



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE VIVIENDA
CONSTRUIDA EN EL SERVIU METROPOLITANO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

SARA STEFANÍA CISTERNAS PORRAS

**PROFESOR GUÍA
JUANITA GANA QUIROZ
INTEGRANTES DE LA COMISIÓN
OMAR CERDA INOSTROZA
JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2010**

RESÚMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: SARA STEFANÍA CISTERNAS PORRAS
FECHA: 10/05/010
PROF. GUIA: Sra. JUANITA GANA QUIROZ

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE VIVIENDA CONSTRUIDA (AVC)
EN EL SERVIU METROPOLITANO**

La actual política Urbano Habitacional de Mejoramiento de la Calidad e Integración Social tiene como principal objetivo disminuir las carencias habitacionales de vivienda de las familias más vulnerables del país.

En dicho marco, la nueva política habitacional se trazó como objetivo seguir disminuyendo el déficit habitacional y mejorando la calidad de las viviendas. Mejorando asimismo la focalización de recursos en los sectores vulnerables y también contribuir al equilibrio socio-espacial y calidad del entorno urbano.

El objetivo general del proyecto de tesis es realizar una propuesta de rediseño al programa de adquisición de subsidios “Adquisición de Vivienda Construida” que ejecuta el SERVIU Metropolitano; propuesta que contribuye alcanzar los objetivos de calidad, eficiencia y focalización establecidos por el MINVU. Los objetivos específicos del proyecto son: generar un diagnóstico del actual funcionamiento del proceso de asignación de subsidios, rediseñar los procesos aplicando la metodología propuesta por el profesor Oscar Barros en su libro “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”, evaluar el rediseño y detallar los procedimientos y tecnologías habilitantes que permitirán implantar el rediseño.

En relación al problema central, la metodología aplicada ha permitido reconocer que las situaciones consideradas problemáticas en la ejecución del programa Adquisición de Vivienda Construida en el SERVIU Metropolitano, es la carencia de procedimientos de control en las variables de anticipación de la demanda de subsidios, descoordinación en las prácticas de trabajo, canales de información y mantención consolidada de estado deficientes y la carencia de un soporte computacional adecuado en la ejecución de los subprocesos que definen el proceso. Estas son: “Preparación de la Operación”, Ingreso de Antecedentes”, “Evaluación de Antecedentes” y “Pago de subsidio”.

La aplicación de la propuesta de rediseño apunta a solucionar la problemática identificada y contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados por el MINVU y el SERVIU Metropolitano en materia del mejoramiento integral de su gestión.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermana, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias a ellos he podido culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis abuelitos, Heráclito e Isabel, por acogerme con amor en su hogar, por la infinita paciencia y entrega que han tenido conmigo.

A mis tíos, Silvio y Chelita, por su cariño, generosidad, preocupación y aliento.

A mis amigos, Karent Neilson, Andres Passalacqua, Georg Helfmann, Felipe Andrade y Drina Krstulovic, por su apoyo incondicional y cariño.

A mis profesores guía y co-guía, Juanita Gana y Omar Cerda, por su entrega y desinteresada ayuda.

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES GENERALES	6
2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO.....	8
2.1 Planteamiento.....	8
2.2 Justificación.....	8
2.3 Objetivo.....	9
2.3.1 Objetivo General.....	9
2.3.2 Objetivos Específicos	9
2.4 Alcances	9
2.5 Marco Teórico.....	10
2.6 Metodología	14
3. GESTIÓN PROGRAMA AVC.....	20
3.1 Marco Institucional de la Política Habitacional.....	20
3.2 Misión Institucional y Objetivos del MINVU	22
3.3 Misión Institucional de la SEREMI Metropolitana.....	23
3.4 Misión Institucional y Objetivos del SERVIU Metropolitan.....	23
3.5 Funciones de las EGIS.....	24
3.6 Programa FSV.....	25
3.7 Programa AVC	27
3.8 Proceso AVC en el SERVIU Metropolitan.....	34
3.9 Organización Proceso AVC en el SERVIU Metropolitan	38
4. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	43
5. ENTENDER LA SITUACIÓN ACTUAL	45
5.1 Modelar la Situación Actual.....	45
5.2 Validar y Medir.....	68
Diagnostico de la Situación Actual.....	68
6. REDISEÑAR.....	91
6.1 Dirección del Cambio	91
6.2 Seleccionar Tecnologías Habilitantes.....	98
6.3 Modelar y Evaluar Rediseño	99
6.3.1 Modelar Rediseño.....	99
6.3.2 Evaluación Rediseño	104
6.4 Detallar Rediseño.....	106
6.4.1 Detallar Procedimientos	106
6.4.2 Detallar Apoyo Computacional	115
7. RECOMENDACIONES FINALES.....	119

8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	124
9. ANEXOS.....	125

1. ANTECEDENTES GENERALES

La política Urbano Habitacional de Mejoramiento de la Calidad e Integración Social fue definida por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) en el año 2006 bajo el mandato de la Ex Presidenta Michelle Bachelet. Ésta constituye una respuesta al balance de fortalezas y debilidades de acceso a vivienda social de los años noventa.

Durante esa década se alcanzaron logros significativos inéditos en el país (reducción del déficit habitacional, mejora de la calidad y estándares de las viviendas y loteos y diversificación de programas); pero persistieron limitaciones de la focalización de los programas en los sectores pobres; el sistema de producción masiva de los Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU) generó crisis de calidad; y las nuevas políticas requerían enfrentar los problemas de segregación socio espacial de las ciudades y consolidar mejores grados de acceso de las familias más vulnerables a servicios urbanos y niveles adecuados de calidad de vida.

La nueva política habitacional definida el 2006, se trazó como objetivo continuar disminuyendo el déficit habitacional con una mejora sustantiva a la calidad de las viviendas, así como la focalización de los recursos a los sectores más vulnerables y el equilibrio socio-espacial y calidad del entorno urbano bajo el concepto de barrio. Además, la gestión de la calidad se transforma en el eje central de todos los procesos y productos, junto a la participación ciudadana y la articulación con distintos actores del mundo público y privado

Así, esta política busca articular en tres niveles de intervención, Vivienda, Barrio y Ciudad, el conjunto de procesos e inversiones sectoriales, asegurando con ello mejores viviendas, barrios integrados y ciudades sustentables y competitivas en un proceso de creciente participación ciudadana.

En el nivel de intervención en Vivienda el mundo privado cobra importancia. Principalmente las Entidades de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS) y las Constructoras que cumplen un rol en el diseño, construcción de los proyectos, así como, a la habilitación social de los postulantes. La participación de los postulantes, del sector privado y la conducción del Estado a través de su normativa, reglamentación y proceso, complejiza la gestión haciendo necesarios permanentes ajustes y mejoramientos.

Dentro de esta política, el programa habitacional de mayor importancia, dado el persistente déficit habitacional y la sostenida demanda de soluciones habitacionales, es el programa Fondo Solidario de Vivienda (FSV) que se origina en el año 2001 y, desde entonces, ha buscado generar una respuesta de calidad a la demanda habitacional incluyendo factores cualitativos que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos y familias.

Este programa está dividido en FSV título I que cubre las carencias habitacionales del 20% más vulnerable de la población (primer quintil bajo la línea de la pobreza, 8.500 puntos máximo en la Ficha de Protección Social¹). Y FSV título II que cubre las carencias habitacionales del 40% más vulnerable de la población (Segundo quintil bajo la línea de la pobreza, hasta 11.734 puntos en la Ficha de protección Social).

¹ FPS: Factor que mide la estratificación social, allegamiento, y necesidad habitacional.

El FSV ha recibido desde el año 2004 más del 50% del presupuesto anual de construcción o compra de viviendas, siendo el principal programa de focalización de la inversión gubernamental en vivienda, orientada a las familias vulnerables de los dos quintiles más pobres de la población del país.

Dentro del FSV nace el año 2002 en forma Piloto, el Programa adquisición de vivienda construida AVC, que contempla la asignación de subsidios para la adquisición de vivienda construida, usada o nueva, con recepción municipal definitiva. Este beneficio está dirigido para familias del primer y segundo quintil de vulnerabilidad.

La propuesta de rediseño que aborda la presente memoria se refiere al proceso de asignación de subsidios habitacionales ejecutados en la Región Metropolitana por el Programa AVC título I y II, solución habitacional enmarcada bajo el Programa FSV.

La tendencia en la asignación de subsidios por ítem AVC ha ido en aumento a lo largo de todo el país, especialmente en la Región Metropolitana que concentra desde el año 2006 hasta la fecha un 64 % de los subsidios otorgados por el MINVU.

Desde el año 2006 hasta el primer semestre del año 2009 se otorgaron un total de 26.179 subsidios AVC I y un total de 7016 subsidios por el programa AVC II. La inversión realizada por estos conceptos fue de 16 millones de UF.

Los organismos encargados de ejecutar los planes y programas habitacionales diseñados por el MINVU son los Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU) regionales. En este contexto, El SERVIU Metropolitano, alineado con la política habitacional del MINVU, en su afán de contribuir con el objetivo de mejorar la gestión de calidad en todos los procesos y productos estratégicos diseñados por el MINVU se propuso ejecutar eficaz y eficientemente todos sus procesos, especialmente los más críticos y que mayor ruido social han producido especialmente por los tiempos de espera.

De lo anterior es que se desprende la necesidad de un rediseño del proceso AVC, que dado su crecimiento y demanda ha generado una crisis en la eficiencia y oportunidad de entrega de sus productos y procesos.

2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

2.1 Planteamiento

Para detallar el planteamiento del proyecto se comienza con citar el título de la presente memoria “REDISEÑO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE VIVIENDA CONSTRUIDA (AVC) EN EL SERVIU METROPOLITANO”.

La memoria de título plantea realizar una propuesta de rediseño del Programa AVC título I y II en el SERVIU Metropolitano. Dicho proceso permite dar una solución habitacional a las familias más vulnerables socialmente, pertenecientes al primer y segundo quintil de vulnerabilidad socioeconómica.

Se identificará y analizará el proceso de negocio que está detrás del programa AVC, se estudiarán los subprocesos involucrados en el desarrollo del programa, así como, rutas críticas que pudiesen presentar el proceso, causa-efecto de problemas, riesgos y controles e indicadores de desempeño que permitan establecer la eficiencia, eficacia y calidad del proceso AVC.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual del programa AVC, se realizará las propuestas de rediseño del programa, siguiendo las líneas de acción del MINVU.

Para finalizar, se deben definir los requerimientos necesarios para la implementación del rediseño propuesto.

2.2 Justificación

El Programa FSV es el producto estratégico con mayor demanda dentro del ámbito de planificación y gestión de proyectos de vivienda del MINVU.

Las soluciones habitacionales que ofrece la modalidad Adquisición de Vivienda Construida del FSV, para las familias ubicadas en el primer y segundo quintil de vulnerabilidad, son cada vez más demandadas. Sólo en el año 2009 más del 50% de los subsidios programados por el MINVU, se asignaron a este programa. Se otorgaron 9.615.213 millones de U.F.

El Departamento Fondo Concursable pasó de recibir 500 a 2000 ingresos de postulaciones mensuales a finales del año 2008 y, desde enero hasta julio del 2009, se mantuvo esta cifra.

Como consecuencia de esta sobredemanda, el proceso que sustenta la aplicabilidad del programa AVC se vio sobrepasado, dejando en evidencia y confirmando la vulnerabilidad de todo el proceso, la incapacidad de adaptación del mismo ante eventos inesperados, las deficiencias operacionales y administrativas del programa, las limitaciones de los soportes informáticos y la pobreza de la normativa que regula el programa.

Se traduce la ineficiencia del proceso en una demora substancial en el pago de los subsidios habitacionales.

El costo social vinculado es alto. Por una parte, se dilatan las carencias habitacionales de las familias, incrementando el nivel de pobreza, riesgo social de las mismas, y promueve el aumento

del allegamiento. Por ejemplo, una solución inmediata para las familias y menos engorrosa constituye la invasión de terrenos deshabitados para conformar campamentos ilegales, proceso conocido como «las tomas de terreno». Situaciones indeseables para el Gobierno, ya que, fenómenos como el anterior son evidencia de una deficiente gestión gubernamental en políticas públicas para erradicar la pobreza y la exclusión social.

Los beneficios de una reingeniería del proceso que sustenta el programa FSV, modalidad AVC I y II, ejecutado por el SERVIU Metropolitano, contribuirá a disminuir el déficit habitacional de la Región Metropolitana, en particular de los sectores más vulnerables, que se sitúan bajo la línea de la pobreza. Hay que tomar en cuenta que el mayor déficit habitacional dentro del I y II quintil de ingresos se concentra en la Región Metropolitana sumando un requerimiento de 93.200 viviendas.

El impacto que ha tenido el programa AVC es considerable, en particular en la Región Metropolitana. Desde el año 2006 hasta finales del año 2009, se han otorgado un total país de 48.610 viviendas, de las cuales 24.306 corresponden a viviendas ubicadas en la Región Metropolitana. Así, esta región se adjudica el 50% de las soluciones habitacionales que atiende el programa AVC.

2.3 Objetivo

2.3.1 Objetivo General

Rediseñar el proceso de adjudicación de subsidios del Programa FSV del SERVIU Metropolitano, modalidad AVC, con el propósito de mejorar su nivel de calidad, eficiencia y contribuir a la oferta de una solución habitacional oportuna.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Definir el proyecto.
- Levantamiento de la situación actual, definiendo como opera el programa AVC.
- Modelar la situación actual.
- Validar y medir la situación actual.
- Rediseñar y modelar el proceso.
- Evaluar el rediseño y proponer tecnologías habilitantes.

2.4 Alcances

El proyecto de tesis promete cumplir con el objetivo general y con los objetivos específicos presentados anteriormente.

La implementación del rediseño y de posibles soportes computacionales no será abordada en este trabajo de título.

2.5 Marco Teórico

Para alcanzar el objetivo que propone el proyecto de memoria es necesario un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Rediseño de Negocios Mediante el Uso de Patrones

El rediseño de procesos consiste en tomar las actividades de un proceso en su totalidad y someterlas a un cambio fundamental, el cual habitualmente implica un uso intensivo de Tecnologías de la Información, que garantice un desempeño claramente mejorado del mismo.

En cualquier organización hay un número pequeño de procesos (entre 7 y 15) y cada uno de ellos, además de tener una arquitectura o estructura común que comparte con los otros, es muy parecido en su esencia en diferentes contextos. Así, se ha demostrado que distintos procesos de negocios, corresponden a instancias de una estructura o arquitectura común—con actividades y relaciones del mismo tipo- a esta estructura común se le denomina “patrón de proceso”.

Los patrones de procesos ofrecen un método novedoso y eficiente para mejorar los procesos de una empresa, sin tener que empezar de cero, aprovechando la experiencia y mejores prácticas de muchas organizaciones, sintetizada en patrones.

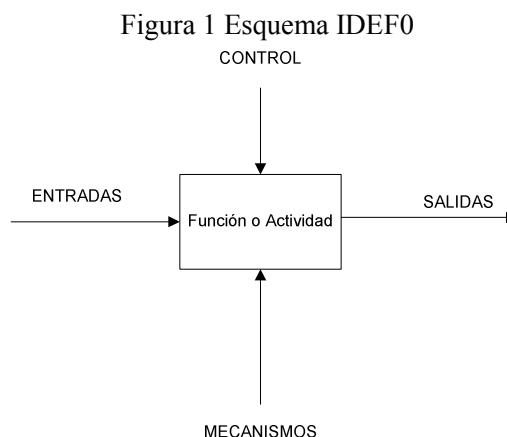
Para efecto de definir patrones de procesos en cualquier organización de una manera ordenada, partimos de una clasificación propuesta por el Doctor Oscar Barros que los agrupa en cuatro grandes macro procesos. La idea de un macro proceso es que agrega varios procesos interrelacionados que en algunos casos podrían tomarse en conjunto, pero que, en otros, pueden abordarse en forma independiente. Los macro procesos son:

1. Macro proceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio.
2. Macro proceso de Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
3. Macro proceso de Planificación del Negocio.
4. Macro proceso de apoyo: Ciclo de vida de un recurso.

El Macro proceso que se trabajará será el de “Gestión, producción y provisión del servicio”, donde el proceso será el programa FSV, modalidad Adquisición de Vivienda Construida en el SERVIU Metropolitano.

Para la representación gráfica del proceso, se identificarán las actividades del proceso y de los flujos que las ligan. Esta representación de flujo tiene una larga historia en trabajos que precedieron el rediseño de procesos. Así, por mucho tiempo, se han confeccionado diagramas de flujo que modelan los procedimientos. En ellos se explicitan las actividades participantes, los documentos que fluyen y la lógica que determina el flujo. Asimismo, en desarrollo de Sistemas de Información se han utilizado diagramas que identifican componentes y flujos —computarizados o no— entre ellos; por ejemplo, diagramas de actividades y de flujos de datos. Una propuesta reciente, denominada UML (*Unified Modeling Language*), ha tratado de estandarizar los métodos de representación asociados a Sistemas de Información y desarrollo de software, proponiendo tanto métodos de modelamiento estático como dinámico.

Concretamente, se distinguirán los elementos que se presentan a continuación:



Fuente: Libro “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”

Las Entradas representan los insumos materiales o de información que una Actividad necesita para poder producir sus Salidas, que son productos físicos o de información resultado del manejo interno de la Actividad.

El Control son las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una Actividad debe respetar al realizar su trabajo.

Los Mecanismos son todos los elementos relevantes que requiere la actividad, no insumidos en su trabajo, para poder generar las Salidas.

Usando este método, un proceso se modela como una secuencia de actividades ligadas por los diferentes flujos definidos. Vale decir, se subentiende que las Salidas de una Actividad son Entradas a otra y que el Control puede ser generado en una actividad previa.

Se comenzará modelando los procesos ocupando el método IDEF0. Este consiste en ir entregando gradualmente el detalle de un proceso, empezando con un nivel cero, en el cual él es una sola gran actividad con sus correspondientes flujos. En un segundo nivel, esta actividad se descompone en un número pequeño –menos de 10– de sub-actividades que detallan los componentes que participan en el proceso. Si es necesario, cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse para entregar más detalle y así, sucesivamente, hasta llegar al nivel apropiado.

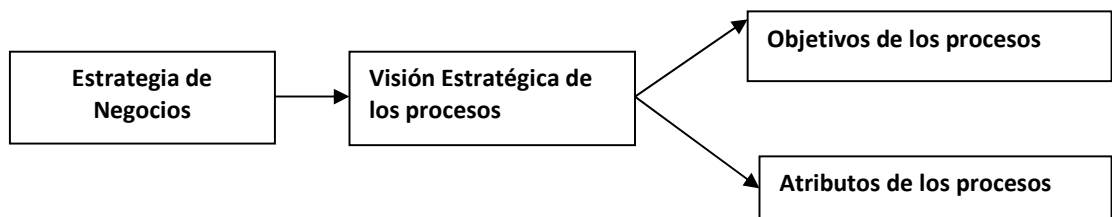
La presente memoria de título se abordará con la metodología de Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones que tiene como base la propuesta realizada por Barros (1994).

La Metodología para abordar un rediseño de procesos es la que se muestra a continuación:

a) Definición del proyecto

Este Subproceso pretende establecer con precisión cuáles son los procesos que deben ser rediseñados y los objetivos específicos que se tienen al enfrentar el rediseño. Como primera instancia se debe establecer el objetivo del rediseño. Este se obtiene a partir de los objetivos de los procesos que a su vez se obtienen como muestra el esquema a continuación:

Figura 2: Esquema Representativo Definición del proyecto



Fuente: Reingeniería de Procesos por Barros (2000)

Es decir, con la Estrategia de Negocios de la Organización se obtiene la Visión estratégica de los procesos; a partir de ésta se obtienen los objetivos de los procesos y atributos de los mismos.

b) Entender la Situación Actual

En esta etapa se estudia el proceso que se rediseñará. Se entenderá la lógica del mismo identificando los actores que participan en el proceso y las actividades que realizan.

i) Modelar la Situación Actual

Consiste en la aplicación de una técnica formal de representación del proceso. En esta etapa también se abstraen las características más relevantes de los procesos elegidos.

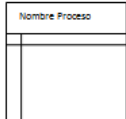





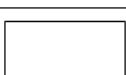
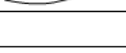
Los principales motivos para modelar la situación actual, son identificar, documentar y comunicar las actividades principales, comprender las interrelaciones de estas actividades, identificar las actividades que aportan y las que no aportan valor y así establecer que actividades deben ser mejoradas. (Varas 2005)

Para la modelación se utilizarán diferentes enfoques metodológicos, entre los cuales se encuentran:

IDEFx: Su propósito es proveer una estructura comprensiva y flexible para describir, analizar y evaluar prácticas de negocio, permite identificar las actividades que aportan y no valor, y genera buenas prácticas de recolección de antecedentes, análisis, diseño y estructuración de actividades.

Modelo de Roles: Considera Roles y actividades que los unen; además toma en cuenta el flujo de actividades, papeles y otros en una sola representación. A continuación se detalla en la figura 3 la simbología del modelo de roles

Figura 3 Simbología utilizada en Modelo de Roles

Simbología utilizada en Modelo de Roles	
	Simboliza la presencia de un proceso y la existencia de un actor que cumple un rol
	Corresponde a un proceso que lleva a cabo el actor correspondiente
	Corresponde a un proceso predefinido
	Simboliza una decisión
	Simboliza varias decisiones
	Corresponde al almacenamiento de datos
	Simboliza un documento generado por el actor correspondiente
	Corresponde al flujo de información o documentos

Fuente: Elaboración propia en base a metodología Modelo de Roles

ii) Validar y Medir

En esta etapa se verifica que los modelos representados se ajusten a la realidad, para esto se debe realizar esta validación con los funcionarios involucrados.

c) Rediseñar

En esta fase se establecen los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y se detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Se subdividen en:

- i) Establecer dirección de cambio
- ii) Seleccionar tecnologías habilitantes
- iii) Modelar y evaluar rediseño
- iv) Detallar y probar rediseño

- d) Implementar

Aquí se llevan a la práctica los procesos especificados en el punto anterior:

- i) Construir software
- ii) Implementar software
- iii) Implementar procesos

2.6 Metodología

a) Definición del Proyecto

Aquí, la idea fundamental es la de elegir y priorizar aquellos procesos que generen una mayor contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos del MINVU y del SERVIU Metropolitano.

- i) Establecer objetivo del rediseño.

Para establecer el objetivo del rediseño del Programa AVC, se analizó la misión y objetivos estratégicos del MINVU y SERVIU Metropolitano. Del análisis anterior se deriva el objetivo y los atributos del proceso AVC.

Los objetivos del rediseño se definirán en dos ámbitos: calidad y eficiencia del Proceso AVC.

Con respecto a la Calidad

Para evaluar la calidad de del proceso nos ceñiremos a las recomendaciones que nos proporciona la metodología de Oscar Barros.

1.-La calidad de un proceso se refleja, en primer lugar, en la definición de variables asociadas a los objetivos de los procesos, los valores esperados para éstos y la brecha entre ellos y los valores actuales del proceso.

2.-Otro aspecto de la calidad tiene que ver con el grado de formalizaciones del proceso en cuanto a la existencia de procedimientos, reglas, rutinas y otras prácticas de trabajo bien documentadas y definidas.

3.-La bondad de las prácticas de trabajo es otro factor determinante, lo cual está relacionado con los resultados que ellas generan; por ejemplo, grado de coordinación que se verifica entre actividades del proceso, expedición del flujo de trabajo entre actividades, grado de control existente sobre el flujo y, más importante que todo, la calidad de servicio al cliente.

4.-Por último, la calidad del proceso está también relacionada con sistemas de apoyo al mismo, los cuáles proveen la información que requieren las actividades del proceso, para realizar su trabajo.

Con respecto a la Eficiencia

Un aspecto fundamental para evaluar que la ejecución del proceso sea eficiente, es tener control sobre los tiempos en cada una de las actividades y verificar que los tiempos se ajusten a la normativa que rige el proceso. Lo anterior sirve para tratar de reducir costos por aumento de la productividad.

Con respecto a la Definición de los Atributos del Proceso

Los atributos del proceso deben estar relacionados con una serie de aspectos que se proponen a continuación.

1. Prácticas de trabajo

Cada una de las actividades involucradas en el proceso deben caracterizarse por entregar la práctica específica de trabajo que se propone para realizarla. Se espera entonces, dependiendo de la actividad que al menos exista una descripción general de lo que se espera de la actividad, quedando los detalles al criterio de la persona que la ejecuta.

2. Coordinación entre actividades

Existen actividades dentro del proceso cuya misión es coordinar, es decir, tienen que ver con asegurar que los requerimientos por bienes y/o servicios se satisfagan con los recursos disponibles. La coordinación se ejerce por medio de adecuadas prácticas de trabajo y también por medio de los flujos, particularmente aquellos que tienen que ver con secuencia, vale decir, que una actividad no puede ocurrir antes que otra. Esto se logra mediante mensajes de requerimientos entre actividades y la existencia de una base de datos centralizada.

La primera explicita una actividad subsecuente que una precedente ha realizado su trabajo y que debe o puede realizar su tarea. La segunda asegura que la situación de procesamiento de cualquier requerimiento es conocida en todo momento-y, posiblemente en línea- por todo el que participa en el proceso y, en particular, por el que tiene que actuar en una fase del mismo.

3. Asignación de responsabilidades

Aquí se tiene que evaluar que perspectiva abordar al momento de asignar responsabilidades a las distintas personas que participan en el proceso. La primera perspectiva es la de asignación múltiple de tareas dentro de un proceso a una sola persona, esto evita la rutina, aumenta la motivación, favorece el servicio al cliente-por menor disgregación de responsabilidades- y facilita el funcionamiento por proceso. Sin embargo hay situaciones en que, por razones de volumen y de necesidad de alta eficiencia operativa, la balanza puede inclinarse a favor de la especialización extrema.

Por lo tanto, el balance entre riqueza de la tarea versus especialización hay que resolverlo caso a caso.

4. Apoyo computacional

Permite tener un apoyo genérico a todas las actividades. Esto se logra a través de una Mantención Estado Centralizada (movilidad y almacenamiento de datos), en uno o varios servidores, que provee toda la información-a partir tanto de base de datos tradicionales, como base de datos documentales tipo *workflow* o *groupware* y otras-necesaria para la realización de ellas.

ii) Definir ámbito de proceso a rediseñar.

Para definir el ámbito del proceso a rediseñar se seleccionaron los procesos que deben ser rediseñados y se aseguró que constituyeran una unidad lógica que debe ser enfrentada en forma integral, delimitando con esto el trabajo por realizar, para cumplir con los objetivos que se desprenden en (i).

El criterio más importante es elegir el o los procesos de más alto impacto en los objetivos establecidos en el punto anterior y, por lo mismo, de mayor importancia para la visión estratégica de los procesos del MINVU.

Para asegurar que los procesos seleccionados constituyen una unidad lógica y para llegar a establecer el impacto, se sostuvo reuniones con la jefatura del Departamento Fondo Concursable -departamento del SERVIU Metropolitano, encargado de administrar el Programa AVC en la Región Metropolitana- y con la División de Políticas Habitacionales del MINVU, encargada de diseñar los programas de vivienda.

Como en (i), se establecen los objetivos específicos de los procesos, hay que iterar, verificando que sus objetivos realmente satisfagan la visión estratégica y si no, cambiar el ámbito.

iii) Establecer si hacer estudio de la situación actual.

Para establecer si hacer estudio de la Situación Actual, se debe evaluar cuán lejanos están los procesos por rediseñar de los patrones existentes, mencionados en el Marco Teórico. Al haber gran diferencia se procede directamente a Rediseñar. En caso contrario se va a Entender la situación actual.

Para analizar la situación actual se deben establecer entrevistas con todos los actores involucrados en el proceso y se complementó con el estudio del texto actualizado del Decreto Supremo N° 174, (V. y U.), de 2005, que reglamenta y norma el funcionamiento del programa habitacional AVC.

b) Entender la Situación Actual

i) Modelar la Situación Actual

El procedimiento de modelamiento consiste en tomar el patrón de comparación- mencionados en el Marco Teórico- e identificar en la situación actual la existencia de cada una de las actividades prescritas por el mismo y documentar la manera en que están hoy día implementadas. Esto puede

requerir la descomposición de las actividades del patrón de referencia para poder entregar el detalle encontrado.

El patrón de comparación que se utilizó para modelar el proceso AVC, es el Macroproceso “Gestión, producción y provisión bien o servicio”, propuesto por la metodología “Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones” de Oscar Barros.

Para documentar cada una de las actividades existentes en el proceso AVC, primero se eligió representarlas en Diagramas de Roles, para luego detallarlas en Cuadros, construidos para tales efectos.

ii) Validar y Medir

Tal como se mencionó en el Marco Teórico, después de modelar la situación actual se debe validar los modelos realizados y la documentación correspondiente de cada una de las Subprocesos que conforman el proceso general AVC.

El modelo realizado para las cuatro Subprocesos del proceso AVC, en el SERVIU Metropolitano, debe ser validado por todas las unidades que participan en el control y ejecución del mismo.

A continuación se debe medir el desempeño actual del proceso AVC en el SERVIU Metropolitano en el cumplimiento de los objetivos explicitados en (a) con respecto a la calidad y eficiencia del proceso.

c) Rediseñar

i) Establecer Dirección del Cambio

Se entiende como dirección de cambio a un conjunto de ideas que establecen la diferencia entre lo actualmente existente y el rediseño propuesto.

Los elementos que deben detallarse al rediseñar, según la metodología Rediseño de Procesos Mediante el uso de Patrones son los siguientes:

1. Mantenimiento consolidado del estado del proceso

Esta característica de los patrones de procesos implica una decisión-avalada en la experiencia- de llevar la variable integración de datos a un nivel alto, justificada en la facilitación de la coordinación entre actividades de un proceso. En efecto, el mecanismo más simple de coordinación es que todas las actividades del proceso Asignación de Vivienda Construida tengan conocimiento de lo que pasa en el resto del proceso, para así actuar en función del conjunto y no individualmente. Existe una opción factible, cuál es tomar los sistemas existentes e integrarlos con la tecnología middleware.

2. Existencia de actividades que implementan la idea de anticipación

El objetivo de esta variable es establecer futuros requerimientos que deberá satisfacer el proceso y a crear las condiciones para atenderlos satisfactoriamente, lo cual es la esencia de la anticipación.

Los mecanismos específicos en juego para tener éxito en esto son la mantención consolidada de estado, la planificación-que incluye técnicas de proyección, de asignación de recursos y de programación para adelantarse a futuros requerimientos-; y la colaboración que se efectúa por medio de los flujos entre actividades.

Es necesario agregar actividades que anticipen los futuros requerimientos principalmente en la Subproceso Ingreso de antecedentes, Evaluación de Antecedentes, Autorización Pago de Subsidios y Emisión Cheque al Beneficiario.

3. Integración de procesos conexos

Esta variable sume que los beneficios provenientes de la coordinación entre procesos, pagarán con creces el costo de coordinar.

4. Prácticas de trabajo

La dirección de cambio en la mayoría de los patrones de proceso y en particular al que se hace referencia como punto de partida en el presente trabajo de tesis-Gestión, producción y provisión bien o servicio-; es hacia la formalización de tales prácticas por medio de reglas, procedimientos o rutinas, en general, ya que las variables anteriores de mantención de estado, anticipación e integración de procesos apuntan a mecanismos formales de coordinación entre actividades, lo cual hace necesario tener prácticas bien definidas.

Para todas las Subprocesos del Proceso AVC es necesario formalizar y establecer procedimientos de trabajo.

5. Coordinación entre actividades

La coordinación ha estado presente en todas las variables anteriores, por lo cual ella es resultado de las decisiones que uno tome respecto de tales variables.

6. Asignación de responsabilidades

Uno de los aspectos fundamentales de esta asignación, que tiene que ver con la dirección de cambio, es el grado de descentralización de las actividades que se ejercerá en la organización y sobre todo los procesos en particular, con opciones que van desde una estructura tradicional con mucha intervención de ejecutivos funcionales, que participan en múltiples autorizaciones, hasta una estructura descentralizada con total autonomía para las unidades que operan los procesos.

7. Apoyo computacional

El apoyo computacional es un resultado de las decisiones tomadas respecto de las variables anteriores. Así mantención consolidada de estado determina la infraestructura de datos que se requiere, Practicas de trabajo establece rutinas que usarán los datos anteriores y las partes de éstas que eventualmente pueden ser computarizadas, y Asignación de responsabilidades da orientación respecto de los sistemas que serán propios de la empresa y aquellos que serán asumidos por otros.

Lo que queda por hacer es evaluar diversas tecnologías para implementar el apoyo computacional y afinar las rutinas de trabajo en función de la seleccionada.

8. Relaciones entre variables

El orden en que se atacan en el rediseño va desde las variables que determinan la estructura del nuevo proceso-Asignación de responsabilidades, Integración de procesos conexos y Anticipación-, por medio de establecer aspectos clave, como grado de descentralización de las decisiones, tipo relación con los clientes, grado de integración con otros procesos y mecanismos de anticipación a usar; pasando por aspectos globales de diseño que afectan el conjunto del proceso-Mantención consolidada de estado y Coordinación- que dependen de la estructura previamente establecida y determinan el grado de coordinación que se ejercerá y el rol de la información de estado en ello; llegando por último a los detalles del proceso-Prácticas de trabajo y Apoyo computacional-expresados por medio de procedimientos y rutinas realizadas por personas y sistemas computacionales de apoyo.

ii) Seleccionar tecnologías habilitantes

Consiste en buscar y evaluar las tecnologías que harán factible el cambio definido en (i). En particular se debe seleccionar las tecnologías habilitantes de acuerdo a los criterios asociados al uso de herramientas computacionales, contemplados en la metodología propuesta.

Los criterios son los siguientes:

1. Planificación, Gestión y Seguimiento del Proceso
2. Facilidad de uso e implementación
3. Nivel de compatibilidad
4. Nivel de inversión requerido

iii) Modelar y Evaluar Rediseño

Se presentará el modelo del rediseño a través de la diagramación IDEF0. Donde se encuentran agregados los cambios más importantes expresados en la dirección de cambio.

Para evaluar el rediseño, se analizará el cumplimiento de los objetivos del mismo. Se debe revisar la visión estratégica de los procesos por rediseñar. Además de considerar los valores actuales asociados a los procesos y los valores que tomarían al implementarse el rediseño.

iv) Detallar Rediseño

La herramienta implementada para detallar los procedimientos propuestos por el rediseño es el de Diagramas de Modelo de Roles.

Para modelar los subprocesos descritos anteriormente, es necesario descomponer el proceso y analizar en un conjunto de subprocesos o áreas de interés que representan actividades desempeñadas por una estructura de objetos que colaboran entre sí. Cada una de estas estructuras es descrita mediante un modelo de roles.

Un modelo de roles describe los objetos que participan en una actividad y las interacciones entre ellos; contiene un conjunto de roles, de modo que todos los objetos que ocupan una misma posición en la estructura son representados por un rol.

Un rol describe el comportamiento de un objeto en el contexto de una actividad.

Se complementa los diagramas con tablas que especifican:

- Nombre de la actividad
- Descripción de la actividad
- Objetivo de la actividad y,
- Unidades o departamentos responsables de realizar la actividad

d) Implementar Rediseño

Este punto no se abordará en la memoria de título.

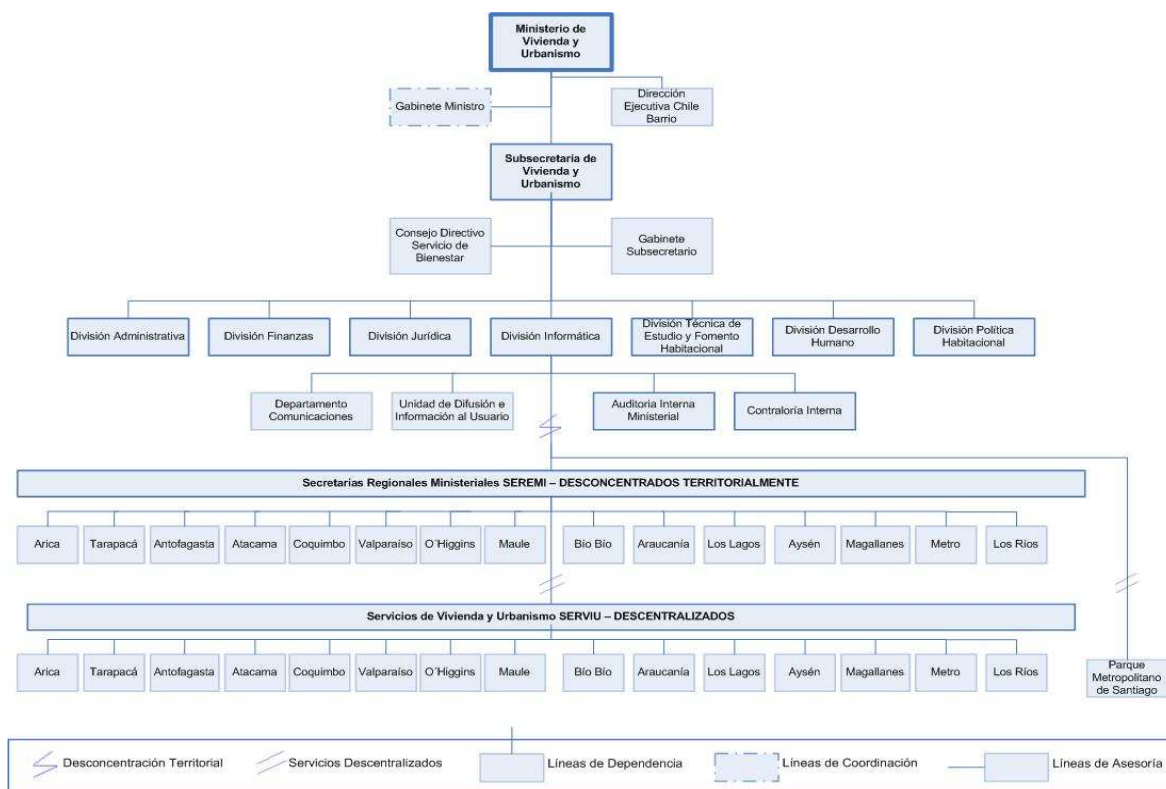
3. GESTIÓN PROGRAMA AVC

3.1 Marco Institucional de la Política Habitacional

En el presente capítulo se describe la relación existente entre las instituciones responsables de diseñar, ejecutar y monitorear los planes y programas planteados por la nueva política habitacional.

Se describe también la misión institucional y objetivos estratégicos del MINVU, SERVIU Metropolitano y SEREMI Metropolitana.

