento de otorgar la concesión. Nota; Medido en todas las concesiones cada cuatro años después de otorgadas. Concesiones Gratuitas y Onerosas.			
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.2 Arriendos				
Producto Eficiencia: Número de inmuebles en arriendo con contrato vigente medido en tres fechas aleatorias durante el año, respecto al total de inmuebles en arriendo.	Proceso/Economía: Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales, respecto del valor de los inmuebles medido como el avalúo fiscal vigente.	Producto Eficacia: Reducción de la cartera morosa de arriendos en el año t.		
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.3 Destinaciones				
Resultado Intermedio /Eficacia: Valor de renta no percibido por desuso de inmuebles destinados a otros Servicios Públicos.	Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Resultado Intermedio/Eficiencia: : Porcentaje de inmuebles en destinación en desuso por más de tres años.		
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado				
Producto/Calidad: Satisfacción de usuarios con tiempo de respuesta y calidad de				

la información.				
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado / 2.1. Servicio de información Catastral de los Bienes Fiscales Inscritos				
Producto/Calidad: Porcentaje de registros catastrales migrados desde el Sistema Nacional de Catastro Intranet al nuevo Sistema de Catastro Gráfico bajo estructura de Folio Real.	Producto/Calidad: Porcentaje de registro catastrales validados por fiscalización.	Producto/Eficacia: Porcentaje de solicitudes externas de información (de otros servicios públicos o de la población en general) respecto al total de solicitudes recibidas en el año t.		
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado / 2.2. Servicio de información de Cartografía con información territorial caracterizada				
Producto/Eficacia: Porcentaje de territorios caracterizados y analizados con su correspondiente cartografía digital de acuerdo a la meta anual.	Producto/Eficacia: Porcentaje de solicitudes externas de información (de otros servicios públicos o de la población en general) respecto al total de solicitudes recibidas en el año t.			
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado / 2.3. Servicio de información a información geoespacial pública				
Producto/Eficacia: Porcentaje de solicitudes externas de información (de otros servicios públicos o de la población en general) respecto al total de solicitudes recibidas en el año t. (Propuesto)				
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)				
Producto/..... Porcentaje de regularizaciones con subsidio, respecto al total de regularizaciones.	Producto / Calidad: Número de regularizaciones con trámite concluido en el año t-1 que tienen reclamos o demandas respecto al total con trámite concluido en el año t-1.	Resultados Intermedios/Eficacia: Porcentaje de familias que acceden a beneficios públicos y que dependiente de la disposición de un título de dominio, dos años después de haber saneado su propiedad.	Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)/ 3.1 Servicios de saneamiento con aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930)				
Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Producto/Eficacia: Porcentaje de casos de saneamiento con subsidio concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) en el año t, respecto al total de solicitudes ingresadas a trámite en el año t.			
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)/3.2 Servicio de saneamiento sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)				

<p>Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.</p>	<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de casos de saneamiento concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) en el año t, respecto al total de solicitudes ingresadas a trámite en el año t.</p>			
---	--	--	--	--

Se han sugerido mejoras en los indicadores buscando que la institución disponga de un set de indicadores que entreguen una completa medición del desempeño a nivel de producto y resultados intermedios. Se recomienda que una vez definidos y validados los indicadores de desempeño de la institución éstos se mantengan en el tiempo sin cambios de ningún tipo, salvo que se produzcan cambios de lineamientos estratégicos o política o en las prioridades presupuestarias que pueden responder a situaciones coyunturales. Se recomienda evitar cambios menores de redacción que confunden y no aportan al objetivo de mejorar la medición del desempeño. Por otra parte, es importante definir con claridad y exactitud los medios de verificación para asegurar una medición homogénea en el tiempo.

3. Coherencia externa de la Misión y Objetivos Estratégicos

La coherencia externa de la misión y los objetivos estratégicos se analiza en dos dimensiones: i) Mandato legal de la institución y ii) Política sectorial y lineamientos estratégicos de gobierno pertinentes al sector.

La coherencia externa de la misión y los objetivos estratégicos se analiza en dos dimensiones: i) Mandato legal de la institución y ii) Política sectorial y lineamientos estratégicos de gobierno pertinentes al sector.

3.1. Mandato Legal de la Institución

De acuerdo al artículo 1º de su Reglamento Orgánico (RO),¹⁷ al Ministerio de Bienes Nacionales le corresponde proponer las **políticas y formular y ejecutar los planes y programas** que digan relación con:

- la tuición, adquisición, administración y disposición de los bienes fiscales;¹⁸
- el catastro nacional de los bienes del Estado;
- la constitución y regularización de la pequeña propiedad raíz;

Ahora bien, le corresponde al Ministro, según la ley Orgánica¹⁹ (LO), artículo 3º, **Proponer** al Presidente de la República **las políticas** relativas a las materias señaladas y la adopción de las medidas conducentes a la **aplicación, control y orientación de las mismas**.

¹⁷ Decreto Supremo N° 386. 1981, Reglamento Orgánico del Ministerio de Bienes Nacionales.

¹⁸ Bienes del Estado o Bienes Fiscales: Son aquellos bienes nacionales cuyo uso no pertenece generalmente a sus habitantes. Son bienes del Estado todas las tierras que, estando situadas dentro de los límites territoriales, carecen de otro dueño. (inciso tercero, artículo 589 y artículo 590 del Código Civil).

¹⁹ Decreto ley N° 3.274, 1980, fija Ley Orgánica del Ministerio de Bienes Nacionales.

En consecuencia, las obligaciones del Ministerio abarcan tres espacios distintos: los bienes fiscales, los bienes del Estado, y la pequeña propiedad raíz. Sobre el primero se le encomienda el cuidado patrimonial, dado que en el RO se incorpora el vocablo "tuición", que no está expresamente indicado en la Ley. Sobre los Bienes Públicos²⁰, el encargo es disponer de un Catastro; y en cuanto a la pequeña propiedad raíz, su obligación será la adecuada constitución y regularización.

Ahora bien, en su artículo 2º, el RO dispone que, el Ministerio, a través de la Subsecretaría y sus organismos regionales, estudiará, planificará, resolverá o propondrá, según corresponda, especialmente respecto de las materias específicas relacionadas con los mandatos del artículo 1º, pero incorpora dos mandatos, que no se derivan directamente de las dichas tres obligaciones generales encargadas al Ministerio, y destaca un tercero que está previsto en el artículo 1ro de la LO.

Los dos nuevos mandatos son los especificados en las letras siguientes, del mencionado artículo:

"c) Afectaciones, desafectaciones y supervisión y control sobre Bienes del Estado y Bienes Nacionales de uso público." En este caso el mandato original de la Ley era un catastro que abarcaba sólo los Bienes del Estado. Los vocablos "afectaciones, desafectaciones y supervisión y control" aluden claramente al cuidado patrimonial y de gestión en un ámbito que además incorpora a los Bienes Nacionales de Uso Público.

"h) Realización de las acciones que las **leyes y reglamentos le encomienden en relación con la protección del medio ambiente y de los recursos naturales renovables**." La especificidad de este mandato no está considerada en la ley, y desde un punto de vista estricto no corresponde a un mandato específico, toda vez que sólo señala que el Ministerio debe cumplir las leyes.

El encargo previsto en la LO que se destaca en el RO es:

"g) Coordinación de las demás entidades del Estado, cualquiera que sea su naturaleza, en la elaboración de las políticas destinadas al aprovechamiento incorporación de terrenos fiscales al desarrollo de zonas de escasa densidad de población, y disponer la ejecución de los actos de su competencia encaminados a su realización." Este mandato corresponde a una política declarada sobre un tipo de desarrollo territorial que probablemente proviene de los orígenes del Ministerio (Ministerio de Tierras y Colonización).

Síntesis del mandato legal

De acuerdo a lo anterior se puede establecer que existe un conjunto de pares ordenados ámbito-mandato que resumen las obligaciones el Ministerio, estos son:

- a) Sobre los Bienes Fiscales, le corresponde:
 - ✓ la tuición, adquisición, administración y disposición.
- b) Sobre Bienes del Estado y Bienes Nacionales de uso público le corresponde:
 - ✓ afectaciones, desafectaciones y supervisión y control.
- c) Sobre la Pequeña Propiedad Raíz le corresponde:
 - ✓ favorecer la constitución y regularización.
- d) Sobre el desarrollo de zonas de baja densidad poblacional le corresponde
 - ✓ elaboración de las políticas destinadas al aprovechamiento e incorporación de terrenos fiscales.

En un esfuerzo de síntesis, se podría señalar que para los bienes Fiscales el Ministerio tendría el rol

²⁰ Bienes Nacionales de Uso Público o Bienes Públicos: Son aquellos bienes nacionales cuyo uso pertenece a todos los habitantes de la nación, como calles, plazas, puentes, caminos, el mar adyacente y sus playas. (inciso segundo, artículo 589 del Código Civil). Bienes Nacionales: Son aquellos bienes cuyo dominio pertenece a toda la nación (inciso primero, artículo 589 del Código Civil).

de Administrador, en tanto que para los bienes del Estado, su rol es el de Curador (cuidador), por cuanto este caso no dispone de las facultades de adquisición y disposición.

Por otra parte, en cuanto el ordenamiento de la propiedad raíz se le asigna un rol de procurador o facilitador del perfeccionamiento de mercado inmobiliario, por cuanto el mandato específico de regularización de la pequeña propiedad raíz, tiene como efecto final agilizar y facilitar las transacciones de bienes inmuebles, por una parte; en tanto que los incentivos a la densificación en terrenos fiscales disponibles, co-ayudarían al desarrollo socio económico mediante la integración al mercado de recursos no explotados.

De lo anterior se puede concluir que el **mandato principal** del Ministerio tiene que ver con **la correcta administración de los bienes fiscales**, cuyo objetivo debe ser maximizar el valor social de los mismos mediante su cuidado y puesta en valor. Esta correcta administración incluye la disposición de esos bienes fiscales al servicio de políticas que a tiempo se encuentren adecuadas, tales como, la densidad poblacional en zonas aisladas (1930), la disposición para proyectos energéticos (2011), o en su caso, la regularización de pequeñas propiedades que eventualmente sean de propiedad fiscal (pares ámbito-mandato a, c y d).

El mandato explícito de disponer de un catastro (mantener información), correspondería a un mandato de segundo orden que resulta de la necesidad de disponer información esencial para administrar los bienes, y especial para hacerse cargo de actividades tales como: declarar afectaciones, desafectaciones, supervisar y controlar, los bienes públicos y de bienes nacionales de uso público (par ámbito-mandato b).

Comparando estos mandatos con las declaraciones estratégicas del Ministerio se observan las siguientes diferencias:

- El mandato de ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público se mantiene sólo los dos primeros años del periodo (2007 y 2008), no obstante que sigue siendo una obligación legal y que la Institución realiza actividades destinadas a cumplir ese mandato. Más aún, el RO amplía el mandato a "Afectaciones, desafectaciones y supervisión y control sobre Bienes del Estado y Bienes Nacionales de uso público", para lo cual necesariamente debería disponerse de un adecuado catastro.²¹
- El nuevo mandato de liderar o posicionar el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT), no tiene correlación específica con un mandato de la Ley o del Reglamento Orgánico de la institución. Corresponde más bien a decisiones de implementación de política amparado en el Decreto Ministerial N° 28 (2006).

El objetivo estratégico N°6 señala: "Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas". En esta redacción el objetivo tendría las características de un mandato Misional, al cual no se le reconoce un sustento legal claro. En efecto, en dicha redacción se invierte la lógica del tipo "elaborar políticas para que el uso de los bienes fiscales contribuyan al desarrollo armónico...", la que se ajustaría perfectamente a lo señalado por la ley; a una lógica del tipo "identificar usos potenciales del suelo para elaborar políticas...", que cambia el centro de gravedad de la acción haciendo responsable al Ministerio de la investigación y gestión, no sólo del valor de sus activos, sino del territorio en su conjunto.

²¹ El MBN declara que en la práctica no puede realizar la supervisión y control de los bienes nacionales de uso público, ya que intervienen otros organismos (municipalidades). Cada municipalidad tiene un catastro distinto y en muchos casos los bienes nacionales de uso público no están declarados. Integrar y procesar esta información requiere de muchos recursos, no disponibles.

Otro tanto ocurre con la declaración de la Misión respecto de hacerse cargo de "...elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento armónico del territorio para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país...". Aquí se va más lejos, colocando como responsabilidad Misional las políticas de aprovechamiento del territorio, los cuales no se establecen en la Ley.

Los tres casos anteriores nos lleva a concluir que mandatos de política, tan fuertes y distintos del quehacer histórico de la institución así como de las declaraciones expresas de la normativa vigente, debieran buscar sustento en modificaciones legales y como contrapartida la correspondiente reorganización de funciones y reasignación de recursos que eso implica.

3.2. Política Sectorial y Lineamientos Estratégicos de Gobierno

De acuerdo a la revisión documental y entrevistas con los directivos del Ministerio/Subsecretaría se puede decir que no existe una política sectorial que dé una visión y marco de acción de largo plazo al quehacer del Ministerio. Cabe señalar que es el mismo Ministerio/Subsecretaría el responsable de elaborar esta política sectorial cuestión que no ha ocurrido hasta la fecha.

Actualmente, el marco de política para la labor del Ministerio/Subsecretaría está basado en la Orden Ministerial de Mayo del 2005²² la cual declara que unifica los criterios de política con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de las decisiones que se adopten en materia de asignación de inmuebles fiscales y define los siguientes criterios de política:

Tabla Nº 4. Criterios de política sectorial

1. Conforme se establece en el Decreto Ley N°1.939 de 1977, que rige las actuaciones del Ministerio en materia de administración de bienes fiscales, existen dos formas generales de asignación: la disposición o enajenación, que puede ser a título gratuito u oneroso, y la entrega en administración a terceros.
2. Los actos administrativos relativos tanto a la administración de bienes raíces fiscales como a la enajenación de los mismos deben obedecer a los objetivos que a continuación se señalan:
 - a) Promover el desarrollo regional, a través de la asignación de inmuebles fiscales para la ejecución de proyectos productivos.
 - b) Proteger efectivamente terrenos fiscales de alto valor patrimonial, incentivando el desarrollo de proyectos de conservación y el manejo sostenible y racional de los recursos.
 - c) Apoyar la ejecución de las políticas sociales del gobierno y de fortalecimiento de la sociedad civil.
 - d) Facilitar el emprendimiento de pequeños proyectos productivos asociativos en terrenos Fiscales de pequeña superficie.
 - e) Generar accesos para que la ciudadanía conozca y disfrute el patrimonio contenido en la propiedad fiscal.
3. En el contexto de los objetivos de gestión, se debe tener presente además, que el Ministerio debe superar anualmente las metas de generación de ingresos por ventas, concesiones y arriendos, establecidas en la Ley de Presupuesto de cada año.
4. Considerando que en el proceso decisorio participan distintos estamentos – Secretarías Regionales Ministeriales, Comités Consultivos, Comités Concesionales, Comisiones Especiales de Enajenaciones, Divisiones de Nivel Central y Gabinetes Ministeriales -, se fijan los criterios bases para determinar la asignación de bienes raíces fiscales, con el propósito de reducir los márgenes de discrecionalidad e incertidumbre de las decisiones que adopten las diversas instancias.
5. La declaración de estos criterios debe entenderse como reglas que guían la aplicación de la política ministerial.
6. Los criterios señalados sólo podrán ser exceptuados en casos específicos en la medida que las asignaciones cuenten con la aprobación y autorización de la Autoridad Superior del Ministerio, en base a argumentos que obren en su conocimiento y que la justifiquen.

La estructura del contenido es la siguiente:

Criterios generales

Criterios específicos: Aplicables a las Propiedades Fiscales No Prescindibles;²³ Aplicables a las Propiedades Fiscales Prescindibles

²² De acuerdo a la información entregada en las distintas entrevistas esta orden se está actualizando.

²³ Bienes no Prescindibles: Se consideran como tales, todos aquellos inmuebles i) necesarios para el normal funcionamiento de los servicios públicos, ii) que poseen un alto valor patrimonial (natural, histórico, paisajístico u otro) o iii) que, por su naturaleza, constituyen espacios de uso público. Bienes Prescindibles: Se considera a todos los demás inmuebles de propiedad fiscal.

Se considera que los criterios de política contenidos en la Orden Ministerial son operativos y que orientan la decisión específica de cómo asignar un bien fiscal, pero sin considerar que un bien fiscal puede tener usos múltiples con resultados y valor público distinto, cuestión que debería ser considerada al momento de decidir. Se puede decir que no existe una visión de largo plazo que oriente estratégicamente el quehacer del Ministerio.

Existe en proceso una actualización de la Orden Ministerial, que se considera la oportunidad de incorporar lineamientos de política de mediano y largo plazo que podrían mejorar el modelo de asignación de bienes fiscales en base a una mirada estratégica del quehacer del Ministerio. Para que esto pudiera ocurrir se necesita definir la política sectorial en forma previa.

Por otro lado, se identifican los lineamientos de gobierno que son un elemento fundamental para orientar el quehacer del Ministerio, al respecto el discurso del 21 de Mayo del 2010 es clave y su contenido que se encuentra en la página Web del Ministerio es el siguiente:

Tabla Nº 5. Lineamientos de Gobierno

Políticas Ministeriales declaradas por el actual Gobierno (21 de Mayo 2010):

1. Misión y objetivos estratégicos

- El Ministerio de Bienes Nacionales es el que reconoce, administra y gestiona el patrimonio de todos los chilenos, además de regularizar la pequeña propiedad raíz particular y ejercer el control superior sobre los bienes nacionales de uso público. Lo anterior se plasma en objetivos estratégicos que le dan su sello de gestión, el cual apunta a la **mantención de información actualizada del territorio para la protección y valoración del patrimonio fiscal con el fin de acercar el territorio a los ciudadanos, así como para contribuir al avance científico, económico, social y territorial del país, favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.**
- Estos objetivos favorecen el desarrollo de una institución moderna y eficiente, con autoridad reconocida y legitimada en la gestión de los bienes inmuebles fiscales y regularización de la pequeña propiedad raíz, haciendo un aporte sustantivo al desarrollo económico, social y territorial.
- Respecto de la administración y gestión del patrimonio fiscal, este ministerio tiene como uno de sus **principales ejes de acción promover el desarrollo productivo, incentivando la inversión en propiedades fiscales a fin de aumentar el empleo. Esto, con una mirada territorial que permita generar alianzas estratégicas con el sector público y el privado.**
- Asimismo, se realizan las acciones de regularización que permitan dar certeza jurídica al dominio de la propiedad, especialmente en lo que respecta al rol que se jugará en la reconstrucción de las zonas en catástrofe. Lo anterior, entendiendo que muchos beneficios que el Estado pone a disposición de los ciudadanos afectados dependen de tener su título de dominio regularizado.
- Un gran desafío para este nuevo período es la entrada en vigencia del nuevo Sistema de Catastro de Propiedad Fiscal, el cual apunta a la identificación de la propiedad en los respectivos Conservadores de Bienes Raíces mediante el sistema de folio real y no personal.
- En los últimos años este ministerio ha presentado avances sustantivos en su modernización, los cuales permitieron la informatización con firma electrónica de procesos de negocio, con el propósito de dar una mejor atención a sus usuarios y mejorar la eficiencia institucional. Aún quedan grandes desafíos en esta línea, como que nuevos procesos de negocios sean informatizados y simplificados a objeto de disminuir los tiempos de respuesta y ser una herramienta de mejoramiento de la gestión. Por ello, uno de los ejes principales en la gestión 2010-2014, será la modernización institucional reflejada en el rediseño e informatización de sus principales procesos.
- El ministerio administra más de 17 mil propiedades fiscales tanto urbanas como rurales, lo que le impone una función y responsabilidad de Estado en el desarrollo económico, función social y protección medioambiental. En la práctica, esto significa **orientar las políticas hacia la incorporación de este patrimonio al desarrollo económico regional y del país; regularizar la posesión de la pequeña propiedad raíz particular, especialmente de las familias más vulnerables, comunidades agrícolas e indígenas; y el control superior de los bienes nacionales de uso público.**

2. Objetivos estratégicos

- a. Realizar una gestión intencionada y eficiente del patrimonio de todos los chilenos, administrando y disponiendo propiedades fiscales **para promover la actividad económica y el empleo, especialmente regional, priorizando proyectos de energías renovables no convencionales, turísticos y otros de interés país, y apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables y los afectados por la catástrofe.**

- b. Preservar, proteger y desarrollar el patrimonio natural e histórico de Chile en territorio fiscal.
- c. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, que posibilite el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, poniendo énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe; y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.
- d. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble.
- e. Gestionar los procesos del ministerio de manera eficiente, moderna, con más transparencia, en menores plazos y a menor costo.

Por otra parte, el gobierno y el Ministerio establecieron compromisos de Gestión para el periodo 2010-2014, que también son una fuente de información donde se pueden identificar elementos estratégicos orientadores del quehacer del Ministerio. En el cuadro siguiente se muestra estos compromisos:

Tabla N° 6. Compromisos de Gestión para el periodo 2010-2014

Instrumento que vincula	Compromiso	Meta	Línea de Acción	Plazo
Presidencia	Regularizar los casos de viviendas dañadas en situación irregular particular en la zona de catástrofe	18.000 casos (100%)	Regularizaciones	Diciembre 2011
Presidencia	Ofertar inmuebles fiscales en a lo menos 70% de sus ingresos totales por venta	70% de los ingresos por venta por medio de oferta pública	Disposición Onerosa de Activos	Marzo 2014
Presidencia	Incrementar los ingresos por Arriendos	13.000 millones de pesos	Disposición Onerosa de Activos	Marzo 2014
Presidencia	Generar información catastral, estudio de terreno, mensura y licitación de lotes potenciales aptos para proyectos eólicos y solares	Información para 13 nuevas áreas del norte del país	Disposición Onerosa de Activos	Marzo 2014
Presidencia	Proyectos productivos generadores de empleo que provean ingresos dignos y proyectos turísticos	Se estima que esta acción aportará al Estado 240 millones de dólares para el cuatrienio.	Disposición Onerosa de Activos	Marzo 2014
Presidencia	Asignación de propiedades mediante un proceso de caracterización de postulantes y proyectos. Se reforzará el Programa Barrio en Paz mediante el cual el Ministerio realiza transferencia gratuita a corto y largo plazo de inmuebles destinados a la sociedad civil organizada y ONG	Disposición de 1.600 propiedades por estas vías	Disposición Gratuita de Activos	Marzo 2014
Presidencia	Impulsar un proyecto de Ley de Folio real de alcance nacional, como modernización al sistema registral chileno	Proyecto de Ley	Catastro	Marzo 2014
Presidencia	Incorporar capas de información catastral de las propiedades fiscales en el sistema de catastro, individualizando la propiedad según concepto de folio real.	Información ingresada al sistema de catastro	Catastro	Marzo 2014
Presidencia	Seguir siendo agente para la regularización de la pequeña propiedad raíz, incluyendo tanto acciones correctivas como preventivas.	45.000 casos regularizados, incluyendo los relacionados con la reconstrucción.	Regularizaciones	Marzo 2014
Presidencia	Reformulación de la política de Borde	Evaluar Ley N°	Política de Borde	Marzo

	Costero, en alianza con los organismos competentes y con una clara mirada de ordenamiento territorial.	20,062 en coordinación con Armada de Chile, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Obras Públicas, los GORES y organismos técnicos competentes.	Costero	2014
Presidencia	Aumentar áreas protegidas y crear áreas silvestres protegidas	16 áreas protegidas 8 nuevas áreas silvestres protegidas	Áreas protegidas administradas por el MBN	Marzo 2014
Presidencia	Mejorar el servicio a los ciudadanos	16 procesos tanto internos como con interacción con el público con rediseño implementado.	Eficiencia interna	Marzo 2014
Presidencia	Poner al servicio efectivo del mundo educacional, productivo, ambiental y científico esta plataforma, extendiendo alianzas con proveedores de información.	2.000 nuevos productos 60 nuevas capas de información	SNIT	Marzo 2014
Formulario H	Porcentaje ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas respecto del total de ofertas de compra recepcionadas	1.216 compras con suscripción de escritura pública de compraventa	Adquisición de Inmuebles	Diciembre 2011
Formulario H	Porcentaje de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración (para fines de investigación científica, turismo sustentable, educación ambiental, etc.) en relación a lo comprometido	3 ofertas de Bienes Nacionales protegidos	Administración de Inmuebles Fiscales	Diciembre 2011
Formulario H	Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T	40% de los montos de ventas	Disposición de Inmuebles Fiscales	Diciembre 2011
Formulario H	Porcentaje de casos de regularizaciones ingresados desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express	18.000 casos	Regularizaciones	Diciembre 2011
Formulario H	Porcentaje nuevas disposiciones de propiedad fiscal ingresados al Sistema de Catastro Gráfico con tratamiento de Folio Real	100%	Catastro	Diciembre 2011
Formulario H	Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR.	18 meses	Regularizaciones	Diciembre 2011
Formulario H	Porcentaje de casos de regularizaciones concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR)	9.000 casos	Regularizaciones	Diciembre 2011
Formulario H	Porcentaje de recaudación por	3.190 millones de	Administración de	Diciembre

	concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados	pesos	Inmuebles Fiscales	2011
Formulario H	Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	52%	Disposición Administración de Inmuebles Fiscales	Diciembre 2011

Fuente: MBN, División de Bienes Nacionales.

Análisis de coherencia externa de la Misión y Objetivos Estratégicos del MBN

De los lineamientos de política del actual gobierno y también de los compromisos de gestión, se puede observar claramente una orientación fuerte hacia una gestión más activa del Ministerio, es decir, que éste pase a ser oferente y no sólo un receptor de la demanda de bienes fiscales. Esto se visualiza claramente en algunos lineamientos de política y también en los compromisos (ver párrafos del texto anterior resaltados), donde se exige que la gestión del territorio fiscal sea un aporte importante al desarrollo económico, social y cultural, y del territorio. Se entiende que para que el MBN pase de receptor de demanda de bienes fiscales para usos definidos por otros actores (públicos y privados) a oferente de bienes fiscales para usos predefinidos, requiere un esfuerzo especial para predefinir estos usos, pero no en forma cerrada sino en coordinación con los actores relevantes del sector público y también privado.

En este contexto se considera que la misión y objetivos estratégicos del 2011 están alineados con estos mandatos de Gobierno, sin embargo, se estima que se podría mejorar este alineamiento si se ajustan estas definiciones estratégicas considerando el análisis desarrollado por esta consultora en los puntos anteriores.

A continuación se presenta la misión y los objetivos estratégicos coloreando los párrafos donde se identifica claramente la coherencia con los lineamientos de política de gobierno identificados.

Tabla N° 7. Misión y Objetivos estratégicos 2011

Misión 2011
Reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal; mantener actualizado el catastro gráfico de la propiedad fiscal; posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT); elaborar, en coordinación con las demás entidades del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento e incorporación del territorio fiscal para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país, con una mirada integral y en forma sustentable; y regularizar la pequeña propiedad raíz particular; favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entregando servicios eficientes, transparentes, ágiles, oportunos y en continuo mejoramiento, especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.
Objetivos Estratégicos 2011
1. Realizar una gestión intencionada y eficiente de los bienes inmuebles fiscales, administrando y disponiendo propiedades fiscales para promover la actividad económica y el empleo, especialmente regional; priorizando proyectos de energías renovables no convencionales, turísticos, y otros de interés país; y apoyar las políticas sociales del Estado con enfoque en los más vulnerables y los afectados por la catástrofe.
2. Regularizar la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz, que posibilite el acceso de las personas a beneficios estatales y particulares, poniendo énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad social y los afectados por la catástrofe; y aplicar programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz.
3. Gestionar en forma efectiva el Catastro de los Bienes Nacionales del Estado, a través de la implementación del Folio Real como identificación del inmueble.
4. Posicionar al Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT) como plataforma de disponibilización y consulta de la información territorial del país, para permitir una toma de decisiones informada en materia territorial, tanto al interior del sector público como por parte del sector privado, además de reforzar su rol como organismo gubernamental responsable de la infraestructura de datos espaciales de Chile.
5. Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, para elaborar políticas que incorporen el territorio fiscal al desarrollo sustentable del país, en coordinación con las demás entidades del Estado, disponibilizando los resultados para beneficio de todos los chilenos y chilenas.

Cabe señalar que el análisis previo, de coherencia interna de las definiciones estratégicas, indica que existe una falta de alineación de los productos estratégicos que hace que no esté asegurado el logro de la misión institucional, cuestión que es muy relevante mejorarla para a la vez asegurar la coherencia externa analizada.

4. Justificación de la intervención del Estado en el ámbito de acción del MBN

La intervención del Estado en la gestión del uso del territorio del país a partir de la creación del MBN en el año 1980 se justifica en el hecho que el Estado es propietario del 51% del territorio del país,²⁴ donde existe riqueza productiva, histórica, cultural, paisajística, etc., sobre el cual existe una demanda creciente para usos e interesados múltiples, y que es necesario atender y asignar parte de este patrimonio del país, maximizando el valor público como un aporte al desarrollo social y crecimiento económico del país.

Siendo una preocupación principal del Estado el bienestar de su población, para lo cual tiene el deber de generar las condiciones para el desarrollo económico y social en forma armónica y equitativa para toda su población, es irrenunciable su responsabilidad de realizar una gestión eficiente y eficaz del territorio de su propiedad, buscando ser un aporte importante para estos objetivos de desarrollo, poniendo a disposición del sector privado y sector público, el uso de este territorio con criterios de transparencia, equidad y de maximización de su rentabilidad social.

La literatura especializada en la materia sobre la gestión del "suelo" (territorio),²⁵ muestra que los desafíos en la materia se relacionan con los aspectos de la propiedad y sus efectos. Así, los debates y controversias dicen relación con la legitimidad, autoridad, accountability, cultura y tradición y gobernanza para el desarrollo que surgen del uso del suelo. La necesidad de contar con una entidad pública que determine políticas respecto del suelo y su administración se sostiene, primero en el rol del Estado respecto de asegurar: i) el acceso y condiciones mínimas para que las personas se protejan; ii) que la tenencia del suelo sea efectiva, para poder desarrollar políticas de vivienda; iii) la certeza de la tenencia del suelo para el desarrollo de políticas agrícolas; iv) que existan las condiciones necesarias que definan una estructura formal de los derechos de propiedad y el suelo para una economía de mercado; v) que el suelo y la información sobre éste son recursos que necesitan cautelarse para el desarrollo económico; y, vi) que el desarrollo sostenible depende de que el Estado tiene la responsabilidad global sobre este tipo de información respecto de la propiedad, valor y uso del suelo, sobre todo si es el sector privado el principal involucrado. Desde un punto de vista de la gestión del "suelo" corresponde a una entidad pública establecer las reglas para la administración del suelo: suelo como recurso, información y catastro, tenencia y derechos de propiedad, valoración del suelo, política y planificación del uso del suelo, entre otros.

Considerando estos antecedentes, la consultora estima que el rol principal que justifica la presencia del Estado y la existencia de una institución especializada en la administración del "territorio" de su propiedad (que es complementario al "territorio" de propiedad privada), con carácter de ministerio, es ser garante de las condiciones que dan estabilidad a la tenencia de la propiedad del suelo,

²⁴ El catastro de la propiedad fiscal administrada se comienza a elaborar el año 1996, y el dato cierto citado (51%) data del 2008. Como se indica en el capítulo IV (organización y gestión), uno de los defectos del Catastro es que no permite generar información agregada o consolidada para efectos analíticos, sino que entrega información específica por rol de propiedad. Durante la evaluación se solicitó información sobre las transacciones realizadas en la base de datos del catastro, información que no fue generada por la institución.

²⁵ "Land management and use" en inglés. Ver: Land Administration Guidelines, United Nations, Economic Commission for Europe (1996); Best Practices Methodology for Real Estate Assesses Department, The City of San Diego, USA (2007); Best Practices in Real Property Management in State Governments, GSA Governmentwide Policy (2003); Traditional Authorities: Know Where to Land, Association for Rural Advancement, South Africa (2002).

generando un sistema que permita su planificación y administración (políticas y sistemas de información) bajo condiciones de transparencia y legitimidad. Ello sobre todo cuando existen múltiples demandas y actores interesados en el uso de ese territorio. En particular, se justifica la creación y mantenimiento de una capacidad institucional, técnica y de decisión para asignar el uso de este tipo de bienes de propiedad pública, así como fiscalizar el buen uso de los bienes asignados y administrar aquéllos de alto valor patrimonial y que en función de esto se mantienen en propiedad del Estado.

Acorde lo anterior, se estima que la relevancia de la existencia de un ministerio dedicado a estas materias, debe ser revisada para profundizar en el quehacer sustantivo de esta institución (que fija políticas), y colocar en su real dimensión mandatos de carácter más operativo (propios de un Servicio o agencia ejecutora), como son las labores de regularización de la propiedad.

5. Funciones similares o complementarias con otras instituciones

Con la información disponible y las entrevistas realizadas a los directivos y profesionales del Ministerio se considera que el quehacer del Ministerio tiene incorporado, en forma sustantiva y así recogidos en los cuerpos legales que lo crearon, la complementariedad con otros servicios públicos debido a que su quehacer principal es un producto intermedio para que otros actores privados o públicos desarrollen, ya sea para un destino productivo o de servicio público o privado. En particular la necesidad de coordinación con el resto de la administración pública es a todo nivel, es decir, a nivel sectorial (Ministerios y Servicios Públicos) y territorial (Gobiernos Regionales y principalmente Municipios).

De este modo, se considera que el Ministerio no tiene duplicidad en sus productos finales, y sí una alta complementariedad con el sector público en sus procesos productivos, que se expresan en distintas instancias de coordinación existentes (Comités Concesionales, Comisiones Especiales de Enajenaciones). En el caso del poder judicial, el MBN presenta complementariedad por cuanto los casos que pueden resolverse mediante los mecanismos asignados al Ministerio (por ejemplo, DL 2.695, Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella) no terminan en los tribunales de justicia. Caso contrario, salen del ámbito del Ministerio y son resueltos por la justicia (por ejemplo, presuntos propietarios que reclaman sus derechos durante un proceso de regularización).

Cabe señalar que esta complementariedad está reconocida en la Orden Ministerial N° 265,²⁶ vigente en el siguiente punto:

"3. Considerando que en el proceso decisorio participan distintos estamentos - Secretarías Regionales Ministeriales, Comités Consultivos, Comités Concesionales, Comisiones Especiales de Enajenaciones, Divisiones de nivel central y Gabinetes Ministeriales - se fijan los criterios bases para determinar la asignación de bienes raíces fiscales, con el propósito de reducir los márgenes de discrecionalidad e incertidumbre de las decisiones que adopten las diversas instancias"

En el capítulo siguiente se incorpora el análisis de estas instancias de coordinación como parte sustantiva de los procesos del Ministerio/Subsecretaría.

²⁶ Que imparte normas en materia de asignación de bienes raíces fiscales.

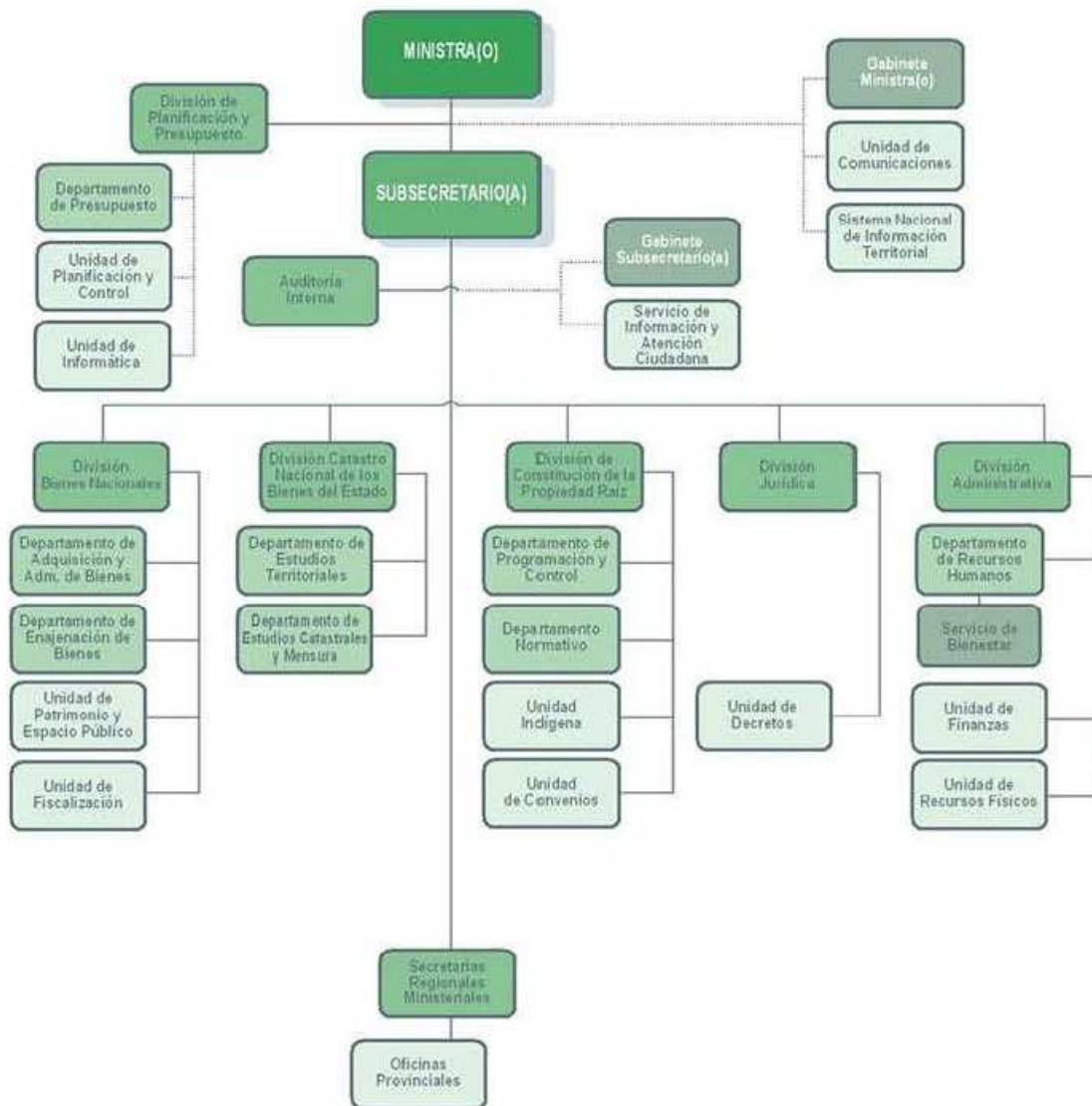
IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este capítulo se presenta la métrica recopilada del Ministerio de Bienes Nacionales (MBN) para evaluar su desempeño y cuidado del mandato principal.

1. Organización del MBN

El Ministerio de Bienes Nacionales se organiza funcionalmente del siguiente modo:²⁷

Figura Nº 1. Estructura Organizacional MBN (2011)



Fuente BGI 2010

²⁷El Decreto Ley 3274 (marzo 1980) estableció la ley orgánica del Ministerio de Bienes Nacionales, modificando la estructura del anterior Ministerio de Tierras y Colonización, y el Decreto 386 (julio 1981) estableció el Reglamento Orgánico del Ministerio.

Acorde a la normativa vigente,²⁸ la estructura orgánica del Ministerio es la siguiente:

- a. El Ministro
- b. La Subsecretaría
- c. La Oficina de Planificación y Presupuesto (actual DIPLAP)
- d. Las Secretarías Regionales Ministeriales

Por su parte, la Subsecretaría de Bienes Nacionales se compone por:²⁹

- a. El Subsecretario y su Secretaría
- e. La División de Bienes Nacionales, compuesta por el Departamento de Adquisición y Administración de Bienes y el Departamento de Enajenación de Bienes.
- f. La División del Catastro Nacional de los Bienes del Estado, compuesta por el Departamento de Estudios Catastrales y Procesamiento de Datos y el Departamento de Mensura.
- g. La División de Constitución de la Propiedad Raíz, compuesta por el Departamento de Programación y Control y el Departamento Normativo.
- h. El Departamento Jurídico (actual División Jurídica).³⁰
- i. El Departamento Administrativo (actual División Administrativa), compuesto por el Subdepartamento de Personal, el Subdepartamento de Abastecimiento y Remuneraciones, y la Oficina de Partes y Archivo.

A esta estructura se agregan Auditoría Interna, Unidad de Comunicaciones, Servicio de Información y Atención Ciudadana (SIAC) y el Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT). De las respectivas SEREMI dependen seis Oficinas provinciales.³¹

La estructura se ha mantenido en su esencia desde la modificación orgánica realizada en 1980, y corresponde a una estructura mixta, de tipo funcional y por producto. Se observa una correlación estrecha entre los tipos de productos (gestión de bienes, saneamiento y catastro) y las tres Divisiones del negocio (Bienes Nacionales, Constitución de la Propiedad Raíz y Catastro Nacional de los Bienes del Estado).

A la fecha no se registran formalmente rediseños organizacionales,³² a pesar de existir iniciativas importantes de rediseños de procesos a partir del 2007, lo que constituye una debilidad para la gestión institucional. Técnicamente se reconocen, al menos, cinco dimensiones en cualquier diseño organizacional:³³ estrategia, procesos, estructura, sistemas, personas (recursos humanos). El diseño organizacional requiere balancear estas dimensiones, pues si el diseño está bien realizado debe existir un vínculo claro entre dichas dimensiones, y en particular entre la estrategia definida, los procesos de trabajo (que permiten la generación de bienes y servicios que sirven a esa estrategia) y la estructura organizacional (que define la jerarquía para la toma de decisiones sobre el funcionamiento de las personas, procesos y sistemas, y la modificación de la propia estrategia). Cambios en la estructura organizacional implican modificaciones en los roles (que se formalizan en cargos y funciones) de las personas, que a su vez se sustentan en las competencias requeridas

²⁸ Decreto 386, Título II, Artículos 3° y 4°. En Anexo N° 1 se detallan las respectivas funciones.

²⁹ Decreto 386, Títulos III, IV, V y VI.

³⁰ El Decreto 386 (Artículo 34°) indica que el rango del abogado Jefe del Departamento Jurídico no podrá ser inferior al de Jefe de División, homologando de este modo la jerarquía del Departamento Jurídico a la de las otras Divisiones.

³¹ Calama, Ovalle, Isla de Pascua, Osorno, Chiloé y Palena.

³² El MBN indicó que se licitará un estudio al respecto durante el año 2012, aunque no se dispuso de dichos TDR. Se debe notar que "diseño organizacional" no es sinónimo de "diseño de la estructura organizacional". El diseño organizacional, como lo explica el párrafo a continuación, implica revisar no sólo la estructura sino que otras cuatro dimensiones y sus relaciones.

³³ Los modelos más reconocidos sobre diseño organizacional son Modelo Estrella de Galbraith (Galbraith, J.R. (1995) *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Processes*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco) y Modelo 7S McKinsey (Waterman, R., Peters, T, y Phillips, J. (1980), *Structure Is Not Organization*, Business Horizons, Junio 1980).

para su desempeño. Por último, cambios en los sistemas (TIC fundamentalmente) tienen implícita la definición de nuevas formas de trabajo, donde se redibuja la relación trabajo manual - trabajo mecanizado. En el periodo analizado el MBN se embarcó en rediseños sustantivos de procesos de negocio y de sistemas TI de soporte a la operación. Estos cambios no fueron acompañados por una evaluación de sus impactos sobre la estructura organizacional y las personas que allí se desempeñaban. El riesgo de no hacerlo es, primero, suponer que el rediseño de procesos va a funcionar porque está bien modelado; segundo, suponer que las personas existentes en la organización o sus competencias son las adecuadas para implementar las nuevas formas de trabajo (nuevos procesos); tercero, suponer que los sistemas TI serán utilizados por las personas sin mayor dificultad (aunque ello significa que se les está modificando la forma en cómo saben hacer su trabajo). En consecuencia, no considerar estas interrelaciones significa gestionar inadecuadamente las variables y dimensiones que hacen que cambios de esta magnitud sean factibles de implementar exitosamente, no traduciéndose dichos cambios en mejoras del desempeño institucional (eficiencia, eficacia, calidad o economía).

El diseño organizacional vigente no es adecuado ni completo:

- No es adecuado pues no reconoce de manera sustantiva sus procesos de trabajo, y esta falta de adecuación en el diseño organizacional induce problemas de eficiencia (pues no hay especialización en procesos) y calidad (pues no se gestionan clientes ni procesos). En efecto, la estructura del MBN no está diseñada por procesos, u otro criterio de diseño³⁴ que supere las limitaciones de las estructuras funcionales y por productos. Para que se reconozca que la estructura organizacional refleja los procesos centrales de la organización debiera observarse que existe una segmentación acorde los procesos principales de la organización. Por ejemplo,³⁵ una división de análisis técnico y normativo, una división de dictamen y formalización y una de generación, actualización y registro de información catastral. Las buenas prácticas indican como criterio de buen diseño que organizaciones centradas en los clientes (que corresponde al énfasis de la gestión del Ministerio en los últimos años) se estructuran mejor sobre la base de procesos (de negocios), siendo mejores alternativas que estructuras funcionales o por productos.³⁶ Las estructuras por procesos están concebidas para responder rápidamente a nuevos procesos o cambios radicales en éstos, son consistentes con organizaciones que presentan restricciones en sus recursos (capital de trabajo) y se espera que respondan ágilmente a los ciclos de trabajo.
- No es completo pues no se ajustan todas las dimensiones del diseño organizacional en la medida que se modifican dos de sus componentes principales: procesos y sistemas. La falta de completitud afecta el desempeño esperado, pues al menos no es posible que la organización establezca con claridad si las mejoras propuestas en procesos y sistemas se han traducido en el logro de los estándares que se desea alcanzar. Un ejemplo claro es que para ninguno de los sistemas de negocio (MGT, Da Vinci, SICAR, SIAC - workflow) están definidos niveles de servicio ofrecido ni indicadores, por lo cual no es posible que el MBN pueda medir mejoras en tiempos de atención (caso SIAC) o de transacción (MGT, Da Vinci) o asegurar tiempos de respuesta en

³⁴ Por ejemplo, por mercados.

³⁵ Siguiendo el esquema de procesos de la figura 4, sección 4.1 de este capítulo.

³⁶ Conceptualmente las estructuras organizacionales de tipo por funciones y por productos suelen ser apropiadas para organizaciones de baja escala (tamaño), clientes no diferenciados, estándares comunes de ejecución, condiciones que no corresponden a las observadas en la actualidad. Usualmente segmentaciones por funciones son apropiadas cuando el rango de productos o servicios producidos y entregados es bastante acotado (uno o dos productos), o cuando los productos y servicios perduran en el tiempo (bajo rediseño) de modo que el ciclo de desarrollo es suficientemente amplio, acomodándose a los roles funcionales (expertise, procesos). Por su parte, las estructuras por productos suelen ser apropiadas cuando la variedad y escala de productos y servicios crece de manera importante, los clientes se diversifican, el desarrollo de productos y servicios debe ocurrir en plazos breves, hay exigencias para mantener una escala mínima eficiente (por ejemplo, por restricciones presupuestarias o de disponibilidad de expertise). Sin embargo, estas estructuras presentan debilidades importantes, como es el costo que impone el ejercicio de la autonomía de los directivos a cargo de determinados productos, duplicándose esfuerzos (recursos ociosos y escasos al mismo tiempo) e introduciendo rigidez para ejercer roles transversales.

servicios, que se experimentan en la rapidez relativa de sus sistemas. De este modo, no puede asegurarse que hayan ocurrido mejoras en su desempeño. Un diseño completo debiese contemplar en el corto plazo una unidad a cargo de gestionar la implementación y monitorear las mejoras propuestas, y a mediano plazo un rol respecto de la gestión de procesos (actualización y mejoras). A partir del 2007 el Ministerio ha estado sometido a rediseños de procesos,³⁷ que aún no han concluido, cuyo carácter tiene alcances estratégicos para la gestión institucional. El proceso de rediseño 2007 al 2009 introducía nuevos métodos de trabajo y el uso de TIC, sin embargo no se contemplaron ajustes en la estructura organizacional para soportar los procesos de cambio deseados y su posterior mantención. Tampoco se identificó si dichos rediseños implicaban nuevas competencias (laborales) en las personas. Se supuso de facto, que de existir una brecha de capacidades ésta podía ser superada con capacitación, que en la práctica se enfocó en el uso del nuevo software que daba soporte a los rediseños. A efectos de tratar con las múltiples complejidades que implican rediseños en la organización usualmente se configura una unidad de gestión del cambio dentro de las unidades de planificación, de recursos humanos, o a nivel de gabinete ministerial. No contemplar una "unidad" o equipo de trabajo con un mandato estratégico y poder para hacer funcionar los cambios, suele poner en riesgo la viabilidad de la implementación de los cambios diseñados.

- Actualmente, las autoridades han definido los siguientes ajustes a la estructura para el 2012: cambiar la dependencia del Departamento de Estudios Territoriales, desde la División del Catastro Nacional de los Bienes del Estado hacia la División de Bienes Nacionales; creación de una Unidad de Caracterización a nivel del gabinete ministerial; creación de una Unidad de Proyectos y eliminación de la unidad de Patrimonio y Espacios Públicos en la División de Bienes Nacionales. Para los cambios señalados en la estructura del Ministerio no se dispone de antecedentes que muestren el uso de algún modelo de diseño organizacional,³⁸ que compatibilice en el diseño las principales dimensiones de funcionamiento de una organización (estrategia, procesos, estructura, personas y sistemas) y que refleje el uso de criterios como segmentación, especialización y competencias. La no utilización de criterios técnicos para producir ajustes en la estructura orgánica no es una buena práctica de gestión, en primer lugar, puesto que no refleja la consistencia de diagnósticos y alternativas de estructuras organizacionales, y por ello tienen el riesgo de ser observados como medidas arbitrarias y en consecuencia no significar un aporte para mejorar la gestión institucional. En segundo lugar, la estructura es una representación (y comunicación al interior de la organización) de la división del poder para toma de decisiones, y por ello cambios en la estructura requieren ser definidos cuidadosamente puesto que las personas directamente afectadas (por ejemplo, Departamento de Estudios Territoriales) se les conecta con otros circuitos de toma de decisiones y otras líneas estratégicas, así como las indirectamente afectadas (División del Catastro) se les restringe su ámbito de acción y poder de decisión dentro de la organización.

A la falta de diseño adecuado para acoger los cambios estratégicos declarados, se añade otra debilidad respecto de cómo es ejercida la función relativa a políticas y planes. Dos aspectos señalan la debilidad del Ministerio respecto de la formulación de políticas:

- Primero, esta función no tiene una expresión clara en la estructura organizacional. La función de proponer políticas y formular y ejecutar planes en materias del ministerio está asignada al Ministro, debiendo contar para ello con el soporte de la DIPLAP.³⁹ En la DIPLAP no está asignada la función de estudio, generación de conocimiento o prospectiva que permita apoyar de manera adecuada las iniciativas de la autoridad. Actividades de esta índole han radicado de

³⁷ Ver detalles en la sección 4 de este capítulo.

³⁸ Ver nota al pie anterior sobre modelos de diseño organizacional.

³⁹ Ver Decreto 386. Entre otras funciones establece que a la DIPLAP le corresponde: Asesorar al Ministro, cuando se le requiera, en la formulación de las políticas del sector; y, Estudiar y analizar las necesidades de desarrollo del sector y proponer las prioridades de ejecución del quehacer ministerial.

manera parcial en las Divisiones del negocio (principalmente Bienes Nacionales), las que llevan a cabo estudios enfocados desde su perspectiva operativa. Al respecto, las orientaciones en la materia de las actuales autoridades se han enfocado en levantar líneas base y zonificaciones en determinados territorios y en establecer diagnósticos de demanda y de potencialidades de gestión de territorios fiscales.

- Segundo, esta función no tiene un proceso de producción definido, menos aún documentado.⁴⁰ Desde el punto de vista de la planificación de la acción del Ministerio, particularmente lo referido a la generación de políticas de su competencia y la coordinación con otros actores que también definen políticas para los territorios no se observa un proceso de trabajo claro y definido. En la práctica la función de política se desarrolla parcialmente por las Divisiones de negocio a través de sus actuaciones administrativas en materia de gestión de bienes fiscales, cuyos criterios están definidos en la Orden Ministerial N° 265 (2005), los cuales serán rediseñados durante el año 2012. Ello significa que la política surge de facto, particularmente a través de las actuaciones del Ministerio en instancias de decisión relativas a la adquisición, administración y disposición de bienes del Estado, como es la Comisión Especial de Enajenaciones.⁴¹

Recursos Humanos

Los recursos humanos del MBN para el 2011 son los siguientes:

Tabla N° 8. Recursos humanos MBN (2011)

Personal	Dir.	Prof.	Téc.	Adm.	Aux.	Total
Planta	30	56	4	29	13	132
Contrata		232	44	86	22	384
Subtotal permanente	30	288	48	115	35	516
Honorarios		80	60	32	5	191
Total	30	368	108	147	40	707

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, MBN.

La tabla anterior indica que el personal permanente alcanza 516 personas (incluye 6 casos de suplencias y remplazos), y se compone en su mayoría (71%) por directivos, profesionales y técnicos. No obstante, mediante la gestión del Ministerio con otras instituciones (Gobiernos Regionales, Municipios, CONADI, etc.) se establecen convenios, particularmente para encarar la resolución de regularización de la propiedad raíz, que permiten financiar cada año recursos para contratos de equipos profesionales y técnicos, produciendo de este modo un aumento significativo en las capacidades (RRHH) del Ministerio por la vía de contratos a honorarios. El volumen total de estos contratos permitió durante el 2011 incorporar un 37% de capacidad de recursos humanos adicional a la permanente del Ministerio. La mayoría de estos RRHH están asignados a labores de regularización, cuya demanda no está claramente identificada por el Ministerio.⁴² Al no estar

⁴⁰ En la sección 5 de este capítulo se analiza el proceso de planificación liderado por la DIPLAP.

⁴¹ En el Artículo 85 del D.L. 1.939 (1977), que fijó las Normas sobre Adquisición, Administración y Disposición de Bienes del Estado, se señala que existirá una Comisión Especial de Enajenaciones, la cual fue regulada por el Decreto Supremo N°27 (2001), Reglamento para la constitución y funcionamiento de la Comisión Especial de Enajenaciones, que en su Artículo 2° señala que dicha Comisión funcionará en cada región y estará integrada por el Intendente Regional, los SEREMI de Bienes Nacionales y de Vivienda y Urbanismo y los Directores Regionales del SAG, SERVIU, Impuestos Internos y CORFO.

⁴² La jefatura de la División de Constitución de la Propiedad Raíz considera que es una demanda "infinita", aunque no se ha estimado ni el universo ni la población objetivo a atender a efectos de saneamiento. A la fecha, en el periodo 2007-2011 se cuenta un acumulado superior a los 57 mil casos. La evaluación del Programa de Saneamiento y Normalización de la Tenencia Irregular de la Pequeña Propiedad Raíz (2009, DIPRES) indica como universo de la irregularidad de la tenencia de propiedad rural a 69.249 predios al 2007, siendo este volumen de casos superior a los de la propiedad urbana. Si el universo total fuese, por ejemplo, 100 mil casos, no existe razón para darle un tratamiento permanente. Todo lo contrario, su resolución es de horizonte finito. La EPG citada indica que "El tema del saneamiento es por definición dinámico, pues las propiedades se van traspasando de generación en generación y siempre es necesario regularizar dicho traspaso" (pág.19,

identificada la población objetivo no es razonable considerar como demanda “permanente” a la que ha sido validada, por ejemplo, en los últimos dos años. Siendo así, desde un punto de vista de gestión la modalidad de atención de la demanda con un contingente importante de RRHH “temporales” es adecuada, más allá que la regularización, por mandato legal, se trate de una función permanente.

No obstante lo anterior, se estima que no corresponde adicionar al Ministerio la tarea de gestionar fondos externos para una labor permanente (regularización de la propiedad raíz). Esta labor es realizada básicamente mediante convenios con otras instituciones (GORE, Municipios, CONADI, etc.). Lo que corresponde es que la División respectiva realice una estimación precisa del universo y la población objetivo a ser atendida, por ejemplo en los próximos 5 años, y obtenga los recursos ordinarios para llevar a cabo las tareas necesarias para proveer sus servicios.

En la medida que el Ministerio funciona de manera principal en el territorio, es relevante revisar la distribución de recursos entre el nivel central y regional. Los datos señalan que la distribución de RRHH nivel central y regional en el Ministerio es adecuada, por cuanto la mayoría del personal permanente (60% planta y contrata) y transitorio (72% honorarios) se desempeñan en el nivel regional (SEREMI), que es donde se producen los bienes y servicios del Ministerio.⁴³ Cada SEREMI cuenta en promedio con unas 30 personas (planta, contrata y honorarios), siendo la más pequeña la SEREMI RM (13 personas) y la de mayor tamaño la SEREMI del Bío Bío (59 personas).

No obstante lo anterior, se considera que la distribución de la dotación en regiones no es equilibrada en relación a los respectivos volúmenes de servicios producidos. En efecto, se observan desbalances entre la participación regional en la producción respecto del total producido y la participación relativa en la dotación de RRHH:

Así, en las regiones II y X, que tienen niveles de producción (1.349 productos y 961 productos, respectivamente) por sobre el promedio nacional,⁴⁴ se evidencia que ambas dispusieron de RRHH diferenciados: la II región dentro del rango normal y la X región por sobre el rango normal. Por otra parte, la región XI, con una producción por debajo de lo normal (bajo la banda) dispuso de RRHH dentro de lo normal.

Asimismo, las regiones VII y VIII que cuentan con niveles de producción dentro del rango normal, disponen de RRHH por sobre lo normal. La RM, por su parte, es un caso particular de dotación bajo lo normal, ya que cuenta con el apoyo de los RRHH del nivel central.

Según lo anterior, se considera una debilidad la no aplicación de un criterio técnico para configurar la distribución de la dotación de cada SEREMI, ni la disponibilidad de estudios elaborados o en curso al respecto. Utilizando la información disponible⁴⁵ se tiene lo siguiente:

Informe Final). En párrafos siguientes anticipa probables causas de la irregularidad en la tenencia de propiedad: Dinámica poblacional (expansión de la urbanización que ha generado asentamientos informales); Funcionamiento de mercados (sector rural con un mercado de tierras no competitivo); Tenencia de la propiedad (derechos que no están claramente definidos, desconocimiento de la condición y efectos de la irregularidad y de las disposiciones legales sobre el dominio de propiedad y de los procedimientos a realizar para su regularización); Información deficiente (sobre tamaño y características de inmuebles).

⁴³ Ver detalle de cifras de RRHH en Anexo N° 2, Tabla N° 8. Las cifras de producción por región se encuentran más adelante en sección 2.1 de este informe, en Tabla N°7.

⁴⁴ Se construyó una banda que consideró la producción promedio nacional (523 productos) más y menos una desviación estándar (354 productos). Los puntos fuera de esta banda, cuyos límites son 169 y 877, se consideraron fuera de lo normal. De manera análoga, para los RRHH el promedio nacional es 30 personas por región y los límites de la banda son 17 y 43, de modo que puntos fuera de esta banda se consideraron anormales.

⁴⁵ Distribución regional sólo para niveles producción de los servicios de Disposición de inmuebles fiscales (i. Venta directa, ii. Venta a través de propuesta pública, iii. Transferencias gratuitas, iv. Títulos de dominio gratuitos), Administración de inmuebles fiscales (i. Concesiones gratuitas, ii. Concesiones onerosas, iii. Arriendos, iv. Destinaciones, v. Afectaciones, vi. Servidumbre y vii. Derechos de aprovechamiento de aguas) y Saneamiento. No se dispone de datos respecto de montos

Tabla N° 9. Participación en la Producción total y Recursos humanos por regiones (Porcentaje de la región sobre total nacional)

	XV	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	RM	Total
Producción	6,4	10,9	17,2	3,5	3,4	4,6	10,6	3,2	9,6	2,7	3,2	12,2	2,0	3,0	7,4	100,0
RRHH	4,7	7,6	6,5	4,9	5,4	7,6	6,5	10,5	13,2	5,6	5,4	10,7	4,9	3,8	2,9	100,0

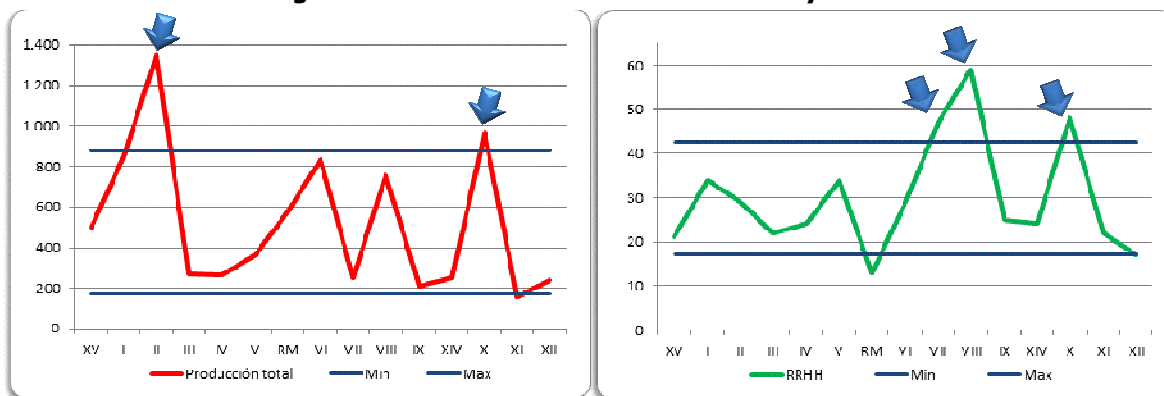
Fuente: Elaboración propia, sobre datos del Departamento de Recursos Humanos MBN

Nota: Producción Total incluye Gestión de Bienes Fiscales y Regularización (7.846 productos).

RRHH considera dotación permanente y honorarios por región, vigente al 2011 (total 448 personas).

La tabla muestra desbalances fuera de lo normal, acorde el criterio estadístico explicitado, para las regiones II, VII y VIII. Para la región II hay producción superior a la normal con RRHH dentro del rango normal. Para las regiones VII y VIII hay producción normal con RRHH por sobre lo normal. Para la región X hay producción y RRHH sobre lo normal. El siguiente gráfico sintetiza lo expuesto:

Figura N° 2. Distribución de Producción y RRHH



Nota: las líneas horizontales de color azul fijan las respectivas bandas dentro de las cuales se considera una situación normal.

En términos globales se observa una tendencia en el periodo 2007-2011 a incrementar la dotación permanente de RRHH (planta y contrata, 23%), reduciendo la planta (-20%) y aumentando la contrata (52%), tendencia que es consistente con el volumen creciente de desafíos que se ha definido el Ministerio, en particular lo referido a saneamiento de la propiedad raíz:

Tabla N° 10. Variación de Recursos humanos (permanentes) MBN

Dotación de Personal	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2011-2010	2007-2011	
	N°	N°	N°	N°	N°	Var. %
Planta	-18	-8	-7	-1	-34	-20,5
Contrata	84	55	11	-18	132	52,4
Total	66	47	4	-19	98	23,4

Fuente: Elaboración propia, sobre datos del Departamento de Recursos Humanos MBN

Esta tendencia favorece la flexibilidad, pero eventualmente podría debilitar la acumulación de capital humano (expertise) en el Ministerio si no se administra adecuadamente la contrata. Los tiempos promedio de permanencia de la contrata en el Ministerio indican que este riesgo es reducido: planta 26 años, y contrata 7 años.

por subproductos, lo cual ayudaría a identificar indicar la complejidad relativa de los casos, y eventualmente modificar el juicio emitido.

Sistemas Informáticos

A partir de las iniciativas de rediseño de procesos el Ministerio fue incorporando el uso de TIC a sus procesos operativos para apoyar la generación de sus productos estratégicos. La situación en la actualidad es la siguiente:⁴⁶

Tabla Nº 11. Sistemas informáticos que soportan al negocio

Producto y Subproducto	Sistema que lo soporta
a) Gestión de Bienes Fiscales:	
Adquisición de inmuebles fiscales:	
i. Compras directas	Da Vinci - MGT
ii. Donaciones	Da Vinci - MGT
iii. Tramitación de herencias vacantes	Control de Expediente
iv. Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil	Da Vinci - MGT
v. Desafectaciones	Da Vinci - MGT
vi. Permutas	Da Vinci - MGT
Disposición de inmuebles fiscales:	
i. Venta directa	Da Vinci - MGT
ii. Venta a través de propuesta pública	Da Vinci - MGT
iii. Transferencias gratuitas	Da Vinci - MGT
iv. Títulos de dominio gratuitos	Da Vinci - MGT
Administración de inmuebles fiscales	
i. Concesiones gratuitas	Modelo Gestión Territorial (MGT)
ii. Concesiones onerosas	Modelo Gestión Territorial (MGT)
iii. Arriendos	SICAR
iv. Destinaciones	Modelo Gestión Territorial (MGT)
v. Afectaciones	Modelo Gestión Territorial (MGT)
vi. Servidumbre	Modelo Gestión Territorial (MGT)
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	Modelo Gestión Territorial (MGT)
b) Regularización de la Propiedad Raíz	
Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695):	
i. Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio	Da Vinci - RPI
ii. Saneamiento de Título de Dominio sin Subsidio	Da Vinci - MGT
c) Catastro de los Bienes Fiscales:	
Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado:	
i. Registro de la propiedad fiscal administrada	Catastro Gráfico / SNCI

Fuente: Unidad de Informática, MBN.

Da Vinci corresponde al sistema más reciente (desarrollado a partir del 2009, en Lotus), e implementado desde el 2010, no sin dificultades debido a la estrategia de cambio diseñada en el rediseño de procesos del 2008-2009. Las personas consultadas dan cuenta de un sistema lento en su operación y rígido en su estructura.⁴⁷

La División de Catastro está implementando "Catastro Gráfico", pero aún no abandona el sistema anterior (SNCI), por lo que ingresa la información en duplicado a ambos sistemas.

⁴⁶ Ver fichas descriptivas de los sistemas en Anexo Nº 3.

⁴⁷ Es una opinión unánime recogida en todas las entrevistas realizadas en las SEREMI de las regiones V, VI, II, X y Metropolitana.

SICAR es una aplicación de reciente factura (2008-2009) no conectada a otros sistemas, que apoya la gestión de arriendos respecto del control de los pagos. El resto de los antecedentes del arriendo, como la adjudicación y sus modificaciones, quedan registrados en otro sistema (Da Vinci).

Para la mayoría de los sistemas y aplicaciones no se dispone de esquemas que muestren su estructura (módulos) y los productos que generan, no ofrecen estándares de servicio (por ejemplo, uptime, velocidad de respuesta), y no disponen de documentación (manuales técnicos) para su instalación en otro equipamiento, lo que incrementa la dependencia del MBN del proveedor del sistema para reinstalaciones y reconfiguraciones.

La significativa debilidad tecnológica del MBN llevó a las actuales autoridades a evaluar la implementación de mejoras importantes, basadas en una nueva plataforma que permita flexibilidad (tecnología abierta, Web based) y que integre los distintos sistemas de soporte al negocio. La evaluación tecnológica realizada por la Unidad de TIC y validada por las autoridades se inclinó por la adquisición de RedHat jBPM.⁴⁸ En dicha evaluación se consignó que la plataforma actual Da Vinci (lenguaje Lotus) cumple muy pocos criterios técnicos según los actuales requerimientos operacionales del MBN, tales como soporte de altas cargas de trabajo para más de 500 usuarios concurrentes, trazabilidad de casos vivos y finalizados, soporte de BPMN,⁴⁹ generación de KPI's personalizados, fácil acceso a capacitaciones en el software. Este juicio es compartido, al menos, en relación a las dificultades que impone la plataforma propietaria Lotus para adaptar de manera flexible requerimientos del MBN, y el hecho que prácticamente es un producto discontinuado.

⁴⁸ Ver cuadro comparativo de plataformas evaluadas en Anexo N°3.

⁴⁹ Los diagramas de procesos en Da Vinci poseen una interfaz gráfica muy rudimentaria, y su exportación a formatos imagen los hace prácticamente ilegibles.

2. Estadísticas de producción para evaluar el desempeño y cuidado del mandato principal

Las estadísticas globales de producción del Ministerio son las siguientes:⁵⁰

Tabla Nº 12. Niveles de producción por Producto Estratégico y Subproducto (Nº de servicios realizados)

Línea de Acción, Producto estratégico ⁵¹ y Subproducto	2007	2008	2009	2010	2011	Total
LDA a) Gestión de Bienes Fiscales	1.274	1.359	1.456	2.460	1.401	7.846
PE 1.1 Adquisición de inmuebles fiscales	62	64	67	559	25	777
PE 1.2 Disposición de inmuebles fiscales	448	386	350	446	151	1.781
PE 1.3 Administración de inmuebles fiscales	722	847	1.039	1.455	1.225	5.288
LDA b) Regularización de la Propiedad Raíz	6.763	12.722	17.104	10.437	10.348	57.374
PE 2.1 Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)	6.763	12.722	17.104	10.437	10.348	57.374
LDA c) Catastro de los Bienes Fiscales						
PE 3.1. Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Bienes Nacionales

Nota: (1) dato de Saneamiento 2011 proviene de Cuenta Pública MBN, 01 Dic. 2011; (2) "n.d." significa dato no disponible.

Los datos anteriores muestran que en términos del volumen de servicios realizados totales para el periodo 2007-2011 el PE 2.1 Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695) constituye la mayor producción del Ministerio, la cual en su totalidad corresponde al subproducto "Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio".⁵² Dentro del producto estratégico PE 1.1 la mayor producción se observa en el subproducto Compras directas (556 casos). Los otros subproductos son de cuantías menores (Tramitación de herencias vacantes, 86 casos; Desafectaciones, 66 casos; Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil, 35 casos; Donaciones, 22 casos; Permutas, 12 casos). Respecto del PE 1.2 la mayor producción es Venta directa (1.243 casos) y Transferencias gratuitas (469 casos). Las ventas por licitación pública acumuladas en el periodo son menores (173 casos). Finalmente, para el PE 1.3 la mayor producción es Arriendos (3.149 casos), Concesiones gratuitas (1.280 casos) y Destinaciones (727 casos).⁵³ Otros subproductos del PE 1.3 son de escasa ocurrencia en el periodo analizado: Derechos de aprovechamiento de aguas, 53 casos; Servidumbre, 46 casos; Concesiones onerosas, 17 casos; Afectaciones, 16 casos. En suma, la Gestión de Bienes Fiscales se concentra (71%) en tres subproductos: Arriendos, Concesiones gratuitas (de corto y largo plazo) y Venta directa.

El saneamiento de la propiedad raíz ha concentrado parte importante del quehacer ministerial, enfatizándose la resolución de estos casos a partir del año 2008, lo cual se vio reflejado en la duplicación del número de casos atendidos a partir de dicho año, y un incremento sustantivo del presupuesto para este concepto (196% para 2008-2009).

⁵⁰ La información estadística no es completa para todos los productos y subproductos, a nivel de regiones y valorada. A nivel de regiones se dispuso de datos para ciertos Subproductos y sólo para el periodo 2007-2009. Considerando lo anterior, para la información disponible se presentarán los datos y análisis relevantes.

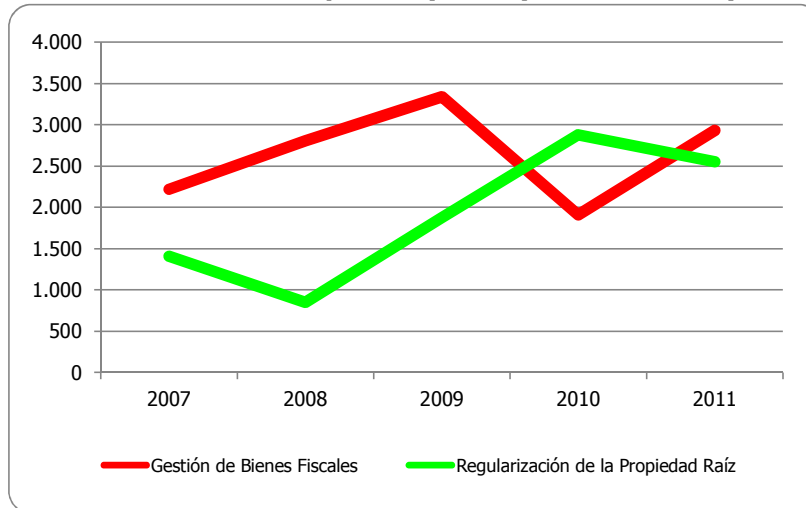
⁵¹ LDA indica Línea de Acción; PE indica Producto estratégico.

⁵² Esto porque no se dispuso de estadísticas del subproducto "Saneamiento de Título de Dominio sin Subsidio".

⁵³ El stock de bienes inmuebles, al 2008, se presenta a continuación en la Tabla Nº15.

Si se comparan los presupuestos (devengado) para Gestión de Bienes Fiscales y Regularización de la Propiedad Raíz, se observa lo siguiente:

Figura N° 3. Relación Presupuesto (\$2012) – Producción (N° casos)



El crecimiento acelerado del costo medio para casos de Regularización de la Propiedad Raíz a partir del 2008 evidencia el esfuerzo por resolver rezagos, y, como indican las estimaciones de tiempos, los plazos de resolución de postulaciones se acortaron sustantivamente (de 21 a 9 meses) en ese periodo.⁵⁴

Las estadísticas disponibles del Ministerio presentan variaciones importantes a través de los distintos reportes entregados por DIPLAP como estadísticas oficiales. Esta importante debilidad radica en la utilización de los sistemas de soporte y su consolidación a nivel de datos en el nivel central, toda vez que los datos fuente se originan a nivel regional y la documentación soportante (expedientes) es custodiada en las SEREMI. Las formas de trabajo operativo utilizan los sistemas informáticos (particularmente MGT y Da Vinci) no como "workflow" sino como simples mecanismo de reporte.⁵⁵

El efecto observable es que las estadísticas informadas para esta evaluación comprehensiva experimentaron cambios cada vez que fueron actualizadas. Lo serio de la situación es que no sólo se corrige el último dato, caso absolutamente comprensible, sino que los datos de todos los años anteriores, y a juzgar por la información recibida se realiza un cruce de datos utilizando las distintas fuentes oficiales en que han sido informados (BGI, Programas gubernamentales, informes al Congreso). Ello es particularmente serio en el caso del PE 1.3 Administración de inmuebles fiscales, y luego en el PE 1.2 Disposición de inmuebles fiscales, donde ventas directas y ventas por licitación pública se modificaron en sucesivos informes.⁵⁶

Por otro lado, se observa que el volumen de casos no tiene necesariamente la misma correlación desde el punto de vista del gasto. Saneamiento que representa en el periodo analizado un

⁵⁴ En Tabla N° 21 se presenta el detalle.

