



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
PARA LA SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES
HABITACIONALES DEL SERVIU METROPOLITANO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Felipe Ignacio Fuenzalida López

Profesor Guía: Alicia Núñez Mondaca

Santiago

Diciembre de 2022

Estudios de postgrado financiados por Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo.

ANID-PCHA/Magíster para Funcionarios/as del Sector Público/2021 - 79210146

DEDICATORIA

*A mi querida y admirada Adriana, mi constante inspiración en este desafío
(nuevamente)*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi esposa e hija por haberme apoyado durante todo este proceso. A mis padres y hermana, por siempre estar a mi lado, apoyando en cualquier proyecto que emprenda.

Agradecer, muy especialmente, a la Profesora Alicia Núñez por su constante apoyo y dedicación en el desarrollo de esta investigación. No cualquiera tiene la suerte de contar con una persona tan dedicada, metódica y comprometida con sus alumnos. Infinitas gracias por todo su apoyo.

Gracias a todos los profesores por el aprendizaje obtenido en cada asignatura. Es un programa muy exigente, pero que enriquece en lo personal y lo profesional.

También agradecer a los profesionales del MINVU que apoyaron esta investigación, respondiendo encuestas y entregando información para aportar en este proyecto.

Finalmente, agradecer a todos los compañeros que me acompañaron en este proceso, especialmente, a Marcos Pinto, Alejandro Rivera y Elizabeth Campos. Sin duda reforcé el valor del compañerismo y la solidaridad gracias a su apoyo y buena disposición.

Gracias totales.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño de un sistema de control de gestión, aplicado a la Subdirección de Operaciones Habitacionales del Servicio de Vivienda y Urbanización de la Región Metropolitana.

Esta Subdirección cumple un rol fundamental en el cumplimiento de la misión institucional, puesto que es responsable de la gestión de los programas habitacionales, administrando aproximadamente un 55% del presupuesto del SERVIU. Esta entidad presenta problemas de alineamiento vinculado a declaraciones estratégicas poco definidas, problemas de coordinación interna e indicadores que no aportan información adecuada sobre la gestión. Esta situación repercute en la entrega de beneficios sociales para familias de los sectores más vulnerables de la región.

Esta investigación permitió identificar deficiencias en las declaraciones estratégicas, con efectos directos en la gestión operacional de la Unidad Estratégica de Negocios. Por otra parte, fue posible concluir que la institución se desenvuelve en un contexto de alta incertidumbre. El rol que cumple está en cuestionamiento debido a una política habitacional que se ha vuelto ineficaz para atender necesidades crecientes de la ciudadanía. En ese contexto, se presenta una propuesta basada en el sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton del libro "*The Execution Premium*", cuya metodología contiene 6 etapas para la estrategia con la ejecución de las operaciones. De esta metodología, la investigación desarrolla sólo las primeras 4 etapas.

Esta metodología permite mejorar la ejecución de la estrategia y la gestión de la información, con mediciones que facilitan el equilibrio de los aspectos tangibles e intangibles. El sistema de control de gestión propuesto pretende ser un apoyo para mejorar la adaptación de la Subdirección al contexto en el que se inserta, con estrategias factibles y desafiantes que aporten a la eficacia, eficiencia y al éxito sostenido en el largo plazo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Justificación del proyecto.....	3
1.3. Objetivo General y Objetivos Específicos	6
1.4. Metodología.....	6
1.5. Alcances y Limitaciones	9
1.5.1. Alcances.....	9
1.5.2. Limitaciones.....	10
1.6. Organización del documento.....	11
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE LA SUBDIRECCIÓN	
.....	12
2.1. Descripción de la Organización	12
2.2. Descripción de la Subdirección de Operaciones Habitacionales .	16
2.3. Caracterización del negocio	22
2.4. Análisis y definición de Misión.....	30
2.5. Análisis y definición de Visión	33
2.6. Definición de los Valores	35
2.7. Análisis Estratégico.....	37
2.7.1. Análisis PESTEL.....	38
2.7.2. Análisis de grupos de interés.....	50
2.7.3. Análisis de Recursos	58
2.7.4. Análisis de Capacidades.....	65
2.7.5. Matriz FODA.....	72

2.8. Descripción de la estrategia	76
2.9. Propuesta de Valor	82
CAPÍTULO 3: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA	95
3.1. Modelo de Negocio	95
3.2. Análisis de Rentabilidad del Modelo de Negocios.....	103
3.3. Mapa Estratégico	105
3.3.1. Importancia como herramienta de planificación y control de gestión	105
3.3.2. Mapa Estratégico Subdirección de OO.HH.	107
3.3.3. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	113
3.4. Cuadro de Mando Integral.....	114
3.4.1. CMI como herramienta de planificación y control.....	114
3.4.2. Cuadro de Mando Integral para la Subdirección	116
3.4.3. Descripción de iniciativas estratégicas y presupuesto	128
CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES HABITACIONALES	129
4.1. Selección de las áreas y funciones.....	130
4.2. Descripción de los Departamentos seleccionados:	133
4.3. Desempeños y medición de las unidades funcionales	137
4.3.1. Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana	137
4.3.2. Departamento de Asignación de Subsidio.....	140
4.4. Evaluación de desempeño e incentivos	147
4.4.1. Descripción de la evaluación y compensación del desempeño	148

4.4.2.	Análisis crítico de los esquemas de incentivo	153
4.4.3.	Desempeños clave a compensar	156
4.4.4.	Justificación del esquema de incentivo	163
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		165
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		169
ANEXO N° 1: Análisis PESTEL detallado.....		177
ANEXO N° 2: Análisis de grupos de interés detallado		205
ANEXO N° 3: Análisis de recursos detallado		217
ANEXO N° 4: Análisis de capacidades detallado		233
ANEXO N° 5: FODA Completo		248
ANEXO N° 6. FODA Priorizado.....		251
ANEXO N° 7. Encuesta Aplicada		253
ANEXO N° 8: Resultado evaluación Individual FODA		255
ANEXO N° 9: FODA Cuantitativo		258
ANEXO N° 10: Encuesta de Valor (aplicada a funcionarios).....		261
ANEXO N° 11: Resultados Encuesta de Valor.....		262
ANEXO N° 12: Encuesta de Valoración (aplicada a beneficiarios).....		263
ANEXO N° 13: Resultados Encuesta de Valoración de Atributos		264
ANEXO N° 14: Descripción de las iniciativas estratégicas		265
ANEXO N° 15: Presupuesto Estratégico.....		269
ANEXO N° 16: Explicación relaciones causa-efecto.....		272
ANEXO N° 17: Encuesta de satisfacción usuaria.....		277
ANEXO N° 18: Encuesta de evaluación de imagen de la institución.....		280
ANEXO N° 19: Encuesta de Cultura Organizacional.....		282

ANEXO N° 20: Evaluación de desempeño	284
ANEXO N° 21: Objetivos Cuadros de Mando Funcionales.....	287
ANEXO N° 22: Tableros de Control	289
ANEXO N° 23: Flujo Depto. SIAC.....	295
ANEXO N° 24: Flujo Depto. De Asignaciones.....	296
ANEXO N° 25: Análisis de incentivos	297
ANEXO N° 26: Desempeños y efectos esperados	300

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ámbitos de acción.....	1
Figura 2: Metodología propuesta	6
Figura 3: Organigrama SERVIU RM	14
Figura 4: Organigrama Subdirección	19
Figura 5: Grupos de Interés	28
Figura 6: Curva de Valor Subdirección	86
Figura 7: Curva de Valor vs Valoración Subdirección.....	87
Figura 8: Modelo Canvas para Subdirección	97
Figura 9: Mapa Estratégico	108
Figura 10: Eje "Excelencia operacional"	109
Figura 11: Eje "Integración social"	111
Figura 12: Eje "Fortalecimiento institucional"	113
Figura 13: Departamentos Subdirección.....	130
Figura 14: Alineamiento vertical.....	133
Figura 15: Cadena de Valor Subdirección	233

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos - Beneficiarios	18
Tabla 2: Presupuesto Subdirección 2020	21
Tabla 3: Déficit cuantitativo y cualitativo (unidades de vivienda)	21
Tabla 4: Grupos de interés externos.....	28
Tabla 5: Grupos de interés internos.....	30
Tabla 6: Análisis de Misión	31
Tabla 7: Análisis de Visión	34
Tabla 8: Valores actuales MINVU	35
Tabla 9: Análisis de valores	36
Tabla 10: Valores nuevos SERVIU	37
Tabla 11: Matriz Modelo de Gardner	51
Tabla 12: Matriz Gardner aplicada a Subdirección	57
Tabla 13: Criterios para fusionar FODA.....	72
Tabla 14: Nueva redacción FODA	73
Tabla 15: Puntajes del FODA	74
Tabla 16: Resumen FODA cuantitativo.....	76
Tabla 17: Resumen de atributos.....	89
Tabla 18: Matriz problema-solución.....	115
Tabla 19: Perspectiva Gobernanza y Presupuesto.....	117
Tabla 20: Perspectiva de Beneficiarios.....	119
Tabla 21: Perspectiva Procesos Internos	121
Tabla 22: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	124
Tabla 23: Matriz de influencia Objetivo - Departamento	136
Tabla 24: Cuadro de Mando Funcional Depto. SIAC	138
Tabla 25: Cuadro de Mando Funcional Depto. Asignaciones	142
Tabla 26: Matriz de influencia Departamento de Asignaciones	145
Tabla 27: Indicadores H e incentivo PMG.....	150
Tabla 28: Esquema de Incentivo Subdepto. de Adquisiciones	157

Tabla 29: Rangos de cumplimiento CDC	158
Tabla 30: Cálculo de incentivo	158
Tabla 31: Ejemplo aplicación de incentivo	159
Tabla 32: Esquema de Incentivo Subdepto. de Construcción	161
Tabla 33: Tipos de visa otorgadas en 2020	187
Tabla 34: Delegaciones Provinciales SERVIU RM	217
Tabla 35: Ejecución Presupuestaria Subtítulo. 33	246

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Para las organizaciones modernas es fundamental contar con un proceso de control de gestión que permita realizar un adecuado alineamiento de la estrategia y, de esta forma, asegurar el éxito sostenido para la obtención de logros en el tiempo.

Si bien los servicios públicos no se insertan en una industria competitiva, es importante que la obtención de logros se traduzca en satisfacer las necesidades de sus distintos grupos de interés, en particular, las necesidades de sus beneficiarios que pertenecen a los sectores más desposeídos de nuestra sociedad.

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo (en adelante, MINVU) es la entidad pública responsable de planificar e implementar las políticas, planes y programas en materia urbana y habitacional (Ley N° 16.391, 1965), lo que se traduce en una serie de productos y servicios distribuidos en tres ámbitos de acción. La Figura 1 muestra los 3 ámbitos de acción del MINVU, los que son descritos a continuación:

Figura 1: Ámbitos de acción.



Fuente: (MINVU, 2018b)

- a) Ciudad y territorio: obras viales, de pavimentación y otros proyectos que permiten integrar la ciudad.
- b) Barrios: escala intermedia de intervención asociada a comunidades o conjuntos habitacionales que requieren mejoramiento e insertarse a un entorno urbano.

- c) Vivienda: unidad mínima de intervención, vinculada a los programas habitacionales que facilitan el acceso o mejoramiento de una vivienda.

El MINVU es la entidad mayor que agrupa 18 servicios dependientes. Esta investigación se desarrolla en el Servicio de Vivienda y Urbanización de la Región Metropolitana (en adelante, SERVIU RM). Específicamente, la Unidad Estratégica de Negocio es la Subdirección de Operaciones Habitacionales (en adelante también Subdirección de OO. HH. o simplemente Subdirección), entidad responsable de ejecutar los programas del ámbito vivienda en todo el territorio de la Región Metropolitana.

La Subdirección seleccionada gestiona los procesos relacionados con la determinación de la demanda, la postulación, la selección de beneficiarios y el pago de los subsidios. Administra una cantidad importante de recursos, siendo aproximadamente el 55% del total del gasto del SERVIU RM. Respecto del presupuesto total del MINVU, la Subdirección concentra aproximadamente un 9% del total de gastos (DIPRES, 2020b).

Asimismo, genera un importante volumen de información vinculado a los beneficiarios y diversos actos administrativos que sustentan la ejecución presupuestaria, por lo que cumple un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Diseñar un sistema de control de gestión en esta entidad, aporta beneficios importantes para reforzar los sistemas de información, la medición del desempeño y la calidad de la toma de decisiones. Esto repercute en una mejor vinculación entre la ejecución de operaciones de la Subdirección y su estrategia definida, permitiendo que su Misión y objetivos estratégicos puedan materializarse en entregar soluciones habitacionales de calidad para los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.

En el siguiente punto se presenta la identificación del problema de investigación.

1.2. Justificación del proyecto

La Subdirección realiza un proceso de control de gestión que posee una serie de problemáticas que no permiten asegurar el cumplimiento de su estrategia:

a. Centralización de la Planificación Estratégica y Control de Gestión en la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo:

Tanto el proceso de planificación, la definición de indicadores, el monitoreo de desempeño y la toma de decisiones se encuentran excesivamente centralizadas en la Subsecretaría, a través de un sistema donde los SERVIU reportan información para las autoridades del nivel central. Cabe mencionar que, si bien los SERVIU son autónomos, no cuentan con un Plan Estratégico propio. El excesivo centralismo de los procesos de Planificación Estratégica y de Control de Gestión generan un problema de alineamiento, debido a que los objetivos no descienden a las Unidades Estratégicas de Negocio, como es el caso de la Subdirección de Operaciones Habitacionales. Lo anterior, limita las oportunidades de crecimiento y de mejora continua de los procesos que gestiona la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

A modo de ejemplo, las definiciones estratégicas (Misión y Objetivos) son definidos por el nivel central, a través de un Formulario A1 estándar para SERVIU remitido en cada proceso presupuestaria.