Figura 4 Organigrama MINVU



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

En materia institucional, la función de formulación y supervigilancia de las políticas nacionales en materia habitacional y urbanística recae en el MINVU.

En la estructura jerárquica del MINVU, las labores de planificación, coordinación y control están a cargo del ministerio y en cada región esto se realiza a través de las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI), institución desconcentrada del ministerio.

A su vez, la función ejecutora de las políticas, planes y programas que disponga desarrollar el MINVU corresponde a los SERVIU. Estos son instituciones autónomas del Estado, sucesores legales de las Corporaciones de Servicios Habitacionales, que se relacionan con el gobierno a través del MINVU.

Los SERVIU como organismos autónomos responden directamente a las SEREMI correspondientes, no obstante al mismo tiempo se relaciona con las distintas divisiones de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

De esta forma, mientras el MINVU diseña modalidades de subsidio de vivienda, son los SERVIU regionales los llamados a ejecutarlas. Cabe mencionar que cada región tiene autonomía para organizar su gestión de la forma más conveniente, por lo que no hay estándares de organización, coordinación y ejecución.

El diseño y seguimiento operativo de las políticas habitacionales del estado tienen lugar de manera preponderante en la División de Política Habitacional (DPH) del MINVU, el cual se encuentra organizado en equipos multidisciplinarios los cuales se encargan para cada uno de los programas de monitorear la distribución de los fondos por regiones, controlar el cumplimiento de las metas, y transferir la información a los equipos regionales.

Cabe señalar también, que la nueva Política Habitacional impulsada por la Ex Presidenta Michelle Bachelet requiere del apoyo fundamental de las EGIS en la gestión de cada proyecto habitacional, tanto para la detección y ordenamiento de la demanda, como también para la generación de nuevas capacidades sociales al interior de la comunidad que permitan conformar barrios más sustentables.

3.2 Misión Institucional y Objetivos del MINVU

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

Objetivos Estratégicos	
N°	Descripción
1	Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.
2	Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.
3	Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en infraestructura para la conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social.
4	Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 Subprocesos del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.
5	Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.
6	Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio.

3.3 Misión Institucional de la SEREMI Metropolitana

Misión Institucional
<p>La SEREMI Metropolitana tiene como misión concretar la política nacional de vivienda y urbanismo en su área territorial, para lo cual realiza actividades de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha política.</p> <p>Además, debe velar por el estricto cumplimiento por parte de los SERVIUS, en sus respectivas jurisdicciones, de todos los planes, normas e instrucciones impartidas por el MINVU y especialmente, que sus inversiones se ajusten estrictamente a los presupuestos aprobados para cada uno de ellos.</p>

3.4 Misión Institucional y Objetivos del SERVIU Metropolitano

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

Objetivos Estratégicos	
N°	Descripción
1	Ejecutar eficientemente los Programas Habitacionales, aprobados por el MINVU, para disminuir el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración social de los habitantes de la Región Metropolitana.
2	Ejecutar eficientemente el Programa de Recuperación de Barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades, de la Región Metropolitana
3	Ejecutar eficientemente los Programas y Proyectos de Desarrollo Urbano aprobados por el MINVU, que promueven el desarrollo de las ciudades, aseguran su planificación, aumentan la inversión en infraestructura para la conectividad y los espacios públicos que fomentan la integración social en la Región Metropolitana
4	Ejecutar eficientemente programas y proyectos que mejoran la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudades, en la Región Metropolitana, fortaleciendo las siguientes Subprocesos del proceso de gestión de calidad: organización de la demanda, preparación y evaluación de proyectos, la supervisión técnica y la habilitación social

5	Realizar una adecuada y oportuna información a los(as) ciudadanos(as), fortaleciendo los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en viviendas, barrios y ciudades de la Región Metropolitana
6	Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios (as) con el logro de la misión y de los objetivos Institucionales, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de sus competencias, en el mejoramiento continuo de los procesos y del ambiente de trabajo, y en el uso eficiente de los recursos físicos, tecnológicos y financieros del Servicio

3.5 Funciones de las EGIS

Son las encargadas de ejecutar las siguientes actividades:

- a) Organizar la demanda habitacional, en la cual estarán comprendidas las siguientes actividades.
 - Informar y asesorar a cada postulante respecto de la elección y adquisición de una solución habitacional que cumpla con los requisitos exigidos por el programa regulado por el reglamento contenido en el Decreto Supremo N° 174 (V y U).
 - Velar porque cada uno de los postulantes cumpla con los requisitos reglamentarios para acceder al subsidio habitacional.
 - Velar por el cumplimiento del plan de ahorro individual.

- b) Otorgar asesoría para la adquisición de viviendas construidas.
 - Prestando apoyo en la búsqueda, identificación, selección y adquisición de un inmueble, que incluye, entre otras, las siguientes actividades:
 - Calificar técnicamente y tasar la vivienda de acuerdo a la reglamentación vigente, si correspondiere.
 - Efectuar el estudio de títulos del inmueble.
 - Preparar y/o revisar el contrato de promesa de compraventa.
 - Realizar las gestiones necesarias para la tramitación y otorgamiento del financiamiento complementario, si procediere.

- c) Diseñar y ejecutar el Plan de Habilitación Social

En resumen, dependiendo de la tipología del proyecto, las funciones que deberá asumir la EGIS serán:

Para proyectos de construcción de viviendas:

- Organización de la demanda habitacional.
- Diseño y elaboración de proyectos de arquitectura e ingeniería.
- Diseño y Ejecución del Plan de Habilitación Social.
- Contratación de las Obras.

Para proyectos de adquisición de viviendas construidas:

- Organización de la demanda habitacional.
- Asesoría para la adquisición de viviendas construidas.
- Diseño y Ejecución del Plan de Habilitación Social

3.6 Programa FSV

El Programa FSV está normado y regulado por el Decreto Supremo D.S.174 creado el año 2005 y actualizado el año 2009.

El FSV permite una diversidad de soluciones habitacionales, tales como:

a) Proyectos de Construcción, incluyen:

- Construcción en Nuevos Terrenos.
- Densificación Predial en áreas urbanas.
- Construcción en Sitio del Residente.
- Alteración o reparación de inmuebles.
- Construcción Colectiva en Zonas Rurales

b) Proyectos de Adquisición:

- Adquisición de Viviendas Construidas Nuevas².
- Adquisición de Viviendas Construidas Existentes³.

Las características y /o requisitos para postular al programa FSV título I y II se muestran a continuación en el Cuadro 1.

² Vivienda Nueva: Vivienda construida cuya recepción definitiva por la Dirección de Obras Municipales correspondiente se haya efectuado con menos de dos años de anterioridad a la fecha de su ingreso al Banco de Proyectos.

³ Vivienda Existente: Vivienda construida cuya recepción definitiva por la Dirección de Obras Municipales correspondiente se haya efectuado con dos o más años de anterioridad a la fecha de su ingreso al Banco de Proyectos.

Cuadro 1 Requisitos para postular al Programa Fondo Solidario de Vivienda I y II

Requisitos para postular al Programa Fondo Solidario de Vivienda	
Familia No Unipersonal	Familia Unipersonal
Ser jefe o jefa de hogar, el cónyuge o conviviente, identificado como tal en la Ficha de Protección Social (FPS, ex CAS)	Tener más de 60 años
Tener 18 años cumplidos	Las personas con discapacidad que acrediten tal condición mediante certificado expedido por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez
Cumplir con el ahorro que pide el Programa	Las personas que postulan a Proyectos de Construcción Colectiva en Zonas Rurales
Tener su Ficha de Protección Social (FPS, ex CAS) al día, con un puntaje que lo ubique entre las familias más vulnerables con carencias habitacionales, y le permita postular al Programa.	Acreditar origen Indígena de acuerdo a la Ley N° 19.253
No ser propietario de una vivienda y no haber recibido un subsidio o solución habitacional con anterioridad.	Las personas reconocidas como víctimas en el Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, designada por D.S. N°1.040, de Interior, 2004
Si se va a postular en forma colectiva, la familia debe pertenecer a un Comité de Vivienda.	Las personas en condición de viudez, acreditada con certificado de defunción del cónyuge.

Fuente: Decreto Supremo N°174 (V y U), 2005

Producto del persistente déficit habitacional y la mayor demanda de soluciones habitacionales ofrecidas por este programa, la cantidad de subsidios otorgados por el programa FSV aumenta año tras año.

A continuación se muestra en el cuadro 2 el número de subsidios otorgados en el período 2002-2009 además de la inversión comprometida.

Se muestra además en la figura 1 la evolución histórica asociada a los subsidios otorgados por el programa FSV título I y II.

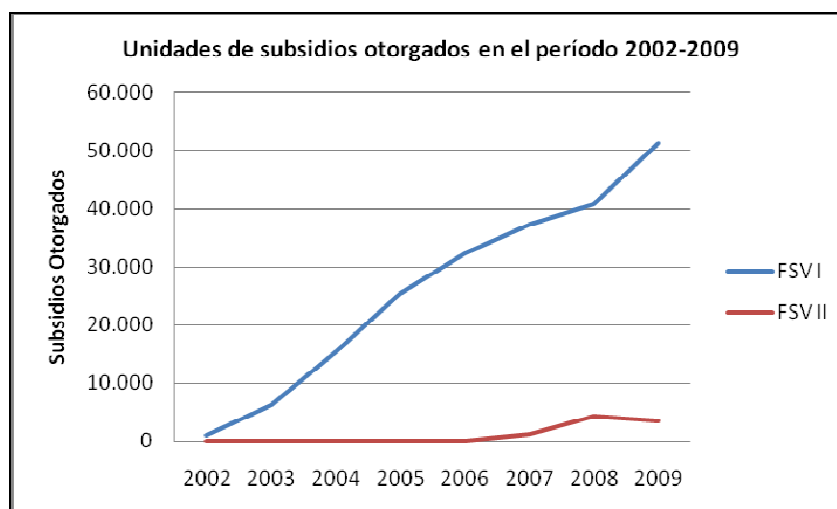
Cuadro 2 Subsidios otorgados en unidades y U.F. durante el periodo 2002-2009

Programas		Período								Total
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
FSV I	Unid	1.080	6.245	15.459	25.449	32.401	37.266	40.769	51.394	210.063
	UF	284.909	1.689.897	4.290.027	7.230.111	9.436.376	11.819.655	14.802.872	18.788.584	68.342.431
FSV II	Unid	0	0	0	0	0	1.263	4.331	3.447	9.041
	UF	0	0	0	0	0	366.877	1.302.177	1.046.819	2.715.873

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Observatorio Habitacional MINVU

Se observa un alza sostenida en la asignación de subsidios para familias del primer quintil y segundo quintil. La caída que sufre la asignación de subsidios FSV II el año 2009, ocurre porque a la fecha no se han pagado todos los subsidios ratificados para esta modalidad.

Figura 5 Comportamiento histórico de los subsidios otorgados por el programa FSV título I y II



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Observatorio Habitacional MINVU

3.7 Programa AVC

El programa AVC ya sea título I o II contempla dos distinciones; Adquisición de Viviendas Nuevas(AVN) cuya recepción definitiva por la Dirección de Obras Municipales correspondiente se haya efectuado con menos de dos años de anterioridad a la fecha de su ingreso al SERVIU regional y, Adquisición de Viviendas Existentes(AVE) cuya recepción definitiva por la Dirección de Obras Municipales correspondiente se haya efectuado con dos o más años de anterioridad a la fecha de su ingreso al SERVIU regional correspondiente.

A continuación se caracterizará la línea de negocio AVC I.

El programa AVC ya sea título I o II contempla dos distinciones; Adquisición de Viviendas Nuevas(AVN) cuya recepción definitiva por la Dirección de Obras Municipales correspondiente se haya efectuado con menos de dos años de anterioridad a la fecha de su ingreso al SERVIU regional y, Adquisición de Viviendas Existentes(AVE) cuya recepción definitiva por la Dirección de Obras Municipales correspondiente se haya efectuado con dos o más años de anterioridad a la fecha de su ingreso al SERVIU regional correspondiente.

A continuación se caracterizará la línea de negocio AVC I.

Cuadro 3 Características AVC título I

FSV I	AVC I	
	Características	
	AVE I	AVN I
Ahorro Familiar	10 UF	10 UF
FPS	Bajo 8500pts	Bajo 8500pts
Sub.Base	320 UF	280 UF
UF Extras	4 UF*n	4UF*n
Dimensión Casa		
Localización	Max 200 UF	Max 200 UF
Aportes	Para llegar a cubrir el valor de la vivienda	

n= número de metros cuadrados sobre los 37, 5 m², la casa no podrá tener más de 50m²

Fuente: Elaboración propia en base al Decreto Supremo N°174 (V y U), 2005

En la línea de negocio AVC I, las viviendas AVE I deben cumplir con el siguiente requisito:

Una vivienda usada con recepción municipal de más de 2 años de antigüedad a la fecha de ingreso de la solicitud. Debe tener a lo menos un recinto estar-comedor-cocina, un dormitorio y un baño con inodoro, lavamanos y ducha.

En la línea de negocio AVC I, las viviendas AVN I deben cumplir con el siguiente requisito:

Una vivienda usada con recepción municipal menor de 2 años de antigüedad a la fecha de ingreso de la solicitud.

Deben contar al menos con dos dormitorios, estar-comedor, cocina y baño, de acuerdo a superficies, dimensiones y disposición de mobiliario contenidas en el Cuadro Normativo del Artículo 19 del D.S. N° 174 , (V. y U.) de 2005.

A continuación se caracteriza la línea de negocio Adquisición de Vivienda Construida título II, enmarcada bajo el Programa FSV Título II, desglosada en los dos tipos de viviendas que se pueden adquirir, Vivienda Nueva y Vivienda Existente.

Cuadro 4 Características AVC II

FSV II	AVC II	
	Características	
	AVE II	AVN II
Ahorro Familiar	30 UF	30 UF
FPS	Bajo 11734 pts.	Bajo 11734 pts.
Sub.Base	320 UF	280 UF
UF Extras		
Dimensión Casa
Localización	Max 100 UF	Max 100 UF
Aportes	Crédito Hipotecario o Crédito de Consumo o aporte adicional	

Fuente: Elaboración propia en base al Decreto Supremo N°174 (V y U), 2005

En el caso del AVC II, el ahorro mínimo es de 30 UF y debe estar depositado en la libreta de ahorro del postulante, al momento de ingresar la postulación al SERVIU.

El puntaje de la Ficha de Protección Social debe estar bajo los 11734 puntos y sobre los 8500 puntos.

El subsidio a la localización⁴ tiene un máximo 100 UF, dependiendo de las características de la vivienda y el crédito complementario es optativo. Este puede ser hipotecario o sin garantía hipotecaria, otorgado por un banco u otra entidad fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

A continuación se muestra las unidades de subsidios AVC I y II otorgados a lo largo de todo el país y su respectiva inversión en U.F., durante el período comprendido entre el año 2006 y el primer semestre del año 2009.

Cuadro 5 Unidades de subsidios AVC I y II total país, otorgados en el período 2006-1° Semestre 2009.

PROGRAMAS		Período			
		2006	2007	2008	1° Semestre 2009
AVC I	Unid.	581	8.163	12.435	9.980
	U.F.	163.948	2.481.485	4.881.773	4.874.131
AVC II	Unid.		2.323	4.442	251
	U.F.		682.413	1.482.154	935.342

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas Observatorio Habitacional MINVU

Se observa que durante el período estudiado se otorgaron un total de 26.179 subsidios por el programa AVC I y un total de 7016 subsidios por el programa AVC II. La inversión asociada es de 12.401.337 U.F. y 3.099.909 U.F. correspondientemente.

Del total de subsidios otorgados por el programa AVC I el 64% se adjudica la R.M. y del total de subsidios otorgados por el programa AVC II se adjudica el 38 %.

A continuación se muestra la cantidad de subsidios otorgados por los programas AVC I y II para la R.M. durante el período comprendido entre los años 2006 y primer semestre del año 2009.

⁴ Anexo 1: Subsidio a la localización

Cuadro 6 Unidades de subsidios AVC I y II otorgados en el período 2006-1° Semestre 2009. Región Metropolitana y total país.

PROGRAMA	Años	2006		2007		2008		1° Semestre 2009	
	Región	Unidades	U.F.	Unidades	U.F.	Unidades	U.F.	Unidades	U.F.
AVC I	R.M.	523	146.814	5.424	1.653.670	5.400	2.277.310	5.464	2.825.939
	Total País	581	163.948	8.163	2.481.485	12.435	4.881.773	9.980	4.874.131
ACV II	R.M.	-	-	498	151.655	1.343	486.633	795	325.138
	Total País	-	-	2.323	682.414	4.442	1.482.154	2.541	935.342

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas Observatorio Habitacional MINV

A continuación se desarrolla un análisis de la cantidad de subsidios ratificados por los programas AVC I y II durante el año 2009, según regiones.

El Programa AVC I registró el año de 2009, 15.437 operaciones, las cuales se distribuyen en 253 comunas y con actividad en todas las regiones del país; esta situación es levemente distinta a lo acontecido en el mismo el año 2008, que con 242 comunas participando registró un total de 12.888 operaciones. El promedio de comunas que registran operaciones es de 115 hasta la fecha del estudio. En el caso de la región Metropolitana, ver figura 2, este año acapara el 61% de la actividad del País; destaca la comuna de Puente Alto, tal como lo muestra el cuadro 7 y la figura 2, concentra el 12% del total de la actividad registrada en el periodo y un alza de 21% respecto del año 2008; la siguen la comuna de San Bernardo con 813 operaciones y 45% más que año pasado y la comuna de La Pintana con 812 operaciones, y un alza de 52%.

Cuadro 7 Cantidad de operaciones ratificadas por comuna durante los años 2008 y 2009.

Comuna	año 2009	año 2008
Puente Alto	1090	901
San Bernardo	813	560
La Pintana	812	534
Maipú	797	355
El Bosque	500	272
Pudahuel	457	210
Lo Espejo	410	222
La Florida	379	287
Renca	371	236
Quilicura	344	193

Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

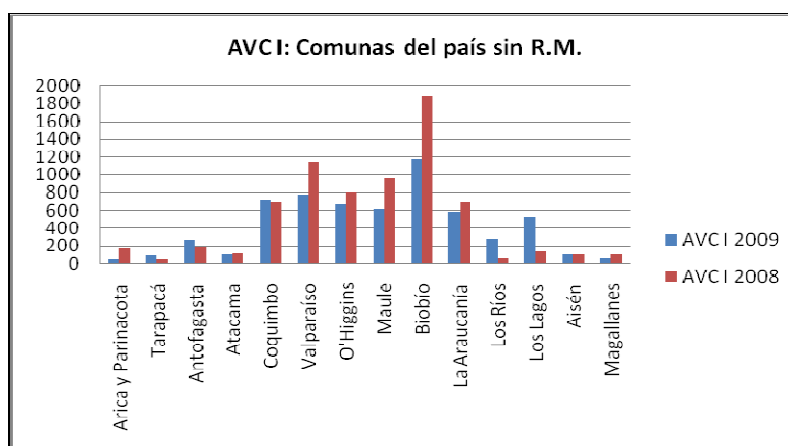
En regiones (sin considerar la región Metropolitana), ver cuadro 8 y figura 3, la región del Biobío, lidera el periodo con 1179 operaciones, representando un decrecimiento de 37% comparado con la actividad registrada en el año 2008, continua la región de Valparaíso con 769 operaciones y de Coquimbo con 730 operaciones, la primera con un decrecimiento de 33% y la segunda con un crecimiento de 4% comparado con la actividad registrada en el año 2008.

Cuadro 8 Número de operaciones ratificadas según regiones por el programa AVC I, durante los años 2008 y 2009. Sin contar a la R.M.

Regiones	Año 2009	Año 2008
Arica y Parinacota	55	166
Tarapacá	89	53
Antofagasta	266	196
Atacama	100	110
Coquimbo	730	699
Valparaíso	769	1147
O'Higgins	673	799
Maule	617	956
Biobío	1179	1885
La Araucanía	581	698
Los Ríos	276	65
Los Lagos	528	139
Aisén	109	101
Magallanes	63	109

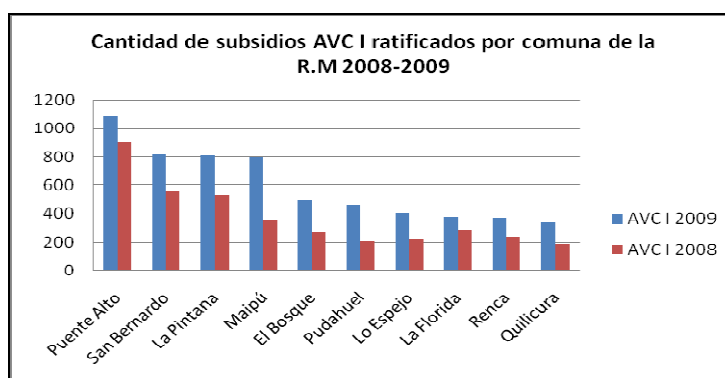
Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

Figura 6 Cantidad de subsidios ratificados por el programa AVC I por comunas de la R.M. durante los años 2008 y 2009.



Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

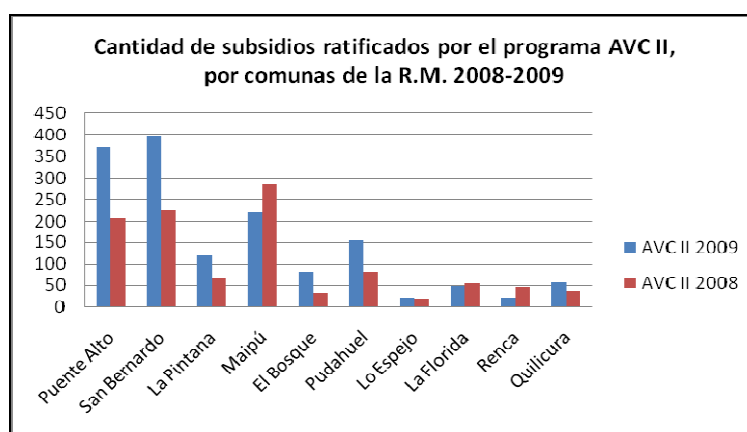
Figura 7 Cantidad de subsidios ratificados por el programa AVC I por comunas de la R.M. durante los años 2008 y 2009.



Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

El Programa AVC II registró el año 2009, 6.185 operaciones, las cuales se distribuyen en 202 comunas y con actividad en todas las regiones del país; esta situación es distinta a lo acontecido el año 2008, que con 191 comunas participando en el programa, registró un total de 4.651 operaciones. El promedio de comunas que registran operaciones es de 68 hasta la fecha del estudio. En el caso de la región Metropolitana este año acapara el 34% de la actividad del País; destaca la comuna de San Bernardo, tal como lo muestra la figura 4 adjunta, que con 397 operaciones concentra el 19% del total de la actividad registrada en el periodo y un alza de 77% respecto del año 2008; la siguen la comuna de Puente Alto con 371 operaciones y 79% más que año pasado y la comuna de Maipú con 220 operaciones, y anota una baja de 23%.

Figura 8 Cantidad de subsidios ratificados por el programa AVC II, por las principales comunas de la Región Metropolitana durante los años 2008 y 2009.



Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

En regiones (sin considerar la región Metropolitana), ver cuadro 9 y figura 5, la región del Maule, lidera el periodo con 911 operaciones, representando un crecimiento de 68% comparado con la actividad registrada en el año de 2008 y una concentración de 32% de la actividad de la región,

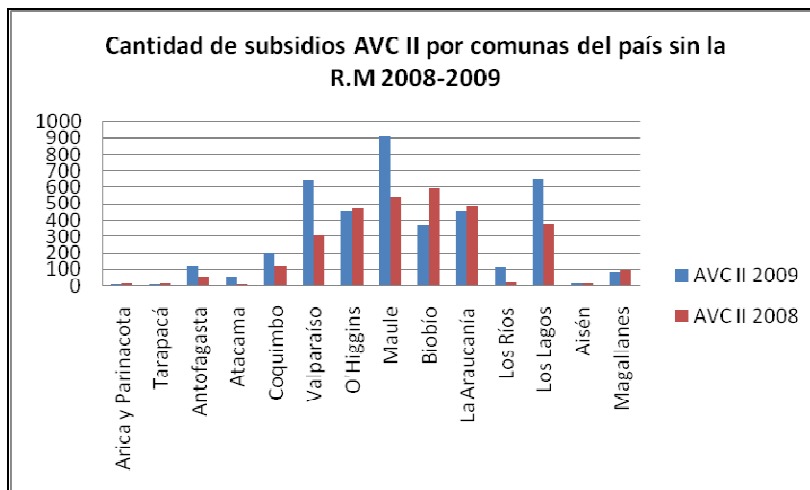
continúa la región de Los Lagos con 655 operaciones y Valparaíso con 643 operaciones, ambas regiones con crecimientos de 75% y 110% respectivamente más que el año 2008.

Cuadro 9 Número de operaciones ratificadas por el programa AVC II, por regiones sin contar la R.M. durante los años 2008 y 2009

Región	año 2008	año 2009
Arica y Parinacota	18	9
Tarapacá	20	10
Antofagasta	55	123
Atacama	12	57
Coquimbo	120	199
Valparaíso	305	643
O'Higgins	466	458
Maule	542	911
Biobío	594	368
La Araucanía	485	455
Los Ríos	22	116
Los Lagos	375	655
Aisén	15	20
Magallanes	94	81

Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

Figura 9 Cantidad de subsidios ratificados por el programa AVC II por comunas del país exceptuando la Región Metropolitana



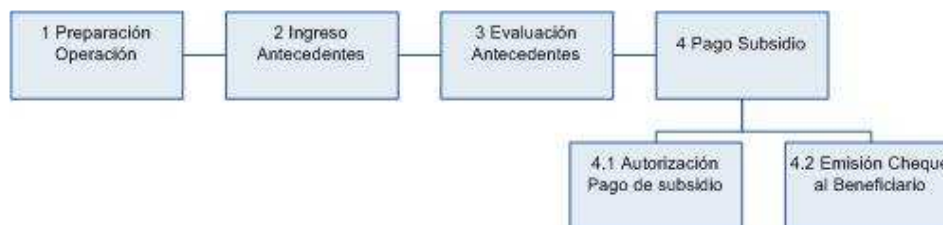
Fuente: elaboración propia en base a datos RUKAN

Del análisis anterior se concluye que la región metropolitana concentra el grueso de la adquisición de subsidios AVC I y II. Resultado importante que justifica el esfuerzo de proponer mejoras de rediseño para este proceso de adjudicación de subsidios. Hacerlo más eficiente y de mayor calidad.

3.8 Proceso AVC en el SERVIU Metropolitano

El proceso AVC se subdividirá en 4 subprocesos, tal como lo muestra la figura 5.

Figura 10 Principales subprocesos programa AVC



Fuente: Elaboración propia

A continuación se definirá y caracterizará cada subproceso del proceso AVC.

i) Preparación de la Operación

Las familias que desean postular a un subsidio habitacional se acercan a su respectiva municipalidad o al SERVIU Metropolitano para recopilar información acerca de los requisitos y procedimientos a los que deben atenerse para postular.

La municipalidad o SERVIU correspondiente entregan a las familias una nómina con las EGIS con las cuáles se ha firmado con anterioridad un Convenio Marco con la SEREMI.

A continuación las familias elijen una EGIS y visitan sus oficinas, para recibir información más detallada sobre los subsidios habitacionales que existen y estudiar su habilidad como postulante⁵.

Si la familia resulta ser un postulante hábil y decide postular al subsidio AVC, debe buscar una vivienda para comprar.

Una vez elegida la propiedad, la familia debe recopilar antecedentes familiares y antecedentes técnicos y legales de la vivienda, tales como, fotocopia de la cédula de identidad del postulante, fotocopia de la libreta de ahorro, declaración de núcleo familiar, certificado que acredite viudez, invalidez u origen indígena si correspondiese y certificado de la recepción municipal definitiva de la vivienda y sus ampliaciones, entre otros.

Reunidos los antecedentes anteriores el postulante se dirige a la EGIS, la cual debe preparar un estudio de título y de tasación de la vivienda, para asegurar que la vivienda que desea comprar el postulante reúne los requisitos necesarios para poder adquirirla mediante el subsidio. Como resultado del estudio la vivienda puede ser apta o no apta.

Si la vivienda resulta apta para postular, la EGIS debe preparar en su totalidad los antecedentes del postulante y de la vivienda de acuerdo a las normas de presentación del programa AVC⁶.

⁵ Postulante hábil: aquél que cumple con los requisitos y condiciones exigidos para acceder al programa.

⁶ Anexo 5: Normas de presentación de operaciones

Estas normas estipulan que los antecedentes deben venir separados en archivadores de acuerdo al carácter de los documentos. Listos los archivadores con los antecedentes completos del postulante termina el subproceso.

Si por el contrario la EGIS estima que la vivienda no es apta para postular, el postulante debe elegir nuevamente una vivienda y acercarse a la EGIS la cuál debe rehacer el estudio de habilidad de la vivienda.

ii) Ingreso de Antecedentes al SERVIU

Antes del ingreso físico de los archivadores por parte de la EGIS al Departamento Fondo Concursable debe ingresar al sistema RUKAN, que es una plataforma computacional que administra el Macro proceso de asignación de subsidios, una nómina con los postulantes que aspiran a ser beneficiarios al subsidio AVC. Al ingreso anterior se le denomina Solicitud de Postulación.

Una vez cursada la Solicitud de Postulación en RUKAN, la EGIS debe contactar al secretario del Departamento Fondo Concursable y acordar una fecha para el ingreso físico de los archivadores con las postulaciones. A continuación la EGIS debe enviar por correo electrónico al secretario Departamento Fondo Concursable la nómina con las postulaciones que va a ingresar al SERVIU Metropolitano.

En la fecha acordada con el secretario del Departamento Fondo Concursable la EGIS debe presentar los archivadores con las postulaciones. Los archivadores serán recibidos solo sí la EGIS ya ha enviado por correo electrónico la nómina con los postulantes. Si todo está conforme el secretario del Departamento Fondo Concursable autoriza el ingreso de los archivadores. El cuál numera los archivadores según orden de llegada, para llevar un control interno.

A continuación el secretario del Departamento Fondo Concursable, a través de un memorándum, deriva los archivadores a los departamentos evaluadores. Los archivadores que contienen antecedentes de orden legal los deriva al Departamento Jurídico, el de orden familiar y social es remitido al Departamento de Evaluación y Control y el técnico al Departamento de Estudios.

iii) Evaluación Antecedentes

Cada departamento tiene un plazo de 30 días para evaluar que todos los antecedentes estén completos y bien emitidos.

El resultado de cada evaluación puede ser aceptado, rechazado o con observaciones. Si la evaluación contempla observaciones, cada departamento revisor debe notificar al encargado de EGIS⁷ por correo electrónico, el estado de las postulaciones y éste informa y coordina con la EGIS una cita para subsanar las observaciones de las evaluaciones o simplemente informará que postulaciones fueron aceptadas o rechazadas.

⁷ Un encargado de EGIS es un funcionario del SERVIU que trabaja en el Departamento Fondo Concursable quien es el responsable de coordinar algunas tareas con la cartera de EGIS que tiene como clientes.

Si la operación se rechaza vuelve a la subproceso de Preparación de la Operación y si es aceptada sigue al siguiente subproceso Pago de Subsidio.

Las observaciones se deben subsanar en un plazo de 10 días por parte de la EGIS.

Cuando se encuentra aprobada la postulación el Departamento de Evaluación y Control emite la resolución de asignación de subsidio y el certificado de subsidio y envía la resolución y certificado de subsidio al Departamento Fondo Concursable. Él a su vez envía a refrendar los certificados de subsidios a la SEREMI Metropolitana para poder extender el certificado de subsidio a la EGIS.

Una vez refrendados los certificados el Departamento Fondo Concursable procede a entregar los certificados de subsidios a la EGIS correspondientes.

Cabe señalar que la EGIS en conjunto con el postulante y el vendedor de la vivienda, tienen un plazo de 180 días para hacer la escrituración e inscripción de la vivienda en el Conservador de Bienes Raíces, para que el vendedor de la vivienda pueda acceder al pago del subsidio.

iv) Pago Subsidio

a. Autorización Pago de Subsidio

Este subproceso llamado “Pago de Subsidio” se inicia con la presentación por parte de las EGIS de los expedientes de pago de cada postulación al Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios, ubicado en el SERVIU Metropolitana.

La EGIS debe presentar en el expediente de pago junto con el certificado de subsidio, la siguiente documentación exigida por la normativa que regula la presente modalidad de subsidio:

- Copia de la respectiva escritura de compraventa con constancia de la inscripción de dominio a favor del beneficiario, o de su cónyuge, o copia de la inscripción de dominio respectiva, siempre que en ésta conste el precio de la compraventa y su forma de pago.
- Copia de inscripción de la prohibición de enajenar a favor del SERVIU Metropolitana, durante 5 años contados desde la fecha de su inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.
- Certificado de Recepción Municipal, el que no será exigible si consta en la respectiva escritura de compraventa.
- Copia del estudio de título de la vivienda adquirida.

El Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios interviene después que los subsidios estén asignados, emitidos y aprobados por resolución, por lo tanto, no se autoriza un pago de subsidio si no está emitido el mismo y si no está aprobada la resolución que ordena emitir el certificado.

Recepcionada la documentación anterior, el Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios, asigna un número anual correlativo de ingreso al expediente de pago el que se registra en una hoja de ruta que el Subdepartamento elabora para tales efectos.

La hoja de ruta se traspassa a una planilla Excel y a continuación el Subdepartamento Pago de Subsidios ingresa la hoja de ruta al sistema de soporte informático ANTILLANCA⁸, donde se lleva el control y seguimiento de las postulaciones.

La carpeta con los documentos presentados por las EGIS, se asignan a los ejecutivos de pago, que es el personal administrativo. Ellos tienen la responsabilidad de revisar la documentación, en términos de verificar que la resolución esté tramitada, que los montos consignados en ella sean concordantes con los montos especificados en los certificados de subsidio.

Los ejecutivos de pago son los encargados de dar la primera aprobación al pago del subsidio. Una vez que los ejecutivos hacen esta revisión proceden a ingresar la información de la evaluación a un sistema de soporte informático que apoya al proceso de pago de subsidios. Este sistema fue creado por la División de Informática del MINVU y se ocupa a nivel nacional. Éste es el Sistema de Pago de Subsidios (SPS). Este sistema genera un comprobante de ingreso y una solicitud de pago.

En el SPS están definidos roles y perfiles. El primer rol es el del ejecutivo de pago que tiene el perfil 1, accede sólo hasta la creación del comprobante y la solicitud de pago.

Si producto de la revisión realizada por el ejecutivo de pago surgen reparos se formula un documento de reparo. Este es ingresado en el sistema SPS y se procede a enviar el reparo a la EGIS, para que subsane las observaciones.

Después que el ejecutivo de pago aprueba la solicitud, se genera un comprobante de pago.

Posteriormente se realiza una segunda revisión ejecutada por un supervisor técnico de pago del Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios, el cual debe autorizar la orden de pago del subsidio.

Por último existe una tercera revisión realizada por el encargado de reparos del Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios. En esta instancia se ratifica la autorización de pago.

Ratificada la autorización de pago, se despacha las solicitudes de pago a la Sección Control de Egresos.

b. Emisión Cheque al Beneficiario

En esta instancia se revisa que la documentación presentada esté completa y bien emitida.

A través del sistema SPS se genera la orden de pago del subsidio y en el sistema de soporte informático, Sistema de Información de Gestión Financiera Estatal (SIGFE), se registra la orden

⁸ ANTILLANCA es un sistema Microsoft Window SharePoint Services

de pago y el devengo requerido por tesorería del MINVU para emitir el cheque por el monto del subsidio asignado al beneficiario.

A continuación, a modo de resumen, se describen los subprocesos que componen las Subprocesos del proceso AVC en el SERVIU Metropolitano, con sus respectivas entradas, productos, clientes y responsables.

3.9 Organización Proceso AVC en el SERVIU Metropolitano

La orgánica y procedimientos de los programas habitacionales es diferente en cada SERVIU. A continuación se describen los principales aspectos del funcionamiento interno de acuerdo a las principales áreas relacionadas a los programas y proceso en estudio.

En general son tres las áreas que tienen su símil en cada región: Operaciones Habitacionales (OO.HH.), de Finanzas, y Técnico (Vivienda y Equipamiento en Sgto).

En el caso de Santiago estas áreas constituyen Subdirecciones⁹. En las demás regiones son departamentos.

El Departamento de Operaciones Habitacionales supervisa los programas de manera global y analizan los antecedentes sociales y administrativos pertinentes. Su rol es más fuerte en los procesos de asignación de subsidios.

Existe además un Departamento Fondo Concursable, que se organiza en función de la naturaleza de los proyectos.

Para las modalidades de adquisición de viviendas (en FSV I y II), hay 3 departamentos revisores.. El Departamento de Evaluación y Control, Departamento de Estudios y Departamento Jurídico.

A continuación se presentan las unidades orgánicas del SERVIU Metropolitano que intervienen en el proceso AVC.

9 Anexo 3: Organigrama de Subdirección Operaciones Habitacionales

Figura 11 Organización Programa Adquisición de Vivienda Construida



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la situación actual

a) Subdirección Operaciones Habitacionales

Es la encargada de aplicar políticas tendientes a dar solución a los problemas habitacionales, a través de los sistemas de postulación y asignación de viviendas y de otorgamiento de subsidios de los distintos programas habitacionales que ofrece el Ministerio de Vivienda.

El inicio de la actividad administrativa y operativa del proceso tiene lugar en el Departamento Fondo Concursable del SERVIU Metropolitano que depende de la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU Metropolitano.

i) Departamento Fondo Concursable

Este Departamento es responsable de la administración del Programa FSV; lo que se traduce en coordinar la gestión con todas las Unidades SERVIU Metropolitanas involucradas en el proceso de ingreso de proyectos de construcción y de las Operaciones de adquisición de vivienda, su postulación, selección, asignación y aplicación de subsidios.¹⁰

Los principales actores relacionados con la administración coordinación y operación del proceso AVC son:

- ✓ Jefe Departamento
- ✓ Encargado Unidad Adquisición de Vivienda Construida
- ✓ Secretario General Departamento
- ✓ Encargados de EGIS

¹⁰ Anexo 7: Funciones Generales Departamento Fondo Concursable

ii) Departamento de Evaluación y Control

Este departamento es el encargado en gran parte del soporte administrativo del proceso de postulación de los programas de vivienda del MINVU.