⁵⁵ Sobre este punto se expande la idea más adelante, en la sección de procesos. Ejemplo notable es Da Vinci, declarado como "Workflow", siendo que en la práctica se observan registros de varias actividades consecutivas con segundos de diferencia, lo que indica que no corresponde propiamente a un workflow sino a una aplicación para registro de actividades y seguimiento documental.

⁵⁶ Lo informado el 06 de marzo es: venta directa 2007: 358; venta por licitación 2007: 57. Lo informado el 12 abril es: venta directa 2007: 405; venta por licitación 2007: 0. Similar es lo informado para el 2008.

promedio de 87% del volumen de todos los productos generados por el MBN, desde el punto de vista del gasto alcanza al 71% sólo en los últimos tres años. Los respectivos coeficientes de correlación son: 0,59 para la Gestión de Bienes Fiscales y 0,54 para la Regularización de la Propiedad Raíz.

En relación a la carga de la producción por regiones para el periodo 2007-2011 las estadísticas de números de casos por región⁵⁷ indican que existe una concentración geográfica relativa de tipos de productos y subproductos. Se tiene lo siguiente:

- PE 1.1 Adquisición de inmuebles fiscales se concentra (69%) en la región X. Este dato está distorsionado por el efecto de la Ley Chaitén, que permitió la compra de terrenos afectados por la erupción del volcán. Eliminando dichas compras directas (515 durante el 2010) el total de este PE cae de 777 a 262 para el periodo analizado, concentrándose en la RM (29%) y VI Región (19%).
- PE 1.2 Disposición de inmuebles fiscales se concentra en las regiones II (24%) y I (21%). En la región II debido a transferencias gratuitas, y en la región I debido a ventas directas.⁵⁸
- PE 1.3 Administración de inmuebles fiscales se concentra en las regiones II (17%), VI (14%) y VIII (12%). En la región II debido a una alta proporción de arriendos (n=752), en la región VI atribuido principalmente a destinaciones (n=363), y en la región VIII debido a arriendos (n=485).
- PE 2.1 Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695) se concentra en las regiones VIII (17%), X (16%), IV, VII y IX (12% en cada una de éstas).

Esta concentración geográfica de tipos de subproductos es interpretada a nivel regional como si se tratase de característica propia de cada Región. Esto no tiene base en la realidad por cuanto, como se demuestra en este estudio, los procesos de trabajo son similares para la mayoría de los productos de modo que las diferencias se expresan sólo a nivel cuantitativo. La tabla siguiente presenta el detalle:

⁵⁷ Los datos disponibles de productos estratégicos y subproductos distribuidos por región son a nivel de N° casos, y no de valores o montos involucrados.

⁵⁸ Son las Comisiones Especiales de Enajenación de cada región las que en definitiva resuelven a qué postulantes se les hace disposición de determinado bien. Los criterios para estas actuaciones son revisados en la sección de procesos de trabajo del MBN. No obstante, como se ha indicado, el DL 1.939 fijó las normas sobre adquisición, administración y disposición de bienes del Estado.

Tabla N° 13. Producción por Producto Estratégico y Subproducto, por región, 2007-2011

Producto y Subproducto	Región															Total
	XV	I	II	III	IV	V	RM	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	
a) Gestión de Bienes Fiscales:																
Adquisición de inmuebles fiscales:	3	6	5	3	6	22	77	49	22	21	9	10	536	2	6	777
i. Compras directas	2	3	1	1	2	7	7	2	6	3	2	1	517	0	2	556
ii. Donaciones	0	1	0	0	1	1	6	1	1	1	0	5	1	2	2	22
iii. Tramitación de herencias vacantes	1	1	0	0	0	11	33	2	4	12	0	3	17	0	2	86
iv. Primeras inscripciones según Art. 590 Cód. Civil	0	0	0	0	0	0	0	35	0	0	0	0	0	0	0	35
v. Desafectaciones	0	0	1	2	3	3	27	7	11	5	6	0	1	0	0	66
vi. Permutas	0	1	3	0	0	0	4	2	0	0	1	1	0	0	0	12
Disposición de inmuebles fiscales:	198	375	431	52	52	41	88	20	12	83	42	86	113	97	91	1.781
i. Venta directa	196	310	148	42	39	30	75	16	8	68	16	80	88	69	58	1.243
ii. Venta a través de propuesta pública	1	17	27	0	2	2	3	0	2	1	1	0	5	5	2	68
iii. Transferencias gratuitas	1	48	256	10	11	9	10	4	2	14	25	6	20	23	31	470
iv. Títulos de dominio gratuitos																
Administración de inmuebles fiscales	299	472	913	216	207	300	415	766	219	651	161	156	312	59	142	5.288
i. Concesiones gratuitas	56	41	51	20	73	191	178	110	121	143	84	63	98	14	37	1.280
ii. Concesiones onerosas	0	0	8	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	17
iii. Arriendos	231	368	752	178	106	74	205	291	56	485	65	60	173	35	70	3.149
iv. Destinaciones	9	28	56	8	27	34	31	363	42	19	9	31	38	8	24	727
v. Afectaciones	1	2	2	1	0	0	0	2	0	3	0	1	2	0	2	16
vi. Servidumbre	0	10	19	8	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	5	46
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	2	23	25	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	53
b) Regularización de la Propiedad Raíz																
Saneamiento Peg. Prop. Raíz y Cnt. Dom. (DL 2695)	140	337	612	611	3.093	2.559	1.821	1.658	3.300	4.604	3.176	4	4.245	27	354	26.541
i. Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio																
ii. Saneamiento de Título de Dominio sin Subsidio																
c) Catastro de los Bienes Fiscales:																
Información Catastral de Bs. Nacs. del Estado:	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
i. Registro de la Propiedad Fiscal Administrada (PFA)																

Fuente. División de Planificación y Presupuesto, MBN, 12 Abril 2012

Notas: (1) Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio (DL 2695): cifras parciales por regiones 2007-2009, por ello diferencia con Tabla N°6. No dispuso de datos 2010 y 2011. (2) Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado: se solicitó información sobre transacciones por región (N° mapas elaborados, minutas deslinde, informes, consultas público) y no se tuvo respuesta.

Tabla N° 14. Territorio Fiscal MBN por Regiones (/6)

Región	Superficie Total (HAS) ^{1,3}	Superficie Fiscal (HAS)				% Fiscal / Total
		En Administración de Terceros		Disponible MBN	Total	
		SNASPE ⁵	Otra administración ⁴			
Arica y Parinacota	1.687.330	369.638	98.925	745.604	1.214.167	72%
Tarapacá	4.222.580	384.833	353.545	3.113.766	3.852.144	91%
Antofagasta	12.604.910	352.498	1.112.387	7.659.692	9.124.577	72%
Atacama	7.517.620	150.297	446.567	4.386.092	4.982.956	66%
Coquimbo	4.057.990	13.080	11.900	5141	30.121	1%
Valparaíso	1.639.610	41.770	16.953	69	58.791	4%
Metropolitana	1.540.320	2.859	150.683	30059	183.601	12%
O'Higgins	1.638.700	38.273	5.268	18	43.559	3%
Maule	3.029.610	5.894	49.012	87	54.992	2%
Bío Bío	3.706.870	133.498	8.685	134	142.317	4%
Araucanía	3.184.230	287.898	5.606	31930	325.434	10%
Los Ríos	1.842.950	21.437	15.969	83	37.489	2%
Los Lagos	4.858.360	871.942	254.549	511592	1.638.083	34%
Aysén	10.849.440	4.326.728	708.165	2.876.246	7.911.139	73%
Magallanes ²	13.229.110	7.614.592	527.345	910194	9.052.131	68%
Total	75.609.630	14.615.235	3.765.558	20.270.707	38.651.499	51%
Total %	100,0	19,3	5,0	26,8	51,1	51%

Fuente: Informe Catastral sobre las Propiedades Fiscales Administradas, División de Catastro de los Bienes del Estado, 2008

Notas:

1 Fuente: Censo 2002, INE

2 Esta superficie no contempla las aguas marítimas interiores hasta línea de costa, ni el territorio marítimo costero contemplado a partir de las Líneas de Base Recta. Decreto N° 416 del 14 de Julio de 1977 (Ministerio de Relaciones Exteriores). Excluye superficie de territorio Chileno Antártico ((1.250.000 km2).

3 Incluida Isla de Pascua (16.360 Has.) y Archipiélago Juan Fernández (14.750 Has.)

4 Síntesis de la Propiedad Fiscal Administrada, febrero 2010 (en actualización)

5 Superficies según Decretos de Creación y Diagnóstico Cartográfico/Jurídico MBN

6 Superficie actualizada al 07 de julio de 2011 (Números aproximados)

Tabla N° 15. Tenencia de la Propiedad Fiscal Administrada (valores y %)

Tenencia	Total Administraciones Nacionales					
	Urbanos		Rurales		Total	
	N° Inmuebles	Superficie m2	N° Inmuebles	Superficie Has.	N° Inmuebles	Superficie Has.
i. Concesiones uso gratuito	1.438	6.849.535,02	427	474.361,67	1.865	7.323.896,69
ii. Concesiones uso oneroso	205	134.923,36	94	113.929,32	299	248.852,68
iii. Arriendos	1.367	104.904.113,64	1.152	837.603,24	2.519	105.741.716,88
iv. Destinaciones	7.110	155.074.267,88	1.759	3.092.151,59	8.869	158.166.419,47
Radicaciones y Permisos de Ocupación	488	308.569,65	73	14.033,55	561	322.603,20
Tenencia Irregular Pública	2.587	4.252.035,26	761	144.666,43	3.348	4.396.701,69
TOTAL	13.195	271.523.444,81	4.266	4.676.745,80	17.461	276.200.190,61

Tenencia	Total Administraciones Nacionales					
	Urbanos		Rurales		Total	
	N° Inmuebles	Superficie m2	N° Inmuebles	Superficie Has.	N° Inmuebles	Superficie Has.
i. Concesiones uso gratuito	11%	3%	10%	10%	11%	3%
ii. Concesiones uso oneroso	2%	0%	2%	2%	2%	0%
iii. Arriendos	10%	39%	27%	18%	14%	38%
iv. Destinaciones	54%	57%	41%	66%	51%	57%
Radicaciones y Permisos de Ocupación	4%	0%	2%	0%	3%	0%
Tenencia Irregular Pública	20%	2%	18%	3%	19%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informe Catastral sobre las Propiedades Fiscales Administradas; División de Catastro de los Bienes del Estado, 2008

Nota: Tenencia Irregular Pública corresponde a todos aquellos inmuebles fiscales que están siendo utilizados por organismos públicos sin mediar un documento de administración emitido por el MBN

3. Antecedentes presupuestarios

El presupuesto del Ministerio es el siguiente:⁵⁹

**Tabla N° 16. Presupuesto inicial y ejecutado, 2007-2011
(Millones \$ 2012)**

Subt.	Clasificación Económica	2007		2008		2009		2010		2011	
		Inicial	Ejec.	Inicial	Ejec.	Inicial	Ejec.	Inicial	Ejec.	Inicial	Ejec.
	INGRESOS	15.482	23.333	16.418	42.259	17.659	28.119	28.120	51.183	30.625	31.136
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0	0	13	0	18
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD	1.915	2.222	2.075	2.907	2.308	3.426	2.924	3.946	2.594	5.266
07	INGRESOS DE OPERACION	515	1.143	677	1.054	759	1.122	947	733	808	627
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	117	150	163	252	189	219	201	253	202	211
09	APORTE FISCAL	8.080	8.439	8.849	29.234	10.124	5.894	19.765	29.256	22.731	11.496
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	3.919	4.191	3.757	8.451	4.216	16.129	4.220	16.707	4.228	13.226
12	RECUPERACION DE PRESTAMOS	936	1.105	897	361	62	1.329	62	275	62	292
15	SALDO INICIAL DE CAJA	1	6.083	1	0	1	0	1	0	1	0
	GASTOS	15.482	23.333	16.418	22.880	17.659	48.131	28.120	44.618	30.625	38.033
21	GASTOS EN PERSONAL	7.017	8.134	7.812	9.210	9.044	10.939	10.021	11.662	11.051	11.556
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.782	3.181	2.989	3.789	3.580	4.981	4.372	4.480	5.114	5.057
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	0	43	0	460	0	149	0	145	0	60
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	81	81	0	0	0	0	0	0
25	INTEGROS AL FISCO	1.003	1.338	961	1.815	1.058	10.963	1.058	6.109	1.060	3.168
29	ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	220	3.919	478	563	344	1.577	9.546	9.726	10.420	9.701
31	INICIATIVAS DE INVERSION	1.005	845	784	527	832	796	318	276	171	209
32	PRESTAMOS	853	11	818	1.687	57	218	57	382	57	449
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	2.601	3.172	2.493	4.612	2.744	18.332	2.746	11.677	2.751	7.624
34	SERVICIO DE LA DEUDA	1	415	1	136	0	175	1	161	1	209
35	SALDO FINAL DE CAJA	0	2.275	0	0	1	0	0	0	0	0
	RESULTADO	0	0	0	19.379	0	-20.012	0	6.565	0	-6.897

Fuente: Ministerio de Hacienda, Informe de Ejecución Trimestral años 2007 al 2011, DIPRES.

⁵⁹ Mayor detalle se encuentra en Anexo N°2.

El presupuesto inicial se ha duplicado en el periodo (97,8%), mientras que el ejecutado ha crecido un tercio respecto del anterior (33,4%). Ello ha significado que a través del tiempo, y particularmente en los años 2010 y 2011, se han validado los incrementos que en la práctica ocurrieron entre 2007 y 2009, mediante la modificación del presupuesto inicial, y que situaban al presupuesto ejecutado en los primeros años del periodo de evaluación prácticamente en el doble del valor del presupuesto inicial. Hacia el 2011 se llega a una situación en que el presupuesto inicial, vigente y ejecutado bordea los \$31.000 millones. Esta validación del nivel de gasto es positiva para la institución en la medida que racionalizaría la realización de gestiones adicionales a realizar durante el año para obtener presupuestos que no consideraban este tipo de actividades, sino que descansan en la gestión para obtener recursos caso a caso. El gran impulso de recursos para atender solicitudes de regularización (ver Figura N° 3), muestra que el costo de no resolución se reflejaba en grandes rezagos (20 o más meses para resolver un caso), y que la mayor destinación presupuestaria a saneamiento, reflejada en un crecimiento promedio de 178% para el periodo 2007-2011, al menos produjo los efectos esperados, de acortar sustantivamente los plazos de respuesta del MBN.

El Ministerio tiene importantes fuentes de recursos propios que provienen de ingresos por venta, arriendo y concesiones de bienes fiscales:

**Tabla N° 17. Ingresos propios, 2007-2011
(Millones \$ 2012)**

Ingresos	2007	2008	2009	2010	2011
Venta	5.021	8.639	17.829	16.375	12.723
Arriendo	2.200	2.890	3.407	3.945	5.266
Concesiones	0	173	275	298	446
Total	7.221	11.702	21.511	20.618	18.434

Fuente: DIPLAP MBN

Notas:

Venta corresponde a "Venta de Activos No Financieros" más ajustes de "Otros Ingresos Corrientes"

Arriendo corresponden a "Rentas de la Propiedad"

Concesiones se incluyen en "Venta de Activos no Financieros"

La variación promedio de los ingresos propios totales en el periodo 2007-2011 es 155%, observándose el mayor impulso el año 2009, registrándose la mayor variación anual (84%). A partir de ese año las ventas anuales (terrenos) se estabilizan sobre los \$12.000 millones, las concesiones superan los \$300 millones y la recaudación por arriendos crece sostenidamente, a tasas anuales promedio de 25%, llevando dichos ingresos a superar los \$5.200 millones el año 2011. Si bien estas cifras indican un importante esfuerzo por la generación de ingresos, ello no debe interpretarse como un indicador del éxito en la gestión de bienes fiscales, puesto que en la medida que el mandato principal del Ministerio consista en la correcta administración de dichos bienes, la maximización de los ingresos por recaudación no debe interpretarse como sinónimo de la maximización del valor social de dichos bienes.

El MBN no dispone de información sistematizada respecto del uso de concesiones o de propiedades en arriendo. Por ello, incrementos en los ingresos por estos conceptos no indican necesariamente una correcta destinación o administración del patrimonio fiscal.

En la tabla siguiente se presenta la distribución de la ejecución presupuestaria, por clasificación económica y año:

**Tabla N° 18. Distribución de la Ejecución presupuestaria, 2007-2011
(Porcentajes sobre total de gasto de cada año)**

Subt.	Denominaciones	2007	2008	2009	2010	2011
	Gastos	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
21	Gastos en Personal	34,9	40,3	22,7	26,1	30,4
22	Bs. y Ss. de Consumo	13,6	16,6	10,3	10,0	13,3
23	Prestaciones de Seguridad Social	0,2	2,0	0,3	0,3	0,2
24	Transferencias Corrientes	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0
25	Integros al Fisco	5,7	7,9	22,8	13,7	8,3
29	Adq. de Activos No Financieros	16,8	2,5	3,3	21,8	25,5
31	Iniciativas de Inversión	3,6	2,3	1,7	0,6	0,5
32	Préstamos	0,0	7,4	0,5	0,9	1,2
33	Transferencias de Capital	13,6	20,2	38,1	26,2	20,0
34	Servicio de la Deuda	1,8	0,6	0,4	0,4	0,6
35	Saldo Final de Caja	9,7	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia según datos Informe de Ejecución Trimestral años 2007 al 2011, DIPRES.

Consistente con la dinámica anterior, la ejecución presupuestaria se incrementó 63% (2007-2011), pasando de \$23.000 millones a 38.000 millones en dicho periodo. Esta ejecución se distribuye del siguiente modo:

El gasto en personal es el principal ítem de gasto, superando en promedio el 30% para el periodo 2007-2011, con valores máximos relativos el 2008 (40,3%) y mínimos relativos el 2009 (22,7%). Para el año 2011 alcanzó al 30,4% del total del gasto ejecutado. Por su parte, las transferencias de capital constituyen el siguiente ítem de gasto relevante, promediando 24% en el periodo evaluado. Estas transferencias corresponden a desembolsos por participación en los ingresos que se entregan a las regiones producto de la gestión de los bienes fiscales localizados en sus territorios (ventas y concesiones),⁶⁰ que al 2011 significó un 20% del gasto total ejecutado.

Un tercer ítem de gasto relevante son los Bienes y Servicios de Consumo, que promedian el 13% del gasto en el periodo (\$5.057 millones al 2011, con 13,3% del gasto ejecutado ese año). Estos recursos son utilizados principalmente para labores de ejecución de servicios externos (geomensura, estudios jurídicos) que apoyan o realizan el proceso productivo del Ministerio.

La institución no dispone de valoración del gasto a nivel de producto y subproducto, excepto para el subproducto "i. Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio", cuyo gasto reportado para el año 2010 fue de \$3.616 millones.

Los niveles de ejecución presupuestaria son altos para cada año, excepto el año 2008⁶¹, superando el 100% cada año. Señalando que existe la capacidad de ejecutar el presupuesto, medida básica de desempeño en la gestión presupuestaria. La dinámica de las transferencias de capital (a gobiernos regionales) explica el impulso a la sobre-ejecución presupuestaria.

⁶⁰ La proporción es 65% FNDR (para regiones), 25% a beneficio fiscal (ingresando a rentas generales de la nación) y 10% MBN (Ley N° 1.939, Título III, artículo 55, nota 3).

⁶¹ Para el 2008 la no ejecución de más de MM\$18 mil por concepto de Subsidio Cartera Ex ANAP explica la anormal baja ejecución del gasto (58%).

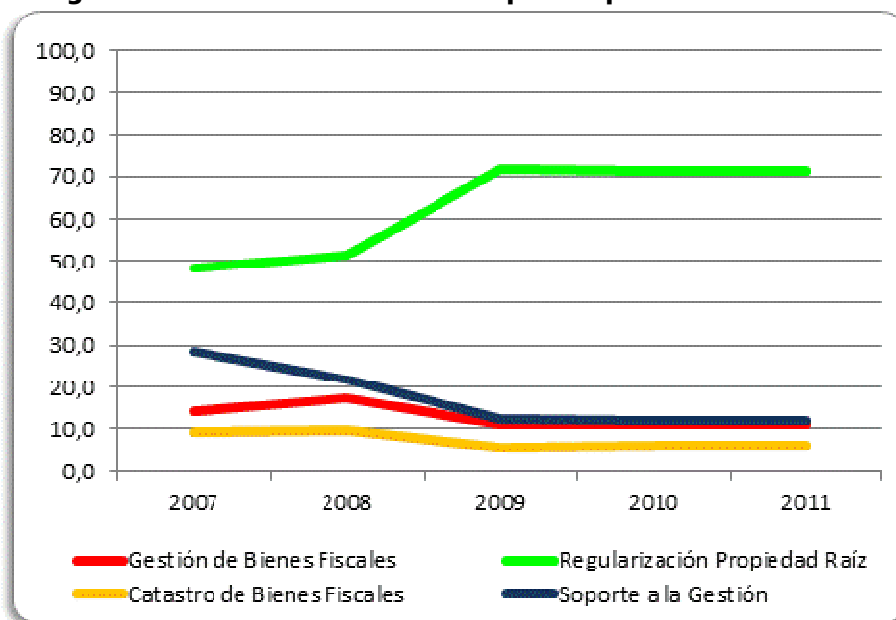
**Tabla N° 19. Nivel de Ejecución presupuestaria, 2007-2011
(Porcentajes Ejecutado sobre Vigente)**

Subt.	Denominaciones	2007	2008	2009	2010	2011
	Gastos	106,7	57,8	125,7	114,3	116,3
21	Gastos en Personal	101,1	98,6	100,5	99,6	99,5
22	Bs. y Ss. de Consumo	95,0	94,9	100,6	88,4	97,7
23	Prestaciones de Seguridad Social	100,0	101,0	127,6	141,3	+ 100
24	Transferencias Corrientes	-	-	-	-	-
25	Integros al Fisco	133,4	188,8	1.036,3	577,2	298,8
29	Adq. de Activos No Financieros	89,5	30,0	94,6	71,8	90,4
31	Iniciativas de Inversión	70,9	57,1	72,1	86,7	99,8
32	Préstamos	1,3	206,2	383,4	670,7	788,3
33	Transferencias de Capital	121,9	21,9	112,5	167,1	248,8
34	Servicio de la Deuda	99,8	99,2	100,0	100,0	100,0
35	Saldo Final de Caja	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia según datos Informe de Ejecución Trimestral años 2007 al 2011, DIPRES.

El presupuesto ejecutado respecto de productos estratégicos se dispone como estimación (reportada) para el agregado a nivel de "Línea de Acción", y se muestra en el gráfico siguiente:

Figura N° 4. Distribución del Presupuesto por Línea de Acción



Fuente: Elaboración propia sobre datos Informe de Ejecución Trimestral años 2007 al 2011, DIPRES.

Si bien en número de casos el servicio de Saneamiento (Regularización de la Propiedad Raíz) alcanza al 87% de la actividad del Ministerio, en términos presupuestarios se ha estabilizado alrededor del 71% del gasto anual ejecutado en los últimos tres años. Le siguen la Gestión de bienes fiscales (cerca de 11% en los últimos 3 años) y Catastro de bienes nacionales (en torno al 5,5% en los últimos 3 años). Por su parte, según datos del MBN, el gasto en gestión ha decrecido sistemáticamente desde 28,7% el 2007 hasta 11,7% el 2011. Este cambio porcentual ocurre debido a lo comentado sobre el impulso del gasto para saneamiento y, en menor medida, del gasto para

gestión de bienes y catastro. Esto hace que porcentualmente el soporte a la gestión se reduzca, no obstante en montos absolutos el gasto (devengado, \$ 2012) en subtitulo 21 y subtitulo 22 crece, 42% y 59% respectivamente.

Recursos significativos para el funcionamiento del Ministerio lo constituyen los Convenios de Fondos con terceros. En la actualidad estos recursos totalizan \$5.500 millones, distribuidos en 46 convenios que cubren 12 regiones, y son suscritos con GORES, Municipios, CONADI, INDAP, SUBDERE, IND, Ministerio de Energía.⁶² Sus objetivos son de diversa naturaleza, e incluyen la implementación de programas de regularización (rural), saneamiento de tierras en organizaciones y familias indígenas, capacitación de funcionarios municipales, promoción de oportunidades para el desarrollo de proyectos con energías renovables no convencionales, entre otros. El esfuerzo de gestión del Ministerio para la obtención de estos recursos, así como su administración (a cargo de la Unidad de Convenios), no es menor y refuerza su identidad como entidad ejecutora, desviando su foco del ámbito de la política sectorial. Ejemplo del impacto de la administración de estos convenios es que durante el 2011 el MBN tuvo que realizar gestiones específicas para el correcto cierre de convenios (transferencia, rendición de cuentas, etc.) en 28 de los 46 convenios, referidas a múltiples situaciones: tales como, solicitar reintegro de saldos no ejecutados, identificación de saldos no ejecutados de años anteriores, requerimiento de oficios para cierre formal de convenios, ampliación de plazos para total tramitación de inscripciones en CBR, modificaciones por extensión de metas y ampliación de beneficiarios, tramitación de resoluciones respectivas para cada caso, recepción de documentación de pagos por servicios en casos de saneamientos, resolver la ejecución de gastos sin convenio vigente (en municipio), reordenamiento de casos por carpetas mal ingresadas (en municipios).

⁶² Ver detalle en Anexo N°2.

4. Macro procesos de producción

Una visión panorámica de la relación entre productos estratégicos, procesos de negocio del Ministerio y su delegación (nivel central y regional) se presenta en la siguiente tabla. En ella también se identifica para cuáles Productos/Subproductos existe documentación de sus procesos:

Tabla Nº 20. Procesos de Negocio

Producto y Subproducto	Regional	Nivel Central	Documentación disponible
a) Gestión de Bienes Fiscales:			
Adquisición de inmuebles fiscales:			
i. Compras directas		X	
ii. Donaciones		X	
iii. Tramitación de herencias vacantes	X		X
iv. Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil	X		
v. Desafectaciones	X	X	
vi. Permutas			
Disposición de inmuebles fiscales:			
i. Venta directa	X	X	X
ii. Venta a través de propuesta pública	X	X	X
iii. Transferencias gratuitas	X	X	
iv. Títulos de dominio gratuitos	X	X	
Administración de inmuebles fiscales			
i. Concesiones gratuitas	X		
ii. Concesiones onerosas	X	X	
iii. Arriendos	X		X
iv. Destinaciones	X	X	
v. Afectaciones	s.i	s.i.	
vi. Servidumbre	s.i.	s.i.	
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	s.i.	s.i.	
b) Regularización de la Propiedad Raíz			
Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695):			
i. Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio	X	X63	X
ii. Saneamiento de Título de Dominio sin Subsidio			
c) Catastro de los Bienes Fiscales:			
Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado:			
i. Registro de la Propiedad Fiscal Administrada	X	X64	X

Fuente: DIPLAP MBN

⁶³ El nivel regional tramita los saneamientos. Al nivel central le corresponde el procesamiento de reposiciones o recursos en caso que sean interpuestos.

⁶⁴ Como se indica en la sección de procesos de trabajo, la información base se genera en regiones. La División de Catastro del Nivel Central sólo la agrega y obtiene estadísticas, además de dictar normas y procedimientos relativos al catastro.

La tabla anterior muestra que sólo dos productos radican sus procesos en el nivel central, compras directas y donaciones. Por su parte, al menos 5 subproductos (Tramitación de herencias vacantes, Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil, Permutas, Concesiones gratuitas, y Arriendos) son resueltos a nivel regional. El resto de los productos del Ministerio requieren el trabajo conjunto de ambos niveles, central y regional, para su resolución.

La tabla también indica que la sistematización y documentación de procesos es muy parcial. En particular, desde la implementación de Da Vinci se mapearon los procesos de sólo 5 subproductos (Tramitación de herencias vacantes, Venta directa y a través de licitación pública, Arriendos y Saneamiento de Título de Dominio),⁶⁵ quedando el resto (20 subproductos) sin pautas de trabajo (procesos y procedimientos) claramente definidas.

No obstante lo anterior, se debe señalar que la ejecución de cada uno de los subproductos está regida por normativas que se sustentan, por lo general, en el DL 1.939 y un conjunto amplio de Decretos Supremos.⁶⁶ Sin embargo, estos cuerpos legales no alcanzan niveles de procedimientos, por lo que la ejecución de procesos descansa de manera importante en prácticas históricas y las personas que las ejecutan.⁶⁷ Producto de esta situación, se dictaron dos instructivos internos que regulan aspectos claves del procedimiento de la mayoría de los productos y subproductos del Ministerio: la Orden Ministerial N°265 (2005), que fija criterios en materia de asignación de bienes raíces fiscales, y el Oficio Circular N°1 (2010), que imparte instrucciones sobre los requisitos de forma y fondo para la conformación de los expedientes de los casos.⁶⁸ Ambos instructivos resuelven parte de la falta de estandarización de procesos, pero no lo suficiente. Los criterios están enunciados a modo de variables a considerar, sin establecerse pautas más precisas (rangos, porcentajes, etc.), lo cual tiene como efecto que las aplicaciones de criterios varían a través de las regiones.⁶⁹ Por otra parte, el Oficio Circular N°1 (2010) se enfoca en el armado de los expedientes de modo que resulten adecuados para la tramitación desde el punto de vista de las unidades jurídicas, pero no explicita criterios de decisión. La Orden Ministerial N°265 no indica criterios para la adquisición de bienes fiscales. De este modo se observa una falta de formalización y estandarización de procesos, variabilidad en su ejecución a través de regiones, falta de criterios o reglas operativas precisas, y en definitiva dificultad para establecer estándares de operación. Sin dudas, esto reviste una debilidad importante para la gestión institucional.⁷⁰

Por su parte, la División de Catastro, ajena a los instructivos indicados, tiene bien establecidos sus procedimientos y documentación (manuales) para la ejecución de tareas que se desarrollan en regiones, para el subproducto "Registro de la propiedad fiscal administrada".

⁶⁵ Ver mapas de procesos en Anexo N°4. A estos 5 procesos se agrega el proceso (de soporte) del SIAC.

⁶⁶ En Anexo N°4 se presenta una relación de subproductos y normativas aplicables a cada caso.

⁶⁷ En las entrevistas se señaló que los funcionarios indican que "...así siempre se ha hecho" como argumento para justificar el tratamiento de los casos a resolver. Esta frase también indicaría un aspecto importante de la cultura organizacional, que según se indicó, explicaría parte de la resistencia al cambio frente a los rediseños de procesos impulsados en los últimos años.

⁶⁸ En los siguientes 10 subproductos (de un total de 19 subproductos): Compras de inmuebles por el fisco, Venta de inmuebles por el fisco, Donaciones, Permutas, Tránsferencias gratuitas, Desafectaciones, Afectaciones, Destinaciones, Concesiones onerosas, Concesiones gratuitas.

⁶⁹ El subproducto Arriendos cuenta con un Manual de procedimientos, orientado al manejo del sistema que lo soporta (SICAR), y es una guía útil una vez concedido el arriendo, pero no aplica para el proceso decisorio de asignación del beneficio (solicitud de arriendo). No hay otros productos que destaquen en este sentido. Como ya se indicó en la Tabla N° 15, el stock que se administra en arriendos alcanza a 2.519 propiedades, urbanas y rurales. Para el cálculo de costos unitarios se solicitó la información de arriendos, avalúos y superficie, indicando el MBN no disponer de avalúos en sistemas.

⁷⁰ Una medida del impacto de la no estandarización es la variabilidad en los plazos de respuesta a nivel regional. La desviación por tipos de regiones (norte, centro y sur) muestra diferencias entre 4% y 30% para un mismo producto (en este caso, saneamiento).

En general, los procesos del Ministerio no definen estándares de cumplimiento en términos de plazos, no obstante, en muchos casos la normativa sí lo establece,⁷¹ tanto para las actuaciones del Ministerio como de entidades externas (Conservadores de Bienes Raíces). Lo anterior es notorio, en la medida que el propio Ministerio señala a través de su página Web plazos de tramitación que son homogéneos entre 9 y 11 meses para toda postulación de regulación de la propiedad raíz,⁷² mientras que para las tramitaciones de gestión de bienes raíces no establece compromisos en términos de plazos.

La información disponible sobre plazos indica lo siguiente:⁷³

Tabla N° 21. Plazos en Gestión de Bienes Fiscales (2007-2009)

Producto / Subproducto estratégico	N° Total de cada servicio	Días promedio por servicio
Disposición de inmuebles fiscales:		
i. Venta directa	149	601
ii. Venta a través de propuesta pública	119	579
iii. Transferencias gratuitas	372	776
iv. Títulos de dominio gratuitos	557	621
Administración de inmuebles fiscales		
i. Concesiones gratuitas	383	360
ii. Concesiones onerosas	2	324
iii. Arriendos	834	282
iv. Destinaciones	142	348
v. Afectaciones	3	487
vi. Servidumbre	1	566
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	1	174
Total	2.563	475 ⁷⁴

Fuente: División Bienes Nacionales (reporte 2006-2009 término.xls)

Como se aprecia, los plazos para el periodo 2007-2009 promedian en general los 16 meses. Como se aprecia en la tabla N°14 la tramitación de la Disposición de inmuebles fiscales se a demoraba entre 19 meses (Venta a través de propuesta pública) y 26 meses (Transferencias gratuitas). Por otra parte, la Administración de inmuebles fiscales es más expedita: un Derecho de aprovechamiento de aguas se tramitaba en 6 meses y un Arriendo en 9 meses.

Según cifras disponibles, el saneamiento tardaba al 2007 en promedio 627 días corridos, plazos que se redujeron sustantivamente hacia el 2009, llegando a 275 días corridos para ejecución interna del servicio y 262 días corridos para ejecución externalizada.⁷⁵

⁷¹ D.L. N° 1.939 (Normas sobre Adquisición, Administración y Disposición de Bienes del Estado, 1977) establece los siguientes plazos: i) Solicitud de concesión: debe ser resuelta por el Ministerio en el plazo máximo de tres meses, contado desde su presentación; ii) Transferencia de concesión: el Ministerio debe autorizarla dentro de los 45 días siguientes a la recepción de la solicitud respectiva; iii) Incumplimiento grave de las obligaciones del concesionario: el Ministerio debe proceder a licitar públicamente en el plazo de 180 días corridos, contado desde la declaración, el contrato de concesión por el plazo que le reste.

⁷² Ver <http://www.bienesnacionales.cl/regularizacion-y-saneamiento/instrumentos-de-gestion/>.

⁷³ La institución no dispone de datos de plazos desagregados por tipo de producto o subproducto para los años 2010 y 2011.

⁷⁴ Corresponde al promedio ponderado.

⁷⁵ El DL 2.695 (Fija Normas para Regularizar la Posesión de la Pequeña Propiedad Raíz y para la Constitución del Dominio sobre ella) establece plazos para otros Servicios involucrados en el procedimiento, no para el MBN. Por ejemplo, establece

**Tabla Nº 22. Plazos para Regularización Propiedad Raíz (Saneamiento)
(Nº Total de días corridos promedio por servicio)**

Tipo Servicio	2007	2008	2009
Saneamiento	625	489	275
Saneamiento por Ejec. Indirecta	629	528	262
Total por año	627	516	278

Fuente: División Constitución Propiedad Raíz (reporte 2006-2009 saneamiento CBR.xls)

Estos datos contrastan con lo declarado en la página Web del Ministerio, en la cual se indica prácticamente para todos los subproductos de Bienes Nacionales un plazo de procesamiento acotado entre 9 y 11 meses. Ello, al menos, puede generar falsas expectativas en las personas que solicitan un determinado trámite y reclamos en el punto de contacto SIAC. Probablemente, lo que no se ha discriminado es el tiempo de procesamiento de cargo del Ministerio, que no incorporaría los tiempos que toma a otras instituciones públicas responder los requerimientos del Ministerio (por ejemplo, SII, SERVEL, SRCEI, DIFROL).⁷⁶

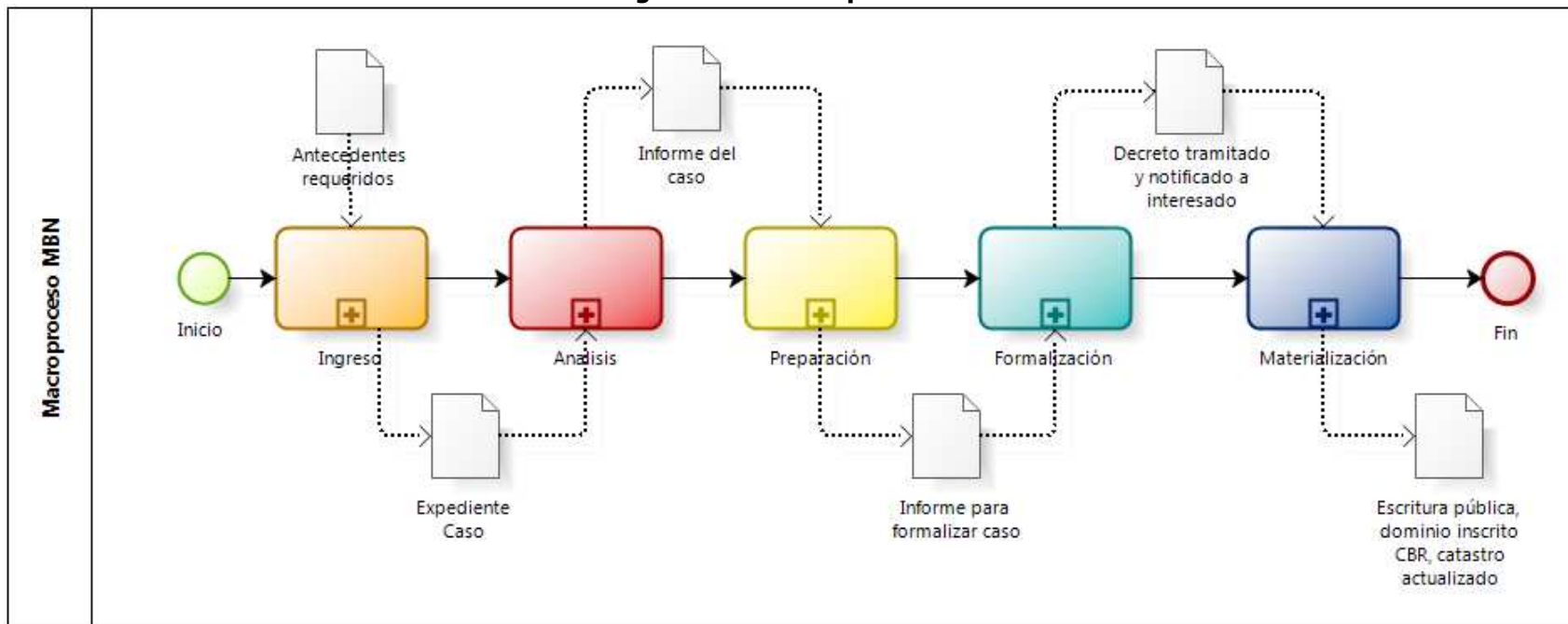
que el Servicio de Impuestos Internos deberá informar, dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de recepción del oficio respectivo, sobre el nombre, rol único tributario y domicilio de quien aparezca, según sus antecedentes, como propietario del inmueble. O que los conservadores de bienes raíces deberán practicar las inscripciones dentro del plazo máximo de 30 días, contado desde la fecha en que fueron requeridas.

⁷⁶ El análisis de productividad del Capítulo V aporta antecedentes al respecto.

4.1. Macroproceso MBN

El Macroproceso para todo producto / subproducto relacionado con la Gestión de Bienes Fiscales y Regularización de la Propiedad Raíz se presenta a continuación:

Figura N° 5. Macroproceso MBN



Fuente: elaboración propia, en base a la revisión de toda la documentación disponible.⁷⁷

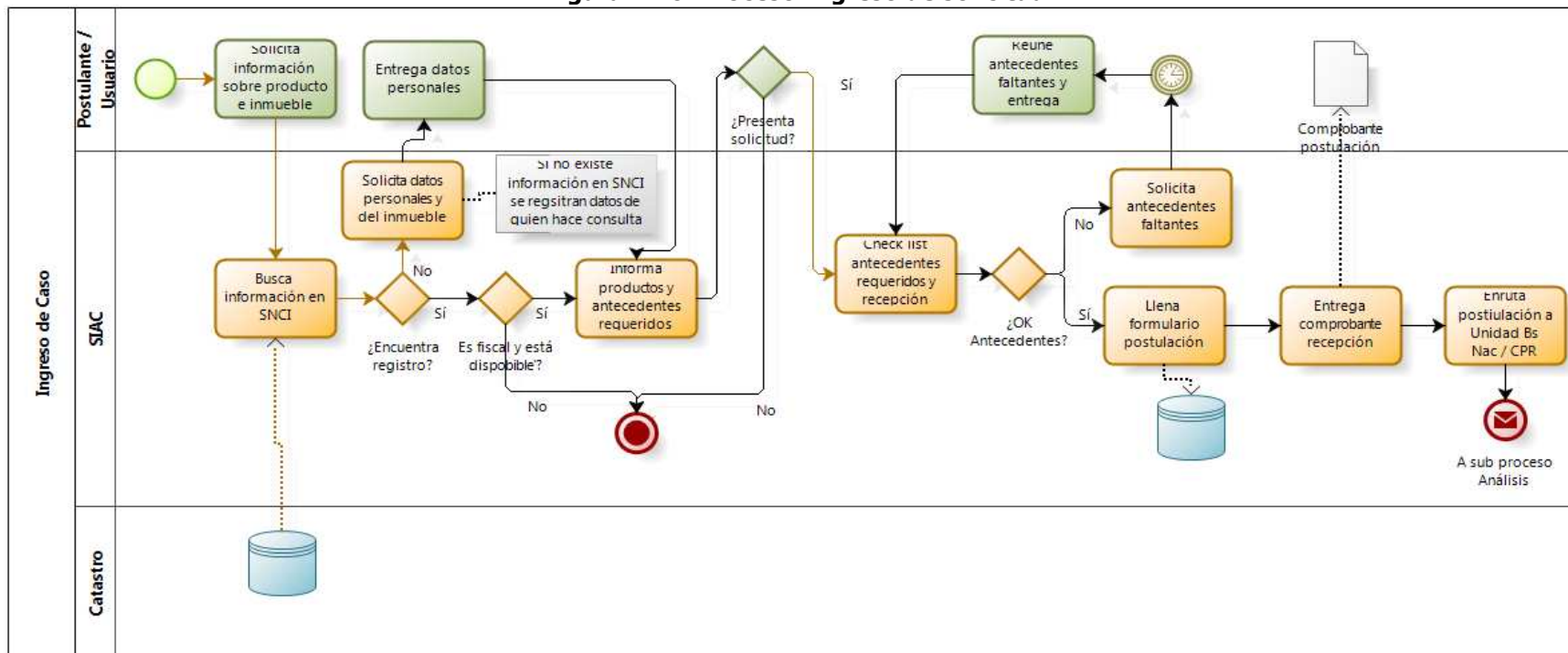
⁷⁷ Todos los modelos de procesos son elaborados por la consultora basándose en documentación normativa vigente y las entrevistas realizadas en el nivel central y regiones II, V, VI y X. Los modelos diagramados a continuación se enfocan en los 8 subproductos solicitados en los TDR para su evaluación de costos.

4.2. Procesos comunes para productos / subproductos

4.2.1. Ingreso de solicitud

Para cada producto / subproducto relacionado con Gestión de Bienes Fiscales y Regularización de la Propiedad Raíz se tiene, en general, un subproceso de Ingreso, que se representa en el siguiente modelo:⁷⁸

Figura N° 6. Proceso Ingreso de solicitud



En este proceso, acorde las entrevistas en regiones, se verifica el uso no regulado de horas profesionales para atención de consultas que no son filtradas por SIAC, instaurándose la práctica de atención de usuarios cuyos tiempos dependen de quien efectivamente atienda la consulta.

⁷⁸ Cuando corresponda, se indicará si existe diferencia. Por ejemplo, en el proceso de Venta con Licitación Pública, por su naturaleza, no existe ingreso de solicitudes, sino de propuestas.

4.2.2. Apelación

De manera similar, un subproceso de Apelación puede ocurrir cada vez que el postulante o beneficiario de determinado producto o servicio recibe una Notificación formal respecto de la tramitación de su solicitud. La apelación debe aportar antecedentes nuevos que pudieran modificar la decisión previamente tomada por la autoridad (SEREMI o Ministra, según corresponda). En general, las personas pueden apelar al valor fijado al bien inmueble (precio o renta) o a la modalidad de pago (al contado, en cuotas, con subsidio). Dicho subproceso se representa del siguiente modo:

Figura N° 7. Proceso Apelación



Para determinados productos existe en el subproceso de Preparación una variante que involucra a la Comisión Especial de Enajenaciones (una en cada región). El siguiente cuadro resume la intervención de dicha comisión:

Producto y Subproducto	¿Participa CEE?	
a) Gestión de Bienes Fiscales:		
Adquisición de inmuebles fiscales:		
i. Compras directas		No
ii. Donaciones		No
iii. Tramitación de herencias vacantes		No
iv. Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil		No
v. Desafectaciones		No
vi. Permutas	Sí	
Disposición de inmuebles fiscales:		
i. Venta directa	Sí	
ii. Venta a través de propuesta pública	Sí	
iii. Transferencias gratuitas	Sí	
iv. Títulos de dominio gratuitos	Sí	
Administración de inmuebles fiscales		
i. Concesiones gratuitas (C/P y L/P)		No
ii. Concesiones onerosas	Sí	
iii. Arriendos	Sí	
iv. Destinaciones		No
v. Afectaciones		No
vi. Servidumbre		No
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas		No
b) Regularización de la Propiedad Raíz		
Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio (DL 2695):		
i. Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio		No
ii. Saneamiento de Título de Dominio sin Subsidio		No
c) Catastro de los Bienes Fiscales:		
información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado:		
i. Registro de la propiedad fiscal administrada		n.a.

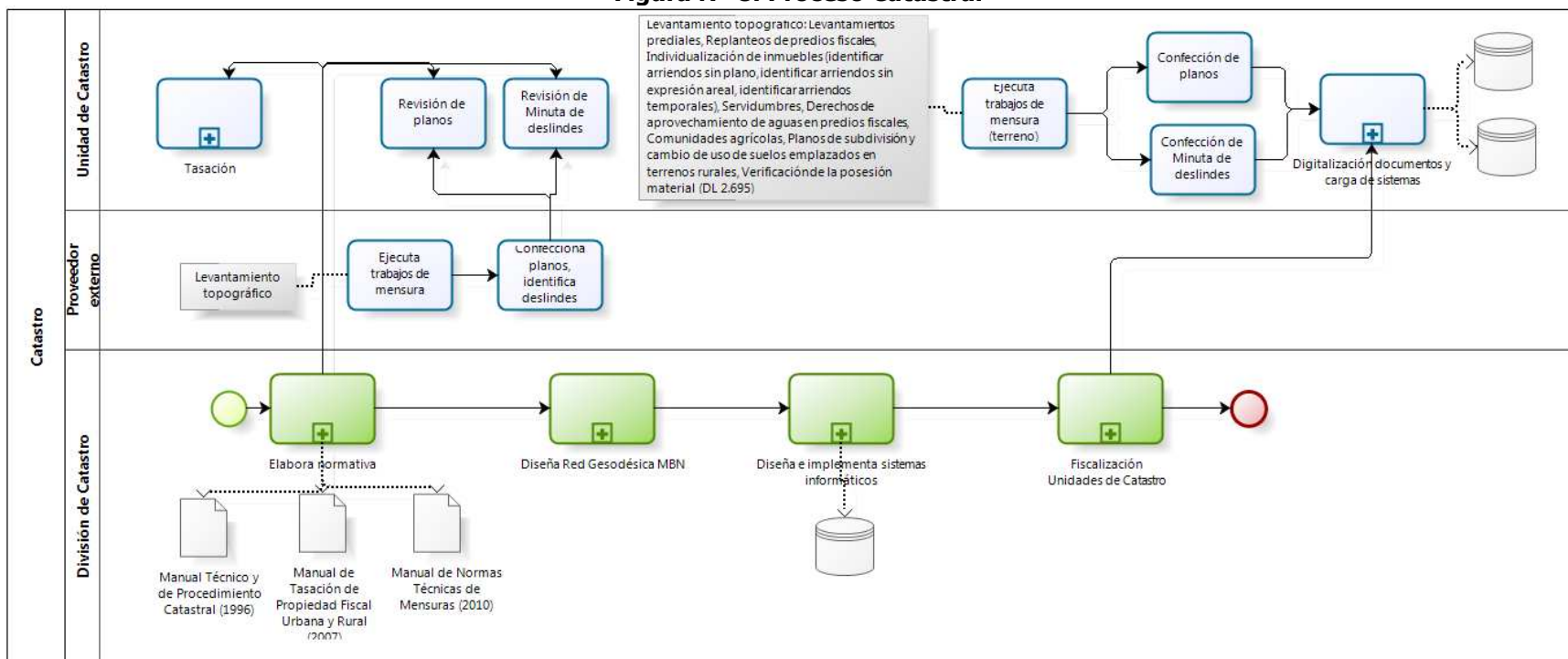
Fuente: Oficio Circular N°1, 17 Agosto 2010, Imparte instrucciones sobre requisitos de forma y fondo en expedientes. Subsecretario de Bienes Nacionales.

Nota: "n.a." es "no aplica"

En los modelos de procesos que se presentan a continuación se incorporan los diagramas de los subprocesos de Análisis, Preparación, Formalización y Materialización. Cuando corresponda se diferenciará el subproceso de Ingreso.

4.2.3. Catastro

Figura N° 8. Proceso Catastral



El modelo anterior indica que las labores de catastro tienen dos ámbitos diferenciados. Por un lado, el nivel central (División de Catastro) elabora la normativa necesaria (registro catastral, mensura, tasación), implementa las plataformas TI que soportan la operación descentralizada en regiones (SNCI, Sistema Nacional de Catastro Intranet; y Catastro Gráfico) y la red de datos geodésicos para una correcta georeferenciación durante las tareas de mensura y topografía. Finalmente, mediante labores de fiscalización en regiones a las Unidades de Catastro verifica la correcta aplicación de la normativa establecida. Por otro lado, las Unidades de Catastro en regiones ejecutan directamente las tareas de mensura, levantamiento topográfico, elaboración de planos y tasación, o bien, cuando son realizadas por profesionales externos validan dichos productos. Estas tareas en regiones son gatilladas en cada proceso que realizan las Unidades de Bienes Nacionales o Unidades de Regularizaciones, según sea el caso.

4.3. Procesos para la Gestión de Bienes

A partir de enero de 2004 el Ministerio de Bienes Nacionales implementó los procesos relativos a la Gestión Territorial, que en lo primordial significó que antes de dar curso a una petición o postulación para un bien raíz fiscal, se analiza la pertinencia y conveniencia territorial, jurídica y administrativa de dar curso a la postulación. Estos procesos están mapeados, como se indicó, para 4 subproductos (Tramitación de herencias vacantes, Venta directa y a través de licitación pública y Arriendos), cuyos flujogramas se presentan en Anexo N°4.

La visita a regiones (V, VI y X) permitió establecer que los rediseños propuestos por Soluziona (2007) y luego por Gestación (2008 y 2010-2011) no se han traducido en claras mejoras en la eficiencia operativa. Es opinión de esta consultora que los métodos utilizados para modelar y rediseñar procesos, al ser tratados a nivel central, adolecieron del necesario levantamiento desde el lugar de trabajo, por lo cual las acciones de validación de los equipos operativos, radicados en regiones, no resultaron satisfactorias. Por un lado, en la consultoría de Gestación del 2007-2008 las principales objeciones de los equipos de trabajo (regiones) es que las regiones pilotos definidas para validar los rediseños no reflejaban bien la realidad regional. Más tarde se verifica que la experiencia de estos equipos respecto de los rediseños propuestos fue la migración hacia un sistema informático que, en el caso de Da Vinci, presentó (y aún mantiene) serias dificultades funcionales (lentitud de conexión, bajo y variable up time,⁷⁹ rutas de trabajo que no corresponden a la realidad, entre otros). Los listados de transacciones 2011 generados por el sistema Da Vinci revela que las personas en regiones realizan sus labores y en algún momento del día digitan lo realizado. Esto es un conjunto de actividades necesariamente secuenciales y que involucran distintas instancias decisorias aparecen en Da Vinci como ejecutadas con segundos de diferencia.

Desde un punto de vista técnico no se entiende por qué la diagramación de procesos no se realizó con algún estándar comúnmente aceptado, como BPM. Los diagramas están elaborados en Visio, y el Ministerio los utiliza en formato imágenes, vale decir, no son modificables o actualizables a menos que se diagramen totalmente desde cero. Esta dificultad técnica no permite efectuar una adecuada gestión de procesos, tampoco está asignado el rol de mantención de procesos en el Ministerio, lo cual constituye una debilidad importante para la gestión moderna de servicios orientados al cliente.

4.4. Procesos para la Regularización de la Propiedad Raíz

Está mapeado el proceso de Saneamiento de Título de Dominio (ver flujograma en Anexo N°4). El mapeo y rediseño de este proceso consistió básicamente en documentar la tramitación legalmente establecida (procedimiento administrativo-normativo), orientado a buscar oportunidades de rediseño que permitieran reducir los tiempos de tramitación. En opinión de la consultora ello no se logró satisfactoriamente, tanto por los problemas de validación de los rediseños a nivel regional como por el hecho que posteriormente, a raíz de la demanda generada por damnificados del terremoto del 2010, la generación de un proceso express demostró que era factible reducir los tiempos a menos de la mitad del tiempo normal de tramitación a la fecha.

Los alcances señalados a la técnica de modelamiento de procesos del producto anterior son válidos también para este producto estratégico.

En general, los rediseños propuestos pusieron acento en la eliminación de instancias de decisión colectivas, como son los Consejos Consultivos, de nivel regional y central, en la idea de reducir los tiempos de proceso y bajo la hipótesis que su funcionamiento no era riguroso. La nueva

⁷⁹ Tiempo que un sistema está disponible de manera continua para realizar transacciones.

administración (2010) ha hecho funcionar estas instancias de manera más rigurosa, y todo indica que mejora la transparencia y la toma de decisiones, por cuanto es un cuerpo colegiado (Directivos de SEREMI o Directivos de Divisiones del nivel central MBN) que conoce del caso, discute los antecedentes, emite un fallo colectivamente, se registra en actas de sesión, y por ello, es trazable la decisión adoptada.

4.5. Procesos para Catastro Nacional de Bienes del Estado

La División de Catastro esencialmente elabora normas y procedimientos para llevar el catastro de los bienes estatales. Esto es, elabora manuales e instructivos a ser aplicados en regiones (SEREMI) por el encargado de catastro. Para la labor que se desempeña en regiones se dispone de la siguientes manuales:

- Manual de Normas Técnicas de Geomensura (2010): establece las condiciones de desarrollo y las exigencias técnicas para los trabajos de mensura que se realicen para el Ministerio. Indica qué tipo de profesionales están autorizados a realizar la geomensura, la normativa que deben cumplir, y en qué consiste el proceso de fiscalización y revisión. Esto último atendiendo a que la gestión territorial implica la adopción de servicios externalizados para los trabajos de mensura, por lo que el Ministerio realiza un conjunto de tareas que tienen por finalidad supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales en el aspecto técnico, esto es:
 - ✓ El cronograma de actividades del contrato.
 - ✓ Tipo de instrumental de ingeniería de medición, vehículos y otros instrumentos y tecnologías ofertados; y,
 - ✓ Profesionales competentes habilitados en el respectivo Registro Nacional de Contratistas, comprometidos en la ejecución.
 - ✓ Metodología y procedimiento propuestos.
- Manual de Tasación Rural y Tasación Urbana de Propiedad Fiscal (2007): destinado a definir criterios generales y específicos y, establecer una normativa uniforme para todo el Ministerio de Bienes Nacionales en relación a la tasación, para los efectos de la gestión del Ministerio en inmuebles fiscales, rurales o urbanos.
- Manual Técnico y de Procedimiento Catastral (1996): destinado a ordenar y normar la labor catastral que deben desarrollar las SEREMIS, los Departamentos Provinciales y el Nivel Central a través de la División de Catastro, para que el registro catastral permita generar información fidedigna y actualizada del patrimonio territorial fiscal.

Considerando que esta documentación fija procedimientos de trabajo, y que una parte significativa son realizados a través de servicios externalizados (como la geomensura), las entrevistas en regiones indican que se trata de procedimientos técnicos acordes a estándares internacionales, que aseguran la comparabilidad de registros. No obstante, se debe indicar que las tareas de auditoría interna a estos procesos, que realiza el nivel central a regiones, son limitadas y se realizan sobre una muestra pequeña cada año, alrededor de 80 casos en total para todo el país.⁸⁰ Estas auditorías se enfocan a verificar la correcta aplicación de las directrices sobre mensura, valoración y registro de la propiedad fiscal. Para ello se aborda no sólo la labor realizada por profesionales externos, sino también la labor que desempeñan los encargados de catastro y la relación de registros en el Ministerio (sistema SNCI, y ahora Catastro Gráfico) con aquéllos que oficialmente mantienen los Conservadores de Bienes Raíces.

Desde el punto de vista de gestión de la información se dispone en soporte físico, en custodia en

⁸⁰ Se solicitó información de producción a la División de Catastro, la cual no se entregó. Sin embargo, documentos oficiales (BGI, etc.) indican que esta división realiza aproximadamente 2.000 "actuaciones" por año. Esto significa que el porcentaje de casos auditados, en efecto, no superaría el 4%.

cada región, y en registro digital, en sistema SNCI y Catastro Gráfico, de todo el detalle respecto de una propiedad (ubicación, localización GPS, dimensión, propietario, actuaciones administrativas, transferencias, imágenes). Esta cualidad de disponibilidad de detalle fino a nivel de cada propiedad, sin embargo, no ha sido explotada desde un punto de vista más macro a efectos de guiar políticas de gestión territorial. Vale decir, el sistema de registro no tiene aún funcionalidades que permitan responder interrogantes tales como "cuántas propiedades de tales características existen en la provincia x". Por otro lado, desde el punto de vista del uso de la información no existen protocolos para solicitar información, por ejemplo, planos, de modo que su ubicación es costosa.

5. Cambios impulsados por los resultados de los procesos de PE y Evaluaciones

Los cambios en la estrategia del Ministerio, que se incuban a partir del 2007 y se impulsan desde el 2008, se tradujeron en dos esfuerzos de rediseño de procesos. El primero el 2007, con apoyo de la consultora CyS, y el segundo el 2008, con apoyo de la consultora Gestación.

El primer estudio se enfoca en 3 procesos de negocio (regularización de la propiedad raíz, administración y enajenación de bienes nacionales y adquisición de bienes nacionales), y destaca la alta segmentación de procesos, que se traduce en la intervención de diversas áreas y unidades con dependencia distinta en la operación de éstos, dificultando su gestión y la medición de sus resultados. Se indica, al mismo tiempo, que no se pudo contar con información estadística para establecer métricas de procesos.

El segundo estudio se enfoca en el rediseño de procesos de los 5 subproductos que posteriormente son implementados en Da Vinci. A pesar de la estrategia metodológica empleada (talleres participativos) la información de fuentes entrevistadas y documentación revisada señalan la dificultad para finalmente validar los rediseños,⁸¹ en parte debido a que el levantamiento y validación en terreno se efectuó en regiones no representativas del quehacer institucional.⁸² Además, los rediseños suponían la definición de roles no disponibles en el Ministerio, como encargado de levantamiento de planos en regiones, el uso intensivo de TIC, que implicaba la implementación de Da Vinci y, sobretodo, un proceso de apoyo al cambio de prácticas de trabajo. Esto último consistió, en la fase de implementación, en un conjunto de capacitaciones respecto del uso de Da Vinci. Finalmente, este sistema suponía la digitalización de la operación en el Ministerio, que implicaba abandonar la práctica de trabajar con expedientes físicos y, además, validar la utilización de archivos digitalizados, lo cual no ha ocurrido.

Este conjunto de dificultades han hecho que la implementación del rediseño no se haya llevado a cabo según lo esperado, y por lo tanto las ganancias en gestión no se han materializado acorde lo planeado. En la práctica, las entrevistas en regiones indicaron que las personas no utilizaban Da Vinci como workflow, y en cambio empleaban métodos de trabajo tradicionales para luego, al final del día, digitar lo realizado. Otros indican que el uso de Da Vinci "no se acomoda" a su forma de trabajo, significando con ello que no habían internalizado el cambio de procedimientos diseñado.

Los antecedentes que han llevado al MBN a escoger otra solución TI, distinta a Da Vinci,⁸³ indican que no sólo no tiene mucho sentido dedicar más recursos al desarrollo de una herramienta limitada (plataforma propietaria Lotus, serias dificultades para customizar reportes, lentitud e inestabilidad para realizar transacciones), sino que debe hacerse un esfuerzo serio de rediseño de procesos

⁸¹ Así quedó manifestado en el Ordinario N° 985 (2008) que la División de Bienes Nacionales remitió a la DIPLAP, donde señaló como una de las debilidades de la propuesta de rediseño de Gestación las regiones pilotos seleccionadas.

⁸² En efecto, al año 2008 las regiones piloto para testear los rediseños fueron las regiones Metropolitana y de Valparaíso. En esa oportunidad los rediseños se concentraron en Venta, Arriendo, Herencia Vacante y Saneamiento. Para estos productos dichas regiones eran buenas aproximaciones sólo en el caso de herencia vacante. Venta debiera haberse testeado en las regiones XV, I o II. Arriendos debiera haberse visto en las regiones II u VIII, y Saneamiento en las regiones X, VII o IV.

⁸³ Como se indicó previamente (página 61), RedHat jBPM.

centrado en los productos de mayor volumen (no es el caso de herencia vacante, y sí de Ventas, Transferencias gratuitas, Concesiones gratuitas, Arriendos, Destinaciones y Saneamiento), identificar bien los ajustes al diseño organizacional que ello implica (en estrategia, en personas, en procesos, en estructura organizacional, y en sistemas) y elaborar un plan de gestión del cambio que viabilice el tránsito hacia una nueva situación deseada. La idea que el mero cambio de sistemas informáticos va a forzar un cambio organizacional es una apuesta demasiado riesgosa (que no ha funcionado).

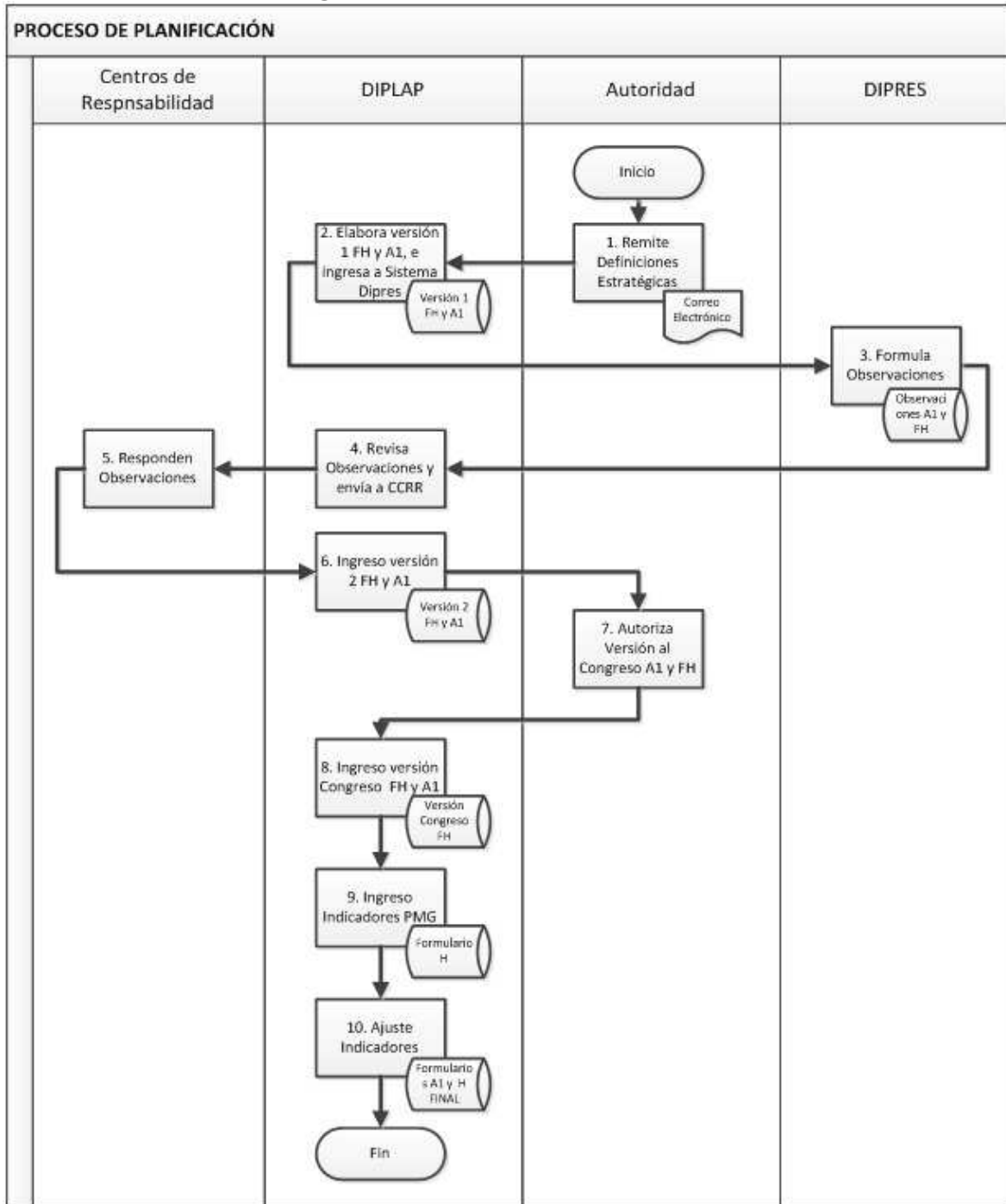
Durante el 2011 la consultora Gestación realizó un trabajo de apoyo a la Unidad de Informática de análisis de procesos para gestión de rezagos, proponiendo rediseños a 4 procesos (arriendo, venta, licitación y notificación y apelación). En esta ocasión la implementación incluye un plan de comunicación para apoyar la socialización y difusión de los rediseños. Se observa que los procesos de cambios de prácticas de trabajo requieren de estrategias de comunicación, pero sobretodo, trabajo en terreno para producir cambios en las formas de trabajo, uso de la tecnología, modificación de paradigmas y de las formas de entender el trabajo y su incidencia en la organización. Los procesos de cambio contenidos en los rediseños que ha impulsado el Ministerio desde el 2007 no han atendido bien estos aspectos, lo cual pone en riesgo el éxito del proceso de cambio esperado.

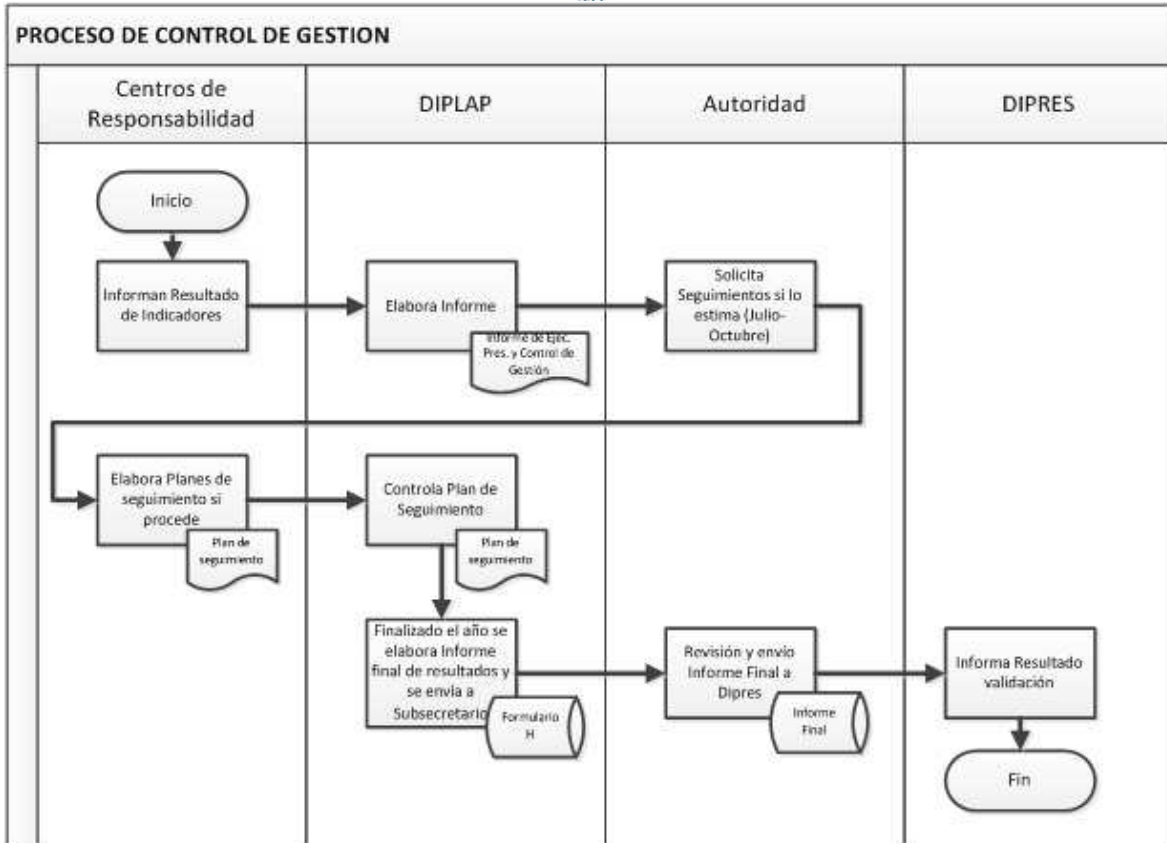
A lo anterior se debe indicar que los cambios en la estrategia ministerial, analizados en el capítulo anterior, no se reflejaron en nuevos procesos de planificación y desarrollo, impactando en nuevos procesos de negocios. En este sentido, los cambios de estrategia no fueron acompañados de cambios en la estrategia de implementación (procesos, recursos, métrica).

La planificación como actividad de diseño de la gestión de mediano plazo, debiese considerar horizontes compatibles con los periodos presidenciales (4 años mínimo), de modo que permita realizar ajustes de la organización a las nuevas orientaciones (objetivos, procesos, indicadores, recursos). En el Ministerio no se ha asumido este rol, y la DIPLAP se ha enfocado en la planificación operativa, que corresponde a la formulación de metas e indicadores relacionados al proceso presupuestario y el cumplimiento de PMGs. Lo anterior no se relaciona al mandato contenido en el Decreto 365, referido a la planificación del sector y el apoyo para la formulación de propuestas de política que el Ministro debe presentar al Presidente, según lo indica la ley orgánica del ministerio.

La planificación en el MBN se entiende acorde el siguiente esquema:

Figura Nº 9. Proceso de Planificación





Como se aprecia, estos diagramas del proceso de planificación reflejan un enfoque operativo, en términos que la función de planificación se despliega en la elaboración de instrumentos de control de gestión y sus indicadores, respecto de la relación con DIPRES. No se observa en esta visión de la planificación actividades con foco estratégico y de desarrollo del sector, ni de la institución (que corresponde al ámbito de desarrollo). Del análisis de indicadores se advierte que el proceso arriba descrito no conduce a la generación de indicadores estratégicos, claves en su vinculación con el cumplimiento de objetivos estratégicos, sino que de menor orden.

Finalmente, se identifica que el MBN inicio el 2007 la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que incluye los siguientes procesos: Monitoreo del Desempeño Institucional, Auditoría Interna, Capacitación, Compras y Contrataciones del Sector Público, Evaluación del Desempeño, Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, y el 2011 se incorpora Arriendo de Inmuebles Fiscales. A la fecha el MBN dispone de un Manual de Gestión de la Calidad (última versión de octubre 2011) que es la base para iniciar un proceso de certificación ISO. De los procesos anteriores, el SIAC, que contempla la planificación, implementación, medición y seguimiento del sistema para facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos, es el que se ha implementado en SEREMIs y apoya el ingreso de solicitudes al MBN. Este sistema, según la evaluación de procesos de la consultora, presenta debilidades en relación al perfil de los encargados de la atención (que derivan casos al backoffice) y la facilidad de uso de la aplicación TI que soporta las actividades (Da Vinci), razón por la cual no ha entregado aun los niveles de servicio esperados.

6. Análisis de la Medición del Desempeño: Indicadores de Desempeño y Gestión

6.1. Sistema de Planificación y Control de Gestión

El Sistema de Planificación del Ministerio/Subsecretaría se ha desarrollado como un sistema de los PMG llegando a estar actualmente certificado. El proceso certificado consiste básicamente en los pasos para definir anualmente las definiciones estratégicas de la institución, sin que se identifique un proceso de planificación estratégica que le dé sustento a dichas definiciones estratégicas.