Más específicamente, la Subdirección sólo es autónoma en las siguientes decisiones:

- Programación de metas de indicadores relevantes: realiza una programación de metas en función del presupuesto definido y el avance físico de obras.
- Definición de algunos indicadores incluidos en incentivos: la Subdirección es autónoma en la decisión de incluir algunas metas en los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC). Dada la estructura actual del CDC, existen

indicadores que son de carácter obligatorio para los servicios, mientras que otras son propuesta por los equipos.

- Monitoreo del desempeño interno: a través de su área de Control de Gestión, reporta información para la toma de decisiones de la Subdirección y la Dirección del SERVIU.

b. Problemas con los indicadores y metas:

Los indicadores actuales de la Subdirección de Operaciones Habitacionales (OO.HH.) solo permiten medir una aproximación a la ejecución presupuestaria anual traducida en una meta física. Esta información podría ser relevante para efectos de controlar ejecución del gasto, sin embargo, se desconoce el aporte que se realiza a los objetivos estratégicos. En este caso específico, es recomendable que la institución disponga de indicadores de desempeño que midan aspectos intangibles, relacionados con el desarrollo de personas, de clientes, procesos y otros recursos relevantes que maneja la institución. Por otra parte, los indicadores deben estar vinculados directamente con las problemáticas sociales que la institución declara resolver. Esto implica avanzar en mediciones que no solo se centren en aspectos cuantitativos. Respecto de las metas de indicadores, la Subdirección posee metas que no son desafiantes y su cumplimiento está asociado a labores cotidianas de los funcionarios. No se visualiza que dichas mediciones aporten a mejorar la gestión institucional, en particular, aquellas vinculadas a incentivos monetarios. El incentivo en la institución no está vinculado a una estrategia específica, sino que, a una bonificación establecida por normativa, por lo que se sugiere avanzar en esquemas de incentivos alineados con su estrategia.

c. Problemas de coordinación y gestión de información:

La Subdirección de Operaciones Habitacionales (OO.HH.) es una entidad del SERVIU cuyos procesos presentan bajo nivel de coordinación. Las actividades que desarrollan los funcionarios se realizan de manera aislada, sin que exista

una integración de tareas. Esto repercute en información de desempeño que no fluye de manera adecuada. Esta asimetría de información afecta la toma de decisiones y las oportunidades de mejora de la institución. El proceso de control de gestión se perfecciona en un contexto donde las actividades de la institución se encuentran interrelacionadas y existe coordinación entre las distintas áreas funcionales. Esto maximiza el valor agregado y permite mejorar la calidad de la institución, optimizando la imagen hacia la ciudadanía y los distintos grupos de interés.

El diseño de un sistema de control de gestión para la Subdirección permite un mejor manejo de la información y una toma de decisiones conectada a las problemáticas identificadas.

Los problemas descritos afectan a la Subdirección en su conjunto, sin embargo, es posible identificarlos específicamente en los Departamentos que se centrará este trabajo:

Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana: Al ser un área que coordina los distintos puntos de contacto del SERVIU con la ciudadanía, existen problemas de comunicación y gestión que están repercutiendo en la calidad de servicio entregada. Al no existir una estrategia explícita orientada a aumentar los niveles de satisfacción, se visualiza una desconexión con la función principal de este Departamento, que es mejorar la experiencia de los usuarios.

Departamento de Asignación de Subsidios: Ha presentado problemas de coordinación con otras áreas y que inciden en plazos excesivos, procesos poco eficientes y comunicación con escasa fluidez. El sistema de monitoreo no está entregando información relevante acerca del funcionamiento de esta área, lo que afecta la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos. Por otra parte, se visualiza que los incentivos de las remuneraciones no están relacionados con aspectos realmente estratégicos.

En el siguiente apartado se presentan los objetivos, general y específicos, que orientan la investigación.

1.3. Objetivo General y Objetivos Específicos

a) Objetivo General:

Diseñar un sistema de control de gestión para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU de la Región Metropolitana que, colabore en el alineamiento institucional.

b) Objetivos Específicos:

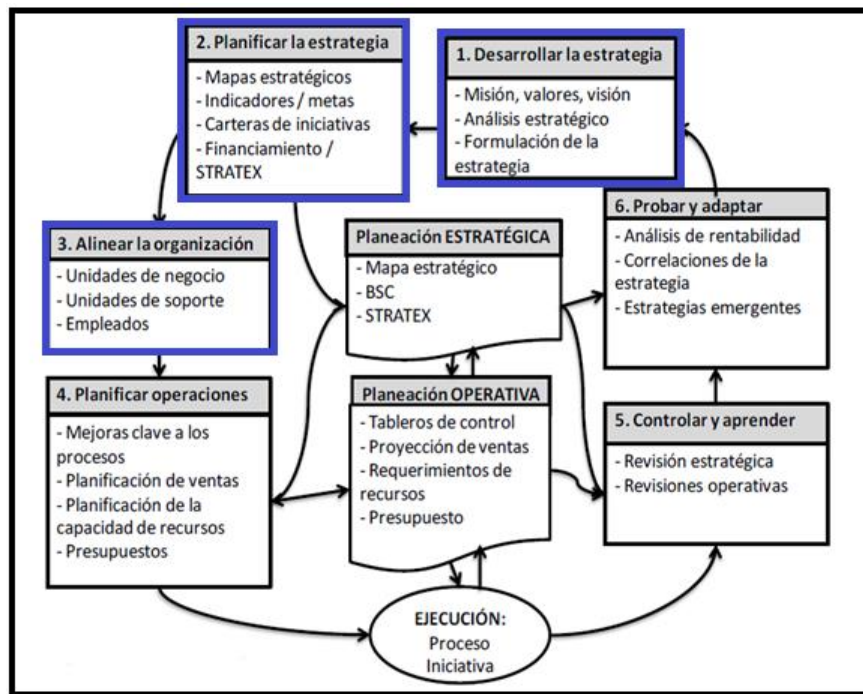
1. Realizar un análisis crítico de las definiciones estratégicas existentes y un análisis estratégico que permitan formular una estrategia adecuada con su propósito.
2. Desarrollar un Modelo de Negocios para la Subdirección, con la finalidad de aportar al cumplimiento de la estrategia definida.
3. Elaborar un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, que aporten al desarrollo de la estrategia.
4. Desarrollar un descenso en cascada del Cuadro de Mando Integral, estableciendo los incentivos que aseguren el alineamiento de la Subdirección a la estrategia definida.

En el siguiente punto se establece la metodología aplicable a esta investigación.

1.4. Metodología

Para diseñar el modelo de control de gestión en la Subdirección, se utiliza como referencia el sistema de ciclo cerrado que integra la estrategia con la ejecución operacional (Kaplan y Norton, 2008). La Figura 2 muestra el sistema que contiene un ciclo de 6 etapas, destacando las que son parte de la investigación.

Figura 2: Metodología propuesta



Fuente: Sistema de gestión: integrando la estrategia con las operaciones
(Kaplan y Norton, 2008, p. 27)

A continuación, se explican las etapas que son abarcadas por este proyecto:

- La etapa 1 se denomina “Desarrollar la estrategia” donde se realiza una revisión y análisis crítico de las declaraciones estratégicas vigentes de la institución y la Unidad Estratégica de Negocios, basado en el marco teórico definido por Thompson et al (2012). Posteriormente, se proponen la Misión, Visión y Valores de la organización, que sirven como parámetro para la formulación de la estrategia de la Subdirección. En esta misma etapa, se realiza un análisis estratégico que se compone de 2 partes: un análisis externo y otro interno. El análisis externo se desarrolla a través de herramienta PESTEL para analizar el contexto de la industria y un análisis de los grupos de interés a través de la matriz de Gardner (Acuña, 2012). En la parte interna, se realiza un análisis de recursos valiosos (tangibles e intangibles) y un análisis de capacidades a través de la Cadena de Valor de Michael Porter

(1985). Luego de realizados los análisis externos e internos, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas se unifican en una matriz FODA (Thompson et al, 2012). En esta matriz se realizó una priorización basada en un primer criterio de agrupación por similitud, y un segundo criterio de categorización según relevancia. Esta categorización se realizó en base a una encuesta aplicada al personal técnico de la Subdirección, en virtud de la importancia relativa de cada elemento del FODA. Realizada esta priorización, se realiza la matriz FODA cuantitativa con la finalidad de valorizar los elementos y establecer la vinculación entre los cuadrantes. Esta primera etapa finaliza con la formulación de estrategias y la Propuesta de Valor para la Subdirección.

- En la etapa 2 que se denomina “Planificar la estrategia”, se desarrolla un modelo de negocios para la Subdirección, a través de la metodología CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2011) que identifica relaciones, procesos, actividades y recursos claves, entre otros elementos, que permiten conocer con claridad el modelo de valor de la Subdirección y lo que debe hacer para lograrlo. El modelo de negocios es un aspecto adicional que se incorpora en esta investigación, que no está contenido en la metodología de Kaplan y Norton (2008). Posteriormente, se propone el Mapa Estratégico (Kaplan y Norton, 1999) que incluye las relaciones causales de las acciones estratégicas distribuidas en 4 perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de beneficiarios y de gobernanza y presupuesto. Además de la propuesta de indicadores, iniciativas y presupuesto estratégico para la Subdirección. Esto implica definir las acciones específicas asociadas a la estrategia y que permiten obtener un mejor beneficio para las personas que acceden a los subsidios habitacionales que entrega la Subdirección.
- La etapa 3 se denomina “Alinear la organización”, donde se efectúa un descenso en cascada del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2004) a dos departamentos de la Subdirección, con la finalidad de alinear a sus

funcionarios y las distintas áreas. Los departamentos seleccionados son: Sistema Integral de Atención Ciudadana y Asignación de Subsidios. Además, en este último departamento, se propone un descenso vertical del CMI para el Subdepartamento Subsidios de Adquisición de Viviendas y el Subdepartamento Subsidios para Proyectos de Construcción. Para efectos de fortalecer el alineamiento institucional, se realiza una propuesta de sistema de incentivo para las unidades de la Subdirección donde se realizó el descenso en cascada.

Las restantes etapas no están contenidas en el alcance de este proyecto:

- La etapa 4 se denomina “Planificar operaciones” se proponen mejoras en los procesos claves y se planifican los recursos necesarios para ejecutar procesos e iniciativas relacionadas con la estrategia. Estos procesos están vinculados a la obtención de una solución habitacional para las familias vulnerables.
- La etapa 5 consiste en “Controlar y aprender”, a partir de la ejecución de los distintos planes operacionales, los principales problemas, barreras y desafíos, con la finalidad de retroalimentar y mejorar la estrategia definida.
- La etapa 6 denominada “Probar y adaptar”, se utilizan los datos obtenidos de la ejecución operacional y los datos del entorno para probar y adaptar la estrategia, para luego integrarse con la etapa número 1.

Definida la metodología de la investigación, a continuación, se procede a definir los alcances y limitaciones que condicionan el presente estudio.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcances

El presente documento tiene por objetivo el diseño de un sistema de control de gestión para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM y no se contempla su implementación práctica en dicha organización, sin perjuicio de las recomendaciones que se puedan efectuar al respecto.

Por otra parte, como se expone en el punto 2.2 (funciones de la Subdirección), la Subdirección es responsable de la postulación, selección, seguimiento y pago de subsidios y proyectos habitacionales dirigidos a beneficiarios que cumplen las condiciones definidas en cada programa. Las funciones vinculadas a fiscalización de obras son de responsabilidad compartida entre esta Subdirección y la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, por lo que, para efectos de esta investigación, solo se considera la fiscalización relacionada a la recepción final de obras, requisito esencial para gestionar el pago del subsidio.

1.5.2. Limitaciones

Esta investigación se desarrolla en base a fuentes de información pública disponible en medios oficiales. En algunos apartados, se utiliza información proveniente de fuentes internas, lo que es indicado debidamente en el documento.

Esta propuesta no abarca necesariamente las eventuales modificaciones programáticas y prioridades derivadas del cambio de administración gubernamental ocurrido en marzo de 2022, así como modificaciones al derecho de acceso a la vivienda por eventuales cambios constitucionales. Esto podría tener impacto en las normativas del MINVU y en sus prioridades estratégicas, lo que no permite asegurar si estas modificaciones están contenidas en esta propuesta.

Finalmente, el proceso de recolección de información para el desarrollo de esta investigación abarcó el periodo comprendido entre mayo de 2021 y mayo de 2022.

En el siguiente punto se presenta la estructura global del documento, en relación con los capítulos que se desarrollan.

1.6. Organización del documento

La presente investigación está estructurada en 6 capítulos, cuyo contenido se explica a continuación.

Capítulo 1. Introducción: En este apartado se expone el problema de investigación, los objetivos del proyecto, la metodología utilizada, la justificación del estudio y sus limitaciones.

Capítulo 2. Desarrollo de la Estrategia de la Subdirección: Este capítulo abarca desde la caracterización de la organización hasta la Propuesta de Valor de la Subdirección.

Capítulo 3. Planificar la Estrategia: En este apartado se define el modelo de negocios de la Subdirección que permite la creación de valor agregado, es decir, la forma en que genera ingresos y gastos. Además, se propone el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral de la Subdirección.