Dentro de los aspectos más relevantes, se encuentra:

-Administración del sistema RUKAN en la verificación de inscripción de los postulantes.

-Revisión de los antecedentes sociales y administrativos requeridos en la postulación a cada programa (libretas de ahorro, ficha de protección social, identificación de postulantes).

-Emisión de los certificados de subsidio de DS 174, D.S. 255, D.S. 40 y D.S. 145¹¹.

Los principales actores relacionados con la administración coordinación y operación del proceso AVC.

- ✓ Jefe Departamento
- ✓ Encargado(a) Factibilidad de Familia
- ✓ Digitadores línea AVC(2 funcionarios)

iii) Departamento de Préstamos y Subsidios:

Este departamento depende de la Subdirección de Operaciones Habitacionales y lo conforman tres unidades:

- Subdepartamento de Autorización de Pagos y Subsidios.
- Unidad de Programas Especiales.
- Unidad de Gestión y Control.

La unidad de Programas Especiales atiende los pagos de las líneas subsidios habitacionales del Decreto Supremo D.S. N° 40, leasing habitacional y programa de Protección del Patrimonio Familiar.¹²

El Subdepartamento Autorización de Pagos y Subsidios es el responsable de autorizar el pago de los subsidios de las líneas FSV en sus dos modalidades construcción y adquisición de vivienda construida.

Los principales actores relacionados con la administración coordinación y operación del proceso AVC.

- ✓ Jefatura del Departamento Autorización de Pagos
- ✓ Profesionales técnicos que son los Ejecutivos de Pago
- ✓ Personal administrativo que son los Supervisores de Pago
- ✓ Secretarios.

¹¹ Anexo 4: Programas de Subsidios

¹² Ibidem

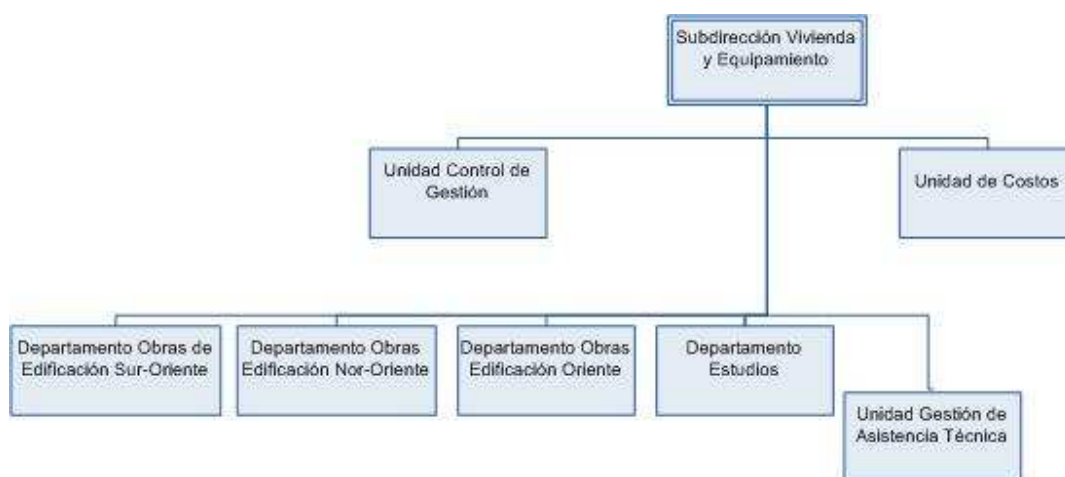
Este Departamento, entonces, es el encargado de tramitar la autorización final de los pagos de los certificados de subsidio de todos los programas habitacionales. También revisa y autoriza los estados de pago correspondientes a:

- Anticipos.
- Avance de obras.
- Vivienda terminada.

b) Subdirección de Vivienda y Equipamiento

Es la encargada de supervisar dirigir, coordinar y controlar las acciones técnicas y administrativas que permiten materializar la ejecución de obras de edificación, equipamiento comunitario y habilitación de áreas verdes.

Figura 12 Organigrama Subdirección Vivienda y Equipamiento



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

i) Departamento Estudios

Este departamento se encarga de la revisión de los antecedentes técnicos - económicos que forman parte del expediente de postulación. Esto se refiere a planos de arquitectura, planos de especialidades, especificaciones técnicas, presupuestos, cálculo de subsidio de localización y todo aquello relacionado con los proyectos de obras civiles asociados a los programas habitacionales.

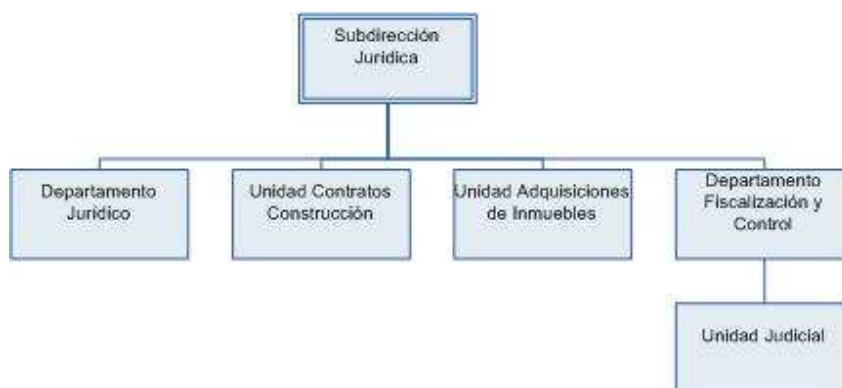
Los principales actores relacionados con la administración coordinación y operación del proceso AVC son:

- ✓ Jefatura Departamento
- ✓ Revisores línea AVC(3 revisores)
- ✓ Secretario(a)

c) Subdirección Jurídica

Esta Subdirección debe velar por el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos y otras normativas atinentes al Servicio. Asimismo debe realizar todas las gestiones de orden judicial.

Figura 13 Organigrama Subdirección Jurídica



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

Los principales actores relacionados con la administración coordinación y operación del proceso AVC.

- ✓ Jefatura del Departamento Jurídico
- ✓ Abogados Revisores
- ✓ Secretario(a) del Departamento

d) Subdirección Finanzas

Esta unidad es la encargada de velar por el cumplimiento de la programación y gestión financiera del Servicio y de realizar los registros e informes presupuestarios y contables de los distintos programas habitacionales que ofrece el MINVU.

Figura 14 Organigrama Subdirección Finanzas



Fuente: Resolución Exenta N° 4769 del año 2004 del Ministerio de V. y U.

Como se puede observar en el organigrama de la Subdirección Finanzas, esta considera 4 unidades con dependencia directa del Subdirector de Finanzas. En primer lugar, destacan el Departamento de Contabilidad. En segundo lugar el Departamento de Administración y Normalización de Deudas. En tercer lugar, se observa el Subdepartamento de Presupuesto, del cual depende la Sección de Control de Egresos. En cuarto lugar, se observa la Sección Tesorería.

La Sección de Control de Egresos, dependiente del Subdepartamento de Presupuesto, es la encargada de tramitar el pago de las distintas modalidades de subsidios entregados por el SERVIU Metropolitano.

Los principales actores relacionados con la administración coordinación y operación del proceso AVC son:

- ✓ Jefe de la sección Control de Egresos
- ✓ Ejecutivos revisores de la sección Control de Egresos
- ✓ Secretario(a) de la sección Control de Egresos
- ✓ Tesorería

4. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

a) Objetivo del rediseño

Objetivo del proceso AVC:

i) Focalización efectiva del programa

Se han definido para efectos de evaluar la focalización efectiva del programa las siguientes variables

Var 1: Normativa en cuanto a selección de beneficiarios bien definida.

Var 2: Porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil.

Var 3: Restricciones de Sistema RUKAN¹³.

ii) Calidad del programa a lo largo de todo el proceso.

Se han definido para efectos de evaluar la calidad del proceso las siguientes variables.

Var 1: Definición de variables asociadas a los objetivos de los procesos, los valores esperados para éstos y la brecha entre ellos y los valores actuales del proceso.

Var 2: Existencia o no, de procedimientos, reglas, rutinas y otras prácticas de trabajo bien definidas y documentadas.

Var 3: Bondad de las prácticas de trabajo.

Var 4: Existencia o no de apoyo computacional.

iii) Eficiencia del programa a lo largo de todo el proceso

Se ha definido para efectos de evaluar la eficiencia la siguiente variable.

Var 1: Tiempos de ejecución de actividades controlados y que se ajusten a la normativa que rige el programa AVC.

Basado en las consideraciones presentados en la metodología se han definido para todo el proceso AVC los siguientes atributos.

Atributos deseables para el proceso AVC en su integralidad

- Grado de coordinación entre las actividades del proceso.
- Flujo de trabajo expedito entre actividades.
- Grado de control existente sobre el flujo.
- Existencia de apoyo útil de sistemas computacionales.
- Procesos con estándares aceptables de tiempo para las diferentes Subprocesos del proceso.
- Clara asignación de responsabilidades para cada una de las actividades del proceso.
-

b) Definir ámbito de proceso a rediseñar

Basados en la metodología expuesta en un capítulo anterior, se rediseñarán los siguientes subprocesos del macro proceso AVC

¹³ Sistema RUKAN: Plataforma computacional que soporta la gestión administrativa y operativa en la asignación de subsidios habitacionales.

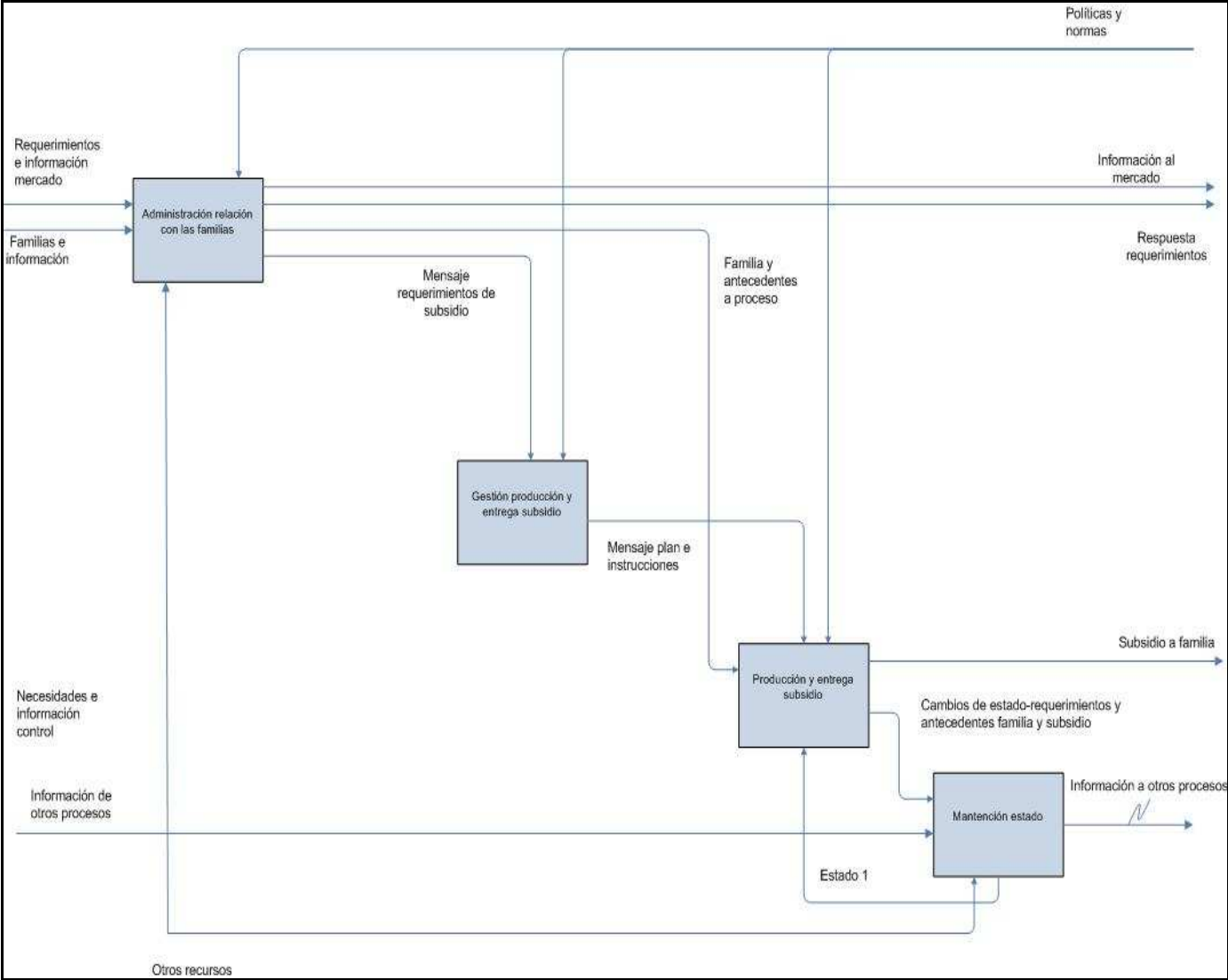
1. Preparación de la Operación
2. Ingreso de Antecedentes
3. Evaluación de Antecedentes
4. Pago Subsidio

5. ENTENDER LA SITUACIÓN ACTUAL

Se establece que la presente memoria de título debe presentar una comprensión de la situación actual, ya que existen procesos, procedimientos, tareas y actividades definidos por políticas establecidas por el MINVU, traducidas estas en decretos normativos que regulan la mayoría de los procesos que existen, en materia de gestión y producción de un producto habitacional

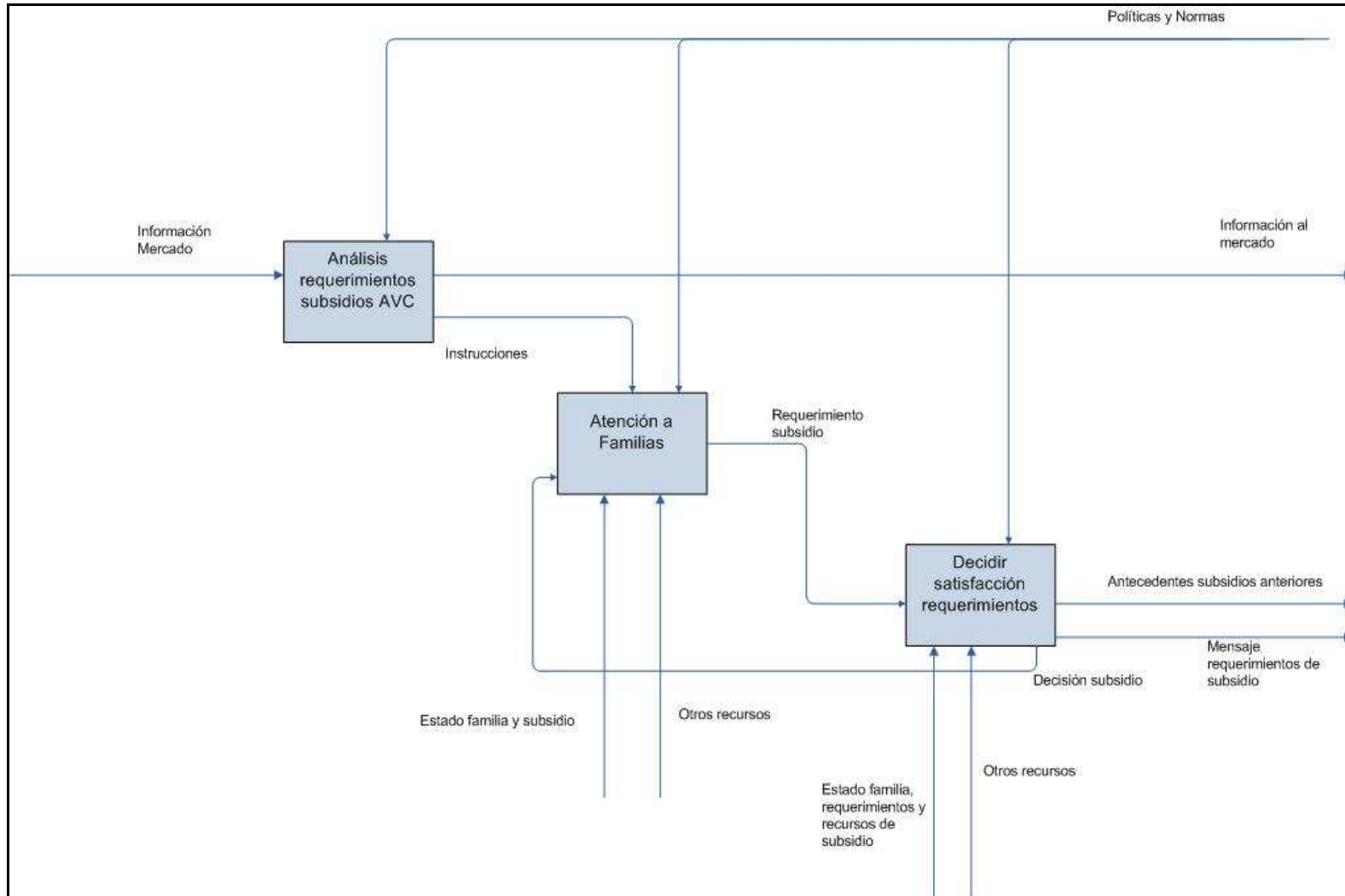
5.1 Modelar la Situación Actual

Figura 15 IDEF0 para Proceso de Asignación de Subsidio AVC



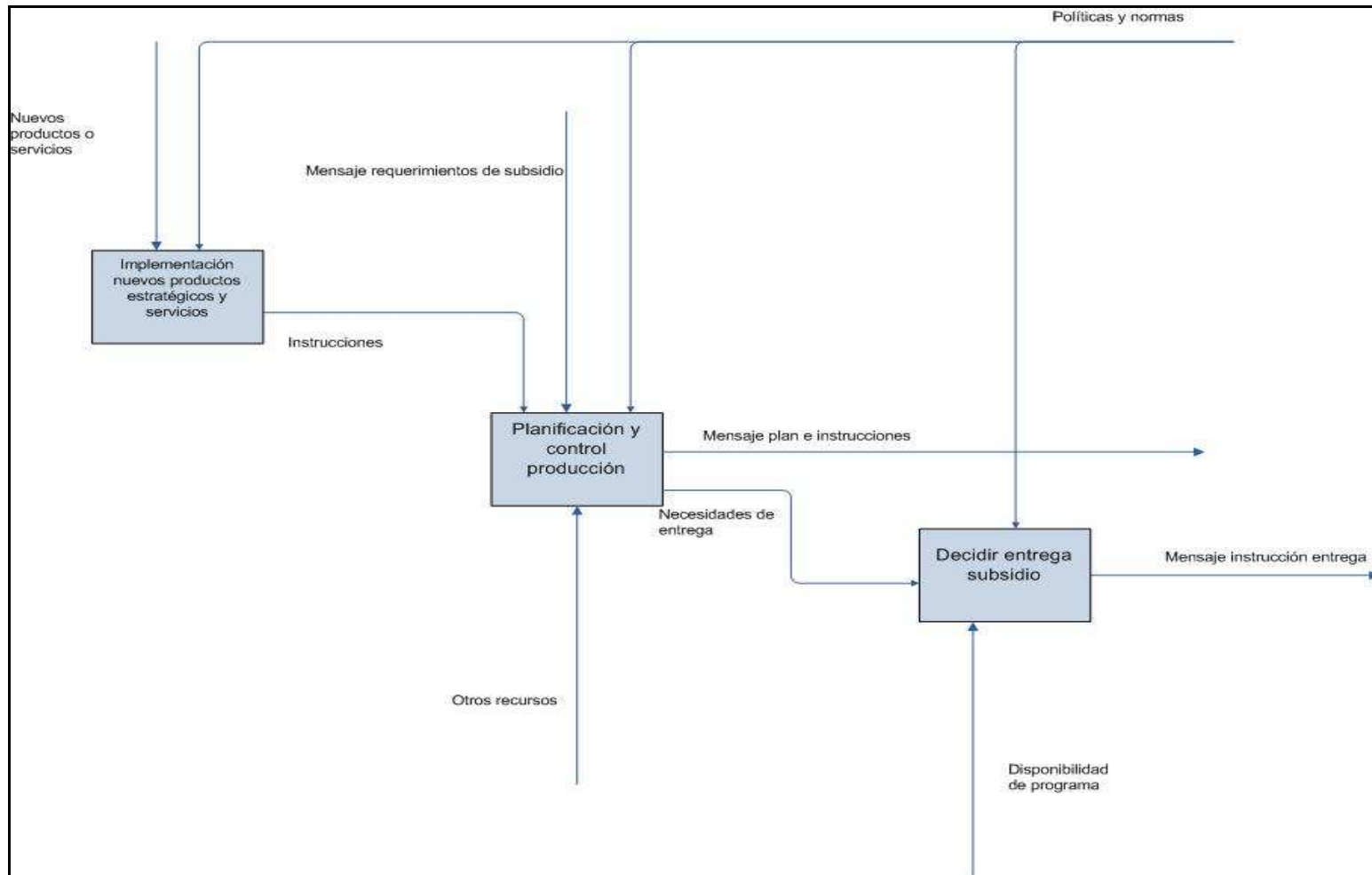
Fuente: Elaboración Propia

Figura 16 Detalle de Administración relación con las familias



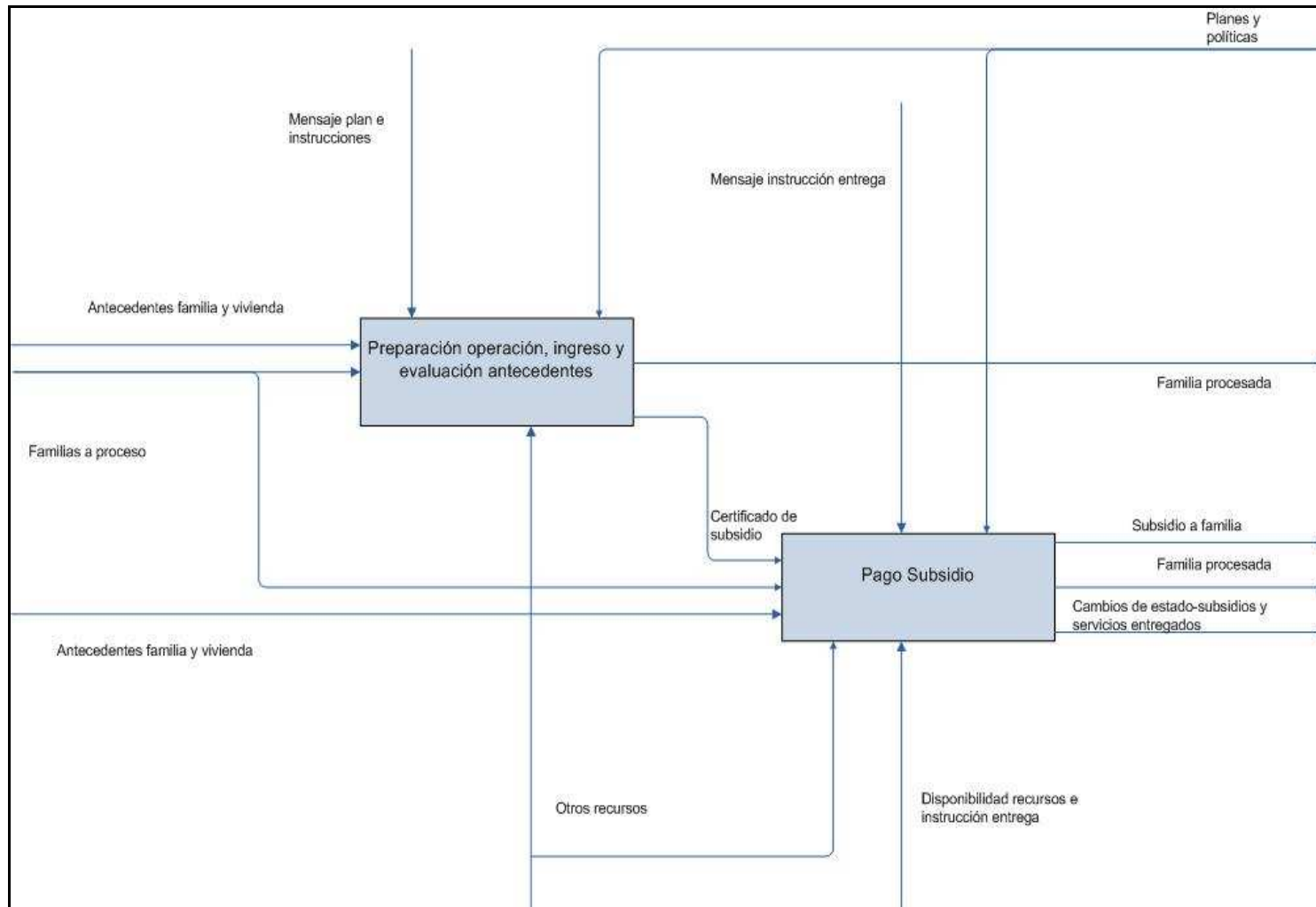
Fuente: Elaboración Propia

Figura 17 Detalle Gestión, Producción y Entrega de Subsidio



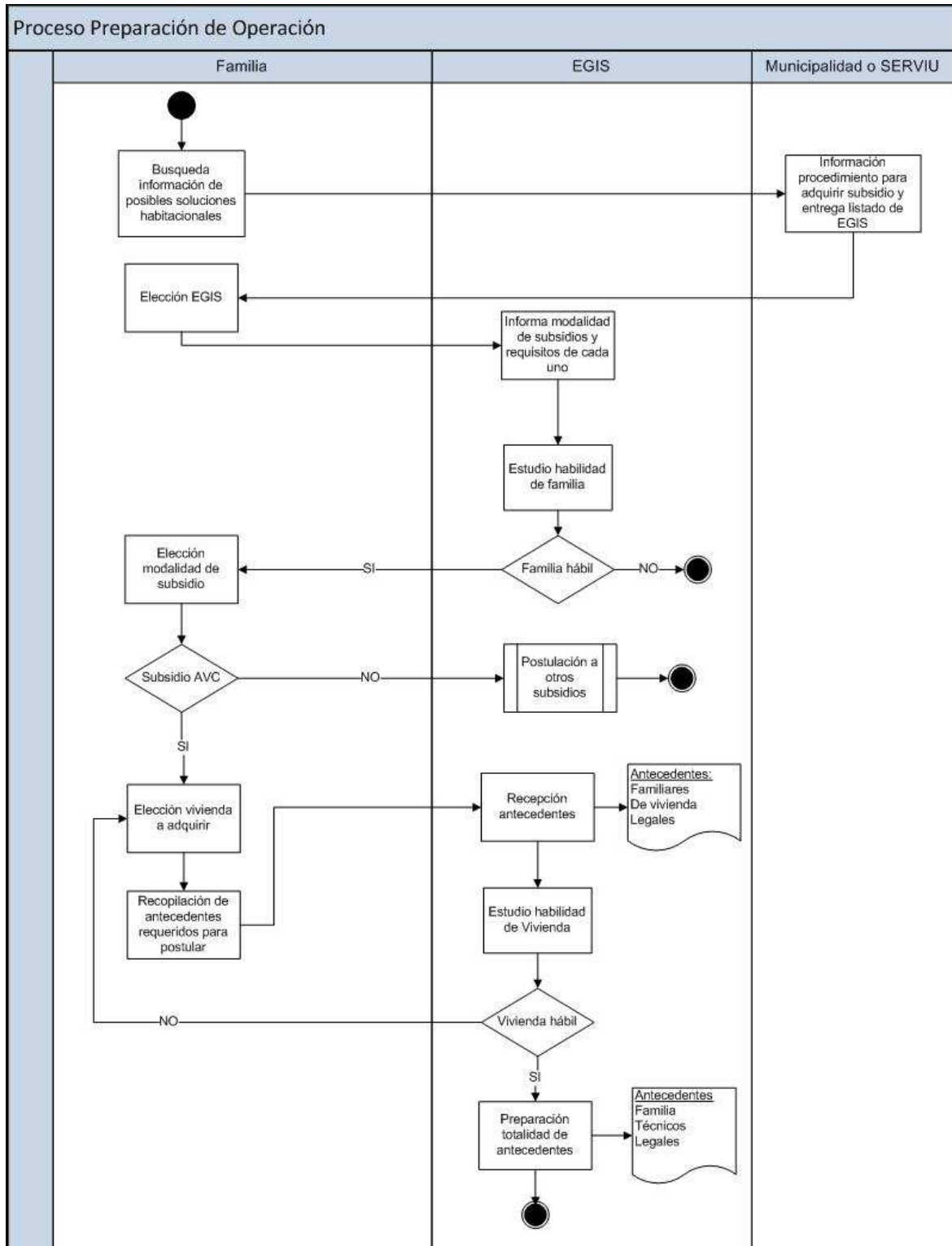
Fuente: Elaboración Propia

Figura 18 Detalle Producción y Entrega de Subsidio



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19 Diagrama modelo de roles para Subproceso “Preparación Operación”



Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 10 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso
“Preparación Operación”**

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Búsqueda información de posibles soluciones habitacionales	Las familias que poseen carencias habitacionales, buscan información de posibles soluciones habitacionales	Encontrar información con el fin de poder acceder a un subsidio habitacional	Familias
Información procedimiento para adquirir un subsidio habitacional y entrega listado de EGIS	El SERVIU o la municipalidad correspondiente, entrega información a la familia de los pasos a seguir para poder postular a un subsidio habitacional y le entrega un listado con todas las EGIS que poseen convenio marco con la SEREMI	Informar a las familias de la existencia de distintos tipos de subsidios a los cuales puede acceder y los pasos que ha de seguir, siendo el primero, informarse de las EGIS que poseen convenio marco con la SEREMI de Vivienda y Urbanismo	Municipalidad o SERVIU
Elección de EGIS	Las familias con el listado de EGIS, procede a elegir alguna. Esta elección en la mayoría de las veces arbitraria	Encontrar asesoramiento para la adquisición de un subsidio habitacional	Familias
Información modalidad de subsidios y requisitos de cada uno	Información de las distintas modalidad de subsidios que ofrece el MINVU y los requisitos para poder acceder a ellos, tanto de los antecedentes que deben presentar y el puntaje en la FPS que deben acreditar	Entregar los antecedentes de requerimientos generales, para la elección de la modalidad de subsidio	EGIS
Estudio habilidad familia	La EGIS procede a tomar los datos personales de la persona que quiere acceder a un subsidio. Con esta información la EGIS ingresa al sistema RUKAN e identifica si el puntaje de la FPS le permite acceder a algún subsidio que cuenta el programa FSV	Informar a la familia si puede o no acceder a un subsidio del Programa FSV	EGIS
Elección modalidad de Subsidio	Si la familia es hábil, ella procede a elegir la modalidad de subsidio que más le acomode, dentro de las soluciones habitacionales que ofrece el programa FSV Si la familia no es hábil porque cuenta con restricciones como un puntaje en la FPS sobre los 11.734, entonces procede a postular a otra modalidad de subsidio que ofrece el MINVU	Elección de una modalidad de subsidio, de las que ofrece el programa FSV	Familias
Elección Vivienda a Adquirir	Si la familia escoge la modalidad AVC, debe entonces buscar una vivienda económica (tasación bajo o igual a 650 UF) que esté a la venta. Generalmente las familias llegan a la EGIS con el vendedor de una vivienda. Si la familia no tuviese visto una vivienda para comprar, la EGIS le informa si tiene cartera de vendedores de viviendas económicas y así la familia procede a elegir la que más le agrade.	Elección de la vivienda que va a comprar con el beneficio del subsidio AVC	Familias

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 11 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Preparación Operación”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Recopilación antecedentes requeridos para postular	Las familias deben recopilar antecedentes, tal como, fotocopia de cedula de identidad, fotocopia libreta de ahorro, declaración núcleo familiar, certificado que acredite viudez, invalidez u origen indígena si procediere y también antecedentes de la vivienda que va a adquirir.	Adelantar proceso de recopilación de antecedentes para estudiar la factibilidad de la vivienda	Familias
Recepción antecedentes	EGIS recibe los antecedentes de la familia y de la vivienda que con anterioridad solicitó	Corroborar que vengan todos los antecedentes requeridos por la EGIS al postulante	EGIS
Estudio habilidad de vivienda	La EGIS revisa los antecedentes presentados por la familia relacionados con la vivienda y realiza la tasación de la misma para corroborar que no exceda las 650 UF, situación legal y administrativa de la vivienda, si es expropiable o no, si es habitable, si está en una zona de riesgo, si está regularizada, entre otros	Establecer si la vivienda que la familia eligió es compatible con el programa AVC	EGIS
Preparación totalidad de antecedentes	Si la EGIS determina que la vivienda es hábil, entonces, debe recopilar todos los antecedentes requeridos para poder ingresar los antecedentes de la familia y de la vivienda al SERVIU. En este proceso la EGIS debe elaborar la promesa compraventa, estudio de títulos, plano de la vivienda con recepción municipal, entre otros.	Recopilar y organizar los antecedentes de familia, los antecedentes técnicos y legales de la vivienda que presentarán presentar al SERVIU	EGIS

Fuente: Elaboración Propia

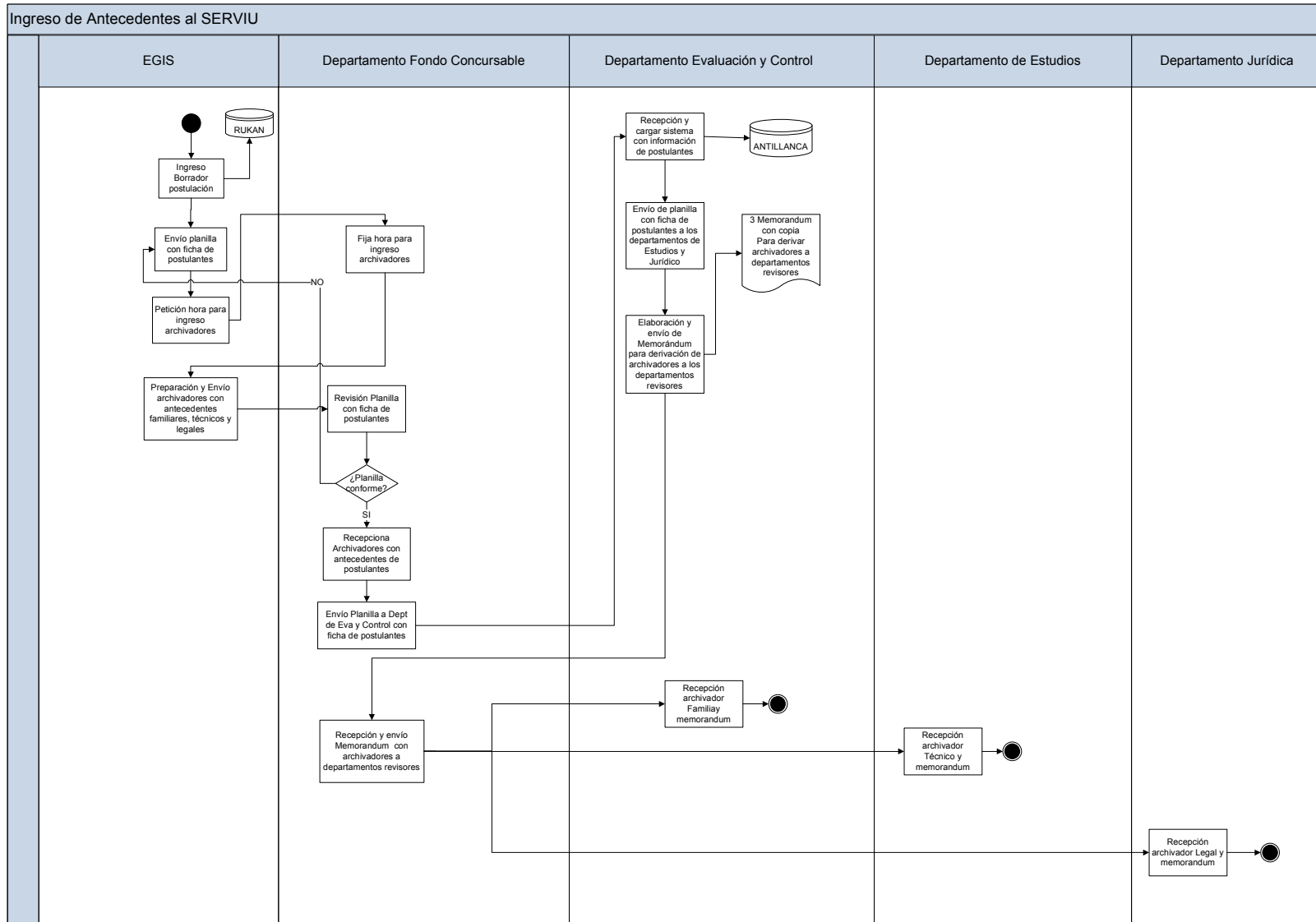


Figura 20 Diagrama modelo de roles para Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

Cuadro 12 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Ingreso borrador postulación	La EGIS ingresa los datos familiares de los postulantes al Sistema RUKAN, tal como, nombre, apellido, Rut, estado civil, núcleo familiar, entre otros	Generar un borrador de las postulaciones en el sistema RUKAN, para posterior revisión de los antecedentes ingresados por la EGIS, por el departamento de Evaluación y Control, para la factibilidad de familia	EGIS
Envío planilla con ficha de postulantes	La EGIS registra en una planilla Excel los datos principales de cada operación o postulación, que presentará al SERVIU. Ingresar los nombres, apellidos, Rut del postulante, así como la modalidad del subsidio al cual se acoge, el nombre de la EGIS y la fecha de emisión de la planilla. Posteriormente envía esa planilla vía correo electrónico al secretario del departamento Fondo Concursable	Generar un control de las operaciones que ingresa la EGIS	EGIS
Petición hora de ingreso archivadores	La EGIS una vez realizado las actividades anteriores, procede vía telefónica llamar a la secretaria del departamento Fondo Concursable para pedir una hora con el objeto de ingresar físicamente los archivadores con los antecedentes de familia, técnicos y legales de cada operación para su posterior evaluación.	Iniciar el proceso de evaluación de las operaciones de cada familia postulante	EGIS
Fija hora para ingreso archivadores	El secretario del departamento Fondo Concursable, procede según disponibilidad de horas a otorgar un horario a la EGIS, para que presente físicamente los archivadores al departamento.	Dar un orden al proceso de ingreso de archivadores que presentan las EGIS	Secretario Departamento Fondo Concursable
Preparación y envío de archivadores con antecedentes familiares, técnicos y legales	La EGIS clasifica los antecedentes de las familias postulantes según instructivo de "Normas de Presentación", para los proyectos de adquisición de viviendas construidas, entregado por el SERVIU R.M. Envía las operaciones en archivadores al departamento Fondo Concursable. La entrega debe ser presencial.	Ingreso físico de los archivadores al departamento Fondo Concursable según, instructivo de "Normas de Presentación"	EGIS