Para el control de gestión se ha desarrollado un Sistema de Información de Gestión (SIG) que hasta el 2010 ha consistido en una página Excel que se elabora año a año con indicadores de los procesos y resultados de los productos estratégicos asociados a las Divisiones relacionadas con la generación de estos productos estratégicos y con indicadores de control de gestión asociados a las distintas Divisiones y Unidades de gestión de apoyo del Ministerio/Subsecretaría. Desde el 2011 la institución está desarrollando un sistema de información que remplazará a las planillas Excel anuales, pero hasta el 2011 se usó el proceso de elaboración de una página Excel, para el 2012 no se ha dispuesto de información al respecto.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen por División de los indicadores que existen en el SIG para el periodo 2007 a 2011 y su relación con los indicadores incorporados al Formulario H (consolidado años 2007 a 2011) y Convenios de Desempeño Colectivo (Consolidado años 2007, 2008 y 2011).⁸⁴

Tabla Nº 23. Indicadores del SIG. 2007-2011

División	Número de indicadores	Incorporación al Formulario H y CDC	Ámbito de Evaluación
de Producción			
Bienes Nacionales (DBN)	Total 29 indicadores: 4 para Adquisición, 9 para Disposición, 8 para Administración de inmuebles fiscales y 8 mixtos para Disposición y Administración de inmuebles fiscales.	20 se han incorporado en el Formulario H y 9 no. 25 no se han incorporado en CDC y 4 sí.	2 Resultado/Economía, 1 Resultado/Eficacia. 9 Producto/Eficacia, 1 Producto/Economía, 1 Producto/Calidad y 1 Producto/Eficiencia. 6 Proceso/Eficiencia, 6 Proceso/Eficacia y 2 Proceso/Economía.
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	Total 22 indicadores: 14 para Regularizaciones con subsidio y 10 no.	11 se han incorporado a Formulario H y 11 no. 3 se han incorporado a los CDC y 8 no.	6 Producto/Eficacia y 1 de Producto/Eficiencia 1 de Proceso/Calidad, 3 de Proceso/Calidad, 3 de Proceso/Economía, 6 de Proceso/Eficacia y 2 Proceso/Eficiencia.
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	Total de 6 indicadores	3 se han incorporado en el Formulario h y e, 3 no. Los 6 no se han incorporado a los CDC.	1 Proceso/Eficacia, 4 Producto/Eficacia 1 no identificado
de Apoyo			
División Administrativa (DIVAD)	Total de 45 indicadores de Apoyo a la Gestión	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	3 Producto/Eficacia y 1 de Producto/Calidad 6 Proceso/Eficiencia y 25 Proceso/Eficacia 10 no identificados
División de Planificación y	Total de 8 indicadores de	Ninguno ha sido incorporado	8 Proceso/Eficacia

⁸⁴ Se solicitó información de los CDC 2009 y 2010, la cual no fue entregada.

Presupuesto (DIPLAP)	Control de Gestión	al Formulario H y ninguno a los CDC.	
División Jurídica (DIJUR)	Total de 5 indicadores de Gestión Jurídica	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	5 Producto/Eficacia
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	Total de 3 indicadores de Catálogo Nacional de Información Territorial	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	2 Producto/Eficacia 1 Proceso/Eficacia
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	Total 30 indicadores de Gestión de Atención Usuarios	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	3 producto/Calidad y 2 Producto/Eficacia 2 Proceso/Eficacia 23 no identificados
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	Total de 9 Indicadores de Gestión de Auditoría	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	6 Producto/Eficacia y 1 Producto/Calidad 1 Proceso/Eficiencia y 1 Proceso/Eficacia
Unidad de Informática	Total de 2 indicadores	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	1 Producto/ Eficacia 1 Proceso/Eficacia
Unidad de Producción y Comunicaciones	Total de 5 indicadores de Gestión de Comunicaciones	Ninguno ha sido incorporado al Formulario H y ninguno a los CDC.	2 Producto/Eficacia 1 Proceso/Eficacia 2 no identificados

6.2. Indicadores de Desempeño y su cumplimiento: Formulario H y SIG

Los indicadores de desempeño que se han presentado año a año en el Formulario H se encuentran todos contenidos en el SIG. Su evolución y cumplimiento de las metas se presenta en el cuadro siguiente:⁸⁵

Tabla N° 24. Indicadores del Formulario H contenidos en el SIG

División	Cantidad de Indicadores	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento Global Anual ⁸⁶
Año 2007			
Bienes Nacionales (DBN)	10 indicadores: 1 de Adquisición, 5 de Disposición y 3 de Administración de inmuebles fiscales. Más 1 mixto de Disposición y Administración.	Todos cumplieron la meta anual y 9 de los 10 la sobrepasaron.	100%
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	4 indicadores: 3 Saneamiento (DL. 2695) y 1 Saneamiento (DL 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	3 indicadores cumplieron la meta anual, de los cuales 2 la sobrepasaron. 1 no tiene registro de la meta efectiva.	
Año 2008			
Bienes Nacionales (DBN)	7 indicadores: 1 de Adquisición, 2 de Disposición y 3 de Administración de inmuebles fiscales. Más 1 mixto de Disposición y Administración.	6 cumplieron la meta anual, de los cuales 5 la sobrepasaron. 1 no cumplió.	92%
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	1 indicador	Cumplió la meta anual y la sobrepasó.	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	5 indicadores: 4 Saneamiento (DL 2695) y 1 Saneamiento (DL 2695) con aplicación de política de	5 cumplieron la meta anual, de los cuales 1 la sobrepasó.	

⁸⁵ En Anexo N° 5 se puede ver el detalle de estos indicadores por año

⁸⁶ BGI de cada año.

subsidio (RPI)			
Año 2009			
Bienes Nacionales (DBN)	11 indicadores: 1 de Adquisición, 3 de Disposición y 4 de Administración de inmuebles fiscales. Más 3 mixtos de Disposición y Administración.	7 cumplieron la meta anual, de los cuales 6 la sobrepasaron. 4 no tienen reporte de la meta efectiva.	100%
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	2 indicadores	1 cumplió la meta anual. El otro no tiene reporte de la meta efectiva.	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	6 indicadores: 5 Saneamiento (DL 2695) y 1 Saneamiento (DL 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	3 cumplieron la meta anual, de los cuales 2 la sobrepasaron. 3 no tienen reporte de la meta efectiva.	
Año 2010			
Bienes Nacionales (DBN)	11 indicadores: 1 de Adquisición, 3 de Disposición y 5 de Administración de inmuebles fiscales. Más 2 mixtos de Disposición y Administración.	4 cumplieron la meta anual, de los cuales 3 la sobrepasaron. 1 no cumplió. 6 no tienen reporte de la meta efectiva.	100%
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	2 indicadores	1 cumplió la meta anual y la sobrepasó. El otro no tiene reporte de la meta efectiva.	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	4 indicadores: 3 Saneamiento (DL 2695) y 1 Saneamiento (DL 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	3 cumplieron la meta anual, de los cuales 2 la sobrepasaron. 1 no tiene reporte de la meta efectiva.	
Año 2011			
Bienes Nacionales (DBN)	9 indicadores: 1 de Disposición, más 3 mixtos de Disposición y Administración.	Ningún indicador tiene reporte de la meta efectiva	Sin Información
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3 indicadores	Ningún indicador tiene meta deseada establecida.	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	1 indicador: Saneamiento (DL 2695)	No tiene reporte de la meta efectiva.	

Fuente: Elaboración propia sobre fichas de cumplimiento de Formularios H y SIG anuales.

En cada año existen indicadores de productos estratégicos que no se incorporaron al Formulario H. El cuadro siguiente resume la situación:⁸⁷

Tabla N° 25. Indicadores de productos estratégicos no incorporados al Formulario H

División	Número de Indicadores	Situación de las Metas Deseadas y Efectivas
Año 2007		
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	1 indicador	Este indicador tiene meta deseada, pero no tiene meta efectiva
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2 indicadores: 1 Saneamiento (DL 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	Los dos indicadores no tienen meta deseada ni efectiva
Año 2008		
Bienes Nacionales (DBN)	7 indicadores: 1 de Adquisición, 2 de Disposición y 2 de Administración de inmuebles fiscales. Más 2 mixtos de Disposición y Administración.	Todos los indicadores tienen meta deseada, pero no tienen meta efectiva
Catastro Nacional de los	1 indicador	

⁸⁷ Ver detalle en Anexo N° 5.

Bienes del Estado (DICAT)		
Año 2009		
Bienes Nacionales (DBN)	7 indicadores: 1 de Adquisición, 3 de Disposición y 3 de Administración de inmuebles fiscales.	Todos los indicadores tienen meta deseada, pero no tienen meta efectiva
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	1 indicadores	
Año 2010		
Bienes Nacionales (DBN)	4 indicadores: 2 de Disposición y 2 de Administración de inmuebles fiscales.	Todos los indicadores tienen meta deseada, pero no tienen meta efectiva
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	2 indicadores	
Año 2011		
Bienes Nacionales (DBN)	2 indicadores: 1 de Disposición y 1 mixto de Disposición y Administración.	Los dos indicadores tienen meta deseada, pero no tienen meta efectiva
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3 indicadores	1 indicador tiene meta deseada, pero no meta efectiva 2 indicadores no tienen meta deseada ni efectiva
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	7 indicadores: 3 Saneamiento (DL 2695) y 4 Saneamiento (DL 2695) con subsidio	6 indicadores tienen meta deseada pero no efectiva. 1 indicador no tienen meta deseada ni efectiva

Para tener una idea clara de cómo ha sido la evolución del cumplimiento de las metas en el periodo de evaluación se presenta el cuadro siguiente considerando sólo los años 2007 al 2010, ya que para el 2011 no se tiene meta efectiva.

Tabla N° 26. Indicadores del Desempeño 2007 a 2010

2007	2008	2009	2010
1.1 Adquisición de inmuebles fiscales: - 1.1.3 Tramitación de herencias vacantes			
Producto/Eficacia 1.1.3.1. Porcentaje de inmuebles denunciados como herencia vacante aceptados a tramitación por el MBN ingresados al SRCeI para tramitación de posesión efectiva a nombre del Fisco.	Producto/Eficacia 1.1.3.1. Porcentaje de inmuebles denunciados como herencia vacante aceptados a tramitación por el MBN ingresados al SRCeI para tramitación de posesión efectiva a nombre del Fisco.	Producto/Eficacia 1.1.3.1. Porcentaje de inmuebles denunciados como herencia vacante aceptados a tramitación por el MBN ingresados al SRCeI para tramitación de posesión efectiva a nombre del Fisco.	Producto/Eficacia 1.1.3.1. Porcentaje de inmuebles denunciados como herencia vacante aceptados a tramitación por el MBN ingresados al SRCeI para tramitación de posesión efectiva a nombre del Fisco.
Cumplimientos: 2007 - 2008: Sí Cumplen; 2009 - 2010: Tienen metas deseadas, pero sin metas efectivas.			
	Producto/Eficacia 1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resueltas.	Producto/Eficacia 1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resueltas.	Producto/Eficacia 1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resueltas.
Cumplimientos: 2008: Sí Cumple. 2009 - 2010: Tienen meta deseada, pero sin metas efectivas.			
1.2. Disposición de inmuebles fiscales - 1.2.1 Ventas Directa			
Producto/ Economía 1.2.1.1. Porcentaje del valor de venta de los inmuebles en relación a su avalúo fiscal			
Cumplimientos: 2007: Sí Cumple su meta.			
Producto/ Eficacia	Producto/ Eficacia	Producto/ Eficacia	Producto/ Eficacia

1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas
Cumplimientos: 2007 - 2008 - 2009: Sí cumplen; 2010: Tiene meta deseada, pero sin meta efectiva.			
Producto/Calidad 1.2.1.3. Tiempo promedio de tramitación de ventas entre ingreso de solicitud de ésta y el trámite concluido			
Cumplimientos: 2007: Sí Cumple su meta.			
Resultado Final/Eficacia 1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos	Resultado Final/Eficacia 1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos	Resultado Final/Eficacia 1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos	Resultado Final/Eficacia 1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos
Cumplimientos: 2007 - 2008: Sí cumplen las metas; 2009 - 2010: presentan metas, pero sin información de cumplimiento.			
1.2. Disposición de inmuebles fiscales – 1.2.3 Transferencias Gratuitas			
Proceso / Eficacia 1.2.3.1. Porcentaje de inmuebles transferidos gratuitamente fiscalizados respecto de aquéllos programados fiscalizar.			
Cumplimientos: 2007: Sí Cumple su meta.			
1.2. Disposición de inmuebles fiscales – 1.2.4. Títulos de Dominio Gratuito			
		Producto / Eficiencia 1.2.4. Porcentaje de casos de regularizaciones ingresadas al CBR.	Producto / Eficiencia 1.2.4. Porcentaje de casos de regularizaciones ingresadas al CBR.
		Cumplimientos: 2009 - 2010: Sí cumplen las metas.	
1.2. Disposición de inmuebles fiscales – 1.3.1. Concesiones Gratuitas			
Proceso / Eficacia 1.3.1.1. Porcentaje de inmuebles en concesión de uso gratuita fiscalizados en relación a aquéllos programados a fiscalizar.			Proceso / Eficacia 1.3.1.1. Porcentaje de inmuebles en concesión de uso gratuita fiscalizados en relación a aquéllos programados a fiscalizar.
Cumplimientos: 2007: Sí cumple la meta.			Cumplimientos: 2010: tiene meta deseada, pero sin meta efectiva.
1.2. Disposición de inmuebles fiscales – 1.3.2. Concesiones Onerosas			
Resultado / Economía 1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado / Economía 1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado / Economía 1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado / Economía 1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar
Cumplimientos: 2007: Sí cumple la meta; 2008 - 2009: No cumple las metas; 2010: Aparece meta deseada, pero sin información de meta efectiva.			
1.3. Administración de inmuebles fiscales - 1.3.3. Arriendos			
	Proceso / Eficiencia 1.3.3.1. Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes	Proceso / Eficiencia 1.3.3.1. Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes	Proceso / Eficiencia 1.3.3.1. Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes
	Cumplimientos: 2008: Sí cumple; 2009 - 2010: Tiene meta deseada, pero sin información		

de meta efectiva.			
		Producto / Eficacia 1.3.3.3. Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T-1	Producto / Eficacia 1.3.3.3. Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T-1
Cumplimientos: 2009 - 2010: Sí cumple las metas.			
Proceso / Economía 1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso / Economía 1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso / Economía 1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso / Economía 1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados
Cumplimientos: 2007 - 2008 - 2009 - 2010: Sí cumple las metas;			
1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales) - 1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas			
Producto / Eficacia 1.4.1.3. Porcentaje de solicitudes totales sobre inmuebles fiscales para consolidación de dominio, proyectos productivos y sociales totalmente tramitadas			
Cumplimientos: 2007: Sí cumple			
	Producto / Eficacia 1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto / Eficacia 1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto / Eficacia 1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas
Cumplimientos: 2008 - 2009 - 2010: Sí Cumple las metas;			
		Proceso / Eficacia 1.4.1.5. Porcentaje de bienes que se Normalizan respecto del universo de bienes fiscalizados en situación irregular.	
Cumplimientos: 2009: Sí cumple su meta.			
			Producto / Eficacia 1.4.1.6. Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación Irregular
Cumplimientos: 2010: No cumple su meta;			
2.1. Regularización Títulos de Dominio - 2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)			
Producto / Eficacia 2.1.1.1. Porcentaje de regularizaciones de títulos de dominio realizadas respecto del universo de regularizaciones pendientes de competencia del Ministerio de Bienes			

Nacionales			
Cumplimientos: 2007: tiene meta deseada, pero sin meta efectiva.			
Resultado / Eficacia 2.1.1.2. Porcentaje de casos en rezago de la regularización resueltos o ingresados al Conservador de Bienes Raíces.			
Cumplimientos: 2007: Sí Cumple su meta.			
Producto / Calidad 2.1.1.3. Tiempo promedio de tramitación de regularización de personas al RPI aceptadas por el MBN desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio.			
Cumplimientos: 2007: Sí Cumple su meta.			
	Producto / Calidad 2.1.1.4. Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.	Producto / Calidad 2.1.1.4. Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.	Producto / Calidad 2.1.1.4. Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.
Cumplimientos: 2008 - 2009 - 2010: Sí cumple las metas.			
	Proceso / Eficiencia 2.1.1.5. Porcentaje de solicitudes MBN aceptadas a trámite pendientes de saneamiento.	Proceso / Eficiencia 2.1.1.5. Porcentaje de solicitudes MBN aceptadas a trámite pendientes de saneamiento.	
Cumplimientos: 2008: Sí cumple; 2009: Tiene meta deseada, pero sin meta efectiva.			
	Proceso / Eficacia 2.1.1.6. Porcentaje de solicitudes ingresadas que no concluyen el trámite de Saneamiento.	Proceso / Eficacia 2.1.1.6. Porcentaje de solicitudes ingresadas que no concluyen el trámite de Saneamiento.	
Cumplimientos: 2008: Sí cumple; 2009: sólo con meta deseada, sin meta efectiva.			
	Proceso / Eficacia 2.1.1.7. Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante.	Proceso / Eficacia 2.1.1.7. Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante.	Proceso / Eficacia 2.1.1.7. Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante.
Cumplimientos: 2008 - 2009 - 2010: Sí cumplen las metas.			
		Proceso / Eficacia 2.1.1.8. Porcentaje de solicitudes de saneamiento aceptadas a trámite tramitadas.	Proceso / Eficacia 2.1.1.8. Porcentaje de solicitudes de saneamiento aceptadas a trámite tramitadas.
Cumplimientos: 2009 - 2010: Sí cumplen las metas.			
2.1. Regularización Títulos de Dominio - 2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio			

(RPI)			
Producto / Eficacia 2.1.2.1. Porcentaje de subsidios notificados a postulantes de regularización que se ubican en o bajo la línea de pobreza en el programa sectorial.			
Cumplimientos: 2007: Sí Cumple su meta.			
	Proceso / Eficacia 2.1.2.4. Porcentaje de subsidios asignados a postulantes de mayor vulnerabilidad que solicitan saneamiento con presupuesto sectorial.	Proceso / Eficacia 2.1.2.4. Porcentaje de subsidios asignados a postulantes de mayor vulnerabilidad que solicitan saneamiento con presupuesto sectorial.	Proceso / Eficacia 2.1.2.4. Porcentaje de subsidios asignados a postulantes de mayor vulnerabilidad que solicitan saneamiento con presupuesto sectorial.
Cumplimientos: 2008: Sí cumple; 2009 - 2010: sólo con meta deseada, sin la efectiva.			
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales - 3.1.2. Inventario Georreferenciado de la Edificación Pública Fiscal.			
	Producto / Eficacia 3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto / Eficacia 3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto / Eficacia 3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública
Cumplimientos: 2008: Sí cumple; 2009 - 2010: sólo con meta deseada, sin la efectiva.			
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales - 3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.			
		Producto / Eficacia 3.1.4.1. Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral.	Producto / Eficacia 3.1.4.1. Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral.
Cumplimientos: 2009 - 2010: Sí cumplen las metas.			

En este cuadro,⁸⁸ bajo cada línea de cada indicador se ha incluido una línea donde se indica si la meta efectiva cumple con la meta deseada para cada año. La síntesis del comportamiento del panel de indicadores comprometidos en el periodo 2007-2010 es la siguiente:

Nº indicadores	2007	2008	2009	2010
Form. H en cada año	14	13	18	17
Cumplimiento ≥ 100%	11	9	7	8
Cumplimiento < 100%	2	4	3	1
Sin meta efectiva	1	0	8	8
% Cumplimiento anual	79%	69%	39%	47%
% No cumplimiento anual	14%	31%	17%	6%

⁸⁸ Lo presentado en el cuadro incluye el resultado de la solicitud realizada al Ministerio para que investigara si en el SIG se seguían midiendo los indicadores de desempeño aunque no se declararan en el Formulario H.

El panel de indicadores propuestos en los Formularios H en el periodo 2007 - 2010 se compone de un total de 29 indicadores, variando año a año entre un mínimo de 13 (2008) y un máximo de 18 (2009) indicadores con metas comprometidas. Del total de 29 indicadores, 4 (14%) se mantuvieron a través del cuatrienio 2007 a 2010,⁸⁹ y sólo 1 de éstos dispone de información completa (meta deseada y efectiva) para todo ese periodo.⁹⁰

Considerando lo anterior, la evaluación del grado de cumplimiento de metas del MBN que se puede realizar es totalmente parcial, y en rigor sólo puede hacerse año a año, no para un periodo como el evaluado (2007-2011). Si se considera año a año, el resultado medido es discreto, pues el porcentaje de cumplimiento de metas parte en 79% el 2007, y decrece hasta el 2009, año en que el porcentaje de indicadores que logra cumplir alcanza sólo al 39%, y al año siguiente (2010) se logró remontar en el nivel de cumplimiento de metas, lográndose para el 47% de los indicadores. El porcentaje de no cumplimiento medido varía entre 6% (2010) y 31% (2008), siendo este último atribuido específicamente al no cumplimiento de la recaudación de ingresos por concepto de concesiones y a la no resolución de casos de saneamientos. Para el año 2010 el 47% de los indicadores comprometidos (8 de 17) no presentan meta efectiva, lo cual distorsiona el porcentaje de "no cumplimiento", probablemente subestimándolo.

El análisis de los indicadores también muestra que 21 de los 29 indicadores en al menos un año presentaron un cumplimiento por sobre 100%, sobrepasando la meta deseada. Aunque sólo 2 indicadores presentan dicho comportamiento de manera sistemática, vale decir, en tres o más años superan la meta comprometida: "1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados", y "1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas". Los datos sugieren que en ambos casos se trata de metas que han sido establecidas de manera conservadora o poco desafiante. En el primer caso (indicador 1.3.3.5.), la meta comprometida es 100% cada año y siempre es superada: 116% (2007), 139% (2008), 148% (2009) y 134% (2010), atribuyéndose a una estimación conservadora de los ingresos proyectados. Este indicador por su naturaleza no debiera presentar este comportamiento, y considerando que existen arriendos morosos es evidente que la proyección de ingresos por arriendos es la variable poco exigente, en cuyo cálculo se ha descontado la tasa de morosidad. En el segundo caso (indicador 1.4.1.4.), la meta claramente es poco exigente: 40% (2008), 41% (2009) y 49% (2010), y se relaciona al bajo dominio que el Ministerio aun presenta en la gestión de sus procesos operativos.

La volatilidad de los indicadores, esto es que no se mantuvieran de manera sostenida a través de los años, no se relaciona con la estabilidad de los objetivos estratégicos. De hecho, no se observan cambios sustantivos en los objetivos en el periodo que justifique modificar los indicadores de desempeño, considerando que este periodo (2007 al 2010) corresponde a un periodo de Gobierno (2006-2010) que fijó sus lineamientos de política para todo el mandato sin evidencias que hayan cambiado. Por tanto, se esperaría mayor estabilidad de los resultados a medir y de los indicadores pertinentes a utilizar.

Respecto al 2011 y 2012, que corresponde al periodo de Gobierno actual sí se observan cambios relevantes en los lineamientos de política y por tanto, es esperable que cambien las definiciones estratégicas tal como lo han hecho, pero igualmente se observa que ya transcurridos dos años de Gobierno no se ha logrado una definición y coherencia total de la misión con los objetivos, productos estratégicos e indicadores, tal como se muestra en este capítulo y el anterior. En el cuadro siguiente se presenta la evolución y análisis de los indicadores definidos en el Formulario H del 2011 y 2012, además de otros indicadores del tipo incluidos en el SIG del 2011.

⁸⁹ Siendo este el periodo más largo con que se contó con información completa.

⁹⁰ Ese indicador es "1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados".

Tabla N° 27. Indicadores del Desempeño 2011 y 2012

Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición
División Bienes Nacionales (DBN): Indicadores SIG: FH2011			
1.1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.1. Compras Directas	1.1.1.1. Porcentaje ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas respecto del total de ofertas de compra recepcionadas	Resultado/ Eficacia
1.1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resulta	Producto/ Eficacia
1.2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.6. Tiempo promedio total de demora del proceso de Venta	Proceso/ Eficiencia
1.2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	Producto/ Eficacia
1.2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Producto/ Economía
1.2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.2. Ventas a través de propuesta pública	1.2.2.1. Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T	Proceso/ Economía
1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso/ Economía
1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.7. Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones.	Proceso/ Eficacia
1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto/ Eficacia
1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.6. Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación Irregular	Producto/ Eficacia
División Bienes Nacionales (DBN): Indicadores SIG que no están en FH2011			
1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.8. N° de inmuebles detectados a través de fiscalizaciones en el año T, factibles de ser licitados.	Producto/ Eficacia

División Bienes Nacionales (DBN): FH 2012			
Adquisición de inmuebles fiscales		Porcentaje ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas respecto del total de manifestaciones de venta recepcionadas	Resultado Intermedio/ Eficacia
Disposición de inmuebles fiscales	Ventas Directas	Porcentaje de ventas directas ingresadas el año (T-1) concluidas en el año T	Producto/ Eficacia
Disposición de inmuebles fiscales	Ventas por Propuesta Pública	Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T	Producto
Administración de inmuebles fiscales	Arriendos	Tiempo promedio de tramitación de arriendos y renovaciones desde su inicio hasta su ingreso al SICAR	Producto/ Calidad
Administración de inmuebles fiscales	Bienes Nacionales Protegidos	Porcentaje de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración (para fines de investigación científica, turismo sustentable, educación ambiental, etc.) en relación a lo comprometido para el cuatrienio	Producto/ Eficacia
<p>Comentarios a Indicadores de División Bienes Nacionales (DBN): Respecto al indicador mixto que está en SIG, pero no en el Formulario H, se estima que este indicador mejora la medición del producto, al respecto en el análisis de los indicadores se hace una propuesta en esta misma línea.</p> <p>Respecto a la evolución de los indicadores del 2011 al 2012 se considera positivo que se eliminaran los indicadores mixtos, pero igualmente los indicadores definidos se estima que no son un buen medidor del producto, por ejemplo, en el caso de adquisición sólo hay un indicador referido a Chaitén y no hay otros referidos a todo el quehacer en el resto del país y faltan indicadores de tiempo de tramitación; en el caso de Disposición y en lo específico Ventas faltan indicadores ingresos y tiempos de tramitación, en el caso de administración y en lo específicos arriendos faltan indicadores de ingresos, morosidad, etc. La propuesta de indicadores incluye este tipo de indicadores.</p>			
División Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT): Indicadores SIG: FH2011			
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.2. Inventario Georreferenciado de la Edificación Pública Fiscal.	3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciada inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto/ Eficacia
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.1. Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral	Producto/ Eficacia
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.2. Porcentaje nuevas disposiciones de propiedad fiscal ingresados al Sistema de Catastro Gráfico con tratamiento de Folio Real	Producto/ Eficacia
División Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT): Indicadores SIG que no están en FH2011			
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales		3.1.1.1. Porcentaje de la propiedad fiscal catastrada ingresada al Sistema Nacional de Catastro Intranet (SNCI).	Proceso/ Eficacia
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.3. Sistema de información Georreferenciado de la adquisición, disposición y administración de los Inmuebles	3.1.3.1. Porcentaje de la propiedad fiscal mantenida en el SNCI	Producto/ Eficacia

	Fiscales.		
3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.3. Porcentaje de Migración Enajenaciones acumuladas en los años t-5 incorporadas al nuevo sistema catastral	No aparece
División Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT):FH 2012			
Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado		Porcentaje de registros catastrales migrados desde el Sistema Nacional de Catastro Intranet al nuevo Sistema de Catastro Gráfico bajo estructura de Folio Real	Producto/ Eficacia
Cartografía con información territorial caracterizada	Mapa de variables que rigen sobre el territorio, Promap: Herramienta base para la caracterización	Porcentaje de territorios caracterizados y analizados con su correspondiente cartografía digital de acuerdo a la meta anual	Producto/ Eficacia
<p>Comentarios a Indicadores de la División Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT): Se considera que los indicadores que están en el SIG y que no están en el Formulario H no mejoran la medición del resultado del producto. Por otra parte los indicadores que se definieron para el 2012 se estima que son más claros y precisos para medir el cambio de sistema, pero igualmente les falta para ser un buen medidor del resultado del producto, por ejemplo número de consultas externas de la información que genera el catastro, tiempo de respuesta, otros que se refieran al servicio de información prestado y no sólo al contenido del catastro. Se sugiere complementarlos con los indicadores sugeridos en el análisis de indicadores.</p>			
División Constitución de Propiedad Raíz (DCPR): Indicadores SIG: FH2011			
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.9. Porcentaje de casos de regularizaciones ingresados desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express	Producto/ Eficacia
División Constitución de Propiedad Raíz (DCPR):Indicadores SIG que no están en FH2011			
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.10. Porcentaje de casos ingresados a postulación antes del 31 de diciembre de 2006 concluidos	Proceso/ Eficacia
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.13. Porcentaje de personas que conocen condiciones de regularización y trámites a realizar, según escala de evaluación de la capacitación realizada	Producto/ Eficacia
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.14. Porcentaje de Municipios de la región capacitados en Prevención de la Irregularidad respecto al total de municipios de región.	Producto/ Eficacia
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.5. Porcentaje de personas vulnerables con ingreso al CBR	Proceso/ Economía
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.6. Porcentaje de aportes de beneficiarios	Proceso/ Economía
2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.7. Porcentaje de beneficiarios títulos gratuitos otorgados respecto del total de beneficiarios que lo solicitan	Producto/ Eficacia

2.1. Regularización de Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.8. Tiempo promedio de tramitación desde el ingreso de la solicitud al RPI hasta la dictación del decreto de TG	Proceso/ Calidad
División Constitución de Propiedad Raíz (DCPR):FH 2012			
Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)		Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR.	Producto/ Calidad
Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)		Porcentaje de casos desregularizaciones ingresados desde el desde 1 de Junio hasta el 20 de Agosto de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express	Producto/ Eficacia
<p>Comentarios a Indicadores de la División Constitución de Propiedad Raíz (DCPR): Se considera que los indicadores del SIG que no están en el Formulario H mejoran la medición del resultado del producto, pero igualmente se estima que se enfocan más en procesos que en resultados. Por otra parte se estima que los indicadores definidos en el año 2012 son insuficientes para medir el resultado a nivel de producto, sólo se focalizan en la calidad del producto y en el saneamiento express que atiende una situación importante pero puntual (reconstrucción)⁹¹. Se sugiere complementarlos con los indicadores sugeridos en el análisis de indicadores.</p>			

Fuente: Elaboración propia sobre fichas de cumplimiento de Formularios H e Informes SIG anuales MBN

6.3. Indicadores de Gestión de Apoyo en el SIG

Los indicadores de Divisiones/Unidades de apoyo son 106, que distribuidos por Divisiones o Unidades y por año se muestran en el cuadro siguiente:

Tabla N° 28. Indicadores de Gestión de Apoyo en el SIG

División / Unidad de Apoyo	Cantidad de Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011
División Administrativa (DIVAD)	45	8	16	18	22	8
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	8	3	3	3	3	4
División Jurídica (DIJUR)	5	3	3	5	3	2
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	3	2	2	2	2	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	29	6	19	2	2	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	9	7	3	2	2	
Unidad de Informática	2	2				
Unidad de Producción y Comunicaciones	5	3	2	2	2	
Total	106	34	48	34	36	14

Fuente: Informes SIG anuales MBN

⁹¹ Este fue un requerimiento de la DIPRES.

Se observa del cuadro que los indicadores de gestión de apoyo se concentran mayoritariamente en la División Administrativa y en segundo lugar en la Unidad de Atención al Usuarios y Participación Ciudadana.⁹² Es importante también la disminución que se aprecia en el año 2012 tanto en cantidad de indicadores como en la disminución de Unidades que presentan indicadores. Para poder analizar la evolución y estabilidad de estos indicadores, se identifican en el cuadro siguiente los mismos indicadores por año de cada División y Unidad pero separando aquellos que son nuevos para el año correspondiente y los de arrastre, es decir, que se repite al menos del año anterior.

Tabla N° 29. Distribución de indicadores por División/Unidades y Año

División / Unidad de Apoyo	2007	2008	2009	2010	2011
División Administrativa (DIVAD)	15 nuevos	9 nuevos	6 arrastres 16 nuevos	17 arrastres 1 nuevo	12 arrastres 4 nuevos
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	3 nuevos	1 arrastre 2 nuevos	3 arrastres	3 arrastres	1 arrastres 3 nuevos
División Jurídica (DIJUR)	3 nuevos	3 arrastre	3 arrastres 2 nuevos	3 arrastres	2 arrastres
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	2 nuevos	1 arrastres 1 nuevo	2 arrastre	2 arrastre	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	6 nuevos	19 nuevos	2 nuevos	2 nuevos	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	7 nuevos	3 arrastres 2 nuevo	3 arrastre	3 arrastre	
Unidad de Informática	2 nuevos				
Unidad de Producción y Comunicaciones	3 nuevos	2 nuevos	2 arrastres	2 arrastres	
División Administrativa (DIVAD)	15 nuevos	9 nuevos	6 arrastres 16 nuevos	17 arrastres 1nuevo	8arrastres
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	3 nuevos	1 arrastre 2 nuevos	3 arrastres	3 arrastres	1 arrastres 3 nuevo
División Jurídica (DIJUR)	3 nuevos	3 arrastre	3 arrastres 2 nuevos	3 arrastres	2 arrastres
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	2 nuevos	1 arrastres 1 nuevo	2 arrastre	2 arrastre	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	6 nuevos	19 nuevos	2 nuevos	2 nuevos	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	7 nuevos	3 arrastres 2 nuevo	3 arrastre	3 arrastre	
Unidad de Informática	2 nuevos				
Unidad de Producción y Comunicaciones	3 nuevos	2 nuevos	2 arrastres	2 arrastres	

Fuente: Elaboración propia sobre Informes SIG anuales MBN

Se aprecia que en general todos los años se definen nuevos indicadores y su duración no es más de uno o dos años.⁹³ Esta situación, más el hecho que ningún indicador tiene reporte de la meta efectiva, hace imposible realizar un análisis de la evolución de la gestión. Cabe señalar que de acuerdo a la información revisada no existe un proceso de planificación estratégica que dé soporte a los indicadores de gestión definidos, estos indicadores están principalmente asociados a los PMGs del periodo, se estima que el cambio de indicadores del año 2012 tiene alguna explicación en las modificaciones de los PMG que ha realizado la DIPRES.

⁹²Ver en Anexo N° 6 detalle de la definición de los indicadores por División/Unidad y año.

⁹³Ver en Anexo N° 7 detalle de la evolución de los indicadores de gestión por año.

Se considera una buena práctica, que los indicadores se generen de un proceso de planificación estratégica de la institución y que sean el mínimo posible y que éstos sean mediciones de hitos claves de la gestión y que cada responsable esté informado de cómo su indicador aporta al resultado de la institución.

6.4. Relación de Indicadores de CDC e Indicadores del SIG

Los indicadores de los Convenios Colectivos de la institución corresponden a compromisos anuales de gestión de los funcionarios de las distintas unidades de trabajo con la Ministra, cuyo cumplimiento está asociado a un incentivo monetario. Se estima que la relación entre los indicadores de desempeño que contiene el SIG de responsabilidad de alguna División o Unidad debería relacionarse con los indicadores del CDC de la misma División o Unidad de modo que se cumpla la siguiente relación de causalidad:

Los indicadores de gestión de una División o Unidad (CDC) y sus metas se deben enfocar en facilitar el logro de las metas de los indicadores de desempeño de la misma División o Unidad. Esto significa que si el cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño de la División o Unidad exige mejoras en la gestión, los CDC son una buena herramienta para impulsarlos.

Para verificar esta posible relación de causalidad a nivel de una División o Unidad se realizará la revisión de los indicadores del SIG y de los convenios de desempeño de la División de Bienes Nacionales del nivel central. Los resultados de esta comparación y análisis se presentan en los cuadros siguientes.

Tabla Nº 30. Nº Indicadores de SIG: División de Bienes Nacionales

Producto Estratégico	Subproducto	Indicadores SIG
1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.1. Compras Directas	1.1.1.1. Porcentaje ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas respecto del total de ofertas de compra recepcionadas.
	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resuelta.
1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas.
		1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.
		1.2.1.6. Tiempo promedio total de demora del proceso de Venta.
	1.2.2. Ventas a través de propuesta pública	1.2.2.1. Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T.
1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados
1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas.
		1.4.1.6. Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación Irregular.
		1.4.1.7. Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización

		correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones.
		1.4.1.8. N° de inmuebles detectados a través de fiscalizaciones en el año T, factibles de ser licitados.

Fuente: Elaboración propia sobre Informes SIG anuales MBN

Tabla N° 31. Indicadores de CDC: División de Bienes Nacionales

Producto estratégico	Objetivo de Gestión	Indicadores CDC	Comentarios de vinculación con Indicadores SIG
1.2. Disposición de inmuebles fiscales	Realizar un seguimiento de la implementación del rediseño del proceso de Ventas, arriendo y Herencia Vacante en regiones	Elaboración de informes trimestrales de seguimiento de la implementación del rediseño del proceso de Ventas, arriendo y Herencia Vacantes a nivel país	Se considera que este indicador tiene una relación de causalidad con los productos 1.1., 1.2 y 1.3. Esto porque con el rediseño del proceso se mejoran las posibilidades de la División de lograr las metas de los indicadores de desempeño de los subproductos: Ventas, Arriendo y Herencia Vacantes.
	Materializar tramitación de ventas por licitación pública informadas por las Seremis	Porcentaje de ventas por licitación pública recepcionadas conforme por la División, enviadas desde las Seremis al 30 de Julio 2011, tramitadas.	Se considera que este indicador tiene una relación de causalidad con el producto 1.2 subproducto 1.2.2. Esto porque el control que se hace de los trámites del subproducto por las regiones asegura una pronta tramitación y además de saber cómo van cumpliendo las regiones las metas del indicador del subproducto.
1.3. Administración de inmuebles fiscales	Regularización Cierre del sistema de Control de pagos (sistema antiguo) y migrar al sistema SICAR todos aquellos que exista voluntad de las partes de continuar con el arriendo.	Elaboración de informes trimestrales de seguimiento del proceso de migración de los arriendos del sistema antiguo Control de Pagos al sistema SICAR, en todas las regiones. El informe deberá dar cuenta también de aquellos arriendos que no se migrarán, pero que debe finalizarse y/o recuperar deuda, de acuerdo a los procedimientos señalados en el Manual de Arriendos	Se considera que este indicador tiene una relación de causalidad el producto 1.3 subproducto 1.3.3. Esto porque mejorar el sistema de control de pago asegura una mejoría en el control de pago y de morosos, mejorando las posibilidades de lograr la meta del indicador del subproducto.
	Propuestas de gestión para 2 Rutas Patrimoniales y/o bienes nacionales protegidos	Número de Propuestas de gestión para 2 Rutas Patrimoniales y/o bienes nacionales protegidos	Este indicador no tiene una relación de causalidad con algún indicador de los Productos/Subproductos de la División de BBNN.
Fiscalización de inmuebles fiscales	Supervisar los trabajos de fiscalización en regiones, de tal modo que éstos se realicen acorde a lo establecido en el Plan y criterios	Elaboración de informes semestrales, que contengan al menos la siguiente información: N° de inmuebles fiscalizados de cada tipo (arriendos; ventas contra proyectos; transferencias gratuitas; etc.) acorde a las	Se considera que este indicador tiene una relación de causalidad pero no con una meta de un indicador de producción de la DBBNN sino con los resultados intermedios de la DBBNN para lo cual no se tiene indicador. La causalidad sería que al

	establecidos, así como efectuar control de calidad de fichas.	prioridades y criterios establecidos en Plan de Fiscalización 2011; cumplimiento de normativa respecto a ficha de fiscalización; destacar aquellas fiscalizaciones de inmuebles emblemáticos o que dieron origen a recomendaciones cuya materialización puede tener impacto regional significativo; etc.	supervisar la fiscalización que hacen la regiones del buen uso de los inmuebles asignados por la DBBNN asegura el impacto esperado del uso del inmueble en cuestión
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia sobre Informes SIG anuales MBN

Se considera que este ejercicio de verificar la relación en los indicadores SIG y de los CDC es compleja, ya que debería disponerse de un mapa estratégico y operativo, por ejemplo, mediante una metodología de BalancedScorecard y su correspondiente tablero de cuadro de mando integral (CMI), donde se deberían visualizar estas relaciones de causalidad de los indicadores de las distintas Divisiones o Unidades. El Ministerio no dispone de una herramienta de este tipo, sin embargo, se considera que al menos para la División de Bienes Nacionales, la relación de los indicadores de desempeño y de gestión del CDC respectivo obedece bastante bien a una relación de causalidad.

Se estima que una revisión de este tipo para todas las Divisiones, Unidades y Regiones no se justifica, ya que en forma previa debería el Ministerio realizar un ejercicio de planificación estratégica y así tener un cuadro de mando integral que sería la base para relacionar adecuadamente los indicadores de los distintos instrumentos de control de gestión tanto internos como externos.

6.5. Evaluación del Desempeño

Se considera que el conjunto de indicadores que utiliza la institución no constituye un set completo que permita reflejar adecuadamente su desempeño. Por ello, la consultora elaboró una propuesta que fue validada con la institución, la cual se presenta en el Capítulo III punto 2.2 Análisis de la coherencia horizontal: Indicadores de Desempeño (Formulario H), en Tabla N°2.

Se solicitó a la institución el cálculo de dichos indicadores para el periodo en evaluación, lo cual no fue factible de completar para una cantidad suficiente de indicadores que permitiera realizar la evaluación del desempeño institucional. Considerando esto, se reunió información de los Formularios H y de los pocos indicadores propuestos que pudieron ser calculados, cuyo resultado y análisis se presenta a continuación:⁹⁴

⁹⁴En la tabla siguiente "MD" indica Meta deseada y "ME" indica meta efectiva.

Tabla N° 32. Desempeño según Indicadores propuestos y Formulario H

2007		2008		2009		2010		2011	
M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales.									
1. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas /total de solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite. (N° de solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas / N° total de solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite) * 100									
(540/1800)* 100 =30%	(662/2009)* 100 = 33%	(876/2189)* 100 = 40%	(1082/2189)* 100 = 49%	(1029/2511))* 100 = 41%	(1305/2511)* 100 = 52%	(1348/2752)* 100 = 49%	(1482/2700)* 100 = 54%	(1404/2700) * 100 = 52%	(1590/3052* 100 = 52%
2. Indicador (F.H): Proceso/Eficacia - Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación Irregular. ((N° de bienes que se Normalizan en el año T / N° Total de Bienes fiscalizados en situación irregular en el año T-1) * 100)									
				(379/474) * 100 = 80%	(456 / 474) * 100 = 96%	(200/668) * 100 = 30%	(261 / 668) * 100 = 39,1%	(481/1503) * 100 = 32%	(670/1503)* 100 = 45%
3. Indicador (F.H): Proceso/Eficacia - Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones. ((N° de inmuebles fiscalizados de los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones / Total de inmuebles administrados sujetos a Fiscalización) * 100)									
				(416/10.403) * 100 = 4%	(525/10.403)*1 00 = 5%	(559/11.188)* 100 = 5%	(699/11.188)* 100 = 6,2%	(559/11.188)*100 = 5%	(358/11.188)* 100 = 3%

Comentarios respecto de los indicadores del Producto 1: Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales.

Indicador 1: Se observa que en el periodo de evaluación (2007 a 2011) se produce un aumento de 19 puntos porcentuales (pasa del 33% en el 2007 al 52% en el 2011) en las metas deseadas de todas las solicitudes de servicios de gestión para la adquisición, disposición y administración de inmuebles fiscales (Subproductos 1.1, 1.2, y 1.3 propuesto) aceptadas a trámites y que se terminaron en el mismo año de ingresadas. Entre 2007 y 2011 las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite y concluidas se incrementaron 160% (de 540 a 1.404), mientras que el total de solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite crece en 50% en el mismo periodo (de 1.800 a 2.700). La aceleración en la resolución de solicitudes aceptadas a trámite es positiva, considerando que el aumento del gasto en esos 3 subproductos en ese mismo período fue del 50%. En este periodo se mantiene la distribución por subproducto para todos los años, a excepción del 2010 que cambia por efecto Chaitén (sube notoriamente la participación del subproducto Adquisiciones). Se observa que en el periodo de evaluación se produce un aumento importante de la actividad del Ministerio, las solicitudes presentadas a trámite aumentan de 2.009 en el 2007 a 3.052 en el 2011 y las solicitudes concluidas en el año aumentan de 662 en el 2007 a 1.590 en el 2011. La suma total de las solicitudes presentadas entre el año 2007 y 2011 es 12.461 y se resolvieron 6.121, es decir, se atendió el 49% del total de solicitudes que demandaron "Servicios de gestión para adquisición, disposición y administración de inmuebles fiscales". Del análisis de estas cifras se concluye que a pesar que la institución aumenta de 2.009 en el 2007 a 3.052 en el 2010 su capacidad de resolver solicitudes, esto no es suficiente para satisfacer la nueva demanda y el rezago del año anterior, es decir, la lista de espera aumenta año a año. Por ejemplo, si se toma el año 2007 como si no hubiera rezago del 2006 y que todas las solicitudes presentadas se atienden en orden de entrada, el tiempo para atender las solicitudes del 2007 sería de tres años, las del 2008 también tres años y las solicitudes del 2009 se demoran cuatro años.

En general, se observa que el grado de fiscalización es bajísimo en todo el periodo que se dispone de indicador (2009 al 2011) entre el 4% y 3%. La tasa de fiscalización disminuye en promedio por año un 18%, cabe señalar que el año 2010 se observa un alza en la tasa de fiscalización llegando al 6%, pero en el año 2011 baja fuertemente al 3%, provocando que la tasa de fiscalización del periodo baje en promedio anual. Este resultado de baja en la tasa de fiscalización es debido a la suma de dos efectos, por una parte los inmuebles fiscalizados disminuyen en un 32% y por otra parte, los sujetos a fiscalizar aumentan en 7,6%.

Del análisis de las cifras del indicador 2, se observa que la meta deseada se ha cumplido todos los años, incluso sobrepasándola en forma importante, pero cabe señalar que es notorio como la meta deseada ha bajado sostenidamente todos los años. Por otro lado, se observa que la capacidad de resolución de los inmuebles con problemas de uso ha aumentado en forma significativa (456 en el 2009 a 670 en el 2011) pero los inmuebles fiscalizados con problemas de uso, ha aumentado exponencialmente especialmente en el año 2011 (474 en el 2009, 668 en el 2010 y 1.503 en el 2011). La consultora concluye que la institución en este periodo ha aumentado en forma importante su capacidad de detectar los problemas pero no en forma equivalente su capacidad de resolverlos. La capacidad de detección se han aumentado por dos vías: aumento de recursos y de modalidad. Respecto a esto último a partir de Junio del año 2011, la fiscalización de las propiedades fiscales administradas se realiza también a través de Declaraciones Juradas de Uso por parte de los beneficiarios que aparecen en los actos administrativos. Bajo esta última modalidad de fiscalización se consultó al respecto a 6.880 inmuebles, habiéndose recibido al 31 de Diciembre, 2.094 Declaraciones Juradas de Uso.

Las metas efectivas sobrepasan la meta deseada todos los años en todos los indicadores. La única excepción es el indicador "Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones" para el año 2011 que no se cumplió la meta. Para el primer y tercer indicador la meta deseada va aumentando en función de la meta efectiva lograda el año anterior. La excepción es el indicador 2 que muestra una baja permanente de la meta deseada, la explicación es también referida al aumento de detección de problemas de uso que no es acompañado de un aumento consistente de su capacidad de resolución.

2007		2008		2009		2010		2011	
M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/ 1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales/ 1.1.1 Tramitación de herencias									
4. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles en el año t resueltas respecto al total de denuncias. (Nº de denuncias de herencia vacante de inmuebles en el año t resueltas / Nº total de denuncias) * 100									
(80/200) * 100 = 40%	(41/42) * 100 = 98%	(42/84) * 100 = 50%	(63/84) * 100 = 75%	(90/113) * 100 = 80%	(99/113) * 100 = 88%	(106/133) * 100 = 80%	(106/133) * 100 = 80%	(45/56) * 100 = 80%	(28/56) * 100 = 50%

Comentarios:

Este indicador muestra una evolución de resultados muy altos hasta el 2010, cayendo el 2011 en forma importante. La meta anual se cumple todos los años a excepción del 2011 que no cumple. Se estima que la gestión efectiva en este tipo de subproductos ha disminuido notoriamente en el periodo. Baja de 41 casos en el año 2007 a 28 casos en el 2011. El número de casos denunciados por año también ha aumentado fuertemente, de 42 en el 2007 a 56 en el 2011 (84 en 2008, 113 en 2009 y 133 en 2010).

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/ 1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales/ 1.1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.

5. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de casos de primeras inscripciones realizadas en el año t respecto al total de casos detectados. (Número de casos

de primeras inscripciones realizadas en el año t / N° total de casos detectados) * 100

(1/1) * 100
= 100%

(11/11) * 100
= 100%

(14/14) * 100
= 100%

(4/4) * 100
= 100%

(5/5)*100
= 100%

Comentarios:

Este indicador tiene sentido acotado: Como las Primeras inscripciones corresponden a bienes que no se encuentren inscritos en el Conservador de Bienes Raíces, por lo que corresponde inscribirlos a nombre del Fisco, su detección es prácticamente fortuita, y en este sentido similar al caso de la Tramitación de herencias vacantes que se desatan ante la denuncia de un particular incentivado por un premio monetario de proceder la tramitación. En el periodo evaluado todos los casos (35 en total) ocurrieron en la VI Región, verificándose que no existe un proceso de trabajo estandarizado a lo largo del país, de modo que no tiene mucho sentido estimar potenciales universos para este subproducto. Hacerlo implicaría generar un procedimiento cuya aplicación sería virtualmente nula. Por ello no reviste mayor interés que medir la celeridad con que el Estado toma propiedad de bienes no inscritos, vale decir cuantos casos detectados son efectivamente inscritos en ese mismo año.

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.1 Ventas (Directas y por Licitación Pública)

6. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas. (N° de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas / N° total de solicitudes) * 100

(190/317)* 100 = 60%	(590/1025)* 100 = 58%	(586/901)* 100 = 65%	(622/901)* 100 = 69%	(282/687)* 100 = 41%	(473/687)* 100 = 69%	(970/1470)* 100 = 66%	(866/1470)* 100 = 59%	(509/808)* 100 = 63%	(246/808)* 100 = 30%
-------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------

7. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T. (Monto total de ventas efectuadas por licitación pública / Monto total de ventas efectuadas al año t) * 100

(67386/214861)* 100 = 31%	(9036/297193)* 100 = 3%	(166854/753563) *100 = 22%	(100350/720065)* 100 = 14%	(75018/187545)* 100 = 40%	(237297/308803)* 100 = 77%
------------------------------	----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-------------------------------

8. Indicador (propuesto): Proceso/Economía - Porcentaje de ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos a recaudar. (Total de ingresos percibidos por ventas / total de ingresos a recaudar) * 100 en (M\$)

(3.203.273/3.203.273)* 100 = 100%	(4.216.018/3.203.273)* 100 = 132%	(3.230.718/3.230.718)*100 = 100%	(6.372.389/3.230.718)* 100 = 191%	(3.683.893/3.683.893)* 100 = 100%	(15.781.131/3.683.893) *100= 428%	(3.749.910/3.749.910)* 100 = 100%	(15.379.602/3.749.910)* 100 = 410%	(4.761.851/4.761.851)* 100= 100%	(11.955.619/4.761.851)* 100= 251%
--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

9. Indicador (F.H): Producto/Calidad - Tiempo promedio de tramitación de ventas entre ingreso de solicitud de ésta y el trámite concluido. (Tiempo promedio entre ingreso de solicitud de venta al sistema informatizado y trámite de venta concluido).

540 días	553 días	(608/152) = 4 años	(315.329/152) = 2 años	(922/461) = 2 años	(490.043/461) ó 1.063 días = 2,91 años	(4585/131) = 35 meses o 2,9 años	(105.062/131) = 26,7 meses ó 802 días o 2,2 años
----------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	--	--	--

Comentarios:

El indicador 6 que estima el porcentaje de solicitudes de venta concluidas respecto al total de solicitudes, muestra una evolución muy estable entre 58% en el 2007 y 59% en el año 2010, con un máximo de 69% los años 2008 y 2009, siendo la excepción el 2011 con un valor del 30% y esto también acompañado con una notable baja de solicitudes de ventas totales (de 1.470 en el 2010 a 808 en el 2011). Las cifras muestran que los servicios de gestión de ventas han mantenido su capacidad de resolución hasta el 2010, sufriendo una fuerte caída en el 2011.

El indicador 7 que relaciona los montos de ventas por licitación pública respecto al monto por ventas totales, no tiene metas deseadas en cada año ya que este indicador fue planteado por la consultora para su medición. No obstante, existe información de las ventas efectivamente gestionadas por licitación pública para todo el periodo 2007-2011. La estimación de este indicador muestra una meta efectiva baja y errática, en 2007 fue de 31%, 2008 baja a 3%, 2009 sube a 22%, 2010 cae a 14%⁹⁵ y 2011 sube notoriamente logrando un porcentaje del 77%. Como se observa este indicador ha tenido un aumento sostenido todo el periodo, pero es notorio que en el año 2011 hubo un aumento relativamente mayor que en los otros años. La consultora entiende que esto se debe a una política operativa que se ha aplicado con mayor énfasis en este periodo de Gobierno.

El indicador 8 muestra que en todo el periodo la meta deseada no ha sido bien estimada, ya que la meta efectiva para todo el periodo es muy superior a la meta deseada. Por lo cual se considera que este indicador tal como está definido no es útil para analizar el desempeño de la institución. Para mantener este indicador se requiere mejorar los criterios de estimación de la recaudación de cada año y definir la meta deseada para el año siguiente teniendo en consideración la recaudación efectiva del año anterior.

La estimación del indicador 9 es un indicador conjunto al menos con transferencias gratuitas, es decir que mide el promedio de tiempo de varios tipos de productos. En opinión de la consultora este tipo de indicador no es relevante para analizar el desempeño de cada producto. De hecho la institución dejó de lado esta práctica a partir del 2012.

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.2 Transferencias gratuitas

10. Indicador (F.H): Producto/Calidad - Tiempo promedio de tramitación de ventas entre ingreso de solicitud de ésta y el trámite concluido. (Tiempo promedio entre ingreso de solicitud de venta al sistema informatizado y trámite de venta concluido).

540 días	553 días	(608/152) = 4 años	(315,329/152) = 2 años	(922/461) = 2 años	(490043/461) ó 1.063 días = 2,91 años	(4585/131) = 35 meses	(105062/131) = 26,7 meses ó 802 días		
----------	----------	--------------------	------------------------	--------------------	---------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------	--	--

Comentarios:

Indicador conjunto con ventas, no es relevante analizarlo.

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales

11. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración respecto al total de Bienes Nacionales Protegidos. (Nº de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración / Nº total de Bienes Nacionales Protegidos) * 100

0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	(3/16)= 19%	(4/16)= 25%
----	----	----	----	----	----	----	----	-------------	-------------

Comentarios:

La estimación de este indicador es nueva. Lo estimado en el 2011, de 16 bienes nacionales protegidos sirve como línea base para la estimación futura que se haga del indicador.

2007		2008		2009		2010		2011	
M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.1 Concesiones									
12. Indicador (propuesto): Proceso/Economía - Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar. Concesiones Onerosas. (Total de ingresos									

⁹⁵ Para el 2010 el indicador no fue calculado, aunque los datos números entregados indican que sería 14%.

percibidos por concesiones / total de ingresos a recaudar) * 100 en M\$									
(145.158/ 170.775)* 100= 85%	(239.540/17 0,775)*100 =140%	(179.436/ 195.040) *100 =92%	(155.546/ 195.040) *100 = 81%	(242.758/ 263.867) *100 = 92%	(256.056/ 263.867) *100 = 97%	(M\$235641/ M\$256.131) *100 = 92%	(281.190/ 256.131)* 100 =109,8%	(193.200/ 210.000)* 100 = 92%	(433.384/ 210.000)* 100 = 206%

Comentarios:

La meta deseada no se fija en el 100% de lo planificado a recaudar, es diferente el criterio al usado en el indicador 8 respecto a los ingresos a recaudar por ventas. Hay razones prácticas para no establecer metas del 100%, que se refieren principalmente a la tramitación jurídico administrativa de un contrato de concesión onerosa (resolución que adjudica la propuesta, resolución que aprueba el contrato de concesión, inscripción de la escritura pública de concesión en el Registro de Hipotecas y Gravámenes del Conservador de Bienes Raíces respectivo, etc.) y la temporalidad en que se ejecuta la licitación respectiva, pudiendo esto no coincidir con el año presupuestario. A lo anterior se suma que las propias condiciones de licitación, que fija cada Comisión Especial de Enajenaciones Regional, incluyan condiciones y plazos para el pago de la renta concesional (por ejemplo, por anticipado, en cuotas, o inclusive establecer el derecho del concesionario a solicitar periodo de gracia para el pago de la renta, cláusulas de salvaguardia cuando las inversiones contempladas a cargo del concesionario dependen de acciones de otras entidades, etc.) que hacen no esperable una recaudación 100%

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.2 Arriendos

13. Indicador (F.H): Proceso/Economía - Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales respecto a los ingresos proyectados. ((Ingresos recaudados por concepto de arriendo de inmuebles fiscales en el año T / Ingresos proyectados por concepto de arriendo de inmuebles fiscales en el año T) * 100) en M\$

(1.614.600/ 1.614.600)* 100=100%	(1.873.576/ 1.614.600)* 100 = 116%	(1.901.904/ 1.901.904)* 100=100%	(2.648.658/ 1.901.904)* 100 = 139%	(2.147.262/ 2.147.262)* 100=100%	(3.186.888/ 2.147.262)* 100 = 148,4%	(2.758.362 / 2.758.362)* 100 = 100%	(3,722,338/ 2.758.362* 100 = 134%	(3.500.000/3 .500.000)* 100 = 100%	(5.087.108/3.50 0.000)* 100 = 145%
--	--	--	--	--	---	---	---	--	--

14. Indicador (propuesto): Producto Eficacia - Reducción de la cartera morosa de arriendos en el año t. ((Monto total de recuperación de cartera morosa de arriendos vigentes en el año T / Monto total cartera morosa de arriendos vigentes al (T-1)) * 100) en M\$

		(144.864/ 291.662)* 100 = 50%	(144.864/ 291.662)* 100 = 50%	(\$151.223/ 302.446)* 100 = 50%	(119.733/ 302.446)* 100= 40%	(271.186/ 542.371)* 100 = 50%	(252.820/ 542.371)* 100 =46%	(163.313/ 326.626)* 100 = 50%	(183.094/ 326.626)* 100 = 56%
--	--	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

15. Indicador (F.H): Proceso/Eficiencia - Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T- 1. (Nº de casos morosos de arriendos vigentes gestionados en el año T / Nº total de casos de arriendos morosos en el año T-1) * 100

				(285/285)* 100 = 100%	(283/285)* 100 = 99,3%	(267/267)* 100 = 100%	(267/267)* 100 = 100%		
--	--	--	--	--------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------	--	--

Comentarios:

Para el indicador 13 que da cuenta de la recaudación por arriendo versus lo programado se usó el criterio del 100% al igual que ventas. Pero igualmente la meta parece poco desafiante, ya que la institución la supera todos los años y en forma creciente en el periodo (116% en el año 2007 y 145% en el año 2011). Para que este tipo de indicador sea útil debe mejorarse su definición bajo los mismos criterios recomendados en el caso de ingresos por ventas (Indicador 8).

El indicador 14 muestra que la cartera morosa de los arriendos presenta un aumento sostenido entre el año 2008 (\$291.662) y el año 2010 (\$543.371). Es notorio que en el 2011 se produce una disminución importante en la cartera morosa, lo que podría ser resultado de la mayor

fiscalización que se ha llevado adelante a partir del 2010.									
2007		2008		2009		2010		2011	
M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.	M.D.	M.E.
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)									
16. Indicador (propuesto): Producto/Eficacia - Porcentaje de casos de regularizaciones concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR). ((Nº de casos de regularizaciones ingresados al CBR / Nº de casos de regularizaciones a ingresar al CBR) * 100)									
				(15.840/15.840) *100=100%	(17.153/15.840) *100=108%	(9.500/9.500) *100=100%	(10.457/9.500) *100 = 110%	(11.000/45.000) *100=24%	(11.514/45.000) *100=26%
Comentarios: El indicador 16 tiene problemas en su definición y estimación hasta el año 2010, ya que en estos años se consideraban los rezagados en el numerador y no en el denominador. Esto explica que la meta efectiva sea mayor que la meta deseada, o sea que se enviaban al CBR más que los que se tenían disponibles para entrar al CBR. Al parecer solucionaron este problema en el 2011 y se transparentaron los rezagados, de ahí que el denominador aumentó de 9.500 en el 2010 a 45.000 en el 2011. En consecuencia, este indicador no sirve para evaluar el desempeño. El 2011 será la línea base para la medición del indicador en el futuro.									
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)/3.2 Servicio de saneamiento sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)									
17. Indicador (F.H): Producto/Calidad - Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con Nº de Repertorio en el año T. ((Tiempo promedio de postulaciones de personas al RPI aceptadas por el MBN desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con Nº de Repertorio).									
365 días	Empresas contratistas: 174 días, MBN: 410 días. (174+410) =>584/2 = 292 días	(222672/9278) = 24 meses	(223824/ 9278) =24 meses	(278102/12641) = 22 meses	(257987/12641) = 20,4 meses	(140553/66963) = 21 meses	(135,625/6693) = 20,26 meses	(162000/9000) = 18 meses	(70902/4069)= 17.42 meses
Comentarios: A partir del 2008 se observa que sostenidamente en el tiempo se ha ido reduciendo, sin embargo, se estima que la meta de 24 meses utilizada para el 2008 fue poco desafiante, considerando que el año 2007, el tiempo efectivo fue casi la mitad. Es claro que hubo un efecto de contratación externa, pero de cualquier forma este tiempo era una buena referencia de la eficiencia que podría llegarse y en consecuencia se podrían haber puesto metas deseadas más exigentes. De hecho los tiempos se han ido disminuyendo pero muy lentamente (24 meses el 2008 a 17,42 meses en el 2011).									

V. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE BIENES Y SERVICIOS PRINCIPALES

En este capítulo se presenta el modelo de costos desarrollado según la oferta de la consultora para la estimación de los costos totales de los 8 subproductos requeridos en las bases técnicas, una descripción de las técnicas aplicadas para el levantamiento y análisis de la información, y los resultados de la aplicación del modelo.

1. Construcción y calibración del modelo de medición de costos

Descripción del modelo

El modelamiento para calcular los costos de producción corresponde a la aplicación del modelo ajustado de costeo por actividades propuesto por Kaplan y Anderson, definido como **método ABC impulsado por el tiempo (TDABC)**,⁹⁶ el cual permite una mejor aproximación a los costos unitarios efectivos de producción y entregar información de eficiencia en el uso de los recursos (holguras y pérdidas).

Esta aplicación se realiza considerando que el objeto del costo es técnicamente un servicio (producto en la terminología de control de gestión del Sector Público) prestado por una agencia pública, específicamente la Subsecretaría de Bienes Nacionales. Esta distinción es importante en cuanto conlleva algunas complejidades de aplicación que se deben resolver normalmente de manera convencional. A modo de ejemplo, podemos anticipar que la valoración económica de uso de infraestructura necesaria para poder disponer de costos reales no es evidente de encontrar en la contabilidad pública.

El Modelo considera la siguiente secuencia de aplicación:

1.1. Cálculo de la Tasa Costo de Capacidad

- 1.1.1. Cálculo del **costo de proveer recursos** para disponer de capacidad por departamento o un proceso. En este paso se calcula el costo de todos los recursos que usa el departamento (personal, supervisión, espacios, equipamiento y tecnología). En otras palabras calculamos el costo total que irroga a la administración disponer de una unidad organizacional que participa en la producción del servicio, desarrollando un conjunto de **actividades** para su realización.
- 1.1.2. Cálculo de la disponibilidad de tiempo total de los empleados que actualmente ejecutan los trabajos en cada departamento. Corresponde a la oferta total de tiempo que dispone la unidad organizacional para realizar las actividades asociadas a los productos en que participa. Hablamos aquí de los tiempos efectivos disponibles (t), debiéndose descontar los tiempos de permisos, vacaciones y permisos médicos; se trata en definitiva de la **oferta efectiva de tiempo del equipo para ejecutar las actividades que producen resultados**.
- 1.1.3. Cálculo de la **Tasa de Costo de Capacidad** (Capacity Cost Rate). Equivale al costo unitario del minuto o unidad de tiempo disponible de la unidad organizacional, o cuanto le cuesta a la organización cada minuto que usa en la ejecución de las actividades.

⁹⁶ TDABC: Time Driven Activity Based Costing.

Se define la Tasa Costo de Capacidad (TCC) como:

$$\text{TCC} = \text{Costo de recursos suministrados (1.1.1)} / \text{Total de recursos suministrados (1.1.2)}$$

1.2. Determinación de costos por productos (Objeto)

Conocida la TCC de cada unidad organizacional es posible aplicar esas cifras para calcular el costo de un producto, simplemente multiplicando cada uno de esos guarismos por **los tiempos que se utilizan en realizar las actividades** a cargo de cada una de las unidades organizacionales involucradas. En otras palabras, el TDABC usa la TCC para asignar los costos de las actividades de cada departamento para la producción de los distintos productos, de tal manera que:

- El **Costo por Actividad (CA)** asociado es el producto de TCC por el tiempo (recurso) requerido en la actividad ($CA = TCC * t$)
- El **Costo para un Producto** será la suma de todos los costos incurridos en cada departamento que participan en el desarrollo de una actividad para ese producto ().

Para realizar este cálculo, se requiere disponer del conocimiento de los procesos a nivel de actividad y de la estimación de los tiempos necesarios para realizar cada actividad. Se trata de conocer el tiempo de ejecución de la actividad (t), y no de la duración de la actividad (T). Este último corresponde al tiempo de ejecución + tiempos de espera.

Para incorporar **variaciones de una misma actividad** o proceso permite construir **ecuaciones generales de estimación de tiempo a partir de un modelo básico**, evitando así multiplicar innecesariamente la identificación de múltiples actividades, que complejizan el cálculo y no agregan valor.

Por ejemplo: en la actividad asociada al ingreso de una solicitud, puede contener un conjunto de tareas comunes, difiriendo en si esta proviene de una persona natural o de una organización, y además, si se aplica la ley general o ley especial. En este caso una ecuación de tiempo para esa actividad se puede expresar como:

$$\text{Tiempo de Ingreso} = 5 \text{ min} + 35 \text{ min si es organización} + 15 \text{ min si es ley especial}$$

Finalmente, la suma de los tiempos y los costos que cada departamento incurre en todas las actividades que participa, nos entrega la capacidad que necesita ser usada por cada unidad organizacional, para realizar las actividades asociadas a sus productos, la cual es posible de comparar con la capacidad disponible (calculada en 1.1.1), mostrando directamente brechas de ineficiencia.

Un ejemplo desarrollado por Kaplan, es el siguiente:

Tabla N° 33. Costeo TDABC

Costeo ABC: Tradicional vs. Time Driven					
ABC Conducido por Tiempo					
Cálculo de Tasa de Costo de Capacidad					
1. a. Costo total de proveer recursos DPTO X: (incluye todos los costos asignables al DPTO (personal, gastos corrientes, espacios, tecnología)	\$567.000				
1. b. Capacidad de suministro en tiempo	Empleados	día x mes	horas x día	min x Cuarto	
Capacidad de suministro de recursos bruta	28	20	7.5	756.000,00	
menos breaks (Capacitación, etc.)				126.000,00	
Capacidad de suministro de recursos neta				630.000,00	
Tasa costo de capacidad de DPTO X por minuto (1.a / 1.b)	\$567.000		630.000	\$0,90	el minuto
2. Determinación de Costos por Objeto X:					
	Tiempo Usado: min / unidad - %	\$ por unidad a \$0,90 el minuto	Cantidad de Objeto	Uso Recursos en Tiempo total minutos	Uso de Recursos en Valor costo total
Actividades	(1)	(2) = 1 * TCC	(3) = dato	(4) = 1 * 3	(5) = 2 * 3
• Procesar órdenes	8	7,20	49.000	392.000,00	352.800
• Investigar Casos	44	39,60	1.400	61.600,00	55.440
• Validar créditos	50	45,00	2.500	125.000,00	112.500
Capacidad usada				578.600,00	520.740
Capacidad ociosa (pérdida o desperdicio)				51.400,00	46.260
Total			10.63	630.000,00	567.000

2. Definiciones para la aplicación

Para una correcta aplicación del modelo es necesario realizar definiciones precisas de cada uno de los elementos que la componen y tomar decisiones respecto del tratamiento de alguno de ellos. A continuación se presentan las definiciones y decisiones que se utilizarán en esta aplicación.

Actividad y Producto

Producto (P): Corresponde a los bienes y/o servicios generados por el Ministerio de Bienes Nacionales destinados a terceros (clientes/usuarios) externos. Los productos serán de dos tipos:

- **Productos Declarados (PD):** son los que están explicitados en los documentos oficiales utilizados en el proceso de aprobación del presupuesto institucional.
- **Productos no Declarados (PnD):** aquellos productos que se identifiquen como tales en el curso del estudio que no están incorporados entre los productos declarados.

Actividad (A): Conjunto homogéneo de tareas repetitivas, en cuanto al proceso que desarrolla, que tienen por finalidad la obtención de **un output** (subproducto / servicio interno), que dispone de medios institucionales (recursos) dispuestos para ello y tienen un sistema de conducción, es decir, una única forma de relacionar los medios a la finalidad. Las actividades serán clasificables según su asociación a los productos institucionales en los siguientes tipos:

- **Actividad del Producto (APx):** aquellas actividades que se ejecutan necesariamente para

producir una unidad de un producto específico (que denominaremos como x-ésimo, P_x), y, por tanto, el consumo de recursos (costo y tiempo) aumenta o disminuye dependiendo del volumen del número de unidades del producto (x) generado. Cada una de estas actividades está asignada a una y sólo una unidad organizacional donde se computa los recursos utilizados para su realización.

- **Actividad Transversal de Productos (ATP):** aquellas actividades que su output (subproducto/servicio interno) es necesario para producir una unidad de un conjunto de diversos productos.
- **Actividad Institucional (AI):** actividades de apoyo asociadas con la gestión, administración y operación general del Ministerio que no participan directamente en la generación del producto, pero prestan un servicio necesario para que dicho producto se pueda generar, de ahí que no puedan asociarse a un producto concreto por ser comunes en todos ellos.

Gasto y Costos

Gastos Presupuestarios (GP): Corresponden a los desembolsos (gasto devengado) de la ejecución del presupuesto asignado al Ministerio de BBNN. Para una Actividad o Producto en particular, los gastos presupuestarios pueden ser de 2 tipos:

- **Gastos Presupuestarios Directos (GPD):** Aquellos gastos devengados en el ejercicio presupuestario efectuados (e identificables) con el fin de realizar la actividad o el proceso de generación del producto, es decir, si no se contempla realizar la actividad o generar el producto dicho gasto presupuestario no se efectuaría;
- **Gastos Presupuestarios Indirectos (GPI):** Aquellos gastos devengados en el ejercicio presupuestario asociados (e identificables) a las actividades institucionales (unidades de la organización que no participan directamente en la generación de la actividad o el producto, pero que prestan un servicio necesario para que dicha actividad se pueda realizar o dicho producto se pueda generar⁹⁷); las unidades encargadas de las actividades asociadas con la gestión, administración y operación general del Ministerio no participan directamente en la generación del producto, pero prestan un servicio necesario para que dicho producto se pueda generar.
- La suma de GPD+GPI totales debe coincidir con el gasto presupuestario registrado en el periodo de análisis.

Gastos Imputados (GI): Corresponde al uso de activos institucionales en bienes inmuebles (espacio físico con sus instalaciones) y equipamiento, que se determinan mediante una *regla de cálculo (algoritmo de cálculo) para asignar un nivel de gastos que no significan movimiento de efectivo (no se registra como ejecución del presupuesto institucional)*. Se utilizarán mediciones directas (no contables) como aproximación.

Costos (C): La suma del gasto presupuestario y el gasto imputado ($C = GP + GI$).

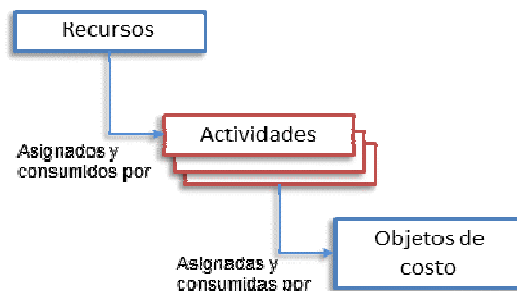
Aplicación de Costos a Productos:

- **Costos Directos del Producto X (CD[P_x]):** son los identificados como resultantes de las actividades directamente asociadas en el *proceso productivo del producto x*.
- **Costos Indirectos del Producto X (CI[P_x]):** corresponde a los generados en procesos no directamente asociados a la producción bajo estudio (producto x) y que son calculados y asignados bajo alguna regla de asignación de costos indirectos a los productos (típicamente de actividades institucionales, de apoyo).

⁹⁷ Para el costeo de un producto en particular será necesario considerar este gasto sólo en la medida que la unidad figura con tareas y un output específico en el mapa de proceso de generación del producto.

3. Aplicación de la Metodología asignación de costos a productos

La metodología sigue la lógica que los recursos institucionales son asignados para realizar las diferentes actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estas actividades consumen los recursos para generar sus output, los que son demandados para la generación de los productos y otros objetos de costos (por ejemplo, atención de clientes, proyectos, etc.) que consumen actividades.



El modelo requiere estimaciones de dos parámetros para cada grupo de recursos:

- Cuánto cuesta, por unidad de tiempo, proveer los recursos hacia las actividades de negocios, y
- Cuánto tiempo se requiere para ejecutar una unidad de cada tipo de actividad (en cuanto estimado u observado por el ejecutivo).

Con ello se construyen ecuaciones de tiempo, que permiten modelar distintas operaciones del mundo real al mostrar cómo distintos objetos (órdenes, clientes, productos) originan variaciones en el tiempo de procesamiento.

Identificación de las Actividades

La información base para la identificación de las actividades es el mapa del proceso de generación del producto (flujo grama), que permite identificar la secuencia de los diferentes pasos (tareas) requeridos y la unidad donde ellos se realizan.

En este caso se utilizan los flujos de procesos identificados en el Capítulo IV.4; los que fueron levantados en detalle para todos los productos identificados que genera el Ministerio (19).⁹⁸

Sobre dichos flujos se organizaron los grupos de actividades o "macro actividades" bajo el criterio pragmático de la posibilidad de identificar tiempos, y que cumpliera con la condición de claridad de identificación de input-output. Este trabajo se realizó en primer lugar con Directivos de las Divisiones de Bienes Nacionales, Constitución de Propiedad Raíz y Catastro, que conocen en detalle el funcionamiento operativo de cada uno de los procesos.