Capítulo 4. Alineamiento de la Subdirección: Para medir el desempeño de la Subdirección, se realiza un descenso en cascada del Cuadro de Mando Integral a dos departamentos. Este capítulo abarca hasta los esquemas de incentivos que permiten el alineamiento estratégico en la Subdirección.

Capítulo 5. Conclusiones: Se establecen las principales conclusiones de la investigación, dando cuenta del cumplimiento de objetivos y recomendaciones para el éxito de la propuesta.

En el siguiente capítulo se desarrolla la estrategia de la Subdirección, iniciando con una descripción de la organización.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE LA SUBDIRECCIÓN

2.1. Descripción de la Organización

Como se señaló en el Capítulo anterior, el MINVU es la entidad del Estado responsable de planificar e implementar las políticas, planes y programas relacionados con tres ámbitos de acción: ciudad y territorio, barrio y vivienda.

El MINVU es la entidad mayor que agrupa 18 servicios dependientes. En concreto, el Ministerio está compuesto por:

- La Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y sus 16 Secretarías Regionales Ministeriales.
- Los 16 Servicios de Vivienda y Urbanización regionales.
- El Parque Metropolitano de Santiago.

Esta investigación se desarrolla en el SERVIU RM, entidad responsable de ejecutar en el territorio las políticas urbanas y habitacionales planificadas por la Subsecretaría. Es el servicio que concentra el mayor presupuesto del sector (gasto 2020 M\$ 552.544.817) y el que atiende a un mayor número de beneficiarios, considerando que su ámbito geográfico corresponde a todas las comunas de la Región Metropolitana.

A continuación, se describe a la institución a través de su historia y estructura:

a. Historia del SERVIU RM:

El SERVIU RM es una institución pública creada a través del Decreto Ley 1305 que reestructura y reorganiza el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Dicha normativa permite desconcentrar y descentralizar la gestión ministerial en el territorio. La historia de la institución se resume a continuación.

En el año 1953, a través del Decreto Ley N°285 se crea la Corporación de la Vivienda (CORVI), antecesor directo del SERVIU. Posteriormente, en el año 1963

se crea el MINVU, a través de Ley N° 16.391 que une todos los servicios públicos relacionados con temas urbanos y habitacionales.

En el año 1975 se reorganiza el MINVU, ampliando sus funciones a todas las regiones del país. Esta reorganización permite la creación de los SERVIU y, en consecuencia, la institución estudiada en esta investigación.

A medida que el SERVIU se consolida en los años 80 como una institución pública independiente, comienza la ejecución de nuevos programas que apoyan a las personas en la adquisición de una vivienda. A raíz de los cambios políticos y económicos del país, el rol del SERVIU se limita a subsidiar la demanda, disminuyendo la injerencia directa en el proceso de construcción de viviendas. En el año 1981 se crea el Programa de Viviendas Básicas, con sistema de subsidios variables (MINVU, 2018b) y un primer acercamiento a la vivienda social. Esto corresponde a la base del sistema de subsidios vigente hasta el día de hoy.

Para efectos de caracterizar a la población en términos socioeconómicos y priorizar a los beneficiarios, se incorpora como instrumento la Ficha de Comités de Asistencia Social (Ficha CAS) en el año 1985, modificando la forma de postulación a los programas.

Entre 1988 y 1994, el SERVIU avanza en mejoras en la focalización de programas, además de ampliar su autonomía como institución. Es en este periodo donde se avanza en la integración urbano-habitacional como eje de la intervención del servicio (MINVU, 2018b).

Con el objetivo de recuperar el patrimonio de las distintas comunas, en el año 2000 se crea el programa de Espacios Públicos, con la particularidad de ser un programa concursable, con alta participación de las comunidades.

En el año 2003 se promulga la Ley N° 19.865 sobre “Financiamiento Urbano Compartido” que permite al SERVIU suscribir contratos con Municipios para

ejecución de obras. Esto facilita la ejecución de proyectos, delegando parte de la responsabilidad en organismos territoriales (MINVU, 2018b).

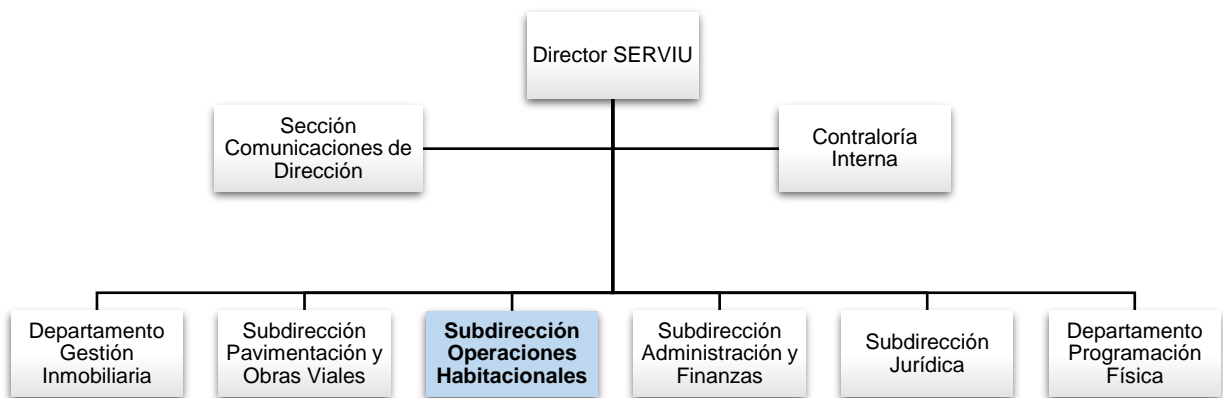
En el año 2006 se amplían las funciones de los SERVIU, a través del programa para el mejoramiento y ampliación de viviendas. Esto permitió diversificar las alternativas de subsidio a distintos tipos de beneficiarios.

Producto del terremoto del año 2010 que afectó a la zona central, se crean los programas de reconstrucción, lo que amplía nuevamente las funciones del SERVIU (MINVU, 2018b). Estos programas se transformaron en permanentes, dada las distintas catástrofes que han afectado a nuestro país, lo que no solo conlleva a reparar viviendas o calles sino a promover una cultura de prevención de riesgos de desastre para evitar tragedias a futuro.

b. Estructura orgánica SERVIU RM:

El SERVIU RM es una organización que posee más de 1.000 funcionarios. En la Figura 3 se presenta el organigrama del SERVIU, de acuerdo con Resolución Exenta N° 8407 de 2013.

Figura 3: Organigrama SERVIU RM



Fuente: Elaboración propia, basado en Resolución Exenta N° 8407 de 2013

En esta estructura se desprenden las siguientes áreas:

- Dirección del SERVIU: corresponde a la Jefatura Superior del Servicio, cuya autoridad máxima es el Director Regional nombrado por el Sistema de Alta Dirección Pública.
- Sección Comunicaciones de Dirección: es el área responsable de coordinar la labor comunicacional del Director Regional, que se visualiza en publicaciones en prensa escrita, redes sociales y otros medios de comunicación.
- Contraloría Interna: entidad responsable de vigilar y supervisar los actos administrativos del servicio, con la finalidad de resguardar el correcto ejercicio del derecho público.
- Departamento de Gestión Inmobiliaria: es el Departamento responsable de gestionar convenios y contratos con entidades de gestión inmobiliaria, prestadores de asistencia técnica y otras empresas del rubro, quienes juegan un rol fundamental en la ejecución de iniciativas.
- Subdirección Pavimentación y Obras Viales: esta Subdirección está a cargo de la gestión, ejecución y supervisión de los proyectos de vialidad y de pavimentación que se realizan en la región y que son responsabilidad del SERVIU.
- Subdirección de Administración y Finanzas: entidad responsable de gestionar los recursos financieros, humanos y físicos que permiten entregar un soporte adecuado a la institución. Comprende la gestión de personas, la gestión presupuestaria, la administración de bienes muebles, etc.
- Subdirección Jurídica: área responsable de elaborar y tramitar las resoluciones, oficios y otros actos administrativos que son responsabilidad del SERVIU.
- Departamento de Programación Física: este Departamento es responsable de la planificación operativa institucional y de controlar la gestión física y financiera.

- Subdirección de Operaciones Habitacionales: es la entidad del SERVIU responsable de gestionar los procesos en materia habitacional, es decir, todos los productos estratégicos del ámbito vivienda. A través de esta Subdirección, el SERVIU entrega beneficios a las familias que desean obtener una solución habitacional. Esta Subdirección es la Unidad Estratégica de Negocios seleccionada para la presente investigación.

En el siguiente punto se describe la Unidad Estratégica de Negocios en que se aplica la presente investigación.

2.2. Descripción de la Subdirección de Operaciones Habitacionales

La unidad de análisis específico corresponde a la Subdirección de Operaciones Habitacionales, entidad del SERVIU responsable de gestionar los procesos en materia habitacional, por lo que cumple un rol fundamental en el éxito de la misión institucional. En este apartado, se describen sus funciones, estructura orgánica, grupos de interés principales, presupuesto y productos que entrega a la ciudadanía.

Funciones de la Subdirección de Operaciones Habitacionales:

Como se mencionó anteriormente, la Subdirección de OO.HH. es responsable de una labor fundamental para el SERVIU RM. Además, considerando la concentración de beneficiarios en esta región, también cumple una función fundamental para el cumplimiento de la misión ministerial. A continuación, se describen las funciones principales:

1. Organización de la demanda del servicio: consiste en definir la demanda potencial de personas que puede ser beneficiario de subsidio, en base a cálculos de necesidades de familias y de acuerdo con el presupuesto disponible.
2. Atender los requerimientos de la ciudadanía: esta Subdirección es la entidad del SERVIU que tiene conexión directa con las necesidades de la ciudadanía,

- a través de los distintos puntos de contacto y canales de atención disponibles, por lo que cumple un rol importante en los niveles de satisfacción institucional.
3. Planificación y programación de proyectos y programas: se realiza una estimación de los plazos, condiciones y recursos necesarios para ejecutar obras de carácter habitacional. Asimismo, se planifican los distintos llamados a postulación de subsidios habitacionales.
 4. Gestión de la postulación: los programas habitacionales son en su totalidad concursables, por lo que la Subdirección debe disponer de los distintos medios para desarrollar las postulaciones, según calendario definido para el año. Esto incluye disponer de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para desarrollar la postulación.
 5. Gestión de la selección: la Subdirección realiza los distintos procesos de selección según caracterización socioeconómica de los postulantes, calidad de los proyectos y según cantidad de recursos disponibles.
 6. Ejecución de obras: es importante destacar que la ejecución de obras se encarga a una empresa contratista. El SERVIU realiza seguimiento y monitoreo a las obras a través de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento, por lo que la Subdirección asume solo algunas funciones en la ejecución de obras.
 7. Recepción final: una vez finalizadas las obras de construcción de viviendas, se procede a realizar la recepción final
 8. Pago de subsidios: en el caso de obras de construcción finalizadas, o bien, para la adquisición de viviendas construidas, la Subdirección procede a cancelar el subsidio a la empresa constructora o al propietario, según corresponda.

Descritas las funciones, es importante mencionar al cliente (beneficiario) de la Subdirección. Cabe mencionar que la Subdirección de OO.HH., es la entidad mandatada por el Estado, responsable de materializar en el territorio la política

habitacional, que permite a las familias acceder a una vivienda. En consecuencia, los clientes son:

- Familias de sectores vulnerables: pertenecientes al 40% inferior de ingresos, según Registro Social de Hogares.
- Familias de sectores medios: que corresponde a familias entre el 40% y el 80% de menores ingresos, según Registro Social de Hogares.

En la Tabla 1 se expone un cuadro con los principales productos por grupos de clientes identificados:

Tabla 1: Productos - Beneficiarios

PROGRAMAS	BENEFICIARIOS
Programas de construcción de vivienda: Fondo Solidario de Vivienda, Programa de Habitabilidad Rural y Programa de Integración Social y Territorial.	Familias de sectores vulnerables
Programas de adquisición de viviendas: Sistema Integrado de Subsidios.	Familias de sectores medios
Programa de arriendo de vivienda	Familias de sectores vulnerables y sectores medios
Programas de mejoramiento de vivienda y entornos: Programa de Protección del Patrimonio Familiar y Programa Hogar Mejor	Familias de sectores vulnerables Comunidades que habitan en barrios

Fuente: Elaboración propia

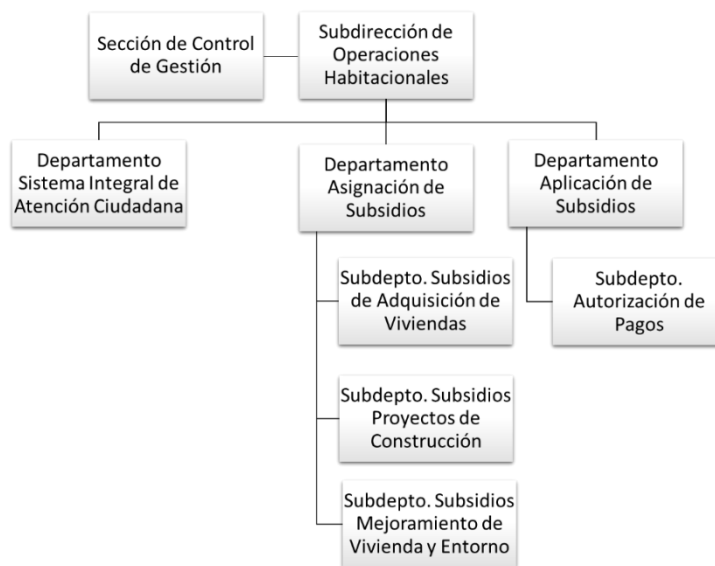
Al identificar las funciones y los clientes, es posible conocer sobre el funcionamiento del negocio de la Subdirección. A continuación, se presenta la estructura orgánica de la Subdirección, con la finalidad de conocer la distribución de las funciones al interior de la entidad.