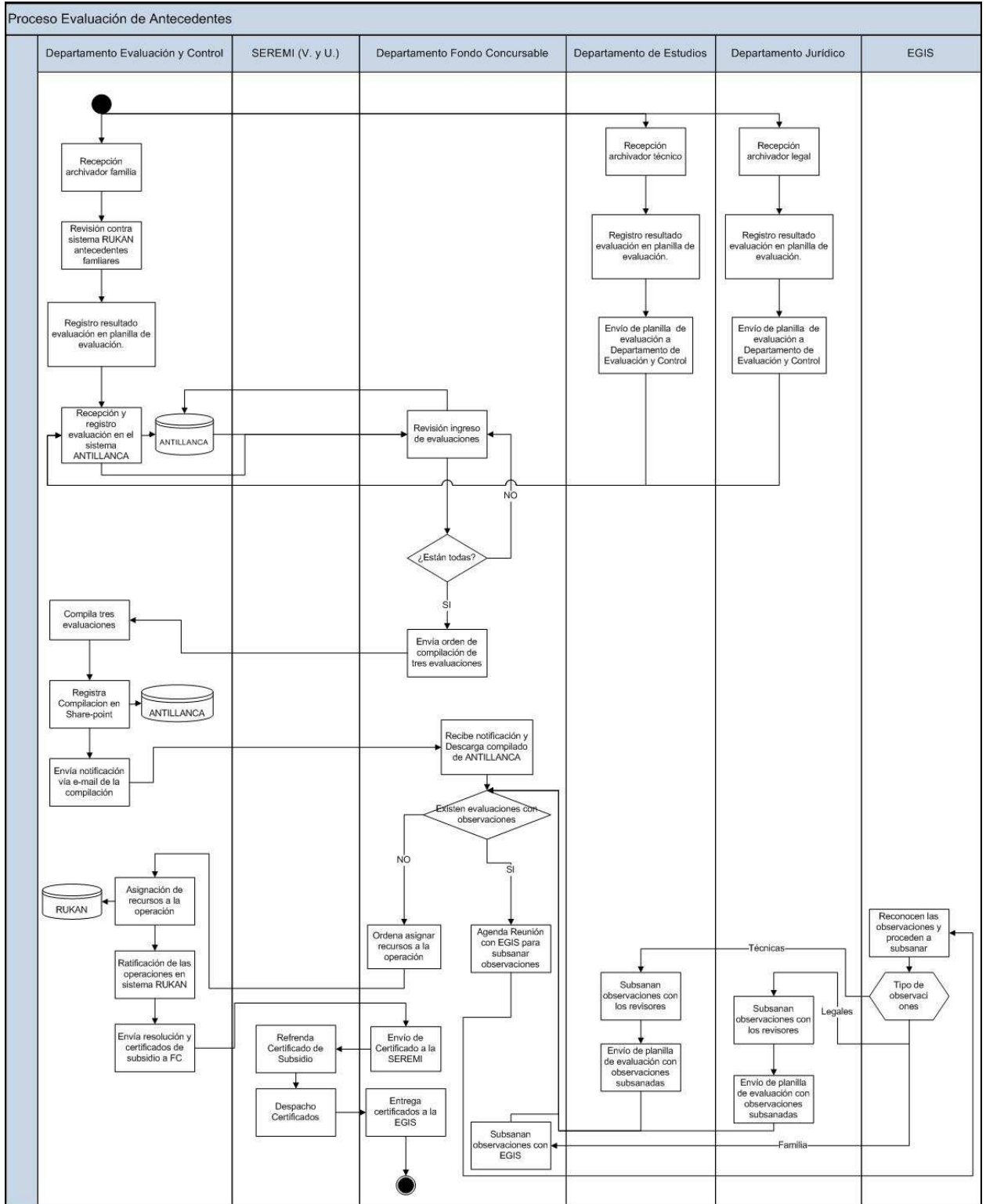
Cuadro 13 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Revisión llegada de planilla Excel	Una vez que las EGIS se presentan al Fondo Concursable con los archivadores de las operaciones, el secretario del departamento Fondo Concursable revisa en su computador si la EFIS envió con anterioridad la planilla Excel con las operaciones que ingresará. Si constata que la planilla no fue enviada no recibe los archivadores.	Verificar que la planilla Excel con las operaciones que está postulando las EGIS, efectivamente haya llegado al correo electrónico del secretario del departamento Fondo Concursable	Secretario Departamento Fondo Concursable
Recepción archivadores de familia, técnico y legal	El secretario del departamento Fondo Concursable, recibe los archivadores de familia, legal y técnico de todas las operaciones	Ingresar los archivadores para la posterior derivación de ellos a los departamentos revisores.	Secretario Departamento Fondo Concursable
Envío de planilla con ficha de postulantes a Departamento de Evaluación y Control	El secretario del departamento Fondo Concursable, envía vía correo electrónico la planilla Excel con ficha de postulantes al departamento de Evaluación y Control	Mandar ficha con postulantes al departamento de Evaluación y Control, para cargar el sistema ANTILLANCA y posterior envío de la planilla a los demás departamentos revisores.	Secretario Departamento Fondo Concursable
Recepción y carga de planilla al sistema ANTILLANCA	El digitador(a), recibe la planilla vía correo electrónico y procede a subir dicha información al sistema compartido ANTILLANCA.	Compartir la información que se ingresó en la planilla con el departamento Fondo Concursable, en particular con los encargados de EGIS y la encargada de la línea AVC	Digitador(a) del departamento Evaluación y Control
Envío planilla con ficha de postulantes a los departamentos de Estudios y Jurídico	El digitador(a), reenvía vía correo electrónico la planilla con ficha de postulantes a los departamentos de Estudios y Jurídico.	El objetivo de esta actividad consiste en mantener informados a los demás departamentos revisores de la llegada de nuevas operaciones con sus respectivos postulantes	Digitador(a) del departamento Evaluación y Control
Elaboración y envío de memorándum para derivación de archivadores a los departamentos revisores	El digitador(a), elabora tres memorándums de derivación, para que el departamento Fondo Concursable pueda despachar los archivadores a los departamentos revisores.	Elaborar los memorándums para poder derivar los archivadores a los departamentos revisores y dejar constancia del envío.	Digitador(a) del departamento Evaluación y Control

Cuadro 14 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Recepción y envío de memorándum con archivadores al departamento revisor	El departamento Fondo Concursable recibe los memorándums realizados por el departamento de Evaluación y Control y procede a despachar los archivadores con las operaciones, con su respectivo memorándum, a los departamentos de Evaluación y Control, Estudios y Jurídico.	Despachar los archivadores para su posterior evaluación por los departamentos revisores.	Secretario Departamento Fondo Concursable
Recepción memorándum y archivador familia	El departamento de Evaluación y Control recibe el archivador de familia para su posterior evaluación	Recepción de los antecedentes de familia de los postulantes, para su posterior evaluación	Secretario Departamento de Evaluación y Control
Recepción memorándum y archivador técnico	El departamento de Estudios recibe el archivador técnico para su posterior evaluación	Recepción de los antecedentes técnicos de la vivienda, para su posterior evaluación	Secretario Departamento de Estudios
Recepción memorándum y archivador legal	El departamento de Jurídica recibe el archivador de legal para su posterior evaluación	Recepción de los antecedentes técnicos de la vivienda, para su posterior evaluación	Secretario Departamento Jurídico

Figura 21 Diagrama modelo de roles para Subproceso “Evaluación de Antecedentes”



Cuadro 15 Descripción, objetivos y responsables de realizar las actividades en la Subproceso “Evaluación de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Recepción archivador familia	La encargada de ver la factibilidad de cada familia recibe el archivador físico, para su evaluación	Evaluar los antecedentes de familia de las operaciones	Encargada de Factibilidad de Familia. Departamento de Evaluación y Control
Revisión contra sistema RUKAN antecedentes familiares	La encargada de ver la factibilidad de familia, revisa contra sistema RUKAN que los postulantes al subsidio, cumplan con los requerimientos de familia que establece el decreto N° 174 (V y U) relacionados al puntaje de la FPS, su estado civil, antecedentes de ahorro, que no cumplan con beneficios anteriores, entre otros. El resultado de la evaluación queda reflejado físicamente en el archivador.	Aceptar o rechazar la operación. De ser rechazada emitir las observaciones pertinentes.	Encargada de Factibilidad de familia. Departamento de Evaluación y Control
Registro resultado evaluación en planilla de evaluación.	El digitador del departamento de Evaluación y Control, transcribe la evaluación registrada físicamente en el archivador, a la planilla de evaluación.	Registrar en planilla de evaluación, el resultado de la misma.	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Recepción y registro de evaluación en el sistema ANTILLANCA	El digitador del Departamento de Evaluación y Control, una vez que le llegan las planillas de evaluación por parte de los demás departamentos revisores, sube la misma planilla que recibió al sistema ANTILLANCA.	Informar al departamento Fondo Concursable el estado de evaluación	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Recepción archivador técnico	Revisor técnico de la línea AVC recibe el archivador con los antecedentes técnicos de la vivienda, para su evaluación.	Evaluar los antecedentes técnicos de la vivienda	Revisor AVC Departamento de Estudios
Registro resultado evaluación en planilla de evaluación.	Revisor técnico de la línea AVC evalúa según normativa del decreto que regula la línea de AVC, que estén todos los antecedentes requeridos y que estén bien emitidos. Posteriormente registra en la planilla de evaluación, el resultado de la revisión. Aprobado o Rechazado, con sus correspondientes observaciones.	Aceptar o rechazar la operación. De ser rechazada emitir las observaciones pertinentes.	Revisor AVC Departamento de Estudios

Cuadro 16 Descripción, objetivos y responsables de realizar las actividades en Subproceso "Evaluación de Antecedentes"

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Envío de la planilla de evaluación al Departamento de Evaluación y Control	Envío de la planilla de evaluación vía correo electrónico al Departamento de Evaluación y Control	Informar al departamento Fondo Concursable el estado de evaluación	Revisor AVC Departamento de Estudios
Recepción archivador legal	Revisor del Departamento Jurídico recibe el archivador con los antecedentes legales de la vivienda, para su evaluación.	Evaluar los antecedentes legales de la vivienda	Revisor Departamento Jurídico
Registro resultado evaluación en planilla de evaluación.	Revisor evalúa según normativa del decreto que regula la línea de AVC, que estén todos los antecedentes requeridos de la vivienda y que estén bien emitidos. Posteriormente registra en la planilla de evaluación, el resultado de la revisión. Aprobado o Rechazado, con sus correspondientes observaciones.	Aceptar o rechazar la operación. De ser rechazada emitir las observaciones pertinentes.	Revisor Departamento Jurídico
Envío de la planilla de evaluación al Departamento de Evaluación y Control	Envío de la planilla de evaluación vía correo electrónico al Departamento de Evaluación y Control	Informar al departamento Fondo Concursable el estado de evaluación	Revisor Departamento Jurídico
Revisión ingreso de evaluaciones	El encargado de EGIS revisa en el sistema ANTILLANCA, si el departamento de Evaluación y Control ha subido las planillas con las revisiones de los tres departamentos.	Mandar a compilar las tres evaluaciones	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Envío orden de compilación de las tres evaluaciones	El encargado de EGIS, procede vía correo electrónico, realizar la petición de compilar las evaluaciones, en una sola planilla.	Tener el estado final de las tres evaluaciones	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Compilación	El departamento de Evaluación y Control, procede a compilar las tres evaluaciones que están disponibles en el sistema ANTILLANCA	Enviar resultado final de las evaluaciones a los encargados de EGIS	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Registro compilación en el sistema ANTILLANCA	El departamento de Evaluación y control, procede a subir la compilación al sistema ANTILLANCA	Enterar a los Encargados de EGIS del resultado final de las evaluaciones	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control

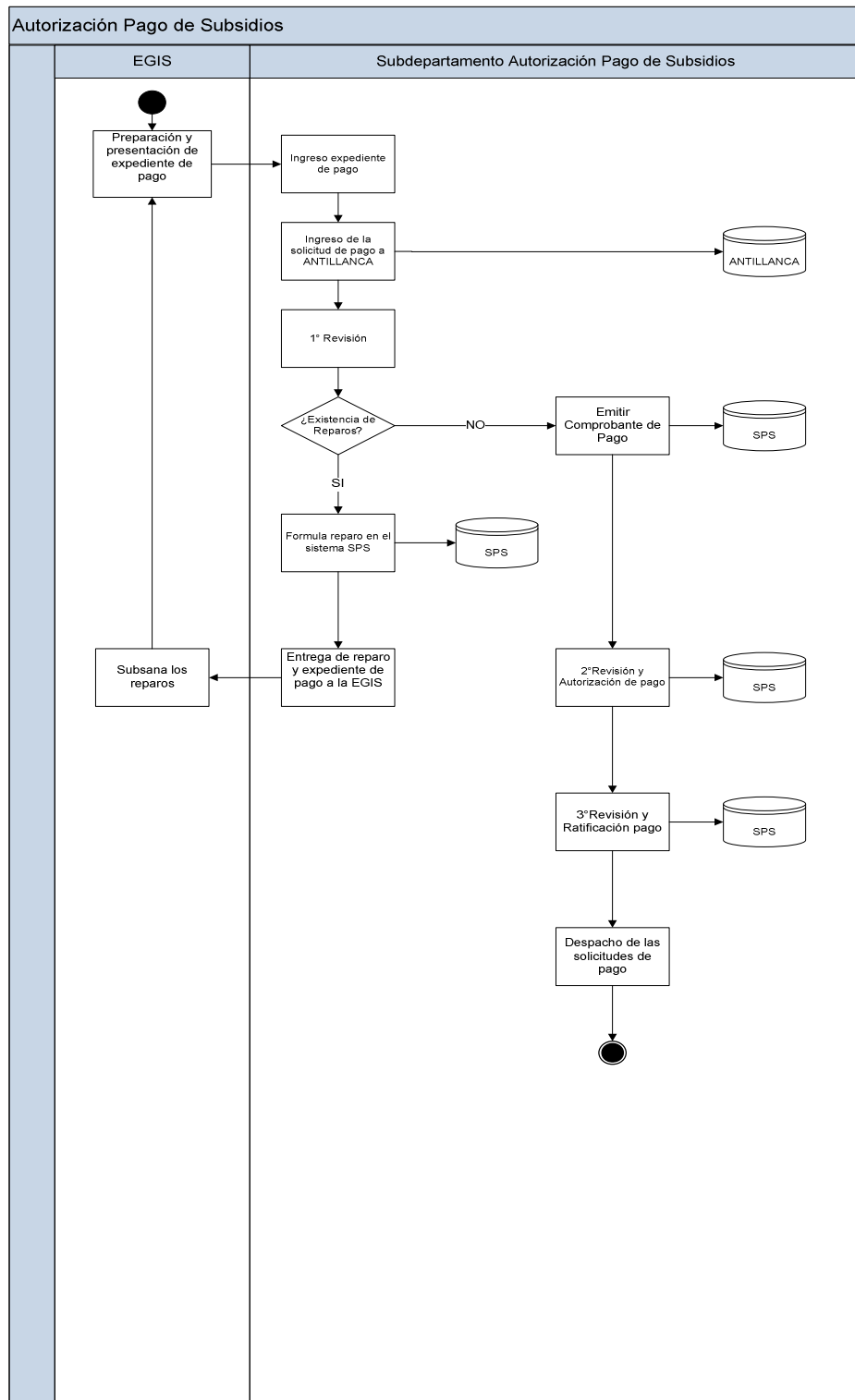
Cuadro 17 Descripción, objetivos y responsables de realizar las actividades en la Subproceso” Evaluación de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Envío notificación de compilación	El digitador del departamento de Evaluación y Control, notifica vía correo electrónico, que la compilación de las tres evaluaciones se ha realizado con éxito y que están disponibles en el sistema ANTILLANCA	Enterar a los Encargados de EGIS del resultado final de las evaluaciones	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Recibo de notificación compilación	El encargado de EGIS revisa en su correo electrónico si el digitador del departamento de Evaluación y Control, ha mandado la notificación de la compilación realizada y procede a descargar del sistema ANTILLANCA la planilla con el resultado final de las evaluaciones de las operaciones	Informar a la EGIS del resultado final de las evaluaciones y si estas tiene observaciones en su evaluación	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Agenda reunión con EGIS para subsanar observaciones	Si las evaluaciones registran observaciones, el encargado de EGIS, vía correo electrónico informa a las EGIS, que sus operaciones no están conformes y que deberán subsanar las observaciones registradas en la planilla final, compilada.	EGIS subsanen observaciones	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Informan de la existencia de observaciones	La EGIS se informa del estado de las operaciones y reconocen el tipo de observaciones con que cuentan las evaluaciones. Y son derivados a los departamentos revisores, para subsanar las observaciones.	EGIS subsanen observaciones con los departamentos revisores	EGIS
Subsanar observaciones con los revisores	Presencialmente, la EGIS acude al departamento revisor correspondiente a tratar de subsanar las observaciones. Si las observaciones son técnicas, acuden al Departamento de Estudios y tratan de subsanar las observaciones con el revisor de la línea AVC. Por otro lado si las observaciones son legales, acuden al Departamento Jurídico y tratan de subsanar las observaciones con el abogado revisor.	Subsanar las observaciones levantadas de tipo técnico y legal	Revisores Departamento de Estudios y del Departamento Jurídico

Cuadro 18 Descripción, objetivos y responsables de realizar las actividades en la Subproceso "Evaluación de Antecedentes"

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Subsanar observaciones con EGIS	Si las observaciones son del tipo familia, proceden a levantarlas con el Encargado de EGIS directamente.	Subsanar las observaciones levantadas de tipo familia	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Orden asignación recursos	Cuando las observaciones fueron levantadas en su totalidad, significa que la operación está aprobada y por lo tanto, se procede a enviar la orden de asignación de recursos al departamento de Evaluación y Control.	Emitir orden de asignación de recursos a la operación	Encargada línea AVC. Departamento Fondo Concursable
Asignación de recursos a la operación	En el sistema RUKAN se procede a asignar recursos a las operaciones aprobadas.	Asignar recursos a la operación	Encargada factibilidad de familia. Departamento de Evaluación y Control.
Ratifica las operaciones en el sistema RUKAN	Cuando se han asignado recursos a la operación y está todo conforme, se procede a ratificar las operaciones en el sistema RUKAN. Esto se traduce a la emisión del certificado de subsidio y la confección de la resolución de la emisión del mismo.	Emisión Resolución y Certificado de Subsidio	Encargada de Factibilidad de Familia. Departamento de Evaluación y Control
Envío certificado de subsidio y resolución de subsidio	Cuando el sistema RUKAN ratifica las operaciones, emite un certificado de subsidio en la pantalla de la interfaz, por lo que se procede a imprimirlo, elaborar la resolución de subsidio para luego enviarlos con un memorándum al departamento Fondo Concursable.	Entrega de Certificado de subsidio y resolución del mismo a la Jefatura del Fondo Concursable	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Envío Certificados de Subsidio a la SEREMI de Vivienda y Urbanismo	Una vez que los certificados de subsidios están impresos y dispuestos en el Departamento Fondo Concursable, mediante una providencia se envían todos los certificados de subsidio a la SEREMI de Vivienda y Urbanismo para refrendar los certificados.	Refrendar los certificados de subsidio, para poder hacer entrega de estos a las EGIS	Departamento Evaluación y Control
Entrega de certificados de subsidio a las EGIS	Una vez refrendados los certificados de subsidio por el SEREMI correspondiente y firmados por la jefatura del Departamento Fondo Concursable, se hace entrega de los certificados de subsidio a las EGIS correspondientes.	Entrega de certificado de subsidio a los beneficiarios	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable

Figura 22 Diagrama modelo de roles de la sub Subproceso “Autorización Pago de Subsidios”



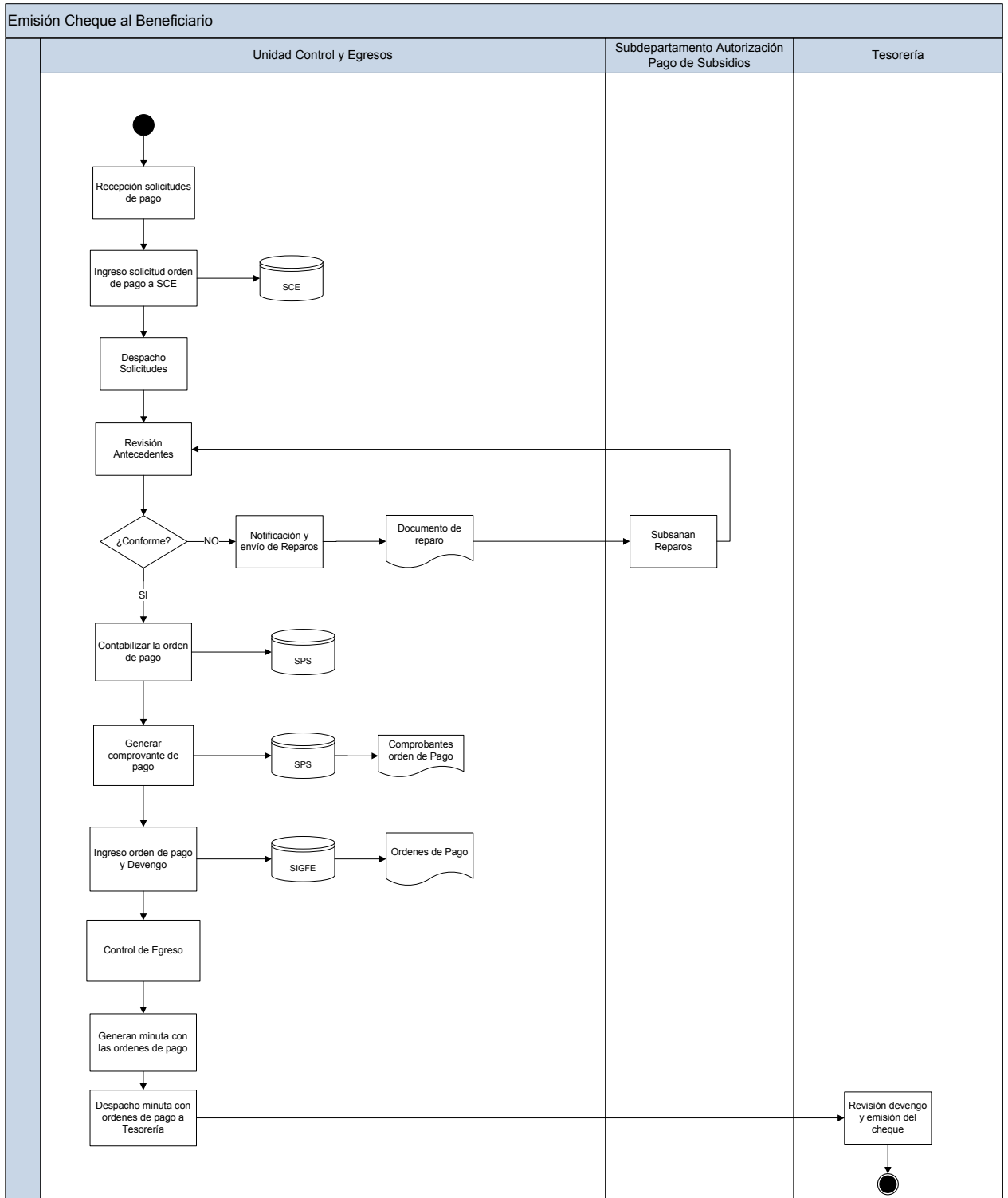
Cuadro 19 Descripción, objetivos y responsables de las actividades que se realizan en la sub Subproceso “Autorización Pago de Subsidio”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Preparación y presentación expediente de pago	La EGIS debe preparar los antecedentes requeridos por reglamento, Decreto Supremo N°174, (V. y U.), 2005, para poder iniciar el proceso de pago del monto del subsidio. Una vez que reúne todos los antecedentes, presenta los documentos en un expediente de pago a la secretaría del Subdepartamento de Préstamos y Subsidios.	Iniciar el proceso de pago	EGIS
Ingreso expediente de pago	Se ingresa el expediente de pago al Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios donde se le asigna un número de ingreso anual correlativo, el cual queda registrado en un documento llamado hoja de ruta, que se elaboró para tales efectos	Generar Comprobante de Pago	Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios
Ingreso de la solicitud de pago al sistema ANTILLANCA	Se sube a ANTILLANCA la hoja de ruta del expediente de pago, para registrar su ingreso	Control y seguimiento de las operaciones que ingresan	Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios
Primera revisión y generación comprobante de pago	Revisar la documentación, en términos de verificar la resolución, que esté tramitada, que los montos consignados en ella sean concordantes con los que la EGIS está presentando. Una vez hecha esta revisión, se ingresa la información a un sistema que se ocupa a nivel nacional, que es el Sistema de Pago de Subsidios. Se ingresan datos del vendedor para la extensión de cheque y montos de subsidios a pagar, mandatario si es que hubiere y N° y fecha de Resolución	Primera revisión del expediente de pago, registro de la orden de pago en el sistema SPS y genera comprobante de pago.	Ejecutivos de pago. Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios
Se formula reparo en el sistema SPS	Si la primera revisión arrojó reparos, estos se generan en sistema SPS para ser entregados a las EGIS	Generación Documento de Reparación	Ejecutivos de pago. Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios

Cuadro 20 Descripción, objetivos y responsables de las actividades que se realizan en la sub Subproceso “Autorización Pago de Subsidio”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Entrega de Reparos y expediente de pago a las EGIS	Se notifica vía correo electrónico o telefónicamente de la existencia de reparos en sus evaluaciones. La EGIS debe presentarse en el Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios, para recibir el documento de reparo generado por el sistema SPS.	Entrega de documento de reparo a la EGIS	Secretario(a) Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios
Subsana Reparos	La EGIS debe subsanar los reparos arrojados de la evaluación del expediente de pago que ellos presentaron al subdepartamento, para luego reingresar la documentación, para su nueva evaluación	Subsano de reparos y reingreso del expediente de pago al Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios	EGIS
2° Revisión	En esta actividad se vuelve a revisar los expedientes de pago. Se revisan otros aspectos incluidos en los mismos.	Autorizar el Pago	Supervisores de pago. Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios
Autorización de pago	Se autoriza el pago del subsidio en el sistema SPS	Registro de la autorización del pago del subsidio en el sistema SPS	Supervisores de pago. Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios
3° Revisión y ratificación de pago	En esta tercera revisión se revisa la conformidad de toda la documentación presentada en el expediente de pago y se ratifica la autorización de pago	Ratificación de la autorización de pago	Jefe de Pago. Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios
Despacho solicitudes de pago	Se procede a despachar las solicitudes de pago a la Sección Control de Egresos. Estas solicitudes se envían con una minuta.	Despachar las solicitudes de pago autorizadas por el Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios a la Sección Control de Egresos	Secretario(a) Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios

Figura 23 Diagrama de roles Subproceso “Emisión del Cheque al Beneficiario”



Cuadro 21 Descripción, objetivos y responsables en realizar las actividades en la sub Subproceso “Emisión del Cheque al Beneficiario”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Recepción Solicitudes de Pago	Se reciben las solicitudes de pago ratificadas por el Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios, junto con los antecedentes del proyecto	Ingresar las solicitudes de pago a la Sección Control de Egresos	Secretario(a) Sección Control de Egresos
Ingreso Solicitud Orden de Pago a SCE	Cada solicitud de orden de pago se ingresa al sistema SCE. Es un sistema que registra la orden de pago y le asigna un número de egreso	Llevar un control del egreso de las órdenes de pago	Secretario(a) Sección Control de Egresos
Despacho Solicitudes	Se revisa que esté en su totalidad la documentación requerida para tramitar la emisión del cheque y se despacha las solicitudes a los ejecutivos revisores de la línea AVC.	Ingreso solicitudes de pago con toda la documentación requerida	Secretario(a) Sección Control de Egresos
Revisión de Antecedentes	Se procede a revisar que los antecedentes enviados por el Subdepartamento de Autorización de Pagos de Subsidios, vengán bien emitidos, exentos de errores o discordancias	Revisar que la documentación recibida este bien emitida y sin errores	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos
Notificación y Envío de Reparos	Si la revisión anterior arroja reparos, se notifica vía correo electrónico o con un informe de reparo al Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios	Notificar existencia de reparos al Subdepartamento Autorización de Pagos de Subsidios	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos
Subsanar Reparos	Se procede a subsanar los reparos hechos por la Sección Control de Egresos	Subsanar reparos, para seguir la continuidad del flujo	Encargada de reparos. Subdepartamento Autorización de Pago de Subsidios
Contabilizar la Orden de Pago	El monto de subsidio que registra la solicitud de orden de pago está en U.F. Se procede entonces a convertir ese monto a pesos chilenos, según esté el valor de la U.F. en ese momento. Esta conversión se realiza en el sistema SPS.	Convertir monto de subsidio de U.F a pesos chilenos	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos

Cuadro 22 Descripción, objetivos y responsables en realizar las actividades en la sub Subproceso “Emisión del Cheque al Beneficiario”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Generar Comprobante de Pago	Una vez contabilizada la orden de pago, se genera en el sistema SPS el comprobante de pago y se procede a imprimirlo.	Generar Comprobante de pago	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos
Ingreso Solicitud de Pago y Devengo	Para que se pueda emitir formalmente la orden de pago, es necesario que se ingrese en el sistema SIGFE la información que permite generar la orden de pago formal. Esta orden de pago queda almacenada en este sistema. Posteriormente se realiza un devengo de los egresos en SIGFE y se imprime la orden de pago.	Generar Orden de Pago	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos
Control de Egreso	Se crean una planilla Excel con el registro de todas las operaciones con orden de pago y su correspondiente número de egreso.	Llevar un control interno de los despachos con las órdenes de pago a Tesorería y generar la minuta correspondiente	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos
Generar Minuta con las Órdenes de Pago	Se realiza una minuta de despacho alimentada por la información de la actividad Control de Egreso.	Generar Minuta de Despacho para las Ordenes de Pago	Ejecutivo Revisor línea AVC. Sección Control de Egresos
Despacho Minuta con Órdenes de Pago	Se despacha vía secretaría, la minuta con las respectivas órdenes de pago generadas en el sistema SPS y SIGFE	Despachar órdenes de pago a Tesorería	Secretario(a) Sección Control de Egresos
Revisión Devengo y Emisión del Cheque	Se revisa que la Sección Control de Egreso haya realizado el devengo de los egresos relacionados a las órdenes de pago emitidas y se procede a emitir el cheque a nombre del beneficiario del subsidio.	Emisión del Cheque al Beneficiario	Treasorería

5.2 Validar y Medir

Diagnostico de la Situación Actual

El proceso AVC, se rige por el Decreto Supremo N° 174 de (V. y U.), 2005. Pero aún no se ha realizado la descripción y el diagrama del proceso. No existen documentos oficiales que respalden la forma de actuar y proceder, por lo que la experiencia es la que dicta los pasos a seguir. Se debiesen escribir los procedimientos, definir sus objetivos, los responsables de cumplirlos e implementar algún sistema de control de gestión. Lo anterior para poder aprobarlos en función de los lineamientos de los artículos del Decreto que norma y rige el Programa FSV, modalidad AVC.

A grandes rasgos y desde una mirada macro, se concluye en esta primera Subproceso de evaluación, que el proceso AVC carece de un documento que describa las actividades y responsabilidades de cada una de ellas. Además de los resultados esperados.

No existe un documento que especifique claramente un flujograma con la interconexión de las actividades, y menos aún cuenta con indicadores asociados al proceso, por ejemplo tiempo de tramitación de la asignación de subsidio.

La siguiente evaluación tiene relación con los objetivos centrales del Programa AVC, planteados anteriormente en la definición del proyecto.

I. Focalización

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

La población objetivo es distinta para AVC I y AVC II. La población objetivo para el AVC I son familias chilenas de la Región Metropolitana no propietarias que requieran una solución habitacional definitiva que formen parte del primer quintil de mayor vulnerabilidad socioeconómica de la población.

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

Criterios de Focalización

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

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

El Programa FSV, modalidad AVC título I y II tiene como método de selección el orden de inscripción del proyecto en los registros SERVIU, con fecha y hora.

Este método de selección en una primera instancia no garantiza que efectivamente las operaciones AVC que ingresan al SERVIU Metropolitano cumplen con los requisitos de postulación estipulados en el Decreto Supremo N° 174 (V. y U.), que regula y norma el programa AVC. No obstante en la Subproceso de evaluación de la factibilidad de familia, se revisa detenidamente los antecedentes sociales de cada operación. En particular se revisa el puntaje reflejado en la FPS contra el sistema RUKAN.

Se evalúa a continuación las variables expuestas en el capítulo de Definición del Proyecto, para medir el grado de focalización que tiene el programa.

Evaluación Var 1:” Normativa en cuanto a selección de beneficiarios”.

Se observa que el producto Programa AVC, tiene criterios de focalización claramente definidos para la asignación de beneficiarios.

Respecto a los mecanismos de selección, queda establecido que la postulación a este tipo de subsidio tiene un proceso de selección enteramente regulado por la normativa vigente: Decreto Supremo N° 174 (V. y U.).

En general la asignación de los beneficiarios y usuarios de cada producto está claramente definido para todos los productos y sus subproductos. En la mayoría de los casos, se establecen precisos criterios de focalización, lo que permite identificar a los grupos beneficiados con certeza y luego mediante los mecanismos de selección es posible asignar los productos de manera efectiva.

Evaluación Var 2: “Porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil”.

Por otro lado para asegurar que la focalización de los programas sea efectiva, el SERVIU Metropolitano mide y controla el cumplimiento de sus objetivos a partir de indicadores de desempeño, formulados por el MINVU.

Existe un indicador de desempeño creado a finales del año 2007 por la División de Políticas Habitacionales del MINVU, cuyo objetivo es la evaluación del grado de focalización que tienen los programas, en particular los Programas y Proyectos Habitacionales cuyo potencial beneficiario pertenece al primer quintil de vulnerabilidad.

A continuación se presenta el indicador y el resultado de sus mediciones durante los años 2008 y 2009.

Cuadro 23 Indicador grado de focalización de los programas habitacionales que benefician a las familias del primer quintil de vulnerabilidad.

Indicador	Fórmula Cálculo	Evaluación de la pertinencia del Diseño del Indicador
Porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil en relación al programa aprobado	$((\text{Viviendas Contratadas y subsidios otorgados en el año } t / \text{Programa habitacional aprobado focalizado a familias del primer quintil}) * 100)$	El indicador es pertinente, dado que permite evaluar el grado de focalización que están teniendo los programas

Fuente: Informe final EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO, SERVIU Metropolitano y Parque Metropolitano de Santiago (PMS).

Cuadro 24 Resultados de la evaluación del grado de focalización de los programas habitacionales que benefician a las familias del primer quintil de vulnerabilidad ejecutados por el SERVIU Metropolitano Período 2008-2009

Año t	Efectivo Total año t	Meta año t	% Cumplimiento año t
t=2008	103%	100%	103%
t=2009	98%	81%	120%

Fuente: Elaboración propia en base a informes de cumplimiento de indicadores de desempeño. MINVU. SERVIU Metropolitano.

Los Programas y Proyectos habitacionales que ofrecen subsidios habitacionales dirigidos a cubrir las carencias habitacionales del primer quintil de vulnerabilidad son, el programa FSV título I, modalidad construcción colectiva y Adquisición de Vivienda Construida título I y el Subsidio Rural.

Se aprecia en el cuadro 19, que durante los años 2008 y 2009, el porcentaje de cumplimiento en la asignación de subsidios focalizados en familias del primer quintil de vulnerabilidad sobrepasa el 100%. Por lo tanto, podemos concluir que la efectividad en la focalización de los programas y proyectos habitacionales enfocados en el primer quintil de vulnerabilidad, en particular el programa AVC título I, cumple en un 100% el grado de focalización.

Sin embargo el SERVIU Metropolitano carece de indicadores que permitan evaluar el grado de focalización efectiva de Programas y Proyectos habitacionales cuyos potenciales beneficiarios pertenecen al II quintil de vulnerabilidad.

Evaluación Var 3: “Restricciones Sistema RUKAN”

El sistema RUKAN tiene la característica de discriminar las operaciones por puntaje en la FPS, es decir, el sistema RUKAN no permite asignar recursos a postulantes que no cumplan con los requisitos de puntaje establecidos para las distintas modalidades de subsidios. En el caso de la postulación al programa AVC título I y II, el sistema RUKAN no permite que los postulantes

tengan un puntaje en la FPS sobre 8.500 y 11.734 correspondientemente. Esto asegura que la focalización del programa AVC I y II sea efectiva.

En conclusión, la existencia de claros criterios de focalización se considera muy oportuna, por parte de un servicio que tiene la responsabilidad de asignar recursos escasos para avanzar en la reducción del déficit habitacional de la Región Metropolitana.

II. Calidad y ejecución eficiente del programa a lo largo de todo el proceso AVC

Primer Subproceso: Preparación de la Operación

Con respecto a la Calidad

Evaluación Var 1: El SERVIU R.M. no cuenta con una definición de variables asociadas a los objetivos del proceso en esta primera Subproceso, por lo tanto no existen valores esperados para estas variables y es imposible actualmente identificar la brecha entre ellos y los valores actuales del proceso.

En esta primera Subproceso el principal objetivo que se ha planteado el SERVIU R.M. es que el programa tenga una adecuada difusión y proporcionar información clara a las EGIS acerca de sus responsabilidades a lo largo de todo el proceso.

Evaluación Var 2: Con respecto a la formalización del proceso en cuanto a los procedimientos y responsabilidades de la EGIS se regula y norma su función en dos documentos: el Decreto Supremo N° 174, (V. y U.), 2005 y la resolución N° 533, (V. y U.), 1997.

Sin embargo la información que se ofrece en estos documentos reglamenta principalmente los antecedentes que deben presentar la EGIS al momento de ingresar las operaciones al SERVIU R.M. No define los objetivos específicos que debe cumplir la EGIS en esta Subproceso, tales como, plazos para elaborar los documentos requeridos.

Las observaciones recogidas por profesionales de la División Política Habitacional del MINVU y la jefatura del departamento Fondo Concursable del SERVIU Metropolitano, delatan una inconformidad al respecto de la rigurosidad de la normativa que regula el programa AVC, ya que, ella no establece plazos de tiempo ni estándares de calidad asociados a las actividades que debe realizar la EGIS en esta primera Subproceso.