Posteriormente estos resultados fueron contrastados con la revisión con directivos de las SEREMIS de Valparaíso, O'Higgins, Los Lagos y Antofagasta (Video Conferencia).

⁹⁸ No cuenta el producto "Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado", puesto que forma parte de la generación de los otros productos.

Criterio específicos aplicados para identificar los grupos de actividades:

- Agrupación de las tareas homogéneas y repetitivas que a partir de un requerimiento expresado en el mapa del proceso generen el output identificable y necesario para continuar la generación del producto; particularmente el conjunto de tareas desarrolladas en una unidad específica (identificada como tal en la estructura organizacional) que participa en el proceso de generación del producto.⁹⁹
- Que sólo recojan costos directos, con el fin de evitar la posibilidad de que existan costos indirectos cruzados con las otras actividades identificadas en el proceso de generación del producto¹⁰⁰.

Determinación de los tiempos (minutos de trabajo) por actividad

El Modelo propugna la asignación de la mano de obra directa a las actividades y su reparto desde éstas a los productos, de acuerdo con un portador de costo representativo, como es el caso del número de minutos consumidos en cada actividad por los diferentes productos.

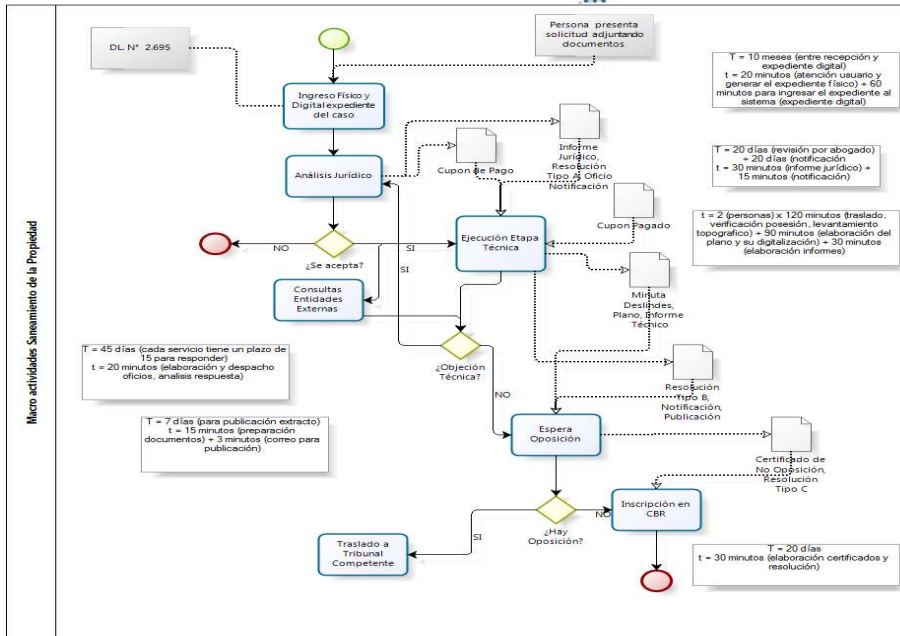
La asignación del tiempo necesario para realizar la actividad se efectuó recogiendo la opinión experta de los directivos de las unidades organizacionales responsables de la generación del producto y del directivo de la unidad organizacional responsable de la actividad (conclusión formalizada en un acta de acuerdo), mismos que participaron en el levantamiento de las actividades. Como resultado se obtuvo una primera versión del estándar para el número de minutos de trabajo requeridas en el desarrollo de la actividad, desde su inicio (requerimiento) hasta la generación y entrega del output¹⁰¹. Estos estándares fueron contrastados con las observaciones realizadas en las SEREMIS visitadas, obteniéndose un número final por parte de los consultores, que es el utilizado en los cálculos posteriores.

El esquema presenta a modo ejemplar el instrumento de organización y registro de los tiempos de las macro-actividades (Los números corresponden a una simulación inicial):

⁹⁹ En la determinación del perímetro de actuación y nivel de detalle en la definición de la actividad, se quiere evitar llegar hasta el nivel mínimo de actuación, como por ejemplo puede ser la autorización de firmas, que lo más probable no aportarían ninguna información adicional relevante para el objetivo de determinación de los costos.

¹⁰⁰ De esta manera se elimina la necesidad de realizar repartos secundarios entre actividades, que podría hacer compleja y reducir progresivamente la transparencia y visibilidad de aquellos costos ligados a actuaciones que no añaden valor de aquellos que sí lo añaden.

¹⁰¹ Esta forma de asignar los tiempos de trabajo requeridas supera un serio problema técnico asociado con las encuestas a los funcionarios que tienden invariablemente a reportar porcentajes que suman el 100 de su tiempo laboral; de esta forma, se deja mayor espacio a identificar los tiempos ociosos o sin utilizar. Se trata de evitar la ficción de "plena actividad" y por ende de ausencia de ociosidad.



Donde:
 "T": tiempo total de la actividad en horas, considerando "tiempos muertos" (internos y externos)

"t": tiempo efectivo en horas de trabajo para realizar las tareas de la actividad

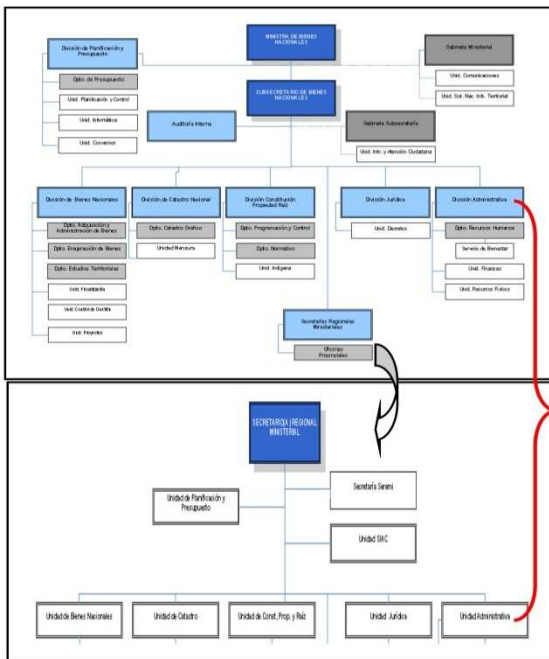
Modelar las diferentes operaciones

El modelo permite construir los términos de la ecuación que agrupa distintas “variantes” en que pueden presentarse los productos. Utilizando el mapa de proceso, a partir de la actividad base (caso de mayor frecuencia) se le incorporan las variaciones que se pueden presentar en casos particulares (extraordinarios o de menor frecuencia). De esta forma es posible identificar como una misma actividad con sus posibles variantes (generadores de costo o cost drivers), y no tener como actividades diferentes cada una de las posibles variantes.

La aplicación de esta facilidad permitiría agrupar en productos similares, como ejemplo ventas, independiente de la forma que se realicen, teniendo así mecanismos de cálculo más comprensivos. No obstante lo anterior, en el transcurso de la investigación se llegó a la conclusión, que para este trabajo esta facilidad no era aplicable, pues justamente se trata de obtener indicadores de costos a nivel de subproductos.¹⁰²

Identificación de los conceptos de costos de las actividades

Identificadas las actividades conducentes a generar un producto, determinados los tiempos por actividad y modeladas las variantes posibles de las actividades, corresponde identificar y asignar los conceptos de costos de las actividades.



Dado que la estructura funcional del Ministerio de Bienes Nacionales, en relación a la generación de sus productos, tiene en las SEREMI la parte operativa y en el Nivel Central los temas normativos, programación, supervisión, seguimiento y control; y, al mismo tiempo, en cada SEREMI se replica la estructura como “Unidades” que se corresponden a las “Divisiones” del Nivel Central, los conceptos de costos que se asimilarán a las actividades se calcularán como promedio a nivel nacional, considerando los que corresponden al gasto presupuestario institucional asignado a las Unidades organizacionales que desarrollan la actividad, independientemente de su ubicación geográfica (Región). En otros términos, se distribuirá el presupuesto ejecutado el año 2011 siguiendo la estructura de División, y sobre esa base se determinarán los costos asignables a los diferentes productos.

Para esta distribución del presupuesto se utilizó en primer lugar la información disponible en SIGFE, cuando ello era insuficiente, se complementó con la información disponible en la base de datos de Recursos Humanos sobre la distribución del personal en las respectivas Divisiones (Nivel Central y SEREMI).

¹⁰² Esta facilidad puede implementarse como instrumento de gestión del modelo de costos, para los cual está específicamente diseñado.

Para esta distribución del presupuesto se utilizó en primer lugar la información disponible en SIGFE, cuando ello era insuficiente, se complementó con la información disponible en la base de datos de Recursos Humanos sobre la distribución del personal en las respectivas Divisiones (Nivel Central y SEREMI).

El gasto en personal representa el 36% de la ejecución del presupuesto del año 2011, que es el principal concepto de gasto institucional; no obstante, este gasto está en SIGFE asignado a la línea estratégica de "Funcionamiento Regular MBN"; a partir de la planilla anual de remuneraciones, el gasto se distribuyó según Divisiones.

Para efectos de costeo se consideraron 7 agrupaciones: las 6 Divisiones y el Nivel Ministerial.

Código	Líneas Programáticas definidas en SIGFE
1	Administración de la Propiedad Fiscal
11	Ventas
12	Arriendo y Concesiones Onerosas
13	Otros de Administración de Bienes
14	Gestión de Patrimonio Natural e Histórico
15	Ley Chaitén
16	Normalización de Cartera de Postulaciones a Propiedad Fiscal
17	Fiscalización Inmuebles Irregulares
2	Catastro
21	Catastro
22	Programa de Caracterización
3	Regularización de la Propiedad
31	RPI Ejecución Directa Normal
32	RPI Contratistas
33	Funcionamiento Regularización de la Propiedad
34	Prevención de la Irregularidad
35	RPI Express
4	Funcionamiento Regular MBN
41	Funcionamiento Regular
42	Sistema Higiene y Seguridad
5	SNIT

Para la asignación de los "Gastos Imputados" también se utilizó un promedio nacional al nivel de División, similar a la distribución del gasto presupuestario, pero considerando lo siguiente:

- Gasto por Inmueble utilizado:** Para el cálculo el espacio físico (metros cuadrados) utilizado por las distintas Divisiones (en el Nivel Central y SEREMI), se procedió como sigue: i) se definió el uso de espacio por funcionario en 11 m², calculado como un promedio ponderado según nivel de jerarquía, utilizando los parámetros del Manual de Evaluación de Proyectos para Edificación Pública, MDS, ii) se estimó como costo alternativo del uso de espacios el valor de \$11.155 el metro cuadrado, que corresponde a la estimación mínima de arriendo de oficinas en el centro de Santiago para 2012, según expertos de la plaza¹⁰³, y iii) se asignaron los valores resultantes totales proporcionalmente al número de funcionarios por División. En caso que los inmuebles ¿fueran arrendados? se utilizó el gasto incurrido en el ítem presupuestario a igual prorrata indicada anteriormente.
- Gasto por Equipamiento utilizado:** Sobre la base de la información proporcionada por la División de Planificación y Presupuesto (Unidad de Informática) del equipamiento utilizado por las distintas Divisiones (en el Nivel Central y SEREMI), se determinó el gasto imputable por este concepto a las Divisiones. También fue asignado a cada División el gasto presupuestario por concepto de arriendo de equipos.

Por tanto, para cada División fue posible construir la siguiente información base para costeo de actividades:

¹⁰³Nota: Este valor fue obtenido en una pesquisa de consultores especializados que informan públicamente de los resultados de investigación de mercado inmobiliario. En este caso, Informe Global, de la Consultora Colliers International. Marzo de 2012 – citado en la WEB por varios medios especializados

Tabla N° 34. Recursos identificados - anual por División

N°	Concepto de Costo	Variable distribución	Costo anual \$
1	Gasto Presupuestario		1.1 + 1.2
1.1	Personal		Suma grupo
1.1.1	Interno	Planilla anual RRHH	Cifra calculada
1.1.2	Externo	Gasto anual SIGFE	Cifra calculada
1.1.3	Otros de personal	Planilla anual RRHH	Cifra calculada
1.2	Operación		Suma grupo
1.2.1	Gasto operación distribuido	Gasto anual SIGFE	Cifra calculada
1.2.2	Gasto operación interno	% Funcionarios División / Total Dotación	Cifra calculada
1.2.3	Servicios informáticos	Distribución DIPLAP	Cifra calculada
1.2.4	Servicios Generales	% Funcionarios División / Total Dotación	Cifra calculada
1.2.5	Otros Servicios	% Funcionarios División / Total Dotación	Cifra calculada
2	Gastos Imputados		2.1 + 2.2
2.1	Gasto por Inmueble		Suma grupo
2.1.1	Arriendo Inmueble	Gasto anual SIGFE/Contrato	Cifra calculada
2.1.2	Inmueble Propio	Renta de mercado (estimado)	Cifra calculada
2.2	Gasto Equipamiento		Suma grupo
2.2.1	Arriendo Equipamiento	Gasto anual SIGFE/Contrato	Cifra calculada
2.2.2	Equipamiento Propio	Monto de depreciación (S/valor reposición)	Cifra calculada
	Total Costo Anual	Costo Total Anual División X	1 + 2

Notas:

- Cifra calculada, significa que se obtiene directamente de las fuentes donde se registra la variable
- Personal: Corresponde a planilla de remuneraciones para BBNN 2011
- Operación: Total subtítulo 22
- Gasto Presupuestario: La suma de los montos resultantes para cada División validado y coincidente con la ejecución del presupuesto 2011, registrado en SIGFE.

Determinación oferta de horas de trabajo (t)

La determinación de la oferta institucional de horas de trabajo destinadas a las diversas tareas del Ministerio de Bienes Nacionales, se efectuó a partir de la información disponible en la base de datos de Recursos Humanos, facilitada y depurada con los especialistas del Ministerio. El procesamiento de dicha base de información permitió elaborar para cada División un cuadro como el siguiente:

Tabla N° 35. Oferta Horas de trabajo División "X"

N°	Concepto	Total
1	Personal de Planta (promedio mes 2011)	Cifra base RRHH
2	Personal Contrata (promedio mes 2011)	Cifra base RRHH
3	Personal Honorarios (promedio mes 2011)	Cifra base RRHH
4	Total Personal (1 + 2 + 3)	1 + 2 + 3
5	Días hábiles año 2011	253
6	Días Feriado anual (pp)	Cifra base RRHH
7	Días Permisos Administrativos anual (pp)	Cifra base RRHH
8	Permisos sin remuneraciones (pp)	Cifra base RRHH
9	Descanso complementario (pp)	Cifra base RRHH
10	Otros permisos (paternal, fallecimiento)	Cifra base RRHH
11	Total días efectivos labor pp (5 – 6 a 10)	5 – (6 a 10)
12	Horas diarias laborales	8,8
13	Total Horas laborales año pp (11 * 12)	11 * 12
14	OFERTA Horas Efectivas laborales año (13 * 4)	13 * 4

Nota:

El número de Personal considera el promedio mensual del tiempo efectivo que mantuvo contrato en el año, por lo tanto el total no coincide con cifras estáticas de dotación para una fecha específica.

Determinación costo promedio de horas de trabajo

De esta forma, se obtuvo el costo de la hora laboral correspondiente a la oferta disponible de cada División; que posteriormente aplica para costear cada actividad y consecuentemente cada producto que consumen estas actividades.

Tabla N° 36. Costo promedio hora laboral (t) División "X"

N°	Concepto	Total
1	OFERTA Horas Efectivas laborales año (del cuadro oferta horas de trabajo) En Horas	Horas De tabla N° 25
2	Total Costo Anual (de cuadro costeo) En \$	\$ De tabla N° 24
3	Costo promedio hora laboral (t) (2/ 1), en \$ por hora	2 / 1 \$ / hora

Nota:

Incluye todo el personal asignado a la unidad de la estructura organizativa institucional: planta, contrata y honorarios, independientemente de otra clasificación, según se especifica en tabla N° 25.

Determinación demanda horas de trabajo (t) por producto 2011

Para cada producto fue posible de estimar tiempo que consumen en las actividades que realiza cada división, mediante la estimación de un tiempo unitario por actividad realizada y la estimación del número de veces que se realizaba dicha actividad (ej. Preparar resolución =10 minutos * número de resoluciones). Con los resultados obtenidos en los primeros pasos ya detallados es posible determinar la demanda de horas de trabajo (t) que cada producto demandó en el año 2011 a cada División.

Las estimaciones de tiempos por actividad se obtuvieron a partir de las entrevistas con los directivos de las unidades productivas y de las entrevistas de proceso realizadas en las regiones de Antofagasta (virtual), Valparaíso, y los Lagos, en tanto que el número de actividades fue obtenido de los registros de la base de datos del programa Da Vinci.

Finalmente, es importante destacar que los registros del mencionado programa también sirvieron para homogenizar y actualizar las actividades y macro actividades mapeadas analíticamente en el proceso anterior, actividades que así revisadas fueron las utilizadas en el cómputo.

Balance de Recursos

Determinada la oferta de recursos tanto en horas como en pesos y conocida la demanda por tiempos con su correspondiente valoración, según el costo de capacidad unitario, se determina por diferencia un balance de recursos por unidades organizacionales que muestra la diferencia entre los recursos disponibles y los aplicados. Esta diferencia está segmentada según se trate de unidades de producción directa o de apoyo. Lo anterior es importante de tener presente en el análisis toda vez que sólo a las unidades de producción directa fue posible asignar tiempos en función de actividades y en consecuencia estos resultados son más concluyentes que en el caso de las unidades de apoyo. Los Resultados de la aplicación se presentan en el cuadro N°38.

Costos de productos estratégicos

Los costos para cada producto se obtienen computando las horas totales registradas para producto, desglosadas por unidad organizacional. En el caso de las unidades asociadas directamente a la producción, este cómputo corresponde a la suma de las horas de las actividades identificadas por unidad organizacional. Para el caso de las unidades de apoyo, se agrega a las horas directamente computadas como utilizadas en la generación de los productos, un total de tiempo estimado que estas unidades de apoyo que sí destinan a la producción, pero que no son separables producto a producto. Este tiempo se ha estimado utilizando el supuesto que dichas unidades de apoyo destinan en promedio el equivalente de su participación en la oferta de tiempo, respecto de lo que destinan las unidades de producción directa. Este cociente se obtiene como la relación entre el gasto de personal de apoyo vs. el gasto de personal de producción directa en las Regiones, el cual resulta ser 0,44. Esta asignación debe interpretarse en el sentido que por cada hora de aplicación de las unidades productivas, debe incorporarse al menos 0.44 horas de aplicación de las unidades de apoyo. El valor antes definido es, a nuestro juicio, consistente con las observaciones cualitativas obtenidas en las entrevistas en las regiones visitadas. Los Resultados de la aplicación se presentan en el cuadro N°39.

Costos unitarios promedio

Conocidos los costos totales aplicados a cada producto es necesario estimar el costo promedio que sean representativo de la actividad del Ministerio. Para ello es necesario obtener un total de productos procesados durante el ejercicio 2011. Ahora bien, la cantidad de productos procesados, no equivale al total de productos terminados por periodo y es variable para cada actividad, pudiéndose detectar diferencias importantes en la medida que se recorre el ciclo del proceso de cada producto. Una revisión exhaustiva de los procesos de cada uno de los productos llevó a identificar un evento característico que nos indica el volumen de actividad, asociada a la "cantidad" producida. Típicamente la actividad "validación 2" nos señala que el producto entró en su etapa de concreción y por lo tanto proponemos usar la cantidad de productos que pasa por esa actividad, como el mejor indicador de "cantidad". No obstante, para los cálculos de costos unitarios hemos usado tanto las cantidades propuesta por la consultora como las declaradas como producción del año 2011, a fin de tener un comparador de referencia. Los Resultados de la aplicación se presentan en el cuadro N°40.

4. Resultados

Siguiendo los pasos metodológicos antes señalados se presentan los resultados obtenidos:

El primer resultado corresponde a la distribución de los recursos presupuestarios para cada división y la imputación de gastos no presupuestarios de manera de obtener una medida de uso de recursos totales (Costos Totales) por División según lo señalado en Tabla 34. Las cifras del costo total anual incurrido por unidad organizacional (División y Dirección Superior), se presentan en la **Tabla 37**.

En segundo lugar se determina la **oferta** de horas de trabajo disponibles para el año 2011, según se esquematizó en la tabla 35. Los resultados se presentan en la **Tabla 38** Como la oferta neta de horas disponibles por unidad organizacional (División y Dirección Superior).

Como se señala en la metodología operando (dividiendo) los factores correspondientes de las tablas anteriores, se obtiene el Costo Promedio Hora laboral por unidad organizacional (División y Dirección Superior), en la **Tabla 39**, que servirá para valorizar los tiempos efectivamente demandados por las actividades de cada producto, obteniendo así una estimación del costo directo del producto.

La **Tabla 40** resume la estimación de **demanda** de horas de trabajo por División y Producto. Este cuadro se obtiene sumando los tiempos utilizados en todas las actividades asociadas a un producto. A su vez este resultado ha sido obtenido del levantamiento de los tiempos (t) de cada actividad que conforma el proceso y que se pudo identificar separadamente por cada unidad organizacional.

La **Tabla 41** sintetiza un balance de recursos (Oferta/Demanda) para cada una de las unidades organizacionales. La tabla explicita el cálculo realizado siguiendo la secuencia vertical: i) cálculo del costo de capacidad como disponibilidad u **oferta** de recursos (horas y \$) y el valor en \$ de hora utilizada por cada unidad; ii) la estimación de la **demanda** en tiempo y \$ que cada unidad realiza para ejecutar las actividades necesarias para procesar la parte de sus productos en sus diferentes etapas y ; iii) comparar la oferta de recursos con la demanda estimada de manera de obtener un balance de recurso para cada unidad organizacional. Desde un punto de vista horizontal, la información se organiza segmentando dos tipos de unidades organizacionales: en primer término aquéllas que participan directamente en el proceso productivo, de aquéllas de apoyo y dirección Superior. La segmentación anterior, permitirá más adelante tener una mejor aproximación de los costos directo e indirectos de los servicios.

Los resultados de demanda (Línea 2) de las unidades asociadas a la producción directa corresponden a la suma de demandas de tiempo y su respectiva valorización obtenidas directamente del ejercicio de cómputo de tiempos por actividad. En el caso de las unidades de apoyo y dirección superior dicho cálculo es mixto. Por una parte se computa el tiempo que se obtiene del levantamiento de proceso, y se le agrega una estimación de aquellos tiempos que estando asociados a la producción directa es separable por productos, pero que analíticamente podemos consignarlos como uso directo en la producción. En efecto las actividades asociadas a las funciones de apoyo y dirección que se realizan en regiones están directamente asociadas a la producción de los servicios, pero consumen recursos que no se reflejan directamente en la función de producción levantada producto a producto. A modo de ejemplo, las tareas (y por lo tanto el uso de recursos) de presupuestación, contabilización y tesorería asociada a la producción de un servicio no se expresa totalmente en las actividades levantadas en la función de producción pues se desarrollan agregada y paralelamente al ciclo productivo. Consecuente con lo anterior se computó como costo directo necesario para la producción una fracción del total de los recursos disponibles en esas unidades. La fracción a reconocer como gasto directo es el resultado de aplicar el factor

0.44 sobre los recursos utilizados por las unidades de producción directa. Como se señala en el punto **3 Costos de productos estratégicos** del capítulo anterior, el factor 0.44, corresponde a la relación entre el gasto de personal de apoyo versus el gasto de personal de producción directa en las regiones que nos parece la mejor aproximación a la imputación buscada.

La Tabla 42 resume tanto el valor total estimado de costos, como la estructura de los mismos, para todos los productos declarados, más una estimación para aquellos denominados no declarados, que hemos identificado básicamente por asesoramiento diverso.

La estructura vertical muestra la composición tanto en horas, como el valor de las mismas, incluyendo la separación de recursos presupuestarios de los no presupuestarios. La estructura horizontal presenta los valores de los costos asociados a cada unidad organizacional.

En la **Tabla 43** se calcula para cada producto el costo unitario, considerando el costo total recién calculado y dos estimaciones de cantidad producida según se ha señalado en el párrafo **Costo Unitario Promedio** del apartado anterior.

Finalmente la **Tabla 44** muestra la participación relativa del consumo de recursos entre los diversos productos, expresado tanto en horas como en su valoración en recursos presupuestarios.

Tabla N° 37. Costo Anual por Unidad Organizacional (División y Dir. Superior)

N°	Concepto de Costo	TOTAL	Costos por agrupación nivel organizacional de operación año 2011, en \$							
			BBNN	CPR	CN	DJ	A	PLAP	SUB	MIN
1	Gasto Presupuestario	15.861.210.304	3.005.879.728	1.648.165.288	3.344.195.580	912.296.432	2.553.742.764	1.179.725.619	2.393.413.529	823.791.366
1.1	Personal	10.941.639.666	2.038.316.545	1.055.245.109	2.599.671.982	629.726.708	1.558.398.850	822.544.788	1.620.315.465	617.420.219
1.1.1	Dotación	9.059.893.853	1.926.579.927	983.589.037	1.465.991.026	585.338.542	1.417.699.488	743.844.438	1.473.521.145	463.330.250
1.1.2	Honorarios	1.562.684.405	48.984.786	33.201.914	1.085.394.477	26.061.954	76.145.795	55.535.195	96.654.627	140.705.657
1.1.3	Otros de personal	319.061.408	62.751.832	38.454.158	48.286.480	18.326.212	64.553.567	23.165.155	50.139.692	13.384.312
1.2	Operación	4.919.570.638	967.563.183	592.920.179	744.523.598	282.569.724	995.343.914	357.180.830	773.098.064	206.371.146
1.2.1	Capacitación y estudios	1.502.487.052	295.503.665	181.083.870	227.385.101	86.299.676	303.988.184	109.086.669	236.112.034	63.027.853
1.2.2	Gasto operación interno	1.852.793.713	364.400.700	223.303.792	280.400.210	106.420.549	374.863.394	134.520.357	291.161.839	77.722.873
1.2.3	Servicios informáticos	142.491.253	28.024.659	17.173.438	21.564.504	8.184.396	28.829.305	10.345.444	22.392.139	5.977.368
1.2.4	Servicios Generales	843.177.759	165.833.122	101.622.102	127.605.798	48.430.346	170.594.532	61.218.134	132.503.249	35.370.477
1.2.5	Arriendo Inmueble	92.772.990	18.246.253	11.181.256	14.040.185	5.328.684	18.770.140	6.735.696	14.579.040	3.891.736
1.2.6	Arriendo Equipamiento	18.414.946	3.621.784	2.219.420	2.786.902	1.057.716	3.725.773	1.337.000	2.893.862	772.489
1.2.7	Otros Servicios	467.432.925	91.933.000	56.336.301	70.740.898	26.848.358	94.572.586	33.937.531	73.455.900	19.608.351
2	Gastos Imputados	205.109.774	28.563.833	31.938.745	61.463.646	8.560.210	31.245.883	11.912.772	23.199.733	8.224.953
2.1	Inmueble Propio	93.838.649	13.068.083	14.612.120	28.119.896	3.916.335	14.295.133	5.450.147	10.613.983	3.762.953
2.2	Equipamiento Propio	111.271.125	15.495.750	17.326.625	33.343.750	4.643.875	16.950.750	6.462.625	12.585.750	4.462.000
Total Costo Anual		16.066.320.078	3.034.443.561	1.680.104.033	3.405.659.226	920.856.641	2.584.988.646	1.191.638.391	2.416.613.261	832.016.319
		100%	18,9%	10,5%	21,2%	5,7%	16,1%	7,4%	15,0%	5,2%

BBNN: División de Bienes Nacionales
CPR: División de Constitución de la Propiedad
CN: División de Catastro Nacional
(Incluyen las unidades del nivel central y regional)

DJ: División Jurídica
A: División Administrativa
PLAP: División de Planificación y Presupuesto

SUB: Dependencias Subsecretaría de Bienes Nacionales
MIN: Dependencias Ministra de Bienes Nacionales

Tabla N° 38. Determinación oferta de horas de trabajo (t) por Unidad Organizacional (División y Sup.)

N°	Concepto	TOTAL	Oferta de horas de trabajo por nivel organizacional de operación año 2011							
			BBNN	CPR	CN	DJ	A	PLAP	SUB	MIN
1	Total Personal (dotac.+honor.)	709,7	106,5	64,0	229,2	31,9	116,5	44,4	86,5	30,7
2	Días hábiles año 2011	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00
3	Días Feriado Legal	15,85	17,7	13,6	18,4	11,5	16,2	10,0	13,3	13,8
4	Permisos Administrativo	3,52	3,7	3,7	2,8	4,4	2,9	4,2	4,7	5,3
5	Permiso Sin Remuneración	0,20	0,2	0,0	0,2	0,2	0,0	0,0	0,5	0,2
6	Descanso Complementario	1,12	0,8	0,6	2,2	2,4	0,5	0,4	0,0	0,0
7	Días Licencia Médica	6,12	12,8	4,8	2,8	5,6	5,4	3,2	10,5	5,4
8	Permiso por Fallecimiento	0,04	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
9	Permiso Paternal	0,87	0,1	0,1	0,0	0,4	5,0	0,1	0,0	0,0
10	Capacitación - entrenamiento (supone 2 días año/ persona)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
11	Total días efectivos laborales	223,28	215,69	228,21	224,46	226,49	220,92	233,10	221,79	226,24
12	Horas diarias laborales	7,80	7,80	7,80	7,80	7,80	7,80	7,80	7,80	7,80
13	Total Horas laborales año por persona	1.741,62	1.682,37	1.780,03	1.750,76	1.766,65	1.723,21	1.818,16	1.729,99	1.764,65
14	Total Oferta Horas Laborales año unidad	1.235.966	179.172	113.921	401.215	56.385	200.754	80.756	149.644	54.115

BBNN: División de Bienes Nacionales
CPR: División de Constitución de la Propiedad
CN: División de Catastro Nacional
(Incluyen las unidades del nivel central y regional)

DJ: División Jurídica
A: División Administrativa
PLAP: División de Planificación y Presupuesto

SUB: Dependencias Subsecretaría de Bienes Nacionales
MIN: Dependencias Ministra de Bienes Nacionales

Tabla Nº 39. Costo Promedio Hora Laboral aplicable a las Actividades

Estructura Organizacional	Oferta horas laborales (horas)	Costo anual 2011 (\$)	Costo promedio hora laboral (\$)
División de Bienes Nacionales	179.172,45	3.034.443.561	16.936
División de Constitución de la Propiedad Raíz	113.921,75	1.680.104.033	14.748
División de Catastro Nacional	401.215,96	3.405.659.226	8.488
División Jurídica	56.385,62	920.856.641	16.331
División Administrativa	200.754,02	2.584.988.646	12.876
División de Planificación y Presupuesto	80.756,49	1.191.638.391	14.756
Dependencias Subsecretaría de Bienes Nacionales	149.644,25	2.416.613.261	16.149
Dependencias Ministra de Bienes Nacionales	54.115,82	832.016.319	15.375
Total BBNN	1.235.966,36	16.066.320.078	12.999

Tabla N° 40. Determinación demanda horas de trabajo (t) por División y Producto

N°	PRODUCTOS	TOTAL	Estructura Organizacional (Tiempo demandado por producto en el 2011, en horas)							
			BBNN	CPR	CN	DJ	A	PLAP	SUB	MIN
1	Regularización	365.742,40	6.829,50	69.765,78	216.591,92	37.295,58	369,17	6.829,50	28.060,9	0,00
2	Venta Directa	9.806,15	3.367,08	204,25	4.104,75	755,08	0,00	204,25	1.007,2	163,52
3	Venta por Propuesta Publica	2.584,48	1.208,68	33,25	707,67	301,52	0,00	131,52	159,7	42,08
4	Transferencia Gratuita	6.975,60	1.927,33	109,92	3.183,92	832,00	0,00	109,92	704,43	108,08
5	Título Gratuito	54.251,53	23.771,67	2.447,50	17.055,58	6.466,75	0,00	1.223,75	2.280,0	1.006,25
6	Concesión Gratuita	17.672,71	4.449,00	422,00	8.802,75	1.803,00	0,00	782,00	1.282,8	131,08
7	Arriendo	19.214,78	6.050,47	357,33	9.254,00	1.633,83	360,00	0,00	1.559,1	0,00
8	Destinación	4.279,55	917,67	97,25	2.191,42	547,58	0,00	97,25	367,0	61,33
9	Afectación	250,23	62,75	8,25	80,17	60,17	1,50	8,25	22,73	6,42
10	Otros Declarados (*)	2.120,73	533,88	50,64	1.056,33	216,36	0,00	93,84	153,9	15,73
11	No Declarados (**)	98.625,39	35.834,49	11.392,17	40.121,60	11.277,12	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total	581.523,5	84.952,5	84.888,3	303.150,0	61.189,0	730,6	9.480,2	35.598,5	1.534,4

BBNN: División de Bienes Nacionales

CPR: División de Constitución de la Propiedad

CN: División de Catastro Nacional

(Incluyen las unidades del nivel central y regional)

DJ: División Jurídica

A: División Administrativa

PLAP: División de Planificación y Presupuesto

SUB: Dependencias Subsecretaría de Bienes Nacionales

MIN: Dependencias Ministra de Bienes Nacionales

Notas al Cuadro 40:

(*) Corresponde a diversos productos no medidos directamente; asignados los tiempos según las actividades de Concesiones Gratuitas. De la información de campo, se concluyó que los tiempos usados en una serie de productos misceláneos (derechos de agua, afectaciones, compras, servidumbres) que se realizan como función propia eran asimilables a concesiones gratuitas

(**) Asesoramiento Diverso: Identificado a partir de las entrevistas en cada área, con asignación de tiempos según la proporción destinada en promedio en un día laboral.

Como se indicó en la descripción "**Determinación demanda horas de trabajo (t) por producto 2011**": Con los resultados obtenidos en los primeros pasos fue posible determinar **la demanda de horas de trabajo (t) que cada producto demandó en el año 2011 para cada División**. Las estimaciones de tiempos por actividad se obtuvieron a partir de las entrevistas con los directivos de las unidades productivas y de las entrevistas de proceso realizadas en las regiones de Antofagasta (virtual), Valparaíso, y los Lagos, en tanto que el número de actividades fue obtenido de los registros de la base de datos del programa Da Vinci.

Balance de Recursos

Tabla N° 41. Costo de capacidad y Balance de recursos aplicados, por unidad organizacional 2011

	PRODUCCION DIRECTA					APOYO					TOTAL
	BBNN	CPR	CN	DJ	ST PD	A	PLAP	SUB	MIN	ST AP	
1. COSTO DE CAPACIDAD (OFERTA)											
1.a Recursos Financieros Disponibles (\$)	3.034.443.561	1.680.104.033	3.405.659.226	920.856.641	9.041.063.461	2.584.988.646	1.191.638.391	2.416.613.261	832.016.319	7.025.256.617	16.066.320.078
1.a.1 Efectivos (PPTO)	3.005.879.728	1.648.165.288	3.344.195.580	912.296.432	8.910.537.027	2.553.742.764	1.179.725.619	2.393.413.529	823.791.366	6.950.673.277	15.861.210.304
1.a.2 Imputados	28.563.833	31.938.745	61.463.646	8.560.210	130.526.433	31.245.883	11.912.772	23.199.733	8.224.953	74.583.340	205.109.774
1.b Tiempo Neto Disponible (horas)	179.172	113.922	401.216	56.386	750.696	200.754	80.756	149.644	54.116	485.271	1.235.966
1.b.1 Tiempo bruto contratado	237.112	142.490	510.217	71.059	960.877	259.376	98.889	192.584	68.276	619.125	1.580.002
1.b.2 menos permiso, vacaciones	57.939	28.568	109.001	14.674	210.181	58.622	18.133	42.939	14.160	133.854	344.036
1.C Costo por hora neta en \$	16.936	14.748	8.488	16.331	12.044	12.876	14.756	16.149	15.375	14.477	12.999
1.c.1 explicado por gastos efectivos (PPTO)	16.776	14.468	8.335	16.180	11.870	12.721	14.608	15.994	15.223	14.323	12.833
1.c.2 explicado por gastos imputados	159	280	153	152	174	156	148	155	152	154	166
2. DEMANDA DE RECURSOS											
2.a Uso de horas de actividades	84.953	84.888	303.150	61.189	534.180	97.965	48.594	108.078	27.745	282.383	816.563
2.b Uso de horas valoradas en \$	1.438.745.906	1.251.922.982	2.573.242.350	999.302.595	6.263.213.833	1.261.438.970	717.056.466	1.745.355.135	426.576.763	4.150.427.334	10.413.641.167
2.b.1 Valorización PPTO en \$	1.425.202.699	1.228.123.950	2.526.801.751	990.013.158	6.170.141.558	1.246.191.408	709.888.075	1.728.599.548	422.359.810	4.107.038.841	10.277.180.399
2.b.2 Valor imputado en \$	13.543.207	23.799.032	46.440.600	9.289.437	93.072.275	15.247.562	7.168.391	16.755.586	4.216.953	43.388.493	136.460.768
3. BALANCE											
3.a Balance en horas (disponibilidad)	94.220	29.033	98.066	-4.803	216.516	102.789	32.162	41.566	26.371	202.888	419.404
3.b Balance en pesos total	1.595.697.654	428.181.051	832.416.876	-78.445.954	2.777.849.627	1.323.549.677	474.581.925	671.258.126	405.439.556	2.874.829.283	5.652.678.911
3.b.1 Balance en pesos ppto	1.580.677.029	420.041.338	817.393.829	-77.716.727	2.740.395.469	1.307.551.356	469.837.544	664.813.980	401.431.556	2.843.634.436	5.584.029.905
3.b.2 Balance en pesos imputados	15.020.626	8.139.714	15.023.046	-729.227	37.454.158	15.998.321	4.744.381	6.444.146	4.008.000	31.194.848	68.649.006
% Recursos no aplicados (horas)	53%	25%	24%	-9%	29%	51%	40%	28%	49%	42%	34%

Fuente: Elaboración propia

Estructura de costos de Productos Estratégicos

Tabla Nº 42. Costos en recursos por División y Productos Estratégicos, por unidad organizacional 2011

PRODUCTO ESTRATÉGICO	PRODUCCION DIRECTA					APOYO						TOTAL
	BBNN	CPR	CN	DJ	ST PD	A	PLAP	SUB	MIN	44% ST PD (a)	ST AP	
SANEAMIENTO												
2.a Uso de horas de actividades	6.830	69.766	216.592	37.296	330.483	369	6.830	28.061	0	145.413	180.672	511.155
2.b Uso de horas valoradas en \$	115.663.611	1.028.897.243	1.838.506.751	609.089.422	3.592.157.026	4.753.537	100.775.727	453.157.800	0	1.580.549.091	2.139.236.155	5.731.393.181
2.b.1 Valorización PPTO en \$	114.574.846	1.009.337.926	1.805.326.294	603.427.375	3.532.666.441	4.696.079	99.768.275	448.807.439	0	1.554.373.234	2.107.645.027	5.640.311.468
2.b.2 Valor imputado en \$	1.088.765	19.559.317	33.180.456	5.662.046	59.490.585	57.458	1.007.452	4.350.361	0	26.175.857	31.591.128	91.081.713
VENTA DIRECTA												
2.a Uso de horas de actividades	3.367	204	4.105	755	8.431	0	204	1.007	164	3.710	5.085	13.516
2.b Uso de horas valoradas en \$	57.024.528	3.012.254	34.842.531	12.331.575	107.210.888	0	3.013.902	16.265.598	2.514.025	47.172.791	68.966.316	176.177.204
2.b.1 Valorización PPTO en \$	56.487.745	2.954.991	34.213.710	12.216.941	105.873.388	0	2.983.772	16.109.446	2.489.173	46.584.291	68.166.682	174.040.070
2.b.2 Valor imputado en \$	536.783	57.263	628.821	114.633	1.337.500	0	30.130	156.151	24.853	588.500	799.634	2.137.134
VENTA POR PROPUESTA PUBLICA												
2.a Uso de horas de actividades	1.209	33	708	302	2.251	0	132	160	42	990	1.324	3.575
2.b Uso de horas valoradas en \$	20.470.119	490.367	6.006.918	4.924.192	31.891.596	0	1.940.653	2.580.081	647.020	14.032.302	19.200.056	51.091.652
2.b.1 Valorización PPTO en \$	20.277.430	481.045	5.898.508	4.878.417	31.535.400	0	1.921.252	2.555.312	640.624	13.875.576	18.992.764	50.528.164
2.b.2 Valor imputado en \$	192.689	9.322	108.410	45.775	356.196	0	19.401	24.769	6.396	156.726	207.292	563.488
TRANSFERENCIA GRATUITA												
2.a Uso de horas de actividades	1.927	110	3.184	832	6.053	0	110	704	108	2.663	3.586	9.639
2.b Uso de horas valoradas en \$	32.641.091	1.621.038	27.026.181	13.587.732	74.876.042	0	1.621.924	11.375.933	1.661.753	32.945.458	47.605.068	122.481.110
2.b.1 Valorización PPTO en \$	32.333.834	1.590.222	26.538.426	13.461.422	73.923.903	0	1.605.710	11.266.723	1.645.325	32.526.517	47.044.275	120.968.179
2.b.2 Valor imputado en \$	307.257	30.816	487.755	126.310	952.139	0	16.214	109.210	16.427	418.941	560.793	1.512.931
TITULO GRATUITO												
2.a Uso de horas de actividades	23.772	2.448	17.056	6.467	49.742	0	1.224	2.280	1.006	21.886	26.396	76.138
2.b Uso de horas valoradas en \$	402.594.158	36.095.431	144.773.663	105.611.139	689.074.390	0	18.057.588	36.820.385	15.470.827	303.192.732	373.541.531	1.062.615.921
2.b.1 Valorización PPTO en \$	398.804.458	35.409.257	142.160.860	104.629.386	681.003.960	0	17.877.067	36.466.905	15.317.889	299.641.742	369.303.604	1.050.307.564
2.b.2 Valor imputado en \$	3.789.700	686.173	2.612.803	981.753	8.070.430	0	180.521	353.479	152.938	3.550.989	4.237.928	12.308.357
CONCESIÓN GRATUITA												
2.a Uso de horas de actividades	4.449	422	8.803	1.803	15.477	0	782	1.283	131	6.810	9.006	24.482
2.b Uso de horas valoradas en \$	75.347.742	6.223.604	74.720.772	29.445.530	185.737.649	0	11.539.149	20.717.354	2.015.335	81.724.566	115.996.404	301.734.053
2.b.1 Valorización PPTO en \$	74.638.479	6.105.294	73.372.249	29.171.807	183.287.828	0	11.423.793	20.518.465	1.995.412	80.646.644	114.584.315	297.872.143
2.b.2 Valor imputado en \$	709.264	118.311	1.348.523	273.723	2.449.821	0	115.357	198.889	19.923	1.077.921	1.412.089	3.861.910

PRODUCTO ESTRATÉGICO	PRODUCCION DIRECTA					APOYO						TOTAL
	BBNN	CPR	CN	DJ	ST PD	A	PLAP	SUB	MIN	44% ST PD (a)	ST AP	
ARRIENDO												
2.a Uso de horas de actividades	6.050	357	9.254	1.634	17.296	360	0	1.559	0	7.610	9.529	26.825
2.b Uso de horas valoradas en \$	102.469.994	5.269.908	78.551.138	26.682.800	212.973.840	4.635.503	0	25.178.800	0	93.708.490	123.522.793	336.496.633
2.b.1 Valorización PPTO en \$	101.505.423	5.169.727	77.133.486	26.434.759	210.243.395	4.579.472	0	24.937.081	0	92.507.094	122.023.647	332.267.042
2.b.2 Valor imputado en \$	964.571	100.181	1.417.652	248.041	2.730.445	56.031	0	241.719	0	1.201.396	1.499.146	4.229.591
DESTINACIÓN												
2.a Uso de horas de actividades	918	97	2.191	548	3.754	0	97	367	61	1.652	2.177	5.931
2.b Uso de horas valoradas en \$	15.541.495	1.434.231	18.601.499	8.942.807	44.520.033	0	1.435.016	5.927.511	942.984	19.588.815	27.894.325	72.414.357
2.b.1 Valorización PPTO en \$	15.395.200	1.406.966	18.265.788	8.859.676	43.927.630	0	1.420.670	5.870.606	933.662	19.328.157	27.553.095	71.480.725
2.b.2 Valor imputado en \$	146.295	27.265	335.711	83.132	592.402	0	14.346	56.905	9.322	260.657	341.229	933.632
AFECTACIÓN												
2.a Uso de horas de actividades	63	8	80	60	211	2	8	23	6	93	132	343
2.b Uso de horas valoradas en \$	1.062.727	121.670	680.482	982.606	2.847.485	19.315	121.737	367.032	98.655	1.252.893	1.859.631	4.707.117
2.b.1 Valorización PPTO en \$	1.052.723	119.357	668.201	973.472	2.813.753	19.081	120.520	363.509	97.679	1.238.051	1.838.840	4.652.594
2.b.2 Valor imputado en \$	10.004	2.313	12.281	9.134	33.732	233	1.217	3.524	975	14.842	20.791	54.523
OTROS DECLARADOS (a)												
2.a Uso de horas de actividades	534	51	1.056	216	1.857	0	94	154	16	817	1.081	2.938
2.b Uso de horas valoradas en \$	9.041.729	746.833	8.966.493	3.533.464	22.288.518	0	1.384.698	2.486.082	241.840	9.806.948	13.919.568	36.208.086
2.b.1 Valorización PPTO en \$	8.956.617	732.635	8.804.670	3.500.617	21.994.539	0	1.370.855	2.462.216	239.449	9.677.597	13.750.118	35.744.657
2.b.2 Valor imputado en \$	85.112	14.197	161.823	32.847	293.979	0	13.843	23.867	2.391	129.351	169.451	463.429
NO DECLARADOS (ASESORAMIENTO DIVERSO) (b)												
2.a Uso de horas de actividades	35.834	11.392	40.122	11.277	98.625	0	0	0	0	43.395	43.395	142.021
2.b Uso de horas valoradas en \$	606.888.712	168.010.403	340.565.923	184.171.328	1.299.636.366	0	0	0	0	571.840.001	571.840.001	1.871.476.367
2.b.1 Valorización PPTO en \$	601.175.946	164.816.529	334.419.558	182.459.286	1.282.871.319	0	0	0	0	564.463.380	564.463.380	1.847.334.699
2.b.2 Valor imputado en \$	5.712.767	3.193.875	6.146.365	1.712.042	16.765.048	0	0	0	0	7.376.621	7.376.621	24.141.668

Fuente: Elaboración propia

Nota (a): En esta columna se incluye la asignación de recursos de apoyo no computados mediante la medición actividades, equivalente al 44% de la carga de las divisiones productivas.

Nota (b): Corresponde a diversos productos no medidos directamente, con una producción total 2011 de 43 unidades; factor utilizado equivalente al 12 % del producto Concesiones gratuitas.

Cálculo de costos unitarios

Tabla Nº 43. Costo unitario Productos Estratégicos según recursos aplicados

Producto Estratégico	Costo	Cantidad Informada		Cantidad Calculada	
		Cant.	Costo Unit.	Cant.	Costo Unit.
SANEAMIENTO					
2.a Uso de horas de actividades	511.155	8.500	60	9.043	57
2.b Uso de horas valoradas en \$	5.731.393.181		674.282		633.793
2.b.1 Valorización PPTO en \$	5.640.311.468		663.566		623.721
2.b.2 Valor imputado en \$	91.081.713		10.715		10.072
VENTA DIRECTA					
2.a Uso de horas de actividades	13.516	99	137	261	52
2.b Uso de horas valoradas en \$	176.177.204		1.779.568		675.008
2.b.1 Valorización PPTO en \$	174.040.070		1.757.981		666.820
2.b.2 Valor imputado en \$	2.137.134		21.587		8.188
VENTA POR PROPUESTA PUBLICA					
2.a Uso de horas de actividades	3.575	33	108	47	76
2.b Uso de horas valoradas en \$	51.091.652		1.548.232		1.087.056
2.b.1 Valorización PPTO en \$	50.528.164		1.531.156		1.075.067
2.b.2 Valor imputado en \$	563.488		17.075		11.989
TRANSFERENCIA GRATUITA					
2.a Uso de horas de actividades	9.639	19	507	207	47
2.b Uso de horas valoradas en \$	122.481.110		6.446.374		591.696
2.b.1 Valorización PPTO en \$	120.968.179		6.366.746		584.387
2.b.2 Valor imputado en \$	1.512.931		79.628		7.309
TITULO GRATUITO					
2.a Uso de horas de actividades	76.138	3	25.379	1.086	70
2.b Uso de horas valoradas en \$	1.062.615.921		354.205.307		978.468
2.b.1 Valorización PPTO en \$	1.050.307.564		350.102.521		967.134
2.b.2 Valor imputado en \$	12.308.357		4.102.786		11.334
CONCESIÓN GRATUITA					
2.a Uso de horas de actividades	24.482	359	68	572	43
2.b Uso de horas valoradas en \$	301.734.053		840.485		527.507
2.b.1 Valorización PPTO en \$	297.872.143		829.727		520.755
2.b.2 Valor imputado en \$	3.861.910		10.757		6.752
ARRIENDO					
2.a Uso de horas de actividades	26.825	730	37	621	43
2.b Uso de horas valoradas en \$	336.496.633		460.954		541.863
2.b.1 Valorización PPTO en \$	332.267.042		455.160		535.052
2.b.2 Valor imputado en \$	4.229.591		5.794		6.811

Producto Estratégico	Costo	Cantidad Informada		Cantidad Calculada	
		Cant.	Costo Unit.	Cant.	Costo Unit.
DESTINACIÓN					
2.a Uso de horas de actividades	5.931	112	53	112	53
2.b Uso de horas valoradas en \$	72.414.357		646.557		646.557
2.b.1 Valorización PPTO en \$	71.480.725		638.221		638.221
2.b.2 Valor imputado en \$	933.632		8.336		8.336
AFECTACIÓN					
2.a Uso de horas de actividades	343	3	114	3	114
2.b Uso de horas valoradas en \$	4.707.117		1.569.039		1.569.039
2.b.1 Valorización PPTO en \$	4.652.594		1.550.865		1.550.865
2.b.2 Valor imputado en \$	54.523		18.174		18.174
OTROS DECLARADOS (a)					
2.a Uso de horas de actividades	2.938	43	68	43	68
2.b Uso de horas valoradas en \$	36.208.086		842.049		842.049
2.b.1 Valorización PPTO en \$	35.744.657		831.271		831.271
2.b.2 Valor imputado en \$	463.429		10.777		10.777
NO DECLARADOS (ASESORAMIENTO DIVERSO)					
2.a Uso de horas de actividades	142.021	NO APLICA		NO APLICA	
2.b Uso de horas valoradas en \$	1.871.476.367				
2.b.1 Valorización PPTO en \$	1.847.334.699				
2.b.2 Valor imputado en \$	24.141.668				

Fuente: Elaboración propia

Nota (a): Corresponde a diversos productos no medidos directamente, con una producción total 2011 de 43 unidades; factor utilizado equivalente al 12 % del producto Concesiones gratuitas.

Tabla N° 44. Participación de cada Producto Estratégico en Costos totales (Hrs. y \$)

Producto Estratégico	ST PD	ST AP	Total	% total hrs	% total \$
SANEAMIENTO					
2.a Uso de horas de actividades	330.483	180.672	511.155	62,6%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	3.592.157.026	2.139.236.155	5.731.393.181		58,7%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	3.532.666.441	2.107.645.027	5.640.311.468		
2.b.2 Valor imputado en \$	59.490.585	31.591.128	91.081.713		
VENTA DIRECTA					
2.a Uso de horas de actividades	8.431	5.085	13.516	1,7%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	107.210.888	68.966.316	176.177.204		1,8%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	105.873.388	68.166.682	174.040.070		
2.b.2 Valor imputado en \$	1.337.500	799.634	2.137.134		
VENTA POR PROPUESTA PUBLICA					
2.a Uso de horas de actividades	2.251	1.324	3.575	0,4%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	31.891.596	19.200.056	51.091.652		0,5%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	31.535.400	18.992.764	50.528.164		
2.b.2 Valor imputado en \$	356.196	207.292	563.488		
TRANSFERENCIA GRATUITA					
2.a Uso de horas de actividades	6.053	3.586	9.639	1,2%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	74.876.042	47.605.068	122.481.110		1,3%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	73.923.903	47.044.275	120.968.179		
2.b.2 Valor imputado en \$	952.139	560.793	1.512.931		
TITULO GRATUITO					
2.a Uso de horas de actividades					
2.b Uso de horas valoradas en \$	49.742	26.396	76.138	9,3%	
2.b.1 Valorización PPTO en \$	689.074.390	373.541.531	1.062.615.921		10,9%
2.b.2 Valor imputado en \$	681.003.960	369.303.604	1.050.307.564		
	8.070.430	4.237.928	12.308.357		
CONCESIÓN GRATUITA					
2.a Uso de horas de actividades	15.477	9.006	24.482	3,0%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	185.737.649	115.996.404	301.734.053		3,1%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	183.287.828	114.584.315	297.872.143		
2.b.2 Valor imputado en \$	2.449.821	1.412.089	3.861.910		
ARRIENDO					
2.a Uso de horas de actividades	17.296	9.529	26.825	3,3%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	212.973.840	123.522.793	336.496.633		3,4%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	210.243.395	122.023.647	332.267.042		
2.b.2 Valor imputado en \$	2.730.445	1.499.146	4.229.591		
DESTINACIÓN					
2.a Uso de horas de actividades	3.754	2.177	5.931	0,7%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	44.520.033	27.894.325	72.414.357		0,7%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	43.927.630	27.553.095	71.480.725		

Producto Estratégico	ST PD	ST AP	Total	% total hrs	% total \$
2.b.2 Valor imputado en \$	592.402	341.229	933.632		
AFECCIÓN					
2.a Uso de horas de actividades	211	132	343	0,0%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	2.847.485	1.859.631	4.707.117		0,0%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	2.813.753	1.838.840	4.652.594		
2.b.2 Valor imputado en \$	33.732	20.791	54.523		
OTROS DECLARADOS (a)					
2.a Uso de horas de actividades	1.857	1.081	2.938	0,4%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	22.288.518	13.919.568	36.208.086		0,4%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	21.994.539	13.750.118	35.744.657		
2.b.2 Valor imputado en \$	293.979	169.451	463.429		
NO DECLARADOS (ASESORAMIENTO DIVERSO)					
2.a Uso de horas de actividades	98.625	43.395	142.021	17,4%	
2.b Uso de horas valoradas en \$	1.299.636.366	571.840.001	1.871.476.367		19,2%
2.b.1 Valorización PPTO en \$	1.282.871.319	564.463.380	1.847.334.699		
2.b.2 Valor imputado en \$	16.765.048	7.376.621	24.141.668		
Totales				100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Nota (a): Corresponde a diversos productos no medidos directamente, con una producción total 2011 de 43 unidades; factor utilizado equivalente al 12% del producto Concesiones gratuitas.

5. Análisis de los resultados

En este acápite se presenta el análisis tanto de la aplicación de la metodología como de los resultados obtenidos.

1. El Costo anual distribuido por unidad organizacional, fue posible de construir casi completamente, considerando que identificó el 98% del gasto presupuestario correspondiente a los subtítulos 21 y 22, que aglutinan los recursos utilizados como insumo de producción (Tabla N°28). Este primer resultado es destacable, pues a pesar de los defectos de los sistemas de información analizados separadamente, se demuestra que es posible organizar la información presupuestaria aplicada por unidad organizacional, permitiendo una primera apertura analítica. Respecto de los gastos imputados, correspondientes principalmente a uso de infraestructura y equipo, sólo representa el 1,3 % del uso total de recursos, cifra que en parte se explica por la estimación de uso de infraestructura, sobre la cual no se tuvo información precisa y por lo tanto está sujeta a revisión.

Respecto de la participación relativa de las unidades organizacionales, se destaca la mayor participación en el gasto de las unidades de Catastro (21,2%), Bienes Nacionales (18,9%) y Administración (16,1%).

Tabla N° 45. Participación relativa de las unidades organizacionales

Estructura organizacional	% del costo
CN	21,2%
BBNN	18,9%
A	16,1%
SUB	15,0%
CPR	10,5%
PLAP	7,4%
DJ	5,7%
MIN	5,2%
Total	100,0%

Fuente: Elaboración propia (obtenible de Tabla N° 41, fila 1.a)

2. La determinación de oferta de horas de trabajo (t) por unidad organizacional, consistió en obtener el mejor estimador de horas, disponibilidades netas que la organización tiene para efectuar el trabajo. Para ello se recurrió a las bases de datos de personal facilitadas por el Ministerio. El total de personal se estimó como un promedio de permanencia efectiva según contratos, incluyendo los honorarios además de la dotación.

Tabla N° 46. Personal efectivo

Estructura Organizacional	Promedio personal efectivo año
CN	229,2
A	116,5
BBNN	106,5
SUB	86,5
CPR	64,0
PLAP	44,4
DJ	31,9
MIN	30,7
Total	709,7

Fuente: Elaboración propia (obtenible de Tabla N° 38, fila 1)

Sobre ese total se consideraron los días hábiles del 2011 y descontaron las ausencias justificadas según la normativa vigente. Sólo en el caso de feriado legal no se utilizaron los datos de origen por tener inconsistencias no resueltas y se prefirió hacer una corrección aplicando las normas de los 15 días de permiso mínimo.¹⁰⁴

Respecto de las horas de capacitación, la estimación fue realizada por la consultora suponiendo 16 horas promedio por persona, considerando el gasto efectivo en capacitación en el año 2011 (devengado del presupuesto en asignación 22.11.002), la dotación efectiva promedio del año 2011

¹⁰⁴ Considera que el mínimo de vacaciones es de 15 días hábiles a partir del primer año trabajado, y que los que ingresan durante el año (y tendrían menos de eso) al menos se compensan con los funcionarios de más de 15 años de servicio (aprox. 39% de la dotación), los cuales empiezan a obtener 20 días de vacaciones a partir del año 16, para posteriormente escalar a 25 días de vacaciones cuando cumplen 20 de servicio. El caso de los funcionarios que no toman los días correspondientes en algún momento se anulan con los otros que toma los días atrasados. En cualquier caso, de disponer información certera, este valor se puede cambiar fácilmente en el modelo.

y el valor hora definido para capacitación por el SENCE incrementada en 15% en virtud de una mayor especialización requerida para el sector público, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Tabla N° 47. Horas de capacitación

Detalle	Cantidad
Gasto anual en capacitación PPTO.2011	38.936.741
Costo Hora SENCE capacitación	4.000
Costo hora estimada Ministerio	4.600
Estimación horas capacitación Ministerio	8.465
Dotación efectiva promedio 2011	516,5
Horas capacitación estimadas por persona	16

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el total resultante se corrió reduciendo 1 hora la jornada diaria, estimada cualitativamente como el tiempo fraccional de la jornada normal de trabajo.

Al igual que en la información financiera se destaca que, a pesar de los defectos de los sistemas de información analizados separadamente, es posible obtener información precisa sobre la asignación de personal y tiempos disponibles por unidad organizacional suficiente para el cálculo de costos.

3. El costo promedio por hora laboral se calcula en \$12.999 para el año 2011, destacándose una brecha que oscila entre el máximo \$16.936 para la División de Bienes Nacionales y un mínimo de \$8.488 para la División de Catastro. En este último caso, se destaca que siendo un área transversal de la operación y cuya labor incluso está destacada como objetivo prioritario de la institución, el Ministerio tiene la posibilidad de realizar cambios cualitativos de las competencias profesionales que necesite, habida cuenta que el 65% de este personal tiene contrato a honorarios.

4. La demanda por recursos del sistema productivo fue estimada sumando las horas consumidas por actividades asociadas al proceso de generación de cada producto. En el proceso de levantamiento de información de los tiempos utilizados en las actividades, se registró el hecho de que los funcionarios realizaba una serie de tareas adicionales a la función de producción directa, dichos tiempos se computaron como productos no declarados, que corresponden a lo que definimos con los informantes como Asesoramiento Diverso. Asimismo, como se señaló en la descripción metodológica del primer informe, fue necesario incorporar un cálculo para todo el resto de los productos (otros declarados) que no se identificaron individualmente en el levantamiento de procesos pero que implican uso de recursos al Ministerio.

5. El balance de recursos indica que fue posible asignar en forma directa el 66% de los recursos disponibles, a nivel de producto y unidad productiva, lo que constituye la mejor base para conocer cómo se distribuyen los esfuerzos por producto y unidad organizacional (estructura de costos). En términos resumidos, y considerando la métrica de horas de trabajo, los resultados son los siguientes:

Tabla N° 48. Balance de recursos Miles de Horas Año 2011

Detalle	Unidades Productivas	Unidades de Apoyo	Total
Oferta de Horas netas	751	485	1.236
Horas utilizada en productos	534	283	817
% horas asignadas	71%	58%	66%
% no asignadas	29%	42%	34%

Fuente: Elaboración propia (obtenible de Tabla N° 41, filas 1.b y 2.a)

Los recursos no asignados en las unidades productivas, tienen dos explicaciones posibles, por una parte, que se destine ese tiempo a actividades no identificadas, las cuales podrían o no corresponder a productos de interés del Ministerio, y por otra, que la organización de los procesos sea no óptima.

Para ambos casos se obtuvo evidencia casuística. Por ejemplo, el proceso de ingreso de solicitudes descrito en la sección 4.2.1, consume recursos de unidades especializadas de Catastro y Bienes Nacionales, como resultado de una inadecuada organización del proceso. Otro caso corresponde a la multiplicidad de comisiones, comités y otros, que son altamente intensivos en tiempo y no siempre están asociados a la producción, que fueron reportados en una de las Regiones revisadas (Los Lagos).¹⁰⁵

Respecto de las unidades de apoyo, la situación es distinta por cuanto hay una cantidad de actividades de Dirección y Planificación que, generando productos internos eventualmente necesarios para el desempeño global de la institución, no es posible identificarlos.

Por lo tanto, podemos concluir en forma global que hay márgenes de optimización, derivados especialmente de la reorganización de procesos consistente con la focalización y ordenamiento de los objetivos que se comentan en los capítulos respectivos. Es importante señalar que cada 1% de ahorro representa un monto de 150 millones de pesos al año. Lo anterior es más crítico si se analiza este fenómeno separadamente por unidad organizacional, como se comenta a continuación.

El resultado observado permite levantar la hipótesis de que la División Jurídica y en especial las Unidades Jurídicas regionales son las más estresadas y más bien sobrepasada en sus capacidades disponibles, dado que muestran un déficit de 9% de recursos en horas en el año, sin computar exigencias mayores de carácter general expresadas típicamente como asesorías a las autoridades. En el otro extremo se encuentra Bienes Nacionales que tendría una holgura de 53% de horas en el año, que es posible se estén utilizando en actividades distintas a los productos estratégicos (ver comentarios anteriores)¹⁰⁶. Las unidades de Catastro y CPR no reflejarían niveles críticos, dado que presentan holguras de 24% y 25% respectivamente. Es importante, destacar que esta heterogeneidad de resultados corresponde al promedio nacional que contiene una mayor dispersión si se abren los datos a nivel regional, lo cual es especialmente claro en el caso de las unidades de Catastro.

6. Los costos unitarios resultantes asignados, se han determinado utilizando dos mediciones de cantidad de producto. La Cantidad Informada corresponde a la publicada por el Ministerio y la Cantidad Calculada, corresponde al mejor marcador de esfuerzo organizacional de cada producto, según se indicó en la metodología. Como se observa, el comportamiento de los costos tiene menor dispersión utilizando el criterio de esfuerzo propuesto por la consultora. Según estos resultados, los costos de recursos presupuestarios asignados oscilan entre \$527 mil para Concesiones Gratuitas y \$1.552 mil para Afectación. Cifras que considerando el guarismo general de 0,66 se transformarían en \$798 mil para Concesiones gratuitas y \$2.352 mil para Afectación, medidos como recursos efectivamente consumidos.

¹⁰⁵ El caso que existan actividades relevantes que no pudieron ser identificadas en el contexto de esta evaluación, sugeriría un problema de gestión institucional en la medida que no se tendría claridad sobre las acciones que realizan las unidades organizacionales para producir los bienes y servicios que le corresponden al Ministerio.

¹⁰⁶ Esta holgura está en función de los productos estratégicos en los cuales el estudio incorpora uno adicional denominado "Asesorías" estimado como un 20% de su oferta de tiempo, y que recoge las labores de administración política y estratégicas. Por lo tanto, la holgura calculada se estaría utilizando en productos no declarados o en pérdidas en los procesos de trabajo donde participa la división.

7. La participación de cada producto estratégico en los costos totales, en horas aplicadas, señala que el Saneamiento utiliza el 62,6% de los recursos, seguido por Título gratuito con 9,3%. Asimismo, este cómputo indica que el 17,4 % de los recursos son aplicados a productos no declarados, pero imputados en el cálculo (asesoramiento diverso).

8. Otros Resultados

Ventas con propuesta pública o venta directa

Respecto de los recursos totales demandados durante el 2011 para las tareas de venta, se tiene que en el mecanismo de propuesta pública se tramitaron, hasta la etapa de validación, 47 casos, en tanto que en venta directa fueron 261. Estos totales señalan que la actividad de venta directa no se ha reducido tanto como parece, cuando se comparan las cifras de operaciones terminadas que registran para el mismo año valores de 33 y 99 operaciones respectivamente. Lo anterior implica que la presión de demanda por tiempos siguió siendo liderada por la venta directa el 2011.

En términos de costos unitarios la venta mediante propuesta pública es 61% más cara que la venta directa, lo que se explica fundamentalmente porque las licitaciones insumen recursos más caros (Dirección Superior, Jurídica y Bienes Nacionales) y agregan procesos de preparación y evaluación más complejos. No obstante, este mayor costo de procesamiento debe ser contrastado con los beneficios incrementales de la opción de licitación, a saber: reducción del riesgo de siniestro administrativo por la mayor transparencia del proceso y el potencial de mejor valoración de la transacción en una operación competitiva. Una aproximación a este segundo valor se obtiene al comparar el valor recaudado con el costo incurrido para ambas operaciones. En este caso el resultado nos indica que para el año 2011, por cada peso gastado en ventas directas se recauda \$30,7 en comparación con los \$103,5 que se recaudan por licitación pública (Tabla N° 40). Lo anterior es consistente con el hecho de que la recaudación media por operación en el periodo 2007-2011 es 1,9 veces mayor en licitaciones que en venta directa (ver Tabla N° 41). Ahora bien, estos resultados pueden deberse a la distinta envergadura y calidad de las unidades transadas o al mejor precio obtenido vía licitaciones, o a una combinación de ambas. No obtuvimos antecedentes detallados para aislar ambos efectos (base de datos con variables de tipo de inmueble, dimensiones, valoraciones, precios ofertados, precios adjudicado, etc.), materia que derivadamente muestra una falencia de la Institución, que debiera manejar estos datos con el máximo de precisión y oportunidad.

Tabla N° 49. Costo Relativo de Operaciones de Ventas Directas vs. Licitación Pública año 2011

Subproducto	Ventas Directas	Ventas por Licitación Pública
a. Ingresos Recibidos (Millones \$ 2012) *	5.408	5.291
b. Gastos totales de las operaciones (Millones \$ 2012) **	176,2	51,1
a./b. Ingreso/Gasto	30,7	103,5

Fuente: Elaboración propia con datos de DIPLAP

* Nuevos datos otorgados por DIPLAP (23 de julio 2012)

** Datos provenientes de la Tabla N° 34 del Informe

**Tabla N° 50. Ingresos por operación de Ventas, 2007 – 2011
(Millones \$ 2012)**

Operaciones/Ingresos	2007	2008	2009	2010	2011	Total 2007-2011	Promedio periodo
i. Venta directa							
a. N° de Operaciones	360	256	291	124	99	1.130	226
b. Ingresos (Millones \$ 2012)	10.636	4.372	16.002	12.414	5.408	48.832	9.766
b./a. Ingresos por operación en (Millones \$ 2012)	29,5	17,1	55,0	100,1	54,6	n. a.	43,2
ii. Venta por propuesta pública							
a. N° de Operaciones	57	63	8	27	33	188	38
b. Ingresos (Millones \$ 2012)	1.433	3.036	1.941	1.610	5.291	13.311	2.662
b./a. Ingresos por operación en (Millones \$ 2012)	25,1	48,2	242,6	59,6	160,3	n. a.	70,8

Fuente: Elaboración propia con datos de DIPLAP

* Números subrayados: son los nuevos datos otorgados por DIPLAP (23 de julio 2012)

* n. a. significa no aplica.

Nota: Los datos de venta directa y venta por licitación para el 2007 y 2008, fueron corregidos en último envío de datos del 12 de abril 2012, un volumen agregado por "ventas" en ambos años.

RPI Express vs RPI Normal

Una discusión importante surge del hecho que la organización de los procesos de regularización de la propiedad, se haya creado la modalidad denominada RPI Express mediante una autorización legal (Ley 20.458) que liberó del co-pago del trámite (subsidio 100%, Art. 3°) y también del pago de inscripción en el CBR (art. 4°), a las personas de zonas afectadas por el terremoto de abril 2010.

Este nuevo proceso ha obtenido reducciones importantes en los tiempos de resolución de los incidentes de regularización en contraste con el mecanismo tradicional, lo cual indicaría que existe una suerte de reingeniería de procesos que podría ser utilizada para el sistema de regularización en su conjunto. La consultora indagó en profundidad ésta hipótesis concluyéndose lo siguiente: i) No existen cambios sustantivos en los procesos de ambos mecanismos, dado que la liberación del copago sólo ahorra el tiempo (muy menor) de determinación del tramo de ingreso para asociar el % de subsidio, y la liberación del pago al CBR, no aporta reducciones de tiempo significativo; ii) El resto de las actividades son idénticas porque así lo prescribe la ley que establece que en su artículo 5° "... la forma, modalidades, y demás requisitos a que diere lugar su aplicación, se regirán por las normas establecidas en el decreto ley N° 2.695, de 1979, en todo aquello que no se oponga a la presente ley, y por las disposiciones contenidas en el decreto N° 541, de 1996, del Ministerio de Bienes Nacionales".

Toda la evidencia indica que los ahorros de tiempo obtenidos se deben a la reducción de los "tiempos muertos" de los procesos que en su mayor parte se encuentran en las actividades que salen de la esfera del Ministerio, así como la mejor gestión y oportunidad con que se realizan las actividades a las operaciones declaradas como RPI Express como resultado de alguna de los siguientes factores:

- Disponibilidad casi exclusiva de presupuesto, lo que expresa en i) Personal con dedicación exclusiva, mientras que el personal en el RPI Normal debe cumplir simultáneamente otras tareas y atender solicitudes de diversa naturaleza del nivel central o autoridades. La dedicación

exclusiva permite una acción proactiva para lograr obtener los documentos de apoyo a la tramitación en menor tiempo, ii) Disponibilidad de mejores recursos de apoyo, principalmente para cumplir las tareas en terreno, como vehículo destinado para dicho fin, que no se dispone en esa forma en el RPI Normal. Se menciona que existe un coordinador nacional del RPI Normal para todo el país y dos coordinadores para el RPI Express, que incluye sólo las regiones de la V a la IX.

- Mayor homogeneidad de los grupos de casos. Por originarse en una causa similar (damnificados por el sismo) los requerimientos y localización facilitan la programación y ejecución de las tareas (por ejemplo, el trabajo en terreno permite hacer un mayor número de casos diarios). Como todos los casos están exento de costos para los interesados, prácticamente no existe “tiempos muertos” en la tramitación del pago de cupones en relación a los casos del RPI Normal de espera en el pago y entrega de la documentación justificadora que pueden llegar a ser en algunos casos de meses.
- Mayor exposición de los resultados, dado la preocupación de las autoridades y mayor posibilidad de exposición a la opinión pública, se otorga mayor prioridad en la tramitación a los casos del RPI Express, saltando el orden cronológico de ingreso a cada etapa en relación al RPI Normal (la clasificación de Express opera como pase “rompe fila”). De hecho, los tiempos comprometidos por los contratistas es menor al RPI Normal y el personal trata de no ser el factor de demora que pueda usar la empresa como justificación del no cumplimiento (multas); también existen indicadores de logros atribuibles a los equipos de trabajo establecidos el interior del Ministerio relacionados al RPI Express (administrativamente se ha establecido un tiempo total de tramitación de 6 meses). También se puede apreciar similar actitud para responder desde las entidades externas participantes en el proceso.

Existen algunas mejoras posibles de extender al proceso general como la versión mejorada de la aplicación Da Vinci modificada para el RPI Express y mejoras en los mecanismos de licitación y contratación de servicios externos.

En consecuencia la mayor parte de las mejoras de tiempo observado se debe a la aplicación concentrada de recursos y a la aplicación de criterios de prioridad, más que a mejoras sustantivas en los procesos y prácticas de trabajo.

Notas Técnicas

De acuerdo a lo consignado en la propuesta metodológica para la realización de este capítulo, se han desarrollado las siguientes actividades:

- Revisión de Literatura técnica, adaptación de terminología y métodos de trabajo.
- Revisión y análisis de los estudios y antecedentes disponibles en el MBN sobre costos y presupuesto.
- Revisión y análisis de la información disponible en el SIGFE y de programas informáticos de Recursos Humanos.
- Conceptualización y elaboración de modelo de costos en colaboración con el equipo técnico del MBBNN, usando la metodología señalada.
- Prueba y calibración del modelo de costos, para un producto seleccionado.

Del proceso metodológico desarrollado y propuesto, consignamos las siguientes técnicas de levantamiento y proceso de información:

- Para el levantamiento de actividades relevantes se utilizaron los mapas de procesos disponibles los cuales fueron contrastados con la información derivada de las entrevistas a los jefes de unidades respectivas, obteniendo así las macro actividades de computo y las regiones respectivas.

- La estructura organizacional desde la cual se activan los procesos será la informada por la contraparte y verificada con las unidades mismas.
- La asignación de personal a cada unidad es provista desde la unidad de recursos humanos a partir de la Base de Datos de esa unidad y verificada en cada unidad de análisis.
- El cálculo del tiempo por actividad es pesquisado con los supervisores de cada unidad organizacional investigada (Jefe de División o equivalente), se procuró obtener información sobre mejores prácticas asociadas de parte de informantes calificados en la unidad correspondiente.
- Los tiempos por actividad, departamento, producto, son administrados en una base de datos elaborados para el efecto, de tal manera de disponer de la flexibilidad necesaria para ajustar los resultados a medida que la información se va refinando.
- Los procesos y actividades pesquisadas están registradas en el ambiente de diseño del software libre Bizagi.