Organigrama de la Subdirección de Operaciones Habitacionales:

El organigrama descrito en la Figura 3 corresponde a la alta dirección del SERVIU RM, por lo que están representadas las jerarquías en primer y segundo nivel. En la Figura 4 se presenta el organigrama de la Subdirección, compuesto por 1

sección, 3 Departamentos y 4 subdepartamentos dependientes, correspondiente al tercer y cuarto nivel jerárquico.

Figura 4: Organigrama Subdirección



Fuente: Elaboración propia, basado en Resolución Exenta N° 8407 de 2013

A continuación, se explica brevemente la función de cada departamento dependiente de la Subdirección de OO.HH.:

- Sección Control de Gestión: Esta Sección tiene dependencia directa del Subdirector y es responsable de asesorarlo en materias relacionadas a la aplicación de definiciones estratégicas, control de gestión, gestión de riesgos, gestión de calidad, seguridad de información y gestión presupuestaria. Por otra parte, realiza la programación interna operativa y es responsable de gestionar las licitaciones de la Subdirección.
- Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana: Es la entidad responsable de coordinar y dirigir las acciones que permitan entregar un servicio de información y atención hacia la ciudadanía, a través de lineamientos y gestión de espacios de atención, asegurar respuestas oportunas y establecer mecanismos para dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía. Es el

Departamento que tiene vinculación directa con la ciudadanía y recibe las postulaciones a subsidio de los futuros beneficiarios a través de la página web del servicio, o bien, a través de las distintas delegaciones provinciales.

- Departamento de Asignación de Subsidios: Es responsable de coordinar y gestionar los procesos de postulación, selección y asignación de los subsidios habitacionales y los planes sociales vinculados a los programas de adquisición, construcción, mejoramiento y arriendo de viviendas. Por otra parte, deben generar comunicación continua con Entidades Patrocinantes y otros proveedores respecto de cambios en normativas y procedimientos de los programas, así como apoyar a los beneficiarios durante el proceso de ejecución de proyectos.
- Departamento de Aplicación de Subsidios Habitacionales: entidad responsable de tramitar y gestionar los pagos de los subsidios habitacionales. Esto inicia cuando la propiedad se encuentra en condiciones de ser habitada y finaliza con la transferencia efectiva de los recursos al propietario o empresa constructora. Por otra parte, realiza gestiones de prórroga de subsidios y tramita los alzamientos de prohibición vigente.

Descrita la estructura orgánica general de la Subdirección, se procede a describir brevemente su estructura presupuestaria.

Presupuesto:

El presupuesto del SERVIU RM se encuentra fuertemente concentrado en la parte habitacional, representando el 55% del total del gasto institucional. Esto se visualiza en los distintos subsidios que se entregan a las familias beneficiarias, quienes pueden acceder a una solución habitacional con apoyo del Estado. La responsabilidad de administrar estos recursos corresponde a la Subdirección de OO.HH. Es la entidad que entrega el subsidio a la familia y además gestiona el pago.

En la Tabla 2 se presenta un resumen del presupuesto de la Subdirección, de acuerdo con datos del año 2020 y 2021:

Tabla 2: Presupuesto Subdirección 2020

PROGRAMA	2020 (M\$)	2021 (M\$)
Fondo Solidario E. de Vivienda	170.593.444	147.917.772
Programa Habitacional Rural	661.015	5.282.509
Programa Integración Social y T.	28.710.199	39.768.200
Sistema Integrado de Subsidio	36.509.469	58.825.999
Protección del Patrimonio Familiar	64.586.984	34.473.452
Programa Hogar Mejor	1.261.293	34.606.430
Otros programas	1.462.519	640.607
Total, Subsidios Habitacionales	303.784.923	321.514.969

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de estos programas se destina a familias de sectores vulnerables y sectores medios que se encuentran en situación de precariedad habitacional. Esto se determina a partir de la determinación del déficit cuantitativo, que establece la cantidad de personas sin vivienda, y el déficit cualitativo, que establece las viviendas que están en malas condiciones de habitabilidad. En la Tabla 3, se presenta un resumen de ambos déficits hasta el 4to quintil de ingreso, de acuerdo con estimación realizada por el MINVU en base a encuesta CASEN:

Tabla 3: Déficit cuantitativo y cualitativo (unidades de vivienda)

QUINTIL	D. CUANTITATIVO	D. CUALITATIVO
Quintil I	113.334	395.164
Quintil II	121.327	333.922
Quintil III	93.880	258.008
Quintil IV	63.909	205.008
Total quintil I-IV	392.450	1.192.963

Fuente: Elaboración propia, basado en CASEN (2020)

Siguiendo con la descripción de la Subdirección, se presenta un análisis del contexto en que se inserta la industria, a través de variables de índole político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal.

2.3. Caracterización del negocio

Contexto:

En términos económicos, la ejecución de los distintos programas de vivienda impulsa la inversión pública, a través del financiamiento de obras y de subsidios que dinamizan la economía nacional. La calidad de la inversión genera impactos en el empleo, en el turismo y en el desarrollo de las personas, por lo que la gestión pública es fundamental para el crecimiento económico de la región. La ejecución de obras de gran envergadura financiadas por el Estado, permiten la generación de una fuente importante de empleos. Esto se ha visualizado a través del Plan de Reactivación Económica de la actual administración (MINVU, 2020c), generado por el contexto de emergencia sanitaria y por la crisis social de octubre de 2019. Ambos hechos han incidido en la quiebra de empresarios y en aumentos del desempleo (INE, 2021c). En consecuencia, la industria requiere inversión pública para la recuperación de índices macroeconómico.

Con una economía en recesión, se genera también una profunda crisis social que incide en las necesidades de las personas y que deben ser satisfechas por los organismos del Estado (El Mostrador, 2021a). Las necesidades habitacionales son crecientes y el acceso a una vivienda propia se diluye ante el aumento de los precios de las propiedades. Es así como se ha requerido un aumento en la oferta de subsidios de arriendo (MINVU, 2021b), a través de distintos apoyos que se traducen en un mayor monto y una focalización más extendida del beneficio. El aumento de la pobreza ha traído también un problema en la proliferación de campamentos y tomas de terreno, foco de intervención relevante para las instituciones públicas en el corto y mediano plazo (Cooperativa.cl, 2021).

Por otra parte, el acceso a la vivienda se inserta en un contexto donde existe una ciudadanía más consciente y demandante, que exige que los recursos públicos se traduzcan en soluciones concretas a sus demandas. La crisis social que comenzó en octubre de 2019, ha provocado cambios culturales importantes en las personas, en el sentido que existe una ciudadanía empoderada y que puede organizarse para requerir políticas públicas de calidad y que mejoren la calidad de vida de las personas (Universidad Diego Portales, 2020). El país debe avanzar en satisfacer garantías básicas para los sectores más desposeídos, con profundos procesos de cambios en la gestión pública. En consecuencia, la construcción de viviendas es una industria que debe ser promovida desde el Estado, en un trabajo conjunto con el sector privado.

Desde el punto de vista tecnológico, el progresivo avance en los últimos años ha permeado fuertemente en las personas y a las organizaciones, por lo que la capacidad de adaptación es fundamental para el éxito sostenido (Melnick et al, 2017). La sofisticación de los sistemas, el volumen de información disponible y el avance de la inteligencia artificial, permiten que las organizaciones modernas adapten sus procesos a este escenario, de manera de hacerlos más eficientes. El manejo de datos a gran escala y la modernización de los sistemas, propician una gran oportunidad para mejorar la determinación de la demanda, la planificación y la focalización de recursos. El avance tecnológico incide en la calidad de las construcciones y en una mejor intervención pública en los territorios.

En relación a las preocupaciones medioambientales, el cambio climático ha puesto en peligro a distintas especies del planeta y es una amenaza también para el ser humano, por lo que se han realizado compromisos para reducir la emisión de gases de efecto invernadero (MINVU, 2017a) . En ese contexto, la construcción sustentable consiste en mejorar la calidad de vida a través de edificaciones y entornos adecuados para las necesidades de las personas

(MINVU, 2017b). Esto implica desarrollar diseños de viviendas eficientes (en términos de gasto energético), disminuir el uso de materiales, fomentar el reciclaje de materiales, disminuir el uso de agua y mejorar el tratamiento de residuos de la construcción.

Los cambios en el marco regulatorio impactan fuertemente en la industria de la vivienda. Las leyes dan el contexto de funcionamiento, lo que cobra gran relevancia en un proceso de cambio constitucional (Universidad Diego Portales, 2020). El derecho a la vivienda está determinado en la carta fundamental, por lo que cualquier modificación impacta en la gestión de los programas y presupuesto que administra la Subdirección.

Problemas a los que se enfrenta la institución:

Analizado el contexto general, es posible identificar ciertos problemas claves a los que se enfrenta esta organización.

Aumento progresivo del déficit habitacional: De acuerdo con datos del Ministerio de Desarrollo Social, el déficit de viviendas al año 2020 era de 438.113 (Ministerio de Desarrollo Social, 2020), sin embargo, otras cifras señalan que es cercano a las 700.000 viviendas (Déficit Cero, 2022). La demanda de viviendas está influenciada por distintos fenómenos como el aumento de la pobreza, la proliferación de tomas de terrenos (campamentos) y el fenómeno migratorio. Gran parte de esta demanda se concentra en la Región Metropolitana, por lo que representa una situación riesgosa para la institución. El SERVIU RM debe hacerse cargo de administrar recursos y subsidios que son insuficientes para atender las necesidades de las personas, mientras que las estrategias de intervención se vuelven insuficientes ante este fenómeno.

Aumento de valores de las propiedades y el valor suelo: Al mes de agosto, el índice real de precios de vivienda fue de 234,7 (Cámara Chilena de la Construcción, 2022), lo que comparativamente refleja un aumento cercano al

100% en los últimos 10 años. En el mismo periodo de tiempo, el valor del suelo en la Región Metropolitana aumentó en un 218% (El Mostrador, 2021b). Ambos fenómenos repercuten en la posibilidad de las familias de menores ingresos de acceder a una vivienda propia, sobre todos quienes tienen menor capacidad de endeudamiento. En un contexto donde los servicios públicos subsidian la demanda, el monto otorgado se vuelve insuficiente. En los últimos años, el MINVU ha aumentado los montos de sus programas, sin embargo, esto pueden tener efecto directo en los precios.

Fenómenos sociales: el desempleo, la pobreza y el endeudamiento de las familias indudablemente incide en mayores demandas ciudadanas hacia los servicios públicos, en un contexto donde se requieren políticas públicas de calidad. Asimismo, el fenómeno migratorio ha introducido nuevos grupos de atención para los servicios públicos. Cerca de 1 millón y medio de personas a nivel nacional es migrante, con familias que provienen desde Venezuela, Perú y Haití como principales países de origen (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2021). La mayoría de las familias migrantes vienen a Chile en busca de oportunidades laborales, por lo que son sujetos de derechos sociales como cualquier habitante del país y son población potencialmente beneficiaria del SERVIU RM. A lo anterior, se suma el fenómeno de envejecimiento de la población, por una disminución de los natalicios y el aumento de la esperanza de vida (INE, 2021b). El desafío, desde las políticas públicas, es buscar oportunidades de desarrollo para esta población vulnerable, buscando alternativas habitacionales en un entorno de ciudad que promueva la vida saludable.

Crisis climática: Se estima que la emisión de gases ha aumentado en los últimos 150 años debido a la industrialización, la deforestación y la agricultura (ONU, 2019). Uno de los rubros más contaminantes es la construcción, por lo que el SERVIU se inserta en un contexto que requiere descarbonizar dicha industria,

reduciendo las emisiones de CO2. El MINVU es parte de los acuerdos internacionales suscritos sobre esta materia, por lo que asume el desafío de fomentar la construcción sustentable y propiciar el aumento de áreas e infraestructura verde.

Para abordar los problemas descritos anteriormente, el SERVIU requiere diseñar estrategias innovadoras que permitan mejorar su gestión y la forma en que entrega sus productos y servicios a la ciudadanía. Para abordar estos desafíos, se deben reflexionar los problemas desde distintas perspectivas y replantear el rol de la política pública del Estado subsidiario. Considerando la multidimensionalidad de los problemas, las soluciones deben provenir desde distintos sectores de nuestra sociedad, esto es, involucrar al sector empresarial, a las comunidades y a organizaciones del tercer sector.

Las iniciativas de autogestión emergen como una solución adecuada para enfrentar el déficit habitacional. Ejemplos de iniciativas similares podemos encontrar en Uruguay con la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM), que ha impulsado desde los años 70 un modelo de producción social de hábitat específico que pretende resolver el problema de la vivienda propia a través del cooperativismo y el apoyo mutuo de sus miembros. Los modelos de autogestión de viviendas se generan con apoyo del Estado uruguayo y han exportado a otros lugares de Latinoamérica.

Otro modelo foráneo que puede colaborar a la reducción del déficit, es el de “vivienda primero” (*housing first*) implementado en Estados Unidos, cuya idea central es asegurar una vivienda permanente a personas en situación de calle y una serie de servicios sociales que tiendan a mejorar su calidad de vida.