Evaluación Var 3: Con respecto a la bondad de las prácticas de trabajo de la EGIS en esta Subproceso, es imposible saber con precisión dada la construcción y diseño actual del proceso AVC. Sin embargo, se deduce dada la calidad del producto que presenta la EGIS al Departamento Fondo Concursable, que la calidad de sus procesos internos no son eficaces.

Evaluación Var 4: No existe formalmente apoyo computacional.

Segundo Subproceso: Ingreso de antecedentes al Departamento Fondo Concursable del SERVIU Metropolitano.

Con respecto a la calidad del proceso.

Evaluación Var 1: En este subproceso el SERVIU Metropolitano no cuenta con una completa definición de las variables asociadas a los objetivos del proceso, por lo tanto no existen valores esperados para estas variables y es imposible actualmente identificar la brecha entre ellos y los valores actuales del proceso.

Evaluación Var 2: Con respecto al grado de formalización del proceso en esta Subproceso se cuenta solamente con la disposición definida en un párrafo del artículo N°60 del Decreto Supremo N°174 (V. y U.), 2005.

Este dispone lo siguiente: Para el ingreso de una operación de Adquisición de Vivienda Construida al Departamento Fondo Concursable del SERVIU Metropolitano, la EGIS deberá entregar la totalidad de los antecedentes indicados en el artículo 32¹⁴ de este reglamento, lo que deberá ser verificado por el SERVIU, quien en caso de omisión de cualquiera de ellos no autorizará el ingreso de dicha operación.

Cabe señalar que el Departamento Fondo Concursable, responsable de ingresar las operaciones al SERVIU Metropolitano, no cumple con esta disposición reglamentaria. A lo largo del transcurso de tiempo en que se realizó el levantamiento de la situación actual del proceso nunca se observó que el Departamento Fondo Concursable efectivamente revisara que las EGIS cumplieran con la totalidad de los antecedentes requeridos para postular. La única revisión que se constató que efectivamente se realizó fue la actividad de comprobar que la EGIS haya enviado con anterioridad al ingreso físico de los archivadores al SERVIU Metropolitano, la planilla en formato Excel donde se indican las familias que postulan.

Evaluación Var 3: La baja calidad del proceso en este subproceso tiene relación, entre otros, por la descoordinación entre las actividades. En particular no existe coordinación desde que el secretario del Departamento Concursable envía la planilla en formato Excel con la ficha de postulantes al Departamento de Evaluación y Control hasta la recepción y envió de memorándums con los archivadores de familia, técnico y legal a los correspondientes departamentos revisores.

Existe una deficiencia en la coordinación de la secuencia del flujo. No existe un control constante en la comunicación entre una actividad precedente y una subsecuente. La consecuencia es que la actividad subsecuente no se realice con la debida prontitud. Los responsables de cada actividad se comunican vía correo electrónico. Este medio de coordinación no es suficiente, según el personal involucrado en la ejecución de las actividades.

¹⁴ Artículo que define los antecedentes requeridos para poder ingresar una operación AVC al SERVIU Metropolitano.

Con respecto a la Asignación de Responsabilidades, Profesionales de la División de Políticas Habitacionales del MINVU han detectado que existe una deficiencia en la asignación de los responsables para algunas actividades del proceso. Existen actividades que pueden centrarse en un solo responsable, lo que reduciría el tiempo en la ejecución del proceso y por lo tanto se disminuirían las complejidades en la coordinación entre actividades

Evaluación Var 4: Esta Subproceso no contempla apoyo de algún sistema computacional.

Con respecto a la Eficiencia

Dirigiremos nuestra evaluación en las actividades que se consideran esenciales al momento de evaluar la eficiencia del proceso, estas son, desde que el secretario del Departamento Fondo Concursable ingresa los archivadores con las familias postulantes hasta que los deriva a los departamentos revisores para su correspondiente evaluación.

En base a información proporcionada por el departamento de Evaluación y Control, se analizará cuanto tiempo son retenidos los archivadores en el Departamento Fondo Concursable antes de enviarlos a los departamentos revisores.

Los datos corresponden al período Febrero 2009 hasta Junio 2009. Cabe señalar que no existen datos para los meses siguientes, ya que los recursos disponibles para el programa AVC 2009 se agotaron en Junio del mismo año y se dejó de recibir postulaciones.

El número de familias ingresadas por las EGIS al Departamento Fondo Concursable durante los meses comprendidos entre Febrero y Junio del año 2009 se muestran en el cuadro N°20.

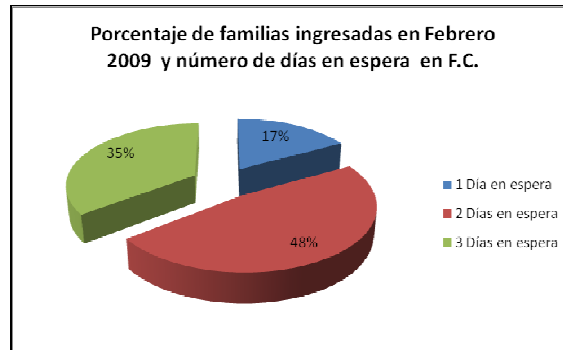
Cuadro 25 Número de familias ingresadas al Departamento Fondo Concursable en los meses comprendidos entre Febrero y Junio del año 2009

Mes de Ingreso de Familias a Depto. F.C.	Número de Familias Ingresadas a Depto. F.C.
Febrero	2.932
Marzo	1.609
Abril	2.312
Mayo	2.380
Junio	2.587

Fuente: Resúmenes de Compilaciones y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

A continuación se presenta el porcentaje de familias ingresadas por mes y los días en espera transcurridos en el departamento Fondo Concursable hasta el despacho de los archivadores con los antecedentes de las familias a los departamentos revisores.

Figura 24 Porcentaje de familias ingresadas en Febrero 2009 y número de días en espera en F.C.



Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

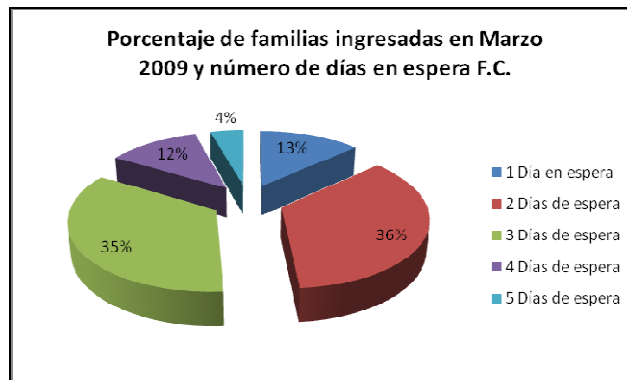
Se observa que de un total de 2.932 operaciones ingresadas en el mes de febrero el 48% de ellas demoró 3 días en despacharse a los departamentos revisores, 35% demoró 2 días y el restante 17% 1 día.

Cuadro 26 Número, porcentaje de familias y días en espera en el Departamento F.C.

Número de familias ingresadas en el mes de Febrero 2009	Porcentaje de familias	Días en espera en Departamento F.C.
499	17%	1
1.398	48%	2
1.035	35%	3
Total = 2.932	Total = 100%	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Figura 25 Porcentaje de familias ingresadas en Marzo 2009 y número de días en espera en F.C.



Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Se observa a partir de la figura 25 y el cuadro 22, que de un total de 1.609 operaciones ingresadas en el mes de marzo, el 36% de ellas demoró 2 días en despacharse a los departamentos revisores, 35% demoró 3 días, 13% 1 día, 12% 4 días y 4% 5 días.

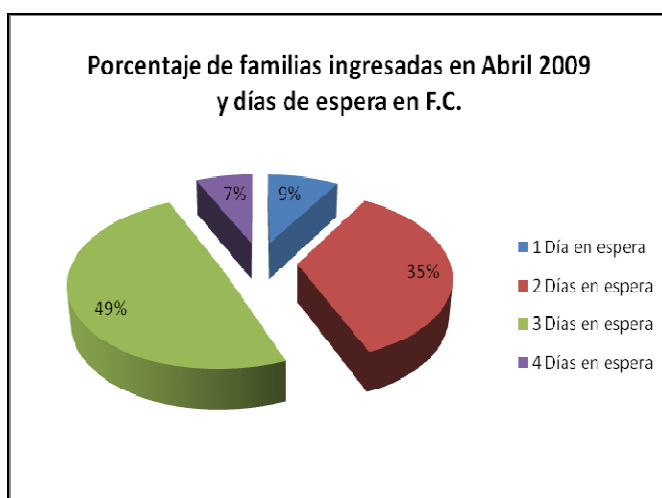
Cuadro 27 Número, porcentaje de familias y días en espera en el Departamento F.C.

Número de familias ingresadas en el mes de Marzo 2009	Porcentaje de familias	Días en espera en Departamento F.C.
215	13%	1
571	36%	2
557	35%	3
195	12%	4
71	4%	5
Total = 1609	Total = 100%	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Se observa a partir de la figura 26 y cuadro 23, que de un total de 2.312 operaciones ingresadas en el mes de abril un 49% demoró 3 días en despacharse a los departamentos revisores, 35% demoró 2 días, 9% 1 día y 7% 4 días.

Figura 26 Porcentaje de familias ingresadas en Abril 2009 y número de días en espera en F.C



Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

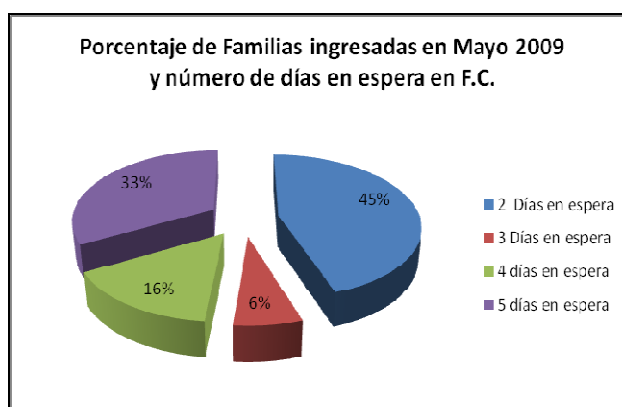
Cuadro 28 Número, porcentaje de familias y días en espera en el Departamento F.C.

Número de familias ingresadas en el mes de Abril 2009	Porcentaje de familias	Días en espera en Departamento F.C.
201	9%	1
812	35%	2
1.138	49%	3
161	7%	4
Total = 2.312	Total = 100%	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Se observa a partir de la figura 27 y cuadro 24, que de un total de 2.380 operaciones ingresadas en el mes de mayo un 45% demoró 2 días en despacharse a los departamentos revisores, 33% demoró 5 días, 16% 4 días y el restante 6% 3 días.

Figura 27 Porcentaje de familias ingresadas en Mayo 2009 y número de días en espera en F.C



Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

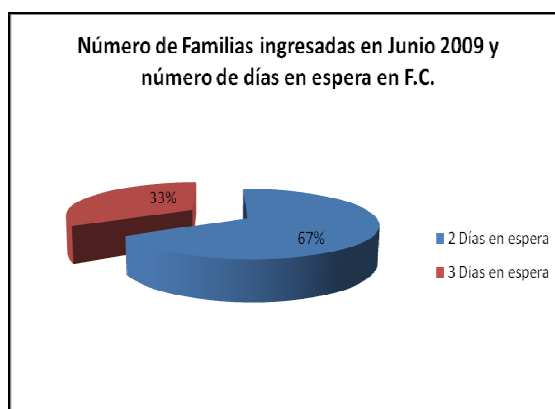
Cuadro 29 Número, porcentaje de familias y días en espera en el Departamento F.C.

Número de familias ingresadas en el mes de Mayo 2009	Porcentaje de familias	Días en espera en Departamento F.C.
1.608	45%	2
156	6%	3
371	16%	4
785	33%	5
Total = 2.380	Total = 100%	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Se observa a partir de la figura 28 y cuadro 25, que de un total de 2.587 operaciones ingresadas en el mes de junio el 67% demoró 2 días en despacharse a los departamentos revisores, y el 33% restante 3 días.

Figura 28 Porcentaje de familias ingresadas en Junio 2009 y número de días en espera en F.C



Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Cuadro 30 Número, porcentaje de familias y días en espera en el Departamento F.C.

Número de familias ingresadas en el mes de Junio 2009	Porcentaje de familias	Días en espera en Departamento F.C.
1.736	67%	2
851	33%	3
Total = 2.587	Total = 100%	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Profesionales de la División de Políticas Habitacionales del MINVU y la jefatura del Departamento Fondo Concursable del SERVIU Metropolitano reconocen que no está formalmente definido por normativa el plazo prudente desde que la EGIS ingresa las postulaciones de las familias hasta la derivación de los archivadores a los departamentos revisores.

Un plazo prudente según los profesionales es de 2 días como máximo. Por lo tanto, se deja en evidencia la ineficiencia de este proceso, ya que el costo de tener archivadores amontonados en el Departamento Fondo Concursable es alto. Se retrasa las evaluaciones de las operaciones, se entorpece el trabajo del personal radicado en el Departamento Fondo Concursable, se pierden archivadores, se deja de atender público mientras el personal trata de apilar de alguna forma más o menos ordenada los archivadores, entre otros.

Tercer Subproceso: Evaluación de Antecedentes

Con respecto a la Calidad

Evaluación Var 1: Se observa que no existe un manual de procedimientos que organice adecuadamente el funcionamiento del programa en este nivel de operación. Aún cuando el programa está regulado por la normativa vigente es importante establecer procedimientos para cada una de las actividades involucradas en el proceso, especialmente en la Subproceso de evaluación de antecedentes, considerada una Subproceso crítica para mejorar la calidad y eficiencia de todo el proceso.

La ausencia de procedimientos formalizados deja la operación del programa sujeta a la iniciativa de los actores del proceso y a sus posibilidades de actuación, lo que atenta contra la calidad y eficacia en su gestión.

Por otra parte las funciones y actividades de seguimiento y evaluación del programa AVC presentan importantes falencias que se requiere corregir, entre éstas se destacan:

- El seguimiento es reactivo en vez de proactivo, va detrás del avance de los proyectos y reacciona ante las dificultades, pero no se anticipa.
- No se incorpora elementos de orden cualitativo y cuantitativo (eficiencia del proceso, calidad de los productos evaluados, satisfacción de los usuarios internos).

Es necesario incorporar una “visión evaluativa” al interior de la gestión del programa, lo que no requiere necesariamente recursos adicionales sino más bien procedimientos de seguimiento y monitoreo a nivel de la jefatura del departamento Fondo Concursable como parte de la operación regular. Esta constituye una práctica necesaria para lograr mejoras en la eficiencia y calidad de los servicios entregados.

Evaluación Var 2: Para este tercer subproceso, el Departamento Fondo Concursable no ha definido variables asociadas a los objetivos del proceso.

La información que actualmente se maneja y que podría traducir en variables de desempeño y control es el tiempo que demoran los departamentos revisores en la evaluación de los antecedentes las operaciones.

Sin embargo no existen registros formales de los tiempos que toman actividades relevantes para evaluar el cumplimiento de los plazos que se establecen por normativa. Por ejemplo no existen registros del tiempo que toma subsanar las observaciones realizadas en la evaluación de las operaciones.

Tampoco existe control alguno del tiempo que demora refrendar los certificados de subsidios y menos cuando se emiten. Se desconoce también el tiempo promedio que transcurre desde que se ingresan las operaciones al SERVIU Metropolitano hasta que se extienden los certificados de subsidio a las EGIS.

Evaluación Var 3: Participantes de los grupos focales realizado en la subsecretaría de Operaciones Habitacionales del SERVIU Metropolitano señalaron que, a su juicio, los revisores del SERVIU tienen criterios distintos de evaluación y que éstos cambian constantemente, dificultando con ello la presentación de los antecedentes de las operaciones por parte de la EGIS.

Se mencionó que ante una duda de interpretación de decretos los propios revisores llegan a un acuerdo acerca del criterio que finalmente se aplicará para la aprobación o rechazo de una operación. Sin embargo este criterio no es informado a las EGIS.

Evaluación Var 4: Según lo recabado a partir de las entrevistas realizadas, ningún revisor recibió capacitación acerca de cómo realizar su labor (a excepción del uso del RUKAN), teniendo que aprenderla sobre la marcha leyendo el decreto correspondiente o con el apoyo de sus colegas. Esto se ha traducido, a nivel de EGIS, en una preocupación por la cantidad de antecedentes a presentar y el formato en que estos serán entregados a veces dependerá de que revisor reciba el proyecto.

El proceso AVC posee como herramienta de trabajo un soporte computacional llamado ANTILLANCA que un espacio en el servidor que funciona como una gran planilla de control para el Departamento Fondo Concursable.

Algunos agentes relacionados a la línea de adquisición tienen acceso al ANTILLANCA. Dependiendo del rol que cumpla el funcionario tiene ciertos derechos sobre el sistema.

El problema detectado en terreno es que los departamentos revisores no tienen acceso al sistema ANTILLANCA, lo que dificulta el trabajo y la coordinación con los demás departamentos. No tener acceso a este espacio en el servidor se traduce en la generación de masivos mails por parte de los evaluadores hacia personas que cumplen un rol digitador, es decir, funcionarios que llenan planillas y suben planillas al ANTILLANCA.

Las evaluaciones enviadas desde los departamentos revisores al estar concentrada en una sola persona hacen que los demás departamentos no estén informados del avance integral de las evaluaciones. Otra consecuencia de la concentración de información en los funcionarios digitadores hace que la información sea vulnerable frente a cualquier imprevisto.

De acuerdo a la información recogida en las entrevistas realizadas, se establece que el sistema RUKAN es bastante inoperante, por la forma en que está diseñado. Por ejemplo, limita el ingreso de observaciones a cierto número de caracteres. Se requiere contemplar la posibilidad de cargar directamente los documentos con observaciones, sin necesidad de transcribirlos a planillas Excel.

Con respecto a la Eficiencia

Se evaluará la eficiencia de esta tercera Subproceso del proceso identificando las actividades consideradas claves para lograr los objetivos que se establecen para esta Subproceso del proceso.

Las actividades son las siguientes:

a) Evaluación de los antecedentes familiares, técnicos y legales de las operaciones.

De acuerdo a declaraciones de profesionales del Departamento Fondo Concursable, de Estudios y Jurídico, establecen que una de las actividades que mayor tiempo demanda es la de evaluación de los antecedentes de las operaciones

El plazo establecido según normativa es de 30 días plazo. Sin embargo, este plazo no se respeta.

A continuación se evidencia esta situación apoyándonos en datos recopilados para el diagnóstico del grado de eficiencia del proceso.

Cuadro 31 Promedio de días que permanece una operación en evaluación en los departamentos revisores de Jurídica, Estudios y Evaluación y Control

Año 2009	Días evaluación Departamento Jurídica	Días evaluación Departamento Estudios	Días evaluación Departamento Evaluación y Control
Febrero	53	80	74
Marzo	65	119	44
Abril	33	81	37
Mayo	35	67	43
Junio	44	70	41

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

Se observa en el cuadro 27 que el tiempo promedio incurrido en la evaluación de los antecedentes legales, técnicos y de familia en el período en estudio es de 46 días, 83 días y 48 días respectivamente. Por otra parte se observa por ejemplo, ver cuadro 24, que el porcentaje menor de días fuera de plazo que incurre la evaluación de antecedentes legales, técnicos y de familia es de 10%, 123% y 23 % respectivamente. Así mismo el porcentaje mayor de días fuera de plazo que incurre la evaluación de antecedentes legales, técnicos y familia es de 117%, 297 % y 147% respectivamente.

Del análisis anterior se concluye que el proceso de evaluación de antecedentes es sumamente ineficiente, dejando en evidencia la carencia de actividades de anticipación de la demanda, de coordinación y malas prácticas de trabajo.

Cuadro 32 Porcentaje días en evaluación fuera de plazo

Año 2009	Días evaluación Departamento Jurídica	Días evaluación Departamento Estudios	Días evaluación Departamento Evaluación y Control
Febrero	77%	167%	147%
Marzo	117%	297%	47%
Abril	10%	170%	23%
Mayo	17%	123%	43%
Junio	47%	133%	37%

Fuente: Elaboración Propia en base a los resúmenes de compilación y respuestas por mes. Año 2009, línea AVC, Departamento de Evaluación y Control.

b) Informar a EGIS del resultado de la evaluación de sus operaciones

El tiempo promedio que se demora el encargado de EGIS en informar a la Entidad de Gestión Inmobiliaria y Social el resultado de las evaluaciones y sus correspondientes observaciones, es de 14 horas laborales. Este tiempo es prudente según los profesionales de la División Política Habitacional del MINVU y la jefatura del departamento Fondo Concursable.

c) Levantamiento de las observaciones

Otra ruta crítica identificada en el flujo es el subproceso en que se subsanan las observaciones levantadas por los departamentos revisores.

De acuerdo a la información recogida para realizar la evaluación de desempeño del proceso se reconoce que en la Subproceso correspondiente al levantamiento de las observaciones es donde no existe control sobre el seguimiento del flujo de las operaciones. No se llevan registros de las fechas en que se han levantado las observaciones, así como, no se respeta el plazo establecido por normativa para subsanarlas. Existe una descoordinación alta, cuyo costo es el retraso en la extensión del certificado de subsidio.

Según la normativa vigente la EGIS tiene 10 días hábiles para subsanar las observaciones, sin embargo esta no se respeta.

Las jefaturas de los tres departamentos revisores coinciden en que aproximadamente más del 70 % de las operaciones evaluadas y con observaciones no son levantadas dentro del plazo de 10 días hábiles.

Cuarto Subproceso: Autorización Solicitudes de Pago y Emisión del Cheque al Beneficiario

Evaluación Var 1: Se observa que no existe un manual de procedimientos que organice adecuadamente el funcionamiento del programa en este nivel de operación.

Este subproceso muestra deficiencia en la formalización de los procedimientos y en la definición del plazo que tienen las EGIS para subsanar los reparos, en la Subproceso de Autorización Solicitudes de Pago.

Actualmente no existe un plazo establecido para subsanar los reparos. Sin embargo la jefatura del Subdepartamento Autorización Pago de subsidios considera que un plazo prudente es de 10 días hábiles tomando en cuenta el historial de la naturaleza de reparos que habitualmente se emiten.

En el subproceso Emisión Cheque al Beneficiario no existe una formalización de los procedimientos que se ejecutan. Según la jefatura de la Subdirección de Finanzas del SERVIU Metropolitano. el flujo es expedito y ágil.

Según las entrevistas realizadas a la jefatura de la Sección Control de Egresos y a los administrativos que allí operan, avalan la apreciación de la Jefa de la subdirección de Finanzas.

Evaluación Var 2: El SERVIU Metropolitano no cuenta con una definición de variables asociadas a los objetivos del proceso en este cuarto Subproceso, por lo tanto no existen valores esperados para estas variables y es imposible actualmente identificar la brecha entre ellos y los valores actuales del proceso.

Evaluación Var 3: De acuerdo a la información recogida en las entrevistas realizadas a la jefatura del Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios, la encargada de la unidad de reparos y la jefatura de la Unidad Control de Egresos, se informa que los principales problemas que dificultan un flujo expedito para el pago de subsidio son:

- Como la unidad de pago interviene después que los subsidios estén asignados, emitidos y aprobados por resolución, no se autoriza un pago de subsidio si no está emitido el mismo y si no está aprobada la resolución que ordena emitir el certificado. Por lo tanto, un problema recurrente es el retraso en la entrega de la copia de resolución del subsidio.
- Cuando las EGIS presentan los certificados de subsidio de las operaciones que ingresaron a la unidad de cobros y ésta procede a su evaluación, se percata que la resolución de subsidio no ha llegado o está en trámite. Esto genera un retraso en la autorización de la orden de pago.
- Otra dificultad identificada para que se cumpla el objetivo del proceso es la ausencia de plazos establecidos para evaluar los antecedentes de pago de las operaciones y para subsanar los reparos por parte de las EGIS.
- Otra dificultad observada es que más del 50% de los expedientes de pago ingresados al Subdepartamento de Autorización de Pagos de Subsidios, vienen incompletos, faltan antecedentes que son requeridos para autorizar el pago o los documentos están mal extendidos.

Evaluación Var 4: Con respecto al soporte computacional, no existe satisfacción con la interacción del RUKAN con sistemas como el SPS (Sistema Pago de Subsidios) y SIGFE (Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado) ni con la forma en que pueden interactuar los distintos actores que usan el sistema (por ejemplo, para consultar información provista desde otro departamento del mismo SERVIU Metropolitano).

También existen algunos problemas prácticos con el sistema SIGFE, por ejemplo, no permite iniciar los pagos de un mes si no se han cerrado todos los del mes anterior, aspecto que genera inconvenientes.

Otro inconveniente es el número de personal en la Unidad Control de Egresos, actualmente se cuenta con dos administrativos asignados para la evaluación de las autorizaciones de pago. Se considera dado el volumen de operaciones ingresadas se cuente con más personal, ya que el existente no da abasto con todo el trabajo.

Evaluación general del soporte computacional para todos los subprocesos del proceso.

Antecedentes Generales

La incorporación de las TI en el quehacer del MINVU ha estado regida por al menos tres de los principios dados por el gobierno respecto de su uso y enfoque hacia la ciudadanía:

a) Perspectiva del Usuario

- Servicio de mejor calidad.
- Ampliación de cobertura geográfica y horaria.
- Simplificación de Trámites.
- Trámites en línea.
- Ventanilla Única.
- Reducción de costos.

b) Perspectiva Institucional

- Descentralización / externalización de procesos.
- Eficiencia de los procesos.
- Integración de información.
- Soporte para la gestión.

c) Perspectiva externa

- Intercambio de información.
- Trabajo colaborativo.
- Reducción de tiempos y de trámites.
- Reducción de costos y beneficios mutuos.

Hasta el año 2004 los procesos si bien eran apoyados sistemáticamente, en general ofrecían una serie de dificultades entre las que podemos citar como las más relevantes:

- Multiplicidad de Plataformas.
- Duplicación de Esfuerzos.
- Problemas de Gestión para seguimiento de los procesos.
- Pérdida de Confiabilidad y Unicidad de la Información.

Frente a todas estas dificultades que entorpecían el buen y eficaz funcionamiento de los procesos del negocio, surge a principios del año 2005 el proyecto denominado “Proyecto del Macro Proceso de Subsidios”, RUKAN.

Cuyo objetivo principal es contribuir en forma significativa a la implementación del concepto de e-ministerio:

- Integrar y sistematizar los procesos internos no cubiertos.
- Integrar los sistemas existentes e incorporación en forma activa organismos externos al MINVU.

No se debe perder de vista que frente al desarrollo de un sistema con las características antes identificadas y que resuelve una serie de problemáticas actuales, causa un impacto importante en la forma de operar y a la plataforma existente.

La puesta en producción del sistema RUKAN ha tenido las siguientes implicancias:

Absorción de sistemas existentes

- Sistema de inscripción y postulación vía internet (RUI-SIP vi).

A través del cual los interesados se inscriben y postulan a los diferentes programas de subsidio existentes, el proceso de inscripción se efectúa vía el módulo Registro Único de Inscritos (RUI), que soporta el proceso de inscripción individual o colectiva del universo total de interesados en participar en cualquiera de los programas del Sector. La inscripción es un proceso transversal y prerequisite para postular a cualquiera de los programas de vivienda vigentes.

- FSV y Urbanismo FSV (Banco de proyectos y concurso de proyectos).

Sistema que soporta el proceso de inscripción, evaluación de proyectos habitacionales, definición de llamados a concurso y de selección para la obtención de fondos para el financiamiento de proyectos de vivienda presentados por las distintas entidades organizadoras de demanda habitacional.

- Sistema de auto consulta y emisión de cartolas de inscritos, postulantes y beneficiarios (REGBEN).

Que permite que los ciudadanos se informen directamente vía Internet del estado de su proceso de inscripción y/o postulación, así como de los resultados de selección, sobre la base del RUN del interesado.

- Todos los sistemas de selección, asignación de beneficiarios y de seguimiento.
Antes de la implementación de RUKAN todos los procesos de selección eran soportados ya sea por:
 - Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

- Sistemas distribuidos regionalmente y contruidos bajo la arquitectura Cliente / Servidor.
- Sistemas Centralizados.

Integración

Desde el punto de vista de la integración de procesos y sistemas internos que están relacionados directa o indirectamente con subsidios habitacionales, la implantación del sistema RUKAN permite establecer comunicación consistente y oportuna hacia y desde los siguientes sistemas:

- Sistema de Pago de Subsidios vía Internet.

El Sistema de Pago de Subsidios vía Internet es el sistema a través del cual se efectúa el pago de todos los subsidios habitacionales otorgados por el sector, permitiendo entre otros aspectos la transferencia electrónica de fondos a las cuentas de los endosatarios de los certificados, convenios o cuotas de los mismos.

La comunicación entre el Sistema RUKAN y el SISTEMA DE PAGO DE SUBSIDIOS VÍA INTERNET, permitió mejorar y optimizar el proceso de administración y registro de pago de los diferentes subsidios (Certificados, Convenios). El sistema RUKAN, proporciona toda la información requerida por este sistema de pago, para efectuar el proceso de registro y pago de los subsidios otorgados a través de los diferentes programas de subsidio habitacional.

- Sistema de Asistencia Técnica

Este sistema permite integrar en un único sistema los procesos licitación, contratación de Prestación de Servicios de Asistencia Técnica para aquellos programas de subsidio que así lo requieren. La comunicación entre RUKAN y éste sistema permite entregar toda la información necesaria para que el sistema de asistencia técnica pueda administrar y gestionar todas las actividades y procesos de contratación, adjudicación y seguimiento de Prestadores de Asistencia Técnica.

RUKAN entrega a este sistema toda la información necesaria para identificar los beneficiados que requieren Asistencia Técnica.

- Sistema Programación Operativa

Este sistema apoya el proceso de planificación y programación operativa de los recursos (UF). En particular, en el ámbito de los subsidios habitacionales, informa a sistema RUKAN de la programación inicial (hecha en el año n-1) de distribución de recursos para el año n (en curso).

- Sistemas IVR

Este sistema permite a los ciudadanos obtener información de llamados de postulación programados, por vía telefónica (actualmente en producción).

- Sistemas INFOBOX

Este sistema permite a los ciudadanos obtener cartolas de inscripción y de beneficios, a través de terminales de autoservicio implementados con pantallas *touch – screen*.

Actualmente ocurre que estos sistemas externos a RUKAN fallan o presenten problemas de conexión o interacción con RUKAN, afectando la operación. Considerando esto, se han construido mecanismos de ingreso manual o masivo de datos (proceso *batch* de carga de datos, o captura de datos desde bases de datos externas a RUKAN o planillas Excel) para resolver eventuales dificultades de conexión entre RUKAN y los sistemas de origen de la data.

Sustentabilidad entre Alianzas

El concepto de Inter – Operación, real, lo dará la sustentabilidad entre alianzas, para implementar los mecanismos de intercambio electrónico con las Entidades Externas proveedores o consumidoras de información al MINVU.

Proceso que tuvo como punto de partida los siguientes pasos:

- a) Identificación de las Entidades Externas al sector con las cuales se requiere implementar los mecanismos de interconexión.
- b) La información y estructura que se intercambiará con cada una de las Entidades Externas identificadas.
- c) Las características funcionales y de operación de estos intercambios de información electrónica en términos de confiabilidad, disponibilidad y estabilidad de los servicios a implementar.
- d) Los mecanismos técnicos a utilizar para establecer la comunicación (Web Services, o remoting, pero que permita la interacción directa entre aplicaciones, sin mediación de usuarios).

Plataforma Integrada (Consolidación Proyecto de Gobierno)

Para lograr el nivel de interoperabilidad requerido entre los diferentes sistemas tanto internos como externos, el MINVU, posee un *framework* de servicios basado en tecnología y herramientas: .NET, XML, UDDI, SOAP y el uso de *Applications Blocks* a objeto de proporcionar toda la funcionalidad y servicios requeridos en forma abierta y estándar.

Entre estos servicios se encuentran:

- Seguridad y Acceso a las Aplicaciones.
- Administración de Excepciones Acceso a Datos Auditoria
- Comunicaciones (*Web Services*)
- Mensajería
- Alertas

Este *framework*, fue construido e implementado siguiendo los patrones y prácticas recomendadas por Microsoft, empleando en lo posible el máximo de *Applications Blocks* disponibles y aplicables al *framework* MINVU.

En sí toda la funcionalidad relativa a la integración con los sistemas ya sean internos o externos al MINVU. Es una capa de servicios que forman parte del *framework* MINVU y permite establecer acceso a los datos propios (internos) o de otros sistemas (externos) al MINVU, accediendo directa (SP) o indirectamente (WS) las fuentes de datos según corresponda.

En general el acceso a los datos se efectúa empleando ADO.Net, ADO y ODBC. El acceso a las fuentes de datos en forma directa, sólo se hará cuando alguno de los sistemas no estén preparados para soportar Servicios Web.

Dentro de las actividades enmarcadas en el “Proyecto RUKAN Fase II: Construcción e Implementación” para el MINVU, se encuentran las definiciones de índole Jurídico - Reglamentaria, con el objetivo de establecer nuevas alianzas de cooperación con entidades externas o potenciar las existentes, en función de permitir la implantación y puesta en operación de dicho sistema.

En todo este proceso de desarrollo del sistema se ha tenido que negociar con una serie de entidades externas con las cuales se requiere mantener la comunicación u otras con las cuales se requiere establecer intercambio electrónico:

A continuación se indican las entidades externas con las cuales se efectúa actualmente un intercambio de información y con las cuales se requiere coordinar mejoras en algunos aspectos.

- Banco Estado

Provee toda la información de ahorro para la vivienda de los inscritos o postulantes que poseen libretas de ahorro para la vivienda en esta entidad bancaria.

Este servicio está en operación desde el año 2001 y no tiene costo para el MINVU, dado que para el Banco ha significado un notable ahorro en tiempo, recursos y una notoria mejora en imagen y calidad de atención que brinda a sus clientes con libretas de ahorro para la vivienda.

- Banco del Desarrollo

Provee toda la información de ahorro para la vivienda de los inscritos o postulantes que poseen libretas de ahorro esta entidad bancaria.

Esta entidad comenzó a operar con el MINVU, a mediados del año 2002, convirtiéndose en el segundo proveedor de información de ahorro para la vivienda.

Al igual que en el caso del Banco del Estado, aquí lo que se requiere es principalmente lo siguiente:

- Aumentar la disponibilidad y estabilidad del mecanismo de intercambio.
- Migrar el servicio actual implementado en ASP a tecnología *Web Services*.

- Incorporar servicios de desbloqueo en línea (actualmente sólo se consulta y bloquean cuentas de ahorro).

Es importante destacar que en general la información que proveen las entidades bancarias en lo referente a cuentas de ahorro para la vivienda es exactamente la misma (en contenido y estructura), independiente de la entidad bancaria que la provee y en ese sentido nuestro mecanismo de intercambio con este tipo de entidades han sido rediseñado (Proyecto RUKAN) para facilitar la incorporación de nuevas entidades con un mínimo esfuerzo por parte del MINVU.

- Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCEI)

Entidad que provee toda aquella información relativa al Ciclo de Vida de la persona: Nombres, RUN, Fechas de Nacimiento y Defunción, Estado Civil (Soltero, Casado, Viudo, Divorciado), Registro de Discapacidad (de existir) de todos los integrantes de la familias legales.

El MINVU, posee actualmente un convenio de interconexión electrónica con el SRCeI, que tiene un costo para el Ministerio. En la práctica el servicio es altamente confiable y estable, sin embargo, en periodos de alta demanda, la calidad del intercambio baja notoriamente, impactando negativamente los procesos.

Dentro de los aspectos a abordar en la mejora y optimización de este servicio están los siguientes temas:

- Migrar el servicio actual implementado en ASP a tecnología Web Services.
- Complementar la información que actualmente se rescata, incorporando por ejemplo, el estado civil “divorciado”, fecha de matrimonio, entre otros.

- Servicio de Impuestos Internos (SII)

El intercambio de información con el SII, en Programas de Subsidio permite por un lado proveer información en línea de registro y propiedad de bienes raíces, de tal forma que los ciudadanos que desean inscribirse o postular a nuestros programas aportando este tipo de antecedentes no requieran acudir al SII a comprar los certificados respectivos y por otro lado, contar con la posibilidad de verificar en línea si un determinado postulante no cuente con algún tipo de bien raíz de tipo habitacional que le impida participar en nuestros programas.

- MIDEPLAN

Provee información del puntaje de la Ficha de Protección Social y que el MINVU accede en forma remota vía consulta electrónica en línea.

Diagnóstico

Un punto relevante y recurrente que surgió en el trabajo en terreno tiene relación con los soportes informáticos con que cuenta el sistema de subsidios y a su asociación con el tránsito hacia un “e-ministerio”, pudo constatar que el sistema RUKAN no ha cumplido con las expectativas de sus

usuarios a nivel de SERVIU Metropolitano. Más aún, en múltiples casos se ha transformado en un sistema que hace más complicada la gestión.

Según se señala, el sistema no otorga información que sería pertinente para el trabajo en los SERVIU. Esto genera, según funcionarios entrevistados, tener que rescatar algunos datos en más de una ocasión, cuando podrían estar todos en un sistema único. Por otra parte, se señaló que el proceso de implementación del RUKAN no fue el más adecuado, no se consideró la opinión ni experiencia de los usuarios y tampoco se consolidó en forma correcta la información que provenía de sistemas anteriores. En términos más técnicos, algunos entrevistados señalaron que no es un sistema “amigable”, y que las sesiones son muy cortas, pues se el sistema se cae constantemente.

Tampoco existe, a nivel de SERVIU Metropolitano, satisfacción con la interacción del RUKAN con sistemas como el SIGFE (Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado) ni con la forma en que pueden interactuar los distintos actores que usan el sistema (por ejemplo, para consultar información provista desde otro departamento del mismo SERVIU). En forma reiterada se señala que RUKAN podría ser una plataforma para generar estadísticas fundamentales sobre el desarrollo de los proyectos, pero que ello no ha sido así.

También se señala que sería importante que un sistema informático pudiera generar alertas ante eventuales problemas, información sobre normas e instructivos, entre otros.

También se mencionó que sería interesante que el sistema pudiera informar en línea sobre la Subproceso en que se encuentra cada estado de pago.

En términos generales, puede señalarse que el sistema no ha cumplido sus expectativas, pese a que se le han ido realizando ajustes durante su desarrollo. A nivel de SERVIU se espera que el sistema RUKAN II, del cual no se pudo obtener información detallada, pueda funcionar mejor.