Es importante destacar que para la aplicación efectiva del modelo propuesto, fue necesario computar gastos para todos los productos que se liberan desde la institución y no sólo de los ocho comprometidos en los TDR. En efecto, el no computar algún producto procesado por una unidad organizacional haría que los recursos asignados a ella y no capturados por las actividades asociadas a los productos investigados quedaran registrados como un "excedente", o muestra de ineficiencia que no corresponde.

Sobre lo anterior debemos prevenir que, dadas las características de nuestra oferta, el cómputo sobre productos no priorizados será eventualmente menos fino que sobre los 8 solicitados, atendiendo la restricción de recursos de esta consultoría. Esto sin menoscabar la calidad del resultado global de la investigación.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se entrega un análisis global orientado a señalar la relación de todos los elementos analizados y evaluados, aportando conclusiones y recomendaciones en cada ámbito evaluado.

1. Definiciones estratégicas

La principal debilidad en las definiciones estratégicas está en la Misión y en los Productos Estratégicos. La institución no logra establecer en la Misión un mandato claro y con cierta permanencia en el tiempo. Esta definición, por el contrario, es muy cambiante y se caracteriza por presentar distintas interpretaciones de la Ley orgánica del ministerio.

Por su parte, los productos estratégicos se definen como “gestión de...”, no habiendo productos referidos a la generación de políticas, planes o normas, que suelen caracterizar la labor de ministerios. Adicionalmente, se constata que el sector carece de una política sobre la administración de los bienes inmuebles de propiedad fiscal o estatal. La falta de política ha sido enfrentada de manera parcial mediante la elaboración de criterios para la operación de los productos ya definidos. Estas órdenes ministeriales no constituyen políticas sino directrices de gestión.

Los productos estratégicos de la institución no representan de manera comprensiva los servicios que el Ministerio produce. Más bien, sus definiciones señalan distintas modalidades de trabajo, más que servicios de naturalezas realmente distintas.

En general, los indicadores no miden resultados, ni intermedios ni finales, enfocándose en productos y procesos. La evolución de los indicadores muestra que la capacidad de atención de la demanda ha ido disminuyendo a través del tiempo, señalando ello la acumulación de una demanda no atendida. Este fenómeno refleja ineficacia institucional. La falta de eficacia advertida en la trayectoria medida de los indicadores a través del tiempo no ha sido atendida por la institución. Sólo posterior al terremoto de febrero 2010 la institución implementó un mecanismo para atender la demanda de regularización de damnificados que demostró que el proceso puede realizarse en tiempos sustancialmente menores (6 meses en lugar de 18-24).

Considerando las importantes deficiencias en las definiciones estratégicas y la falta de eficacia en su desempeño, no parece razonable que la institución se comprometa en nuevos emprendimientos estratégicos (como liderar la “gestión territorial”), sin antes ordenar la gestión de los productos existentes. El ministerio requiere repensar y reenfocar su quehacer, tal que cumpliendo con su mandato constitutivo, le permita concentrarse en los aspectos estratégicos para la gestión de los bienes del Estado y del territorio (definición de políticas, implementación de sistemas de información sobre la propiedad fiscal, transparencia).

Los cambios en las definiciones estratégicas en el periodo 2007-2010 no han sido resultado de procesos de revisión formal de la planificación estratégica vigente. Estos cambios se han realizado en el contexto del proceso PMG planificación y de la formulación presupuestaria anual, produciéndose sucesivas modificaciones cada año.

Recomendaciones

MBN debe presentar a la brevedad una propuesta de rediseño de sus PE y una propuesta de cambio en consonancia con el foco que debiera tener una institución rectora del sistema de gestión de los bienes del Estado.

Adoptar definiciones estratégicas propuestas las que se presentan en forma completa a continuación:

Tabla Nº 51. Definiciones estratégicas propuestas

<p>MISIÓN: "Reconocer y gestionar eficiente y eficazmente el patrimonio fiscal para su protección y puesta en valor con un enfoque territorial, ya sea desde el punto de vista social, económico ó patrimonial, mediante el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, normas y programas, contribuyendo al ejercicio del derecho de propiedad particular para los grupos de población vulnerables y al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico, social y cultural de su población"</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>
<p>1. Maximizar el valor de los bienes inmuebles fiscales facilitando el desarrollo de proyectos de interés del país con énfasis en el fomento al emprendimiento y empleo, a través de una gestión eficiente y eficaz de los bienes inmuebles fiscales, contribuyendo al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico y social de la población.</p>
<p>2. Mejorar la gestión de la información de los bienes fiscales con enfoque de impacto territorial, a través del diseño, normativa y mantenimiento de sistemas de información de patrimonio y territorio para la generación de información territorial, contribuyendo a mejorar el proceso de toma de decisiones y dar soporte a las políticas públicas en materia territorial.</p>
<p>3. Identificar y caracterizar en forma permanente las potencialidades, limitaciones y vocaciones de uso del suelo nacional, contribuyendo al aprovechamiento armónico y sustentable del territorio y al desarrollo económico y social de la población.</p>
<p>4. Facilitar el acceso a beneficios estatales y particulares especialmente a las personas de grupos de mayor vulnerabilidad social, mediante la regularización eficiente y eficaz de la posesión y constitución de dominio de la pequeña propiedad raíz y la aplicación de programas de prevención de nuevas situaciones de irregularidad de la propiedad raíz, contribuyendo a la implementación de las políticas sociales del gobierno.</p>

Fuente: propuesta de la consultora

Tabla Nº 52. Productos y Subproductos Estratégicos e Indicadores

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales				
<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas /total de solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite.</p>	<p>Resultado Intermedio/ Eficacia: Variación del Valor del patrimonio a cargo entre periodos de tiempo (cada 4 años). Operativización.¹⁰⁷</p>	<p>Resultado Intermedio/ Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados que cumplen su finalidad declarada en relación del total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. Inmuebles sujetos a supervisión corresponden a: Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones, cuyo objetivo es desarrollar</p>		

¹⁰⁷ Pasos para operativizar el indicador: 1. Definir el stock de activos patrimoniales a valorizar (en principio considerar los inmuebles fiscales de carácter urbano con destino comercial, habitacional e institucional). 2. Valorar en términos económicos comercial. 3. Definir estos valores para un momento inicial (Línea Base año 0). 4. A los cuatro años repetir el mismo cálculo. 5. Definir la tasa de variación de estos valores. 6. Para la segunda medición la línea base es del año 4 y así sucesivamente.

		un proyecto acordado. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando una selección aleatoria para evitar sesgos de selección.		
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/ 1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales/ 1.1.1 Tramitación de herencias vacantes.				
Proceso/Eficacia: Tiempo promedio transcurrido entre la posesión de la HV y su disposición (venta) en el año t.	Producto/Eficacia: a: Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles en el año t resueltas respecto al total de denuncias.			
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/ 1.1. Servicios de gestión para la adquisición de inmuebles fiscales/ 1.1.2 Primeras inscripciones según artículo 590 del Código Civil.				
Producto/Eficacia: Número de casos de primeras inscripciones realizadas en el año t respecto al total de casos detectados.				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales. 1.1.3 Compras directas.				
Producto/Calidad: Satisfacción del interesado en la compra con el servicio prestado por el MBN (tiempo, complejidad de trámite, transparencia, información entregada)				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.1 Ventas (Directas y por Licitación Pública)				
Proceso/Eficiencia : Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Proceso/Economía: Porcentaje de ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos a recaudar.	Producto/Eficacia: Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T.	Producto/Eficacia: Número de ventas realizadas en base a un proyecto estratégico de interés sectorial o regional respecto del total de ventas del año t.	Producto/Eficacia: Porcentaje de ventas directas ingresadas el año (T-1) concluidas en el año T.
Resultado Intermedio/Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados que cumplen su finalidad declarada en relación del total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando una selección aleatoria para evitar sesgos de selección.				
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.2 Transferencias gratuitas				

<p>Proceso/Eficiencia : Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.</p>	<p>Resultado Intermedio /Eficacia: Valor de renta no percibido por desuso de inmuebles otorgados en transferencias gratuitas</p>	<p>Resultado Intermedio/Eficiencia: Porcentaje de inmuebles otorgados en transferencia gratuita en desuso por más de tres años.</p>	<p>Resultado Intermedio/Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados que cumplen su finalidad declarada en relación del total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. Inmuebles sujetos a supervisión corresponden a: Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones, cuyo objetivo es desarrollar un proyecto acordado. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando una selección aleatoria para evitar sesgos de selección.</p>	<p>Resultado Final/Eficacia: Porcentaje de bienes o servicios producidos como externalidad o bienes preferente respecto a lo declarado en la evaluación al momento de otorgar la Transferencia gratuita. Nota: Medido en todas las Transferencias gratuitas cada cuatro años después de otorgadas.</p>
--	---	--	---	---

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.2. Servicios de gestión para la disposición de inmuebles fiscales/1.2.3 Títulos gratuitos sobre inmuebles fiscales

<p>Proceso/Eficacia: Porcentaje de casos de Títulos de Dominio concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) en el año t, respecto a las solicitudes ingresadas a trámite en el año t.</p>				
--	--	--	--	--

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales

<p>Producto/Eficacia: Porcentaje de Bienes Nacionales Protegidos ofertados para su administración respecto al total de Bienes Nacionales Protegidos.</p>				
---	--	--	--	--

1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3.1 Concesiones

<p>Proceso/Economía: Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar.</p>	<p>Proceso/Eficacia: Porcentaje de inmuebles en concesión que se anula debido al</p>	<p>Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total</p>	<p>Resultado Intermedio /Eficacia: Valor de renta no percibido por desuso de inmuebles otorgado</p>	<p>Resultado Intermedio/Eficiencia: Porcentaje de inmuebles otorgados en Concesión Gratuita, en desuso por más de</p>
--	---	--	--	--

Concesiones Onerosas	incumplimiento del Convenio respecto al total de inmuebles concesionados. Concesiones Gratuitas y Onerosas.	tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido. Concesiones Gratuitas y Onerosas.	en Concesión Gratuita	tres años.
Resultado Intermedio/Eficacia: Porcentaje de inmuebles supervisados respecto al cumplimiento de su finalidad declarada, en relación al total de inmuebles administrados sujetos a supervisión. La estrategia de supervisión tendrá un carácter muestral considerando que una selección aleatoria para evitar sesgos de selección. Concesiones Gratuitas y Onerosas.	Resultado Final/Eficacia: Porcentaje de bienes o servicios producidos como externalidad o bienes preferente respecto a lo declarado en la evaluación al momento de otorgar la concesión. Nota: Medido en todas las concesiones cada cuatro años después de otorgadas. Concesiones Gratuitas y Onerosas.			
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.2 Arriendos				
Producto Eficiencia: Número de inmuebles en arriendo con contrato vigente medido en tres fechas aleatorias durante el año, respecto al total de inmuebles en arriendo.	Proceso/Economía: Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo de inmuebles fiscales, respecto del valor de los inmuebles medido como el avalúo fiscal vigente.	Producto Eficacia: Reducción de la cartera morosa de arriendos en el año t.		
1. Servicios de Gestión del Valor de los Bienes Fiscales/1.3. Servicios de gestión para la administración de inmuebles fiscales/1.3.3 Destinaciones				
Resultado Intermedio/Eficacia: Valor de renta no percibido por desuso de inmuebles destinados a otros Servicios Públicos.	Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Resultado Intermedio/Eficiencia: Porcentaje de inmuebles en desuso por más de tres años.		
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado				
Producto/Calidad: Satisfacción de usuarios con tiempo de respuesta y				

calidad de la información.				
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado / 2.1. Servicio de información Catastral de los Bienes Fiscales Inscritos				
Producto/Calidad: Porcentaje de registros catastrales migrados desde el Sistema Nacional de Catastro Intranet al nuevo Sistema de Catastro Gráfico bajo estructura de Folio Real.	Producto/Calidad: Porcentaje de registro catastrales validados por fiscalización.	Producto/Eficacia: Porcentaje de solicitudes externas de información (de otros servicios públicos o de la población en general) respecto al total de solicitudes recibidas en el año t.		
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado / 2.2. Servicio de información de Cartografía con información territorial caracterizada				
Producto/Eficacia: Porcentaje de territorios caracterizados y analizados con su correspondiente cartografía digital de acuerdo a la meta anual.	Producto/Eficacia: Porcentaje de solicitudes externas de información (de otros servicios públicos o de la población en general) respecto al total de solicitudes recibidas en el año t.			
2. Servicio de información de los inmuebles fiscales y del territorio para el sector público y privado / 2.3. Servicio de información a información geoespacial pública				
Producto/Eficacia: Porcentaje de solicitudes externas de información (de otros servicios públicos o de la población en general) respecto al total de solicitudes recibidas en el año t. (Propuesto)				
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)				
Producto/..... Porcentaje de regularizaciones con subsidio, respecto al total de regularizaciones.	Producto / Calidad: Número de regularizaciones con trámite concluido en el año t-1 que tienen reclamos o demandas respecto al total con trámite concluido en el año t-1.	Resultados Intermedios/Eficacia: Porcentaje de familias que acceden a beneficios públicos y que dependiente de la disposición de un título de dominio, dos años después de haber saneado su propiedad.	Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695) / 3.1 Servicios de saneamiento con aplicación de política de subsidio (Ley N° 19.930)				
Proceso/Eficiencia: Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o	Producto/Eficacia: Porcentaje de casos de saneamiento con subsidio concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces			

menos tiempo respecto al estándar definido.	(CBR) en el año t, respecto al total de solicitudes ingresadas a trámite en el año t.		
3. Servicios de Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695)/3.2 Servicio de saneamiento sin aplicación de política de subsidio (financiamiento propio del postulante)			
Proceso/Eficiencia : Porcentaje de los casos con trámite concluido (desde el ingreso de la solicitud hasta su total tramitación) que demoran igual o menos tiempo respecto al estándar definido.	Producto/Eficiencia a: Porcentaje de casos de saneamiento concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) en el año t, respecto al total de solicitudes ingresadas a trámite en el año t.		

Fuente: propuesta de la consultora

2. Organización y gestión

El diseño organizacional vigente del Ministerio no es adecuado ni completo, presentando debilidades en su diseño para las labores que tiene encomendadas.

La realidad indica que en el MBN existen riesgos de duplicación de esfuerzos (recursos ociosos y escasos al mismo tiempo) y de rigidez para ejercer roles transversales (se producen "parcelas" por productos). No se dispone de mediciones que cuantifiquen lo anterior, sin embargo, hay situaciones indicativas de la presencia de estos riesgos. La generación de productos está sometida a ciclos temporales que producen cargas de trabajo disímiles a lo largo del año para las divisiones de bienes nacionales y constitución de la propiedad raíz, que en ausencia de gestión de procesos no generan la reasignación de estas cargas de trabajo entre divisiones. La práctica es que saneamiento lo atiende CPR y gestión de bienes lo atiende BN.

Los ajustes a la estructura realizados a partir del año 2012 corresponden más bien a ajustes de roles, que son considerados estratégicos para la actual administración (por ejemplo, Unidad de Caracterización), que a un rediseño estratégico del Ministerio. Esto es, que se consideran todos los ámbitos del diseño organizacional y sus interrelaciones: estrategia, procesos, personas, sistemas, estructura. La falta de adecuación en el diseño organizacional induce problemas de eficiencia (pues no hay especialización en procesos) y calidad (pues no se gestionan clientes ni procesos).

A la falta de diseño adecuado para acoger los cambios estratégicos declarados, se añade otra debilidad respecto de cómo es ejercida la función relativa a políticas y planes. Dos aspectos señalan la debilidad del Ministerio respecto de la formulación de políticas: Primero, esta función no tiene una expresión clara en la estructura organizacional. Segundo, esta función no tiene un proceso de producción definido, menos aún documentado.

La distribución de los recursos humanos probablemente no es la óptima, considerando las cargas de trabajo relativas que requiere la actual estructura de producción del Ministerio y que no están plenamente implementados los rediseños de procesos. La distribución de la dotación en regiones no es equilibrada en relación a los respectivos volúmenes de servicios producidos. En efecto, se observan desbalances entre la participación regional en la producción respecto del total producido y la participación relativa en la dotación de RRHH, lo que implica una debilidad en materia de gestión,

por cuanto la no aplicación de criterios técnicos para configurar la distribución de la dotación de cada SEREMI, ni la disponibilidad de estudios elaborados o en curso al respecto, no permiten racionalizar la distribución geográfica de los RRHH.

El uso de grandes contingentes de recursos humanos temporales (honorarios) es una estrategia adecuada considerando que la producción de los principales productos (saneamiento, y en menor medida venta directa, arriendos y concesiones gratuitas) dominan ampliamente la gestión cotidiana de la institución. A lo anterior se añade el hecho que, particularmente para saneamientos, no existe un dimensionamiento del universo o de las poblaciones objetivo, actuándose en respuesta a las demandas recibidas, con la consecuente presión por recursos para su atención. La idea que persiste en el Ministerio en relación a que se trataría de una población permanente en el tiempo no parece tener asidero en la realidad. Por el contrario, los datos disponibles señalan una población estimada en 70 mil casos al 2007. Desde entonces a la fecha el Ministerio ya ha regularizado cerca de 57 mil casos. Excluyendo la población que específicamente fue incorporada a este procedimiento (damnificados del terremoto del 2010), no debiese quedar una población sustantivamente importante de atender. El persistente contingente de casos que ingresan solicitudes al Ministerio para estos efectos cada año refleja problemas de orden estructural, más complejos,¹⁰⁸ que no ameritarían un tratamiento de excepción como es el saneamiento (DL 2.695).

Los recursos tecnológicos (TIC) en el Ministerio no han dado respuesta a las necesidades de soporte para la operación ni generación de información para la gestión. En esta evaluación se ha conocido de las importantes dificultades que tiene el Ministerio para administrar información que apoye la gestión, y en particular la generación de estadísticas confiables. Se comprobó que las estadísticas de producción solicitadas variaron de manera importante cada vez que se entregó un reporte actualizado, corrigiéndose datos para todos los años, no sólo el último de ejecución. La práctica parece ser el uso de varias fuentes de reporte para generar un dato oficialmente validado. En el caso de Da Vinci, que es el principal sistema de soporte de información se sabe que no genera reportes, ni tiene como funcionalidad su "customización". Las dificultades de este sistema para el soporte operativo (en SEREMIs se reporta lentitud, caídas del sistema, no disponibilidad de todas las alternativas que un caso requeriría en su tratamiento) no permiten pensar en una solución de integración de sistemas, que es la opción tomada por las autoridades. La decisión de las actuales autoridades de incorporar una nueva plataforma tecnológica (distinta de Da Vinci) que permita flexibilidad (tecnología abierta, Web based) es un camino que se debe explorar en lugar de intentar proseguir con el desarrollo de Da Vinci. No obstante, se debe tener cuidado de no cometer el mismo error cuando se decidió implementar Da Vinci: el MBN requiere un rediseño estratégico y de su operación, y no se puede esperar que el cambio de sistemas informáticos fuerce la mejora de prácticas de trabajo. Ello fue precisamente el error principal de los rediseños impulsados desde el 2008 al 2011.

En el ámbito de la planificación, el Ministerio se ha enfocado en la planificación operativa, que corresponde a la formulación de metas e indicadores relacionados al proceso presupuestario y el cumplimiento de PMGs, no disponiendo de procesos sustantivos de planificación estratégica, que justifiquen cada una de las modificaciones a las definiciones estratégicas o que permitan orientar la reflexión del rumbo y la gestión de la institución.

El Ministerio, si bien se caracteriza por constituirse en la práctica en una entidad operativa en materia de bienes raíces fiscales (compra, vende, arrienda, concesiona, etc.) no cuenta con metodologías de procesos, tanto para el diseño de sus procesos operativos como para su administración. No hay gestión de procesos en el Ministerio, a pesar de los grandes volúmenes de

¹⁰⁸ Entre otros, expansión de la urbanización que ha generado asentamientos informales, mercado de la tierra rural distorsionado en su fijación de precios. El año 2008 el Senador Prokurica presentó un proyecto destinado a modificar el DL 2.695, restringiendo su aplicación. El proyecto no ha sido sancionado.

procesamientos que debe atender. El modelamiento (mapeo y registro) de procesos es escaso, y sólo parcial en las últimas consultorías de rediseños de procesos, enfocados en ciertos productos, algunos de los cuales de escasa relevancia en términos operativos y financieros para el Ministerio, como son las Herencias Vacantes. Los primeros rediseños de procesos (2004 al 2008) no trabajaron con estándares comúnmente aceptados (como por ejemplo BPM), sin dejar un soporte útil para la gestión posterior de procesos (mantenimiento), esto es archivos reutilizables (por ejemplo, Visio o BPM). En este sentido, cada consultoría ha partido levantando procesos desde cero. Por último, estos rediseños no han estado acompañados de su implementación con un plan de gestión del cambio que permita realizar la sintonización y transición de nuevos modelos de operación con las antiguas prácticas de trabajo.

Los datos muestran que en términos del volumen de servicios realizados totales para el periodo 2007-2011 el PE 2.1 Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2.695) constituye la mayor producción del Ministerio (87%), y el de mayor incidencia en el presupuesto (71% del gasto anual ejecutado en los últimos tres años.), marcando la característica de su operación. En menor proporción en la producción le siguen los subproductos estratégicos Arriendos, Concesiones gratuitas (de corto y largo plazo), Destinaciones, Ventas directas y Transferencias gratuitas.

En relación a la carga de la producción por regiones para el periodo 2007-2011 las estadísticas indican que existe una concentración geográfica relativa de tipos de productos y subproductos, donde la Disposición de inmuebles fiscales se concentra en las regiones II (24%) y I (21%), la Administración de inmuebles fiscales se concentra en las regiones II (17%) y VI (14%), y el Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695) se concentra en las regiones VIII (17%), X (16%), IV, VII y IX (12% en cada una de éstas).

El presupuesto inicial se ha duplicado en el periodo (97,8%), pasando de \$15,5 mil millones a \$30,6 mil millones en el periodo 2007-2011. Por su parte el presupuesto ejecutado ha crecido un tercio respecto del anterior (33,4%), pasando de \$23,3 mil millones a \$31,1 mil millones en el mismo lapso de tiempo. El Ministerio tiene importantes fuentes de recursos propios que provienen de ingresos por venta, arriendo y concesiones de bienes fiscales, que se han incrementado desde \$7,2 mil millones el 2007, para alcanzar los \$18,4 mil millones el 2011. Si bien estas cifras indican un importante esfuerzo de generación de ingresos, ello no debe interpretarse como un indicador del éxito en la gestión de bienes fiscales, puesto que en la medida que el mandato principal del Ministerio consista en la correcta administración de dichos bienes, nada indica que se estaría maximizando el valor social de los mismos. En efecto, el MBN no dispone de información sistematizada respecto del uso de concesiones o de propiedades en arriendo que le permita establecer cuán eficiente es la labor que realiza.

Recomendaciones

El énfasis de la gestión del Ministerio en los últimos años, orientada hacia la ciudadanía, requiere un paso hacia otro tipo de organización, para ello se recomienda un curso de acción que contemple los siguientes elementos:

- a) Realizar un ejercicio enfocado en repensar la organización (objetivo de la planificación estratégica), revisando y acordando las definiciones estratégicas fundamentales (misión, visión, objetivos y productos estratégicos). Determinar proyectos estratégicos para su desarrollo, en relación a modelos de atención,¹⁰⁹ mejoras en RRHH, sistemas informáticos, plan de gestión del cambio (que incluye capacitación específica a RRHH que apoyen la transición).
- b) Al respecto se identifica como un gran tema en la concepción de productos y la generación de criterios de decisión para su asignación responder a la pregunta ¿Cómo valorizar el patrimonio

¹⁰⁹ En rigor, su modelo de negocios.

fiscal para la correcta toma de decisiones?, en el entendido que se trata de decisiones con impactos de largo plazo. Para ello se requiere avanzar en disponer de una buena clasificación de los bienes y servicios que se entregan acorde el valor (público) a cuidar, también se requiere crear metodologías para aproximarse a ese valor, reflejarlos en los procedimientos e instrumentos operativos. Una forma de aproximarse en este ámbito es implementando asociaciones con otras instituciones que tienen expertise metodológica (por ejemplo, MDS, SUBDERE, MINVU, MOP, MTT).

- c) Esto significa que el Ministerio debe separar con precisión el rol de ejecutor de productos (procesar arriendos, ventas, saneamientos, etc.), del correspondiente a la propuesta y evaluación de política y normativa.
- d) Una segunda distinción recomendada es la referida a la supervisión y fiscalización, y la creación de mecanismos para dichas funciones. La supervisión corresponde a la coordinación de acciones para verificar el cumplimiento de fines asociados a los proyectos para los cuales se asignaron bienes a terceros (por ejemplo, concesiones y destinaciones), en tanto que la fiscalización corresponde a la verificación de compromisos derivados de la operación bienes bajo su administración (Arriendos, Servidumbres, Afectaciones). Ambos roles requieren el diseño de estrategias y métodos de trabajo distintos.
- e) Se recomienda que el Ministerio diseñe y mejore los sistemas de información que utiliza para la gestión. Ello implica desarrollar procedimientos para la definición, registro y seguimiento de indicadores, así como también, especificar e implementar sistemas de soporte de datos. En este sentido, el proceso de planificación estratégica vigente debería ser reenfocado hacia uno no restringido a instrumentos de control de desempeño (relación con DIPRES), permitiendo generar información completa para la gestión, ya que cuenta con información de la operación.

Eventuales ajustes de procesos productos de los rediseños en curso u otros que se inicien, por la escala de trabajo involucrada, requieren del diseño cuidadoso de un plan de gestión del cambio organizacional, que permita la alineación de los niveles operativos y directivos, adopción genuina de las nuevas directrices y formas de trabajo, en plazos sensibles a las realidades regionales (SEREMIs). Secuenciar la implementación de sistemas desfasada en relación a la implementación de nuevos procesos y prácticas de trabajo, y no al revés. Pues se requiere primero estabilizar procesos y prácticas de trabajo optimizados, antes de forzar el uso de soportes TI.

3. Productividad de los Bienes y servicios principales

Se presentan las siguientes conclusiones:

- En términos de asignación de recursos de horas asignables al año, el hecho que el 72% lo concentren los productos Saneamiento y Título gratuito señala que el esfuerzo mayoritario de producción se centra en productos que, siendo de prioridad política y social, no se ubican en el centro de la justificación de un Ministerio responsable de la planificación y gestión del valor de los bienes del Estado.
- La holgura global de recursos calculada en 34%, aun considerando a este valor como un máximo, en virtud de los posibles ajustes a la baja que pudiesen efectuarse por incorporación de actividades eventualmente no identificadas asociadas a la generación de productos relevantes, indica un espacio importante de mejora, ya sea reduciendo los costos o aumentando la producción. Pero más importante aún son las mejoras que se podrían implementar reasignando recursos internamente, desde las unidades que presentan mayor holgura hacia las que tienen mayor restricción de recursos (Catastro y Jurídica).
- Una componente importante de mala organización de los procesos se produce por los tiempos muertos, asociados a la espera de la entrega de inputs de terceros (SII, DIFROL), que no se gestiona con procesos y actividades flexibles acorde con esas condicionantes. Dichas

ineficiencias se reflejan en los porcentajes de holguras calculados.

- Los costos unitarios no tienen gran dispersión debido a que los procesos de trabajo tienen estructuras similares, imponiendo un cierto "costo fijo" independiente del tipo y valor del producto en juego.

Recomendaciones

- Una medida inmediata que se recomienda es la validación del cálculo de holguras y escasez de recursos en las unidades organizacionales del Ministerio, en base a la metodología utilizada en la presente evaluación. En particular, se debería revisar el déficit observado en las unidades jurídicas de regiones, y también en las de catastro, cuya brecha pudiera ser cubierta con la reducción en otras áreas.
- Hacerse cargo de la identificación y solución de los tiempos muertos observados en los procesos de producción del Ministerio. En especial, aquéllos asociados a la espera de resoluciones de entidades externas, mediante un fuerte componente de gestión, que probablemente rendiría mayores ganancias en eficiencia que otras mejoras de procesos internos.
- Otra potencialidad de eficiencia es la instalación de un sistema de gestión de costos, para lo cual la información está disponible y el modelo utilizado ha demostrado su factibilidad de aplicación.

ANEXOS

- Anexo N° 1 Estructura orgánica del Ministerio de Bienes Nacionales
- Anexo N° 2 Estadísticas MBN
- Anexo N° 3 Sistemas de Información
- Anexo N° 4 Leyes, Normas y Procesos del Negocio
- Anexo N° 5 Indicadores de Desempeño del SIG y Formulario H
- Anexo N° 6 Identificación de Indicadores de Gestión por División / Unidad y Año
- Anexo N° 7 Evolución de indicadores de Gestión por División / Unidad

Anexo N° 1 Estructura orgánica del Ministerio de Bienes Nacionales

En el Decreto 386 se establecen las siguientes funciones y atribuciones:

Ministro de Bienes Nacionales (Título III, Artículo 6°)

El Ministro de Bienes Nacionales tiene a su cargo la Dirección superior de las acciones del Estado en las materias de competencia del Ministerio. Le corresponde especialmente:

- a) Proponer al Presidente de la República las políticas relativas a las materias señaladas en el artículo 1° y la adopción de las medidas conducentes a la aplicación, control y orientación de las mismas;
- b) Dictar las resoluciones, instrucciones y otras normas específicas, técnicas y de funcionamiento sectorial, que estime necesarias para el desarrollo regular, continuo y eficiente de las actividades que corresponden al Ministerio;
- c) Aprobar los planes y programas de las unidades del Ministerio y de las Secretarías Regionales Ministeriales, y disponer la distribución del presupuesto destinado a esta Secretaría de Estado;
- d) Establecer los sistemas de control que correspondan para la protección, conservación y utilización de los bienes del Estado cuya administración corresponda al Ministerio;
- e) Realizar la coordinación extra e intersectorial; y f) Disponer la creación, fusión o supresión de Oficinas Provinciales de Bienes Nacionales, de acuerdo a las necesidades del Ministerio.

Gabinete (Título III, Artículo 7°)

- El Gabinete es la unidad de apoyo del Ministro constituyéndose en el órgano de enlace y comunicación de éste con las demás unidades del Ministerio.
- En el Gabinete están radicadas, además, las funciones de secretaría, relaciones públicas, inspectoría y seguridad, sin perjuicio de aquellas que, en el ámbito de su competencia, le encomiende el Ministro.

Oficina de Planificación y Presupuesto (Título III, Artículos 8° y 9°)

Le corresponde preferentemente:

- a) Asesorar al Ministro, cuando se le requiera, en la formulación de las políticas del sector;
- b) Implementar las políticas del sector e instruir respecto de su aplicación;
- c) Estudiar, elaborar, proponer y evaluar los planes ministeriales de corto, mediano y largo plazo;
- d) Estudiar y analizar las necesidades de desarrollo del sector y proponer las prioridades de ejecución del que hacer ministerial;
- e) Estudiar y analizar los planes de desarrollo nacional y regional y proponer las medidas tendientes a conformar los del sector a aquéllos;
- f) Armonizar las proposiciones que provengan de las distintas unidades ministeriales sobre estructura, funciones y procedimientos;
- g) Presentar al Ministro el proyecto de presupuesto anual para su decisión y proponer la distribución de los recursos que en definitiva se asignen al Ministerio; y
- h) Realizar todas aquellas labores que, en el ámbito de su competencia, le encomiende el Ministro.

Subsecretario (Título IV, Artículos 11° y 12°)

El Subsecretario de Bienes Nacionales es el Jefe Superior del Servicio y el colaborador inmediato del Ministro. Le corresponderá dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento y ejecución, por parte de todas las dependencias ministeriales, de las políticas, planes y programas de esta Secretaría de Estado, subrogar al Ministro y desempeñar las demás funciones que le asigna el decreto ley 1.028, de 1975.

Sin perjuicio de las atribuciones, que atendida su naturaleza son de competencia del Ministro, al Subsecretario de Bienes Nacionales le corresponderá además:

- a) Dictar las resoluciones de aceptación de donaciones de bienes ofrecidos al Fisco; solicitar la posesión efectiva de las herencias que se le difieran a éste, y disponer el pago del galardón a los denunciados de aquéllas y de otros bienes, como asimismo calificar la suficiencia de las garantías que deben rendir éstos y suscribir los instrumentos que sean necesarios para su perfeccionamiento.
- b) Disponer y autorizar los actos y gestiones necesarios para la incorporación legal y material de los bienes adquiridos por el Fisco a cualquier título;
- c) Dictar las resoluciones y celebrar los contratos de arrendamiento de bienes muebles y raíces fiscales; tratándose de estos últimos el plazo máximo no podrá exceder de 5 y 10 años, según sean urbanos o rurales; disponer la terminación de estos contratos y ejercer las demás facultades legales que competen al Fisco respecto del arrendamiento de sus bienes.
- d) Autorizar las actas de radicación como trámite previo al otorgamiento de los títulos gratuitos de dominio sobre terrenos fiscales y caducarlas cuando proceda. Autorizar la enajenación y gravamen de los inmuebles transferidos a título gratuito en las condiciones del artículo 96° del decreto ley 1.939, de 1977;
- e) Dictar las resoluciones que requiera la aplicación de las normas sobre regularización de la posesión de la pequeña propiedad raíz que compete aplicar al Ministerio de Bienes Nacionales;
- f) Ejercer las demás atribuciones que las disposiciones legales y reglamentarias entregaban al ex Director de Tierras y Bienes Nacionales.

No obstante, estas mismas facultades podrán ser ejercidas directamente por los Secretarios Regionales Ministeriales de Bienes Nacionales, con autorización previa mediante resolución, genérica o específica, del Subsecretario.

División de Bienes Nacionales (Título V, Párrafo 2°, Artículos 16° al 21°)

La División de Bienes Nacionales es la unidad encargada de estudiar y proponer las normas relacionadas con la adquisición, administración y disposición de los bienes fiscales y con la supervisión de los bienes nacionales de uso público en los casos que señala la ley. La División de Bienes Nacionales es la autoridad técnica en las materias señaladas anteriormente.

Le corresponde preferentemente:

- a) Adoptar las medidas tendientes al cumplimiento de las normas e instrucciones vigentes sobre materias de su competencia;
- b) Elaborar y proponer los planes y programas concernientes a la administración de los bienes fiscales y a la supervisión de los nacionales de uso público;
- c) Velar por el cumplimiento técnico de los planes y programas que deban realizarse por las Secretarías Regionales Ministeriales y Oficinas Provinciales, en el ámbito de sus funciones propias;
- d) Absolver las consultas que, en materia de su competencia, le formulen las unidades ministeriales;
- e) Mantener una adecuada coordinación con la División del Catastro Nacional de los Bienes del Estado, en la obtención, registro y uso de la información catastral;
- f) Mantener actualizado el registro de actos administrativos a que se refiere el artículo 5° del decreto ley 1.939, de 1977; y
- g) Realizar todas aquellas labores que, dentro de su competencia, le encomienden el Ministro y el Subsecretario, o que dispongan las leyes y reglamentos.

División del Catastro Nacional de los Bienes del Estado (Título V, Párrafo 2°, Artículos 22° al 27°)

La División del Catastro Nacional de los Bienes del Estado es la unidad encargada de estudiar y proponer las normas relacionadas con la formación, conservación y actualización del Catastro Nacional de los bienes raíces del Estado. La División del Catastro Nacional de los Bienes del Estado es la autoridad técnica en la formación, conservación y actualización del catastro nacional de los

bienes del Estado y en los trabajos de mensura y geodesia que se requieran en el cumplimiento de los fines propios del Ministerio.

Le corresponde preferentemente:

- a) Adoptar las medidas tendientes al cumplimiento de las normas e instrucciones vigentes sobre catastro;
- b) Velar por el cumplimiento técnico de los programas que, sobre estas materias, deban ejecutarse en las diferentes unidades regionales;
- c) Absolver las consultas que, en el ámbito de sus funciones propias, le formularen las unidades ministeriales;
- d) Mantener una adecuada coordinación con la División de Bienes Nacionales en lo que respecta a la obtención, registro y uso de la información catastral; y
- e) Realizar todas aquellas labores que, en el ámbito de sus funciones propias, le encomiende el Ministro y el Subsecretario o que dispongan las leyes y reglamentos.

División de Constitución de Propiedad Raíz (Título V, Párrafo 2º, Artículos 28º al 32º)

La División de Constitución de Propiedad Raíz es la unidad encargada de estudiar y proponer las normas relacionadas con la regularización de la posesión y constitución del dominio de la pequeña propiedad raíz, como asimismo, de supervisar y controlar el ejercicio técnico de las funciones que, en estas materias, corresponden a las Secretarías Regionales Ministeriales.

Tiene, además, la competencia que le confiere la ley en el proceso de constitución y saneamiento del dominio de las comunidades tradicionales regidas por el decreto con fuerza de ley 5, de 1968.

Le corresponde preferentemente:

- a) Adoptar las medidas tendientes al cumplimiento de las normas vigentes sobre materias de su competencia;
- b) Elaborar y proponer los programas referidos a la regularización y constitución del dominio de la propiedad raíz;
- c) Absolver las consultas de su especialidad que le fueren formuladas por las unidades ministeriales; y
- d) Realizar todas aquellas labores que, dentro de su competencia, le encomienden el Ministro y el Subsecretario, o que dispongan las leyes y reglamentos.

Departamento Jurídico (Título V, Párrafo 5º, Artículos 33º y 34º)

El Departamento Jurídico es la unidad encargada de desarrollar las funciones relacionadas con las materias jurídicas y legales de competencia del Ministerio. Le corresponde preferentemente

- a) Estudiar los cuerpos legales y reglamentarios necesarios para la administración del patrimonio del Estado, para la formación y conservación del catastro y para la regularización y constitución de la propiedad raíz;
- b) Asistir jurídicamente a las distintas unidades del Ministerio cuando éstas lo requieran;
- c) Adoptar las medidas tendientes a lograr la correcta aplicación de las normas legales cuyo ejercicio corresponde al Ministerio;
- d) Controlar la tramitación de los asuntos judiciales contenciosos y no contenciosos que digan relación con materias entregadas a la competencia de esta Secretaría de Estado;
- e) Emitir los dictámenes en los expedientes y consultas que se sometan a su consideración;
- f) Formar y mantener la jurisprudencia administrativa de esta Secretaría de Estado;
- g) Instruir a las Secretarías Regionales Ministeriales, respecto de los actos jurídicos que deban ejecutarse y celebrarse en las respectivas unidades regionales;
- h) Instruir a quien corresponda, respecto del ejercicio de la representación del Fisco, en determinadas actuaciones judiciales y extrajudiciales que le competen al Ministerio; e
- i) Redactar y elaborar los decretos y resoluciones, con excepción de los relativos al personal, que se disponga por las Autoridades Superiores del Ministerio; y, realizar las demás funciones de índole jurídica que éstas le asignen.

Departamento Administrativo (Título V, Párrafo 6º, Artículo 35º al 39º)

El Departamento Administrativo es la unidad encargada de proporcionar el apoyo que requiera el Ministerio para el normal funcionamiento de sus distintas dependencias. Le corresponde preferentemente:

- a) Realizar las funciones relativas a la administración del personal;
- b) Elaborar los decretos y resoluciones relacionados con el personal, así como las órdenes de servicio, circulares y demás documentos que dispongan las Autoridades Superiores del Ministerio, y transcribirlos según corresponda.
- c) Organizar los sistemas de manejo de la documentación del Ministerio;
- d) Racionalizar y ejecutar el abastecimiento de las unidades centrales del Ministerio;
- e) Suministrar a las unidades regionales los elementos necesarios para su funcionamiento que no estén en condiciones de adquirir directamente;
- f) Proponer las medidas de racionalización administrativa que estime adecuadas;
- g) Proponer normas sobre adquisición, uso, mantención y distribución de los bienes muebles e inmuebles asignados al Ministerio;
- h) Administrar los servicios generales del nivel central del Ministerio; e
- i) Realizar todas aquellas labores que, en materias de su especialidad, le encomienden las autoridades superiores.

Secretarías Regionales Ministeriales (Título VI, Párrafo 1º, Artículos 35º al 42º)

Corresponde a la Secretaría Regional Ministerial:

- a) Aplicar las políticas y ejecutar los planes y programas, de acuerdo con las normas del Ministerio y las instrucciones del Intendente Regional;
- b) Coordinar la labor del Ministerio con la de los otros sectores de la región y prestar la colaboración que le requiera el Intendente Regional;
- c) Proponer oportunamente el programa anual de trabajo y mantener informados, tanto al Ministerio como a la Intendencia Regional, respecto del cumplimiento del mismo;
- d) Preparar el proyecto de presupuesto y balance anual del sector en la región;
- e) Recopilar, procesar y entregar a la Secretaría Regional de Planificación y Coordinación, las informaciones que reúna y requerir de ésta las que sean solicitadas por las autoridades del Ministerio;
- f) Ejecutar los actos que digan relación con la toma de posesión por el Fisco de los bienes que ingresan al patrimonio fiscal;
- g) Formar, conservar y actualizar el Catastro Nacional de Bienes Raíces del Estado en su región;
- h) Dar cumplimiento, cuando corresponda, a las disposiciones referentes a la regularización y constitución del dominio de la propiedad raíz;
- i) Velar por que los bienes fiscales del Estado y nacionales de uso público se empleen para el fin a que están destinados, impidiendo que se ocupen ilegítimamente y que se realicen obras que hagan imposible o dificulten el uso común, en su caso;
- j) Regularizar los títulos de dominio de los inmuebles ofrecidos en donación al Fisco; y
- k) Ejercitar las demás labores relacionadas con la adquisición, administración y disposición de los bienes del Estado, el catastro nacional de éstos y la regularización y constitución de la propiedad raíz en la región.

Oficinas Provinciales (Título VI, Párrafo 2º, Artículos 43º al 45º)

Corresponde a las Oficinas Provinciales ejercer las siguientes atribuciones dentro de su territorio jurisdiccional:

- a) Aplicar las normas y ejecutar los planes y programas de acuerdo con las normas del Ministerio y las que imparta el Secretario Regional Ministerial respectivo;
- b) Coordinar la labor del Ministerio con la de los otros sectores de la provincia y prestar la colaboración que le requiera el Gobernador Provincial;
- c) Proponer oportunamente el programa anual de trabajo y mantener informado al Secretario

- Regional Ministerial respecto del cumplimiento del mismo;
- d) Recopilar, procesar y entregar a la Secretaría Regional Ministerial las informaciones que reúna;
 - e) Ejecutar, en nombre del Fisco, los actos que se refieren a la toma de posesión de los bienes que ingresan al patrimonio fiscal;
 - f) Formar, conservar y actualizar el Catastro Nacional de Bienes Raíces del Estado en su jurisdicción;
 - g) Dar cumplimiento, cuando corresponda, a las disposiciones referidas a la regularización y constitución de la pequeña propiedad raíz;
 - h) h) Velar por que los bienes fiscales del Estado y nacionales de uso público se empleen para el fin a que están destinados, impidiendo que se ocupen ilegítimamente y que se realicen obras que hagan imposible o dificulten el uso común, en su caso; e
 - i) i) Ejercer las demás atribuciones relacionadas con la adquisición, administración y disposición de los bienes del Estado, la regularización y constitución de la pequeña propiedad raíz y las que se refieren al personal de la Oficina Provincial que les sean delegadas por el Ministro, el Subsecretario o el Secretario Regional Ministerial.

Anexo N° 2 Estadísticas MBN

**Tabla N° 1. Niveles de producción por Producto Estratégico y Subproducto
(N° de servicios realizados)**

Línea de Acción, Producto estratégico y Subproducto	2007	2008	2009	2010	2011
LDA a) Gestión de Bienes Fiscales:	1.274	1.359	1.456	2.460	1.401
PE 1.1 Adquisición de inmuebles fiscales	62	64	67	559	25
i. Compra directa	12	14	10	517	3
ii. Donaciones	5	2	4	6	5
iii. Tramitación de herencias vacantes	17	24	24	19	2
iv. Primeras inscripciones según Art. 590 Código Civil	1	11	14	4	5
v. Desafectaciones	23	12	10	11	10
vi. Permutas	4	1	5	2	0
PE 1.2 Disposición de inmuebles fiscales:	448	386	350	446	151
i. Venta directa	405	324	291	124	99
ii. Venta a través de propuesta pública			8	27	33
iii. Transferencias gratuitas	43	62	51	295	19
iv. Títulos de dominio gratuitos	0	0	0	0	0
PE 1.3 Administración de inmuebles fiscales	722	847	1.039	1.455	1.225
i. Concesiones gratuitas (C/P y L/P)	147	223	278	273	359
ii. Concesiones onerosas	5	2	3	2	5
iii. Arriendos	499	550	622	748	730
iv. Destinaciones	51	62	103	399	112
v. Afectaciones	3	0	3	7	3
vi. Servidumbre	8	3	15	7	13
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	9	7	15	19	3
LDA b) Regularización de la Propiedad Raíz					
PE 2.1 Saneamiento de la Pequeña Propiedad Raíz y Constitución del Dominio sobre ella (DL 2695):	6.763	12.722	17.104	10.437	10.348
i. Saneamiento de Título de Dominio con Subsidio	6.763	12.722	17.104	10.437	10.348
ii. Saneamiento de Título de Dominio sin Subsidio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
LDA c) Catastro de los Bienes Fiscales					
PE 3.1 Información Catastral de los Bienes Nacionales del Estado:					
i. Registro de la propiedad fiscal administrada	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Bienes Nacionales

Notas:

"n.d." significa dato no disponible.

Dato Saneamientos 2011 según Cuenta Pública MBN, al 01 Dic 2011.

**Tabla Nº 2. Distribución de la producción por Producto Estratégico
(% sobre número total de servicios realizados)**

Producto estratégico	2007	2008	2009	2010	2011
PE 1.1 Adq. Inmuebles fiscales	0,8	0,5	0,4	4,3	0,2
PE 1.2 Disp. Inmuebles fiscales	5,6	2,8	1,9	3,5	1,3
PE 1.3 Adm. Inmuebles fiscales	9,0	6,0	5,6	11,3	10,4
PE 2.1 Saneamiento Peq.Prop. Raíz	84,6	90,7	92,2	80,9	88,1
PE 3.1. Información Catastral de los Bs Nac. del Estado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: elaboración propia sobre datos MBN

Nota: Cálculo de porcentajes sobre datos disponibles de totales de LDA a) y LDA b), considerando que no se dispone de estadísticas de la LDA c) Catastro de los Bienes Fiscales.

Nota: "n.d." significa dato no disponible.

Tabla Nº 3. Número de Casos regularizados DL 2695

Año	Casos regularizados	RPI Express	Total casos regularizados
2006	5.512		6.055
2007	6.511		6.763
2008	13.982		15.981
2009	14.893		17.153
2010	9.665	149	10.606
2011	9.405	5.486	17.000

Fuente: División Constitución de la Propiedad Raíz

Nota: Los datos presentan diferencias con lo informado por la DIPLAP para el periodo 2008-2011, pues estos datos provienen directamente del RPI

Tabla Nº 4. Número de Postulaciones con resultado favorable, 2007-2011

Gestión de Bienes Fiscales	Total de cada Servicio
Disposición de inmuebles fiscales:	
i. Venta directa	59
ii. Venta a través de propuesta pública	0
iii. Transferencias gratuitas	43
iv. Títulos de dominio gratuitos	0
Administración de inmuebles fiscales	
i. Concesiones gratuitas	57
ii. Concesiones onerosas	9
iii. Arriendos	139
iv. Destinaciones	12
v. Afectaciones	0
vi. Servidumbre	7
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	9
Total	335

Fuente: División de Bienes Nacionales

Tabla N° 5. Número de Postulaciones con resultado desfavorable, 2007-2011

Gestión de Bienes Fiscales	Total Servicios
Disposición de inmuebles fiscales:	
i. Venta directa	130
ii. Venta a través de propuesta pública	0
iii. Transferencias gratuitas	42
iv. Títulos de dominio gratuitos	0
Administración de inmuebles fiscales	0
i. Concesiones gratuitas	17
ii. Concesiones onerosas	16
iii. Arriendos	162
iv. Destinaciones	4
v. Afectaciones	0
vi. Servidumbre	3
vii. Derechos de aprovechamiento de aguas	0
Total	374

Fuente: División de Bienes Nacionales

**Tabla N° 6. Plazos Saneamiento por región, 2007-2009
(Promedio por servicio en N° días corridos)**

Tipo Servicio/Región	2007	2008	2009
Saneamiento por Ejecución directa			
XV Arica y Parinacota	985	481	295
I Tarapacá	437	582	250
II Antofagasta	416	357	250
III Atacama	593	0	0
IV Coquimbo	917	0	0
V Valparaíso	0	0	0
VI L.G. B. O' Higgins	0	0	0
VII Maule	576	319	0
VIII Bío Bío	637	500	86
IX Araucanía	0	0	0
XIV Los Ríos	0	491	0
X Los Lagos	673	540	304
XI Aysén	857	557	0
XII Magallanes y Antártica Chilena	343	353	263
Región Metropolitana	620	498	0
Saneamiento por Ejecución indirecta			
XV Arica y Parinacota	0	0	0
I Tarapacá	0	0	0
II Antofagasta	684	0	0
III Atacama	786	478	0
IV Coquimbo	732	508	333
V Valparaíso	627	456	263
VI L.G. B. O' Higgins	646	478	0
VII Maule	600	523	259
VIII Bío Bío	732	555	0
IX Araucanía	521	562	305
XIV Los Ríos	0	383	0
X Los Lagos	591	291	0
XI Aysén	0	0	0
XII Magallanes y Antártica Chilena	0	0	0
Región Metropolitana	614	572	0

Fuente: Elaboración propia con datos del reporte 2006-2009 Saneamiento CBR, MBN.

Tabla N° 7. Dotación de personal MBN, 2007-2011

Dotación de Personal	2007			2008			2009			2010			2011
	Mj	Hb	Total	Mj	Hb	Total	Mj	Hb	Total	Mj	Hb	Total	Total
Planta	66	100	166	60	88	148	55	85	140	55	78	133	132
Contrata	134	118	252	168	168	336	206	185	391	221	181	402	384
Total	200	218	418	228	256	484	261	270	531	276	259	535	516

Fuente: BGI 2007-2010 y Unidad de RRHH para 2011

Tabla N° 8. Distribución de RRHH, según Calidad jurídica y región, año 2011

Calidad jurídica	XV	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	RM	Total	%
Planta y Contrata	18	23	23	17	23	26	16	21	26	21	20	39	20	16	207	516	100%
Nivel central															205	205	40%
Regiones	18	23	23	17	23	26	16	21	26	21	20	39	20	16	2	311	60%
Honorarios	3	11	6	5	1	8	13	26	33	4	4	9	2	1	65	191	100%
Nivel central															54	54	28%
Regiones	3	11	6	5	1	8	13	26	33	4	4	9	2	1	11	137	72%
Total	21	34	29	22	24	34	29	47	59	25	24	48	22	17	272	707	100%
Nivel central	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	259	259	37%
Regiones	21	34	29	22	24	34	29	47	59	25	24	48	22	17	13	448	63%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Unidad RRHH

Estadígrafos RRHH para Regiones:

Planta y Contrata:

Prom	21
Min	2
Max	39
Std	7

Total (incluye honorarios):

Prom	30
Min	13
Max	59
Std	12

**Tabla N° 9. Presupuesto del Ministerio de Bienes Nacionales
(Millones de pesos 2012)**

Subt.	Ítem	Asig.	Clasificación Económica	2007			2008		
				Inicial	Vigente	Ejecutado	Inicial	Vigente	Ejecutado
			INGRESOS	15.482	21.873	23.333	16.418	39.605	42.259
05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
	01		Del Sector Privado	0	0	0	0	0	0
		003	Administradora del Fondo para Bonificación por Retiro	0	0	0	0	0	0
		999	***-- CAMBIAR NOMBRE VIENE DEL SIGFE 2010 --***	0	0	0	0	0	0
06			RENTAS DE LA PROPIEDAD	1.915	2.056	2.222	2.075	2.520	2.907
07			INGRESOS DE OPERACION	515	515	1.143	677	755	1.054
	02		Venta de Servicios	515	515	1.143	677	755	1.054
08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	117	151	150	163	257	252
	01		Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	68	102	86	65	65	73
	99		Otros	49	49	65	98	192	179
09			APORTE FISCAL	8.080	8.439	8.439	8.849	29.236	29.234
	01		Libre	8.080	8.439	8.439	8.849	29.236	29.234
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	3.919	3.919	4.191	3.757	3.757	8.451
	01		Terrenos	3.919	3.919	3.916	3.757	3.757	8.451
12			RECUPERACION DE PRESTAMOS	936	936	1.105	897	897	361
	09		Por Ventas a Plazo	936	936	1.105	897	897	361
15			SALDO INICIAL DE CAJA	1	5.857	6.083	1	2.184	0
			GASTOS	15.482	21.873	23.333	16.418	39.605	22.880
21			GASTOS EN PERSONAL	7.017	8.043	8.134	7.812	9.340	9.210
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.782	3.346	3.181	2.989	3.994	3.789
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	0	43	43	0	455	460
	01		Prestaciones Previsionales	0	43	43	0	455	460
	03		Prestaciones Sociales del Empleador	0	0	0	0	0	0
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	0	81	81	81
25			INTEGROS AL FISCO	1.003	1.003	1.338	961	961	1.815
	01		Impuestos	3	3	2	3	3	1
	99		Otros Integros al Fisco	1.000	1.000	1.336	959	959	1.814

29			ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	220	4.377	3.919	478	1.876	563
	01		Terrenos	0	3.830	3.543	0	1.190	0
	02		Edificios	0	59	0	0	57	56
	03		Vehículos	81	81	80	102	168	167
	04		Mobiliario y Otros	42	42	33	64	69	59
	05		Máquinas y Equipos	0	103	52	0	63	60
	06		Equipos Informáticos	0	103	52	63	123	120
	07		Programas Informáticos	97	262	212	250	206	101
31			INICIATIVAS DE INVERSION	1.005	1.192	845	784	923	527
	01		Estudios Básicos	61	162	156	59	59	11
	02		Proyectos	707	713	479	501	559	316
	03		Programas de Inversión	236	317	210	224	306	199
32			PRESTAMOS	853	853	11	818	818	1.687
	09		Por Ventas a Plazo	853	853	11	818	818	1.687
33			TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	2.601	2.601	3.172	2.493	21.019	4.612
	01		Al Sector Privado	0	2.368	3.172	0	18.526	0
		001	Subsidio Cartera Ex ANAP	0	537	684	0	18.526	0
	02		Al Gobierno Central	1.948	2.368	3.172	1.867	1.867	4.612
		001	Gobierno Regional Región I	537	537	684	315	315	1.914
		002	Gobierno Regional Región II	362	362	529	347	347	1.058
		003	Gobierno Regional Región III	144	144	328	138	138	342
		004	Gobierno Regional Región IV	59	59	21	56	56	24
		005	Gobierno Regional Región V	55	55	237	53	53	114
		006	Gobierno Regional Región VI	15	15	5	15	15	84
		007	Gobierno Regional Región VII	12	12	7	11	11	19
		008	Gobierno Regional Región VIII	248	248	39	102	102	113
		009	Gobierno Regional Región IX	20	20	25	96	96	152
		010	Gobierno Regional Región X	255	255	153	74	74	283
		011	Gobierno Regional Región XI	81	501	528	78	78	25
		012	Gobierno Regional Región XII	43	43	325	81	81	24
		013	Gobierno Regional Región Metropolitana de Santiago	117	117	290	112	112	218
		014	Gobierno Regional Región XIV	0	0	0	74	74	154
		015	Gobierno Regional Región XV	0	0	0	315	315	87

	03		A Otras Entidades Públicas	653	233	0	626	626	0
		046	Gobiernos Regionales	653	233	0	626	626	0
34			SERVICIO DE LA DEUDA	1	416	415	1	138	136
	07		Deuda Flotante	1	416	415	1	138	136
35			SALDO FINAL DE CAJA	0	0	2.275	0	0	0
			RESULTADO	0	0	0	0	0	19.379

Fuente: DIPRES

Subt.	Ítem	Asig.	Clasificación Económica	2009			2010		
				Inicial	Vigente	Ejecutado	Inicial	Vigente	Ejecutado
			INGRESOS	17.659	38.281	28.119	28.120	39.046	51.183
05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	0	0	13	13
	01		Del Sector Privado	0	0	0	0	0	0
		003	Administradora del Fondo para Bonificación por Retiro	0	0	0	0	0	0
		999	***-- CAMBIAR NOMBRE VIENE DEL SIGFE 2010 --***	0	0	0	0	0	0
06			RENTAS DE LA PROPIEDAD	2.308	3.190	3.426	2.924	2.924	3.946
07			INGRESOS DE OPERACION	759	974	1.122	947	947	733
	02		Venta de Servicios	759	974	1.122	947	947	733
08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	189	189	219	201	201	253
	01		Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	86	86	118	99	99	153
	99		Otros	103	103	102	102	102	100
09			APORTE FISCAL	10.124	7.805	5.894	19.765	29.256	29.256
	01		Libre	10.124	7.805	5.894	19.765	29.256	29.256
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	4.216	4.216	16.129	4.220	4.220	16.707
	01		Terrenos	4.216	4.216	16.129	4.220	4.220	16.707
12			RECUPERACION DE PRESTAMOS	62	62	1.329	62	62	275
	09		Por Ventas a Plazo	62	62	1.329	62	62	275
15			SALDO INICIAL DE CAJA	1	21.845	0	1	1.423	0
			GASTOS	17.659	38.281	48.131	28.120	39.046	44.618
21			GASTOS EN PERSONAL	9.044	10.887	10.939	10.021	11.711	11.662
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.580	4.949	4.981	4.372	5.065	4.480
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	0	117	149	0	103	145
	01		Prestaciones Previsionales	0	117	149	0	0	0

	03		Prestaciones Sociales del Empleador	0	0	0	0	103	145
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
25			INTEGROS AL FISCO	1.058	1.058	10.963	1.058	1.058	6.109
	01		Impuestos	3	3	3	2	2	1
	99		Otros Integros al Fisco	1.055	1.055	10.961	1.056	1.056	6.108
29			ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	344	1.668	1.577	9.546	13.542	9.726
	01		Terrenos	0	1.119	1.119	9.169	12.906	9.121
	02		Edificios	0	0	0	0	32	14
	03		Vehículos	0	0	0	0	0	0
	04		Mobiliario y Otros	27	89	48	46	67	67
	05		Máquinas y Equipos	146	142	93	56	178	176
	06		Equipos Informáticos	56	103	102	105	174	169
	07		Programas Informáticos	115	215	214	169	185	180
31			INICIATIVAS DE INVERSION	832	1.105	796	318	318	276
	01		Estudios Básicos	165	209	67	251	128	126
	02		Proyectos	667	795	634	68	191	150
	03		Programas de Inversión	0	100	95	57	57	382
32			PRESTAMOS	57	57	218	57	57	382
	09		Por Ventas a Plazo	57	57	218	57	57	382
33			TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	2.744	16.297	18.332	2.746	6.986	11.677
	01		Al Sector Privado	0	13.553	12.888	0	4.240	2.670
		001	Subsidio Cartera Ex ANAP	0	13.553	0	0	4.240	719
	02		Al Gobierno Central	1.868	1.868	5.445	1.870	1.870	9.007
		001	Gobierno Regional Región I	329	329	1.101	330	330	990
		002	Gobierno Regional Región II	467	467	3.145	467	467	6.418
		003	Gobierno Regional Región III	140	140	192	140	140	165
		004	Gobierno Regional Región IV	60	60	122	60	60	16
		005	Gobierno Regional Región V	130	130	35	130	130	112
		006	Gobierno Regional Región VI	22	22	14	22	22	4
		007	Gobierno Regional Región VII	76	76	52	76	76	7
		008	Gobierno Regional Región VIII	71	71	41	71	71	96
		009	Gobierno Regional Región IX	28	28	9	28	28	54
		010	Gobierno Regional Región X	192	192	167	192	192	146

		011	Gobierno Regional Región XI	0	0	80	0	0	233
		012	Gobierno Regional Región XII	73	73	104	73	73	88
		013	Gobierno Regional Región Metropolitana de Santiago	117	117	155	117	117	268
		014	Gobierno Regional Región XIV	22	22	31	22	22	6
		015	Gobierno Regional Región XV	141	141	198	141	141	403
	03		A Otras Entidades Públicas	876	876	0	877	877	0
		046	Gobiernos Regionales	876	876	0	877	877	0
34			SERVICIO DE LA DEUDA	0	175	175	1	161	161
	07		Deuda Flotante	0	175	175	1	161	161
35			SALDO FINAL DE CAJA	1	1.968	0	0	44	0
			RESULTADO	0	0	-20.012	0	0	6.565

Fuente: DIPRES

Subt.	Ítem	Asig.	Clasificación Económica	2011		
				Inicial	Vigente	Ejecutado
			INGRESOS	30.625	32.690	31.136
05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	18
	01		Del Sector Privado	0	0	18
		003	Administradora del Fondo para Bonificación por Retiro	0	0	11
		999	***-- CAMBIAR NOMBRE VIENE DEL SIGFE 2010 --***	0	0	7
06			RENTAS DE LA PROPIEDAD	2.594	2.719	5.266
07			INGRESOS DE OPERACION	808	808	627
	02		Venta de Servicios	808	808	627
08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	202	202	211
	01		Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	99	99	160
	99		Otros	102	102	50
09			APORTE FISCAL	22.731	22.116	11.496
	01		Libre	22.731	22.116	11.496
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	4.228	4.228	13.226
	01		Terrenos	4.228	4.228	13.226
12			RECUPERACION DE PRESTAMOS	62	62	292
	09		Por Ventas a Plazo	62	62	292
15			SALDO INICIAL DE CAJA	1	2.555	0

		GASTOS	30.625	32.690	38.033
21		GASTOS EN PERSONAL	11.051	11.610	11.556
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	5.114	5.178	5.057
23		PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	0	0	60
	01	Prestaciones Previsionales	0	0	0
	03	Prestaciones Sociales del Empleador	0	0	60
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	0	0
25		INTEGROS AL FISCO	1.060	1.060	3.168
	01	Impuestos	2	2	0
	99	Otros Integros al Fisco	1.058	1.058	3.167
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	10.420	10.731	9.701
	01	Terrenos	10.080	8.018	7.117
	02	Edificios	0	1.234	1.212
	03	Vehículos	0	170	170
	04	Mobiliario y Otros	42	102	99
	05	Máquinas y Equipos	51	352	340
	06	Equipos Informáticos	95	378	344
	07	Programas Informáticos	152	477	420
31		INICIATIVAS DE INVERSION	171	209	209
	01	Estudios Básicos	171	171	170
	02	Proyectos	0	38	38
	03	Programas de Inversión	0	0	0
32		PRESTAMOS	57	57	449
	09	Por Ventas a Plazo	57	57	449
33		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	2.751	3.064	7.624
	01	Al Sector Privado	0	313	272
		001 Subsidio Cartera Ex ANAP	0	313	272
	02	Al Gobierno Central	1.873	1.873	7.352
		001 Gobierno Regional Región I	330	330	1.082
		002 Gobierno Regional Región II	468	468	4.420
		003 Gobierno Regional Región III	140	140	69
		004 Gobierno Regional Región IV	60	60	22
		005 Gobierno Regional Región V	130	130	45

		006	Gobierno Regional Región VI	22	22	0
		007	Gobierno Regional Región VII	76	76	15
		008	Gobierno Regional Región VIII	72	72	53
		009	Gobierno Regional Región IX	29	29	41
		010	Gobierno Regional Región X	192	192	187
		011	Gobierno Regional Región XI	0	0	50
		012	Gobierno Regional Región XII	74	74	168
		013	Gobierno Regional Región Metropolitana de Santiago	117	117	1.068
		014	Gobierno Regional Región XIV	22	22	4
		015	Gobierno Regional Región XV	141	141	128
	03		A Otras Entidades Públicas	878	878	0
		046	Gobiernos Regionales	878	878	0
34			SERVICIO DE LA DEUDA	1	209	209
	07		Deuda Flotante	1	209	209
35			SALDO FINAL DE CAJA	0	572	0
			RESULTADO	0	0	-6.897

Fuente: DIPRES

**Tabla N° 10. Distribución del Presupuesto por Línea de Acción
(% sobre total del gasto devengado)**

Línea de Acción	2007	2008	2009	2010	2011
a) Gestión de Bienes Fiscales	13,9	17,3	10,9	11,2	11,1
b) Regularización de la Propiedad Raíz	48,3	51,6	71,6	71,4	71,4
e) Catastro de los Bienes Fiscales	9,2	9,4	5,3	5,8	5,8
Soporte a la Gestión	28,6	21,7	12,2	11,7	11,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Bienes Nacionales

**Tabla Nº 11. Convenios del Ministerio de Bienes Nacionales
(Vigentes al 2012)**

Nombre del Convenio	Contraparte	Responsable	Monto Total (M\$)	Saldos al (31/12/2011) (M\$)
Convenio de cooperación entre Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y el MBN. 2007	INDAP	DCPR	76.000	115
Convenio de cooperación entre el INDAP y el MBN: Programa de Regularización Rural en beneficio de los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas y/o campesinos, atendidos por INDAP. 2011	INDAP	DCPR	160.000	144.094
Convenio de Cooperación Capacitaciones de Funcionarios Municipales Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y Ministerio de Bienes Nacionales. Vigencia desde enero a octubre de 2012.	SUBDRE	Unidad de Convenios	22.677	22.677
Convenio de Colaboración Instituto Nacional del Deporte y el Ministerio de Bienes Nacionales, 2011.	IND	Unidad de Convenios	100.000	59.256
Convenio marco de colaboración entre el MBN y el MINENERGIA para la promoción de oportunidades para el desarrollo de proyectos con energías renovables no convencionales en terrenos fiscales con potencial	MINERGIA	Bienes Nacionales	168.000	56.303
Convenio para el saneamiento de títulos de tierra a organizaciones y/o familias indígenas de la provincia de Iquique, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Norte. 2007	CONADI Tarapacá	Tarapacá	25.000	3.771
Convenio para el traspaso de predios o inmuebles fiscales a organizaciones y/o familias indígenas de la provincia de Iquique, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Norte. 2007	CONADI Tarapacá	Tarapacá	25.000	0
Convenio para el saneamiento de tierras en organizaciones y/o familias indígenas de la provincia del Tamarugal, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Norte. 2008	CONADI Tarapacá	Tarapacá	25.000	2.718
Convenio para la transferencia de predios y/o inmuebles fiscales a familias y/o organizaciones indígenas en la provincia del Tamarugal, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Norte. 2008	CONADI Tarapacá	Tarapacá	25.000	0
Convenio para el saneamiento de tierras en organizaciones y/o familias indígenas en la provincia del Tamarugal, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Nacional Norte. 2009	CONADI Tarapacá	Tarapacá	16.158	5.571
Convenio para el traspaso de predios y/o inmuebles fiscales a	CONADI	Tarapacá	20.000	537

organizaciones y/o familias indígenas en la provincia del Tamarugal, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Nacional Norte. 2009	Tarapacá			
Convenio de cooperación para el traspaso de predios y/o inmuebles fiscales a familias y/o organizaciones indígenas en la Provincia del Tamarugal, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la CONADI, Subdirección Nacional Norte. 2010	CONADI Tarapacá	Tarapacá	22.000	497
Convenio de colaboración mutua entre CONADI y SEREMI de BBNN, Región de Antofagasta: Transferencia a comunidades indígenas de inmuebles fiscales 2010 Código BIP 30044538-0	CONADI Antofagasta	Antofagasta	117.000	41.516
Convenio de colaboración mutua entre la SEREMI de BBNN de la Región de Antofagasta y la I. M. de Antofagasta: Proyecto de ejecución y diagnóstico de soluciones a demanda social sobre propiedad fiscal en la comuna de Antofagasta	IM de Antofagasta	Antofagasta	50.000	0
Convenio de transferencia de recursos GORE de Coquimbo y SEREMI de BBNN Región de Coquimbo: Programa: Saneamiento Registro de Goce Singular II Comunidades Agrícolas Reg. de Coquimbo Código BIP 30072277-0	GORE Coquimbo (FNDR)	Coquimbo	278.184	27.165
Convenio Gobierno Regional y Seremi de BBNN "Protección de la Propiedad de CCAA en la Región de Coquimbo", Código Bip 30087823-0	GORE Coquimbo (FNDR)	Coquimbo	145.330	32.255
Convenio Saneamiento de Títulos Urbano y Rural Código Bip 30100395-0	GORE Coquimbo (FNDR)	Coquimbo	404.524	23.541
Convenio de cooperación entre la I. M. de Valparaíso y la SEREMI de BBNN de la Región de Valparaíso: Saneamiento de títulos de dominio en la comuna de Valparaíso	IM de Valparaíso	Valparaíso	280.000	2.587
Convenio de cooperación entre la SEREMI de BBNN Región de Valparaíso y la I. M. de Isla de Pascua: Restitución de Tierras Fundo Vaitea	IM de Isla de Pascua	Valparaíso	147.000	25.967
Convenio Ad Referendum de transferencias de recursos entre el SERVIU Región del Bío Bío y la SEREMI de BBNN, Región del Bío Bío: Apoyo a la gestión de la regularización de títulos de dominio en asentamientos Chile Barrio"	SERVIU	Biobío	116.412	1.504
Convenio mandato para la ejecución de programa, entre GORE de la Región del Bío Bío y la SEREMI de BBNN Región del Bío Bío: Saneamiento de títulos de dominio territorio Arauco Código BIP 30072214-0	GORE Bío-Bío (FNDR)	Biobío	66.417	1.480
Segundo convenio de colaboración CONADI Dirección Regional del Bío Bío y SEREMI de BBNN Región del Bío Bío: Regularización de la propiedad	CONADI Bío Bío	Biobío	36.000	4.593

indígena				
Convenio Mandato Programa: Saneamiento de títulos de dominio rural en 31 comunas región de la Araucanía. Código Bip 30103856-0. 2011	GORE Araucanía (FNDR)	Araucanía	275.498	0
Convenio mandato programa "Saneamiento de dominio de título de la comuna de Lonquimay" Código Bip 30100600-0 2011	GORE Araucanía (FNDR)	Araucanía	225.181	0
Convenio de Trasnferencia de recursos entre el Gobierno Regional de la Araucanía y la Secretaría Regional Ministerial de Bienes Nacionales, Región de la Araucanía. Cod. Bip 30112187-0	GORE Araucanía (FNDR)	Araucanía	300.000	
Convenio de cooperación entre la I. M. de Pto. Varas y la SEREMI de BBNN de la Región de Los Lagos: Regularización legal de inscripción de terrenos de algunas escuelas rurales de la comuna	IM Puerto Varas	Los Lagos	5.000	1.306
Convenio de cooperación entre la I. M. de Osorno y la SEREMI de BBNN de la Región de Los Lagos	IM de Osorno	Los Lagos	21.000	2.152
Convenio de Transferencia entre el Gobierno Regional de Los Lagos y la Secretaría Ministerial de BBNN "Programa de Saneamiento de la Tenencia Irregular de la Propiedad", Código Bip 30103354	GORE Los Lagos (FNDR)	Los Lagos	969.761	470.000
Convenio mandato GORE de Aysén y SEREMI de BBNN, Región de Aysén, proyecto: Saneamiento de la propiedad raíz en Islas Huichas, Región de Aysén Código BIP 30078498-0	GORE Aysén (FNDR)	Aysén	305.346	2.420
Regularización de la propiedad raíz, levantamiento topográfico y replanteo de diversas localidades en la región de Aysén, entre el Gobierno Regional de Aysén y La Secretaría Regional Ministerial de Bienes Nacionales.	GORE Aysén (FNDR)	Aysén	351.790	131.000
Convenio de Transferencia de recursos entre GORE de Los Ríos y Secretaria Regional Ministerial de Bienes Nacionales "Programa Saneamiento de la Tenencia Irregular de la Propiedad año 2011-2012"	GORE Los Ríos (FNDR)	Los Ríos	488.659	239.126
Convenio I. M. de San José de la Mariquina y SEREMI de BBNN XIV Región de Los Ríos 2010	IM de San José de la Mariquina	Los Ríos	45.000	11.699
Convenio mandato GORE de Los Ríos y SEREMI de BBNN Región de Los Ríos: Levantamiento Cartografico y Análisis Jurídico Parque Alerce Costero Código BIP 30084701-0	GORE Los Ríos (FNDR)	Los Ríos	29.998	1.047
Convenio entre la I.M. de San José de la Mariquina y la SEREMI de Bienes Nacionales Región de Los Ríos. 2011	IM de San José de la Mariquina	Los Ríos	5.000	871
Convenio operacional complementario para el apoyo a la regularización de predios indígenas en las provincias de Arica y Parinacota, entre la SEREMI de BBNN, Región de Tarapacá y la Of. De Asuntos Indígenas CONADI - Arica, 2007	CONADI Arica	Arica y Parinacota	20.000	192

Convenio entre la SEREMI de BBNN y la Of. De Asuntos Indígenas CONADI-Arica, 2008	CONADI Arica	Arica y Parinacota	22.500	477
Convenio Ministerio de BBNN - CONADI para apoyo a la transferencia de predios fiscales que utilicen las personas, comunidades y demás organizaciones indígenas Aymaras de las provincias de Arica y Parinacota, 2008	CONADI Arica	Arica y Parinacota	17.500	296
Convenio para la regularización de predios indígenas entre la SEREMI de BBNN y la Dir. Reg. De CONADI, ambas de la región de Arica y Parinacota, 2009	CONADI Arica	Arica y Parinacota	20.000	450
Convenio para la transferencia de predios indígenas entre la SEREMI de BBNN y la Dir. Reg. De CONADI, ambas de la Región de Arica y Parinacota, 2009	CONADI Arica	Arica y Parinacota	25.000	407
Convenio para la transferencia de inmuebles fiscales con ocupación indígena, entre la SEREMI de Bienes Nacionales y la Dirección Regional de CONADI, ambas de la región de Arica y Parinacota, 2010	CONADI Arica	Arica y Parinacota	25.000	3.642
Convenio para la regularización de predios indígenas entre la SEREMI de Bienes Nacionales y la Dirección Regional de CONADI, ambas de la región de Arica y Parinacota, 2010	CONADI Arica	Arica y Parinacota	30.000	4.785
Convenio entre la SEREMI de BBNN Región de Arica y Parinacota y la I. M. de Putre.	IM de Putre	Arica y Parinacota	8.000	2.197
Convenio entre la SEREMI de BBNN Región de Arica y Parinacota y la I. M. de Camarones.	IM de Camarones	Arica y Parinacota	8.000	355
"Convenio de Transferencia de Recursos Ilustre Municipalidad de Copiapó y Secretaria Regional Ministerial de Bienes Nacionales de la Región de Atacama"	IM de Copiapó	Atacama	23.854	0
Convenios de cooperación con la Ilustre Municipalidad de Natales. Convenio aprobado por Resolución Exenta N° 449, de fecha 10 de Junio de 2011	IM de Natales	Magallanes	1.595	0
Convenios de cooperación con la Ilustre Municipalidad de Natales. Convenio aprobado por Resolución Exenta N° 860, de fecha 19 de Octubre de 2011	IM de Natales	Magallanes	542	0
Total			5.549.926	1.328.569