Respecto del aumento progresivo del valor de adquisición y arriendo de las propiedades, existen iniciativas a nivel mundial que promueven un modelo de Estado que invierte directamente en la construcción de viviendas. En Alemania, existen incentivos fiscales para construir viviendas en arriendo, cuyo monto se

encuentra restringido y regulado, celebrando contratos de largo plazo con los inquilinos. En otros ejemplos, la vivienda social en Países Bajos representa un tercio del total de viviendas a nivel nacional, cuya administración se externalizó a organizaciones sin fines de lucro denominadas *housing associations*, cuyas utilidades deben ser reinvertidas en la construcción de nuevas viviendas sociales.

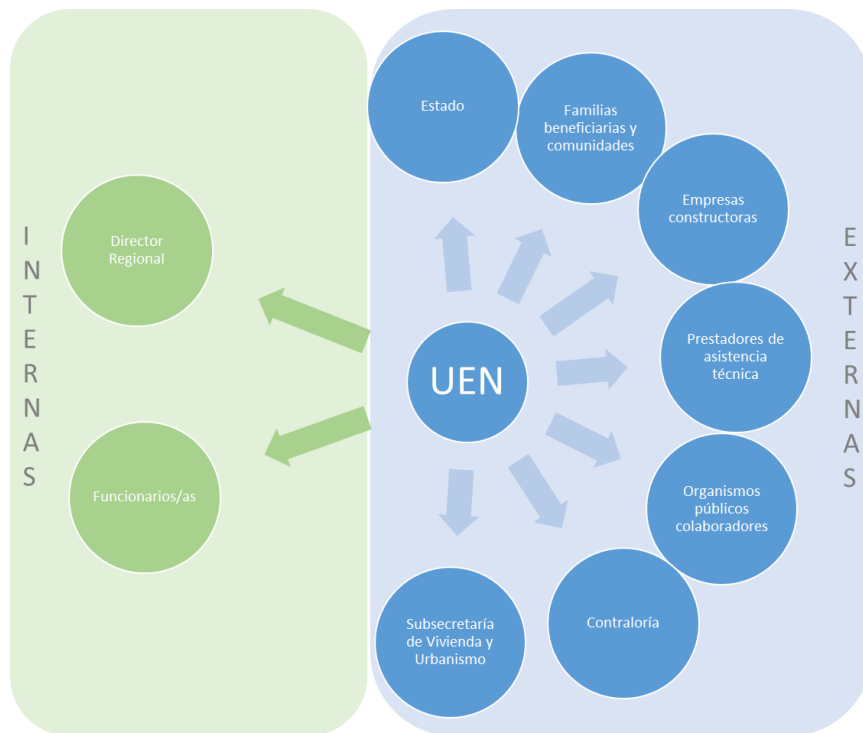
Por otra parte, la innovación es una herramienta poderosa para el desarrollo de viviendas más económicas y sustentables. Las viviendas industrializadas son una nueva forma de producción de viviendas a menor precio, más rápidas y con menores errores en su construcción, dado que solo requieren ensamblarse en el terreno de destino. Estos modelos se han implementado masivamente en Europa. Por ejemplo, en Países Bajos el 50% de las viviendas en la actualidad se construyen bajo esta modalidad, mientras que en Suecia, casi la totalidad de las viviendas son industrializadas. En ambos países, existe un Estado de bienestar que invierte activamente en el sector construcción.

En el siguiente apartado se identifican y describen los principales grupos de interés en el éxito de la Subdirección.

Grupos de interés (*stakeholders*)

Los grupos de interés o partes interesadas corresponden a cualquier persona u organización que tiene interés en el éxito de la Subdirección. En la Figura 5 se identifican los *stakeholders* principales.

Figura 5: Grupos de Interés



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se presenta una descripción de los Grupos de interés externos, con los que la Subdirección se vincula:

Tabla 4: Grupos de interés externos

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Estado	El Estado está representado por el gobierno (poder ejecutivo) que lo administra. El gobierno electo democráticamente, desarrolla una función asignada por Constitución y mandata a los distintos ministerios y servicios dependientes a emprender distintas acciones. En el caso del SERVIU RM y la

	Subdirección analizada, existe un mandato específico relacionado con la implementación de la política habitacional.
Familias beneficiarias y comunidades	Es el beneficiario de la Subdirección. De acuerdo con la caracterización socioeconómica, las familias pueden postular a la oferta de programas habitacionales disponibles. El beneficio que reciben es un subsidio, que se complementa con un préstamo hipotecario. La comunidad es un conjunto de familias, propietarios de vivienda, que acceden a programas de mejoramiento. Esto contempla una mejora en la habitabilidad de las viviendas o una ampliación.
Empresas constructoras	Las empresas constructoras son un proveedor de la Subdirección. Se encargan de realizar el diseño y ejecución de las obras financiadas con subsidio del Estado, por lo que el SERVIU encarga y licita la construcción a un tercero. La Subdirección es responsable de verificar que se haya realizado un trabajo adecuado y conforme a la normativa técnica.
Prestadores de asistencia técnica	Los prestadores de asistencia técnica son un proveedor para la Subdirección. Son empresas que realizan funciones de organización de la demanda y gestiones administrativas relacionadas con la postulación, construcción y pago del subsidio. Es un intermediario entre la familia postulante y la Subdirección, en el caso de postulaciones colectivas.
Organismos públicos colaboradores	Existen organismos públicos que cumplen funciones relacionadas con organización de la demanda y apoyo en los procesos de postulación, de manera de acercar la oferta de programas a los distintos territorios, como es el caso de gobernaciones y municipalidades.
Contraloría General de la República	Este organismo cumple funciones fiscalizadoras para la Subdirección, a través de la validación de distintos actos administrativos que inciden en la ejecución de los programas habitacionales.
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	La Subsecretaría cumple un rol fundamental para la Subdirección. Provee de los decretos y resoluciones vinculados a cada programa y llamado a postulación, además del contexto general para la ejecución de intervenciones en el territorio. Es responsable de verificar la ejecución correcta del presupuesto en los SERVIU.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se presenta una descripción de los Grupos de interés internos, que representan un desafío para la Subdirección:

Tabla 5: Grupos de interés internos

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Funcionarios/as	Los funcionarios de la institución cumplen un rol fundamental en la implementación de los objetivos de la Subdirección. Se requiere personas con la experiencia y calificación requerida para ejercer una correcta función pública, de esta forma, la institución puede mejorar la calidad de sus intervenciones.
Director/a Regional	El Director Regional SERVIU es una parte interesada importante en el éxito de la Subdirección. Al ser un alto directivo público, es evaluado por el cumplimiento de las definiciones programáticas definidas por el gobierno central que se ejecutan a través de la Subdirección.

Fuente: Elaboración propia

Descrita la organización y la Subdirección, en el siguiente apartado se desarrolla un análisis crítico y una propuesta de las declaraciones estratégicas de la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

2.4. Análisis y definición de Misión

La misión de una organización corresponde a “una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados” (Kaplan y Norton, 2004). Esta declaración proporciona el punto de partida de la organización.

La Subdirección de OO.HH. no posee una misión específica, dado que se inserta en una organización pública cuyas declaraciones estratégicas son definidas para el SERVIU RM en su totalidad.

La misión del SERVIU RM es una adaptación de la misión del MINVU, en el sentido que permite dar una óptica operativa y ejecutora a la función ministerial: Se presenta la misión de la organización (SERVIU, 2021):

“Materializar las políticas, planes, programas y normativas para recuperar la ciudad y construir ciudades socialmente integradas, avanzando hacia una calidad de vida urbana y habitacional que responda y reconozca las necesidades y requerimientos de las personas que habitan en la región, con énfasis en la sostenibilidad en la inversión pública, el medioambiente y la economía regional. Nuestro foco está en mejorar la calidad de vida de las personas más postergadas y también de los sectores medios, contribuyendo con la reactivación económica y la generación de empleo, aumentando y acelerando la inversión urbana y habitacional.”

En la Tabla 6 se presenta un análisis de la Misión SERVIU, en base a una serie de criterios definidos por Thompson et al (2012). Como fue señalado anteriormente, la Subdirección no posee una misión propia, por lo que se analiza la del SERVIU, entendiendo que la Subdirección de OO.HH. aporta a su cumplimiento a través de beneficios sociales que se traducen en soluciones habitacionales para familias de sectores vulnerables:

Tabla 6: Análisis de Misión

PREGUNTA	RESPUESTA	SUGERENCIAS
¿Define el quehacer institucional?	Sí	La lectura de la misión permite definir el quehacer del SERVIU, enfocándose en la inversión urbana y habitacional para mejorar la calidad de vida de las personas. Por otra parte, la inversión está vinculada al fomento del desarrollo económico, situación que está fuertemente relacionada con el contexto actual.

PREGUNTA	RESPUESTA	SUGERENCIAS
¿Identifica los productos/servicios?	No	Los productos y servicios se presentan de manera difusa. No queda claro qué se ofrece a la ciudadanía. Se sugiere incluir productos más concretos que las personas identifican, esto es, programas de subsidio habitacional y proyectos urbanísticos. Asimismo, los productos y servicios se desarrollan con nuevos estándares de construcción, en sintonía con los compromisos suscritos en materia de sustentabilidad, cuyo sello ha marcado la gestión del SERVIU en los últimos años.
¿Identifica los clientes que debe satisfacer?	Sí	Se logra identificar a los clientes o beneficiarios del SERVIU, señalando que atiende a las personas que habitan en la región, con foco en los sectores más desposeídos.
¿Define la cobertura geográfica?	No	No define con claridad la cobertura geográfica. Solo habla de la “región”, por lo que debería explicitar que dicha región es la Metropolitana.
¿Otorga identidad propia?	No	La misión es genérica y podría aplicar a cualquier SERVIU. Al indicar la cobertura geográfica podría entregar elementos que la identifiquen como institución. Por otra parte, el SERVIU ha asumido un compromiso creciente con la innovación y la transformación digital, con la finalidad de adecuar sus procesos y adaptarlos para mejorar el servicio a la ciudadanía.
¿Precisa un enfoque para agradar a los clientes?	No	No se visualiza un valor agregado. Es una misión extensa donde se intentan incluir distintos elementos. Se sugiere reducir el contenido y

PREGUNTA	RESPUESTA	SUGERENCIAS
		precisar lo relevante para los clientes, usuarios y beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia, basado en Thompson et al (2012)

En virtud del análisis efectuado, se propone una nueva Misión para el SERVIU RM:

“Nuestra misión es mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en la Región Metropolitana, a través de proyectos urbanos y subsidios habitacionales que pongan en el centro las necesidades de la ciudadanía y fomenten la integración social en las ciudades y los barrios, asumiendo un compromiso continuo con la innovación, la transformación digital, la sustentabilidad y el desarrollo económico de nuestra región.”

La Misión propuesta permite dar una dirección y contexto con relación a la integración de la política habitacional y urbana en todo el quehacer institucional. Por esta razón, la Subdirección de Operaciones Habitacionales no cuenta con una Misión propia, en atención a que colabora al cumplimiento de una Misión transversal.

2.5. Análisis y definición de Visión

El análisis y definición de la Visión considera la forma en que la Subdirección contribuye a su cumplimiento. Tanto la Subdirección como el SERVIU RM no poseen una visión identificada en sus declaraciones estratégicas disponibles en la página de la Dirección de Presupuestos (en adelante, DIPRES). Para el caso de las instituciones públicas, la proyección de futuro está asociada a una visión de país donde todas las organizaciones aportan.

De acuerdo con la bibliografía consultada, la visión proyecta el rumbo de una empresa u organización. Una correcta visión articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados (Thompson et al, 2012).

Existe una visión a nivel Ministerial que consiste en una breve frase y que define el rumbo del MINVU hacia el futuro: “MINVU une a la ciudad”

En la Tabla 7 se procede a analizar su pertinencia, de acuerdo con el marco teórico definido por Thompson et al (2012).

Tabla 7: Análisis de Visión

PREGUNTA	RESPUESTA	SUGERENCIAS
¿Es medible?	No	Es muy genérica para que se puede medir en el tiempo. Debería especificar aspectos concretos que faciliten su medición.
¿Se direcciona al futuro?	Sí	La institución se posiciona en una posición ideal con una ciudad integrada.
¿Es viable?	Sí	Es ambiciosa, pero viable. La unión de la ciudad tiene que ver con proyectos integrados de ciudad, barrio y vivienda, sus tres ámbitos de acción.
¿Es fácil de recordar?	Sí	Es un eslogan corto, fácilmente recordable.
¿Es ambigua?	Sí	No abarca todo lo que el servicio realiza. Solo señala la intención de unir a la ciudad.
¿Lenguaje muy general?	Sí	No especifica un plazo o alguna intervención concreta. Como eslogan podría ser correcto, pero muy general.
¿Es inspiradora?	No	No es una frase que permita inspirar al personal. Se sugiere alguna frase que permita al funcionario que aporta a su cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia, basado en Thompson et al (2012)

A partir del análisis realizado, se propone una Visión para la institución y no una específica para la Subdirección, atendiendo a que cumple una función integradora para sus distintas unidades estratégicas de negocio. La visión que se propone para el SERVIU RM es la siguiente:

“Que la población de la Región Metropolitana resida en ciudades más sustentables y en viviendas con mayores niveles de integración social, al año 2032.”

La visión propuesta anteriormente logra integrar todos los elementos definidos por Thompson et al (2012) y también integra el quehacer específico de la Subdirección, por lo que orienta su actuar y establece elementos distintivos que la identifican.