El soporte informático para el sistema de subsidios posee un carácter especialmente relevante, considerando la evolución de estos sistemas durante los últimos años y la cantidad de procesos que se ven beneficiados con ellos. Al respecto, se considera fundamental avanzar hacia un sistema integrado que se centre no sólo en el apoyo a procesos operativos, sino que apunte a consolidar la comunicación entre todos los actores del sistema.

Resumen del Diagnóstico de la Situación Actual

a) Normativa deficiente e insuficiente

A nivel de SERVIU se reciben lineamientos desde el nivel central, pero factores como la experiencia de un revisor, la realidad geográfica de la región o el volumen de ingresos influyen en los cambios de criterios, la exigencia de documentos distintos a los señalados en la normativa.

La experiencia en el SERVIU ha demostrado que es necesario exigir algún documento o requerimiento que no estipula la normativa para el éxito final del proceso.

Uno de los problemas que ocurre en este caso es que se generan asimetrías de información con las EGIS y un aumento en la desconfianza de éstas hacia los SERVIU, como consecuencia del no entendimiento de las exigencias extras no estipuladas en el decreto que regula el proceso AVC.

b) Carencia de un Soporte Informático especializado en AVC

El soporte informático para el sistema de subsidios posee un carácter especialmente relevante, considerando la evolución de estos sistemas durante los últimos años y la cantidad de procesos que se ven beneficiados con ellos. Al respecto, se considera fundamental avanzar hacia un sistema integrado que se centre no sólo en el apoyo a procesos operativos, sino que apunte a consolidar la comunicación entre todos los actores del sistema y la generación de datos claves para mejorar la gestión en el otorgamiento de los subsidios.

Así un punto relevante y recurrente que surgió en el trabajo en terreno tiene relación con los soportes informáticos con que cuenta el sistema de subsidios y su asociación con el tránsito hacia un “e-ministerio”.

Se pudo constatar que el sistema RUKAN no ha cumplido con las expectativas de sus usuarios a nivel de SERVIU en el proceso AVC.

La falta de un sistema informático especializado en AVC produce un aumento considerable de planillas Excel, lo que se traduce en procedimientos engorrosos y vulnerables.

Resumiendo, el proceso AVC carece de un programa computacional que lo respalde, todo depende del ser humano y de la rigurosidad de cada persona.

Se generan muchas bases de datos, por lo tanto, la información al pasar de una base a otra puede cambiar. No existe por ejemplo, un sistema en que las EGIS puedan subsanar las observaciones, lo que se traduce en que las EGIS visitan una y otra vez el SERVIU, generando congestión en el Departamento Fondo Concursable, Departamento de Estudios y Departamento de Jurídica.

c) Comunicación Interna deficiente

Se ha constatado que la comunicación entre las distintas unidades y departamentos que interactúan en el proceso AVC es deficiente o casi nula. Toda la información, decisiones que se toman de acuerdo a la situación contingente, o incluso ideas que se generan en los distintos departamentos para solucionar problemas específicos se pierden debido a la mala comunicación existente.

Todos los actores se comunican a través de correos electrónicos, los cuáles no son controlados debidamente.

d) Información asimétrica

El proceso AVC posee como herramienta de trabajo un *sharepoint* llamado ANTILLANCA que es un espacio en el servidor que funciona como una gran planilla de control para el Departamento Fondo Concursable.

Algunos agentes relacionados a la línea de adquisición tienen acceso al ANTILLANCA. Dependiendo del rol que cumpla el funcionario tiene ciertos derechos sobre el *sharepoint*.

El problema detectado en terreno es que los departamentos revisores no tienen acceso al ANTILLANCA, lo que dificulta el trabajo y la coordinación con los demás departamentos. La falta de acceso a este espacio en el servidor se traduce en la generación de masivos mails por parte de los evaluadores hacia personas que cumplen un rol digitador, es decir, funcionarios que llenan planillas y suben planillas al ANTILLANCA.

La recepción de las evaluaciones enviadas por los departamentos revisores está concentrada en una sola persona lo que produce en el resto de los departamentos revisores una desinformación importante en el avance integral de las evaluaciones.

Otra consecuencia de la concentración de información en los funcionarios digitadores es hace que la información sea vulnerable frente a cualquier imprevisto.

e) Infraestructura deficiente

En términos de infraestructura, pudo observarse que los principales problemas con respecto a este tema tienen relación con el manejo de una gran cantidad de documentación, ficheros, carpetas y otros.

El SERVIU Metropolitano no cuenta con un espacio físico adecuado para disponer de este material, lo que en algunos casos puede traducirse en un mal manejo de éste, pérdidas de archivadores y pérdida de tiempo en la búsqueda de los mismos.

Tanto la deficiencia de recursos humanos como de infraestructura son fundamentales para el funcionamiento del SERVIU, lo que se traduce, en último término en una menor capacidad para revisar en forma adecuada los proyectos y atraso general del proceso.

f) Centralización de toma de decisiones

Hay decisiones que se toman a nivel interno que dificultan el funcionamiento del programa: por ejemplo, “la decisión de seguir recibiendo carpetas”, se siguen recibiendo carpetas pese a que el departamento Fondo Concursable al hacer una proyección interna refleje que el presupuesto no alcanza. Esto genera problemas con las EGIS, por la presión que ellas ejercen.

Lo mismo ocurre con la normativa que al momento de ser actualizada no hacen participe al SERVIU Metropolitana de las ideas de cambio.

6. REDISEÑAR

6.1 Dirección del Cambio

Primer Subproceso: Preparación de la Operación

La dirección de cambio para este subproceso consiste principalmente en el enriquecimiento de la normativa que efectivamente regule el accionar de las EGIS en cuanto a calidad, cumplimiento y organización. Así mismo fijar procedimientos definidos para las EGIS, las familias, el SERVIU y municipalidades asignando responsabilidades claras, deberes y derechos para cada actor.

También es importante contar con la definición de variables asociadas a los objetivos del proceso en cuanto a la difusión adecuada del programa AVC por parte de las EGIS, SERVIU R.M y municipalidades a las familias que desean postular a una solución habitacional, a la agilidad del proceso, y al desempeño de las EGIS.

Se propone generar indicadores objetivos de evaluación en relación al Convenio Marco y las temáticas de Calidad, Cumplimiento y Organización a partir del primer contacto que tenga un ciudadano con la EGIS. Tales como, horarios mínimos de atención, entrega de material informativo estandarizado, sin perjuicio de otro material que desee distribuir la EGIS, establecer la obligatoriedad de mantener presente ya la vista documento que certifique vigencia del convenio marco, especificación detallada de los requerimientos necesarios para cumplir el requisito de contar con oficinas adecuadas establecido por el convenio marco, libro de reclamos a la vista, registro de usuarios atendidos y entrega de comprobante de atención.

En el escenario actual, cuando una familia anda en la búsqueda de una solución habitacional y desea informarse de los procedimientos para ser beneficiaria de un subsidio, se acerca en una primera instancia a la municipalidad, en una segunda instancia a la EGIS y en tercera instancia al SERVIU Metropolitano.

Considerando que el 65% de subsidios habitacionales FSV aplicados en la RM se concentran en 5 comunas de la región metropolitana, el costo de oportunidad y monetario asociado al efecto pivote antes expuesto es alto si se toma en cuenta que estas comunas están alejadas del centro de Santiago donde se encuentra emplazado el SERVIU metropolitano. Las comunas con mayor demanda de este tipo de subsidios se concentran en¹⁵:

- Pedro Aguirre Cerda
- Renca
- Lo Espejo
- Puente Alto
- Peñalolén

El cambio que se propone es descentralizar la difusión de este programa y asignar la responsabilidad de comunicar a la familia de las soluciones habitacionales a las que ella puede optar según sus características socioeconómicas, a cada municipalidad. Para ello es necesario que cada Municipalidad de la Región Metropolitana cuente con el listado de EGIS que han suscrito un Convenio Marco con la SEREMI, cuente con un informe de desempeño de cada una de ellas, si han sido sancionadas, si está vigente el Convenio Marco, que especialización tienen, entre otras. Todo lo anterior para que la familia pueda discriminar entre las EGIS las más operantes y confiables.

Todo lo anterior tiene relación con una buena fiscalización a las EGIS por parte de la SEREMI y del SERVIU Metropolitano.

¹⁵ ANEXO 6: Rango datos y N° de subsidios aplicados por comuna

Actualmente no se cumple la normativa que estipula el Convenio Marco Único Regional¹⁶. Se propone realizar un control de desempeño semestral de las EGIS por parte del SERVIU R.M como establece el Decreto Supremo N° 135, (V. y U.), 2005.

Para realizar el control de desempeño de las EGIS, el procedimiento para el SERVIU será el siguiente:

1. Conformación de Comisión Calificadora.
 - Representante de la Subdirección de Operaciones Habitacionales, Sub-Depto. de Postulaciones.
 - Representante de Subdirección de Vivienda y Equipamiento, Departamento de Estudios.
 - Representante de Subdirección Jurídica. Departamento Jurídico.
2. Coordinación de las Sesiones de la Comisión en grupos de trabajo.

Para calificar a las EGIS los grupos de trabajo son los siguientes:

- Comisión Calificadora
 - Coordinador FSV Depto. Fondo Concursable
 - Coordinador FSV Depto. de Estudios
 - Coordinador FSV Depto. de Obras de Edificación
 - Coordinador PHS Depto. Coordinación Operacional
3. Elaboración de Fichas de Calificación y Acta de la Comisión.

La ficha elaborada corresponde a aquella que establece el Decreto Supremo N°135 en su artículo 30, cada concepto está definido en dicho artículo.

- a. Calidad
 - a.1. Cumplimiento objetivos por área
 - a.2. Calidad de resultados
 - a.3. Calidad de gestión por área de servicios
 - a.4. Calidad de la información entregada
 - a.5. Atención al usuario
- b. Cumplimiento
 - b.1. Cumplimiento de plazos.
 - b.2. Presentación de informes parciales.
 - b.3. Capacidad de respuesta a observaciones SERVIU.
 - b.4. Ordenamiento administrativo y de la información
- c. Organización

¹⁶ El 1° de febrero del 2008 se dictó el Decreto Supremo N° 51, del MINVU (MINVU) a través del cual se establece el Marco Normativo de la actividad inmobiliaria social, estableciendo la firma de un Convenio Marco Único a nivel Regional, entre las distintas Secretarías Regionales y las personas naturales o jurídicas que, cumpliendo los requisitos exigidos, asumirían la calidad de EGIS/PSAT en la Región correspondiente

- c.1. Organización del trabajo en terreno.
 - c.2. Composición del equipo técnico-profesional.
 - c.3. Equipamiento y estructura.
 - c.4. Coordinación con otras instituciones públicas y privadas
- 4. Entrega de las Fichas de Calificación a EGIS para notificación.
 - 5. Envío de las Calificaciones firmadas a la SEREMI de Vivienda y Urbanismo.

Este es el paso final de las responsabilidades de SERVIU Metropolitano, luego el proceso de Apelaciones corresponde su desarrollo en la SEREMI, si correspondiere.

Se entiende por CALIDAD

- a.1. Se entiende por “Cumplimiento de objetivos por área”, la efectiva realización de las tareas encomendadas a los consultores y el cumplimiento de los propósitos para cada área de asistencia técnica.
- a.2. Se entiende por “calidad de los resultados”, la evaluación de los productos, logros y metas alcanzadas por los consultores para cada área de servicios.
- a.3. Se define como “calidad de la gestión por área de servicios”, la capacidad de los consultores de realizar con eficiencia tanto la labor administrativa como técnica para todas los subprocesos que incluye el programa de asistencia técnica.
- a.4. Se define como “calidad de información entregada”, la entrega oportuna de toda la información requerida por los beneficiarios y SERVIU, para cada área de asistencia técnica.
- a.5. Se define como “atención al usuario”, la capacidad de los consultores de acompañar, apoyar y asistir a los beneficiarios a lo largo de todo el proceso constructivo y de asistencia técnica.

Se entiende por CUMPLIMIENTO

- b.1. Se entiende por “cumplimiento de plazos”, la realización de las tareas encomendadas dentro de los plazos determinados en el contrato de servicios.
- b.2. Se define como “presentación de los informes parciales”, la evaluación cualitativa de los informes solicitados para cada área de asistencia técnica, así como a su entrega dentro de los plazos establecidos contractualmente.
- b.3. Se entiende por “capacidad de respuesta a observaciones SERVIU”, la consideración y realización de las observaciones que SERVIU formule al trabajo de los consultores para cada área de asistencia técnica.
- b.4. Se entiende por “ordenamiento administrativo y de la información”, la organización de las funciones y tareas de los profesionales del equipo consultor y la disponibilidad de la información requerida para cada Subproceso de asistencia técnica.

Se entiende por ORGANIZACIÓN

c.1. Se define como “organización del trabajo en terreno”, el funcionamiento de las consultoras en las labores de fiscalización realizadas en terreno, y la periodicidad de sus reuniones con los contratistas y beneficiarios.

c.2. Se define como “composición del equipo técnico”, la composición profesional de los integrantes del equipo consultor, su pertinencia y capacidad profesional, y su compromiso con los objetivos de la asistencia técnica.

c.3. Se entiende como “equipamiento y estructura”, la disponibilidad de material, recursos y equipamiento adecuado para realizar con eficiencia y calidad la labor encomendada por el Programa.

c.4. Se entiende como “coordinación con otras instituciones públicas o privadas”, la capacidad de las consultoras de relacionarse con otros organismos públicos o privados vinculados a la solución habitacional y las tareas de asistencia técnica.

Con respecto a la creación de un Sistema de Control de Desempeño para la EGIS.

1. Plataforma de seguimiento Pre-selección de Proyectos

- Creación de Planilla de Seguimiento Mensual.
- Generación de Indicadores Objetivos de Evaluación en relación al Convenio Marco y las temáticas de Calidad – Cumplimiento – Organización a partir del Ingreso de Proyectos a SERVIU Metropolitano.
- Generación de Puntuaciones por Indicador

2. Plataforma de seguimiento Ejecución de Proyectos

- Se incorpora a la misma Planilla de Seguimiento un Conjunto de Indicadores Objetivos de Evaluación basado en el Convenio Marco y las temáticas de Calidad, Cumplimiento, Organización, a partir de la Entrega de los Certificados de Subsidio.

Se propone que las calificaciones arrojadas de las evaluaciones, se incorporen en la Guía de Ayuda a Municipios, elaborada por el MINVU, en su portal web.

Segundo Subproceso: Ingreso de Antecedentes

La dirección del cambio tiene relación con las siguientes variables:

- Reasignación de responsabilidades de los actores: Departamento Fondo Concursable, Evaluación y Control y las EGIS.
- Generar actividades de anticipación, para poder responder a futuros requerimientos en vez de responder a las presiones del minuto.

- Generar actividades de Mantenimiento Consolidada de Estado, a través del soporte de la plataforma RUKAN y el sistema ANTILLANCA.

Cambios:

Llevar un sistema de control “Complejidad de Antecedentes”, para asegurar que las EGIS presenten la totalidad de antecedentes requeridos por normativa al Departamento Fondo Concursable y evitar que la naturaleza de las observaciones de los departamentos revisores sea la presentación incompleta de antecedentes requeridos para la evaluación.

Otro cambio es enterar a los departamentos revisores con anticipación la cantidad de operaciones que serán despachadas.

Procedimientos:

Asignar a un administrativo que realice un *checklist* de presentación de antecedentes antes de ingresar formalmente los archivadores con las operaciones. Este administrativo puede ser el secretario del Fondo Concursable que es el mismo que revisa que la EGIS haya enviado con anterioridad al ingreso físico de los antecedentes de las operaciones, la planilla Excel con la ficha de postulaciones.

El día anterior al ingreso físico de las operaciones el secretario del Fondo Concursable debe cargar el sistema ANTILLANCA en una carpeta” Estado Control de Complejidad de Antecedentes” las planillas enviadas por las EGIS.

A la hora fijada con la EGIS se reciben las carpetas. Se podrá recibir carpetas hasta las 14:00 horas, siendo responsabilidad de la EGIS cumplir con el horario. Pasadas las 14:00 horas no recibirán archivadores y la EGIS deberá pedir nuevamente una hora para poder ingresar las operaciones. De las 14:00 hasta 17:30 horas se realiza el control Complejidad de Antecedentes.

Si las carpetas pasan el control “Complejidad de antecedentes”, el secretario del departamento Fondo Concursable notifica al digitador, radicado en el del Departamento Evaluación y Control las carpetas que pasaron el control y las que no.

De no haber pasado el control se devuelven la complejidad de los antecedentes a las EGIS y se eliminan las planillas correspondientes del sistema ANTILLANCA. Posteriormente el digitador actualiza el “Estado Complejidad de Antecedentes” registrándolo en el sistema ANTILLANCA. Esta información inmediatamente estará visible para los departamentos revisores de Estudios y Jurídico. Así ellos sabrán con anticipación cuantas carpetas van a ser derivadas.

A continuación el digitador del Departamento de Evaluación y Control confecciona los memorándums para despachar los archivadores y los envía al Departamento Fondo Concursable, quien recibe los memorándums y despacha los archivadores a los departamentos revisores.

Para poder implementar este rediseño es necesario que los departamentos revisores tengan acceso al sistema ANTILLANCA.

Tercer Subproceso: Evaluación de Antecedentes

La dirección del cambio tiene relación con las siguientes variables:

- Reasignación de responsabilidades de los actores: Departamento Fondo Concursable, Departamento de Estudios, Departamento Jurídica y EGIS.
- Generar actividades de anticipación, para poder responder a futuros requerimientos en vez de responder a las presiones del minuto.
- Generar actividades de Mantención Consolidada de Estado, a través del soporte de la plataforma RUKAN y el sistema ANTILLANCA.

Cambios:

En el diagnóstico de la situación actual se identificó que la eficiencia del proceso en esta Subproceso depende en mayor parte del proceso de evaluación de los antecedentes y del proceso en que se subsanan las observaciones arrojadas de la evaluación.

Para disminuir los tiempos de evaluación es necesario formalizar los procedimientos antes mencionados y establecer plazos de ejecución.

La jefatura del Departamento de Estudios asegura que la revisión de los antecedentes técnicos de las operaciones AVC toma en promedio 5 a 10 minutos por operación. Si los revisores dedicasen todas sus horas laborales exclusivamente en la revisión. La evaluación estaría lista en menos o igual a los 30 días plazo. No obstante dedican solo media jornada en tareas de revisión. El 50% la dedican a la atención de público, en el 95% de los casos son EGIS.

Según la jefatura del departamento de estudios y aseveraciones de los tres revisores AVC, el 70% de esas visitas las consideran innecesarias.

Lo mismo ocurre en el Departamento de Jurídica.

Procedimientos:

Para hacer más eficiente el proceso de evaluación se debe establecer formalmente que los revisores no atenderán público y que el canal de comunicación para subsanar las observaciones es a través de los encargados de EGIS. Los cuáles tendrán la responsabilidad de hacer llegar a los departamentos revisores los documentos subsanados.

Los revisores en casos que consideren necesarios citarán a las EGIS a través de los encargados de EGIS.

Otro procedimiento que debe ser rediseñado es el proceso de revisión de ingreso de las evaluaciones realizado por los encargados de EGIS. Actualmente los encargados esperan a que lleguen las tres evaluaciones para recién comunicar a la EGIS de las observaciones.

El procedimiento debe ser distinto. Una vez que los departamentos revisores carguen al sistema ANTILLANCA el resultado de sus evaluaciones, los encargados de EGIS deben inmediatamente

comunicar a las EGIS de las observaciones levantadas y no esperar a que estén listas las tres evaluaciones para recién comunicar a las EGIS de la existencia y naturaleza de las observaciones.

El procedimiento anterior tiene como objetivo agilizar el reparo de las observaciones y no estar supeditados al desempeño de los demás departamentos revisores.

Para realizar el rediseño anterior es necesario que los departamentos revisores tengan acceso al sistema ANTILLANCA.

Cuarto Subproceso: Autorización Pago de Subsidio y Emisión Cheque al Beneficiario

El grueso del rediseño en este Subproceso es la formalización de las prácticas de trabajo y ajustar la normativa que los regula en relación a los plazos estipulados para algunos procedimientos, tales como, establecer plazos para subsanar las observaciones en el proceso de Pago de Subsidio y mayor fiscalización y transparencia en el accionar de las EGIS en el subproceso Preparación de la Operación.

6.2 Seleccionar Tecnologías Habilitantes

En esta sección se discutirá sobre la tecnología necesaria para llevar a cabo el rediseño propuesto. Se iniciará estableciendo los criterios asociados al uso de herramientas computacionales:

- i) Planificación, gestión y seguimiento del proceso:

Es necesario que la herramienta soporte las actividades de planificación del proceso, gestión en todas sus Subprocesos y que permita hacer un seguimiento completo del proceso, desde que la familia acude a la EGIS.

Para esto es necesario incorporar a los siguientes actores:

- EGIS
- Equipo SERVIU Metropolitano
- ✓ Departamento Fondo Concursable
- ✓ Departamento Evaluación y Control
- ✓ Departamento de Estudios
- ✓ Subdepartamento Autorización Pago de Subsidios
- ✓ Sección Control de Egresos
- ✓ Tesorería
- Instituciones externas
- ✓ Bancos
- ✓ Registro Civil
- ✓ Registro de Impuestos Internos
- ✓ MIDEPLAN

ii) Facilidad de uso e implementación:

Se refiere al nivel de amigabilidad que debe presentar la interfaz y la operación misma del programa hacia el usuario, de manera que facilite la labor realizada por los encargados del proceso. El programa debe tener una interfaz clara, con links que sean fácilmente entendibles, ya que este programa se usará por muchos administrativos y externos, que quizás no pasarán por una capacitación del programa.

iii) Nivel de compatibilidad:

Esta es una consideración técnica que debe estar presente en la evaluación de los diferentes paquetes computacionales. El producto debe ser parte integral de los demás sistemas del SERVIU R.M., permitiendo la transferencia de datos en ambos sentidos.

iv) Nivel de inversión requerido:

Este criterio se basa en la disposición del Ministerio a invertir en tecnología para la optimización de sus procesos internos.

Por último, el rediseño se enfocará en la integración de los soportes computacionales que ya existen, ya que en la actualidad el SERVIU Metropolitano cuenta con varios soportes computacionales, tales como el sistema RUKAN, el sharepoint ANTILLANCA, el Sistema Pago de Subsidios (SPS), el Sistema Control de Egresos (SCE) y el Sistema SIGFE (Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado. Estos son todas herramientas tecnológicas que no han sido integradas. Por lo tanto se buscará crear una herramienta que se haga cargo de todo el proceso de asignación y pago de subsidios AVC. Desde el subproceso “Ingreso de Antecedentes” hasta el “Pago del Subsidio”.

O sea, en relación a esta variable de cambio, la dirección estará siempre inclinada a la integración.

6.3 Modelar y Evaluar Rediseño

6.3.1 Modelar Rediseño

A continuación se presentará el modelo del rediseño a través de la diagramación IDEF0. Donde se encuentran agregados los cambios más importantes expresados en la dirección de cambio.

Figura 29 Diagrama IDEF0 "Rediseño Proceso AVC"

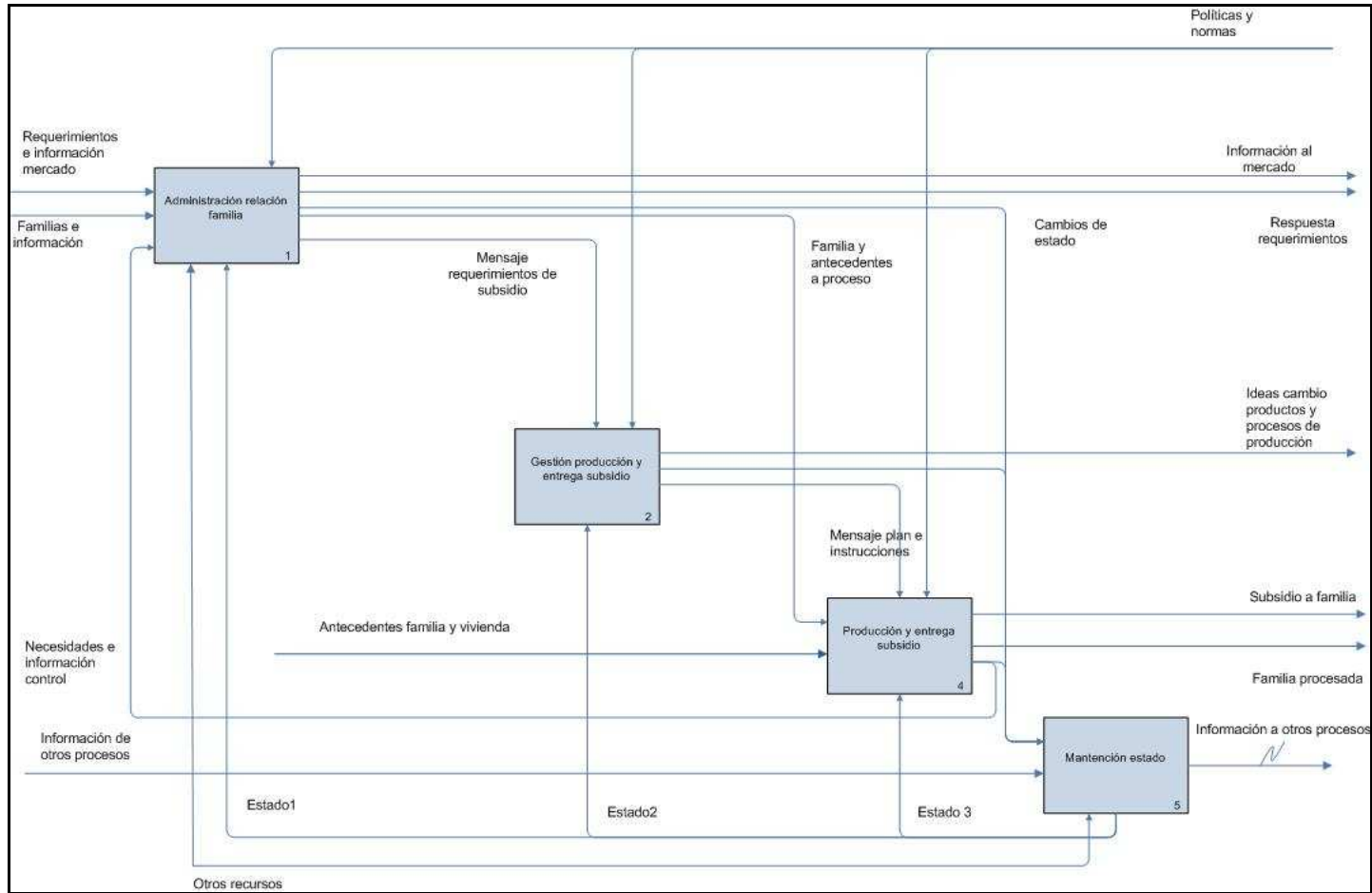


Figura 30 Diagrama IDEF0 “Administración relación familia”

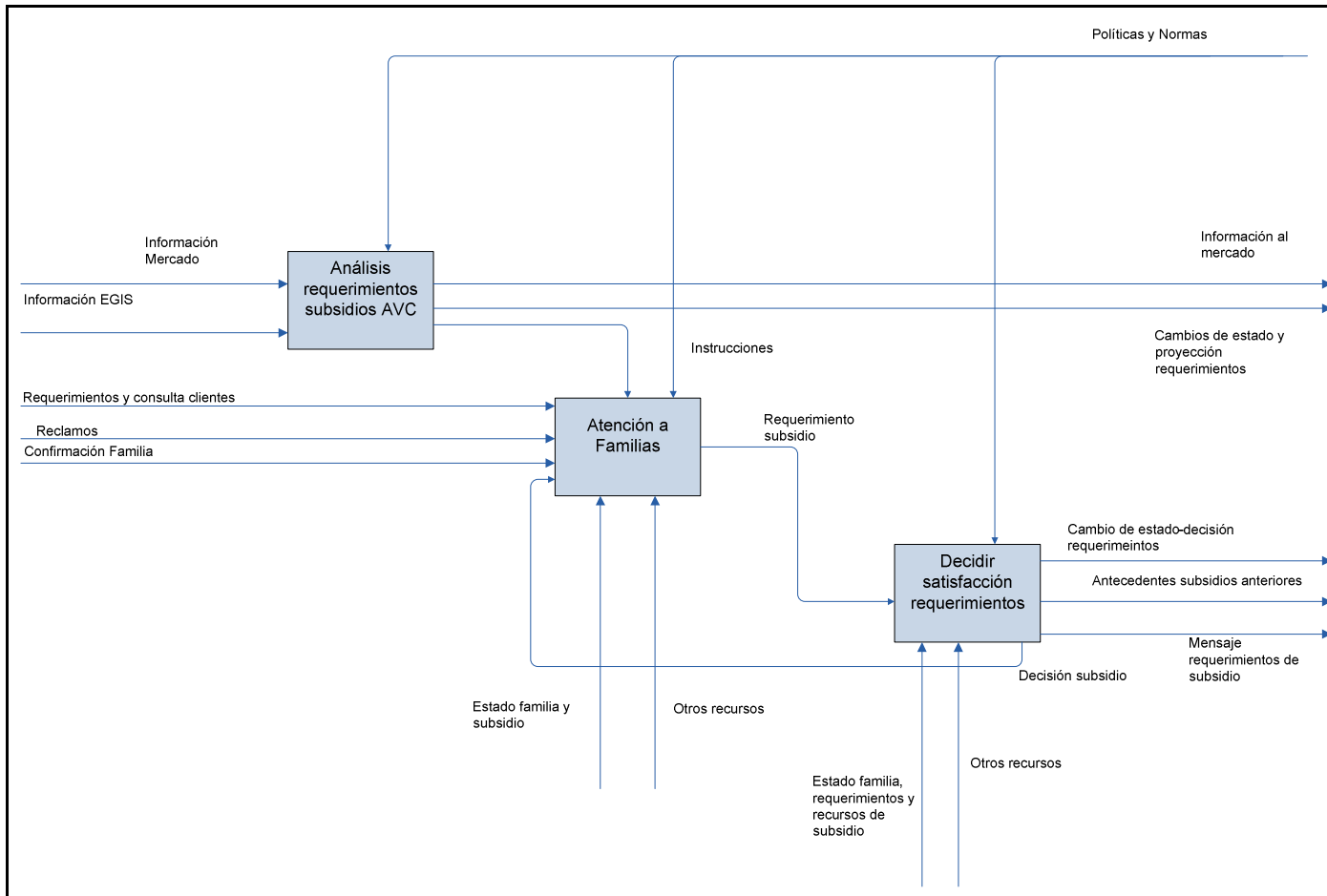


Figura 31 Diagrama IDEF0 “Gestión, producción y entrega subsidio”

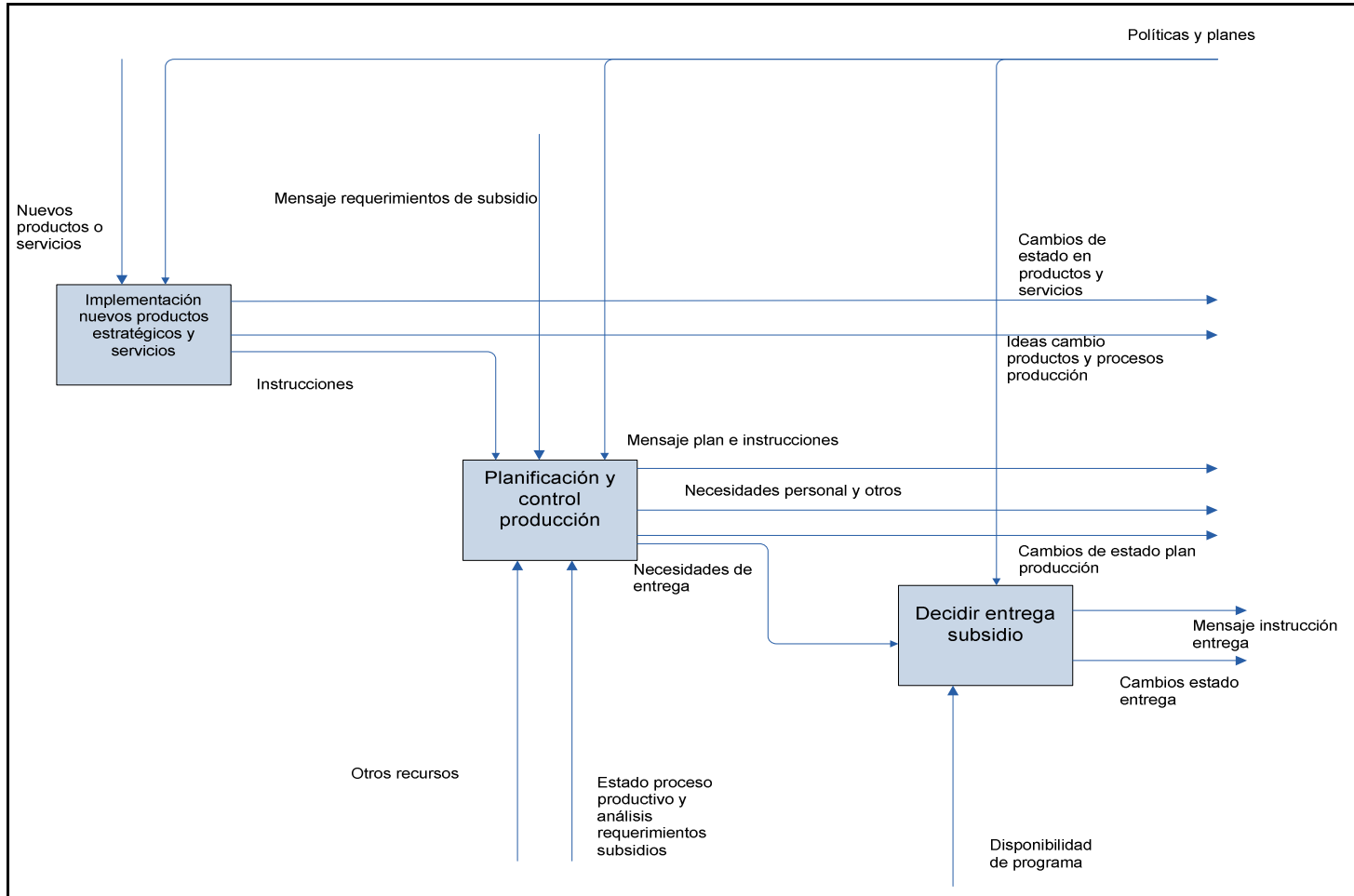
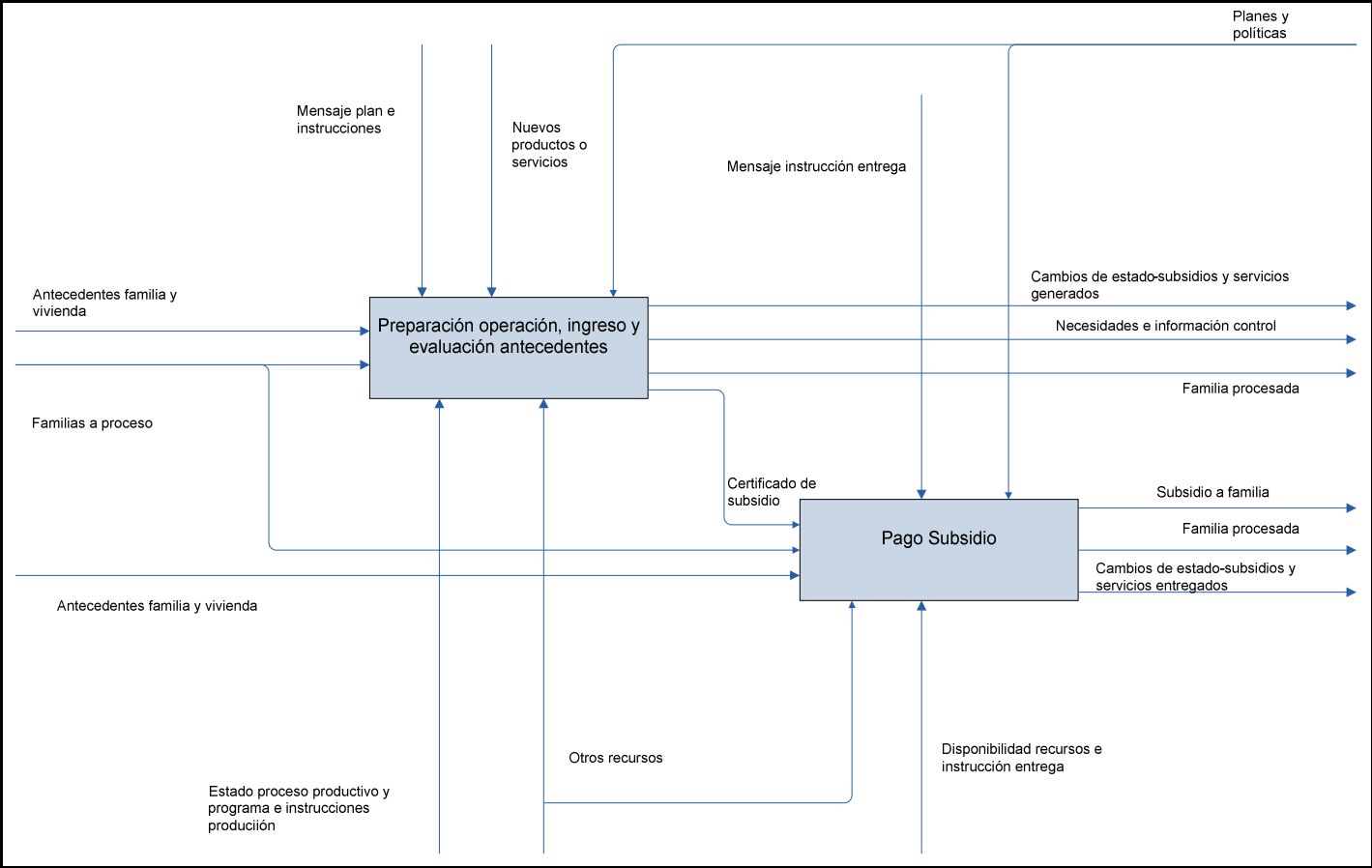


Figura 32 Diagrama IDEF0 "Producción y entrega subsidio"



6.3.2 Evaluación Rediseño

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos debemos revisar la visión estratégica de los procesos por rediseñar. Además, debemos considerar los valores actuales asociados a los procesos y los valores que tomarían al implementarse el rediseño.

El grueso del rediseño del proceso AVC se sitúa en las Subprocesos Ingreso de Antecedentes y Evaluación de Antecedentes.

Segundo Subproceso: Ingreso de Antecedentes

Los cambios a evaluar son:

- Control completitud antecedentes.