Fuente: DIPLAP

Tabla N° 12. Número de Convenios del Ministerio de Bienes Nacionales, por región

Región	N° de Convenios	Monto Total (M\$)	Saldos al (31/12/2011) (M\$)	Saldos al (31/01/2012) (M\$)
Antofagasta	2	167.000	41.516	
Araucanía	3	800.679	0	80.000
Arica y Parinacota	9	176.000	12.801	
Atacama	1	23.854		23.854
Aysén	2	657.136	133.420	
Bienes Nacionales	1	168.000	56.303	
Biobío	3	218.829	7.577	
Coquimbo	3	828.038	82.961	
DCPR	2	236.000	144.209	115
Los Lagos	3	995.761	473.458	
Los Ríos	4	568.657	252.743	
Magallanes	2	2.137		0
Tarapacá	7	158.158	13.094	3.771
Unidad de Convenios	2	122.677	81.933	22.677
Valparaíso	2	427.000	28.554	
TOTAL	46	5.549.926	1.328.569	130.417

Fuente: DIPLAP

Tabla N° 13. Número de Convenios del Ministerio de Bienes Nacionales, por Institución contraparte

Institución contraparte	Nº de Convenios	Monto Total (M\$)	Saldos al (31/12/2011) (M\$)	Saldos al (31/01/2012) (M\$)
CONADI Antofagasta	1	117.000	41.516	
CONADI Arica	7	160.000	10.249	
CONADI Bío Bío	1	36.000	4.593	
CONADI Tarapacá	7	158.158	13.094	3.771
GORE Los Lagos (FNDR)	1	969.761	470.000	
GORE Araucanía (FNDR)	3	800.679	0	80.000
GORE Aysén (FNDR)	2	657.136	133.420	
GORE Bío-Bío (FNDR)	1	66.417	1.480	
GORE Coquimbo (FNDR)	3	828.038	82.961	
GORE Los Ríos (FNDR)	2	518.657	240.173	
IM de Antofagasta	1	50.000	0	
IM de Camarones	1	8.000	355	
IM de Copiapó	1	23.854		23.854
IM de Isla de Pascua	1	147.000	25.967	
IM de Natales	2	2.137		0
IM de Osorno	1	21.000	2.152	
IM de Putre	1	8.000	2.197	
IM de San José de la Mariquina	2	50.000	12.570	
IM de Valparaíso	1	280.000	2.587	
IM Puerto Varas	1	5.000	1.306	
IND	1	100.000	59.256	
INDAP	2	236.000	144.209	115
MINERGIA	1	168.000	56.303	
SERVIU	1	116.412	1.504	
SUBDRE	1	22.677	22.677	22.677
Total	46	5.549.926	1.328.569	130.417

Fuente: DIPLAP

Tabla N° 14. Estudios realizados durante el periodo 2007-2011

Región	N°	%
Arica y Parinacota	7	6,0
Tarapacá	7	6,0
Antofagasta	8	6,8
Atacama	11	9,4
Coquimbo	9	7,7
Valparaíso	6	5,1
Metropolitana	5	4,3
Libertador Bernardo O´Higgins	3	2,6
Maule	6	5,1
Bío Bío	6	5,1
La Araucanía	10	8,5
Los Rios	4	3,4
Los Lagos	6	5,1
Aysén	5	4,3
Magallanes	19	16,2
Multiregional	5	4,3
Total	117	100,0

Fuente: División de Bienes Nacionales

Tabla N° 15. Detalle de estudios realizados durante el periodo 2007-2011

Nombre del estudio	Autor	Fecha	Región
REGION XV ARICA Y PARINACOTA			
Medición de Variables Territoriales, Estudio de Cabida y Propuesta de Gestión del Inmueble Fiscal Penitenciario de Arica.	Pablo Trivelli y CIA LTDA.	01-01-2008	XV Región de Arica y Parinacota
Ruta Patrimonial N° 44 Azapa Ruta del Esclavo	Ministerio de Bienes Nacionales	01-09-2008	XV Región de Arica y Parinacota
Informe Final Diseño de Guía y Habilitación de Ruta Patrimonial "Precordillera y Altiplano; Circuito Los Altos de Arica"	EULA CHILE - Universidad de Concepción	01-01-2010	XV Región de Arica y Parinacota
Línea de Base en el sector Cerros de Poconchile.	Centro de Muestreo y Análisis Biológico	01-09-2010	XV Región de Arica y Parinacota
Línea de Base en el sector Bofedal de Caquena.	Instituto de Geografía Universidad Católica de Chile.	01-08-2010	XV Región de Arica y Parinacota
Ruta Patrimonial N° 54 Arica-Parinacota	EULA CHILE - Universidad de Concepción	01-10-2009	XV Región de Arica y Parinacota
Diagnóstico de La Demanda y de Las Potencialidades de Gestión de Territorios Fiscales Localizados en Sectores Emergentes.	AGS Estudios Ltda.	01-01-2009	XV Región de Arica y Parinacota
REGION I TARAPACA			
Ruta Patrimonial N° 37 Salar del Huasco	CED Centro de Estudios para el Desarrollo	2007	I Región de Tarapacá
Diagnóstico de la Demanda y de las potencialidades de Gestión de Territorios Fiscales Localizados en Sectores Emergentes, Diagnóstico Estratégico, Etapa 1.	AGS Estudios Ltda.	24-09-2009	I Región de Tarapacá
Diagnóstico de Demanda y de Potencialidades de Gestión Para Territorios Fiscales en el Sector Huantajaya con Vocación de Uso Industrial, Equipamiento y Servicios.	PULSO S.A.	01-01-2010	I Región de Tarapacá
Ruta Patrimonial Oasis de Niebla Alto Patache	Universidad Católica, Centro Desierto Atacama y MBN	Año 2010	I de Región Tarapacá
Estudio de Diagnóstico de Demanda y Potencialidades de Gestión para territorios Fiscales en el Sector de Patillos Patache con vocación de uso Industrial, Portuario, Equipamiento y Servicios, ubicados en la Comuna de Iquique	Consultora Urbe	01-07-2011	I Región de Tarapacá
Estudio de Diagnóstico de Demanda y Potencialidades de Gestión para territorios Fiscales en el Sector de Lobito y Los Verdes con vocación de uso Habitacional, Turístico, Inmobiliario, Equipamiento, Industria y otros, ubicados en la Comuna de	Consultora Urbe	01-07-2011	I Región de Tarapacá

Iquique			
Ruta Patrimonial Oasis de Niebla Alto Patache	Universidad Católica, Centro Desierto Atacama y MBN	Año 2010	I de Región Tarapacá
REGION II DE ANTOFAGASTA			
Guía de Manejo en el sector de Isla Santa María.	AMBAR	01-07-2008	II Región de Antofagasta
Levantamiento de Información Tematizada del Oasis de Calama, Provincia El Loa	EPTISA Chile	01-02-2008	II Región de Antofagasta
Línea de Base en el sector Oasis de Calama.	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA	01-05-2008	II Región de Antofagasta
Diagnóstico de La Demanda y de Las Potencialidades de Gestión de Territorios Fiscales Localizados en Sectores Emergentes (Hornitos)	AGS Estudios Ltda.	01-01-2009	II Región de Antofagasta
Línea de Base en el Sector Quebrada Miguel Díaz, Localidad de Paposo, Comuna de Taltal. Informe Final.	Laboratorio de Ecología de Vida Silvestre - LEVS - Universidad de Chile	09-11-2009	II Región de Antofagasta
Estudio Certeza jurídica particulares históricos en el sector de la comuna de Mejillones		año 2009	II Región de Antofagasta
Estudio de mercado de suelo comuna de Antofagasta y Calama	Universidad de Antofagasta	año 2010	II Región de Antofagasta
Estudio de Diagnóstico de Demanda y Potencialidades de Gestión para territorios Fiscales en el Sector de Nudo Uribe y La Negra, con vocación de uso Industrial, ubicados en la Comuna de Antofagasta	Consultora Urbe	01-07-2011	II Región de Antofagasta
REGION III DE ATACAMA			
Guía de Manejo Candelario Mansilla	Centro de estudios Agrarios y Ambientales - CEA Consultores	2007	III Región de Atacama
Guía de Manejo de Quebrada Leones.	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales	01-12-2007	III Región de Atacama
Guía de Manejo en el sector Granito Orbicular.	AMBAR	01-12-2007	III Región de Atacama
Viaje Exploratorio Quebrada Leones y Pampa Caracoles.	Ruiz y Doberti	2007	III Región de Atacama
Diseño de Guía y Habilitación Ruta Patrimonial en la III Región: Granito Orbicular	Ministerio de Bienes Nacionales	01-08-2007	III Región de Atacama

Ruta Patrimonial Nº 26 El Derrotero de Atacama: .	Ministerio de Bienes Nacionales	01-12-2007	III Región de Atacama
Ruta Patrimonial Nº 38 Guía Litoral de Atacama III Región	Ministerio de Bienes Nacionales	20-12-2007	III Región de Atacama
Guía de Manejo en el sector Tres Playas.	AMBAR	01-11-2007	III Región de Atacama
Guía de Manejo en el sector Granito Orbicular.	AMBAR	01-02-2008	III Región de Atacama
Planificación estratégica, estudio de mercado y modelo de gestión para el barrio industrial Llano Seco	PUC	año 2011	III Región de Atacama
Confección de una Guía de Manejo en terrenos Fiscales, con alto valor para la conservación de la biodiversidad sector Punta Morro, III Región Atacama	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE - Universidad de Concepción	01-02-2009	III Región de Atacama
REGION IV DE COQUIMBO			
Ruta Patrimonial Nº 23 Vicuña Los Andes:	Ministerio de Bienes Nacionales	jul-07	IV Región de Coquimbo
Ruta Patrimonial Los Vilos - Canela	Ministerio de Bienes Nacionales	ago-07	IV Región de Coquimbo
Ecosistemas. Pisos Vegetacionales y Fisiografía Histórica. Pisos Vegetacionales y Fisiografía Permanente.	Ministerio de Bienes Nacionales	Año 2007	IV Región de Coquimbo
Ruta Patrimonial Nº 42 Primer Informe Ruta Patrimonial Fray Jorge	Ministerio de Bienes Nacionales	01-12-2007	IV Región de Coquimbo
Ruta Patrimonial N 42 Fray Jorge Secano-Costero	Ministerio de Bienes Nacionales	Año 2008	IV Región de Coquimbo
Rutas Patrimoniales Nº 39 Norte Chico y Valles Costeros IV Región Prov. Choapa - Topoguía -	Ministerio de Bienes Nacionales	Año 2008	IV Región de Coquimbo
Ruta Patrimonial Nº 46 La Serena Patrimonio Vivo Circuito Urbano y Rural	Ministerio de Bienes Nacionales	01-12-2008	IV Región de Coquimbo
Diseño y Habilitación Ruta Patrimonial Nº 49 Gabriela Mistral IV Región de Coquimbo.	Universidad Católica de Chile	sep-08	IV Región de Coquimbo
Estudios de Línea de Bases en terrenos fiscales con Alto valor en Biodiversidad, en la Región IV Sector El Culebrón - Informe Nº 1	Inge. Ambiental y Biotecnología - INGAM Ltda.	30-10-2008	IV Región de Coquimbo
REGION V DE VALPARAÍSO			
Fundo Vaitea : Cobertura Isla de Pascua	Consultora Ámbar		V Región de Valparaíso

Ruta Patrimonial Nº 24 Valparaíso - Informe Original Ruta Valparaíso	Ministerio de Bienes Nacionales		V Región de Valparaíso
Diseño de Guía y Habilitación de Ruta Patrimonial, Ciudad de Cartagena	Universidad Academia Humanismo Cristiano	01-07-2008	V Región de Valparaíso
Guía de Manejo del Sector Embalse Los Aromos - Informe Final 2-B año 2009 - V Región de Valparaíso.	Ecoestudios Limitada.	01-12-2009	V Región de Valparaíso
Línea de Base en el sector Humedal de Cartagena.	GHD S. A.	05-09-2009	V Región de Valparaíso
Guía de Manejo en el sector Embalse Los Aromos.	Ecoestudios Limitada.	01-09-2010	V Región de Valparaíso
REGION XIII METROPOLITANA			
Ruta Patrimonial Nº 48 DD.HH. Londres 38	Academia Humanismo Cristiano	01-07-2008	XIII Región Metropolitana
Londres 38 Inventario Recursos Culturales	Ministerio de Bienes Nacionales	30-04-2010	XIII Región Metropolitana
Londres 38 Proyecto de Restauración para Habilitación como espacio de Memoria - Informe Primera Etapa	Ministerio de Bienes Nacionales	30-04-2010	XIII Región Metropolitana
Confección y Ejecución de un estudio de Línea Base y Zonificación en predio Fiscal Río Olivares	Geodiversa Consultores Ambientales Ltda.	22-11-2011	XIII Región Metropolitana
Contextualización Territorial de la Ruta Río Olivares, Comuna San José de Maipo. Informe Final.	Ministerio de Bienes Nacionales	2011	XIII Región Metropolitana
REGION VI DEL LIBERTADOR BERNARDO OHIGGINS			
Ruta patrimonial Nº 40 Secano Costero Camino Real de la Costa - Litueche	Ministerio de Bienes Nacionales	06-12-2007	del Libertador Barnerdo Ohiggins
Medición de Variables Territoriales, Estudio de Cabida y Propuesta de Gestión del Inmueble fiscal Penitenciario de Rancagua. Informe Final.	DATA RESEARCH	01-01-2008	VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins
Línea de Base en sector La Soledad, Comuna de Graneros.	ATM Ingeniería	01-10-2009	VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins
REGION VII DEL MAULE			
Estudio de Línea Base Laguna del Maule -	ATM Ingeniería	01-01-	VII Región del Maule

		2007	
Guía de Manejo en el sector Laguna del Maule.	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE Universidad de Concepción.	01-12-2007	VII Región del Maule
Informe Final Ruta Patrimonial Borde Costero Región del Maule Ruta de los Humedales	Pontificia U. Católica - Instituto Geografía	31-12-2007	VII Región del Maule
Medición de Variables Territoriales, Estudio de Cabida y Propuesta de Gestión del Inmueble fiscal Penitenciario de Cauquenes. Segundo Informe de Avance.	DATA RESEARCH	01-02-2008	VII Región del Maule
Guía de Manejo para Terreno Fiscal con Alto Valor en Biodiversidad en el Sector Laguna del Maule	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE Universidad de Concepción.	01-04-2008	VII Región del Maule
Diagnóstico, Caracterización y Representación Gráfica de la situación actual de accesos a las Playas de Mar, Ríos y Lagos	Ministerio de Bienes Nacionales	01-12-2008	VII Región del Maule
REGION VIII DE BÍO BÍO			
Ruta Patrimonial N° 36 Nahuelbuta	Ministerio de Bienes Nacionales	02-02-2007	VII Región del Maule
Guía de Manejo en el sector Humedal Tubul - Raqui.	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE Universidad de Concepción.	01-12-2007	VIII Región del Bío Bío
Ruta patrimonial N° 43 Diseño de Guía y habilitación de Ruta patrimonial Ralco: Circuito Las Araucarias de la Cordillera de Pemehue.	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE Universidad de Concepción.	01-06-2008	VIII Región del Bío Bío
Estudio de Línea base en Terreno fiscal, con Alto Valor en Biodiversidad a ejecutarse en Sector Ranchillo Alto - Cartografía Base. VIII Región del Bío Bío	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE Universidad de Concepción.	01-10-2008	VIII Región del Bío Bío
Estudio de Línea Base en Terreno fiscal con alto valor en Biodiversidad, Predio Fundo Potreros de Cordillera-Hijuela N° 12 (Resto), Parcela Fiscal o Predio Ranchillo Alto, Región del Bío Bío	Centro de Ciencias Ambientales EULA-Chile	01-12-2008	VII Región del Maule
Guía de Manejo en el sector Ranchillo Alto.	AMBAR	01-07-2010	VIII Región del Bío Bío
REGION IX DE LA ARAUCANÍA			
Guía de Manejo en el sector Villa Las Araucarias.	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA.	01-02-2007	IX Región de La Araucanía

Línea de Base en el sector Predio Carilafquén, Comuna de Mellipeuco.	Ministerio de Bienes Nacionales	01-04-2008	IX Región de La Araucanía
Confección de Línea de Base Predio Pemehue	Laboratorio de Planificación Territorial - Universidad de Temuco	01-03-2008	IX Región de La Araucanía
Línea de Base en el sector QuirraQuirra.	Laboratorio de Planificación Territorial - Universidad de Temuco	01-01-2008	IX Región de La Araucanía
Ruta Patrimonial Nº 43 Pemehue Alto Bío - Bío	Centro EULA-Chile Universidad de Concepción	01-04-2008	IX Región de La Araucanía
Línea de Base en el sector Ranquil	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA	2009.	IX Región de La Araucanía
Estudio Línea de Base y Guía de Manejo Ranquil	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA	01-05-2009	IX Región de La Araucanía
Guía de Manejo en el sector Villa Las Araucarias.	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA.	01-02-2007	IX Región de La Araucanía
Diseño Ruta Patrimonial Huellas de Pablo Neruda	Universidad Católica de Temuco	2011	IX Región de La Araucanía
Ruta Costera de la Araucanía: del Imperial al Budi	Soledad Oviedo Jara y otras	01-11-2010	IX Región de La Araucanía
REGION XIV DE LOS RIOS			
Consultoría de Medición de Variables Territoriales, Estudio de Cabida y Propuesta de Gestión. Inmueble Fiscal Penitenciario de Valdivia. Primer Informe de Avance.	ARCADIS	01-02-2008	XIV Región de Los Ríos
Estudio de Línea de Base en terrenos Fiscales con Alto valor en Biodiversidad Cerro Pellaifa - Comuna de Panguipulli XIV Región de Los Ríos - Informe Final	CECPAN LTDA.	Año 2008	XIV Región de Los Ríos
Habilitación ruta Patrimonial archipiélago de Chiloé: humedales, avifauna y cultura	Municipalidades de Dalcahue, Castro, Quinchao y Curaco de Vélez	03-07-1905	
Guía de Manejo en Terrenos Fiscales con Alto Valor en Biodiversidad - Predio Fiscal Cerro Pellaifa - Comuna de Panguipulli XIV Región de Los Ríos	AMBAR Consultores	01-09-2009	XIV Región de Los Ríos
REGION X DE LOS LAGOS			
Propuesta de confección Estudio línea base para terrenos fscales con alto valor en	Univ. de Los lagos y Alvaro	08-09-	X Región de Los Lagos

biodiversidad a ejecutarse en varios sectores Región de Los lagos	Ubilla Oferentes	2008	
Estudio de Línea de Base para Terrenos Fiscales con Alto Valor en Biodiversidad en la Isla de Chiloé, específicamente en las islas Quilán y Redonda y en los Archipiélagos Guapiquillán y Esmeraldas, en la Comuna de Quellón, X Región de Los Lagos	Programa FITOGEN Universidad de Los Lagos	01-09-2009	X Región de Los Lagos
Confección y Ejecución de estudio de Línea de base Predio fiscal Putrihuén Región de Los Lagos	Biótica - Ingeniería y Sustentabilidad	01-09-2011	X Región de Los Lagos
Guía de manejo Guapiquillán	POCH Ambiental	01-10-2010	X Región de Los Lagos
Habilitación ruta Patrimonial archipiélago de Chiloé: humedales, avifauna y cultura	Municipalidades de Dalcahue, Castro, Quinchao y Curaco de Vélez	año 2011	X Región de Los Lagos
Confección y Ejecución de Estudio de Línea de Base Predio Fiscal Yelcho Chico Ventisquero	Biótica - Ingeniería y Sustentabilidad	01-11-2011	X Región de Los Lagos
REGION XI DE AYSÉN			
Línea de Base en el Sector Valle del Río Blanco	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA	Año 2007	XI Región de Aysén
Guía de Manejo en el sector Candelario Mansilla.	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales - CEA.	01-11-2007	XI Región de Aysén
Guía de Manejo en el sector Laguna Cauquenes.	AMBAR	01-09-2008	XI Región de Aysén
Línea de Base en el sector Laguna Cauquenes.	Eco de Los Montes - AUMEN	Año 2008	XI Región de Aysén
Ruta Patrimonial N° 43 Fundo Porvenir Alto Bío Bío	Ministerio de Bienes Nacionales	01-04-2008	XI Región de Aysén
REGION XII DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA			
Informe Final de Estudio Social Ruta Patrimonial N° 29 Milodón - Viaje Exploratorio	Ministerio de Bienes Nacionales	01-03-2007	XII Región de Magallanes
Ruta Patrimonial Milodón - Informe N° 4	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales CEA	01-01-2007	XII Región de Magallanes
Estudios de Línea Base: Viajes Exploratorio Ruta Patrimonial Milodón.	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales CEA	01-12-2007	XII Región de Magallanes
Ruta Patrimonial Milodón - Guía de Manejo Cartografía e Informe Final	Centro de Estudios Agrarios y	01-01-	XII Región de

	Ambientales CEA	2007	Magallanes
Guía de Manejo - Ruta Patrimonial Milodón	Centro de Estudios Agrarios y Ambientales CEA	01-01-2007	XII Región de Magallanes
Viaje Exploratorio Ruta Patrimonial Campo de Hielos Sur, Los Glaciares.	Viajes Exploratorios Ministerio de Bienes Nacionales	2007	XII Región de Magallanes
Diagnóstico de Flora y Fauna Terrestre y Aves Marinas en el AMCP Francisco Coloane. Cartografía SIG.	CEQUA	2007	XII Región de Magallanes
Consultoría de Medición de Variables Territoriales, Estudio de Cabida y Propuesta de Gestión. Inmueble Penitenciario de Punta Arenas. Primer Informe de Avance.	ARCADIS	01-11-2007	XII Región de Magallanes
Diseño de Guía Ruta Patrimonial Cabo Froward, Región XII	Centro de Ciencias Ambientales - EULA-Chile	01-06-2008	XII Región de Magallanes
Ruta Patrimonial N° 47 - Fotografías Punta Arenas	Ministerio de Bienes Nacionales	01-07-2008	XII Región de Magallanes
Diseño de Ruta Patrimonial N° 47 - Guía de Punta Arenas	Ministerio de Bienes Nacionales	01-07-2008	XII Región de Magallanes
Guía de Manejo para Terreno Fiscal con Alto Valor en Biodiversidad en la Región de Magallanes - Predio Fiscal Cabo Froward o Lote N° 8	Centro de Ciencias Ambientales EULA-Chile	01-12-2008	XII Región de Magallanes
Diseño de Guía y Habilitación de Ruta Patrimonial Punta Arenas, XII Región"	Centro de Ciencias Ambientales EULA-Chile	01-11-2008	XII Región de Magallanes
Línea de Base en el Sector Cabo Froward	Ruiz y Doberti Ltda.	Año 2008	XII Región de Magallanes
Línea de Base en el Sector Humedal Tres Puentes.	Ruiz y Doberti Ltda.	Año 2009	XII Región de Magallanes
Guía de Manejo en el Sector Humedal Tres Puentes	Ruiz y Doberti Ltda.	Año 2009	XII Región de Magallanes
Diseño de Guía y Habilitación de Ruta patrimonial ubicada en la Región de Magallanes y antártica Chilena - Ruta Patrimonial N° 52 Charles Darwin	Centro de Ciencias Ambientales EULA-CHILE - Universidad de Concepción	01-02-2009	XII Región de Magallanes
Propuesta de Gestión para Administración de Inmuebles Fiscales Fuerte Bulnes y Parque Histórico Rey Don Felipe, Región de Magallanes y Antártica Chilena" Informe N° 1	DATA RESEARCH	01-02-2009	XII Región de Magallanes
Confección y Ejecución de un estudio de Línea de Base para el Terreno Fiscal con Alto Valor en Biodiversidad a Ejecutarse en los Lotes 7, 7A y 7B, Sector Río Paralelo Comuna de Timaukel, región XII de Magallanes y Antártica Chilena.	Eula-Chile Universidad de Concepción	01-10-2009	XII Región de Magallanes

ESTUDIOS DE VARIAS REGIONES			
Modelo de Gestión para 4 Bienes Nacionales Protegidos: Desembocadura Río Loa; Laguna del Maipo; Villa Las Araucarias y Cuenca del Río Mosco	DTS Consultores	01-01-2008	Varias regiones
Diagnóstico, caracterización y representación gráfica acceso a playas ríos y Lagos, IV de Coquimbo, VII del Maule y VIII Bío Bío y IX Araucanía	Dpto Estudios Territoriales	01-12-2008	Varias regiones
Ejecución de 2 estudios de línea de Base en terrenos fiscales, con alto valor en Biodiversidad Regiones IV Coquimbo y V de Valparaíso	INGAM LTDA.	01-10-2008	Varias regiones
Diseño de Guía y habilitación de Ruta Patrimonial Regiones de Arica y Parinacota; Valparaíso y Magallanes y Antártica chilena.	Eula-Chile Universidad de Concepción	01-08-2009	Varias regiones
Diagnóstico y modelos de gestión para la sustentabilidad de un conjunto de rutas patrimoniales de las regiones de Coquimbo y O'Higgins. Estudio	PUC	año 2011	Varias regiones

Fuente: División de Bienes Nacionales

Anexo N° 3 Sistemas de Información

Nombre sistema	SICAR
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2008 Noviembre 2009
Módulos y productos	
Usuarios/clientes	Arrendatarios, Encargados bienes y arriendo.
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma Web Basado en .Net Microsoft Framework
Bases de datos soportantes:	Oracle 10g
Lenguajes utilizados:	.ASP
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	Sí
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No
Existen Manuales de Operación:	Sí
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación:	En proceso
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2005-2008	No poseo esa Información

Nombre sistema	Da Vinci
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009 2010
Módulos y productos	No poseo esa Información
Usuarios/clientes	Funcionarios de las áreas de negocio y contratistas
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma Web
Bases de datos soportantes:	Base de datos documental Lotus
Lenguajes utilizados:	Lotus
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	Sí
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No
Existen Manuales de Operación:	Sí
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación:	Si, se respalda en cinta
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2005-2008	No poseo esa Información

Nombre sistema	Modelo de Gestión Territorial
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Desarrollo interno y Empresa externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2004 2005
Módulos y productos	No poseo esa Información
Usuarios/clientes	Funcionarios de las áreas de negocio y contratistas
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma Web
Bases de datos soportantes:	Oracle 10g
Lenguajes utilizados:	.ASP
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No poseo esa Información
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No poseo esa Información
Existen Manuales de Operación:	No
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación:	Si, se respalda en cinta
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2005-2008	No poseo esa Información

Nombre sistema	Control de Expediente
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	
Módulos y productos	
Usuarios/clientes	Funcionarios de las áreas de negocio
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma Web
Bases de datos soportantes:	Oracle 10g
Lenguajes utilizados:	.ASP
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No poseo esa Información
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No poseo esa Información
Existen Manuales de Operación:	No
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación:	Si, se respalda en cinta
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2005-2008	No poseo esa Información

Nombre sistema	SIAC - workflow
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Desarrollo Interno
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009 2010
Módulos y productos	No poseo esa Información
Usuarios/clientes	Funcionarios de las áreas de negocio y ciudadanos
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma Web
Bases de datos soportantes:	Base de datos documental Lotus
Lenguajes utilizados:	Lotus
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No poseo esa Información
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No
Existen Manuales de Operación:	No
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación:	Si, Se respalda en cinta
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2005-2008	No poseo esa Información

Nombre sistema	SIAC - Transparencia
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	No poseo esa Información
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2010
Módulos y productos	
Usuarios/clientes	Funcionarios de las áreas de negocio
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma Web
Bases de datos soportantes:	Oracle 10g
Lenguajes utilizados:	.ASP
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No poseo esa Información
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No
Existen Manuales de Operación:	No
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación:	Si, Se respalda en cinta
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2005-2008	No poseo esa Información

	Nombre de la Suite	Requerido	Lotus (Actual)	BonitaSP	Lombardi	Webmethods	RedHat jBPM	SoftExpert
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	Diseñador de flujos nativo	2	1	3	1	3	3	3
	Soporte de versiones para flujos	3	3	3	3	3	3	3
	Soporte de altas cargas de trabajo. > a 500 usuarios concurrentes	3	1	3	3	3	3	3
	Diseñador de formularios para distintas etapas de los flujos	3	1	3	3	3	3	2
	Trazabilidad de casos vivos y finalizados (etapa por etapa, registrando fechas de entrada y salida de cada etapa)	3	1	3	3	3	3	3
	Informes del flujo. Casos por etapa, casos por vencer, casos vencidos, casos finalizados	3	2	3	3	3	2	3
	Manejo de ambientes de Desarrollo, calidad y producción	3	1	3	3	3	3	3
	Administración de grupos, roles y usuarios	3	2	3	3	3	3	3
	Establecer tiempos por actividad	2	3	3	3	3	3	3
	Soporte de BPMN 2.0	3	1	3	3	3	1	3
	Soporte WebServices	3	3	3	3	3	3	2
	Capacidad de importar y exportar flujos	2	1	3	3	3	2	3
	Gestión de documentos	3	2	3	1	1	1	3
	Dashboard	3	1	3	3	3	2	3
	Generación de KPI's personalizados	2	1	3	3	3	2	3
	Soporte simulación de procesos	3	1	3	3	3	3	3
	Generación de documentos en diversos formatos	3	3	3	3	3	3	1
	Soporte Cross-Browser	3	3	3	3	3	3	3
Búsquedas personalizadas	3	2	3	3	3	3	3	
OTRAS	Amplia red de Partners locales	3	1	1	1	1	3	3
	Analizado por Gartner	2	1	1	3	3	2	1
	Analizado por Forrester	2	1	1	3	3	2	1
	Ubicado en cuadrante mágico	2	1	1	3	3	2	1
	Producto con roadmap futuro	3	1	3	2	2	3	3
	Producto no discontinuado	3	1	3	3	3	3	3
	Fácil acceso a capacitaciones en el software	3	1	3	2	2	3	3
	Soporte funcional proporcionado por el fabricante	3	1	3	1	3	3	3
PROMEDIO		2,7	1,5	2,7	2,6	2,8	2,6	2,6

Anexo N° 4 Leyes, Normas y Procesos del Negocio

TABLA DE CONTENIDO

I. LEYES Y NORMAS	2
1. LEYES Y NORMAS REGULATORIAS GESTIÓN BIENES FISCALES.....	2
1.1. Arriendos	2
1.2. Ventas	2
1.3. Herencias Vacantes.....	3
1.4. Concesiones Gratuitas.....	3
1.5. Concesiones Onerosas	3
1.6. Transferencias Gratuita	3
1.7. Destinaciones	4
1.8. Servidumbres	4
1.9. Donaciones	4
1.10. Afectaciones.....	4
1.11. Desafectaciones	4
1.12. Permutas	4
1.13. Accesos a Playas	5
2. LEYES Y NORMATIVA PARA REGULARIZACIÓN Y SANEAMIENTO	5
3. LEYES Y NORMAS REGULATORIAS DEL CATASTRO DE BIENES DEL ESTADO	5
II. PROCESOS DE TRABAJO	23
1. COMPRA DIRECTA.....	24
2. VENTA DIRECTA	28
3. VENTA CON LICITACIÓN PÚBLICA.....	32
4. TRANSFERENCIAS GRATUITAS.....	37
5. CONCESIÓN GRATUITA Y ONEROSA	37
6. ARRIENDO	38
7. DESTINACIONES	43
8. SANEAMIENTO DE TÍTULO DE DOMINIO (CON Y SIN SUBSIDIO)	44

I. LEYES Y NORMAS

1. Leyes y normas regulatorias Gestión Bienes Fiscales

Actualización: 13 de Abril de 2011, Web site www.bienesnacionales.cl

El Ministerio de Bienes Nacionales posee una serie de instrumentos (1 al 12) que permiten realizar la administración de los bienes fiscales, todos regulados por el DL 1939, que establece las competencias y facultades del Ministerio en la administración de los inmuebles. Esto permite realizar una gestión eficiente y transparente de los bienes nacionales fiscales.

1.1. Arriendos

Normas específicas

1) Artículos 66 al 82 del D.L. N° 1.939, de 1977.

Normas generales

2) Supletoriamente las normas de Código Civil.

3) El Manual de Arriendo sobre criterios y procedimientos para arriendos comerciales de inmuebles fiscales, enviado a las Secretarías Regionales Ministeriales de Bienes Nacionales y Oficinas Provinciales por Oficio Circular N° 3, de fecha 27 de Septiembre de 2007, de la Subsecretaría de Bienes Nacionales.

1.2. Ventas

Normas específicas

1) Art. 84° y siguientes D.L. N° 1.939, de 1977.

2) Art. 6 del D.L. 1.939, de 1977 y sus modificaciones (Ley N° 18.255; Ley N° 16.606; Art. 15 Ley N° 20.062; Ley N° 18.524 y su Reglamento Decreto Supremo N° 558, del 2 de Septiembre de 1986, del Ministerio de Bienes Nacionales).

3) Art. 7 del D.L. N° 1.939, de 1977.

4) D.S. N° 27, de 2001 (Reglamenta Art. 85 D.L. N° 1.939/77).

Normas especiales

5) Ley de Presupuesto Anual (En lo relativo a la distribución de ingresos provenientes de las ventas).

Normas generales

6) D.F.L. N° 458 de 1975, Ley General de Urbanismo y Construcciones.

7) D.L. N° 3.516, de 1980 (Normas sobre división de predios rústicos).

8) D.F.L. N° 4 de 1967; N° 7, de 1968 y N° 83, de 1979, del Ministerio de Relaciones Exteriores (normas sobre zonas fronterizas).

1.3. Herencias Vacantes

Normativa específica

- 1) Art. 42 y siguientes D.L. N° 1.939, de 1977.
- 2) D.S. N° 625, de 1977 (Reglamento).

Normativa general

- 3) Código Civil.

1.4. Concesiones Gratuitas

Normas específicas

- 1) Art. 57 y siguientes D.L. N° 1.939, de 1977, modificados por Ley N° 19.606, de 1999 y Ley N° 19.833 de 2002.
- 2) Art. 6 del N° 1.939 y sus modificaciones.
- 3) Art. 7 del N° 1.939 y sus modificaciones.

Normas generales

- 1) D.F.L. N° 4 de 1967; N° 7, de 1968 y N° 83, de 1979, del Ministerio de Relaciones Exteriores (normas sobre zonas fronterizas).

1.5. Concesiones Onerosas

Normas específicas

- 1) Art. 57 y siguientes D.L. N° 1.939, de 1977, modificados por Ley N° 19.606, de 1999 y por Ley N° 19.833, de 2002.
- 2) Art. 6 del D.L. N° 1.939 y sus modificaciones.
- 3) Art. 7 del D.L. N° 1.939 y sus modificaciones.

Normas generales

- 4) D.F.L. N° 4 de 1967; N° 7, de 1968 y N° 83 de 1979, del Ministerio de Relaciones Exteriores (normativa sobre zonas fronterizas).

1.6. Transferencias Gratuita

Normas específicas

- 1) Art. 87 y siguientes D.L. N° 1.939, de 1977.
- 2) Art. 6 del D.L. N° 1.939, de 1977 y sus modificaciones.
- 3) Art. 7 del D.L. N° 1.939, de 1977 y sus modificaciones.

Normas especiales

- 4) Ley N° 19.175 (Gobiernos Regionales).
- 5) Ley N° 19.253 (Normas sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas).

Normas generales

6) D.F.L. N° 458 de 1975, Ley General de Urbanismo y Construcciones.

7) D.L. N° 3.516, de 1980 (Normas sobre división de predios rústicos).

8) D.F.L. N° 4, de 1967; N° 7, de 1968 y N° 83, de 1979, del Ministerio de Relaciones Exteriores (normas sobre zonas fronterizas).

1.7. Destinaciones

Normas específicas

1) Art. 56 del D.L. N° 1.939 de 1977.

1.8. Servidumbres

Normativa específica

1) Artículos 820 y siguientes del Código Civil.

2) D.F.L. N°1/ de 1982 del Ministerio de Minería (cuando corresponda).

Normativa general

3) D.L. N° 1.939, de 1977.

1.9. Donaciones

Normativa específica

1) Art.36 y siguientes D.L. N° 1.939, de 1977.

2) Supletoriamente las normas del Código Civil.

1.10. Afectaciones

Normas específicas

1) Arts. 64 y 65 del D.L.: 1939, de 1977.

Normas generales

2) D.F.L. N° 458 de 1975, Ley General de Urbanismo y Construcciones.

3) D.L. N° 3.516, de 1980 (Normas sobre división de predios rústicos).

1.11. Desafectaciones

Normas específicas

1) Arts. 64 y 65 del D.L. N° 1.939, de 1977.

Normas generales

2) D.F.L. N° 458, Ley General de Urbanismo y Construcciones.

1.12. Permutas

Normas específicas

1) Artículos 29 al 34 del D.L. N° 1.939, de 1977.

2) D.S. N° 458 de 1976 del MINVU.

3) Código Civil.

1.13. Accesos a Playas

Normas específicas

1) Artículo 13 del D.L. N° 1.939 de 1977.

2) Supletoriamente las normas del Código Civil.

2. Leyes y Normativa para Regularización y Saneamiento

Regularización de Títulos de Dominio en Propiedad Particular

- Decreto Ley N° 2.695/79
- Reglamento de Subsidio Resolución N° 109
- Resolución de Costo del Trámite de Regularización N° 1.757

Solicitud de Ocupación de Inmuebles Fiscales

- Decreto Ley N° 1.939/77

Regularización de Títulos de Dominio en Propiedad Fiscal

- Ley N° 19.776
- Resolución de Cobro N° 1.757
- Reglamento de Subsidio Resolución N° 109

Alzamiento de Garantías Hipotecarias (ex-ANAP)

- Ley N° 19.229

Regularización de Caletas de Pescadores

- Ley N° 20.062
- Decreto Ley N° 1.939
- Resolución de costo del Procedimiento N° 1.758
- Reglamento de Subsidio, Decreto N° 108

Regularización de Comunidades Agrícolas

- Artículo 4° de la Ley N° 19.233 / 1993 (MINAGRI)
- D.F.L. N° 5/68 y las modificaciones introducidas por la Ley N° 19.233 de 1993 (definición de Comunidad Agrícola)

3. Leyes y Normas Regulatorias del Catastro de Bienes del Estado

13 de Abril de 2011

Normas que Regulan las Funciones y Acciones del Catastro

- D.S. N° 386 de 1981 (art., 26 y 27)
- D.L. N° 1939 de 1977
- D.S. N° 609 del 24.01.1979 que fija cauces de ríos.
- Res N°1667 del 04-12-06, que aprueba manual de normas técnicas.
- Res N° 1981 del 05-11-07, que aprueba el Manual de Tasaciones.

La aplicación de la normativa para gestión de los Bienes fiscales, en la práctica, está regida por el Oficio Circular N°1, 17 Agosto 2010, del Subsecretario de Bienes Nacionales, donde imparte instrucciones sobre requisitos de forma y fondo en expedientes para cada tipo de solicitud,

estableciendo requisitos a cumplir durante los distintos subprocesos, desde el ingreso de una solicitud hasta su formalización:



01

OF. CIRCULAR

ANT.: No tiene.

MAT.: Imparte instrucciones sobre requisitos de forma y fondo en expedientes.

SANTIAGO, 17 AGO. 2010

DE: SUBSECRETARIO DE BIENES NACIONALES

A: SEGÚN DISTRIBUCIÓN

En atención a la necesidad de coordinar, unificar criterios y agilizar los procesos dentro del Ministerio, se hace presente la necesidad de sistematizar la información contenida en los expedientes, tanto en los dirigidos a la División Jurídica como en los que se confeccionan a nivel regional para la elaboración del acto administrativo respectivo. Lo anterior, en referencia tanto a la elaboración del oficio que informa el acto que se requiere, como a la revisión de la documentación requerida para cada caso, tanto de forma como de fondo.

En razón de lo antes expuesto, se solicita que tanto el expediente como la documentación que lo compone, cumpla con los siguientes requerimientos:

I. CONTENIDO DEL EXPEDIENTE.

1.1 Formación del expediente:

Todo expediente deberá contener la totalidad de los antecedentes que justifiquen y fundamenten la procedencia del acto administrativo.

Es imprescindible que el contenido del expediente sea completo y actualizado, para lo cual será obligatorio que dicho expediente se encuentre:

- a) Foliado
- b) Ordenado cronológicamente

1.2 Ficha técnica del expediente:

Con el fin de realizar un control de cada expediente, se procedió a la elaboración de un formato de contenido o ficha técnica, cuyo modelo se adjunta en el ANEXO 2, y cuyo formato digital será puesto a disposición de cada Encargado de Bienes, la cual



GOBIERNO DE
CHILE
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES
SUBSECRETARÍA

deberá ser completada, impresa y adjuntada a la carátula de cada expediente con el objeto de facilitar el estudio del mismo.

1.3 Certificados y documentos incorporados al expediente:

Los certificados que se acompañen no podrán tener una antigüedad superior a:

- a) Seis meses en el caso de avalúo fiscal de la propiedad.
- b) Un año en el caso de certificados emitidos por el Conservador de Bienes Raíces o poderes sociales.
- c) Según la vigencia que otras leyes o reglamentos les conferan.

1.4 Documentación en duplicado u obsoleta:

Respecto de los documentos duplicados u obsoletos que por su naturaleza no puedan ser eliminados del expediente, deberá señalarse claramente en la ficha técnica respectiva cual es el válido o definitivo.

1.5 Documentación requerida:

Con el objeto de establecer cual es la documentación básica requerida para los principales actos administrativos, se adjunta el listado de los documentos mínimos que se deben acompañar en cada expediente (ANEXO 1) de acuerdo al tipo de acto administrativo que se requiere y que ahí se indica.

1.6 Campo de aplicación:

En la aplicación y cumplimiento del presente instructivo, respecto de los requisitos tanto de forma como de fondo que deben cumplir los expedientes, se excluyen los actos administrativos que se encuentran insertos en el proceso de "Modernización" impulsado por el Ministerio de Bienes Nacionales, entendiéndose por tales, aquellos respecto de los cuales ya se encuentre implementada y en funcionamiento la "Plataforma Da Vinci".

II. CONTENIDO DEL INFORME U OFICIO DE LA DIVISIÓN DE BIENES NACIONALES

En relación a la estructura e información que debe contener el oficio de la División de Bienes Nacionales en el que se solicita la elaboración de un acto administrativo, este debe contener las siguientes menciones:

2.1- El solicitante deberá individualizarse con todos sus antecedentes, lo que incluye expresa mención del nombre, R.U.T, domicilio, estado civil y profesión u oficio.

2.2- Se deberán señalar expresamente todos los fundamentos, razones y consideraciones que motivan la dictación del respectivo acto administrativo, especialmente si se trata de ventas directas en atención a su carácter excepcional.



GOBIERNO DE
CHILE
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES
SUBSECRETARÍA

2.3 - En relación al inmueble objeto del respectivo acto, éste deberá encontrarse individualizado en cuanto a su ubicación, inscripción conservatoria, rol de avalúo, número de plano, uso de suelo, superficie que abarca y deslindes de acuerdo a los documentos fundantes que se acompañan, no siendo en ningún caso suficiente la expresión "individualización del inmueble de acuerdo a plano y minuta de deslindes acompañados".

2.4 - Corresponderá señalar todos y cada uno de los antecedentes y oficios en que se fundamenta el acto administrativo solicitado, individualizando cada documento con su respectivo número, fecha y autoridad que lo emite.

2.5- Ya sea que el informe provenga del Departamento de Adquisición y Administración de Bienes o del Departamento de Enajenación de Bienes, éste deberá contener de manera expresa y clara cada una de las condiciones que se deben incorporar en el respectivo decreto.

2.6- En el caso de las compras o ventas de inmuebles el precio deberá estar expresado en pesos (\$), unidad de fomento (U.F) y unidad tributaria mensual (U.TM.), al mes de enero del año en curso a la tramitación del acto administrativo respectivo.

En mérito de lo señalado, agradeceré se sirvan tomar conocimiento del presente instructivo y proceder a su divulgación entre sus funcionarios para su debida información y cumplimiento.

Saluda atentamente a Ud.,

CARLOS LLANCAQUEO MELLADO
SUBSECRETARIO DE BIENES NACIONALES

7/
MAG/ADL/BLB
DISTRIBUCIÓN:

- División de Bienes Nacionales
- Seremis (Todos)
- Oficinas Provinciales
- Jefes de Departamento o Jefes e Unidad
- Cf. De Partes
- Archivo Gabinete Subsecretario

ANEXO 1.-

DOCUMENTACIÓN EXIGIDA PARA CADA ACTO ADMINISTRATIVO

I. COMPRAS DE INMUEBLES POR EL FISCO

1. Solicitud de compra de inmueble formulada por el Ministerio o Servicio interesado en la adquisición.
2. Título de dominio del inmueble a adquirir.
3. Certificado de dominio vigente. La vigencia debe ser máximo de un año.
4. Certificado de hipotecas y gravámenes, certificado de interdicciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios y declaración de bien familiar. La vigencia de estos documentos debe ser máximo de un año.
5. Estudio de títulos de la propiedad, realizado y firmado por abogado responsable, que abarque un período no inferior a diez (10) años.
6. Certificado de avalúo fiscal vigente del semestre, con indicación del respectivo rol de avalúo, emitido por el Servicio de Impuestos Internos.
7. En el evento que la peticionaria sea un servicio dependiente, debe acompañarse autorización del respectivo Ministerio.
8. Individualización completa del vendedor:
 - 8.1. Persona natural: copia cédula de identidad, certificado de nacimiento, certificado de matrimonio / declaración jurada de soltería.
 - 8.2. Persona jurídica: copia legalizada de escritura social y sus modificaciones, copia de los Estatutos vigentes (Corporaciones o Fundaciones), certificado de vigencia de la personalidad jurídica y personería o delegación de poderes del representante legal con antigüedad máxima de un año.
9. El servicio interesado deberá indicar el precio en que se adquirirá el inmueble, modalidad de pago e ítem del presupuesto al que se imputará el gasto.
10. Decreto del Ministerio de Hacienda tomado razón en que se autoriza el gasto.
11. Plano del inmueble con indicación de su superficie
12. Minuta de deslindes del inmueble, elaborada y firmada por el funcionario responsable de la unidad de catastro y el Seremi respectivo.
13. Documentos en el que conste la voluntad del vendedor y el precio que le asigna al inmueble.
14. Certificado de Pago de Contribuciones emitido por Tesorería, que acredite que el inmueble particular se encuentra con sus pagos al día, o en su defecto está exento de pagos de este impuesto territorial.
15. Certificado de pago de servicios básicos del inmueble.
16. Certificados del SERVIU y de la Dirección de Obras Municipales respectiva, que acredite que el inmueble no se encuentra sujeto a expropiación y/o remodelación.
17. Certificado de Número emitido por el Departamento de Obras Municipales

II. VENTA DE INMUEBLES POR EL FISCO

1. Formulario de Solicitud de venta directa de inmueble fiscal, conteniendo la individualización completa del comprador y del inmueble que solicita en venta directa.
2. Individualización completa del solicitante:
 - 2.1. Persona natural: copia cédula de identidad, certificado de nacimiento, certificado de matrimonio/ declaración jurada de soltería.

- 2.2. Persona jurídica: copia legalizada de escritura social y sus modificaciones, copia de los Estatutos vigentes (Corporaciones o Fundaciones), certificado de vigencia de la personalidad jurídica y personería o delegación de poderes del representante legal con antigüedad máxima de un año.
3. Título de dominio del inmueble a adquirir.
 4. Certificado de dominio vigente. La vigencia debe ser máximo de un año.
 5. Certificado de de hipotecas y gravámenes, certificado de interdiciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios y declaración de blon familiar. La vigencia de estos documentos debe ser de máximo de un año.
 6. **Certificado de avalúo fiscal vigente del semestre**, con indicación del respectivo rol de avalúo, emitido por el Servicio de Impuestos Internos.
 7. Si el inmueble se encuentra inscrito en mayor cabida a nombre del Fisco (inscripción global) se deberá acompañar certificado extendido por el Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales, en el que se acredite esta circunstancia.
 8. Plano del inmueble con indicación de su superficie.
 9. Minuta de deslindes del Inmueble, elaborada y firmada por el funcionario responsable de la unidad de catastro y el Seremi respectivo.
 10. Tasación comercial del inmueble, realizado por la Seremi respectiva.
 11. Si se trata de una propiedad individual urbana con subdivisión aprobada, deberá adjuntarse plano de subdivisión aprobado por la Dirección de Obras Municipales.
 12. Tratándose de un predio rústico que ha sido objeto de una subdivisión, se debe solicitar al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), que certifique mediante un timbre en el respectivo plano, que la subdivisión allí singularizada cumple con la normativa vigente en la materia, de conformidad al artículo 46 de la Ley 18.755, modificada por la ley N° 19.283 y Resolución Exenta N° 169, de 1994 del SAG.
 13. Tratándose de predios rústicos se requiere informe del artículo 16° del D.L. 1939, de 1977, emitido por el Seremi de Agricultura o Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).
 14. Sistema de evaluación de impacto ambiental, realizado por la Comisión Regional del medio Ambiente (COREMA), cuando corresponda según lo dispuesto en la Ley 19.300 y su reglamento.
 15. Informe de DIFROL, en caso de ser inmueble afecto al D.F.L N° 4 RR. EE. de 1967 y artículo 7 del Decreto Ley N° 1939 de 1977.
 16. Informe de la Comandancia en Jefe de la Armada, cuando el inmueble se encuentre afecto a lo señalado en el artículo 6 del Decreto Ley N° 1.939 de 1977.
 17. Copia del Acta de la **Comisión Especial de Enajenaciones**, en la que se fijó el valor comercial del inmueble.
 18. Notificación al comprador del Acta de la Comisión Especial de Enajenaciones, en la que se fijó el valor comercial del inmueble.
 19. Aceptación por el comprador del precio de venta del inmueble y condiciones.
 20. Informe del respectivo Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales proponiendo al Nivel Central la venta directa.

III. DONACIONES

1. Formulario de oferta de donación de inmueble al Fisco, con individualización completa del donante y del inmueble objeto de donación. Si se trata de una persona jurídica de Derecho Público debe adjuntar el respectivo acuerdo, resolución o decreto que autoriza esta donación, según corresponda. Si se trata de una persona de Derecho Privado debe acompañar copia legalizada de la escritura de constitución social y sus modificaciones, certificado de vigencia de la sociedad y

personería o delegación de poderes del representante legal con antigüedad máxima de un año. En el caso de ser persona natural debe acompañar fotocopia de la cédula de identidad del donante.

2. Título de dominio de la propiedad.
3. Certificado de dominio vigente. La vigencia debe ser máximo de un año.
4. Certificado de hipotecas y gravámenes, certificado de interdicciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios y declaración de bien familiar. La vigencia de estos documentos debe ser como máximo de un año.
5. Estudio de títulos de la propiedad, realizado y firmado por abogado responsable, que abarque un período no inferior a diez (10) años.
6. Certificado de Pago de Contribuciones emitido por Tesorería, que acredite que el inmueble particular se encuentra con sus pagos al día, o en su defecto está exento de pagos de este impuesto territorial.
7. Certificado de avalúo fiscal vigente del semestre, con indicación del respectivo rol de avalúo, emitido por el Servicio de Impuestos Internos.
8. Plano del inmueble con indicación de su superficie, cuando exista en poder del donante.
9. Minuta de deslindes, cuando exista en poder del donante.
10. Autorización realizada por el ministerio de Hacienda
11. Certificados de pagos de servicios básicos del inmueble.
12. Certificado del Servicio de Vivienda y urbanismo (SERVIU) y Departamento de Obras Municipales (DOM), que acrediten que la propiedad no se encuentra sujeta a expropiación y/o remodelación.

IV. PERMUTAS

1. La Institución o Servicio interesado en adquirir un inmueble deberá adjuntar a su petición los mismos antecedentes y documentos que se señalaron para las compras, referidos desde luego a ambos inmuebles. Respecto del peticionario, debe acompañarse la documentación que corresponda, según el tipo de solicitante (persona natural o jurídica).
2. Estudio de títulos del inmueble particular, realizado y firmado por abogado responsable, que abarque un período no inferior a diez (10) años.
3. Tasación comercial del inmueble efectuada por la Serami de Bienes Nacionales respecto del inmueble fiscal a permutar.
4. Tasación comercial del inmueble particular presentada por el interesado.
5. Copia del Acta de la Comisión especial de Enajenaciones en la que se fija el valor comercial del inmueble fiscal a permutar.
6. Respecto del inmueble fiscal se debe acompañar informe de DIFROL, en caso de ser inmueble afecto al D.F.L. N° 4 R.R. EE de 1967 y artículo 7 del Decreto Ley N° 1939 de 1977.
7. Respecto del inmueble fiscal se debe acompañar informe de la Comandancia en Jefe de la Armada, cuando el inmueble se encuentre afecto a lo señalado en el artículo 6 del Decreto Ley N° 1.939 de 1977.

V. TRASFERENCIAS GRATUITAS

1. Formulario de Solicitud de Transferencia Gratuita, que debe contener la individualización completa de la entidad solicitante y la individualización del inmueble fiscal cuya transferencia se solicite, indicando los motivos y fundamentos que justifiquen la petición.
2. En el caso en que la peticionaria sea una Municipalidad, además deberá acompañarse: Acta, decreto u otro documento oficial en el que conste el nombramiento del Alcalde y copia del Acta del Acuerdo del Consejo Municipal, en el que este se pronuncia favorablemente sobre la adquisición por el municipio del inmueble fiscal.

3. Título de dominio del inmueble fiscal.
4. Certificado de dominio vigente. La vigencia debe ser máximo de un año.
5. **Certificado de hipotecas y gravámenes**, certificado de interdicciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios y declaración de bien familiar. La vigencia de estos documentos debe ser máximo de un año.
6. Si el Inmueble se encuentra inscrito en mayor cabida a nombre del fisco (Inscripción global) se deberá acompañar certificado extendido por el Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales, en el que se acredite esta circunstancia.
7. Plano del inmueble con indicación de su superficie.
8. Minuta de deslindes del inmueble, elaborada por el funcionario responsable de la unidad de catastro y el Seremi respectivo.
9. Certificado de avalúo fiscal vigente del semestre, con indicación del respectivo rol de avalúo, emitido por el Servicio de Impuestos Internos.
10. Tasación comercial del inmueble.
11. Si se trata de una propiedad individual urbana con subdivisión aprobada, deberá adjuntarse plano de subdivisión aprobado por la Dirección de Obras Municipales y copia de la resolución de la citada Dirección que aprueba esta subdivisión.
12. Tratándose de un predio rustico que ha sido objeto de una subdivisión, se debe solicitar al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), que certifique mediante un timbre en el respectivo plano, que la subdivisión allí singularizada cumple con la normativa vigente en la materia, de conformidad al artículo 46 de la Ley 18.755, modificada por la ley N° 19.283 y Resolución Exenta N° 169, de 1994 del SAG.
13. Informe del artículo 16° del D.L. 1939, de 1977, emitido por el Seremi de Agricultura o Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).
14. Informe de DIFROL, en caso de ser inmueble afecto al D.F.L N° 4 RR. EE. de 1967 y artículo 6 del Decreto Ley N° 1.939 de 1977.
15. Informe de la Comandancia en Jefe de la Armada, cuando el inmueble se encuentre afecto a lo señalado en el artículo 7 del Decreto Ley N° 1.939 de 1977.
16. Copia del Acta de la **Comisión Especial de Enajenaciones** en la que se fija el valor comercial del inmueble, y donde conste la opinión de los miembros de dicha comisión, respecto del mérito o pertinencia de acceder a la transferencia.

VI. DESAFECTACIONES

1. Solicitud de desafectación efectuada por la persona natural o jurídica.
2. Individualización del peticionario:
 - 2.1. Persona natural: copia cédula de identidad.
 - 2.1. Persona jurídica: copia legalizada de escritura social y sus modificaciones, copia de los Estatutos vigentes (Corporaciones o Fundaciones), certificado de vigencia de la personalidad jurídica y personería o delegación de poderes del representante legal.
3. En el caso que la peticionaria sea una municipalidad, deberá acompañarse. Acta o decreto en donde conste el nombramiento del Alcalde y copia de la Cédula de identidad de éste, copia del RUT municipal y copia del Acta del Acuerdo del Consejo Municipal, cuando sea procedente.
4. En el caso que la peticionaria sea una Organización Comunitaria de aquellas normadas por la ley N° 19.418 deberá acompañarse: Copia de los estatutos, certificado de vigencia de la personalidad jurídica de la organización extendido por el Secretario Municipal respectivo, nómina de la actual Directiva y copia del acta de la asamblea en que se autoriza a la organización a solicitar la desafectación y se designa mandatario para tal efecto.

5. En el caso en que el Bien nacional de Uso Público ha perdido sus características propias o no se ha consolidado como tal, y el peticionario es dueño del inmueble colindante. Se debe acompañar por éste, copia de inscripción de dominio vigente del inmueble que se encuentra a su nombre. Si se trata de varios propietarios colindantes con el Bien Nacional de Uso Público y se nombra un representante para tramitar la desafectación, deben acompañarse los correspondientes poderes notariales.
6. Individualización del terreno, señalando las razones o motivos que dan lugar a la petición.
7. Informe favorable y pronunciamiento técnico, del respectivo Seremi de Vivienda y Urbanismo, con una antigüedad no superior a seis meses, y con indicación expresa de:
 - 7.1. La individualización completa del Bien Nacional de Uso Público, señalando comuna, provincia y región.
 - 7.2. Superficie del terreno a desafectar y sus deslindes.
 - 7.3. Zona o sector del plan regulador comunal vigente donde se sitúa el terreno a desafectar.
 - 7.4. Todos los usos de suelo permitidos y usos prohibidos para dicha zona, según lo establece el respectivo plan regulador comunal vigente y su ordenanza local, señalando si corresponden al citado instrumento de planificación territorial.
8. Informe favorable del respectivo Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales de la región correspondiente.
9. Informe favorable y pronunciamiento técnico del Director de obras municipales respectivo, de una antigüedad no superior a seis meses, con indicación expresa de:
 - 9.1. La individualización completa del Bien Nacional de Uso Público, señalando comuna, provincia y región.
 - 9.2. Superficie del terreno a desafectar y sus deslindes.
 - 9.3. Zona o sector del plan regulador comunal vigente donde se sitúa el terreno a desafectar.
 - 9.4. Todos los usos de suelo permitidos y usos prohibidos para dicha zona, según lo establece el respectivo plan regulador comunal vigente y su ordenanza local, señalando si corresponden al citado instrumento de planificación territorial.
 - 9.5. En los casos que el terreno a desafectar corresponda a área verde, el informe de la Dirección de Obras Municipales deberá señalar que con tal desafectación se da cumplimiento al porcentaje mínimo establecido para loteo, de acuerdo a lo previsto en la Ley de urbanismo y Construcción. En el evento que el terreno a desafectar disminuya el mínimo exigido, y que este sea compensado con la afectación de otro terreno como área verde, debe individualizarse dicho terreno con todos sus antecedentes y estado en que se encuentra el proceso de afectación.
10. En materia de usos prohibidos, las divisiones jurídicas del Ministerio de Bienes Nacionales y del Ministerio de Vivienda y urbanismo acordaron aceptar como señalamiento de estos usos la de "Todos los señalados como permitidos" u otra expresión similar, cuando así aparezca expresado en el plan regulador comunal vigente, en los informes de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo, de la Dirección de Obras Municipales y SEREMI de Bienes nacionales.
11. Plano y minuta de deslindes del terreno a desafectar.
12. Plano de Loteo y de subdivisión cuando corresponda, por cuanto la calidad de bien nacional de uso público se debe acreditar de conformidad a la ley, esto es, mediante el respectivo plano de loteo aprobado por la Dirección de Obras Municipales (con certificación, fecha, timbre y firma del director de obras municipales)
13. Si el destino que se pretende dar al inmueble desafectado corresponde a Equipamiento, se deberá indicar que tipo de equipamiento se trata, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 2.1.33 de la Ordenanza general de Vivienda y Urbanismo.
14. En el caso de la desafectación de un pasaje o calle, debe darse estricto cumplimiento al procedimiento establecido en el oficio ORD GABM. N° 502 de fecha 10.06.2008, debiendo

acompañarse en consecuencia informe del Sr. Alcalde que señale que el terreno a desafectar es un bien nacional de uso público, que en tal calidad es administrado por el municipio y su parecer favorable o desfavorable con que tal bien pierda la calidad de bien nacional de uso público, debiendo fundar tales consideraciones. Junto a lo anterior, también se debe señalar en tal informe el uso posible del bien nacional de uso público que se solicita desafectar esta dentro de los usos permitidos por el plan regulador comunal vigente.

15. Autorización del señor Ministro de Bienes Nacionales para desafectar el bien nacional de uso público.

VII. AFECTACIONES

1. **Solicitud de afectación** efectuada por la entidad peticionaria, con individualización del solicitante y del terreno fiscal cuya afectación al uso público se solicita.
2. **Proyecto a realizar** con indicación de su finalidad, financiamiento y etapas (duración).
3. **Plano del inmueble** con indicación de su superficie.
4. Minuta de deslindes del Inmueble.
5. **Acuerdo de aprobación del Consejo Municipal.**
6. Autorización del Ministro accediendo a la afectación.
7. **Copia de la inscripción de dominio fiscal.**
8. **Certificado de dominio vigente.** La vigencia debe ser máximo de un año.
9. Certificados de de hipotecas y gravámenes, certificado de interdicciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios.
10. Si el inmueble se encuentra inscrito en mayor cabida a nombre del fisco (Inscripción global) se deberá acompañar certificado extendido por el Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales, en el que se acredite esta circunstancia.

VIII. DESTINACIONES

1. **Solicitud del servicio peticionario** individualizando el inmueble y señalando el uso específico que le dará.
2. **Copia de inscripción de dominio fiscal.**
3. Plano del Inmueble con indicación de su superficie.
4. Minuta de deslindes.
5. **Oficio del Secretario Regional Ministerial correspondiente**, informando la destinación.
6. **Autorización del señor Ministro.**

IX. CONCESIONES ONEROSAS

1. Solicitud de concesión de uso, con individualización completa del peticionario y del terreno fiscal que se solicita en concesión.
2. Individualización del peticionario:
 - 2.1. Persona natural; copia cédula de identidad, certificado de nacimiento, certificado de matrimonio / declaración jurada de soltería.
 - 2.2. Persona jurídica: copia legalizada de escritura social y sus modificaciones, copia de los Estatutos vigentes (Corporaciones o Fundaciones), certificado de vigencia de la personalidad jurídica y personería o delegación de poderes del representante legal.
3. Formulario para presentación del proyecto a ejecutar en el terreno.
4. Certificado de avalúo fiscal del semestre, con indicación del respectivo rol de avalúo, emitido por el Servicio de Impuestos Internos.

5. Plazo de duración de la concesión.
6. Copia de inscripción de dominio fiscal.
7. Certificado de dominio vigente.
8. Certificado de hipotecas y gravámenes, certificado de interdicciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios. La vigencia de estos documentos debe ser de máximo un año.
9. Si el inmueble se encuentra inscrito en mayor cabida a nombre del fisco (Inscripción global) se deberá acompañar certificado extendido por el Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales, en el que se acredite esta circunstancia.
10. Tasación comercial.
11. Plano del inmueble con indicación de su superficie.
12. Minuta de deslindes.
13. Informe de DIFROL, en caso de ser inmueble afecto al D.F.L N° 4 R.R. EE. de 1967 y artículo 7 del Decreto Ley N° 1.939 de 1977.
14. Informe del Gobierno Regional, sobre procedencia de la concesión.
15. Acta del Comité Concesional Regional.
16. Acta de la Comisión Especial de Enajenaciones.
17. Informe técnico del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), (Art. 16 del D.L. 1939, de 1977) si procede.
18. Autorización del señor Jefe de División de Bienes Nacionales accediendo a la concesión y fijando renta de concesión y plazo.
19. Publicación del extracto del decreto de adjudicación en el Diario Oficial.

X. CONCESIONES GRATUITAS

1. Solicitud de concesión de uso gratuito de inmueble fiscal, con individualización completa de la entidad peticionaria y del inmueble que se solicita en concesión, como asimismo finalidad de la misma.
2. Individualización de la peticionaria acompañando copia legalizada de escritura social y sus modificaciones, copia de los Estatutos vigentes (Corporaciones o Fundaciones), certificado de vigencia de la personalidad jurídica y personería o delegación de poderes del representante legal.
3. Copia de inscripción de dominio fiscal.
4. Certificado de dominio vigente. La vigencia debe ser máximo de un año.
5. Certificado de hipotecas y gravámenes, certificado de interdicciones y prohibiciones de enajenar, certificado de litigios. La vigencia de estos documentos debe ser máximo de un año.
6. Si el inmueble se encuentra inscrito en mayor cabida a nombre del fisco (Inscripción global) se deberá acompañar certificado extendido por el Secretario Regional Ministerial de Bienes Nacionales, en el que se acredite esta circunstancia.
7. Plano del inmueble con indicación de su superficie.
8. Minuta de deslindes.
9. Certificado de valor fiscal vigente del semestre, con indicación del respectivo rol de avalúo emitido por el Servicio de Impuestos Internos.
10. Presentación del proyecto a ejecutar en el terreno, cuando proceda.
11. Tratándose de predios rústicos se requiere informe del artículo 16° del D.L. 1939, de 1977, emitido por el Seremi de Agricultura o Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).
12. Informe de DIFROL, en caso de ser inmueble afecto al D.F.L N° 4 R.R. EE de 1967 y artículo 7 del Decreto Ley N° 1939 de 1977.
13. Informe de la Comandancia en Jefe de la Armada, cuando el inmueble se encuentre afecto a lo señalado en el artículo 7 del Decreto Ley N° 1939 de 1977.

Por su parte, la Orden Ministerial N° 265, 17 mayo 2005, imparte normas en materia de asignación de bienes raíces fiscales, fijando los criterios bases para la toma de decisiones. Esta Orden Ministerial se aplica en el subproceso de Análisis:



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES
GABINETE DE LA MINISTRA

IMPARTE NORMAS EN MATERIA DE
ASIGNACION DE BIENES RAICES
FISCALES.
DEROGA ORDEN MINISTERIAL N° 2 DE
1995.

SANTIAGO, 17 MAY 2005

ORDEN MINISTERIAL N° 265

VISTOS:

Las atribuciones que el Decreto Ley N° 1.939, de 1977, confiere al Ministerio de Bienes Nacionales en materias de Adquisición, Administración y Disposición de los Bienes del Estado; el Decreto Ley N° 3.274, de 1980, que fija la Ley Orgánica del Ministerio de Bienes Nacionales, y la facultad que confiere el artículo 6°, letra b) del D.S. N° 386, de 1981, Reglamento Orgánico del Ministerio de Bienes Nacionales, y

CONSIDERANDO:

Que, a partir de Enero del 2004, el Ministerio de Bienes Nacionales ha implementado el nuevo modelo de gestión ministerial, cuyo objetivo fundamental es mejorar la calidad de las decisiones que se adopten en materia de asignación de inmuebles fiscales, al hacer una evaluación al inicio de la solicitud en la que confluyen las opiniones de las distintas unidades de trabajo de la oficina regional respectiva.

Que, en el contexto de este nuevo modelo de gestión se introduce el concepto de postulación como una práctica y procedimiento previo a cursar cualquier solicitud de asignación de inmuebles fiscales, distinguiéndose para tal efecto, dos grandes etapas en la atención de la demanda por inmuebles fiscales: la Etapa de Postulación y la Etapa de Tramitación Propiamente Tal, siendo la primera requisito para iniciar la segunda.

Que, asimismo, se establece que la asignación de inmuebles fiscales por este Ministerio tendrá múltiples propósitos, los cuales se han definido previamente, y respecto de los cuales se agrupará la demanda por estos inmuebles.

Que, en virtud de lo antes señalado se han ido modificando los criterios de política mediante los cuales el Ministerio de Bienes Nacionales asigna propiedades fiscales para los diferentes propósitos; como también, aspectos procedimentales de los diversos procesos, siendo necesario actualizar y unificar en un sólo documento los criterios de política relacionados con esta materia, por lo que vengo en dictar la siguiente:

ORDEN MINISTERIAL

I.- GENERALIDADES

1. Conforme se establece en el Decreto Ley N° 1.939, de 1977, que rige las actuaciones de este Ministerio en materia de administración de bienes fiscales, existen dos formas generales de asignación de los inmuebles fiscales: la disposición o enajenación, que puede ser a título gratuito u oneroso; y la entrega en administración a terceros.

2. Los actos administrativos relativos tanto a la administración de bienes raíces fiscales como a la enajenación de los mismos deberán obedecer a los objetivos de gestión que a continuación se señalan:

- (a) Promover el desarrollo regional, a través de la asignación de inmuebles fiscales para la ejecución de proyectos productivos.
- (b) Proteger efectivamente terrenos fiscales de alto valor patrimonial, incentivando el desarrollo de proyectos de conservación y el manejo sostenible y racional de los recursos.
- (c) Apoyar la ejecución de las políticas sociales del gobierno y de fortalecimiento de la sociedad civil
- (d) Facilitar el emprendimiento de pequeños proyectos productivos asociativos en terrenos fiscales de pequeña superficie.
- (e) Generar accesos para que la ciudadanía conozca y disfrute el patrimonio contenido en la propiedad fiscal.

En el contexto de los objetivos de gestión, se debe tener presente además, que el Ministerio debe superar anualmente las metas de generación de ingresos por ventas, concesiones y arriendos, establecidas en la Ley de Presupuesto de cada año.

3. Considerando que en el proceso decisorio participan distintos estamentos –Secretarías Regionales Ministeriales, Comités Consultivos, Comités Concesionales, Comisiones Especiales de Enajenaciones, Divisiones del nivel central y Gabinetes Ministeriales–, a través del presente documento se viene a fijar los criterios bases para determinar la asignación de bienes raíces fiscales, con el propósito de reducir los márgenes de discrecionalidad e incertidumbre de las decisiones que adoptan las diversas instancias.

4. La declaración de estos criterios debe entenderse como reglas que guían la aplicación de la política ministerial.

5. Los criterios señalados en este instructivo sólo podrán ser exceptuados en casos específicos, en la medida que las asignaciones cuenten con la aprobación y autorización de la Autoridad Superior del Ministerio, en base a argumentos que obren en su conocimiento y que la justifiquen.

II.- DEFINICIONES BASICAS

A continuación se presentan algunas definiciones básicas que se estima conveniente explicitar, previo a la declaración de los criterios, para la adecuada comprensión de los contenidos del presente documento.

Bienes No Prescindibles:

Se consideran como tales, todos aquellos inmuebles (i) necesarios para el normal funcionamiento de los servicios públicos; (ii) que poseen un alto valor patrimonial (natural, histórico, paisajístico u otro) o (iii) que, por su naturaleza, constituyen espacios de uso público.

Bienes Prescindibles:

Se considera a todos los demás inmuebles de propiedad fiscal

□ **Instrumentos de Corto Plazo:**

Se refiere a todos aquellos actos administrativos que entregan un determinado inmueble fiscal en administración a terceros, por un plazo inferior o igual a 5 años. Incluye arriendos y concesiones gratuitas de corto plazo.

□ **Instrumentos de Largo Plazo:**

Se refiere a todos aquellos actos administrativos que entregan en administración a terceros un determinado inmueble fiscal, por un plazo superior a los 5 años. Incluye destinaciones, concesiones de uso de largo plazo onerosas o gratuitas, creación de parques o reservas nacionales.

□ **Licitación pública:**

Oferta pública de inmuebles fiscales, con bases de licitación aprobadas mediante decreto. Existen dos modalidades: (i) a la mejor oferta económica y (ii) al mejor proyecto.

□ **Trato directo:**

Asignación directa de inmuebles fiscales a los solicitantes cuyas postulaciones han sido aprobadas a nivel regional, por el Comité Consultivo o el Comité Concesional Regional, según corresponda.

III.- CRITERIOS DE GENERAL APLICACION

Como norma general, los gastos que se originen en la etapa de tramitación de los actos de administración o disposición de bienes inmuebles fiscales, como ejecución de planos o levantamientos, trámites de obtención de documentos, y demás gestiones que no sean de la exclusiva competencia del Ministerio de Bienes Nacionales, serán de cargo del interesado, para cuyo efecto se deberá entregar a éste la más amplia información sobre los requisitos, documentos y trámites necesarios para llevar a cabo la operación.

IV.- CRITERIOS ESPECIFICOS

A. Aplicables a las Propiedades Fiscales No Prescindibles:

- (1) Se destinarán a los servicios públicos centralizados cuando éstos requieran del bien para atender sus necesidades de funcionamiento y para el desarrollo de programas específicos de interés sectorial.
- (2) Cuando posean valor patrimonial: (i) podrán ser protegidas mediante destinación al Ministerio de Bienes Nacionales, para fines de conservación del patrimonio ambiental y manejo sostenible de sus recursos; (ii) se podrán crear parques nacionales, reservas nacionales o monumentos naturales, en cuyo caso serán administradas por la Corporación Nacional Forestal; (iii) se podrán afectar como bienes nacionales de uso público.
- (3) Los inmuebles destinados al Ministerio de Bienes Nacionales para el propósito señalado podrán ser posteriormente entregados en concesión a terceros para el desarrollo de proyectos compatibles. Su asignación deberá ser recomendada por el Comité Concesional Regional.
- (4) Excepcionalmente, podrán venderse pequeñas superficies de terrenos con valor patrimonial, en la medida que se justifique para el desarrollo de un proyecto de interés para el Ministerio de Bienes Nacionales. Su asignación deberá ser recomendada por el Comité Concesional Regional.