2.6. Definición de los Valores

Los valores de una organización corresponden al conjunto de creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando persigue su visión y misión (Thompson et al, 2012).

En la Tabla 8 se presentan los valores identificados que aplican a toda la organización, incluyendo sus servicios dependientes:

Tabla 8: Valores actuales MINVU

VALORES	DESCRIPCIÓN
Ética y probidad	Se refiere al cumplimiento estricto de la normativa que rige a la institución.
Compromiso de personas	Involucra a los funcionarios en el cumplimiento de objetivos organizacionales.
Respeto	Se refiere al respeto a clientes y partes interesadas.
Calidad	Relacionado con el alto estándar técnico en el desarrollo de intervenciones.
Trabajo en equipo	Referido a la cooperación entre personas y grupos de trabajo.
Vocación de servicio	Convicción de servir a la ciudadanía para mejorar su calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia

En virtud de lo revisado en la bibliografía, en la Tabla 9 se procede a evaluar los valores en base a una serie de criterios definidos por Thompson et al (2012).

Tabla 9: Análisis de valores

PREGUNTA	RESPUESTA	SUGERENCIAS
¿Están alineados con la visión?	Sí	Es posible alinearlos con la visión propuesta, en particular, aquéllos relacionados con la calidad y el compromiso.
¿Están alineados con la misión?	Sí	Es posible identificar elementos que se relacionan con la misión, como la calidad y el compromiso de las personas.
¿Sirve como contexto de conducta para el personal?	Sí	Es un buen contexto para la conducta esperada del personal.
¿Son suficientes en cantidad?	Sí	Se considera adecuado tener 6 valores que son representativos de la institución.
¿Agregan valor?	No	Si bien dan un marco de entendimiento, son genéricos y podrían aplicar a cualquier institución pública. Se sugiere valores que estén alineados a nuevos énfasis y que realmente entreguen un valor agregado a la gestión.
¿Son pertinentes y contingentes?	No	Son pertinentes, pero no apuntan a temas contingentes. Se sugiere incluir la innovación y la transformación digital, en sintonía con la misión propuesta.
¿Potencian la imagen de la organización?	No	No se alinean con el propósito de promover una imagen modernizadora. El MINVU es una entidad que requiere promover un modelo que potencie su imagen ante la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia, basado en Thompson et al (2012)

En virtud de lo indicado en la revisión anterior, en la Tabla 10 se proponen los valores nuevos para el SERVIU RM y su respectiva explicación. De los valores

anteriores, se mantiene el compromiso de las personas y se replantean otros como calidad (excelencia) y honestidad (ética y probidad).

Tabla 10: Valores nuevos SERVIU

VALORES	DESCRIPCIÓN
Innovación	Promovemos procesos innovadores y conectados con las necesidades de la ciudadanía.
Excelencia	Desarrollamos intervenciones con altos estándares de calidad para aumentar el bienestar de las personas.
Inclusión	Respetamos y aceptamos a las personas en su condición de seres humanos y como sujetos de derechos y deberes.
Honestidad	Promovemos un modelo de gestión que respeta estrictamente la normativa vigente, realizando una administración eficiente de los recursos.
Compromiso	Anteponemos el interés general por sobre el particular, priorizando el servicio que se ofrece a la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia

Los valores propuestos aplican para toda la institución, incluyendo la Subdirección que es objeto de esta investigación.

En el siguiente apartado se desarrolla el análisis estratégico de la institución, en función de los aspectos externos e internos que afectan su gestión.

2.7. Análisis Estratégico

Con la finalidad de analizar el posicionamiento estratégico de la Subdirección de Operaciones Habitacionales, se procede a realizar un análisis del macro y microentorno, además de un análisis de su entorno interno. En primera instancia, se presenta el análisis PESTEL para dar cuenta del macroentorno en el que se inserta la Subdirección.

2.7.1. Análisis PESTEL

Se procede a realizar un análisis de las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, medioambientales y legales para la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

Considerando la extensión de este análisis, se presenta un análisis resumido en el cuerpo del documento. El análisis detallado se encuentra contenido en el Anexo N° 1.

a) Análisis Político:

Las organizaciones públicas de la Administración del Estado están sometidas a los vaivenes políticos, que se traducen en cambios de gobierno o inestabilidad en caso de ajustes a los gabinetes. Si bien la autoridad máxima del SERVIU RM es el Director Regional nombrado por el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que asegura cierto nivel de autonomía, se encuentra supeditado a la autoridad ministerial nombrada directamente por el Presidente de la República.

Un cambio de administración puede disponer del cargo de Director a pesar de ser nombrado por Alta Dirección Pública, lo que implica cambios en la conformación de jefaturas intermedias. Esta situación afecta la continuidad de políticas, planes y programas, lo que se ha podido visualizar en los sucesivos cambios de las definiciones estratégicas del SERVIU (SERVIU, 2021).

N°	AMENAZA
A1	Continuos cambios de gabinete y de administración

Por otra parte, el borrador de Constitución que comenzó a difundirse el día 14 de mayo de 2022, consagra el derecho a la vivienda digna y adecuada, esto implica que el Estado debe asumir un rol activo en asegurar y garantizar el ejercicio de este derecho, con diseños de viviendas pertinentes, de acceso universal, con énfasis en los grupos de especial atención.

El proceso constituyente podría generar un cambio en la forma de concebir el derecho a la vivienda desde una perspectiva integral, condicionando los programas que son ejecutados desde el Estado.

N°	OPORTUNIDAD
O1	Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para satisfacer esta necesidad

En un contexto político cambiante, una serie de reformas constitucionales han permitido implementar distintas elecciones a cargos de representación popular. En particular, se destaca la elección de Gobernadores Regionales, institución creada a partir de la publicación de la Ley N° 20.990, del año 2017. Esta institución tiene una serie de atribuciones nuevas, como el traspaso de competencias radicadas en otros ministerios y servicios públicos (Ley N° 20.990, 2017). En el caso de la Región Metropolitana, el recién asumido Gobernador, Claudio Orrego Larraín, ha manifestado su intención de traspasar atribuciones del SERVIU al Gobierno Regional (Radio Biobío, 2021), situación que afecta la continuidad de las políticas institucionales.

N°	AMENAZA
A2	Traspaso de facultades del SERVIU al Gobierno Regional genera incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales.

A continuación, se presenta un análisis relacionado con el contexto económico en el que se inserta la industria.

b) Análisis Económico:

El MINVU y sus servicios dependientes son fuertes impulsores de la inversión pública, a través del financiamiento de obras urbanas y proyectos habitacionales que dinamizan la economía nacional.

En términos de crecimiento económico, Chile presentó una contracción del Producto Interno Bruto en el 2020, correspondiente al -6% (Banco Central, 2021). En un contexto de recesión económica, se requiere que el Estado realice medidas contra cíclicas para dinamizar la actividad económica y el empleo. Si bien la economía nacional creció un 11,7% en 2021, las proyecciones para los próximos años son las siguientes (OCDE, 2022): para el 2022 la economía crecerá un 1,9%, mientras que en 2023 se prevé una contracción del 0,5%. En un contexto de bajo crecimiento, se requiere impulsar medidas contra cíclicas para activar la economía nacional.

Para lograr lo anterior, el Gobierno ha impulsado un Plan de Reactivación Económica, que contiene un fuerte plan de inversión en infraestructura hídrica, logística y vivienda, acelerando la cartera de inversiones (MINVU, 2020c). En este plan participan los Ministerios de Obras Públicas y MINVU. Este plan ha permitido a la fecha generar 146.445 fuentes de trabajo, en la ejecución de distintas obras urbanas y habitacionales. Contempla una inyección importante de recursos financieros para lograr sus objetivos. Por esta razón, el MINVU y sus servicios tienen una responsabilidad importante en la ejecución de más y mejores obras.

Este Plan de Reactivación tiene un horizonte aproximado de ejecución entre los años 2020 y 2022 (Gobierno de Chile, 2020), por lo que este aumento presupuestario se refiere a una situación coyuntural y de mediano plazo. Es una oportunidad para acelerar los proyectos actualmente en ejecución e iniciar nuevas iniciativas que se proyectan en el futuro.

N°	OPORTUNIDAD
O2	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y habitacionales

Si bien existe un contexto de recesión económica, los precios de los bienes y servicios están en un alza progresiva. El Índice de Precios del Consumidor registró una variación mensual en junio de 0,1% y una inflación anual del 7,2% (INE, 2021a). Para el año 2022 se proyecta cerrar con un 12%, y luego estabilizarse en un 3,5% en 2023 y un 3% en 2024 (Banco Central, 2022).

En lo que respecta a vivienda y servicios básicos, a agosto de 2022, se obtiene un alza de 8,2% acumulado y 10,8% en 12 meses, uno de los rubros que más ha aumentado. Si se analiza esta tendencia en perspectiva, el valor de las viviendas ha aumentado en los últimos 10 años en promedio un 100% (Cámara Chilena de la Construcción, 2021). Considerando que la venta de viviendas cayó un 38% en el tercer trimestre de 2022, se prevé que el valor de las propiedades no siga el mismo ritmo de crecimiento. En el mismo periodo analizado, el precio de las viviendas aumentó un 0,1% (La Tercera, 2022).

Sin perjuicio de lo anterior, el aumento de los precios de las viviendas de los últimos años ha generado que los montos de subsidio sean insuficientes para financiar la adquisición de la propiedad. En el caso de los programas para sectores vulnerable donde el objetivo es que la familia quede sin deuda, el subsidio no es suficiente para financiar la vivienda (La Tribuna, 2020). En el caso de sectores medio donde la familia debe optar por un crédito complementario, implica un mayor nivel de deuda.

Por otra parte, ha existido un aumento considerable en la demanda de viviendas, que evidentemente influye en los precios ante una oferta limitada. Según datos publicados en el Informe de Oferta Inmobiliaria, la venta de viviendas aumentó en un 133% en el último año (La Tercera, 2021). Esta situación, sumado al alza de precios, ha incidido en que muchos beneficiarios tengan subsidios que no pueden aplicar.

Esta preocupación ha sido creciente en el ministerio, cuya solución más directa y evidente ha sido aumentar progresivamente los montos de subsidio, sin embargo, esta situación solo tiene efectos en el alza de precios.

Sumado a lo anterior, existen datos que señalan que el valor del suelo ha aumentado un 218% en los últimos 10 años en la Región Metropolitana pasando de 18,4 UF/m² en 2010 a 58,5 UF/m² en 2019, lo que representa un incremento promedio de 15% anual (El Mostrador, 2021b). Los terrenos se transformaron en un bien escaso para el Estado, lo que afecta directamente el desarrollo de proyectos de viviendas sociales. En el caso de las familias que desean adquirir una propiedad, constituye una variable adicional que incide directamente en el precio de la vivienda, disminuyendo la oferta disponible para las personas que poseen un subsidio.

N°	AMENAZA
A3	Alza de precios en el mercado de terrenos y viviendas

Relacionado con el punto anterior, la adquisición de una vivienda debe ser complementada con un crédito hipotecario que se obtiene en una entidad financiera privada. La creciente alza de precios de las viviendas conlleva a que los montos de créditos sean más elevados y el endeudamiento de las familias aumente. En términos de cifras, existe una tasa de interés promedio en la industria de 2,36% (Cámara Chilena de la Construcción, 2021), que no corresponde al mínimo histórico, pero es una tasa de rango bajo, facilitado por un contexto donde la tasa de política monetaria se encuentra en un nivel también bajo. Sin embargo, a medida que los índices macroeconómicos mejoren, las tasas suben, lo que conlleva a un mayor nivel de deuda. Es así como el MINVU ha tenido que implementar medidas para ayudar a los deudores hipotecarios, a través de una serie de subsidios que facilitan la condonación o la disminución del dividendo. Si bien estas medidas son necesarias para apoyar y proteger a la clase

media, significan concentrar los esfuerzos en un problema distinto al que está definido en su misión, esto es, apoyar a las familias en la adquisición de una propiedad.

Se proyecta para los próximos meses un alza en las tasas de interés, condicionado por un contexto de presiones inflacionarias. Desde el año 2021 ha sufrida continuas alzas la Tasa de Política Monetaria (TPM) posicionándose en un 11,25% a octubre de 2022 (Banco Central, 2022). Los retiros de los fondos de pensiones han generado un efecto negativo para el endeudamiento de largo plazo, además de proyecciones de una política monetaria menos expansiva (Villena, 2021). Si bien se espera que la TPM baje el próximo año, posicionándose entre un 3% y 5% en 2023 (Banco Central, 2022), el escenario actual indica que existe un alto costo del endeudamiento al largo plazo y el aumento de las restricciones para acceder a un crédito, lo que repercute directamente en las pretensiones de las familias de acceder a una casa propia.

N°	AMENAZA
A4	Alza en las tasas de interés de créditos hipotecarios

El endeudamiento es una amenaza creciente para cualquier política pública, en particular, para las personas más vulnerables. En el escenario actual, también preocupa la deuda de los organismos del Estado.

La deuda bruta pública se situó en 2021 en una cifra equivalente al 36,6% del PIB, proyectando que suba a un 38.7% para fines de 2022 y a 40,7% en 2025 (DIPRES, 2021). En ese escenario, se ha planteado la idea de reducir el presupuesto para los próximos años, comenzando el 2022 con un -20% (Pauta, 2021) con la finalidad de llegar a una meta de deuda del 38,5% del PIB en 2025. Aún no existe certeza de los programas que se podrían ver afectados con esta determinación, pero se ha planteado la necesidad de reformular los programas mal evaluados.