Implementando esta actividad se reducirán las observaciones realizadas por los departamentos revisores producto de la no entrega de antecedentes.

El porcentaje de observaciones de esta naturaleza actualmente es de un 25% en el departamento de Estudios y un 20 % en el departamento jurídico. Estos porcentajes se reducirán al 0% con la implementación de la actividad Control Completitud de Antecedentes.

- Anticipación demanda de evaluación.

Si se permite el acceso al sistema ANTILLANCA a los departamentos revisores, estos podrán anticipar la demanda de evaluaciones al menos con dos días de anticipación al ingreso físico de los archivadores con los antecedentes técnicos, legales y familiares que ingresarán al proceso de evaluación, permitiendo que los departamentos revisores se coordinen y distribuyan con antelación la carga de trabajo para cada uno de los revisores que están a cargo de la línea AVC y tomar medidas de contingencia, como pedir prestado fuerza de trabajo a los revisores de las otras líneas de modalidad de subsidio que presentan menor demanda de evaluaciones, en situaciones que así lo ameriten.

- Acceso sistema ANTILLANCA.

El valor económico de implementar este cambio, según profesionales de la División de Informática (DINFO) del MINVU es de cero pesos en relación al Ítem implementación de nueva tecnología. Existe un costo asociado a las horas hombre de profesionales que tendrán que invertir para habilitar el sistema ANTILLANCA a los departamentos de Jurídica y de Estudios.

Estimaciones de la DINFO, sugieren que en dos días hábiles el sistema estaría habilitado para los Departamentos Revisores.

Tercer Subproceso: Evaluación de Antecedentes

Los cambios a evaluar son:

- Acceso al sistema ANTILLANCA

Hace posible tener una planilla única para revisar proyectos en sus antecedentes técnicos y legales, así se evita la re digitación o reescritura por parte de los revisores de los departamentos y del personal digitador establecido en el departamento de Evaluación y Control. Situación que sucede actualmente.

Hace posible implementar un sistema ágil de observaciones en red, para agilizar y Formalizar el traspaso de información entre los departamentos revisores y el departamento Fondo Concursable. Antes es necesario aclarar desde el comienzo el modo en que los revisores presentarán las observaciones a los proyectos, de manera de hacer lo más ágil posible esta entrega a las EGIS. Lo anterior se traduce en la creación de un “Manual de Revisión de Proyectos”, que indique claramente cuáles serán los criterios de aprobación, emisión de observaciones y rechazo definitivo. Es obviamente necesario que este manual de revisión sea hecho acorde con la documentación especificada en “Manual de Presentación de Proyectos” y tomando en consideración las opiniones y propuestas de los departamentos revisores.

- Comunicación directa con los encargados de EGIS a través del Sistema ANTILLANCA

Es necesario eliminar eslabones intermedios de transferencia de información entre los departamentos revisores y los encargados de EGIS, así la respuesta es más rápida y los procesos se tornan ágiles. Esto requiere re asignar responsabilidades a los actores involucrados.

El tiempo aproximado que toma actualmente entre que el digitador del departamento de Evaluación y Control envíe las planillas con observaciones de los departamentos revisores a los encargados de EGIS es de dos días, ya que tienen que reescribir la información en otra planilla confeccionada para efectos de la compilación posterior.

Ese tiempo con el rediseño propuesto se ocuparía para poner al tanto a las EGIS de las observaciones surgidas y anticipar así las estrategias de solución para subsanar las observaciones.

- Atención de público limitado a citaciones por los profesionales revisores de los Departamentos Evaluación y Control, Estudios y Jurídico.

En el diagnóstico de la situación actual se identificó que una variable que afecta el tiempo en que se realizan las evaluaciones es la atención de público por parte de los departamentos revisores, son principalmente EGIS que se acercan a estos departamentos a tratar de subsanar las observaciones por ellos levantadas.

El porcentaje de tiempo diario que dedican actualmente los revisores en atender público es de media jornada laboral. Y se considera que el 70% de esas atenciones son innecesarias.

Si se aplica las propuestas del rediseño con respecto a este punto, los profesionales revisores de los departamentos de Estudios y Jurídico, dedicarán el 90% de su jornada diaria laboral exclusivamente a revisión.

El 10 % del tiempo restante atenderán público cuando sea estrictamente necesario previa citación. Así ellos tendrán tiempo para coordinar y distribuir de mejor forma su tiempo.

- Normar los plazos de revisión y de subsano de observaciones

Según la normativa actual el plazo de evaluación de proyectos para todos los departamentos revisores es de 30 días hábiles. Este plazo se considera prudente según profesionales de estos departamentos. Por lo tanto se debe hacer hincapié en este aspecto.

El tiempo que tiene la EGIS en subsanar las observaciones es de 10 días hábiles. Este plazo también está normado y se considera prudente según las jefaturas de los departamentos revisores.

Las EGIS tendrán como máximo dos oportunidades de subsanar las observaciones. Si no se subsanan en ese plazo la calificación de desempeño de ellas disminuirá y hasta pueden ser sancionadas.

6.4 Detallar Rediseño

En esta fase deben explicarse tanto los procedimientos y prácticas de trabajo que deben ser realizadas por las personas que participan del proceso, como los apoyos computacionales a un nivel de especificación que permita su implementación

6.4.1 Detallar Procedimientos

En la presente sección se presentará el detalle de los procedimientos que deben seguir los actores que participan en el proceso de asignación de subsidios AVC. Esto se detallará por subprocesos.

Los subprocesos que se detallarán son los que producto del rediseño se modificaron prácticas de trabajo, se agregan actividades que anticipan el ejercicio de coordinación entre actividades precedentes y subsecuentes necesarias para lograr un flujo expedito y actividades que permiten alimentar y actualizar la variable mantención de estado consolidado, a través de procedimientos de notificación ya sea vía correo electrónico, telefónico y/o un soporte computacional como el sistema RUKAN y ANTILLANCA.

Los subprocesos a detallar son:

- Ingreso de antecedentes al SERVIU Metropolitano, específicamente al departamento Fondo Concursable y,
- Evaluación de Antecedentes

Los subprocesos Preparación de la Operación y Pago de Subsidio no sufrieron cambios en sus procedimientos.

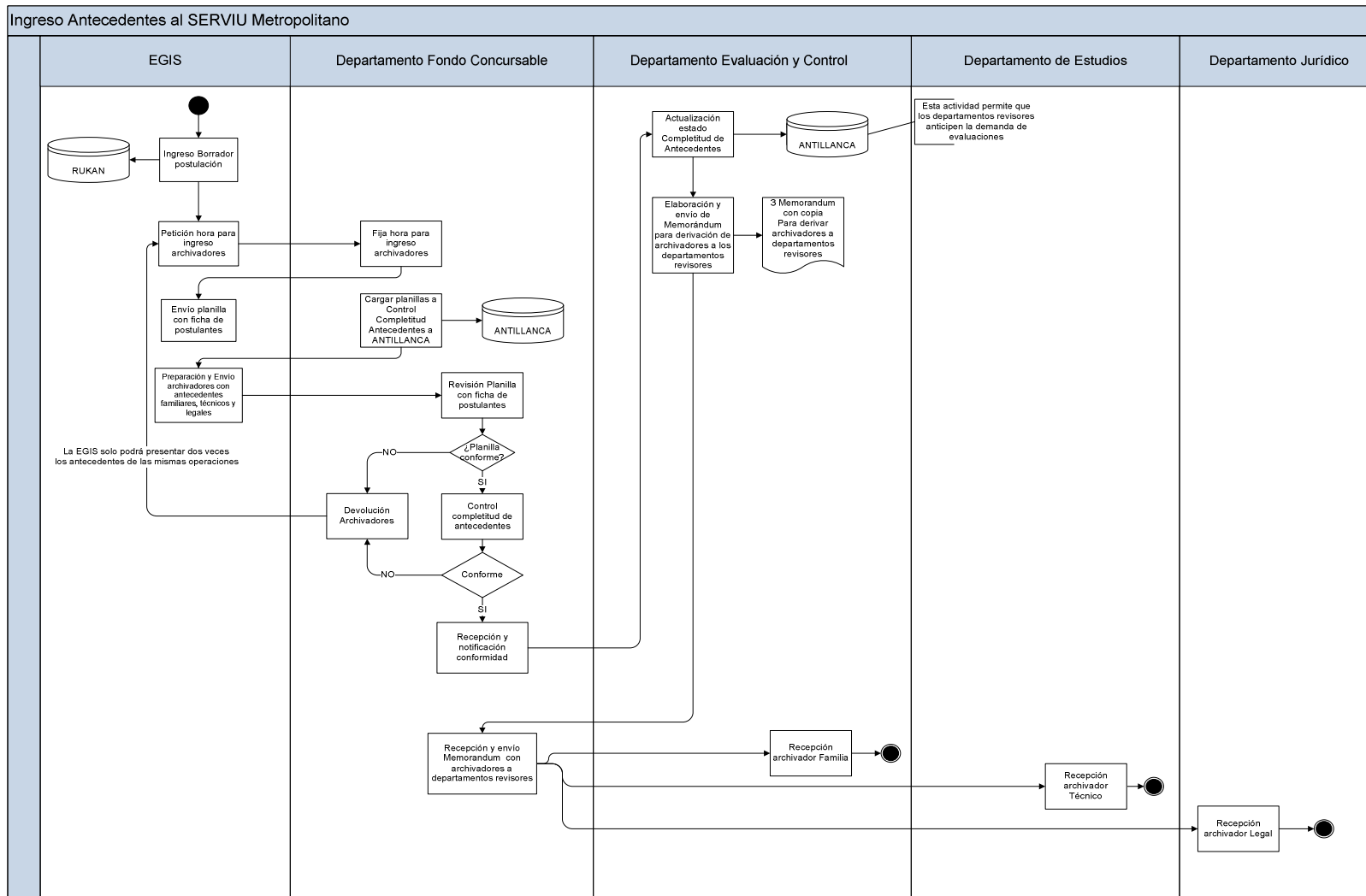


Figura 33 Diagrama de Roles Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

Cuadro 33 Descripción, objetivos y responsables de las actividades en la Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Ingreso borrador postulación	La EGIS ingresa los datos familiares de los postulantes al Sistema RUKAN, tal como, nombre, apellido, Rut, estado civil, núcleo familiar, entre otros	Generar un borrador de las postulaciones en el sistema RUKAN, para posterior revisión de los antecedentes ingresados por la EGIS, por el departamento de Evaluación y Control, para la factibilidad de familia	EGIS
Petición hora de ingreso archivadores	La EGIS vía telefónica llama a la secretaría del departamento Fondo Concursable para pedir una hora para ingresar físicamente los archivadores con los antecedentes de familia, técnicos y legales de cada operación para su posterior evaluación.	Iniciar el proceso de ingreso de antecedentes	EGIS
Fija hora para ingreso archivadores	El secretario del departamento Fondo Concursable, procede según disponibilidad de horas a otorgar un horario a la EGIS, para que presente físicamente los archivadores al departamento.	Actividad que anticipa la demanda de ingresos de antecedentes de operaciones al Departamento Fondo Concursable	Secretario Departamento Fondo Concursable
Envío planilla con ficha de postulantes	La EGIS registra en una planilla Excel los datos principales de cada operación o postulación, que presentará al SERVIU. Ingresar los nombres, apellidos, Rut del postulante, así como la modalidad del subsidio al cual se acoge, el nombre de la EGIS y la fecha de emisión de la planilla. Esta planilla debe ser enviada el día anterior a la fecha de ingreso de los archivadores vía correo electrónico al secretario del departamento Fondo Concursable	Generar un control de las operaciones que ingresa la EGIS	EGIS
Cargar Planillas a Control Completitud Antecedentes en ANTILLANCA	El día anterior al ingreso de los archivadores, se cargan las planillas enviadas por las EGIS a una carpeta creada en el sistema ANTILLANCA, llamada Control Completitud Antecedentes	Notificar al departamento Evaluación y Control de las operaciones que ingresarán al departamento Fondo Concursable	Secretario Departamento Fondo Concursable
Preparación y envío de archivadores con antecedentes familiares, técnicos y legales	La EGIS clasifica los antecedentes de las familias postulantes según instructivo de "Normas de Presentación", para los proyectos de adquisición de viviendas construidas, entregado por el SERVIU R.M. Envía las operaciones en archivadores al departamento Fondo Concursable. La entrega debe ser presencial.	Ingreso físico de los archivadores al departamento Fondo Concursable según, instructivo de "Normas de Presentación"	EGIS
Revisión planilla con ficha de postulantes	Una vez que las EGIS se presentan al Fondo Concursable con los archivadores de las operaciones, el secretario del departamento Fondo Concursable revisa en su computador si la EGIS envió con anterioridad la planilla Excel con las operaciones que ingresará. Si constata que la planilla no fue enviada no recibe los archivadores.	Control de ingreso de los archivadores	Secretario Departamento Fondo Concursable

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Control Completitud Antecedentes	Consiste en un check list de los antecedentes que ingresaron las EGIS. Este check list se realiza contra instructivo "Normas de Presentación de Antecedentes".	Ingreso formal de los archivadores con los antecedentes de las operaciones o devolución de los mismos a las EGIS.	Secretario Departamento Fondo Concursable
Recepción y notificación conformidad	Si la EGIS pasó satisfactoriamente el Control Completitud Antecedentes, se ingresan formalmente los archivadores, asignándoles un número correlativo de ingreso. Una vez ingresados los archivadores, se notifica al Departamento de Evaluación y Control las operaciones que concluyeron satisfactoriamente y las que no el Control Completitud Antecedentes	Notificar al departamento Evaluación y Control el resultado final del Control Completitud Antecedentes	Secretario Departamento Fondo Concursable
Actualización estado Completitud Antecedentes	Enterado el Departamento de Evaluación y Control del resultado final del Control Completitud de Antecedentes actualiza la carpeta del mismo nombre en el sistema ANTILLANCA. Elimina las planillas de las EGIS que no pasaron el Control Completitud de Antecedentes y procede a cambiar el estado de las operaciones de estado Control al estado Ingreso Final	Cambiar estado de las operaciones procesadas desde el estado Control Completitud de Antecedentes al estado Ingreso Final y anticipar a los departamentos revisores la demanda de evaluación.	Digitador(a) del departamento Evaluación y Control
Elaboración y envío de memorándum para derivación de archivadores a los departamentos revisores	El digitador(a), elabora tres memorándums de derivación, para que el departamento Fondo Concursable pueda despachar los archivadores a los departamentos revisores.	Elaborar los memorándums para poder derivar los archivadores a los departamentos revisores y dejar constancia del envío.	Digitador(a) del departamento Evaluación y Control
Recepción y envío de memorándum con archivadores al departamento revisor	El departamento Fondo Concursable recibe los memorándums realizados por el departamento de Evaluación y Control y procede a despachar los archivadores con las operaciones, con su respectivo memorándum, a los departamentos de Evaluación y Control, Estudios y Jurídico.	Despachar los archivadores para su posterior evaluación por los departamentos revisores.	Secretario Departamento Fondo Concursable
Recepción memorándum y archivador familia	El departamento de Evaluación y Control recibe el archivador de familia para su posterior evaluación	Recepción de los antecedentes de familia de los postulantes, para su posterior evaluación	Secretario Departamento de Evaluación y Control
Recepción memorándum y archivador técnico	El departamento de Estudios recibe el archivador técnico para su posterior evaluación	Recepción de los antecedentes técnicos de la vivienda, para su posterior evaluación	Secretario Departamento de Estudios
Recepción memorándum y archivador legal	El departamento de Jurídica recibe el archivador de legal para su posterior evaluación	Recepción de los antecedentes técnicos de la vivienda, para su posterior evaluación	Secretario Departamento Jurídico
Devolución archivadores	Si la EGIS no pasó el Control Completitud Antecedentes, se devuelven todos los archivadores con los antecedentes de las operaciones.	Informar a las EGIS de la incompletitud de antecedentes	Secretario Departamento de Evaluación y Control

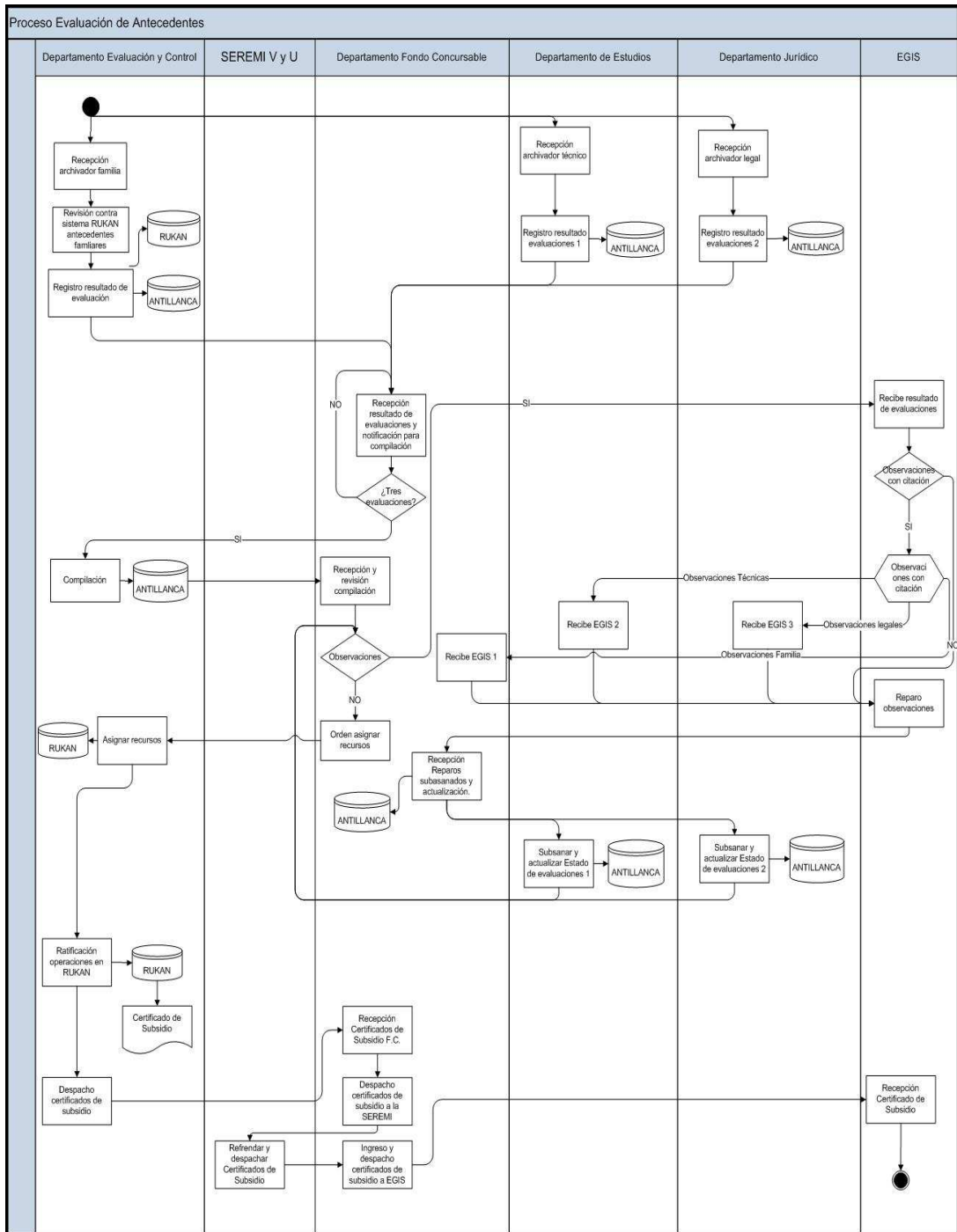


Figura 34 Diagrama de Roles “Proceso Evaluación de Antecedentes”

Cuadro 34 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Evaluación de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Recepción archivador familia	La encargada de ver la factibilidad de cada familia recibe el archivador físico, para su evaluación	Evaluar los antecedentes de familia de las operaciones	Encargada de Factibilidad de Familia. Departamento de Evaluación y Control
Revisión contra sistema RUKAN antecedentes familiares	La encargada de ver la factibilidad de familia, revisa contra sistema RUKAN que los postulantes al subsidio, cumplan con los requerimientos de familia que establece el decreto N° 174 (V y U) relacionados al puntaje de la FPS, su estado civil, antecedentes de ahorro, que no cumplan con beneficios anteriores, entre otros. El resultado de la evaluación queda reflejado físicamente en el archivador.	Aceptar o rechazar la operación. De ser rechazada emitir las observaciones pertinentes.	Encargada de Factibilidad de familia. Departamento de Evaluación y Control
Registro resultado de evaluación	La encargada de factibilidad de familia registra el resultado de la evaluación de familia en el sistema ANTILLANCA en Carpeta Resultado Evaluación Familia	Registrar resultado de la evaluación de familia en sistema ANTILLANCA. Así será visible para todos los departamentos revisores	Encargada de Factibilidad de familia. Departamento de Evaluación y Control
Recepción archivador técnico	Revisor técnico de la línea AVC recibe el archivador con los antecedentes técnicos de la vivienda, para su evaluación.	Evaluar los antecedentes técnicos de la vivienda	Revisor AVC Departamento de Estudios
Registro resultado evaluaciones 1	Revisor evalúa según normativa del decreto que regula la línea de AVC, que estén todos los antecedentes requeridos de la vivienda y que estén bien emitidos. Posteriormente registra en la planilla de evaluación, el resultado de la revisión. Aprobado o Rechazado, con sus correspondientes observaciones. Si el revisor considera necesario subsanar observaciones presencialmente con las EGIS, registra en la misma planilla la fecha y la hora de la citación. Posteriormente carga en el sistema ANTILLANCA la planilla en Carpeta Resultado Evaluación Técnica.	Aceptar o rechazar la operación. De ser rechazada emitir las observaciones pertinentes y/o citar a las EGIS. Mantención consolidada de estado.	Revisor Departamento Estudios
Recepción archivador legal	Revisor del Departamento Jurídico recibe el archivador con los antecedentes legales de la vivienda, para su evaluación.	Evaluar los antecedentes legales de la vivienda	Revisor Departamento Jurídico

Cuadro 35 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Evaluación de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Registro resultado evaluaciones 2	Revisor evalúa según normativa del decreto que regula la línea de AVC, que estén todos los antecedentes requeridos de la vivienda y que estén bien emitidos. Posteriormente registra en la planilla de evaluación, el resultado de la revisión. Aprobado o Rechazado, con sus correspondientes observaciones. Si el revisor considera necesario subsanar observaciones presencialmente con las EGIS, registra en la misma planilla la fecha y la hora de la citación. Posteriormente carga en el sistema ANTILLANCA la planilla en Carpeta Resultado Evaluación Legal.	Aceptar o rechazar la operación. De ser rechazada emitir las observaciones pertinentes y/o citar a las EGIS. Mantención consolidada de estado.	Revisor Departamento Jurídico
Recepción resultados de evaluaciones y notificación para compilación	El encargado de EGIS revisa en el sistema ANTILLANCA, si los departamentos revisores han cargado el resultado de sus evaluaciones. Si los tres departamentos revisores han cargado al sistema ANTILLANCA sus evaluaciones, notifica al departamento de Evaluación y Control las evaluaciones que deben compilar.	Mandar a compilar las tres evaluaciones	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Compilación	El departamento de Evaluación y Control procede a compilar las tres evaluaciones que están disponibles en el sistema ANTILLANCA.	Enviar resultado final de las evaluaciones a los encargados de EGIS. Mantención consolidada de estado.	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Recepción y revisión compilación	Los encargados de EGIS descargan del sistema ANTILLANCA la compilación de las tres evaluaciones y revisan la conformidad de esta.	Informar a la EGIS del resultado final de las evaluaciones y si estas tiene observaciones en su evaluación	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Recibe resultado de evaluaciones	Recepción resultado de las evaluaciones de familia, técnico y legal.	Identificar que operaciones tienen observaciones, la naturaleza de estas y la existencia de citaciones.	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Recibe EGIS 1	Departamento Fondo Concursable recibe a la EGIS que citó con anterioridad para informar del procedimiento específico que ha de seguir para poder subsanar las observaciones.	Informar a la EGIS del procedimiento específico para subsanar las observaciones.	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable

Cuadro 36 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Evaluación de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Recibe EGIS 2	Departamento de Estudios recibe a la EGIS que citó con anterioridad para informar del procedimiento específico que ha de seguir para poder subsanar las observaciones.	Informar a la EGIS del procedimiento específico para subsanar las observaciones.	Revisor Departamento de Estudios
Recibe EGIS 3	Departamento Jurídico recibe a la EGIS que citó con anterioridad para informar del procedimiento específico que ha de seguir para poder subsanar las observaciones.	Informar a la EGIS del procedimiento específico para subsanar las observaciones.	Abogado revisor Departamento Jurídica
Reparo Observaciones	Se elaboran todos los documentos necesarios para subsanar las observaciones.	Ingresar información para subsanar observaciones	EGIS
Recepción reparos subsanados y actualizaciones	Se reciben los documentos elaborados por las EGIS para subsanar las observaciones de familia, técnicas o legales. Se actualiza el estado de las evaluaciones naturaleza familia en el sistema ANTILLANCA. Y se despachan los documentos para subsanar a los departamentos revisores.	Despachar documentos para subsanar observaciones a los departamentos revisores y actualizar estado evaluaciones factibilidad de familia en el sistema ANTILLANCA.	Encargado de EGIS. Departamento Fondo Concursable
Subsanar y actualizar Estado de Evaluaciones 1	Departamento de Estudios subsana las observaciones con el revisor de la línea AVC. Y actualiza el resultado de las evaluaciones en el sistema ANTILLANCA	Subsanar las observaciones técnicas y actualizar estado evaluaciones técnicas en el sistema ANTILLANCA.	Revisores Departamento de Estudios
Subsanar y actualizar Estado de Evaluaciones 2	Departamento Jurídico subsana las observaciones con el abogado revisor de la línea AVC. Y actualiza el resultado de las evaluaciones en el sistema ANTILLANCA.	Subsanar las observaciones legales y actualizar estado evaluaciones técnicas en el sistema ANTILLANCA.	Abogado revisor Departamento Jurídica
Orden asignar recursos	Cuando las observaciones fueron levantadas en su totalidad, significa que la operación está aprobada y por lo tanto, se procede a enviar la orden de asignación de recursos al departamento de Evaluación y Control.	Emitir orden de asignación de recursos a la operación	Encargada línea AVC. Departamento Fondo Concursable
Asignar recursos	En el sistema RUKAN se procede a asignar recursos a las operaciones aprobadas.	Asignar recursos a la operación	Encargada factibilidad de familia. Departamento de Evaluación y Control.

Cuadro 37 Descripción, objetivos y responsables de las actividades realizadas en la Subproceso “Evaluación de Antecedentes”

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DEPTOS - UNIDADES QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES
Ratificación operaciones en RUKAN	Cuando se han asignado recursos a la operación y está todo conforme, se procede a ratificar las operaciones en el sistema RUKAN. Esto se traduce en la emisión del certificado de subsidio y la confección de la resolución de la emisión del mismo.	Emisión Resolución y Certificado de Subsidio	Encargada de Factibilidad de Familia. Departamento de Evaluación y Control
Despacho certificados de subsidio a F.C	Cuando el sistema RUKAN ratifica las operaciones, emite un certificado de subsidio en la pantalla de la interfaz, por lo que se procede a imprimirlo, elaborar la resolución de subsidio para luego enviarlos con un memorándum al departamento Fondo Concursable.	Entrega de certificado de subsidio y resolución del mismo a la Jefatura del Fondo Concursable	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Recepción certificados de subsidio F.C	Una vez que los certificados de subsidios están impresos y dispuestos en el Departamento Fondo Concursable, la jefatura del departamento Fondo Concursable firma certificado. Mediante una providencia se envían todos los certificados de subsidio a la SEREMI de Vivienda y Urbanismo para refrendar los certificados.	Validar certificado de subsidio por la Jefatura del Departamento Fondo Concursable	Jefatura Departamento Fondo Concursable
Despacho certificados de subsidio a la SEREMI	Una vez que los certificados de subsidios están impresos y dispuestos en el Departamento Fondo Concursable, mediante una providencia se envían todos los certificados de subsidio a la SEREMI de Vivienda y Urbanismo para refrendar los certificados.	Despacho certificados de subsidio para refrendarlos	Secretario Departamento Fondo Concursable
Refrendo y despacho certificados de subsidio a F.C	El SEREMI de turno firma los certificados de subsidio y se despachan al SERVIU R.M.	Validar los certificados de subsidio por el SEREMI R.M.	SEREMI R.M. Vivienda y Urbanismo
Ingreso y despacho certificados de subsidio a EGIS	Una vez refrendados los certificados de subsidio por el SEREMI correspondiente y firmados por la jefatura del Departamento Fondo Concursable, se hace entrega de los certificados de subsidio a las EGIS correspondientes.	Entrega de certificado de subsidio a las EGIS	Digitador(a) Departamento de Evaluación y Control
Recepción certificados de subsidio	La EGIS recibe los certificados de subsidio y los entrega a los respectivos beneficiarios.	Entrega de certificado de subsidio a beneficiarios	EGIS

6.4.2 Detallar Apoyo Computacional

La dirección de cambio con respecto al apoyo computacional propone explotar los beneficios que brinda el *sharepoint* ANTILLANCA.

La ventaja de los sistemas “*Microsoft Windows SharePoint Services 2.0*” permite que sin tener conocimientos avanzados en programación o sistemas, los usuarios por sí mismos, tienen ya a su alcance los medios para implementar procedimientos y herramientas con las que desarrollar su trabajo. Además, los usuarios conocen su trabajo, cuáles son sus necesidades y, en muchos casos, como resolverlas, tomando un mayor protagonismo para adoptar soluciones por ellos mismos y, lo más importante, entre ellos.

La filosofía de *Sharepoint* y su tecnología está orientada a crear y mantener de forma sencilla portales de contenido para los usuarios que forman equipos de trabajo”.

Básicamente la propuesta de *Microsoft* con *Office System*, en donde se inscribe *Sharepoint Services*, es conseguir mantener a los usuarios conectados entre ellos y proporcionarles las herramientas para que sean los propios usuarios quienes puedan gestionar la información y también los procedimientos que interesa aplicar en cada momento. Para conseguirlo, formula la combinación de varios programas ya de sobra conocidos pero remozados, con otros de reciente manufactura. Están Word, Access o Excel, con nuevas funcionalidades, se añaden en la suite de Office 2003, *InfoPath* y One Note. En el lado servidor, la renovación completa de *Sharepoint Services* proporciona el entorno básico sobre el que desplegar todas las funcionalidades de los programas que componen Office 2003. Cuando estas necesidades son más complejas, *Sharepoint Portal Server 2003*, proporciona la capacidad para poder integrar distintos servidores *Sharepoint* y aumentar sus capacidades.

Construido con tecnología web, *Sharepoint* hace del formato XML el idioma común para todos los programas que participan en el espacio de colaboración que proporciona, aumentando la capacidad de los servicios web tradicionales en los que se pueden integrar fácilmente programas comerciales, tanto de Microsoft como de terceros y, por supuesto, de diseño propio, como lo demuestra las características de las herramientas de programación del catálogo software de este fabricante, como puede serlo .NET.

En la práctica, para disponer de *Sharepoint*, sólo se necesita familiarizarse con los conceptos implicados en la colaboración que propone este programa y conocer cuáles son las funciones complementarias que permiten sacarle todo su partido. Con las lógicas salvedades respecto al nivel de complejidad que se quiera abordar, *Sharepoint* permite hacer viable desde el más sencillo de los sitios web departamental, al portal corporativo más complejo. Para cada solución, obviamente, será necesario poner en juego los recursos adecuados para su implementación.

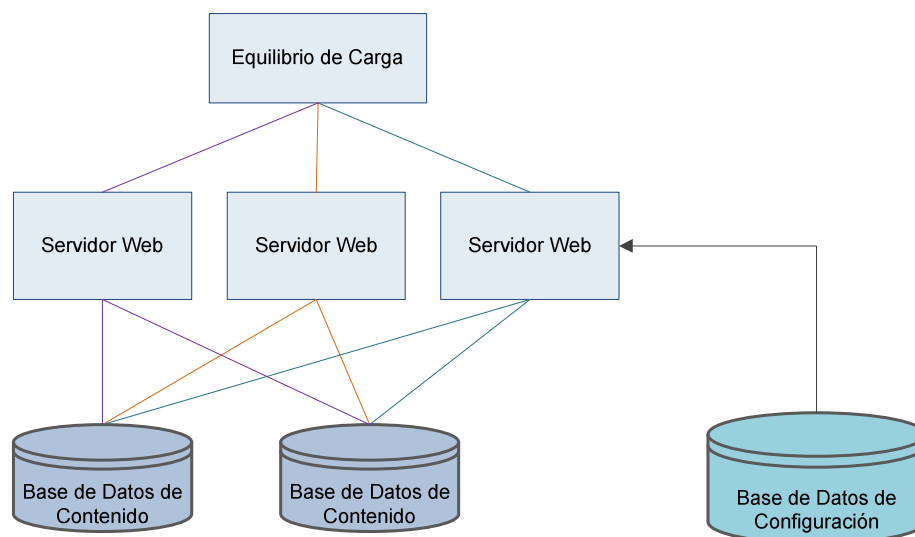
En *Microsoft Windows SharePoint Services*, hay tres tipos de componentes de servidor activos:

- Uno o más servidores Web clientes.
- Una base de datos de configuración.
- Uno o más servidores de bases de datos de contenido

Estos tres componentes se pueden instalar en un único equipo o se pueden distribuir entre varios equipos dentro de un conjunto de servidores. Toda la información de estado se mantiene en las bases de datos de contenido y de configuración, en Microsoft SQL Server.

A continuación se ilustra en la figura 36 el esquema de componentes de servidor activos en *Microsoft Windows Sharepoint 2.0*.

Figura 35 Esquema de componentes que soporta al sistema *Microsoft Windows Sharepoint Services 2.0*



Fuente: elaboración propia en base a guía de ayuda soporte sharepoint ANTILLANCA

Base de datos de contenido

Windows SharePoint Services almacena todos los datos de usuario final en la base de datos de SQL Server, que ofrece las siguientes ventajas:

- Almacenamiento de datos de lista, documentos y metadatos en tablas normalizadas.
- Actualizaciones transaccionales de documentos y metadatos de documentos.
- Copias de seguridad sistemáticas de documentos y metadatos de documentos.
- Una capa de almacenamiento programable.
- Detección y resolución de interbloqueos.

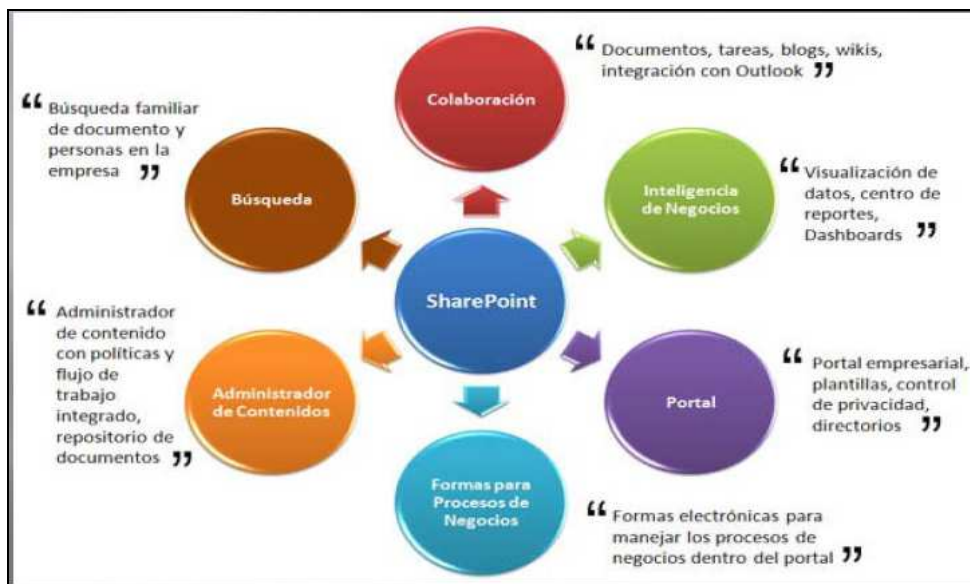
Resumiendo, la tendencia actual para organizar el trabajo del usuario se encamina a proporcionarle mayor implicación en la definición del tratamiento de la información que maneja, lo que le permite ser más autónomo y, en consecuencia, más productivo al no depender de técnicos que no siempre están disponibles. Con *Microsoft Sharepoint Services y Office 2003* esto ya es viable y montar un entorno de colaboración para los usuarios es sencillo y rápido.

Por último, es importante destacar que cuando se crea un sitio, se pueden especificar las personas que tendrán acceso, así como enviar a todos los integrantes una invitación para que se incorporen al sitio. Como creador del sitio, puede asignar derechos a los demás integrantes del grupo. Por

ejemplo, puede conceder a algunos integrantes del grupo derechos de sólo lectura del contenido del sitio y a otros derechos para agregar contenido o configurar los valores del sitio.

A continuación se ilustra en la figura 37, los componentes principales de *Sharepoint*.

Figura 36 Principales componentes del sharepoint



Fuente: Tesis "Configuración de productos y tecnologías de *Office Sharepoint Designer 2007*, Instituto Tecnológico Superior Sudamericano.