- (5) En la medida que las ventas estén asociadas a proyectos que involucren un área mayor de terrenos en concesión, la superficie máxima en venta podrá alcanzar hasta el equivalente a un 10% de la superficie total del predio. Su asignación deberá ser recomendada por el Comité Concesional Regional.
- (6) Las **Concesiones de Uso** se otorgarán preferentemente en forma onerosa. Solo podrán optar a una concesión gratuita, aquellas que hayan sido solicitadas por personas jurídicas sin fines de lucro, municipalidades o entidades estatales, para el desarrollo de proyectos de alto interés ambiental, cultural, educacional, científico o de desarrollo local. También podrán optar a concesión gratuita aquellos proyectos que aporten a fondos especiales para los propósitos de conservación ambiental, ciencia y educación, por un monto equivalente a la renta concesional.
- (7) Las rentas concesionales son determinadas por las Comisiones Especiales de Enajenaciones. Se pagarán anualmente y se calcularán como un porcentaje del valor comercial del inmueble, según sea la naturaleza del proyecto, en base a la siguiente tabla:

TIPO DE PROYECTO	TASA ANUAL (% del valor comercial del inmueble)
Explotación de recursos no renovables	12
Explotación de recursos renovables	9
Industriales, comerciales	6
Ecoturismo, espacios públicos, desarrollo local	3
Conservación ambiental, investigación científica, educación ambiental	2

En el caso que el proyecto sea de uso múltiple, se podrán aplicar tasas de renta anual que resulten de la ponderación media de los distintos factores, de acuerdo a los tipos de usos señalados.

- (8) Mientras el inmueble fiscal no esté administrado a través de instrumentos de largo plazo, podrá provisoriamente asignarse a través de instrumentos de corto plazo, de manera de evitar desvalorizaciones del patrimonio contenido en ellos.

B. Aplicables a las Propiedades Fiscales Prescindibles:

- (1) Establécese como procedimiento general de enajenación de los inmuebles fiscales prescindibles, la **Propuesta Pública**, cuyas condiciones serán las que se señalen en las respectivas bases especiales que las regulen. Excepcionalmente, las propiedades prescindibles podrán ser enajenadas mediante la venta directa o la transferencia gratuita, según lo establecido en los puntos (4) y (5).
- (2) Todas las ventas deberán ser pagadas al contado, al momento de la suscripción de la escritura pública de compraventa.

- (3) Por regla general, las ventas serán puras y simples¹. No obstante, cuando se trate de asignaciones asociadas al desarrollo de proyectos productivos de alto interés regional o emplazados en sectores de alta plusvalía (comercial o patrimonial), el interesado deberá garantizar la ejecución total o parcial de su plan de inversiones, pudiendo establecerse en estas circunstancias las condiciones y modalidades que se pacten para cada caso.
- (4) Sólo de manera excepcional podrán ser acogidas a **Venta Directa**, las solicitudes por inmuebles que se encuentren en las siguientes situaciones:
- a. Los que habiendo sido ofrecidos públicamente con anterioridad, no fueron adjudicados por no existir interesados, estableciéndose como valor mínimo el señalado en la última oferta o licitación.
 - b. Los necesarios para el desarrollo de grandes proyectos productivos generadores de externalidades positivas al entorno, recomendados por el Comité Concesional Regional.
 - c. Los solicitados para la ejecución de proyectos ancla, que detonen el desarrollo de un área territorial específica o de una actividad económica emergente.
 - d. Los solicitados para la ejecución de nuevos proyectos orientados a la prestación de servicios sociales y comunitarios, por parte de particulares (por ejemplo, colegios e iglesias)
 - e. Los solicitados para la ejecución de nuevos proyectos productivos de microempresas, siempre y cuando se trate de pequeñas superficies, sin demanda revelada y sin usos alternativos relevantes.
 - f. Los solicitados para la ejecución de proyectos productivos asociativos, de micro o pequeñas empresas, apoyados por Sercotec, CORFO u otros organismos especializados en el fomento productivo.
 - g. Los solicitados por entidades organizadoras de demanda habitacional (por ejemplo: municipalidades, corporaciones, empresas, Serviu) para la ejecución de programas de viviendas que son financiadas a través de subsidios del Fondo Solidario de Vivienda.
 - h. Los solicitados por los Serviu para el desarrollo de programas habitacionales.
 - i. Los que siendo objeto de arrendamiento vigente, el solicitante haya efectuado o adquirido mejoras introducidas en él, cuyo valor de tasación sea igual o superior al 50% del valor del inmueble.
 - j. Los que hayan sido ocupados desde larga data y en forma continua por el solicitante, con inversiones que acrediten su ocupación efectiva, continua y actual. En estos casos, las superficies deberán ajustarse a lo efectivamente ocupado.
 - k. Los que hayan sido requeridos para amparar otros derechos adquiridos, constituidos y ejercidos por el solicitante (por ejemplo, derechos mineros) para atender el mismo propósito.
 - l. Los que por sus características sólo tienen interés para el propietario colindante.
 - m. Los que tenga el Fisco en comunidad de dominio y la enajenación de los derechos fiscales se realice a favor del otro comunero.
- (5) Podrán ser asignados mediante **Transferencia Gratuita**, aquellos inmuebles cuya demanda se origine en las siguientes necesidades:
- a. Aptos para el normal funcionamiento de servicios públicos descentralizados (con patrimonio propio, distinto del Fisco) y municipalidades, para el cumplimiento de sus fines propios o programas, en la medida que (i) no constituyan una mera transferencia de capital para financiar otras acciones, (ii) los solicitantes no tengan acceso a fondos públicos para su adquisición (por ejemplo, proyectos de Jornada Escolar Completa o Reforma Procesal Penal) o (iii) cuando así lo establezca un cuerpo legal específico.

¹ No sujetas a condición, plazo o modo.

- b. Para regularizar tenencias asociadas a la prestación de servicios sociales o comunitarios, en la medida que la entidad solicitante haya efectuado inversiones por un valor superior al 50% del valor del terreno.
 - c. Para atender los fines que le dieron origen, al haber sido adquiridos especialmente por el Fisco - Ministerio de Bienes Nacionales, mediante compra o donación, con ese propósito.
 - d. Para dar cumplimiento a la Ley N° 19.175, de 1992, sobre Gobierno y Administración Regional, cuando se trate de inmuebles adquiridos o construidos con recursos del FNDR, al amparo de lo que dispone el art. 5° transitorio de dicha normativa.
- (6) Se podrán asignar mediante **Concesiones de Uso Gratuito de Corto Plazo**, aquellos inmuebles solicitados temporalmente para la prestación de servicios sociales, comunitarios o culturales, por parte de entidades que no persigan fines de lucro.
- (7) Se podrán asignar mediante **Arriendo**, aquellos inmuebles que estén bajo las siguientes situaciones:
- a. Los que estén en proceso de venta, cuyo trámite se encuentra en curso, luego que la Autoridad Superior haya dado su autorización y el solicitante haya aceptado el precio.
 - b. Los que estén ocupados por personas que no cuentan con los recursos para adquirirlo, en la medida que el inmueble tenga un escaso valor comercial.
 - c. Los que hayan sido demandados sólo para un uso temporal, tales como acopio de materiales para una obra civil o extracción de áridos. En estos casos, el solicitante deberá garantizar la ejecución de un plan de abandono, una vez que termine su proyecto de explotación.
 - d. Los que sean de superficie menor al mínimo establecido por ley para la venta, requiriéndose sólo porciones prediales del inmueble para la instalación de publicidad carretera, antenas para telecomunicaciones y similares.
 - e. Los que están sujetos al régimen de copropiedad, cuya situación no se ha regularizado por la Ley N° 19.537 sobre Copropiedad Inmobiliaria.
 - f. Los que no se haya manifestado el interés de terceros por adquirirlos en ofertas públicas anteriores, mientras se defina su forma de enajenación o destino definitivo.
 - g. Los que hayan sido adquiridos por herencia o a través de una ley específica, a favor de sus actuales ocupantes, mientras se concrete su enajenación.
- (8) La renta anual de arrendamiento de una propiedad será el equivalente al 6% de la estimación comercial del inmueble, y el cálculo de cada cuota se hará conforme a la periodicidad de pago convenida en el respectivo contrato. En ningún caso el valor de la renta anual podrá ser inferior al 8% del avalúo fiscal de la propiedad, como lo establece el DL N° 1939, de 1977. La estimación comercial será validada por el comité consultivo de cada región en la etapa de postulación de la solicitud.
- (9) En el caso de arriendo de terrenos para extracción de áridos, o similares, a la renta fijada bajo la regla anterior, deberá sumarse un componente relacionado con el volumen extraído de materiales (UF 0,009 /m³, tratándose de arena y UF 0,010 / m³, de roca). Para asegurar el cumplimiento del correspondiente plan de abandono, en los contratos de arrendamiento se exigirá la constitución de una "garantía por el equivalente a un (1) semestre de rentas", previo a la dictación de la respectiva resolución.

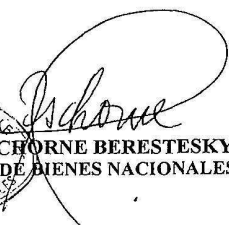
V.- CUMPLIMIENTO Y DIFUSIÓN DE ESTAS INSTRUCCIONES

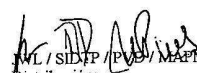
Los señores Secretarios Regionales Ministeriales y Jefes de las Oficinas Provinciales de Bienes Nacionales serán directamente responsables del estricto cumplimiento y aplicación de estos criterios de política en las decisiones que adopte el Comité Consultivo Regional, al momento de evaluar las respectivas postulaciones. Al efecto, deberán tomar las medidas del caso para la debida y oportuna difusión de la presente instrucción al interior de cada unidad ministerial, información que también deberá proporcionarse a los interesados en postular a la asignación de un inmueble fiscal.

VI.- DEROGACION

Derógase la Orden Ministerial N° 2, de fecha 26 de Junio de 1995, así como cualquier otra norma interna que se contraponga con lo anteriormente dispuesto.

ANOTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE


REPUBLICA DE CHILE
SONIA TSCHORNE BERESTESKY
MINISTRA DE BIENES NACIONALES
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES


WL / SINTP / PVE / MAPM / APC /

Distribución:

- Sras. (res). Secretarías (os) Regionales Ministeriales de Bienes Nacionales de la I a XII y R.M. (13)
- Sres. Jefes Oficinas Provinciales de Bienes Nacionales (6)
- Gabinete Sra. Ministra
- Gabinete Sra. Subsecretaria
- División Jurídica
- División de Catastro
- División de Planificación y Presupuesto
- División de Bienes Nacionales
- Departamento de Enajenación de Bienes
- Departamento de Adquisición y Administración de Bienes
- Auditoría Interna

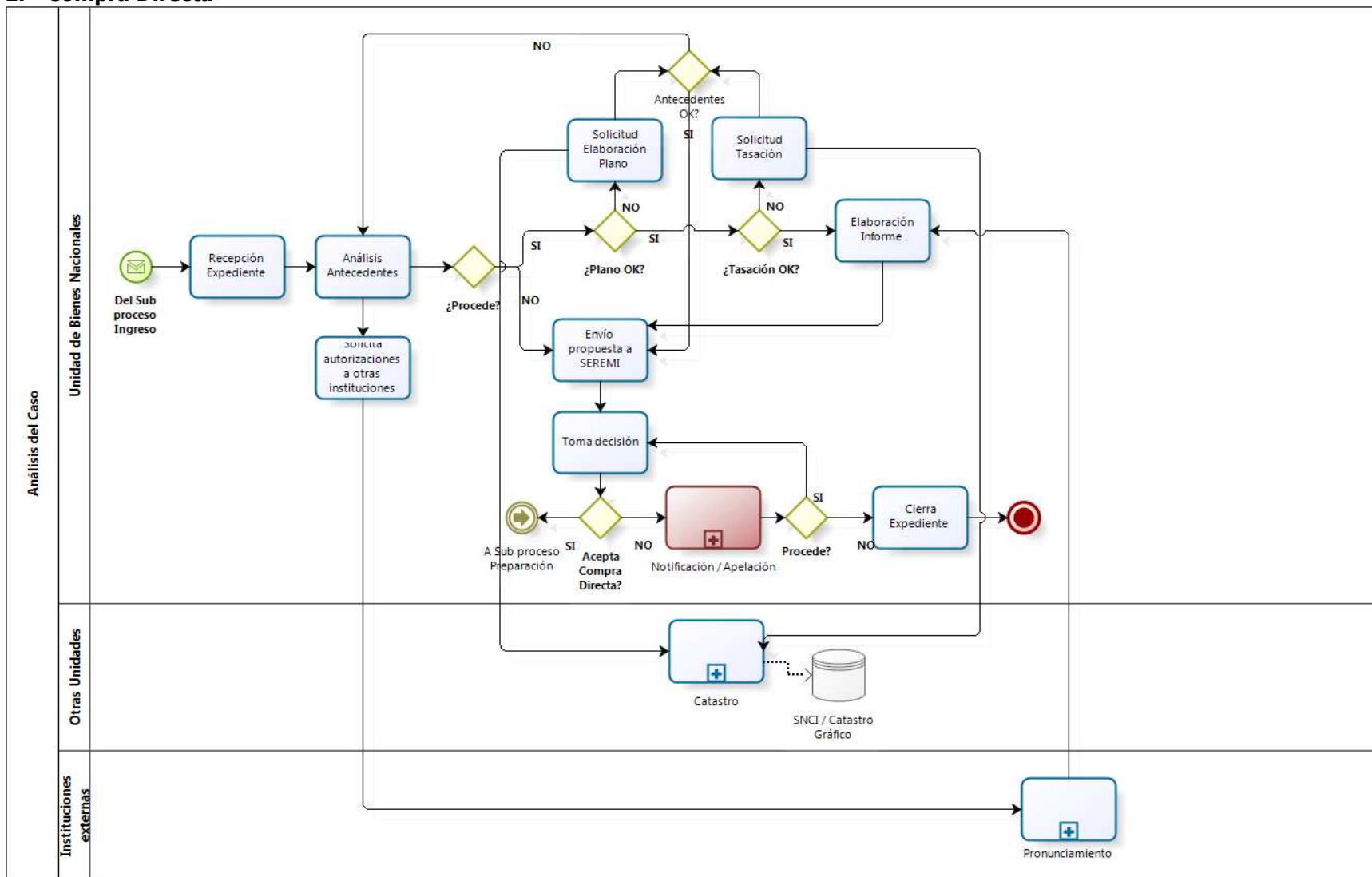
II. PROCESOS DE TRABAJO

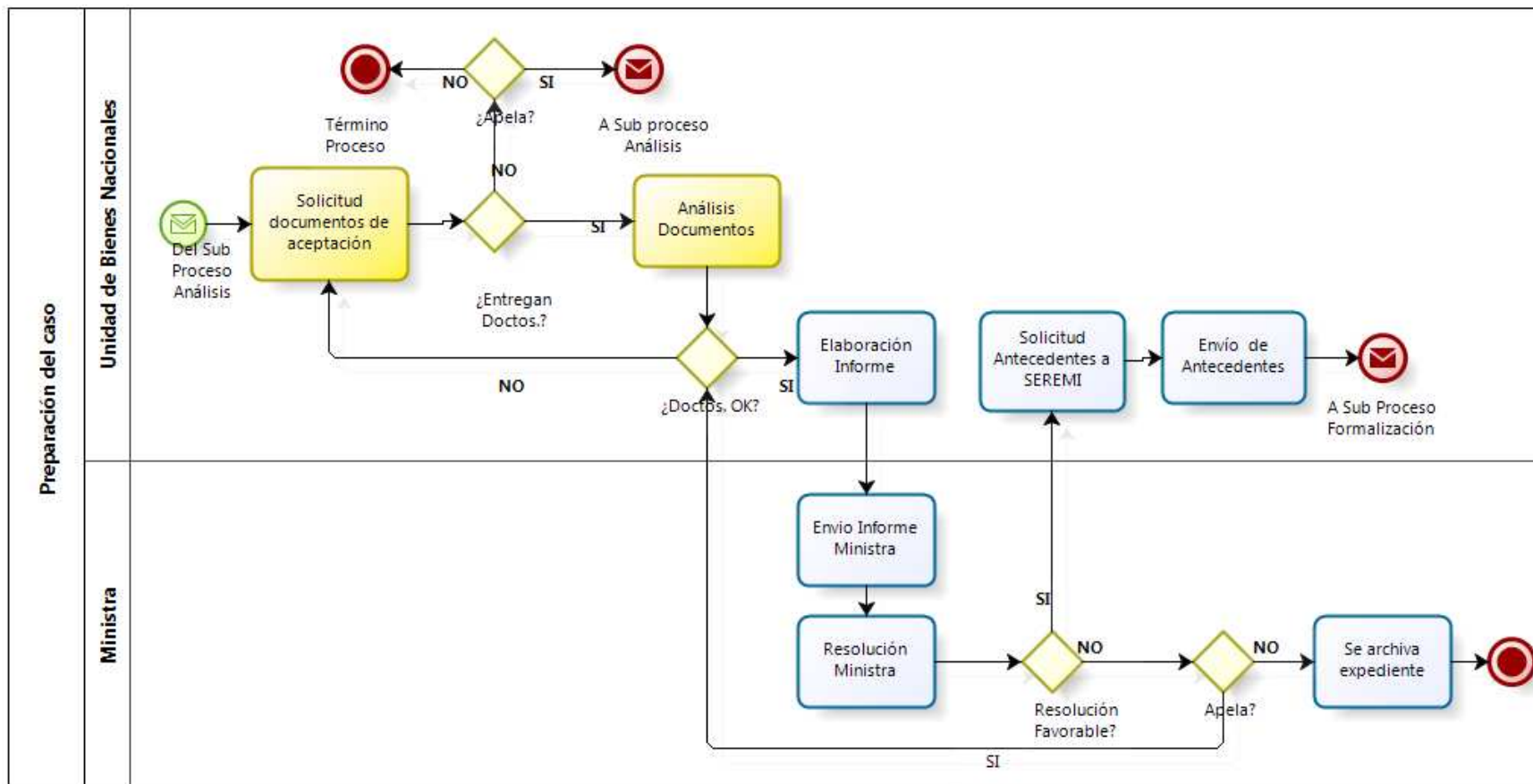
A continuación se presentan modelos de procesos para los siguientes subproductos:

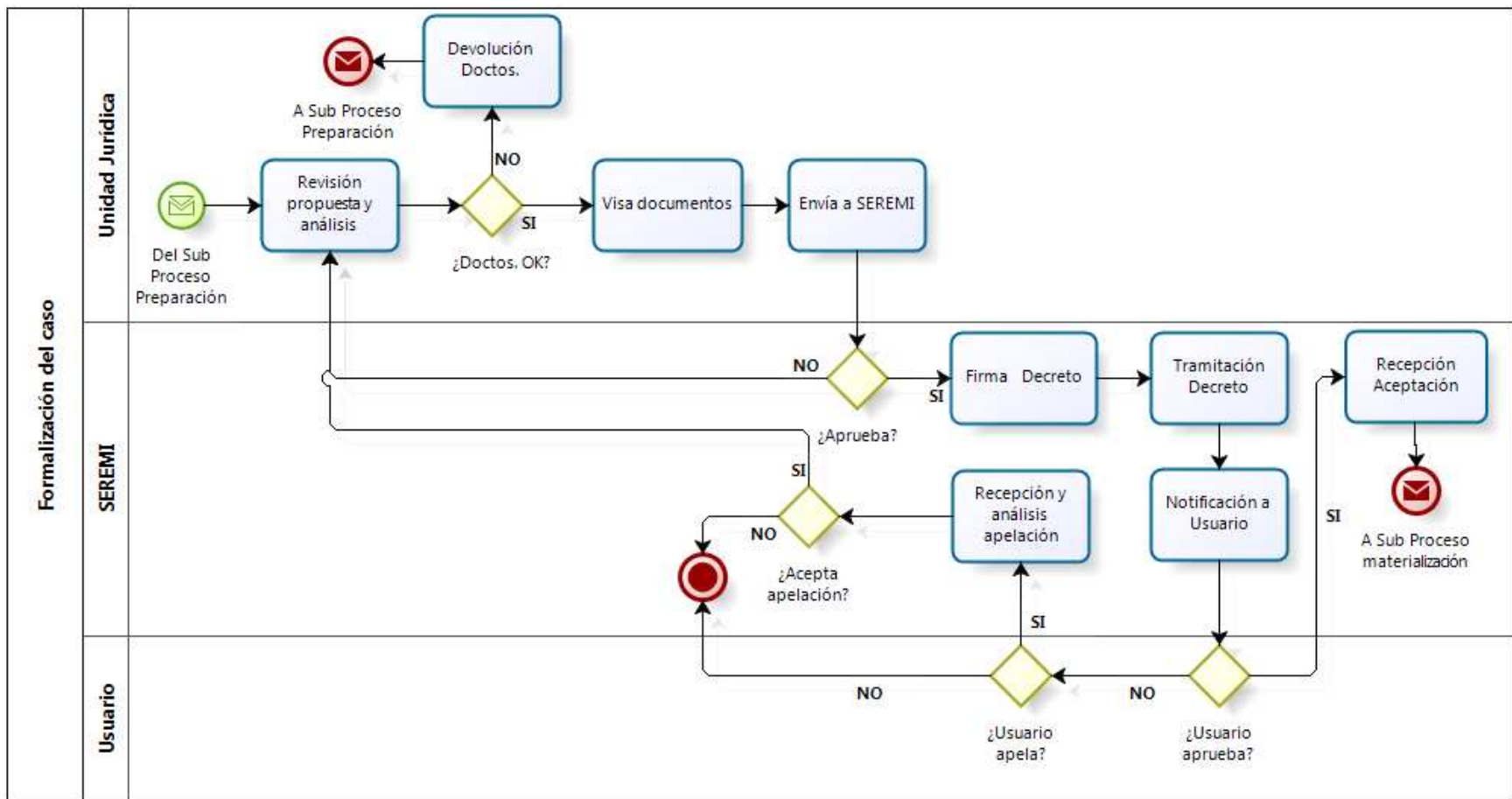
- Compra Directa
- Venta Directa
- Venta con Licitación Pública
- Transferencias gratuitas
- Concesión Gratuita y Onerosa
- Arriendo
- Destinaciones
- Saneamiento de Título de Dominio (con y sin subsidio)

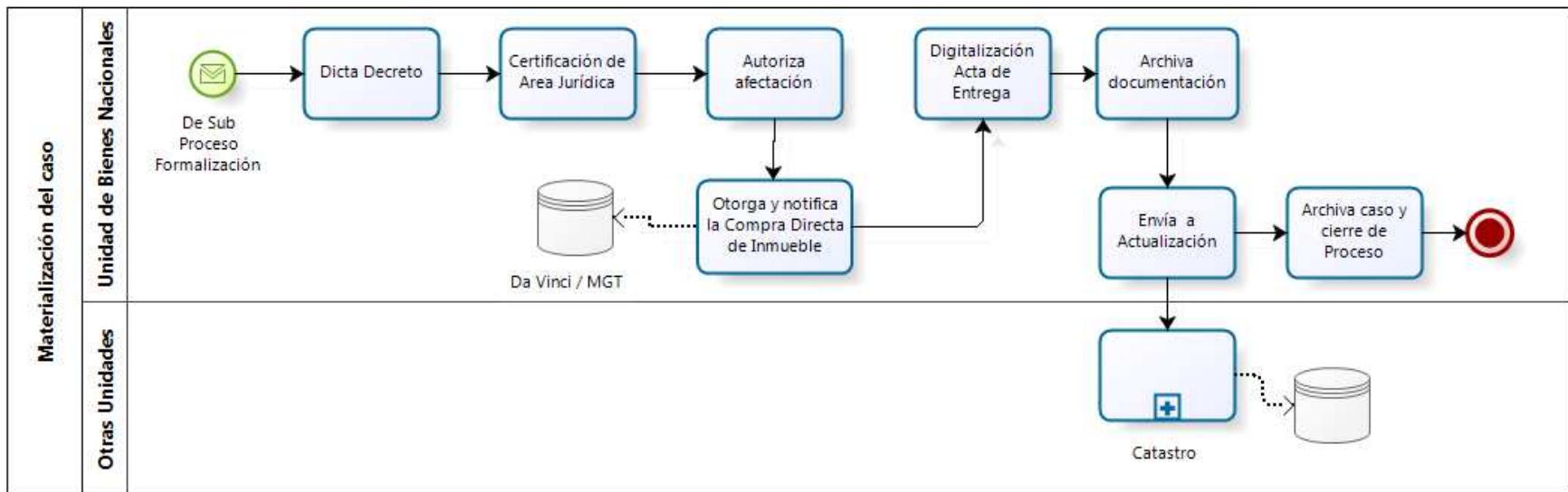
Estos diagramas se utilizaron para modelar las secuencia de actividades en detalle para el costeo unitario.

1. Compra Directa

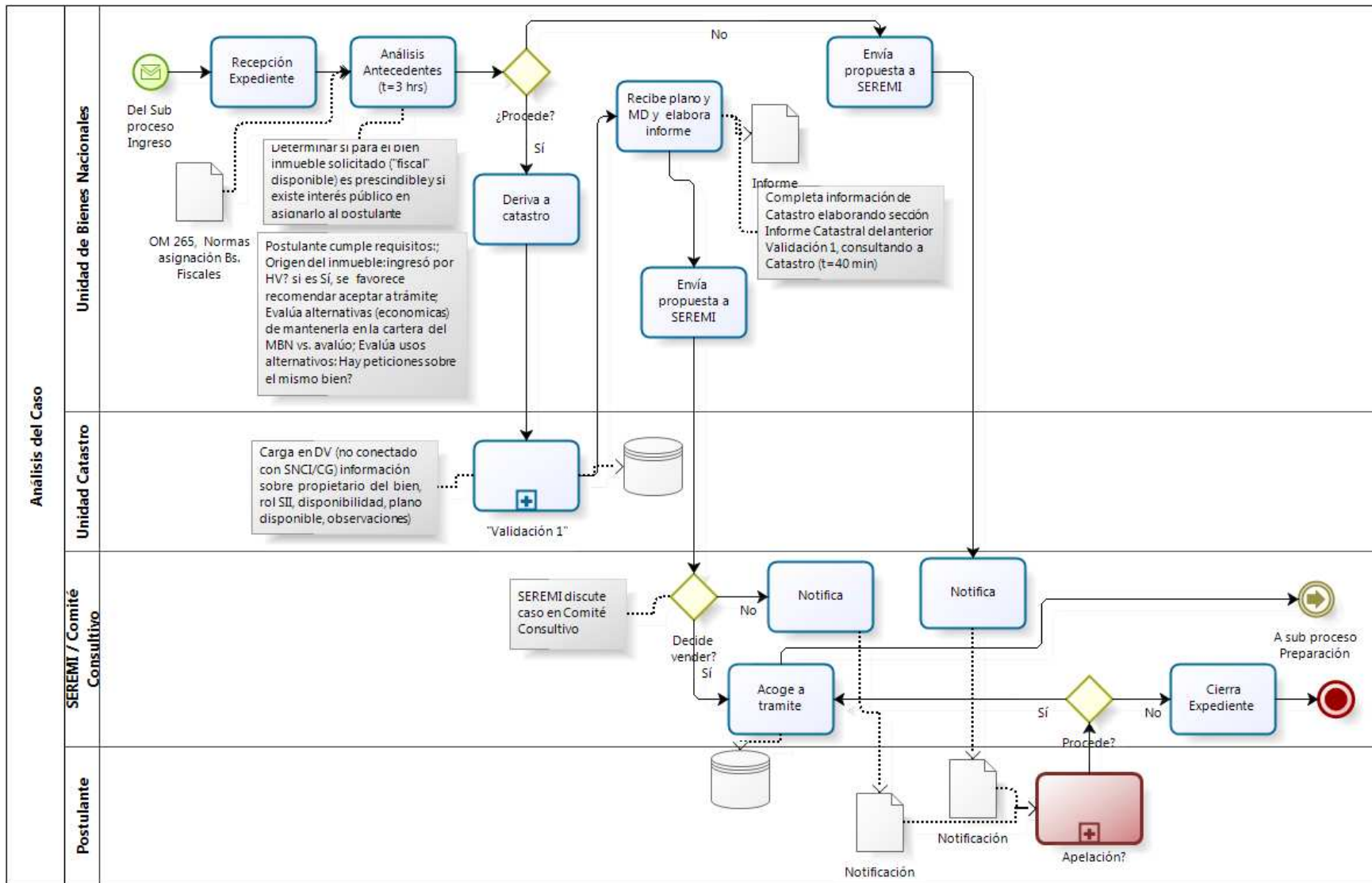


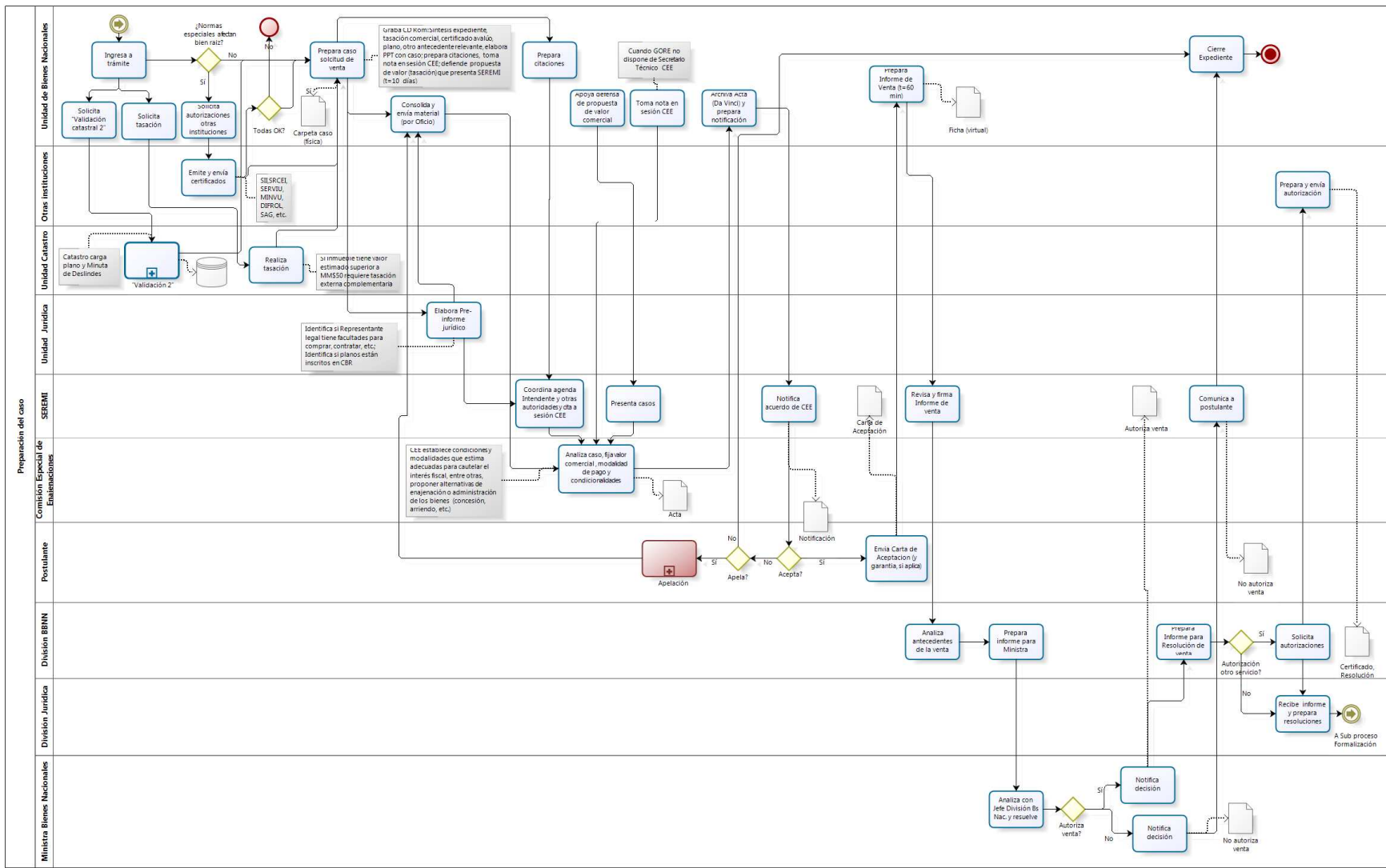


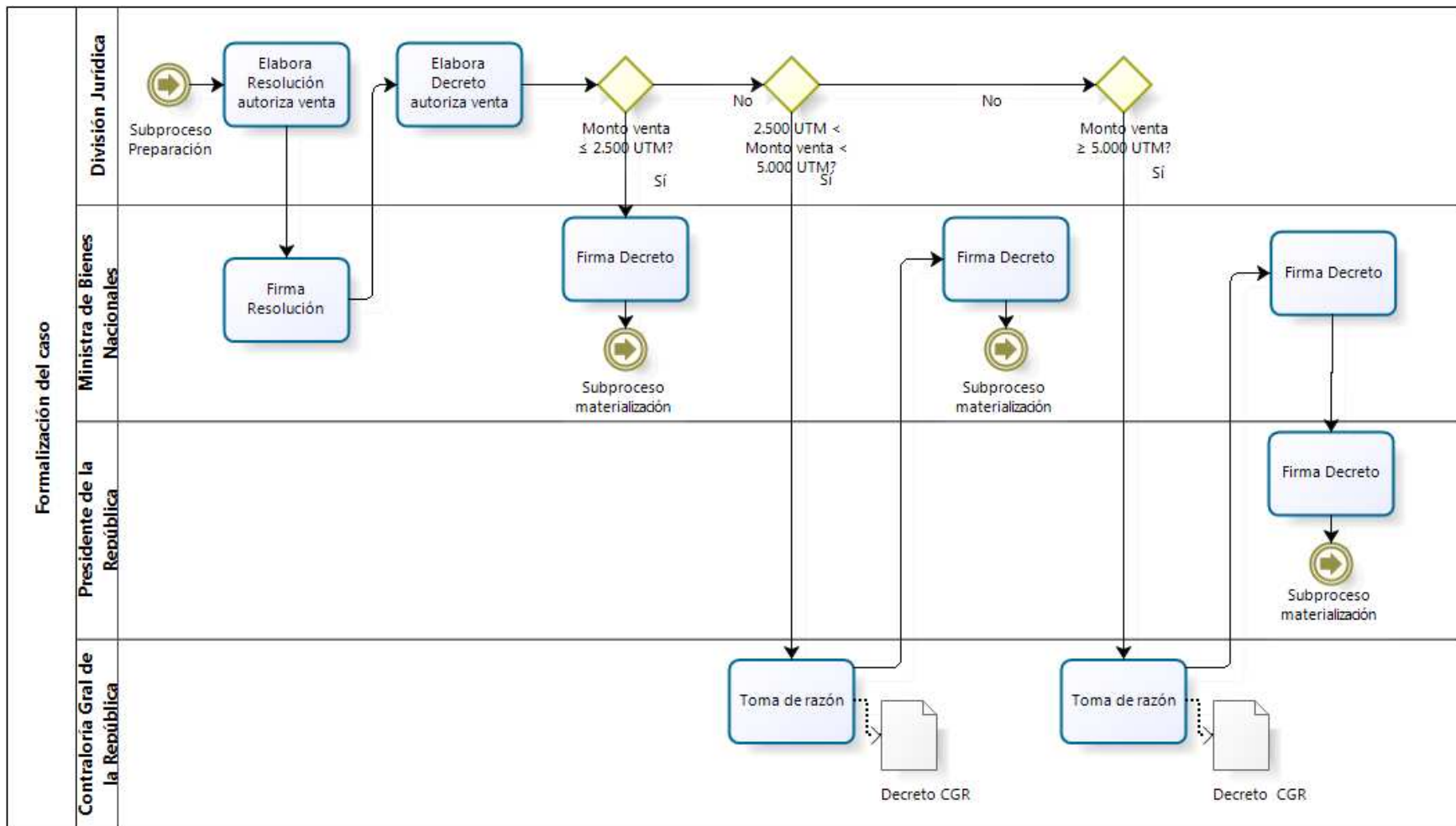


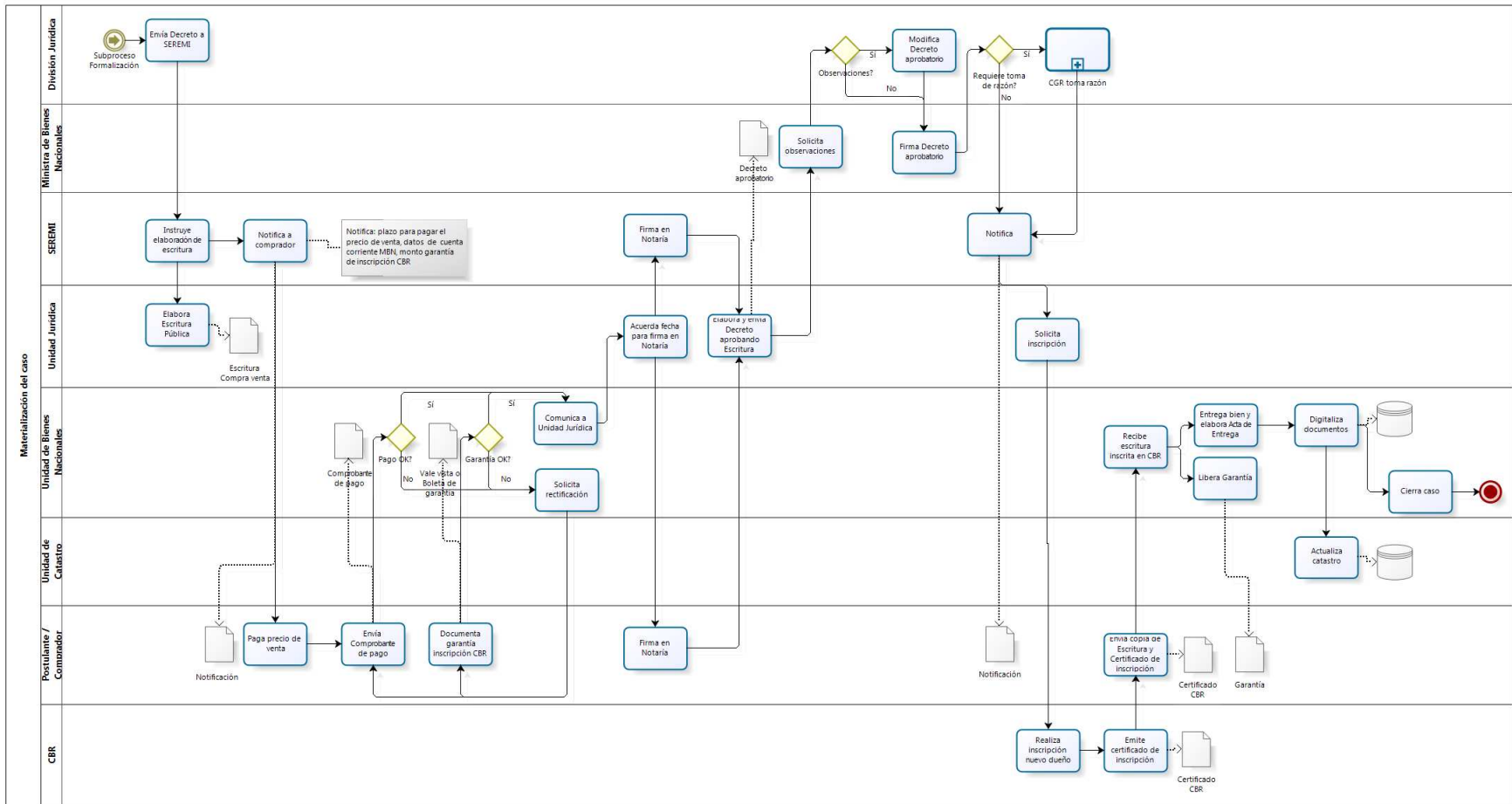


2. Venta Directa

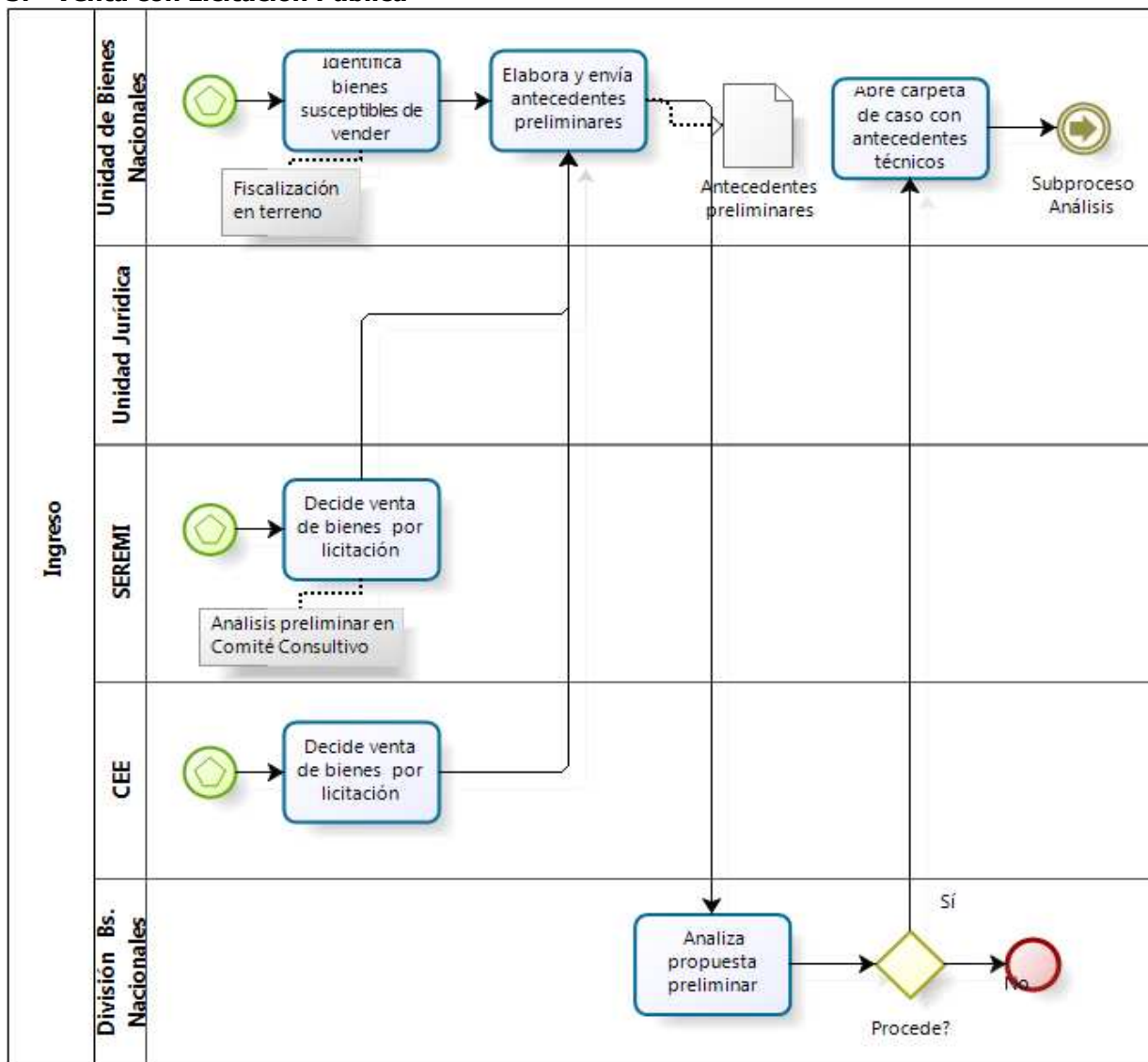


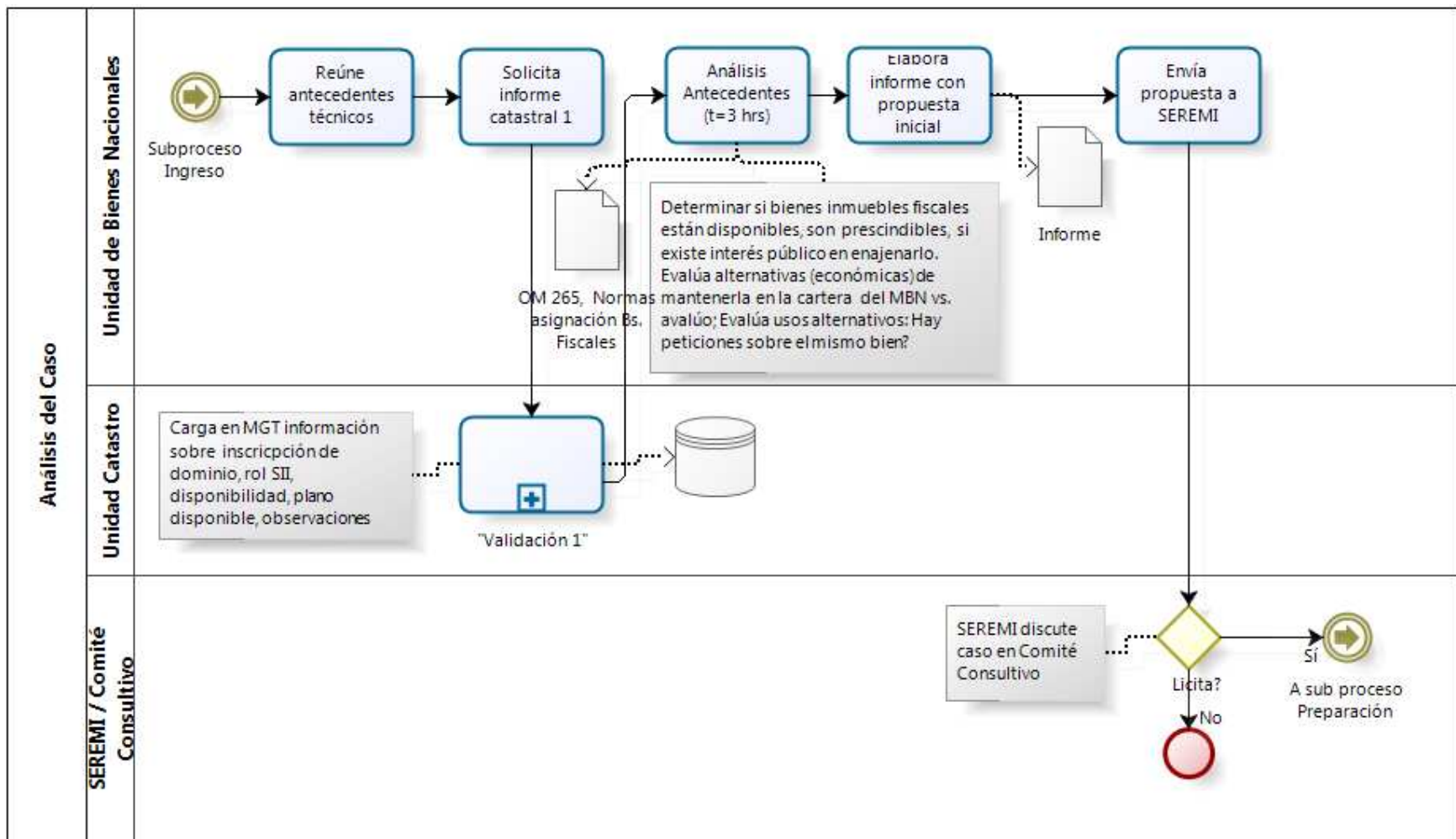


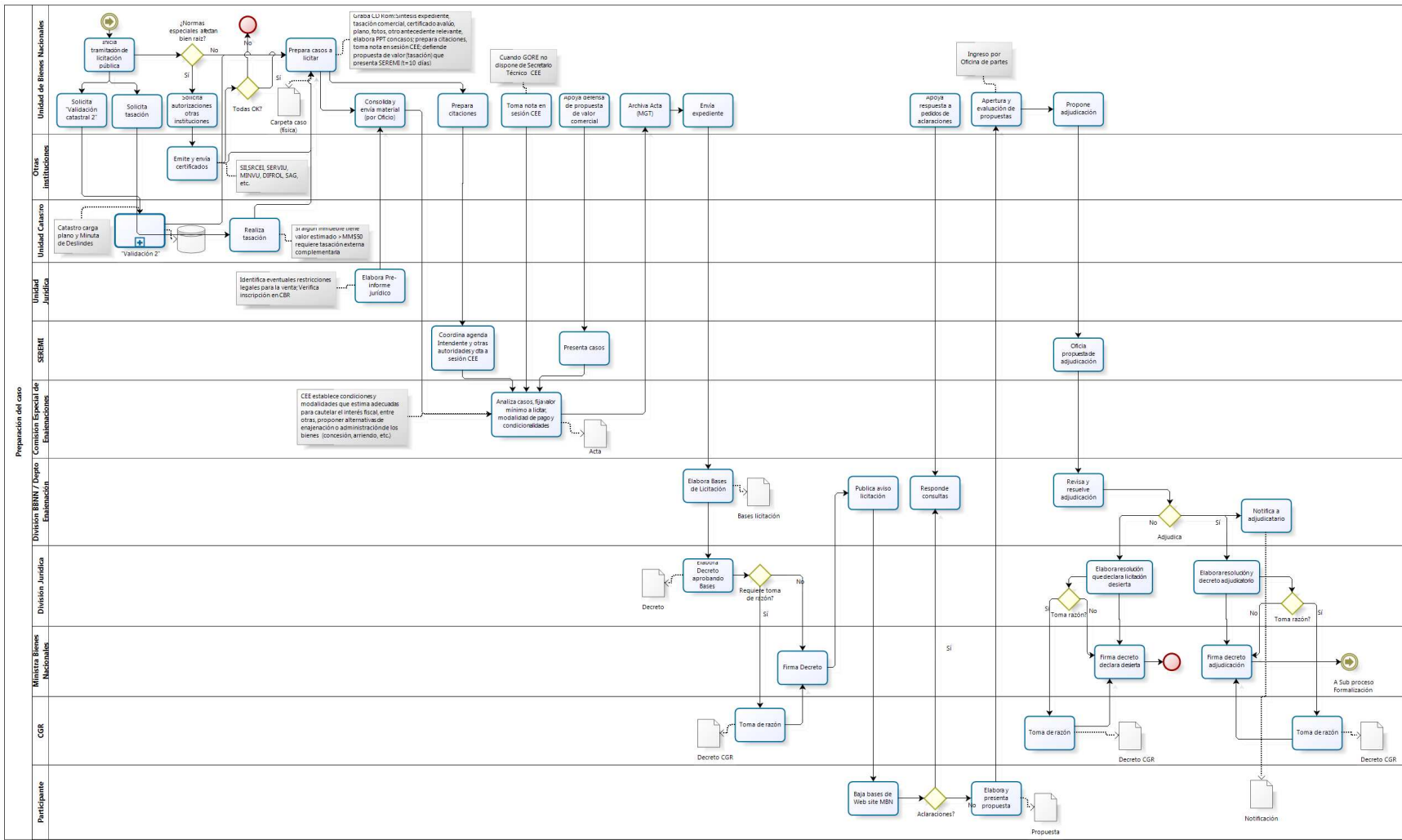


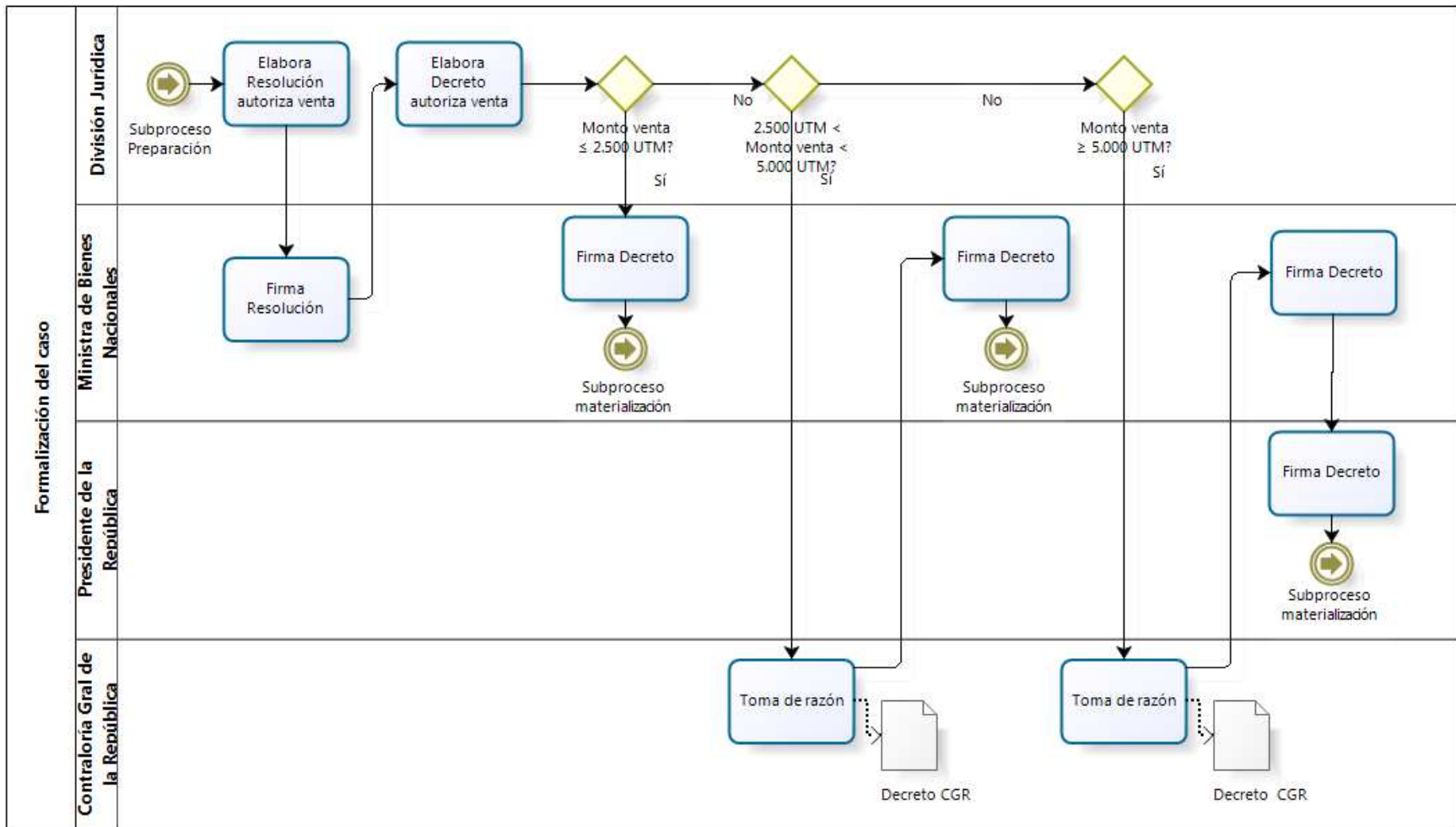


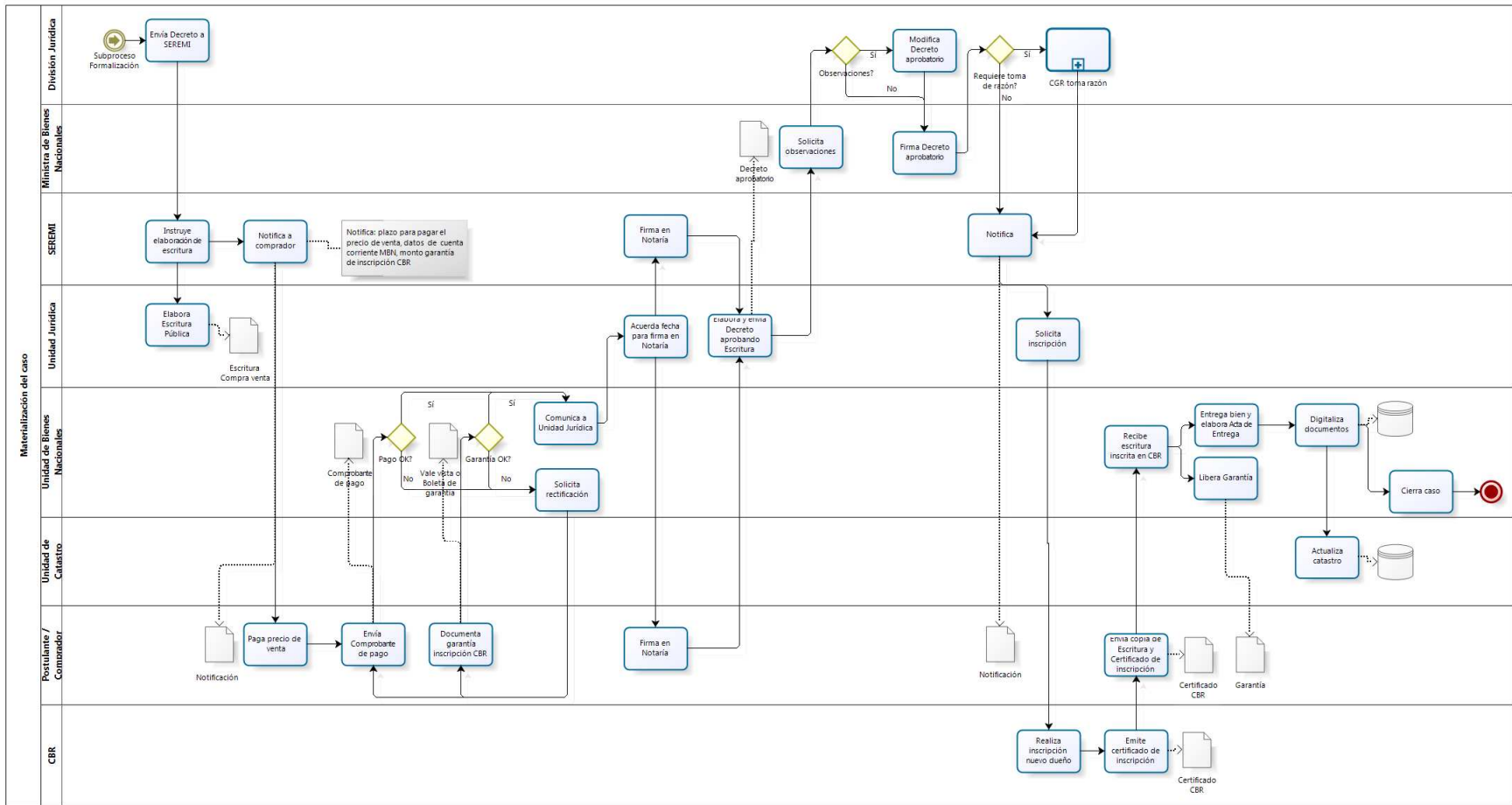
3. Venta con Licitación Pública











4. Transferencias gratuitas

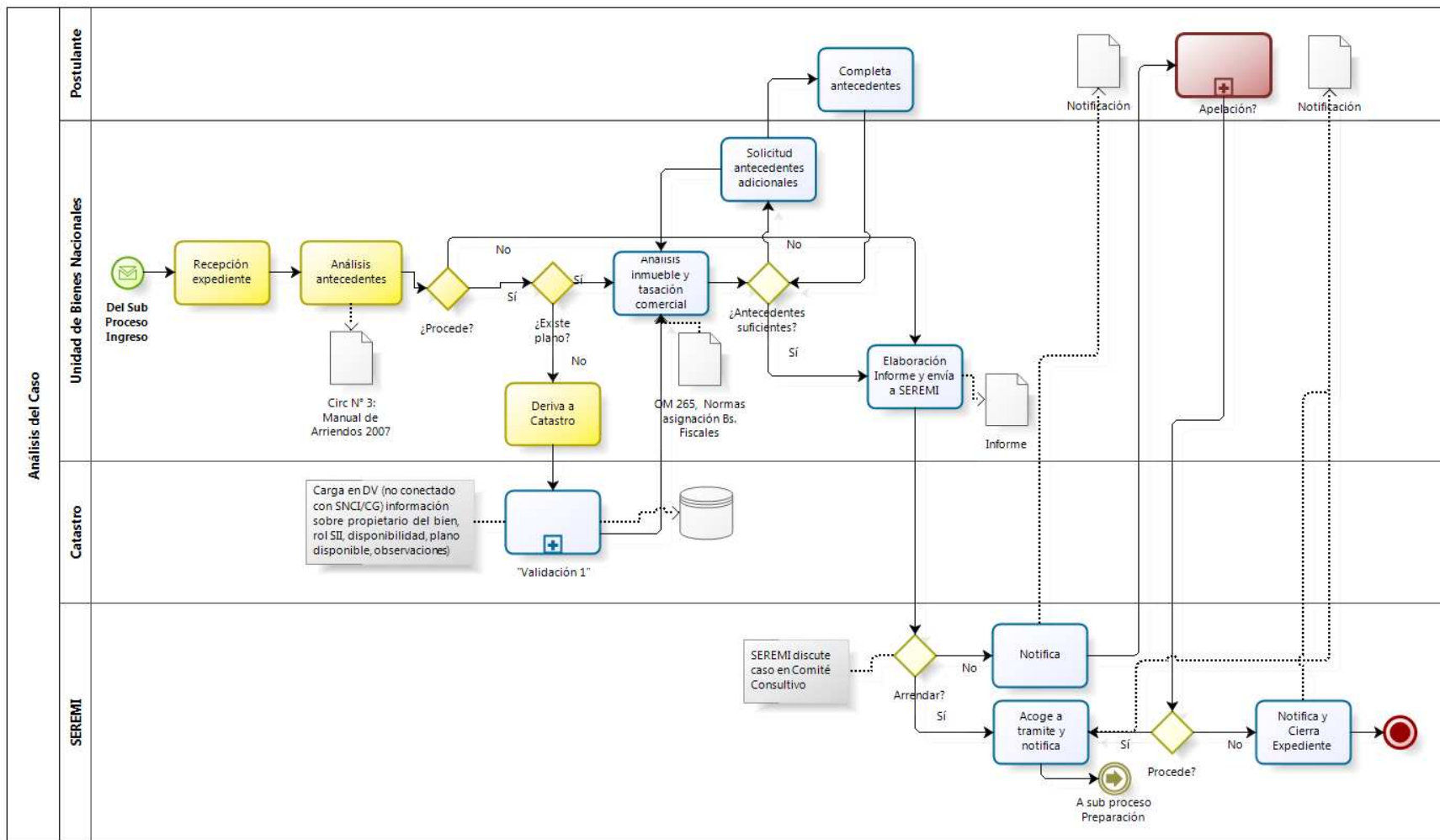
Proceso análogo a Compra directa en subprocesos de Análisis, Formalización y Materialización; y similar a Venta directa en subproceso de Preparación, puesto que participa la Comisión Especial de Enajenaciones.

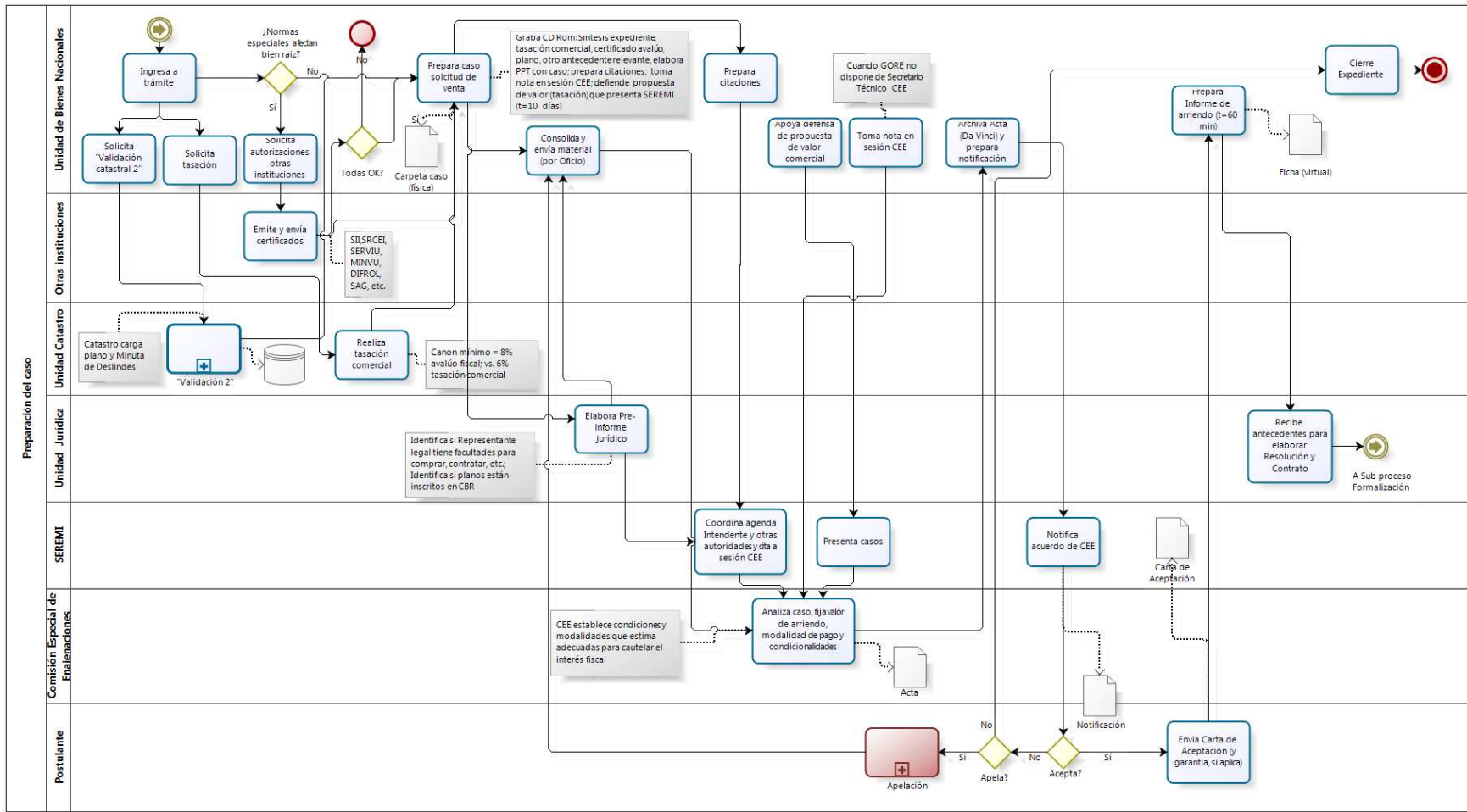
5. Concesión Gratuita y Onerosa

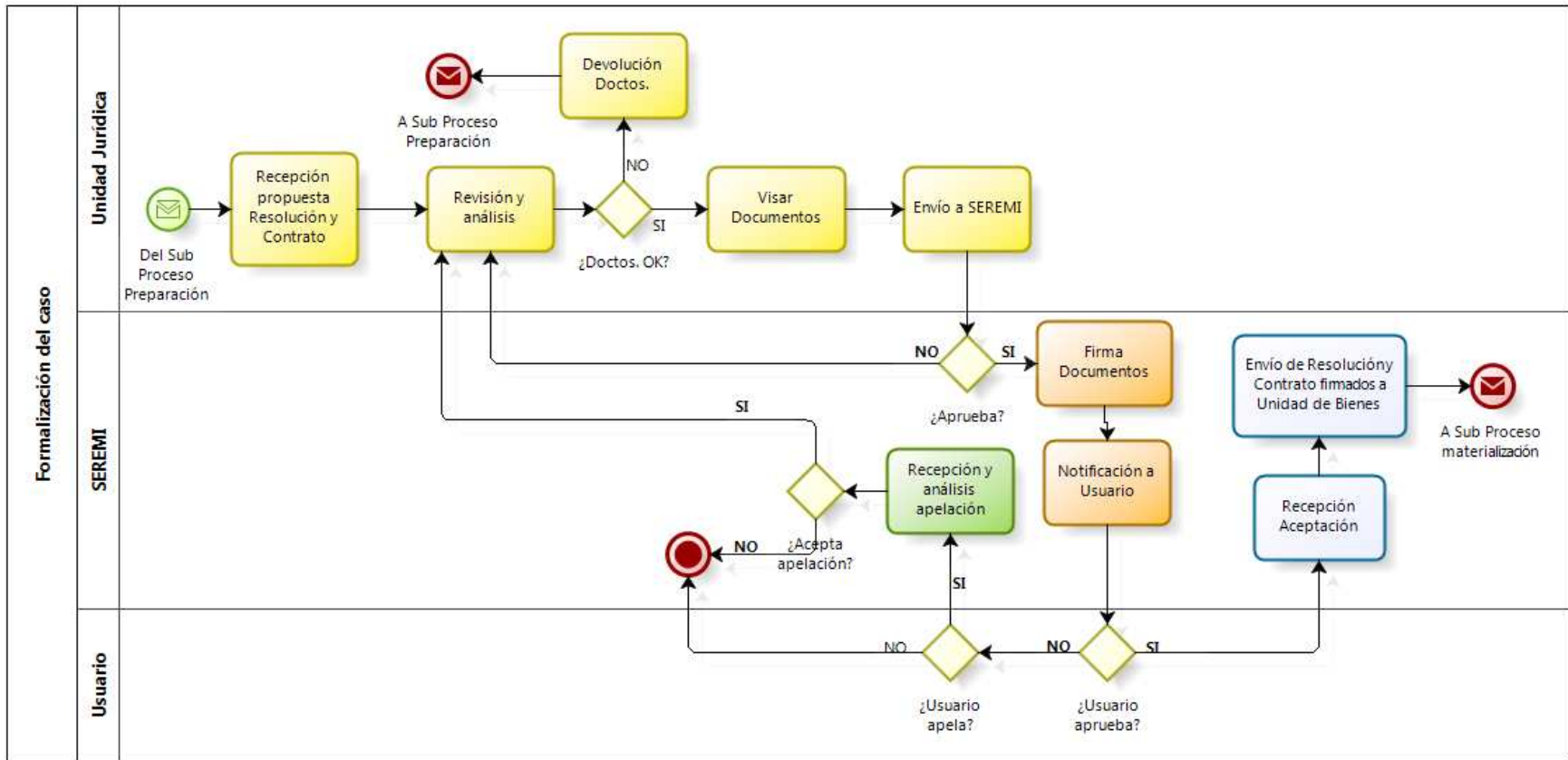
Concesión gratuita: Proceso similar a Compra directa en subprocesos de Análisis, Preparación, Formalización y Materialización.

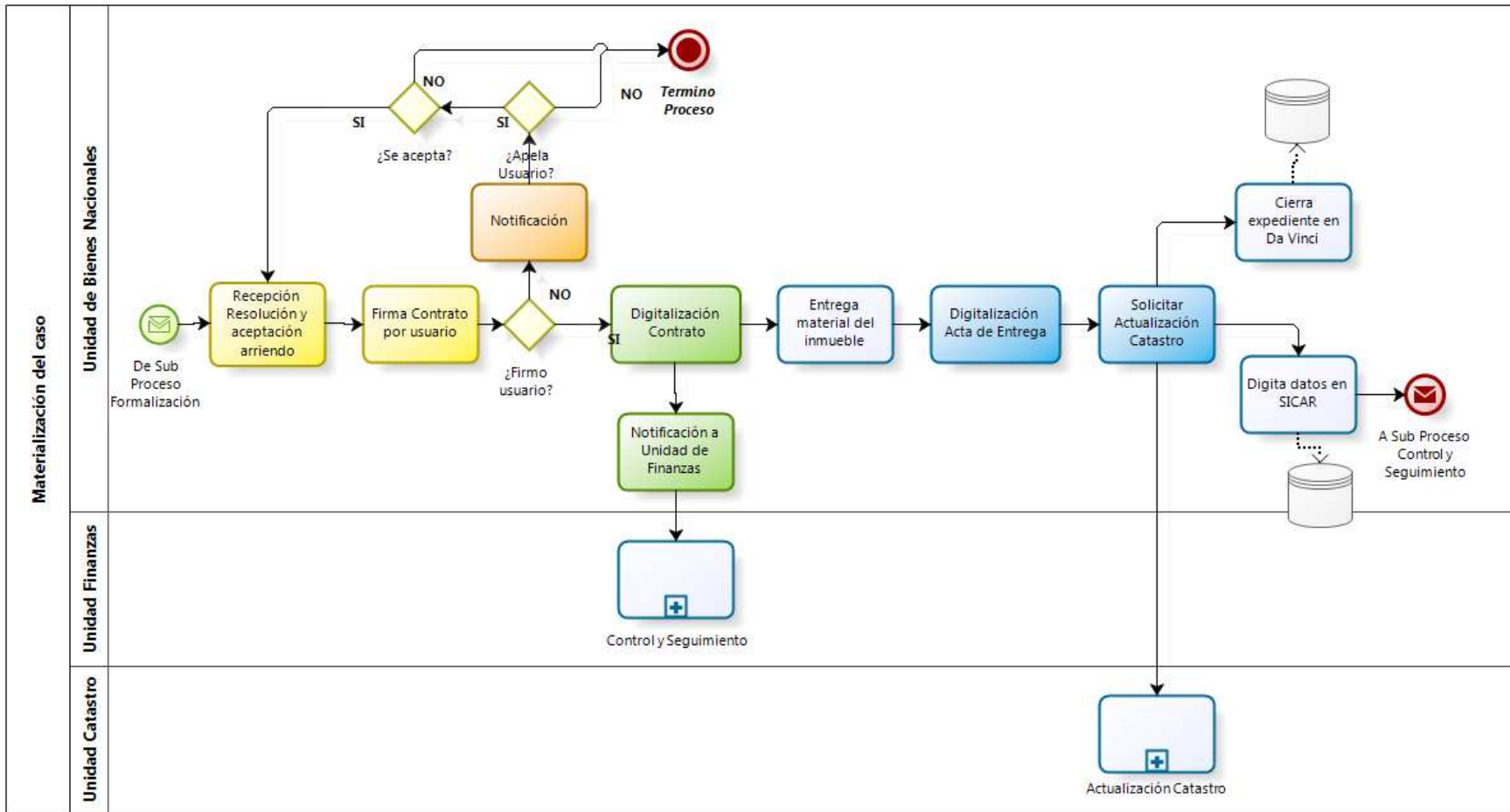
Concesión onerosa: Proceso similar a Compra directa en subprocesos de Análisis, Formalización y Materialización; y similar a Venta directa en subproceso de Preparación, puesto que participa la Comisión Especial de Enajenaciones para fijar la renta de la concesión.