Un Estado con menores ingresos fiscales, con alta deuda y con necesidades crecientes por parte de las familias, incide inevitablemente en la calidad de las prestaciones sociales.

N°	AMENAZA
A5	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las personas en materia habitacional

A continuación, se presenta un análisis de la variable sociocultural y cómo esto incide en la gestión de la institución.

c) Análisis Sociocultural:

La situación social del país, la pobreza y el desempleo (cifras que fueron analizadas en el punto anterior), conllevan a un menoscabo en las condiciones de vida de las personas, preocupación fundamental para cualquier futuro gobierno y que requiere de un Estado ágil que se adapte a las necesidades crecientes de la ciudadanía.

El país ha presentado una serie de cambios sociales en los últimos años que se vinculan a una composición distinta de la población en términos demográficos. Uno de los temas relevantes y de creciente preocupación es el fenómeno migratorio. Cerca de 1 millón y medio de personas, lo que representa aproximadamente un 5% de la población total, es inmigrante, por lo que el Estado chileno también debe procurar el cumplimiento de derechos fundamentales a cualquier persona que habita en el territorio nacional.

N°	AMENAZA
A6	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio

En relación al crecimiento de la población, la cantidad de habitantes en Chile, de acuerdo al último CENSO, asciende a 17.574.003 (INE, 2021b), con una tasa de crecimiento de 1,0%, la más baja de todos los periodos intercensales. La tasa de fecundidad al año 2018 fue de 1,56, confirmando también una tendencia a la baja. Un 14% del total de nacimientos es aportado por madres extranjeras (INE, 2021b). Con relación a la edad, un 64% de la población se encuentra en el rango etario desde los 15 a los 64 años, y un 6,6% es mayor de 65 años (INE, 2021b). Las proyecciones indican que para el año 2050 esa cifra se proyecta cercana al 10%.

Por esta razón, en Chile se han implementado distintas iniciativas desde el ámbito público, que tienen por finalidad fortalecer el apoyo del Estado a esta población vulnerable, pero además ofrecer distintas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal. Este desarrollo incluye el derecho a la vivienda de la población. Sin perjuicio de la preocupación que asiste a los gobiernos por el envejecimiento de la población, se percibe como una oportunidad de desarrollo importante en el largo plazo.

N°	OPORTUNIDAD
O3	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales

Las transformaciones sociales y las crecientes demandas de la ciudadanía han requerido cambios importantes en materia de participación ciudadana, con la finalidad de entregar mayores facultades a las personas e incidir en la toma de decisiones de entidades públicas.

Al propiciar mayores escenarios de participación y al existir mayor conciencia ciudadana, los gobiernos y las entidades públicas deben adaptarse a un contexto de nuevas exigencias, a acelerados procesos de cambio y a generar políticas públicas más eficaces y eficientes. Se facilita un contexto de mayor transparencia

y gobernanza, donde el Estado debe canalizar las demandas crecientes de la ciudadanía.

N°	OPORTUNIDAD
O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y de mejor calidad de las políticas públicas

En el siguiente punto, se procede a analizar los cambios en materia tecnológica y su incidencia en las organizaciones modernas.

d) Análisis Tecnológico:

La tecnología es una variable del entorno que es esencialmente relevante para las organizaciones modernas. Una empresa u organismo público se inserta en un entorno que es cada vez más complejo y cambiante, por lo que el desafío está en modelar y monitorear continuamente dicho entorno, a través del procesamiento de datos e información.

Las organizaciones deben liderar una estrategia de transformación digital, que no corresponde solo a una estrategia del área tecnológica sino a una integrada al modelo de negocios.

Los procesos administrativos y la forma de concebir la burocracia se han transformado en uno de los pilares de la transformación digital. La Ley N° 21.180 ha impulsado cambios en los procedimientos administrativos de los órganos del Estado, que deben ser en su totalidad en formato electrónico (Ley N° 21.880, 2019). Todo esto tiene por finalidad mejorar la experiencia del ciudadano y entregar un mejor servicio a las personas, en sintonía con los cambios que se viven en materia tecnológica.

N°	OPORTUNIDAD
----	-------------

O5	Acelerados cambios tecnológicos que facilitan la adaptación y transformación de la industria
-----------	--

Complementando el análisis anterior, el SERVIU como institución responsable de implementar las políticas habitacionales y urbanas en la región, debe considerar que el progresivo avance tecnológico no solo es de utilidad para modernizar los procesos internos, sino que también deben ser utilizados como herramientas para mejorar la calidad de las construcciones.

Para integrar el avance tecnológico a los procesos de la construcción, el MINVU asumió el desafío de implementar la metodología *Building Information Modeling* (BIM), que corresponde a un conjunto de prácticas, técnicas y tecnologías que mejoran los procesos de la construcción en toda su cadena de producción (MINVU, 2018a). Sin duda, el avance de las tecnologías de la construcción corresponde a una oportunidad de desarrollo importante para el MINVU y todos sus organismos dependientes.

N°	OPORTUNIDAD
O6	Innovación en modelos de construcción que integren nuevas tecnologías

Si bien la revolución tecnológica reporta una serie de beneficios que se traducen en una mejora en los procesos internos y en un mejor servicio para los usuarios de la institución, existen ciertos riesgos inherentes a la integración tecnológica, al trabajo en nube y a la interacción fluida en un ambiente virtual.

El ciberataque se define como la explotación deliberada de sistemas informáticos, empresas y redes dependientes de la tecnología. Asimismo, existen una serie de amenazas que atentan contra la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información en una organización. Esta amenaza tiene

posibilidad de materializarse de acuerdo con la vulnerabilidad de los sistemas y que puede incluir virus, troyanos o ataques directos de piratas informáticos.

N°	AMENAZA
A7	Riesgos de ciberataques que pueden afectar la seguridad de la información de las instituciones públicas

En el próximo punto se realiza un análisis de las condiciones del entorno medioambiental y que afectan la gestión de la organización analizada.

e) Análisis Medioambiental:

La actividad humana en el mundo genera un importante efecto en el ecosistema. Los gases de efecto invernadero se producen de manera natural y son fundamentales para la supervivencia del ser humano. Sin embargo, la emisión de gases ha aumentado en los últimos 150 años debido a la industrialización, la deforestación y la agricultura (ONU, 2019) y que han incidido en un aumento de la temperatura terrestre y en cambios en las condiciones climáticas.

El Acuerdo de París del año 2015, se conformó en el marco de las Naciones Unidas, cuya aplicabilidad comenzó en el año 2020, de forma posterior al Protocolo de Kioto. Uno de los objetivos de este acuerdo es llegar a la carbono neutralidad al año 2050 y uno de los rubros principales es descarbonizar el sector de la construcción (Wiche et al., 2020).

Dado el impacto ambiental que genera cualquier actividad humana, en particular, las construcciones de edificaciones, se presenta una amenaza creciente y preocupante que los Estados deben atender a través de políticas públicas que apunten a respetar los acuerdos internacionales y mejorar la calidad de vida en el planeta.

N°	AMENAZA
A8	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción

Sin perjuicio de lo señalado anteriormente, la industria de la construcción ha presentado avances importantes en materia de sustentabilidad y que inciden en una mejora de la calidad de vida de las familias.

Junto con la creación de una estrategia para reducir la huella de carbono en el sector de la construcción, se creó una Estrategia Nacional de Construcción Sustentable, que presenta cuatro ejes de acción: educación, hábitat y bienestar, innovación y gobernanza (MINVU, 2013).

El MINVU ha ido introduciendo estas iniciativas de manera paulatina en sus programas habitacionales. Es así como el Programa “Hogar Mejor” (MINVU, 2019b), permite la presentación de proyectos de eficiencia energética e hídrica para mejorar la calidad de las viviendas.

Si bien los altos índices de huella de carbono en la industria de la construcción son una amenaza para el medioambiente, se genera una oportunidad para mejorar las iniciativas y la calidad de vida de las familias.

N°	OPORTUNIDAD
O7	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso eficiente de recursos

En el punto f) se realiza un análisis de las normativas legales que existen en nuestro país y cómo eventuales modificaciones pueden afectar la gestión de la industria.

f) Análisis Legal:

Los cambios en la normativa que rige a las distintas industrias, sin duda repercuten en sus resultados de corto, mediano y largo plazo. La construcción de viviendas es un rubro que cuenta con una serie de regulaciones que se vinculan a aspectos técnicos, aseguramiento de la calidad, cuidado del medioambiente y otros temas de relevancia.

En el caso de la Ley General de Urbanismo y Construcción (en adelante, LGUC), se realizaron modificaciones importantes en materia de planificación urbana comunal, dotando a las municipalidades de mayores atribuciones para la confección y aprobación de Planes Reguladores. Además, se agrega la recién promulgada Ley de Integración Social y Urbana, que tiene por objetivo mejorar las facultades ministeriales en distintas materias de índole habitacional.

La modificación de normativas incide directamente en la continuidad de las políticas, planes y programas actualmente vigentes, pudiendo replantear el rol que cumple el Estado en esta industria.

N°	AMENAZA
A9	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la industria

En el siguiente apartado se procede a realizar un análisis de los grupos de interés que inciden en la gestión de la industria.

2.7.2. Análisis de grupos de interés

Los grupos de interés de una organización son relevantes para su éxito sostenido en el tiempo. También conocidos como *stakeholder*, se definen como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación” (Argandoña, 1998). Una definición más reciente es la de “parte interesada”, que se define como cualquier persona y organización que

puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad (ISO 9000, 2015).

En concreto se visualiza un interés de la parte interesada en el éxito de la organización. Estos grupos de interés pueden ser: beneficiarios de la institución (clientes), proveedores, colaboradores, organismos fiscalizadores, organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

Estos grupos tienen distintos intereses y expectativas, por lo que sus demandas y presiones pueden afectar la gestión de la organización. Para efectos de determinar la influencia de estos grupos de interés en el MINVU y específicamente en la Unidad Estratégica analizada, se utiliza el modelo de Gardner que tiene por finalidad clasificar a los grupos de acuerdo a las variables de poder y grado de interés que poseen en la organización (Acuña, 2012). Este modelo se utiliza para determinar el tipo o estrategia de relación que debe desarrollar la entidad con cada uno de estos grupos (Acuña, 2012).

La Tabla 11 muestra la determinación de las expectativas de los grupos de interés siguiendo una matriz de doble entrada, que analiza poder e interés y las acciones que debe tomar la organización:

Tabla 11: Matriz Modelo de Gardner

		INTERÉS	
		BAJO	ALTO
PODER	BAJO	Mínimo esfuerzo (observar)	Mantener informado
	ALTO	Mantener satisfecho	Actores claves

Fuente: Elaboración propia, basado en Acuña (2012)

Se procede a realizar un análisis de los grupos de interés de la Subdirección, considerando los grupos identificados en la Figura 4.

Considerando la extensión de este análisis, se presenta un resumen en el cuerpo del documento. El detalle del análisis se visualiza en el Anexo N° 2.

a) Estado:

Corresponde a la organización de rango más alto. Es la entidad que establece la organización política dentro de un determinado territorio, limitado por fronteras y que se caracteriza por poseer el monopolio legítimo de la fuerza (Weber, 2002).

El análisis de poder nos indica que el Estado ejerce una alta influencia, considerando que es la entidad mandante de la Subdirección, lo que se visualiza en las prioridades establecidas en el Programa de Gobierno y en las exigencias del Congreso para la aprobación del presupuesto institucional. Asimismo, el interés en el éxito es alto, dado que la implementación exitosa de la política habitacional y urbana afecta el cumplimiento del Programa de Gobierno.

Resultado del análisis: Poder alto / Interés alto

b) Familias beneficiarias y comunidades

Corresponden al cliente de la Subdirección. De acuerdo con lo definido en el Formulario de Definiciones Estratégicas (DIPRES, 2020), las personas y familias que habitan en la Región Metropolitana y que se encuentran dentro de los grupos destinatarios de programas habitacionales (según caracterización socioeconómica).

En términos de poder e influencia, la organización ciudadana y los movimientos sociales han permitido un mayor nivel de influencia de las personas en la acción pública. En la actualidad existen mayores atribuciones ciudadanas que han aumentado la incidencia en la toma de decisiones. Iniciativas como la Ley de Transparencia (Ley N° 20.285, 2008) han permitido mejorar la calidad de la información que se dispone a la ciudadanía, junto con la facultad de solicitar cualquier información que se haya ejecutado con presupuesto público. Sin

embargo, si bien estas acciones son un avance importante, la capacidad de incidencia de las personas en la gestión de la Subdirección es baja. No existen mecanismos que propicien decisiones relevantes como presupuestos participativos, consultas ciudadanas vinculantes o consejos de la sociedad civil con reales atribuciones en la política pública (Ley N° 20.500, 2011). En ese sentido, se percibe un poder bajo de incidencia de este grupo de interés, por lo que se debe avanzar en propiciar mecanismos de participación ciudadana vinculante y con mayores atribuciones.

N°	OPORTUNIDAD
O8	Participación de la ciudadanía para incidir en la toma de decisiones

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés alto

Empresas constructoras:

Las empresas constructoras son aquellas entidades privadas que ejecutan las obras habitacionales financiadas con subsidio estatal. Son un proveedor relevante para la Subdirección, puesto que su gestión incide directamente en el beneficio final que reciben las familias.