Cuadro Síntesis de los principales Problemas Identificados y las Soluciones Recomendadas

Nº	Subprocesos que presentan el problema
1	Preparación de la Operación
2	Ingreso de Antecedentes
3	Evaluación de Antecedentes
4	Pago de Subsidio

Identificación del Problema	1	2	3	4	Solución Recomendada
Insuficiencia en la Normativa que regula el accionar de las EGIS.	x	x	x	x	Modificar la normativa estableciendo los procedimientos para ejercer control de calidad
Insuficiencia en la Normativa que regula los procedimientos de los Departamentos Revisores, el Departamento Fondo Concursable, el Subdepartamento Autorización de Pago, la Sección Control de Egresos y Tesorería del SERVIU Metropolitano		x	x	x	Inclusión de representantes de las distintas Subdirecciones del SERVIU Metropolitano en el diseño de la normativa que regula el programa AVC.
Sistema de ingreso y derivación de archivadores lento y engorroso a los Departamentos Revisores.		x			Generar mecanismos de anticipación de la demanda de ingreso de postulaciones y reasignación de responsabilidades.
Falta de conducción e instrucciones claras respecto de los plazos que debe acatar una actividad.	x	x	x	x	Mayor conducción ,liderazgo, asignación de responsabilidades, y establecimiento de plazos bien definidos, por parte del Departamento Fondo Concursable.
Postulaciones con antecedentes incompletos ingresan al Departamento Fondo Concursable.		x			1. Mayor y oportuna difusión y atención a la habilitación de la demanda 2. Ejercer Control Completitud de Antecedentes antes del ingreso de las postulaciones al Departamento Fondo Concursable.
Incumplimiento de plazos en la revisión de postulaciones de los Departamentos Revisores		x			1.Hacer evaluación de asignación de tareas y de balance de trabajo. 2.Exigir a las EGIS que presenten la información Familiar, Legal y Técnico en un formato único, establecido por la jefatura del Departamento Fondo Concursable en conjunto con los Departamentos Revisores
Comunicación deficiente o casi nula entre el Departamento Fondo Concursable y los Departamentos Revisores. Lo anterior se traduce en una alta descoordinación entre actividades que conforman la estructura del flujo del proceso AVC.		x	x		Integrar a los Departamentos Revisores al SharePoint ANTILLANCA.
Deficiente formalización de actividades ejecutadas a lo largo de todo el proceso	x	x	x	x	Formalización de las actividades ya sea vía Decreto o Circulares

7. RECOMENDACIONES FINALES

Luego de analizar el desarrollo de cada capítulo del presente informe se concluye que el objetivo general de esta memoria de título planteado como una propuesta de un rediseño del proceso de adjudicación de subsidios del Programa FSV, modalidad AVC del SERVIU Metropolitano, con el propósito de mejorar sus niveles de eficiencia y calidad en el proceso de gestión, control y producción del programa y lograr traspasar la generación de valor al cliente final que son las familias pertenecientes al I y II quintil de vulnerabilidad, se cumplió.

La propuesta de rediseño surge de un análisis profundo al seguimiento del proceso AVC en el SERVIU R.M. y de aplicar la metodología “Rediseño de negocios mediante el uso de patrones” recomendada por el Profesor Oscar Barros.

En primer lugar se identificó el patrón de referencia para el rediseño, se analizó la situación actual, se identificaron los procesos críticos que entorpecen el buen funcionamiento del programa AVC. Posteriormente se evaluó el grado de focalización, la calidad y la eficiencia del programa

Sobre la organización y gestión

Este es un programa de gran envergadura que ha experimentado un crecimiento sostenido durante toda su ejecución, constituye actualmente el programa de vivienda social más importante. Sin embargo, no cuenta con una estructura organizacional acorde con su importancia. La organización del FSV no está formalizada a nivel central, el equipo no existe como unidad dentro del organigrama ministerial. En la región metropolitana, el programa tampoco cuenta con una estructura definida sino que varía de acuerdo a la realidad y posibilidades del SERVIU. Al no existir una estructura formalizada ni un modelo organizacional homogéneo para el FSV en el SERVIU Metropolitano, la organización y gestión del programa se debilita y queda sujeta a la prioridad que a éste se le otorgue.

No existe un Manual de Procedimientos que organice adecuadamente el funcionamiento del programa en sus distintos niveles de operación. Aun cuando el programa está regulado por la normativa vigente es importante establecer procedimientos comunes para su operación (por ejemplo: plazos definidos para las evaluaciones y para el proceso de subsanar observaciones, pautas de evaluación, requisitos de desempeño para las EGIS y otros). La ausencia de procedimientos formalizados deja sujeta la operación del programa a la iniciativa de los equipos que operan el programa y a sus posibilidades de actuación, lo que atenta contra la calidad y eficacia de su gestión.

Las funciones y actividades de seguimiento y evaluación del programa AVC presentan importantes falencias que se requiere corregir, entre éstas se destacan: el seguimiento es reactivo en vez de pro activo (va detrás del avance de los proyectos pero no se anticipa); no se incorporan elementos de orden cualitativo (calidad de los productos, satisfacción de los usuarios); el seguimiento se concentra en la ratificación de los subsidios y su pago pero no se evalúa el desempeño de cada actividad que operaliza el programa AVC. Es necesario incorporar una “visión evaluativa” al interior de la gestión del programa, lo que no requiere recursos adicionales sino más bien procedimientos de seguimiento y monitoreo a nivel regional y a nivel central como parte de la operación regular. Esta constituye una práctica necesaria para lograr mejoras en la eficiencia y calidad de los servicios entregados por el programa.

Sobre la focalización

Se recomienda diseñar indicadores de desempeño que permitan evaluar el grado de focalización de los programas que atienden al segundo quintil de vulnerabilidad.

El programa FSV en sus dos modalidades ha sido eficaz respecto a la focalización que se plantea. Tanto el número de proyectos ejecutados como las familias beneficiadas por el programa han experimentado un considerable aumento desde el inicio del programa el año 2002. Específicamente, durante el período 2002-2009 se registra una tasa de crecimiento sostenido del 72 % en el número de proyectos habitacionales adheridos al programa FSV I, siendo 210.063 los proyectos ejecutados en el período. Y 9.041 el número de proyectos habitacionales ejecutados en el período 2006-2009.

De acuerdo a profesionales de la División de Políticas Habitacionales del MINVU, en el corto plazo cualquier meta superior al 90% de familias beneficiadas que se encuentren en el primer quintil representa una mejora en los criterios de focalización. Durante el período 2001-2005, un 94% de los beneficiarios del FSV se ha concentrado en los dos primeros quintiles socioeconómicos de la población. El año pasado el porcentaje de familias beneficiadas con programas habitacionales que focalizan el primer quintil en relación al programa aprobado fue de un 98%.

Sin embargo, se recomienda la elaboración de indicadores que midan el grado de focalización para los programas diseñados para cubrir las carencias habitacionales del segundo quintil de vulnerabilidad socioeconómica.

Sobre la calidad y eficiencia del proceso

La medida de eficiencia abordada en el proyecto de tesis, apunta a controlar los tiempos que toman actividades claves para lograr reducir el tiempo global del proceso.

Se concluye que en todas las Subprocesos del proceso existen procesos críticos que afectan la eficiencia del programa AVC.

1. Subproceso “Preparación de la operación”

En esta instancia el proceso crítico es el tiempo desde que un ciudadano toma contacto con la EGIS hasta que reúnen todos los antecedentes de familia, técnicos y legales de la vivienda requeridos para la postulación. Si bien no existen indicadores cuantitativos que evidencien que efectivamente es un proceso crítico, si existen observaciones que lo avalan. Según los encargados de EGIS del Departamento Fondo Concursable, estas entidades tramitan demasiado a las familias traspasando enteramente la responsabilidad de recopilar los antecedentes a las familias. Han observado también que existe una carencia importante en soportar la actividad de buscar una vivienda hábil para la postulación. Los antecedentes recogidos en el diagnóstico de la situación actual, nos permiten concluir que esta Subproceso se considera crítica para la eficiencia del proceso AVC en el SERVIU Metropolitano.

2. Subproceso “Ingreso de Antecedentes”

Para evaluar la eficiencia de esta Subproceso del proceso, se identificó que el proceso crítico es el tiempo que toma el despacho de los archivadores con los antecedentes de las operaciones a los departamentos revisores.

Del análisis de la situación actual se evidencia que de un total de 9.508 operaciones ingresadas al Departamento Fondo Concursable en el período comprendido entre Febrero y Junio del año 2009, el 54% permaneció un tiempo igual o superior a 3 días. Tiempo excesivo según la jefatura del Departamento Fondo Concursable. Se concluye, por lo tanto, que este es un proceso crítico por su evidente ineficiencia.

3. Subproceso “Evaluación de antecedentes”

Para evaluar la eficiencia de esta Subproceso, se realizó el seguimiento del tiempo que demoran los departamentos revisores en enviar las evaluaciones a los encargados de EGIS.

Se concluye que este proceso es muy deficiente ya que no existe control en los tiempos de evaluación de las operaciones, en el subsano de observaciones, en la emisión del certificado de subsidio, entre otros.

Se estima que el proceso de evaluación supera en más del 50% el tiempo establecido en la normativa. Esto acontece en las tres evaluaciones que contempla el programa.

Se recomienda generar actividades que permitan anticipar la demanda por evaluaciones. Para ello es necesario implementar el sistema ANTILLANCA como herramienta de monitoreo y control.

El grueso de las propuestas del rediseño van el dirección siguiente:

- Establecer tiempos controlados y prudentes en la ejecución del proceso.
- Establecer un manual de procedimiento para todas las actividades que soportan esta Subproceso. Así como, reforzar la normativa que regula el programa para este proceso de evaluación.

Se recomienda definir variables asociadas al objetivo del proceso, los valores esperados para éstos y evaluar la brecha entre ellos y los valores actuales del proceso.

4. Subproceso “Pago de Subsidio”

El proceso muestra deficiencia en la formalización de los procedimientos y en la definición del plazo que tienen las EGIS para subsanar los reparos en la sub Subproceso de Autorización Solicitudes de Pago. Así mismo en la sub Subproceso Emisión Cheque al Beneficiario no existe una formalización de los procedimientos que se ejecutan.

Se recomienda establecer variables de desempeño para medir la eficiencia y calidad de los subprocesos.

A partir del diagnóstico de la situación actual se optó por no rediseñar este proceso, ya que existen evidencias al menos cualitativas y apreciativas por parte de la jefatura de la subdirección de finanzas que el flujo es expedito.

Sobre las EGIS

En la temática de calidad, se estima clave poder medir de manera objetiva la calidad de la información entregada por la EGIS y la calidad de la atención al usuario, para lo que se hace necesario definir un protocolo de atención y la entrega de material informativo estandarizado básico de manera obligatoria. El protocolo debiese definir entre otros: Horarios mínimos de atención, entrega de material informativo estandarizado, sin perjuicio de otro material que desee distribuir la EGIS, establecer la obligatoriedad de mantener presente ya la vista documento que certifique vigencia del convenio marco, especificación detallada de los requerimientos necesarios para cumplir el requisito de contar con oficinas adecuadas establecido por el convenio marco, libro de reclamos a la vista, registro de usuarios atendidos y entrega de comprobante de atención.

Una herramienta interesante a considerar para la generación de los indicadores recomendados, es la técnica del cliente incógnito. Esta técnica permite evaluar la atención al ciudadano, a través de un analista que se hace pasar por cliente. La existencia de un protocolo de atención como el que se propone permitiría una evaluación más objetiva. Otro elemento interesante de evaluar en lo relativo a la calidad de los resultados en esta Subproceso, tiene relación con la medición del tiempo entre que el usuario establece su voluntad de postular a un subsidio hasta que finalmente se materializa el ingreso de su postulación al SERVIU. Este indicador podría obtenerse a partir de de un documento que formalice las intenciones de postulación que se han puesto en conocimiento del SERVIU.

Sobre los recursos humanos

No existe evidencia que permita afirmar insuficiencia de personal para la provisión del producto estratégico Subsidio AVC.

Según los antecedentes recogidos de las entrevistas realizadas a la jefatura de la Subdirección de Operaciones Habitacionales, Subdirección de Finanzas y la Subdirección de Pavimentación y Obras Viales, los recursos humanos existentes se consideran suficientes y las mejoras deben estar alineadas con una mejor distribución de los recursos humanos.

Sobre los soportes tecnológicos

El estado de los soportes tecnológicos del SERVIU Metropolitano es frágil, producto de su estrecha dependencia del nivel central. Si bien los productos estratégicos son soportados por modernos sistemas de información, el soporte es manejado desde el nivel central, restándole autonomía al SERVIU para la provisión de sus productos estratégicos.

En relación a la autonomía y la dependencia del SERVIU en esta materia se puede considerar los siguientes aspectos:

Las ventajas de la centralización de diseño de sistemas son, la economía de costos y el fácil acceso a la información por todos los niveles y sectores.

Las desventajas de la centralización de diseño de sistemas son, la pérdida de control por parte del SERVIU de sistemas claves para su gestión y el diseño de los sistemas no se ajustan a las necesidades locales.

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

Se recomienda expandir el uso del *sharepoint* ANTILLANCA a todos los actores que operan el proceso.

8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- BARROS, OSCAR. 2000. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones. Santiago. Dolmen Chile.
- BARROS, OSCAR. 2004. Ingeniería de negocios para la economía digital. Santiago. J.C Sáez Editor.
- Bravo, J. 2006. Gestión de Procesos con Responsabilidad Social. Santiago, Chile. Editorial Evolución.
- CHILE. MINVU. DECRETO SUPREMO N° 174 de 2005.
- CHILE. MINVU. RESOLUCIÓN N° 533 de 1997.
- CONTRERAS C, Tesis. 2009. Mejoramiento de los procesos de entrega de productos bancarios. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad Ciencias Físicas y Matemáticas. 167p.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA. 2009. Evaluación Comprehensive del Gasto Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano y Parque Metropolitano de Santiago. Santiago, Chile.
- DIVISIÓN DE POLÍTICA HABITACIONAL DEL MINVU. 2008. Manual para dirigentes y familias FSV. 2da Edición. Santiago, Chile. Editorial Malva.
- DIVISIÓN DE FINANZAS DEL MINVU. 2008. Balance de Gestión Integral Servicios Regionales de Vivienda. Santiago, Chile.
- DIVISIÓN DE FINANZAS DEL MINVU. 2009. Balance de Gestión Integral Servicios Regionales de Vivienda. Santiago, Chile.
- HERRERA, EVELYN. Tesis. 2006. Levantamiento y rediseño de los procesos de becas para un organismo de la administración del estado. Memoria Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 159p.
- Mac Donald. 2004. Pobreza y precariedad del hábitat en ciudades de América Latina y el Caribe CEPAL. Serie Manuales N° 38. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile.
- Microsoft Corporation. 2010. Microsoft SharePoint 2010. [en línea]
- MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA. 2009. Guía de evaluación Modelo EVAM. 2da Edición. Madrid, España. Editorial AEVAL.
- MINISTERIO DE HACIENDA. DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS. [Página Web] www.dipres.cl
- MINVU. [Página Web] www.minvu.cl
- PEREZ, DANIEL. [2007]. Configuración de productos y tecnologías de Office SharePoint 2007. México. Presentación de 30p.
- MINVU. 2004. Un siglo de políticas en vivienda y barrio. Chile. Pehuén Editores.
- SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL METROPOLITANA DE VIVIENDA Y URBANISMO. 2009. Manual Práctico para Entidades de Gestión Inmobiliaria Social y Prestadores de Servicio de Asistencia Técnica. Santiago, Chile. Editorial Malva.
- SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO, SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN METROPOLITANO. [2008]. Nuevo Convenio Marco SEREMI MINVU/EGIS-PSAT. [Diapositivas]. Santiago, Chile. Presentación de 70p.
- SERVIU METROPOLITANO. [Página Web] www.servium.cl.
- SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO. 2006. Informe final de evaluación programa FSV.

9. ANEXOS

ANEXO 1. Subsidio a la Localización

Subsidio a la Localización

Premia la buena ubicación, entregando financiamiento para terrenos bien localizados, ya sea para construir una vivienda o para comprarla. Este subsidio permite a las familias no sólo escoger la vivienda que van a comprar o construir, sino también el barrio donde esté ubicada.

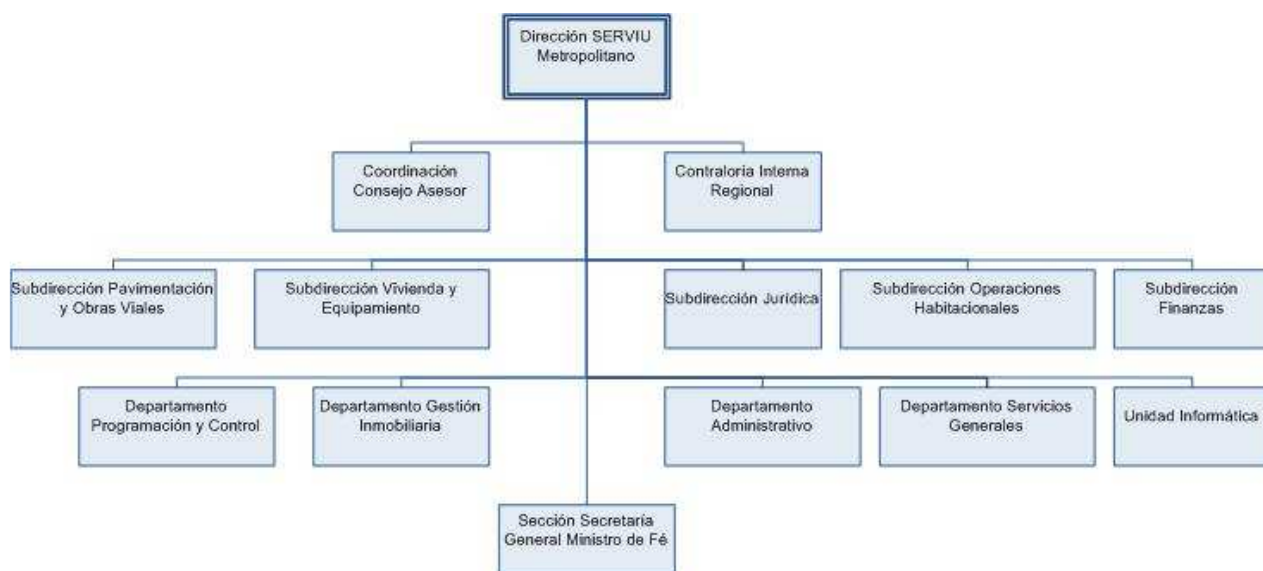
Los requisitos son:

Si se trata de un proyecto de construcción colectivo, éste debe tener como máximo 150 viviendas. La(s) vivienda(s) debe(n) estar en ciudades con un mínimo de 5 mil habitantes, dentro del área urbana y dentro del territorio operacional de una empresa sanitaria. Debe haber acceso directo a una vía pública, de rango local (excepto en adquisición de vivienda), transporte público, colegio (enseñanza pre básica y básica) y consultorio de salud. En el caso de los proyectos colectivos, a lo menos el 60% de los postulantes debe provenir de la comuna o de la agrupación de comunas donde está ubicado el terreno.

El monto de este subsidio se fija en relación al avalúo fiscal de la propiedad (sea vivienda o terreno), con un tope de 200 UF por vivienda y en casos de construcción en nuevos terrenos y densificación predial, se puede destinar hasta 100 UF para la habilitación del terreno. En el caso del FSV II, el tope del subsidio diferenciado a la Localización será de 100 UF. Tiene una restricción: la vivienda en la que se aplique subsidio diferenciado a la Localización, no se puede vender durante 15 años, desde su inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.

ANEXO 2. Organigrama SERVIU Metropolitano.

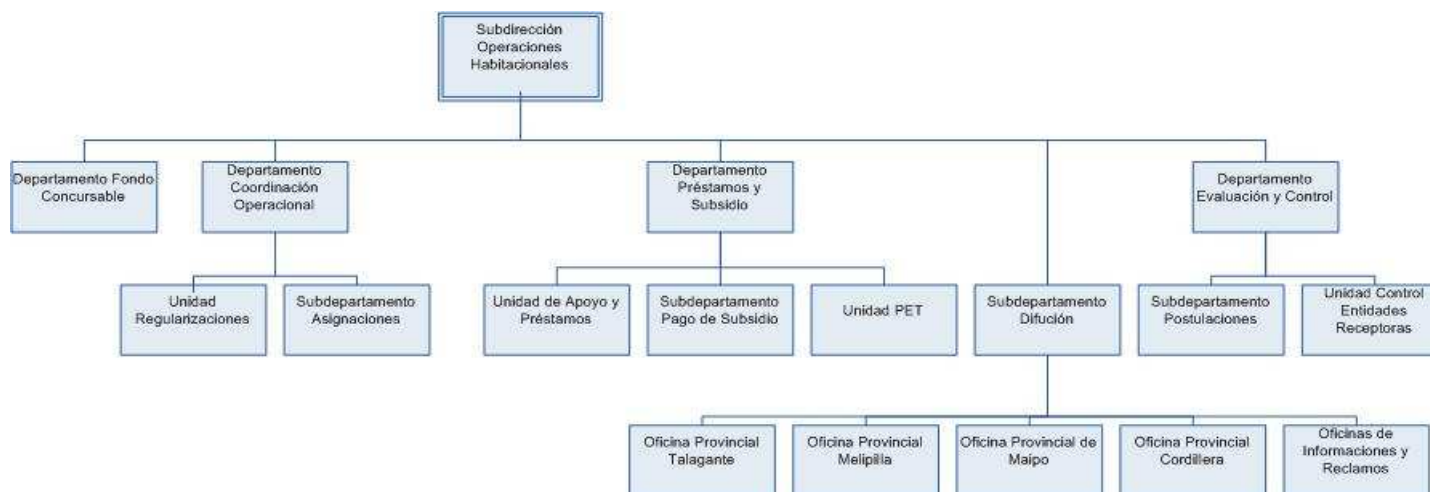
Organigrama 1 SERVIU Metropolitano



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

ANEXO 3 Organigrama Subdirección Operaciones Habitacionales

Organigrama 2 Subdirección Operaciones Habitacionales



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

ANEXO 4. Programas de Subsidios

1. FSV D.S. 174

1.1 FSV I

Está dirigido a familias que viven en condiciones de vulnerabilidad: Jefes de familia, sus Cónyuges o convivientes cuyo Puntaje de carencia habitacional, obtenido de la Ficha de Protección Social (ex CAS) acredite situación de vulnerabilidad; Jefes de hogar, que vivan solos y que reúnan algunas de las siguientes condiciones: tener más de 60 años de edad, vivir con discapacidad (certificada por el COMPIN), ser indígena (acreditado por CONADI) o estar individualizado en el Informe sobre Prisión Política y Tortura (Informe Valech).

La solución habitacional se financia con ahorro, subsidio del Estado y aportes adicionales. El ahorro mínimo es de 10 UF. El monto de subsidio varía entre 280 y 470 UF, dependiendo de la comuna en la que se ubica la vivienda y el tipo de proyecto.

En la mayoría de las comunas, el monto máximo para construir es de 330 UF, y para comprar viviendas construidas, de 280 UF. Sin embargo, en algunas comunas y en Áreas de Desarrollo Indígena es mayor, porque los costos asociados son más altos. Los aportes adicionales, públicos (municipales) o privados (fundaciones, empresas, particulares) pueden ser en dinero, obras complementarias o terreno inscrito a nombre de los postulantes.

En este fondo, hay alternativas de solución según situación o recursos del beneficiario.

Compra Vivienda Social Usada

Adquisición de una vivienda, nueva o usada, que cuente con recepción municipal definitiva. El valor de tasación de la vivienda, considerando avalúo fiscal del terreno más valor de la construcción, según tablas MINVU, no debe superar las 650 UF. Por cada medio m² que exceda los 37,5 m², el subsidio aumenta 2UF, con un tope de 50UF.

Construcción Sitio Residente

Construir una vivienda en el mismo sitio donde vive el postulante, previa certificado de demolición de la vivienda existente emitido por la DOM correspondiente.

Construcción Sitio Nuevo

Construcción de conjuntos habitacionales. Las postulaciones para proyectos de construcción son grupales y las viviendas deben contar al menos con 2 dormitorios, estar-comedor, cocina y baño, distribuidos en una superficie de aproximadamente 38m² que pueda ser ampliada para alcanzar un mínimo de 55m² construidos.

Para estos proyectos de construcción en nuevos terrenos, se puede acceder al subsidio diferenciado a la localización de hasta 200 UF.

Densificación predial

Construir una vivienda en el mismo sitio donde vive el postulante en un terreno subdividido para este fin.

Partición de viviendas

Reacondicionar una propiedad, siempre que de esta modificación o reparación se obtengan al menos dos viviendas.

1.2 FSV II

Este programa permite comprar una vivienda, nueva o usada, que cuente con recepción municipal definitiva. El valor de tasación de la vivienda, considerando avalúo fiscal del terreno más valor de la construcción, según tablas MINVU, no debe superar las 650 UF.

Está dirigido a familias que están expuestas a situaciones de vulnerabilidad: Jefes de familia, sus cónyuges o convivientes cuyo Puntaje de Carencia Habitacional, obtenido de la Ficha de Protección Social (ex CAS), acredite que se encuentra dentro del 40% más vulnerable de la población; Jefes de hogar, que vivan solos y que reúnan algunas de las siguientes condiciones: tener más de 60 años de edad, vivir con discapacidad (certificada por el COMPIN), ser indígena (acreditado por CONADI) o estar individualizado en el Informe Valech.

La solución habitacional se financia con ahorro, subsidio del Estado, crédito complementario optativo y aportes adicionales. El ahorro mínimo es de 30 UF. El monto del subsidio varía entre 280 y 420 UF, dependiendo de la comuna en la que se ubica la vivienda. El crédito complementario es optativo. Los aportes adicionales, públicos (municipales) o privados (fundaciones, empresas, particulares) pueden complementar el financiamiento.

2. Subsidio Habitacional D.S. N° 40

El monto mínimo del ahorro que debe aportar el postulante se considera de acuerdo al tramo de precio de vivienda a que postule, siendo de 100 UF para viviendas de hasta 1200 UF y de 200UF para viviendas de hasta 2000 UF.

2.1 Subsidio General Título I

Permite adquirir o construir en sitio propio, una vivienda económica (de hasta 140 m²), nueva o usada, urbana o rural, cuyo precio no supere las 1.000 UF.

Está dirigido a familias de sectores medios con capacidad de ahorro y de endeudamiento, para que puedan acceder a un crédito hipotecario si lo necesitan.

La vivienda se financia con el subsidio del Estado, el ahorro del postulante y, de ser necesario, con un crédito hipotecario obtenido en una entidad crediticia. El monto del subsidio depende del precio de la vivienda y de la región, provincia o comuna.

2.2 Subsidio de Interés Territorial Título II

Permite comprar una vivienda económica nueva (hasta 140 m²), en Zonas de Renovación Urbana o en Zonas de Desarrollo Prioritario, cuyo precio no supere las 2.000 UF. Este subsidio no puede

ser aplicado a la construcción de viviendas en sitio propio, sólo a la adquisición de viviendas nuevas.

Está dirigido a quienes estén interesados en comprar su vivienda en zonas de Renovación Urbana (barrios antiguos ubicados dentro de las ciudades, cuya recuperación el MINVU tiene interés en fomentar) o en Zonas de Desarrollo Prioritario (áreas donde el MINVU quiere impulsar el desarrollo, atrayendo inversiones en vivienda y urbanismo, del sector privado).

El monto del subsidio es de 200 UF. Estos montos de subsidio pueden ser incrementados hasta en 20 UF cuando hay casos de Discapacidad dentro del grupo familiar.

2.3 Subsidio de Rehabilitación Patrimonial Título III

Permite comprar una vivienda económica (hasta 140 m²), cuyo precio no supere las 2000 UF, generada del reciclaje o rehabilitación de un inmueble y ubicado en una Zona de Conservación Histórica (definidas en los planes reguladores) o de un inmueble que haya sido declarado de conservación histórica, que cuente con la autorización de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo. Del reciclaje o rehabilitación de dicho inmueble debe obtenerse dos o más viviendas.

El monto del subsidio es de 250 UF. Estos montos de subsidio pueden ser incrementados hasta en 20 UF cuando hay casos de Discapacidad dentro del grupo familiar.

3. Programa de Protección del Patrimonio Familiar DS 255/06

Este programa ofrece subsidios para mejorar el entorno y mejorar o ampliar su vivienda. Está dirigido a personas propietarias o asignatarias de una vivienda de carácter social, construida por el Estado o por el sector privado, con o sin subsidio habitacional y localizadas en zonas rurales o urbanas. El programa tiene tres títulos referidos a:

3.1 Título I: Mejoramiento del Entorno

Obras de construcción, mantención o reparación del entorno (el terreno en que se emplaza un Condominio de Vivienda Social o bienes nacionales de uso público). El monto máximo de subsidio en la mayoría de las comunas del país es de 12 UF, con un ahorro mínimo de 1UF. En comunas más aisladas puede llegar a 16 UF. El subsidio máximo a la asistencia técnica es de 3 UF.

3.2 Título II: Mejoramiento de la Vivienda

Obras de mantención o reparación de partidas existentes de una vivienda o de partidas de los bienes comunes que forman parte de las edificaciones.

El monto máximo de subsidio en la mayoría de las comunas del país es de 50 UF, con un ahorro mínimo de 3UF. En comunas más aisladas puede llegar a 65 UF. El subsidio máximo a la asistencia técnica es de 5 UF.

3.2 Título III: Ampliación de la Vivienda

Obras que impliquen el aumento de la superficie edificada de una vivienda. El monto máximo de subsidio es de 100 UF, con un ahorro mínimo de 5UF. Puede asignarse un subsidio máximo de 150 UF para las ampliaciones de Vivienda Rural con menos de 12 m², Programa Mejoramiento de Barrios y Vivienda Progresiva, en todos los casos sin ampliaciones recepcionadas por la DOM. En regiones de Aysén y Magallanes, y en las comunas aisladas hay montos más altos de subsidio. El subsidio máximo a la asistencia técnica es de 5 UF.

ANEXO 5. Normas de Presentación Operaciones

NORMAS DE PRESENTACIÓN DE OPERACIONES

En el instructivo de Normas de Presentación se expone los antecedentes que se deben entregar las EGIS por cada operación al Departamento Fondo Concursable.

Organización de la documentación

Los antecedentes deben ingresar en 3 grupos de archivadores:

1. Archivador Legal, debe contener los documentos legales de cada uno de los postulantes, según el siguiente detalle:

1.1 Ficha Legal

1.2 Contrato de Promesa de Compraventa.

1.3 Estudio de títulos del inmueble, firmado por abogado, con indicación de la fecha de emisión.

1.4 Certificado de Hipotecas, gravámenes y prohibiciones, con una antigüedad no mayor de 60 días contados desde la fecha de ingreso de los antecedentes al SERVIU.

1.5 Inscripción de Dominio con certificado de Vigencia, con una antigüedad no mayor de 60 días contados desde la fecha de ingreso de los antecedentes al SERVIU.

1.6 Certificado de no expropiación Municipal, SERVIU y MOP en aquellos casos en que se encuentren los terrenos colindantes a las autopistas, carreteras o caleteras.

1.7 Certificado de Avalúo Fiscal.

1.8 Certificados de recepción municipal definitiva, de cada una de las viviendas, que acredite fecha de la recepción y superficie de la vivienda.

1.9 Carta en que el postulante declara que conoce la vivienda que adquirirá y acepta las condiciones de la transferencia o aceptación incluida en la promesa de compraventa.

1.10 En aquellos casos del FSV II, en que el precio de la vivienda se entere con crédito complementario, deberá acompañar certificado emitido por la EGIS en que conste que el prominente comprador es sujeto de crédito o que cuenta con un préstamo pre-aprobado.

2. Archivador Técnico, debe contener los documentos técnicos de cada una de las viviendas a postular por los de los futuros beneficiarios, según el siguiente detalle:

2.1 Ficha Técnica y Económica (FTE), llenada con todos sus datos y firmada.

2.2 Contrato de Promesa de Compraventa tipo de la vivienda celebrado entre el promitente vendedor promitente comprador debidamente autorizado por un notario.

2.3 Informe de tasación según el manual de Tasaciones para el Subsidio Habitacional aprobado por Resolución N°347, (V.y U.) de 2004.

2.4 Certificados de recepción municipal definitiva de cada una de las viviendas, que acredite fecha de recepción y superficie de la vivienda. Este documento exclusivo para evaluar metros cuadrados de la vivienda, si éste no indicase los metros cuadrados, por excepcionalidad será el Certificado de Avalúo Fiscal el documento válido.

2.5 Certificado de Avalúo Fiscal.

2.6 Documentos que deben ser presentados en casos que correspondan:

2.6.1 Plano de arquitectura de la vivienda tipo para las viviendas nuevas, en caso de FSVI.

2.6.2 Plano de Loteo para las viviendas nuevas.

2.6.3 Ficha Subsidio Diferenciado a la Localización.

2.6.3.1 Certificados de informes previos u otra forma de acreditar si la vivienda está emplazada en áreas urbanas.

2.6.3.2 Boleta Consumo Agua Potable y/o factibilidad otorgada por la sanitaria correspondiente.

2.6.3.3 Certificado de Acreditación emitido por la EGIS patrocinante (Art. 65 bis del D.S.Nº174, (V. y U.) de 2005)

2.6.3.4 Certificado de Avalúo Fiscal detallado.

3. **Archivador Familiar** el cuál debe contener los documentos de la familia postulante, según el siguiente detalle:

3.1 Ficha Familiar

3.2 Formulario de Incorporación de las familias, completo en todos sus rubros y firmado por el postulante.

3.3 Ficha FTA

3.4 Fotocopia de libreta de ahorros para la vivienda, para ahorrantes de Banco Estado o Banco del Desarrollo.

3.5 Fotocopia cédula de identidad del postulante.

3.6 Mandato de Ahorro.

3.7 Documentos que deben ser presentados si corresponde:

3.7.1 Declaración Núcleo Familiar postulante

3.7.2 Certificado emitido por la COMPIN que acredite la condición de enfermedad catastrófica.

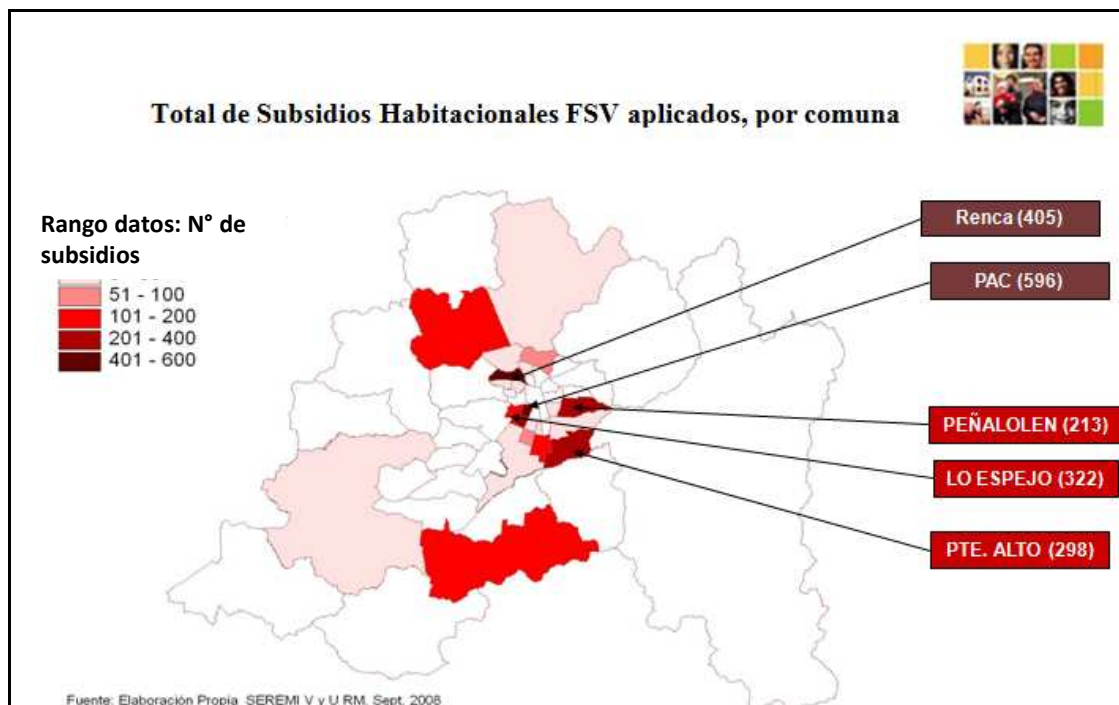
3.7.3 Fotocopia de Certificado emitido por la CONADI, que acredite la condición de indígena.

3.7.4 Certificado de Defunción para acreditar Viudez.

3.7.5 Fotocopia página Informe Valech en la que aparezca el postulante.

ANEXO 6. Total de Subsidios FSV aplicados por comuna año 2008

Figura 37 Total de Subsidios Habitacionales FSV aplicados por comuna



Fuente: SEREMI V. y U. Región Metropolitana, septiembre 2008

ANEXO 7 Funciones Generales Departamento Fondo Concursable

Cuadro 38 Funciones Generales Departamento Fondo Concursable, SERVIU Metropolitano

Funciones Generales Departamento Fondo Concursable	
1.	Participar dentro de la gestión transversal del servicio; con la finalidad de articular la solución habitacional de los sectores más vulnerables de la población.
2.	Administrar el RUKAN y el archivo físico de los proyectos de construcción de viviendas y operaciones de adquisición de vivienda; en lo relativo a su ingreso, postulación y selección.
3.	Gestionar eficientemente la postulación de los proyectos y operaciones de adquisición de vivienda con miras a agilizar tanto la entrada de proyectos (habilitación de la demanda) como la rápida selección de los proyectos; a través de una coordinación fluida con los departamentos revisores de proyectos y otras unidades del MINVU, SEREMI y SERVIU.
4.	Consolidar mensualmente, todos los antecedentes evaluativos de aquellos proyectos de construcción de viviendas considerados aptos de selección; para la posterior discusión y evaluación que realiza la Comisión Técnico Evaluadora (CTE).
5.	Postular y emitir certificados para los proyectos de construcción de viviendas en sus distintas etapas de desarrollo; vale decir; certificados de proyecto ingresado, de observaciones, de calificación condicionada, de calificación definitiva y de subsidio.
6.	Postular, ratificar y emitir certificados de subsidio para las operaciones de adquisición de vivienda.
7.	Asesorar a los comités, EGIS y familias en lo que respecta a la operatoria del FSV; de acuerdo a sus necesidades y capacidad operativa.
8.	Coordinar la tramitación técnico/administrativa de los proyectos de construcción; en lo que respecta a aumento de porcentaje de reemplazo de postulantes, incremento de subsidios, asignaciones directas, prórrogas de certificados de calificación condicional, certificados de subsidios, solicitar emisión de resoluciones de levantamiento de condicionalidad, seguimiento de obras, alzamiento de prohibiciones para la adquisición de viviendas con deuda SERVIU.
9.	Realizar la programación financiera mensual, coordinando las solicitudes de los aportes fiscales a la DIPRES, y estimar el gasto anual de pago de subsidios de acuerdo al marco presupuestario.
10.	Responsable de la Programación Operativa del FSV; sobre la base del cumplimiento de las metas habitacionales tanto en número de familias beneficiadas como de monto de UF asignadas.
11.	Controlar y monitorear las distintas áreas de trabajo que conforman el departamento; sobre la base de la implementación de indicadores de gestión, informes estadísticos y mejoras a los procedimientos de trabajo.

Fuente: Departamento Fondo Concursable, SERVIU Metropolitano

ANEXO 8 Interfaz RUKAN

Figura 38 Interfaz del Sistema Integrado de Subsidios RUKAN