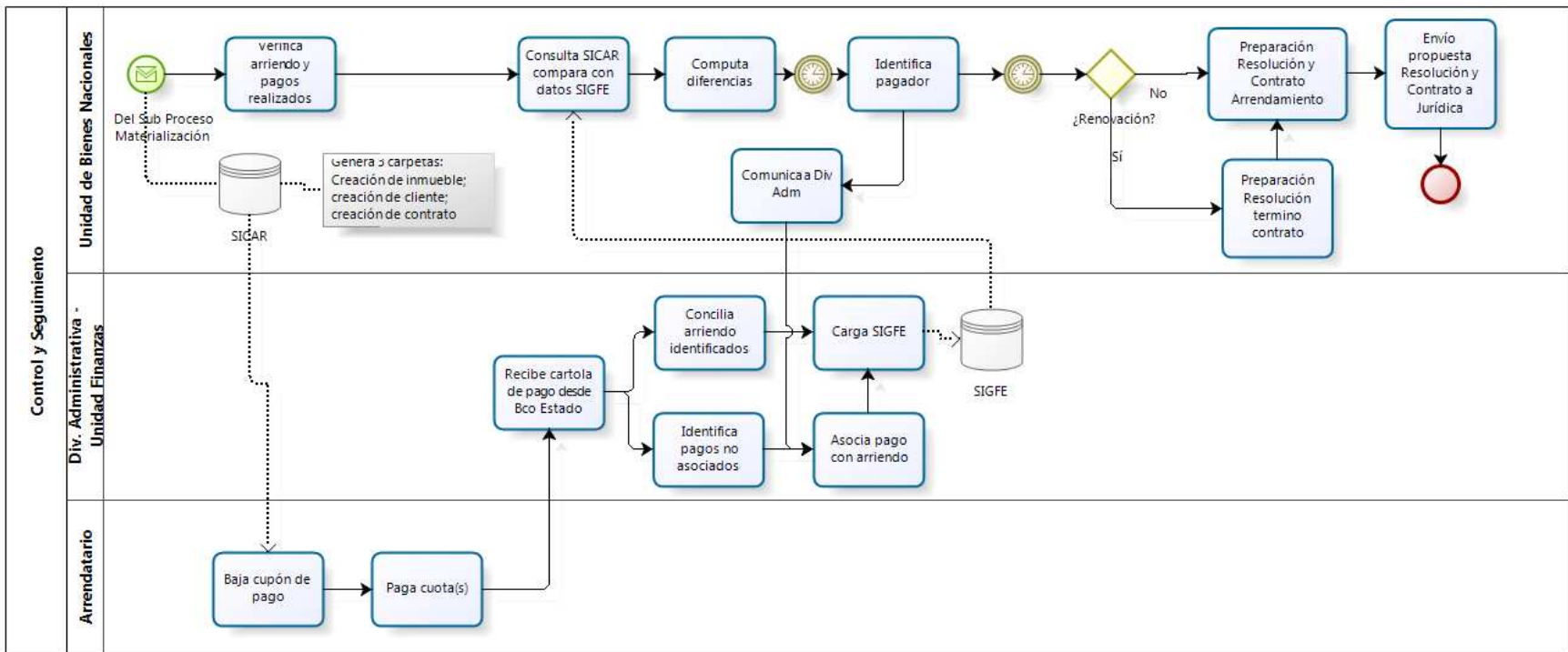
6. Arriendo





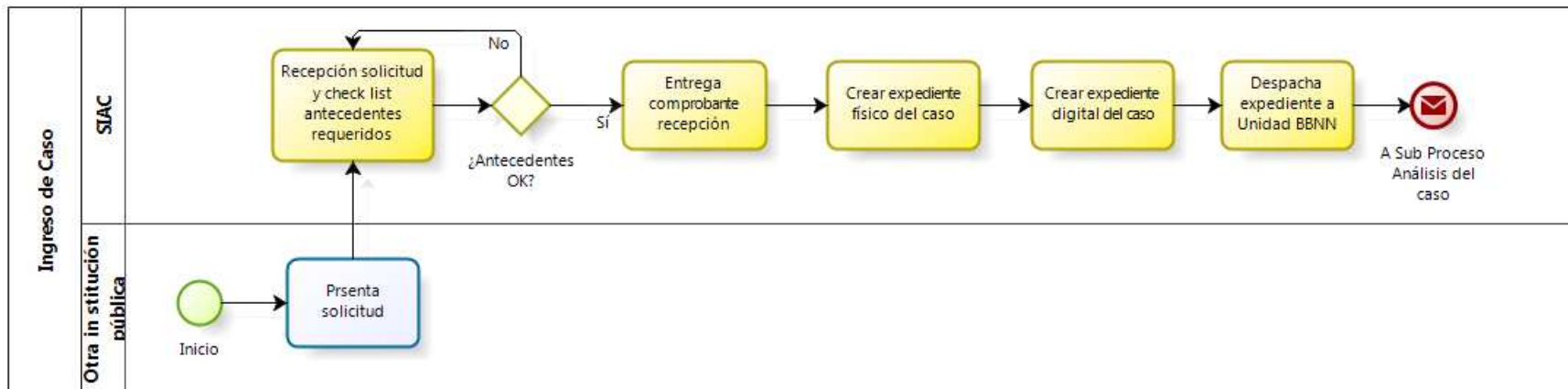




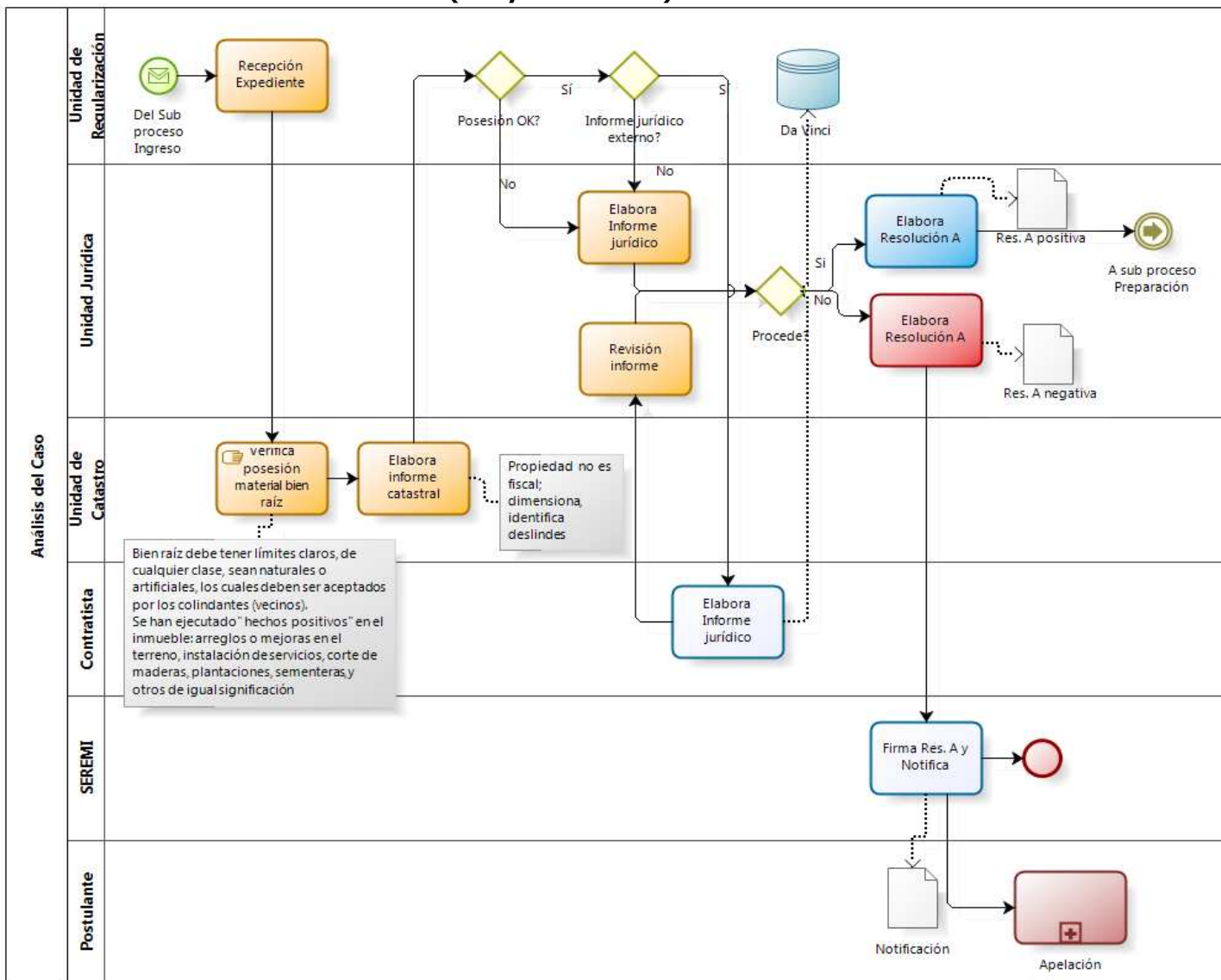


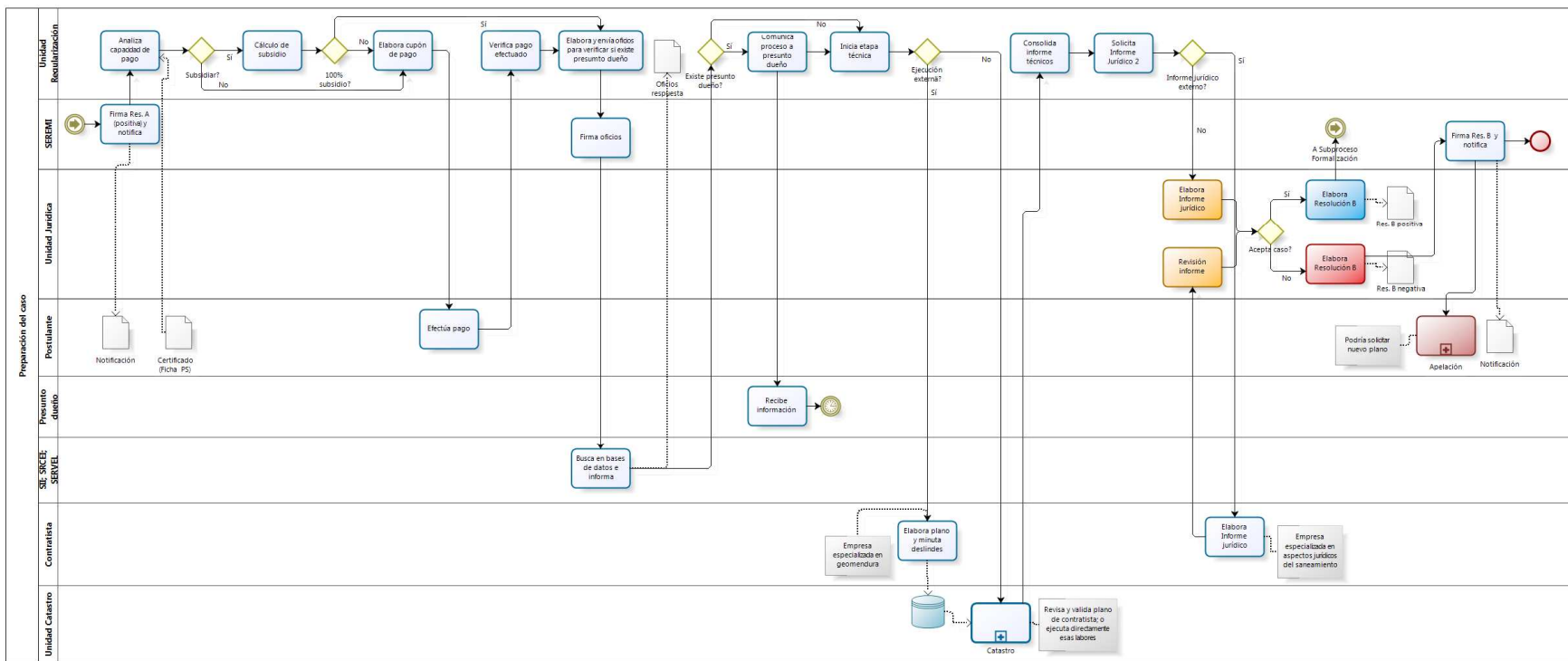
7. Destinaciones

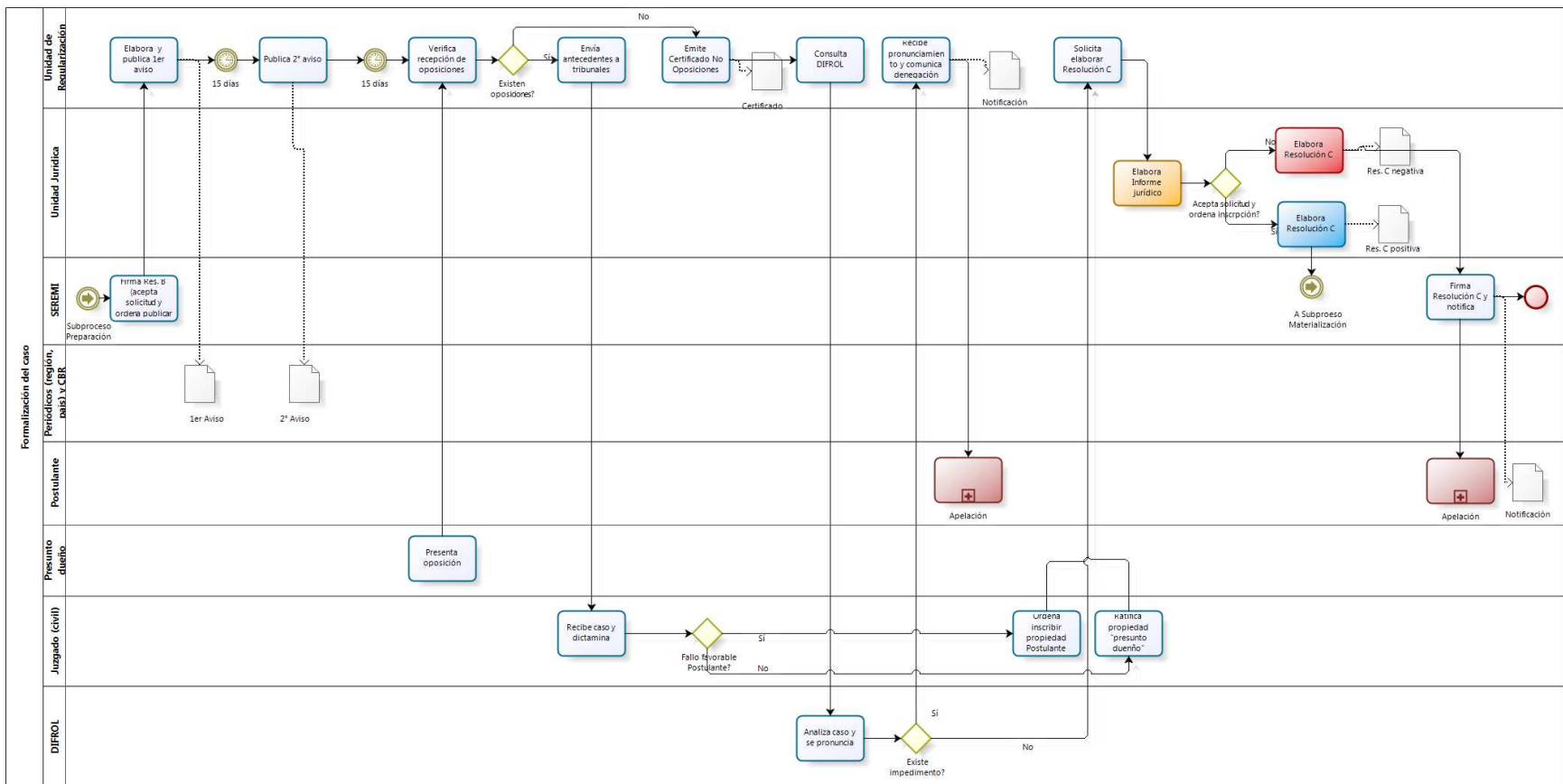
Para este producto se registra un subproceso de Ingreso ligeramente diferente, más simple, por cuanto son instituciones públicas los sujetos beneficiarios, las que suelen presentar los antecedentes completos de una vez. Los demás subprocesos son análogos a una concesión gratuita:

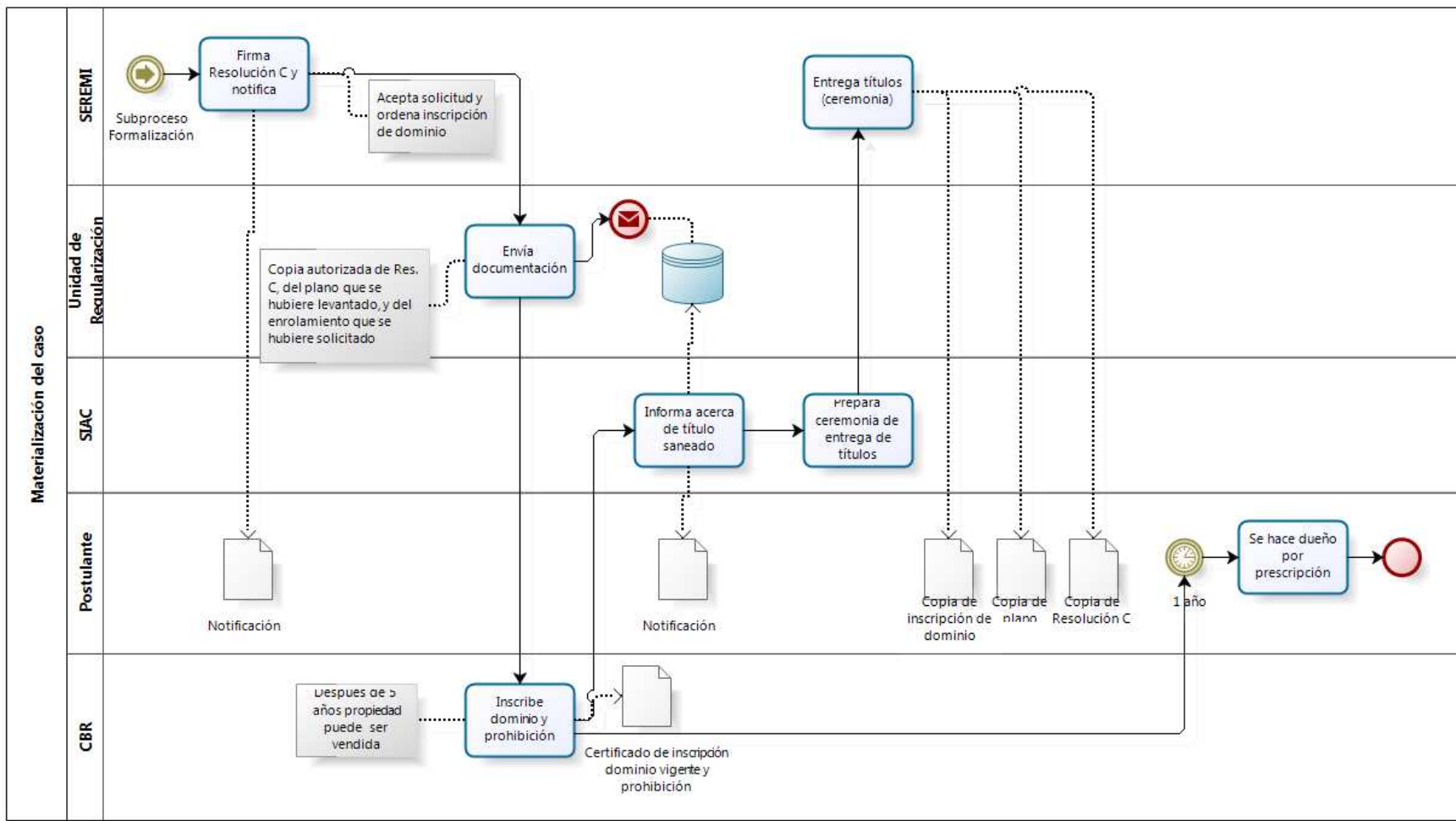


8. Saneamiento de Título de Dominio (con y sin subsidio)









Anexo N° 5 Indicadores de Desempeño del SIG y Formulario H

TABLA DE CONTENIDO

1.	AÑO 2007	2
1.1.	<i>Formulario H</i>	2
1.2.	<i>No Formulario H</i>	3
2.	AÑO 2008	3
2.1.	<i>Formulario H</i>	3
2.2.	<i>No Formulario H</i>	4
3.	AÑO 2009	5
3.1.	<i>Formulario H</i>	5
3.2.	<i>No Formulario H</i>	6
4.	AÑO 2010	6
4.1.	<i>Formulario H</i>	6
4.2.	<i>No Formulario H</i>	8
5.	AÑO 2011	8
5.1.	<i>Formulario H</i>	8
5.2.	<i>No Formulario H</i>	9

1. Año 2007

1.1. Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2007 (%)	Meta Efectiva 2007	Cumple/No Cumple (2007)
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.1. Porcentaje de inmuebles denunciados como herencia vacante aceptados a tramitación por el MBN ingresados al SRC para tramitación de posesión efectiva a nombre del Fisco.	Producto/ Eficacia	40%	98%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.3. Transferencias Gratuitas	1.2.3.1. Porcentaje de inmuebles transferidos gratuitamente fiscalizados respecto de aquéllos programados fiscalizar	Proceso/ Eficacia	100%	123%	Si
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.3. Tiempo promedio de tramitación de ventas entre ingreso de solicitud de ésta y el trámite concluido	Producto/ Calidad	540 días	553 días	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.1. Porcentaje del valor de venta de los inmuebles en relación a su avalúo fiscal.	Producto/ Economía	180%	323%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	Producto/ Eficacia	60%	58%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Resultado/ Economía	100%	132%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso/ Economía	100%	116%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.1. Concesiones Gratuitas	1.3.1.1. Porcentaje de inmuebles en concesión de uso gratuita fiscalizados en relación a aquéllos programados a fiscalizar	Proceso/ Eficacia	100%	109%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.2. Concesiones Onerosas	1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado/ Economía	85%	140%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.3. Porcentaje de solicitudes totales sobre inmuebles fiscales para consolidación de dominio, proyectos productivos y sociales totalmente tramitadas	Producto/ Eficacia	30%	33%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.3. Tiempo promedio de tramitación de regularización de postulaciones de personas al RPI aceptadas por el MBN desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio	Producto/ Calidad	365 días	292 días	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.1. Porcentaje de regularizaciones de títulos de dominio realizadas respecto del universo de regularizaciones pendientes de competencia del Ministerio de Bienes Nacionales	Producto/ Eficacia	22%		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.2. Porcentaje de casos en rezago de la regularización resueltos o ingresados al Conservador de Bienes Raíces	Resultado/ Eficacia	80%	81%	SI

Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.1. Porcentaje de subsidios notificados a postulantes de regularización que se ubican en o bajo la línea de pobreza en el programa sectorial	Producto/Eficacia	60%	62%	SI
---------------------------------------	--	--	---	-------------------	-----	-----	----

1.2. No Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2007 (%)	Meta Efectiva 2007
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales		3.1.1.1. Porcentaje de la propiedad fiscal catastrada ingresada al Sistema Nacional de Catastro Intranet (SNCI).	Proceso/Eficacia	100%	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.2. Porcentaje de Postulaciones del RPI del año anterior no acogidas a Trámite debido al incumplimiento de los requisitos normativos.	Proceso/Eficacia		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.3. Porcentaje de Postulaciones al RPI del año anterior que cumplen todos los requisitos establecidos, sin inicio de Trámite (por no pago del costo de tramitación). Hombres: Mujeres:	Proceso/Eficacia		

2. Año 2008

2.1. Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2008 (%)	Meta Efectiva 2008	Cumple/ No Cumple (2008)
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resuelta	Producto	50%	75%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	Producto/Eficacia	65%	69%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Resultado/Economía	100%	192%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso/Economía	100%	139%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.1. Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes	Proceso/Eficiencia	50%	50%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.2. Concesiones Onerosas	1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado/Economía	92%	81%	NO
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto/Eficacia	40%	49%	SI
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.2. Inventario Georreferenciado de la Edificación Pública Fiscal.	3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto/Eficacia	60%	64%	SI

Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.6. Porcentaje de solicitudes ingresadas que no concluyen el trámite de Saneamiento.	Proceso/ Eficacia	37%	18%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.7. Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante	Proceso/ Eficacia	70%	71%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.4. Porcentaje de subsidios asignados a postulantes de mayor vulnerabilidad que solicitan saneamiento con presupuesto sectorial.	Proceso/ Eficacia	100%	99%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.5. Porcentaje de solicitudes MBN aceptadas a trámite pendientes de saneamiento.	Proceso/ Eficacia	63%	23%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.4. Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.	Producto/ Calidad	24 meses	24 meses	SI

2.2. No Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2008 (%)	Meta Efectiva 2008
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.3. Tiempo promedio de demora total del proceso de inscripción de Herencia Vacante a nombre del fisco.	Proceso Eficacia	24 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.5. Tiempo promedio de tramitación total de solicitudes (de consolidación de dominio, de proyectos productivos y de proyectos sociales)	Proceso Eficacia	24 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.6. Tiempo promedio total de demora del proceso de Venta	Proceso Eficacia	48 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.2. Porcentaje de inmuebles arrendados morosos respecto del total de los inmuebles arrendados	Proceso Eficacia	20%	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.4. Destinaciones	1.3.4.1. N° de autodesignaciones para fines de conservación finalizadas en el año	Proceso Eficacia	10%	
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.2. Porcentaje de inmuebles fiscalizados con recomendación de gestión finalizada.	Proceso Eficacia	5%	
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.1. Porcentaje de inmuebles fiscalizados que no cumplen con la finalidad de la Destinación o Concesión de Uso	Producto Eficacia	20%	
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.3. Sistema de información Georeferenciado de la adquisición, disposición y administración de los Inmuebles Fiscales.	3.1.3.1. Porcentaje de la propiedad fiscal mantenida en el SNCI	Producto Eficacia	100%	

3. Año 2009

3.1. Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de medición	Meta 2009 (%)	Meta Efectiva 2009	Cumple/ No Cumple(2009)
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resuelta	Producto/ Eficacia	80%		
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	Producto/ Eficacia	66%	69%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.4. Títulos de Dominio Gratuito	1.2.4.1. Porcentaje de casos de regularizaciones ingresadas al CBR	Producto/ Eficiencia	100%	108%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Resultado/ Economía	100%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso/ Economía	100%	148%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.1. Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes	Proceso/ Eficiencia	50%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.3. Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T-1	Producto/ Eficacia	100%	99%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.2. Concesiones Onerosas	1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado/ Economía	92%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.5. Porcentaje de bienes que se Normalizan respecto del universo de bienes fiscalizados en situación irregular	Proceso/ Eficacia	80%	96%	Si
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.7. Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones.	Proceso/ Eficacia	4%	5%	Si
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto/ Eficacia	41%	52%	Si
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.2. Inventario Georreferenciado de la Edificación Pública Fiscal.	3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto/ Eficacia	60%		
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad	3.1.4.1. Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral	Producto/ Eficacia	41%	41%	Si

		fiscal.					
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.6. Porcentaje de solicitudes ingresadas que no concluyen el trámite de Saneamiento.	Proceso/ Eficacia	18%		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.7. Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante	Proceso/ Eficacia	75%	73%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.4. Porcentaje de subsidios asignados a postulantes de mayor vulnerabilidad que solicitan saneamiento con presupuesto sectorial.	Proceso/ Eficacia	100%		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.5. Porcentaje de solicitudes MBN aceptadas a trámite pendientes de saneamiento.	Proceso/ Eficacia	5%		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.8. Porcentaje de solicitudes de saneamiento aceptadas a trámite tramitadas	Proceso/ Eficacia	85%	100%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.4. Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.	Producto/ Calidad	22 meses	20 meses	SI

3.2. No Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Descriptor 1	Meta 2009 (%)	Meta Efectiva 2009
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.3. Tiempo promedio de demora total del proceso de inscripción de Herencia Vacante a nombre del fisco.	Proceso Eficacia	16 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.6. Tiempo promedio total de demora del proceso de Venta	Proceso Eficacia	24 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.2. Porcentaje de inmuebles arrendados morosos respecto del total de los inmuebles arrendados	Proceso Eficacia	20%	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.4. Tiempo promedio de tramitación total de solicitudes arriendos	Proceso Eficacia	12 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.4. Destinaciones	1.3.4.1. N° de autodesignaciones para fines de conservación finalizadas en el año	Proceso Eficacia	5%	
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.3. Sistema de información Georreferenciado de la adquisición, disposición y administración de los Inmuebles Fiscales.	3.1.3.1. Porcentaje de la propiedad fiscal mantenida en el SNCI	Producto Eficacia	100%	

4. Año 2010

4.1. Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2010 (%)	Meta Efectiva 2010	Cumple / No Cumple (2010)
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resuelta	Producto/ Eficacia	80%		

Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	Producto/ Eficacia	66%		
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.4. Títulos de Dominio Gratuito	1.2.4.1. Porcentaje de casos de regularizaciones ingresadas al CBR	Producto/ Eficiencia	100%	110%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Resultado/ Economía	100%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso/ Economía	100%	134%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.1. Concesiones Gratuitas	1.3.1.1. Porcentaje de inmuebles en concesión de uso gratuita fiscalizados en relación a aquéllos programados a fiscalizar	Proceso/ Eficacia	92%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.1. Porcentaje de reducción de la cartera morosa de arriendos vigentes	Proceso/ Eficiencia	100%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.3. Porcentaje de casos morosos de arriendos vigentes gestionados respecto al total de arriendos morosos en el año T-1	Producto/ Eficacia	100%	100%	SI
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.2. Concesiones Onerosas	1.3.2.1. Porcentaje de ingresos percibidos por concesiones sobre los ingresos a recaudar	Resultado/ Economía	21 meses		
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto/ Eficacia	49%	54%	Si
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.6. Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación Irregular	Producto/ Eficacia	30%	39%	NO
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.2. Inventario Georreferenciado de la Edificación Pública Fiscal.	3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto/ Eficacia	100%		
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.1. Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral	Producto/ Eficacia	80%	100%	Si
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.7. Porcentaje de solicitudes notificadas al solicitante	Proceso/ Eficacia	100%	100%	SI
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.4. Porcentaje de subsidios asignados a postulantes de mayor vulnerabilidad que solicitan saneamiento con presupuesto sectorial.	Proceso/ Eficacia	100%		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.8. Porcentaje de solicitudes de saneamiento aceptadas a trámite tramitadas	Proceso/ Eficiencia	90%	95%	SI

Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.4. Tiempo promedio de tramitación completa de saneamiento MBN de solicitudes aceptadas a trámite desde el ingreso al sistema informático hasta su ingreso al CBR con N° de Repertorio en el año T.	Producto/Calidad	21 meses	20 meses	SI
---------------------------------------	--	-------------------------------	--	------------------	----------	----------	----

4.2. No Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2010 (%)	Meta Efectiva 2010
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.6. Tiempo promedio total de demora del proceso de Venta	Proceso/ Eficiencia	35 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.2. Porcentaje de inmuebles arrendados morosos respecto del total de los inmuebles arrendados	Proceso/ Eficiencia	50%	
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.4. Tiempo promedio de tramitación total de solicitudes arriendos	Proceso/ Eficiencia	100%	
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.3. Sistema de información Georreferenciado de la adquisición, disposición y administración de los Inmuebles Fiscales.	3.1.3.1. Porcentaje de la propiedad fiscal mantenida en el SNCI	Producto/ Eficacia	100%	

5. Año 2011

5.1. Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2011 (%)	Meta Efectiva Junio 2011	Meta Efectiva Estimada 2011
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.3. Tramitación Herencias Vacantes	1.1.3.2. Porcentaje de denuncias de herencia vacante de inmuebles resulta	Producto/ Eficacia	80%		
Bienes Nacionales (DBN)	1. 1. Adquisición de inmuebles fiscales	1.1.1. Compras Directas	1.1.1.1. Porcentaje ofertas de compras por Ley Chaitén con suscripción de escritura pública de compraventa realizadas respecto del total de ofertas de compra recepcionadas	Resultado/ Eficacia	100%	51%	100%
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.2. Ventas a través de propuesta pública	1.2.2.1. Porcentaje de montos de ventas efectuadas por licitación pública en relación al monto total de ventas efectuadas al año T	Proceso/ Economía	40%		
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.2. Porcentaje de solicitudes de venta de inmuebles fiscales concluidas	Producto/ Eficacia	63%		
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.4. Porcentaje de los ingresos percibidos por ventas sobre los ingresos de ventas comprometidos.	Resultado/ Economía	100%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.3. Administración de inmuebles fiscales	1.3.3. Arriendos	1.3.3.5. Porcentaje de recaudación por concepto de arriendo respecto a los ingresos proyectados	Proceso/ Economía	100%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.7. Porcentaje de inmuebles fiscalizados en relación al total de inmuebles administrados sujetos a fiscalización correspondientes a los productos de Concesión de Uso Gratuito, Transferencias Gratuitas y Destinaciones.	Proceso/ Eficacia	5%		

Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.4. Porcentaje de todas las solicitudes de inmuebles fiscales aceptadas a trámite concluidas	Producto/ Eficacia	52%		
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.6. Porcentaje de Inmuebles con tramitación concluida respecto del universo de inmuebles fiscalizados con Ocupación Irregular	Producto/ Eficacia	32%		
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.2. Inventario Georreferenciado de la Edificación Pública Fiscal.	3.1.2.1. Porcentaje de Edificación Pública fiscal Georreferenciado inventariada respecto del total de inmuebles de edificación pública	Producto/ Eficacia	No establecido		
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.1. Porcentaje de Propiedad Fiscal administrada con información territorial incorporadas al Sistema Catastral	Producto/ Eficacia	No establecido		
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.2. Porcentaje nuevas disposiciones de propiedad fiscal ingresados al Sistema de Catastro Gráfico con tratamiento de Folio Real	Producto/ Eficacia	No establecido		
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.9. Porcentaje de casos de regularizaciones ingresados desde el inicio del programa hasta el 31 de Mayo de 2011 concluidos con ingreso al Conservador de Bienes Raíces (CBR) correspondiente a Ley de Saneamiento Express	Producto/ Eficacia	100%		

5.2. No Formulario H

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2011 (%)	Meta Efectiva. Junio 2011
Bienes Nacionales (DBN)	1. 2. Disposición de inmuebles fiscales	1.2.1. Venta Directa	1.2.1.6. Tiempo promedio total de demora del proceso de Venta	Proceso Eficiencia	30 meses	
Bienes Nacionales (DBN)	1.4. Mixtos (1.2. Disposición y 1.3. Administración de inmuebles fiscales)	1.4.1. Ventas, Concesiones, Arriendos, Destinaciones, afectaciones, servidumbres, transferencias gratuitas.	1.4.1.8. N° de inmuebles detectados a través de fiscalizaciones en el año T, factibles de ser licitados.	Producto Eficacia	40%	
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales		3.1.1.1.. Porcentaje de la propiedad fiscal catastrada ingresada al Sistema Nacional de Catastro Intranet (SNCI).	Proceso Eficacia	100%	
Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.3. Sistema de información Georreferenciado de la adquisición, disposición y administración de los Inmuebles Fiscales.	3.1.3.1. Porcentaje de la propiedad fiscal mantenida en el SNCI	Producto Eficacia	No establecido	

Catastro Nacional de los Bienes del Estado (DICAT)	3.1. Catastro de los Bienes Nacionales	3.1.4. Sistema de información catastral de los Bienes Inmuebles Fiscales/ Inventario con registros sin georreferenciar de la propiedad fiscal.	3.1.4.3. Porcentaje de Migración Enajenaciones acumuladas en los años t-5 incorporadas al nuevo sistema catastral	No aparece	No establecido	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.10. Porcentaje de casos ingresados a postulación antes del 31 de diciembre de 2006 concluidos	Proceso Eficacia	18 meses	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.13. Porcentaje de personas que conocen condiciones de regularización y trámites a realizar, según escala de evaluación de la capacitación realizada	Producto Eficacia	100%	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.1. Saneamiento (DL. 2695)	2.1.1.14. Porcentaje de Municipios de la región capacitados en Prevención de la Irregularidad respecto al total de municipios de región.	Producto Eficacia	No establecido	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.5. Porcentaje de personas vulnerables con ingreso al CBR	Proceso Economía	100%	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.6. Porcentaje de aportes de beneficiarios	Proceso Economía	24%	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.7. Porcentaje de beneficiarios títulos gratuitos otorgados respecto del total de beneficiarios que lo solicitan	Producto Eficacia	90%	
Constitución de Propiedad Raíz (DCPR)	2.1. Regularización Títulos de Dominio	2.1.2. Saneamiento (DL. 2695) con aplicación de política de subsidio (RPI)	2.1.2.8. Tiempo promedio de tramitación desde el ingreso de la solicitud al RPI hasta la dictación del decreto de TG	Proceso Calidad	100%	

Anexo N° 6 Identificación de Indicadores de Gestión por División/Unidad y Año

TABLA DE CONTENIDO

1. Año 2007	2
2. Año 2008	4
3. Año 2009	7
4. Año 2010	9
5. Año 2011	11

1. Año 2007

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2007 (%)	Meta Efectiva 2007
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.4. Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes Laborales	8.4.2. Porcentaje de reuniones realizadas (12, con un mínimo de 2/3 titulares)	Proceso/ Eficacia	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.4. Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes Laborales	8.4.3. Porcentaje de funcionarios participantes en al menos una de las actividades de capacitación programadas	Proceso/ Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.4. Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes Laborales	8.4.5. Porcentaje de gastos en ejecución de obras programadas	Proceso/ Eficacia	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.1. Gestión del Plan de Capacitación del MBN	8.1.3. Porcentaje de reuniones del Comité Bipartito de Capacitación relacionadas directamente con alguna de las etapas del ciclo de gestión de la capacitación.	Proceso/ Eficiencia	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.4. Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes Laborales	8.4.4. Tasa de variación en tiempo de evacuación del edificio del nivel central	Proceso/ Eficiencia	95%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.1. Gestión del Plan de Capacitación del MBN	8.1.1. Porcentaje de actividades de capacitación relacionadas directamente con los objetivos estratégicos del Ministerio de Bienes Nacionales	Producto/ Eficacia	10%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.1. Gestión del Plan de Capacitación del MBN	8.1.2. Porcentaje de actividades de capacitación relacionadas directamente a los requerimientos de los otros sistemas de PMG del Ministerio de Bienes Nacionales	Producto/ Eficacia	20%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.4. Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes Laborales	8.4.1. Porcentaje de personal beneficiados por el Plan de prevención de riesgos y mejoramiento de ambientes laborales	Producto/ Eficacia	50%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	9. Gestión Presupuestaria	9.1. Informes de Ejecución Presupuestaria	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	Proceso/ Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.3. Porcentaje de cumplimiento de proyectos	Proceso/ Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.5. Porcentaje de avance acumulativo en el cumplimiento de los Sistemas del PMG	Proceso/ Eficacia	100%	
División Jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.1. Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División	Producto/ Eficacia	90%	
División Jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	Producto/ Eficacia	No establecido	
División Jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.2. Elaboración de Decretos, Resoluciones y Circulares.	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	Producto/ Eficacia	No establecido	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional Territorial del SNIT	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual	Proceso/ Eficacia	100%	

Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	No aparece	13.1.3. Tasa de variación de fichas de metadatos de información territorial de instituciones estatales, publicadas en catálogo Web del SNIT.	Producto/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.4. Atención de usuarios/as a través de la línea telefónica gratuita de cobertura nacional 800802300.	15.4.1. Tasa de llamadas recibidas por la línea 800 desagregadas por género.	Proceso/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.1. Atención presencial de usuarios/as.	15.1.1. Porcentaje de reclamos recibidos en " Buzones de Reclamos, Felicitaciones y Sugerencias" por el Servicio de Información Ciudadana, respondidos.	Producto/ Calidad	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.2. Atención de usuarios/as a través del correo electrónico y de www.bienes.cl	15.2.2. Porcentaje de reclamos respondidos por el Servicio de Atención de Usuarios antes de 72 hrs. de haber sido recibidos por correo electrónico.	Producto/ Calidad	No establecido	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.3. Atención general de Usuarios	15.3.1. Número de felicitaciones recibidas por el Servicio de Información Ciudadana en el año T respecto al año T-1.	Producto/ Calidad	No establecido	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.1. Atención presencial de usuarios/as.	15.1.2. Porcentaje de atenciones presenciales a hombres y mujeres, entregadas a través del Servicio de Información Ciudadana.	Producto/ Eficacia	50%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.2. Atención de usuarios/as a través del correo electrónico y de www.bienes.cl	15.2.1. Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico del Servicio de Información Ciudadana respondidas	Producto/ Eficacia	100%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.4. Matriz de Riesgos Estratégica	14.4.1. Participación de personal clave de la institución en la formulación de la Matriz de Riesgos estratégica	Proceso/ Eficiencia	No establecido	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.2. Informes auditoría	14.2.1. Cumplimiento de requerimientos extraordinarios de la autoridad (auditorías no programadas)	Producto/ Calidad	No establecido	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.1. Planificación de Auditorías	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría	Producto/ Eficacia	100%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.2. Informes auditoría	14.2.3. Exposiciones al riesgo significativas detectadas en auditoría	Producto/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.3. Seguimiento de Auditorías	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	Producto/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.4. Matriz de Riesgos Estratégica	14.4.2. Procesos Institucionales considerados en la Matriz de Riesgos Estratégica	Producto/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.4. Matriz de Riesgos Estratégica	14.4.3. Nivel de desagregación de los Procesos incluidos en la Matriz de Riesgos Estratégica	Producto/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Informática	No aparece	16.1. Provisión y mantención de infraestructura de tecnología de información	16.1.2. Porcentaje de ejecución del presupuesto anual de proyectos de inversión del área informática.	Proceso/ Eficacia	No establecido	
Unidad de Informática	No aparece	16.1. Provisión y mantención de infraestructura de tecnología de información	16.1.1. Porcentaje funcionarios con equipo "computacional adecuado" (Especificaciones técnicas mínimas, definidas por la UI, requeridas para operar los sistemas informáticos del MBN).	Producto/ Eficacia	90%	
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.2. Publicación de noticias del Ministerio a través del sitio web www.bienes.cl	17.2.2. Porcentaje de informes semanales sobre la agenda pública de cada SEREMI, enviados oportunamente, al Gabinete de la Ministra (Unidad de Producción y Comunicaciones) Nota: Para el	Proceso/ Eficacia	No establecido	

			cálculo de este indicador se considerarán los informes enviados desde mayo de 2006.			
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.1. Difusión de acciones del Ministerio a través los medios de comunicación (prensa escrita, internet, TV, etc.).	17.1.1. Tasa de variación anual de apariciones del MBN en prensa escrita.	Producto/ Eficacia	0%	
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.2. Publicación de noticias del Ministerio a través del sitio web www.bienes.cl	17.2.1. Tasa de variación anual del Nº de noticias institucionales publicadas en la página web del MBN.	Producto/ Eficacia	0%	

2. Año 2008

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2008 (%)	Meta Efectiva 2008
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.1. Porcentaje de Participantes del Plan de Capacitación con Cursos aprobados	Proceso Eficacia	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.2. Porcentaje de funcionarios con derecho a capacitación que han participado en el PAC 2008	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.5. Gestión Financiera	8.5.1. Porcentaje de funcionarios acreditados con Cursos de Contabilidad General de la Nación Niveles I y II	Proceso Eficacia	85%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.1. Porcentaje de Solicitudes de Servicios Generales resueltas	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.2. Porcentaje de compras o contrataciones realizadas por excepción de la norma (Seguridad y Confianza)	Proceso Eficiencia	10%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.1. Tasa de Accidentabilidad	Proceso Eficiencia	1,89	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.2. Tasa de Siniestralidad	Proceso Eficiencia	10,41	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.3. Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas.	Proceso Eficiencia	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.1. Porcentaje de Centros de responsabilidad que miden por sistema sus indicadores de gestión.	Proceso Eficacia	80%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.2. Porcentaje de indicadores medidos oportunamente según frecuencia establecida	Proceso Eficacia	80%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.3. Porcentaje de Proyectos Productivos ingresados por el Portal Web	Proceso Eficacia	10%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.4. Porcentaje de documentos generados con XML	Proceso Eficacia	50%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.5. Porcentaje de documentos del proceso piloto implementados en la nueva plataforma	Proceso Eficacia	50%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.6. Porcentaje de resoluciones firmadas electrónicamente	Proceso Eficacia	80%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.7. Porcentaje de fichas de protección social obtenidas por WEB Service	Proceso Eficacia	90%	

División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	9. Gestión Presupuestaria	9.1. Informes de Ejecución Presupuestaria	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.1 Porcentaje de actividades comprometidas en los Sistemas del PMG cumplidas.	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.2. Porcentaje de informes enviados en el plazo a los Organismos técnicos validadores del PMG	Proceso Eficacia	100%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.1. Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División	Producto Eficacia	90%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	Producto Eficacia	8,6	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.2. Elaboración de Decretos, Resoluciones y Circulares.	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	Producto Eficacia	62%	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual	Proceso Eficacia	100%	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1.2. Porcentaje de visitas al Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT por los usuarios de Internet con respecto al año anterior.	Producto Eficacia	No establecido	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.1. Porcentaje de encargados SIAC capacitados en tema Género y Atención de Calidad sin Discriminación y Participación Ciudadana.	No aparece	90%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.2. Porcentaje de Reuniones de coordinación para integrar los distintos PMG y desarrollar sinergias entre ellos.	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.3. Porcentaje de regiones con Plan de acciones de Mejoramiento continuo del Servicio de Información Ciudadana	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.4. Porcentaje de encargados SIAC capacitados en mejoramiento continuo informático	No aparece	90%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.5. Porcentaje de encargados SIAC con asesoría periódica en diversas temáticas de su interés y requerimiento.	No aparece	50%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.6. Nº de cartillas difundidas a Municipios en Redes de Atención y a usuarios/as	No aparece	100%	

Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.7. Instructivo de la Subsecretaría a las Seremis que promueva mayor coordinación entre el área de Regularización y SIAC para incrementar la cantidad de público informado en los dispositivos de información instalados en el MBN	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.8. Propuesta de reforzamiento de perfiles de recursos humanos e Infraestructura en las nuevas Regiones, en aquellas que las requieran y N. Central para iniciar el proceso de Certificación Técnica (ISO) , con el objetivo de fortalecer la capacidad de respuesta a la demanda y mejorar el servicio.	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.9. Plan de Propuestas de Mejoramiento Continuo de soporte informático para los distintos dispositivos que lo requieran que permita el mejoramiento continuo, presentado a las Autoridades del MBN	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.10. N° de Registros informatizados de atención presencial, consultas vía correo electrónico y vía Página Web mejorados	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.11. Porcentaje de OIRS del MBN con Carta de Derechos Ciudadanos 2008 mejorada con nuevos procedimientos	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.12. Porcentaje de Municipios en Red con Carta de Derechos Ciudadanos 2007.	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.14. Porcentaje de Regiones con Encuesta Regional de Satisfacción a Usuarios/as con un 70% de usuarios/as del Servicio de Atención que se declarará muy conforme o conforme con la atención recibida en el año 2008	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.15. Porcentaje de profesionalización del cargo de Encargados de Información Ciudadana	No aparece	65%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.16. Porcentaje de Encargados SIAC capacitados con mejores técnicas de autocuidado, antiestrés género y atención de calidad a los usuarios	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.17. Porcentaje de Seminarios que abordan temática de género dirigido a reforzar las Redes de Atención con Municipios y otras Instituciones Vinculadas	No aparece	100%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.18. N° de Seminarios para fortalecer las redes de atención de calidad con Municipios y otras Instituciones Gubernamentales	No aparece	100%	

Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.19. N° de Diálogos Ciudadanos realizados con Dirigentes Sociales para reforzar las Redes de Atención con Municipios y otras Instituciones Vinculadas	No aparece	100%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.5. Programación de Auditorías	14.5.1. Oportunidad en la comunicación de la Programación de las Auditorías Institucionales	Proceso Eficacia	80%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.1. Planificación de Auditorías	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría	Producto Eficacia	100%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.2. Informes auditoria	14.2.2 Oportunidad en la emisión de cada Informe de Auditoría	Producto Eficacia	80%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.2. Informes auditoria	14.2.1. Cumplimiento de requerimientos extraordinarios de la autoridad (auditorías no programadas)	Producto Calidad	80%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.3. Seguimiento de Auditorías	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	Producto Eficacia	70%	
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.3. Comunicaciones Ministeriales	17.3.1. Porcentaje regiones con agendas con propuestas de actividades informadas oportunamente.	No aparece	No establecido	
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.3. Comunicaciones Ministeriales	17.3.2. Porcentaje de regiones con actividades publicadas informadas oportunamente	No aparece	No establecido	

3. Año 2009

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2009 (%)	Meta Efectiva 2009
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.1. Porcentaje de Participantes del Plan de Capacitación con Cursos aprobados	Proceso Eficacia	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.2. Porcentaje de funcionarios con derecho a capacitación que han participado en el PAC 2008	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.5. Gestión Financiera	8.5.2. Tiempo de promedio de pago a proveedores	Proceso Eficacia	No establecido	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.1. Porcentaje de Solicitudes de Servicios Generales resueltas	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.2. Porcentaje de compras o contrataciones realizadas por excepción de la norma (Seguridad y Confianza)	Proceso Eficiencia	10%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.3. Porcentaje de reclamos	No aparece	1%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.4. Porcentaje de Procesos con tres o más ofertas	No aparece	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.5. Porcentaje de adquisiciones competitivas	No aparece	75%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.6. Porcentaje de compras realizadas respecto a las programadas	No aparece	80%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.7. Porcentaje de uso de Convenio marco (compra por catalogo electrónico) Regiones	No aparece	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.8. Porcentaje de procesos de compras realizados en los tiempos establecidos	No aparece	80%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.3. Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas.	Proceso Eficiencia	100%	

División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.4. Tasa de accidentabilidad	Proceso Eficacia	2,7	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.5. Tasa de siniestralidad	Proceso Eficacia	22%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.6. Proporción de actividades no programadas realizadas	Proceso Eficacia	30%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.7. Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo	Producto Calidad	76%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.8. Porcentaje de acciones principales realizadas	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	9. Gestión Presupuestaria	9.1. Informes de Ejecución Presupuestaria	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.1. Porcentaje de actividades comprometidas en los Sistemas del PMG cumplidas.	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.2. Porcentaje de informes enviados en el plazo a los Organismos técnicos validadores del PMG	Proceso Eficacia	100%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.1. Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División	Producto Eficacia	90%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	Producto Eficacia	8,6	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.2. Elaboración de Decretos, Resoluciones y Circulares.	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	Producto Eficacia	62%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.2. Elaboración de Decretos, Resoluciones y Circulares.	12.2.2. Tiempo promedio de despacho de decretos desde su ingreso a su envío a Gabinete	Producto Eficacia	No establecido	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.2. Elaboración de Decretos, Resoluciones y Circulares.	12.2.3. Porcentaje de decretos rechazados desde los Gabinetes	Producto Eficacia	No establecido	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual	Proceso Eficacia	100%	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1.2. Porcentaje de visitas al Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT por los usuarios de Internet con respecto al año anterior.	Producto Eficacia	3,38%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.2. Informes auditoría	14.2.2. Oportunidad en la emisión de cada Informe de Auditoría	Producto Eficacia	82%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.1. Planificación de Auditorías	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría	Producto Eficacia	100%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.3. Seguimiento de Auditorías	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el periodo actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el periodo anterior	Producto Eficacia	92%	

4. Año 2010

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2010 (%)	Meta Efectiva 2010
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.1. Porcentaje de Participantes del Plan de Capacitación con Cursos aprobados	Proceso Eficacia	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.2. Porcentaje de funcionarios con derecho a capacitación que han participado en el PAC 2008	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	Proceso Eficacia	60%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.3. Gestión de Personal	8.3.1. Porcentaje de poblamiento del Sistema de Recursos Humanos	Proceso Eficacia	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.1. Porcentaje de Solicitudes de Servicios Generales resueltas	Proceso Eficacia	92%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.2. Porcentaje de compras o contrataciones realizadas por excepción de la norma (Seguridad y Confianza)	Proceso Eficiencia	7%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.3. Porcentaje de reclamos	No aparece	2%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.4. Porcentaje de Procesos con tres o más ofertas	No aparece	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.5. Porcentaje de adquisiciones competitivas	No aparece	75%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.6. Porcentaje de compras realizadas respecto a las programadas	No aparece	95%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.7. Porcentaje de uso de Convenio marco (compra por catalogo electrónico) Regiones	No aparece	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.8. Porcentaje de procesos de compras realizados en los tiempos establecidos	No aparece	95%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.3. Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas.	Proceso Eficiencia	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.4. Tasa de accidentabilidad	Proceso Eficacia	2,5	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.5. Tasa de siniestralidad	Proceso Eficacia	22%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.6. Proporción de actividades no programadas realizadas	Proceso Eficacia	30%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.7. Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo	Producto Calidad	83%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7 Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.8. Porcentaje de acciones principales realizadas	Proceso Eficacia	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.8. Tasa de variación del tiempo promedio del trámite de Herencia Vacante	No aparece	20%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.9. Tasa de variación del tiempo promedio del trámite de Arriendo	No aparece	20%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.10. Porcentaje de activos registrados en el sistema	No aparece	80%	

División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.11. Porcentaje de reducción de costos de envío por correo en oficina de partes NC	No aparece	10%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	9. Gestión Presupuestaria	9.1. Informes de Ejecución Presupuestaria	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.1 Porcentaje de actividades comprometidas en los Sistemas del PMG cumplidas.	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.2. Porcentaje de informes enviados en el plazo a los Organismos técnicos validadores del PMG	Proceso Eficacia	100%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.1. Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División	Producto Eficacia	90%	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	Producto Eficacia	8,6	
División jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.2. Elaboración de Decretos, Resoluciones y Circulares.	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	Producto Eficacia	62%	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual	Proceso Eficacia	100%	
Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)	13. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1. Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT	13.1.2. Porcentaje de visitas al Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT por los usuarios de Internet con respecto al año anterior.	Producto Eficacia	3,15	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.2. Informes auditoría	14.2.2 Oportunidad en la emisión de cada Informe de Auditoría	Producto Eficacia	93%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.1. Planificación de Auditorías	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría	Producto Eficacia	100%	
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	14. Gestión de Auditoría	14.3. Seguimiento de Auditorías	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	Producto Eficacia	80%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.23. Porcentaje de usuarios/as encuestados/as en la Encuesta de Satisfacción de Usuarios/as que se declaran Muy conforme o Conforme con el servicio entregado.	No aparece	91%	
Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)	15. Gestión de Atención Usuarios	15.5. Atención a usuarios	15.5.24. Porcentaje de solicitudes de información referidas a la Ley de transparencia respondidas oportunamente	Proceso Eficacia	100%	
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.1. Difusión de acciones del Ministerio a través los medios de comunicación (prensa escrita, internet, TV, etc.).	17.1.1. Tasa de variación anual de apariciones del MBN en prensa escrita.	Producto Eficacia	100%	
Unidad de Producción y Comunicaciones	17. Gestión de Comunicaciones	17.2. Publicación de noticias del Ministerio a través del sitio web www.bienes.cl	17.2.1. Tasa de variación anual del Nº de noticias institucionales publicadas en la página web del MBN.	Producto Eficacia	100%	

5. Año 2011

División	Producto Estratégico	Subproducto Estratégico	Nombre Indicador	Ámbito de Medición	Meta 2011 (%)	Meta Efectiva Junio 2011
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.1. Gestión del Plan de Capacitación del MBN	8.1.1. Porcentaje de actividades de capacitación relacionadas directamente con los objetivos estratégicos del Ministerio de Bienes Nacionales	Producto Eficacia	No establecido	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.2. Gestión del Plan de Capacitación (2008 y 2010)	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	Proceso Eficacia	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.3. Gestión de Personal	8.3.1. Porcentaje de poblamiento del Sistema de Recursos Humanos	Proceso Eficacia	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.6. Porcentaje de compras realizadas respecto a las programadas	No aparece	90%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.6. Gestión de Compras	8.6.7. Porcentaje de uso de Convenio marco (compra por catálogo electrónico) Regiones	No aparece	100%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7. Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.6. Proporción de actividades no programadas realizadas	Proceso Eficacia	85%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.7. Gestión de Higiene y seguridad (PMG)	8.7.7. Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo	Producto Calidad	70%	
División Administrativa (DIVAD)	8. Apoyo a la Gestión	8.8. Gestión Informática (PMG)	8.8.3. Porcentaje de Proyectos Productivos ingresados por el Portal Web	Proceso Eficacia	2,50%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	9. Gestión Presupuestaria	9.1. Informes de Ejecución Presupuestaria	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	Proceso Eficacia	100%	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.1. Informes Trimestrales de Control de Gestión sobre el SIG, Convenios de desempeño Colectivo y PMG.	10.1.4. Implementación del sistema informático de Control de Gestión	Proceso Eficacia	No establecido	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	10. Control de Gestión	10.2. Control de Convenios	10.2.1. Diseño e implementación del sistema de Registro Único de Convenios (RUC)	Proceso Eficacia	No establecido	
División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)	11. Control de Gestión-Informática	11.1. Control de Procesos	11.1.1. Porcentaje requerimientos de mejora a Sistema Informático Da Vinci implementados	Proceso Eficacia	No establecido	
División Jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.1. Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División	Producto Eficacia	90%	
División Jurídica (DIJUR)	12. Gestión Jurídica	12.1. Informes jurídicos a clientes externos e internos	12.1.2. Promedio de N° de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	Producto Eficacia	7	

Anexo N° 7 Evolución de indicadores de Gestión Por División / Unidad

TABLA DE CONTENIDO

1.	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA (DIVAD).....	2
2.	DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO (DIPLAP).....	5
3.	DIVISIÓN JURÍDICA.....	6
4.	SECRETARÍA NACIONAL DE INFORMACIÓN TERRITORIAL	7
5.	UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	7
6.	UNIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	8
7.	UNIDAD INFORMÁTICA.....	11
8.	UNIDAD DE PRODUCCIÓN Y COMUNICACIONES	12

1. División Administrativa (DIVAD)

División Administrativa (DIVAD)				
2007	2008	2009	2010	2011
Depto. de Recursos Humanos				
8.1.1. Porcentaje de actividades de capacitación relacionadas directamente con los objetivos estratégicos del Ministerio de Bienes Nacionales				8.1.1. Porcentaje de actividades de capacitación relacionadas directamente con los objetivos estratégicos del Ministerio de Bienes Nacionales
8.1.2. Porcentaje de actividades de capacitación relacionadas directamente a los requerimientos de los otros sistemas de PMG del Ministerio de Bienes Nacionales				
8.1.3. Porcentaje de reuniones del Comité Bipartito de Capacitación relacionadas directamente con alguna de las etapas del ciclo de gestión de la capacitación.				
	8.2.1. Porcentaje de Participantes del Plan de Capacitación con Cursos aprobados	8.2.1. Porcentaje de Participantes del Plan de Capacitación con Cursos aprobados	8.2.1. Porcentaje de Participantes del Plan de Capacitación con Cursos aprobados	
	8.2.2. Porcentaje de funcionarios con derecho a capacitación que han participado en el PAC 2008	8.2.2. Porcentaje de funcionarios con derecho a capacitación que han participado en el PAC 2008	8.2.2. Porcentaje de funcionarios con derecho a capacitación que han participado en el PAC 2008	
	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes	8.2.3. Porcentaje de capacitaciones evaluadas como efectivas por las Jefaturas correspondientes
			8.3.1 Porcentaje de poblamiento del Sistema de Recursos Humanos	8.3.1 Porcentaje de poblamiento del Sistema de Recursos Humanos
8.4.1. Porcentaje de personal beneficiados por el Plan de prevención de riesgos y mejoramiento de ambientes laborales				
8.4.2. Porcentaje de reuniones realizadas (12, con un mínimo de 2/3 titulares)				

8.4.3. Porcentaje de funcionarios participantes en al menos una de las actividades de capacitación programadas				
8.4.4. Tasa de variación en tiempo de evacuación del edificio del nivel central.				
8.4.5. Porcentaje de gastos en ejecución de obras programadas.				
	8.7.2. Tasa de Siniestralidad (Total de días perdidos por accidentes del trabajo y enfermedades profesionales)			
		8.7.4. Tasa de Accidentabilidad (N° de accidentes del trabajo)	8.7.4. Tasa de Accidentabilidad (N° de accidentes del trabajo)	
		8.7.5. Tasa de Siniestralidad (N° de días perdidos por accidentes del trabajo)	8.7.5. Tasa de Siniestralidad (N° de días perdidos por accidentes del trabajo)	
Unidad de Finanzas				
	8.5.1. Porcentaje de funcionarios acreditados con Cursos de Contabilidad General de la Nación Niveles I y II			
		8.5.2. Tiempo de promedio de pago a proveedores.		
				8.5.3. Porcentaje de pago de proveedores por transferencia electrónica.
				8.5.4. Porcentaje de pago de Facturas con plazo menor a 30 días.
RRFF				
	8.6.1. Porcentaje de Solicitudes de Servicios Generales resueltas	8.6.1. Porcentaje de Solicitudes de Servicios Generales resueltas	8.6.1. Porcentaje de Solicitudes de Servicios Generales resueltas	
	8.6.2. Porcentaje de compras o contrataciones realizadas por excepción de la norma (Seguridad y Confianza)	8.6.2. Porcentaje de compras o contrataciones realizadas por excepción de la norma (Seguridad y Confianza)	8.6.2. Porcentaje de compras o contrataciones realizadas por excepción de la norma (Seguridad y Confianza)	
		8.6.3. Porcentaje de reclamos	8.6.3. Porcentaje de reclamos	
		8.6.4. Porcentaje de Procesos con tres o más ofertas	8.6.4. Porcentaje de Procesos con tres o más ofertas	

		8.6.5. Porcentaje de adquisiciones competitivas	8.6.5. Porcentaje de adquisiciones competitivas	
		8.6.6. Porcentaje de compras realizadas respecto a las programadas	8.6.6. Porcentaje de compras realizadas respecto a las programadas	8.6.6. Porcentaje de compras realizadas respecto a las programadas
		8.6.7. Porcentaje de uso de Convenio marco (compra por catalogo electrónico) Regiones	8.6.7. Porcentaje de uso de Convenio marco (compra por catalogo electrónico) Regiones	8.6.7. Porcentaje de uso de Convenio marco (compra por catalogo electrónico) Regiones
		8.6.8. Porcentaje de procesos de compras realizados en los tiempos establecidos	8.6.8. Porcentaje de procesos de compras realizados en los tiempos establecidos	
				8.6.9. Porcentaje de licitaciones realizados dentro del plazo estándar
				8.6.10. Porcentaje de unidades compradoras regionales analizadas en sus procesos de compra y contratación
	8.7.1. Tasa de Accidentabilidad (Nº de Funcionarios accidentados).			
	8.7.3. Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas.	8.7.3. Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas.	8.7.3. Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas.	
Encargada SHSYMAT				
		8.7.6. Proporción de actividades no programadas realizadas	8.7.6. Proporción de actividades no programadas realizadas	8.7.6. Proporción de actividades no programadas realizadas
		8.7.7. Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo	8.7.7. Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo	8.7.7. Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo
		8.7.8. Porcentaje de acciones principales realizadas	8.7.8. Porcentaje de acciones principales realizadas	
Unidad de Informática				
	8.8.1. Porcentaje de Centros de responsabilidad que miden por sistema sus indicadores de gestión.			
	8.8.2. Porcentaje de indicadores medidos oportunamente según frecuencia establecida			
	8.8.3. Porcentaje de Proyectos Productivos ingresados por el Portal Web			8.8.3. Porcentaje de Proyectos Productivos ingresados por el

				Portal Web
	8.8.4. Porcentaje de documentos generados con XML			
	8.8.5. Porcentaje de documentos del proceso piloto implementados en la nueva plataforma			
	8.8.6. Porcentaje de resoluciones firmadas electrónicamente			
	8.8.7. Porcentaje de fichas de protección social obtenidas por WEB Service			
			8.8.8. Tasa de variación del tiempo promedio del trámite de Herencia Vacante	
			8.8.9. Tasa de variación del tiempo promedio del trámite de Arriendo	
			8.8.10. Porcentaje de activos registrados en el sistema	
			8.8.11. Porcentaje de reducción de costos de envío por correo en oficina de partes NC	

2. División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)

División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP)				
2007	2008	2009	2010	2011
Departamento Presupuesto				
9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T	9.1.1. Porcentaje del Presupuesto ejecutado en el año T respecto al Presupuesto aprobado por el M. Hacienda para el año T
Unidad de Planificación y Control de Gestión				
	10.1.1. Porcentaje de actividades comprometidas en los Sistemas del PMG cumplidas.	10.1.1. Porcentaje de actividades comprometidas en los Sistemas del PMG cumplidas.	10.1.1. Porcentaje de actividades comprometidas en los Sistemas del PMG cumplidas.	
	10.1.2. Porcentaje de informes enviados en el plazo a los Organismos técnicos validadores del PMG	10.1.2. Porcentaje de informes enviados en el plazo a los Organismos técnicos validadores del PMG	10.1.2. Porcentaje de informes enviados en el plazo a los Organismos técnicos validadores del PMG	
10.1.3. Porcentaje de cumplimiento de proyectos				

				10.1.4. Implementación del sistema informático de Control de Gestión
10.1.5. Porcentaje de avance acumulativo en el cumplimiento de los Sistemas del PMG				
				10.2.1 Diseño e implementación del sistema de Registro Único de Convenios (RUC)
				11.1.1. Porcentaje requerimientos de mejora a Sistema Informático Da Vinci implementados

3. División Jurídica

División Jurídica (DIJUR)				
2007	2008	2009	2010	2011
División Jurídica				
12.1.1 Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División.	12.1.1 Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División.	12.1.1 Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División.	12.1.1 Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División.	12.1.1 Porcentaje de informes jurídicos confeccionados respecto de los solicitados a la División.
12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.	12.1.2. Promedio de Nº de días que demora la evacuación de informes asociados a la revisión o elaboración de contratos regulados por la Ley 19.886.
12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	12.2.1. Porcentaje de Decretos devueltos por Contraloría General de la República (incluidos los retirados directamente).	
		12.2.2. Tiempo promedio de despacho de decretos desde su ingreso a su envío a Gabinete		
		12.2.3. Porcentaje de decretos rechazados desde los Gabinetes		

4. Secretaría Nacional de Información Territorial

Secretaría Nacional de Información Territorial (SNIT)				
2007	2008	2009	2010	2011
SNIT				
13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual.	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual.	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual.	13.1.1. Porcentaje de fichas territoriales del MBN publicadas en catálogo Web del SNIT respecto a la meta anual.	
	13.1.2. Porcentaje de visitas al Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT por los usuarios de Internet con respecto al año anterior.	13.1.2. Porcentaje de visitas al Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT por los usuarios de Internet con respecto al año anterior.	13.1.2. Porcentaje de visitas al Catálogo Nacional de Información Territorial del SNIT por los usuarios de Internet con respecto al año anterior.	
13.1.3. Tasa de variación de fichas de metadatos de información territorial de instituciones estatales, publicadas en catálogo Web del SNIT.				

5. Unidad de Auditoría Interna

Unidad de Auditoría Interna (UAI)				
2007	2008	2009	2010	2011
Unidad de Auditoría Interna				
14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría.	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría.	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría.	14.1.1. Nivel de ejecución del Plan Anual de Auditoría.	
14.2.1. Cumplimiento de requerimientos extraordinarios de la autoridad (auditorías no programadas).	14.2.1. Cumplimiento de requerimientos extraordinarios de la autoridad (auditorías no programadas).			
	14.2.2 Oportunidad en la emisión de cada Informe de Auditoría.	14.2.2 Oportunidad en la emisión de cada Informe de Auditoría.	14.2.2 Oportunidad en la emisión de cada Informe de Auditoría.	
14.2.3. Exposiciones al riesgo significativas detectadas en Auditoría.				
14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	14.3.1. Recomendaciones de auditoría implementadas en el período actual, respecto al total de recomendaciones efectuadas en el período anterior	
14.4.1. Participación de personal clave de la institución en la				

formulación de la Matriz de Riesgos estratégica				
14.4.2. Procesos Institucionales considerados en la Matriz de Riesgos Estratégica				
14.4.3. Nivel de desagregación de los Procesos incluidos en la Matriz de Riesgos Estratégica				
	14.5.1. Oportunidad en la comunicación de la Programación de las Auditorías Institucionales			

6. Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana

Unidad de Atención a Usuarios y Participación Ciudadana (UAUPC)				
2007	2008	2009	2010	2011
SIAC				
15.1.1. Porcentaje de reclamos recibidos en " Buzones de Reclamos, Felicitaciones y Sugerencias" por el Servicio de Información Ciudadana, respondidos.				
15.1.2. Porcentaje de atenciones presenciales a hombres y mujeres, entregadas a través del Servicio de Información Ciudadana.				
15.2.1. Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico del Servicio de Información Ciudadana respondidas				
15.2.2. Porcentaje de reclamos respondidos por el Servicio de Atención de Usuarios antes de 72 hrs. de haber sido recibidos por correo electrónico.				
15.3.1. Número de felicitaciones recibidas por el Servicio de Información Ciudadana en el año T respecto al año T-1.				
15.4.1. Tasa de llamadas recibidas por la línea 800 desagregadas por género.				
	15.5.1 Porcentaje de encargados SIAC capacitados en tema Género y Atención de			

	Calidad sin Discriminación y Participación Ciudadana.			
	15.5.2. Porcentaje de Reuniones de coordinación para integrar los distintos PMG y desarrollar sinergias entre ellos.			
	15.5.3. Porcentaje de regiones con Plan de acciones de Mejoramiento continuo del Servicio de Información Ciudadana			
	15.5.4. Porcentaje de encargados SIAC capacitados en mejoramiento continuo informático			
	15.5.5. Porcentaje de encargados SIAC con asesoría periódica en diversas temáticas de su interés y requerimiento.			
	15.5.6. N° de cartillas difundidas a Municipios en Redes de Atención y a usuarios/as			
	15.5.7 Instructivo de la Subsecretaría a las Seremis que promueva mayor coordinación entre el área de Regularización y SIAC para incrementar la cantidad de público informado en los dispositivos de información instalados en el MBN			
	15.5.8. Propuesta de reforzamiento de perfiles de recursos humanos e Infraestructura en las nuevas Regiones, en aquellas que las requieran y N. Central para iniciar el proceso de Certificación Técnica (ISO) , con el objetivo de fortalecer la capacidad de respuesta a la demanda y mejorar el servicio.			
	15.5.9. Plan de Propuestas de Mejoramiento Continuo de soporte			

	informático para los distintos dispositivos que lo requieran que permita el mejoramiento continuo, presentado a las Autoridades del MBN			
	15.5.10. N° de Registros informatizados de atención presencial, consultas vía correo electrónico y vía Página Web mejorados			
	15.5.11. Porcentaje de OIRS del MBN con Carta de Derechos Ciudadanos 2008 mejorada con nuevos procedimientos			
	15.5.12. Porcentaje de Municipios en Red con Carta de Derechos Ciudadanos 2007.			
	15.5.13. Encuesta Nacional 2008 con evaluación de procedimientos comprometidos en la Carta de D° Ciudadanos 2007			
	15.5.14. Porcentaje de Regiones con Encuesta Regional de Satisfacción a Usuarios/as con un 70% de usuarios/as del Servicio de Atención que se declarará muy conforme o conforme con la atención recibida en el año 2008			
	15.5.15. Porcentaje de profesionalización del cargo de Encargados de Información Ciudadana			
	15.5.16. Porcentaje de Encargados SIAC capacitados con mejores técnicas de autocuidado, antiestrés género y atención de calidad a los usuarios			
	15.5.17. Porcentaje de Seminarios que abordan temática de género dirigido a reforzar las Redes de Atención con Municipios y otras Instituciones			

	Vinculadas			
	15.5.18 N° de Seminarios para fortalecer las redes de atención de calidad con Municipios y otras Instituciones Gubernamentales			
	15.5.19. N° de Diálogos Ciudadanos realizados con Dirigentes Sociales para reforzar las Redes de Atención con Municipios y otras Instituciones Vinculadas			
		15.5.20. N° de reclamos ciudadanos		
		15.5.21. Porcentaje de Nivel de satisfacción usuarios		
			15.5.23. Porcentaje de usuarios/as encuestados/as en la Encuesta de Satisfacción de Usuarios/as que se declaran Muy conforme o Conforme con el servicio entregado.	
			15.5.24. Porcentaje de solicitudes de información referidas a la Ley de transparencia respondidas oportunamente	

7. Unidad Informática

Unidad de Informática				
2007	2008	2009	2010	2011
Unidad Informática				
16.1.1. Porcentaje funcionarios con equipo "computacional adecuado" (Especificaciones técnicas mínimas, definidas por la UI, requeridas para operar los sistemas informáticos del MBN).				
16.1.2. Porcentaje de ejecución del presupuesto anual de proyectos de inversión del área informática.				

8. Unidad de Producción y Comunicaciones

Unidad de Producción y Comunicaciones				
2007	2008	2009	2010	2011
Unidad de Comunicaciones				
17.1.1. Tasa de variación anual de apariciones del MBN en prensa escrita.		17.1.1. Tasa de variación anual de apariciones del MBN en prensa escrita.	17.1.1. Tasa de variación anual de apariciones del MBN en prensa escrita.	
17.2.1. Tasa de variación anual del N° de noticias institucionales publicadas en la página web del MBN.		17.2.1. Tasa de variación anual del N° de noticias institucionales publicadas en la página web del MBN.	17.2.1. Tasa de variación anual del N° de noticias institucionales publicadas en la página web del MBN.	
17.2.2. Porcentaje de informes semanales sobre la agenda pública de cada SEREMI, enviados oportunamente, al Gabinete de la Ministra (Unidad de Producción y Comunicaciones) Nota: Para el cálculo de este indicador se considerarán los informes enviados desde mayo de 2006.				
Unidad de Producción y Comunicaciones				
	17.3.1. Porcentaje regiones con agendas con propuestas de actividades informadas oportunamente.			
	17.3.2. Porcentaje de regiones con actividades publicadas informadas oportunamente.			