El SERVIU debe ejercer un rol fiscalizador con estos proveedores relevantes. La normativa tiene un rol fundamental en la calidad de las viviendas, pero más aún, también incide en esta situación la experiencia del oferente y su propuesta técnica.

Si se analiza el interés que tiene la Subdirección en este grupo, es posible distinguir un alto interés, dado que es pertinente establecer una relación transparente con la empresa constructora y exigir que cumpla con las condiciones pactadas en los contratos. Una mala ejecución genera un perjuicio de imagen para la institución pública, además de una pérdida importante de recursos. En ese sentido, se distingue la siguiente amenaza:

N°	AMENAZA
A10	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras

En términos de análisis de poder, se identifica un bajo poder, atendiendo que no tienen mayor incidencia en las decisiones de la entidad.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés alto

c) Prestadores de asistencia técnica:

Los prestadores de asistencia técnica son personas naturales o jurídicas que tienen por finalidad asesorar a las familias beneficiarias de subsidio, elaborar los proyectos de vivienda, prestar asesoría legal y realizar acompañamiento social a las personas (MINVU, 2016).

Estas entidades suscriben un convenio con el MINVU para desempeñar esta función y es responsabilidad de las familias buscar al prestador que estimen pertinente, de acuerdo con el listado oficial publicado en sitio de la institución.

Considerando que la calidad de las construcciones tiene más relevancia en las empresas constructoras, se podría definir que existe un interés bajo. En términos de relaciones de poder, también se califica como bajo, en atención a que no tienen capacidad de incidir en las decisiones del SERVIU.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés bajo.

d) Organismos públicos colaboradores:

Corresponden a entidades que colaboran con el SERVIU en la aplicación de las políticas urbanas y habitacionales en el territorio de la Región Metropolitana. Dentro de este grupo se destacan principalmente las Municipalidades.

En términos de poder, las Municipalidades no ejercen influencia significativa en la toma de decisiones del SERVIU y de esta Subdirección en específico, en atención a que son organismos autónomos e independientes, y ningún municipio puede incidir mayormente en modificar los programas ministeriales, sin embargo, el interés que se visualiza es alto.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés alto.

e) Contraloría General de la República:

La Contraloría General de la República corresponde al órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado. Realiza fiscalizaciones de carácter jurídico, contable y financiero y cautela por el principio de legalidad, esto es, verifica que las instituciones públicas realicen sus acciones dentro del marco legal que los rige (Contraloría G.R., 2021).

Es posible distinguir un importante rol que ejerce la Contraloría en una institución como el SERVIU RM, en atención a la cantidad de recursos que administra. En consecuencia, la Contraloría ejerce una alta influencia en la gestión de la institución, por lo que se califica con poder alto.

Respecto del interés, no se distingue un interés específico del órgano de control a la gestión particular del MINVU o del SERVIU, por lo que es posible concluir que posee un interés bajo. Resultado del análisis: Poder alto / Interés bajo.

f) Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo:

La Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo es la organización que planifica y formula las políticas, planes y programas del MINVU en materia habitacional y urbana (Ley N° 16.391, 1965). Estas políticas, planes y programas son ejecutadas por los SERVIU en las 16 regiones del país.

De acuerdo con lo señalado en el Decreto Ley N° 1.305 que reestructura y regionaliza el MINVU, la Subsecretaría tiene por función “Formulación de la

política nacional habitacional y urbanística del Gobierno, Supervigilancia de los organismos que de él dependen, de los Servicios Regionales y Metropolitano y las instituciones que se relacionan con el Gobierno por su intermedio, Proponer los Reglamentos sobre Organización y Funciones del MINVU" (Decreto Ley N° 1305, 1976). De dicho extracto, se desprenden funciones de formulación reglamentaria relacionada con la política habitacional, además de funciones de fiscalización y regulación. En efecto, la Subsecretaría es el organismo que coordina la formulación del presupuesto del sector, así como el monitoreo de la ejecución presupuestaria y los programas vinculados.

Los SERVIU son organismos descentralizados y autónomos, sin embargo, existe una vinculación jerárquica de dependencia con la Subsecretaría, que se traduce en directrices, controles y evaluaciones a la gestión regional. Este input es fundamental para retroalimentar la gestión sectorial y facilitar la toma de decisiones de las autoridades ministeriales.

Cualquier cambio en los lineamientos ministeriales que emanan desde el nivel central, tendrá efectos en la gestión SERVIU y en la ejecución de los programas habitacionales que realiza la Subdirección. El Subsecretario de Vivienda y Urbanismo es la autoridad que dicta los actos administrativos de los distintos programas, teniendo efectos directos en los llamados a concursos y en la forma en que se implementa la política habitacional en los territorios.

En virtud de lo señalado, la influencia que ejerce la Subsecretaría en el SERVIU es alta, en atención a la vinculación jerárquica y la función ejecutora que realizan en el territorio. Asimismo, el interés es alto dado que el éxito de la política habitacional depende de la ejecución que realice la Subdirección en el territorio. En virtud de lo señalado, la influencia que ejerce la Subsecretaría en el SERVIU es alta, en atención a la vinculación jerárquica y la función ejecutora que realizan en el territorio. Asimismo, el interés es alto dado que el éxito de la política habitacional depende de la ejecución que realice la Subdirección en el territorio.

Resultado del análisis: Poder alto / Interés alto.

La Tabla 12 presenta la matriz de Gardner confeccionada a partir de los análisis establecidos para cada grupo de interés:

Tabla 12: Matriz Gardner aplicada a Subdirección

		INTERÉS	
		BAJO	ALTO
PODER	BAJO	Mínimo esfuerzo Prestadores de Asistencia Técnica	Mantener informado Familias beneficiarias y comunidades Organismos Públicos Colaboradores Empresas Constructoras
	ALTO	Mantener satisfecho Contraloría General de la República	Actores claves Estado Subsecretaría de V. y U.

Fuente: Elaboración Propia, basado en Acuña (2012)

A partir de la matriz elaborada, se puede visualizar una fuerte tendencia de influencia de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. En el análisis desarrollado anteriormente, se mencionó la importancia de este organismo en la formulación y planificación de la política habitacional y urbana, además de un rol de fiscalización que le asiste por la dependencia jerárquica que se desprenden de sus funciones. En consecuencia, es posible distinguir una importante oportunidad de colaboración y apoyo mutuo entre ambos organismos, con la finalidad de mejorar la calidad de las políticas, planes y programas de los distintos ámbitos de acción ministerial: ciudad, barrios y viviendas.

N°	OPORTUNIDAD
09	Canales de comunicación y retroalimentación expeditos con la Subsecretaría de V. y U., que mejoren la calidad de productos y servicios

En el siguiente apartado se realiza un análisis interno de la organización, iniciando con el análisis de recursos valiosos.

2.7.3. Análisis de Recursos

Analizados los aspectos del macro y microentorno de la organización, corresponde analizar los aspectos internos que inciden en el éxito o fracaso de la estrategia. La capacidad competitiva de una empresa depende en parte de sus fortalezas y debilidades que están relacionadas con sus recursos y capacidades. Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee. Los recursos son variados en términos de calidad, valor competitivo y potencial para desarrollar una ventaja competitiva (Thompson et al., 2012).

Existen dos tipos de recursos: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que tienen existencia material y se identifican con mayor facilidad. Por su parte, los recursos intangibles, están compuestos por las habilidades, talentos y conocimientos que poseen los recursos humanos de una organización (Thompson et al., 2012).

A continuación, se presenta un análisis resumido de ambos grupos de recursos señalados anteriormente. El análisis detallado está contenido en el Anexo N° 3.

a) Recursos tangibles

Recursos Físicos: Se refiere a los derechos de propiedad o acceso a recursos naturales, plantas, equipos, instalaciones, ubicaciones de tiendas, predios, terrenos, entre otros (Thompson et al., 2012).

El SERVIU de la Región Metropolitana posee una dependencia física ubicada en Serrano N° 45, comuna Santiago. Corresponde al edificio corporativo donde desempeñan funciones el Director, su equipo directivo y los distintos equipos de trabajo de la institución. A este lugar concurren las personas que desean asistir presencialmente a realizar consultas o presentar la postulación a un subsidio habitacional (también otros trámites relacionados). La ubicación del lugar es de ubicación preferente, dado que se encuentra en pleno centro de Santiago. Adicionalmente, el SERVIU tiene desagregación territorial en las 4 Delegaciones

Provinciales. Las ubicaciones físicas de las oficinas permiten disponer de ubicaciones preferentes de acceso para las personas, acercando los productos y servicios al público objetivo de la institución.

N°	FORTALEZA
F1	Ubicación de las dependencias institucionales facilita el acceso de los productos y servicios destinados a la ciudadanía

Como fue señalado en el análisis PESTEL, el valor del suelo ha aumentado un 218% en los últimos 10 años en la Región Metropolitana (Cabello, 2019). El aumento del valor de los terrenos se da en un contexto de poca disponibilidad de espacio físico para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

Sin perjuicio del diagnóstico anterior, el SERVIU RM dispone de una amplia cartera de terrenos aptos para el desarrollo de proyectos habitacionales. Dichos terrenos se pueden destinar a la construcción de viviendas sociales, la radicación de proyectos de campamentos o el desarrollo de proyectos de integración. De esta manera, estos terrenos son utilizados por la Subdirección para la ejecución de distintos proyectos habitacionales.

N°	FORTALEZA
F2	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales

Recursos Financieros: Se refiere a los activos financieros que posee la institución, como la capacidad de endeudamiento, el efectivo y valores negociables (Thompson et al., 2012).

A nivel de organismos del Estado, cada año se emiten y aprueban los presupuestos de cada entidad gubernamental. El SERVIU RM cuenta con un presupuesto estable en el tiempo y que ha tenido incrementos en los últimos

años. Por otra parte, en términos de ejecución presupuestaria, en el año 2020 el SERVIU ejecutó un 89,1% del presupuesto asignado por Ley (presupuesto original) y una ejecución de 99,3% del presupuesto vigente (presupuesto modificado durante el año). Tanto la ejecución como la formulación del presupuesto se consideran como un activo estable en el tiempo, que permiten la ejecución de proyectos vinculados con la estrategia de la institución:

N°	FORTALEZA
F3	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia

Recursos Tecnológicos: Está relacionado con patentes, derechos de autor, tecnologías de producción, inventarios, procesos tecnológicos, entre otros (Thompson et al., 2012). Como fue señalado en el análisis PESTEL, la tecnología es una variable del entorno que es esencialmente relevante para las organizaciones modernas y se distingue como una importante oportunidad de desarrollo.

Considerando el volumen de información que gestiona la Subdirección de OO.HH. en sus distintas intervenciones, se debe avanzar en estrategias de almacenamiento de datos desde una perspectiva analítica, integrando las distintas escalas del territorio (Paisaje Transversal, 2021). La falta de integración de sistemas es un problema institucional que no permite optimizar recursos, reducir tiempos y desarrollar mejores estándares de producción. Esta Subdirección presenta debilidades en el manejo de la información interna, que se traduce en distintos problemas de la intervención territorial:

N°	DEBILIDAD
D1	Falta de optimización de recursos tecnológicos que faciliten la intervención en el territorio

Recursos Organizacionales: Se refiere a sistemas de información y comunicación; sistemas de planificación, coordinación, control para facilitar la toma de decisiones de la organización (Thompson et al., 2012).

El sistema de planificación y control de gestión del MINVU sigue un modelo donde la Planificación Estratégica se encuentra centralizada en la Subsecretaría, mientras que el control de gestión se traduce en un monitoreo de las inversiones estratégicas. El SERVIU RM no realiza un proceso de planificación estratégica propio, solo dispone de un formulario de definiciones estratégicas desarrollado por la Subsecretaría para todos los SERVIU denominado Formulario A1, que es presentado a DIPRES en cada proceso de formulación presupuestaria (DIPRES, 2020a).

En lo que respecta a la Subdirección de OO.HH. no existe un área responsable de realizar la planificación y el control de gestión. A pesar de la cantidad de recursos e iniciativas que administra, no existe un proceso formal de planificación y control aplicable exclusivamente a dicha unidad.

Es posible distinguir ciertas debilidades de este modelo altamente centralizado, tanto a nivel de la Subsecretaría como del propio SERVIU. La Subdirección no cuenta con instancias propias de retroalimentación, en atención a que la preocupación central es reportar información para una toma de decisiones centralizada.

N°	DEBILIDAD
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora continua de la Subdirección

En el siguiente punto se presenta el análisis de recursos intangibles.

b) Recursos intangibles

Activos Humanos: Se refiere a la experiencia, aprendizaje acumulado, conocimientos, educación, capital intelectual de los trabajadores, técnicos y grupos de trabajo (Thompson et al., 2012).

Los funcionarios del SERVIU son una fuente importante de conocimientos y experiencia, en atención al vínculo que han generado con la institución. Conocen las necesidades de las personas y familias que atienden, además de conocer la orgánica institucional y sus procesos internos. En consecuencia, la organización cuenta con conocimientos técnicos que facilitan el desarrollo de competencias y permite optimizar los resultados:

N°	FORTALEZA
F4	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización

Sin perjuicio de lo analizado anteriormente, es importante señalar que ha existido en los últimos años una precarización del empleo público, que puede poner en riesgo la continuidad de ciertos cargos claves en las instituciones públicas. De acuerdo con cifras de la Dirección Nacional del Servicio Civil, ha existido un aumento paulatino de los empleos a contrata y a honorarios, en desmedro de los empleos de plantas.

Si bien los activos intangibles asociados al capital humano se distinguen como una fortaleza de la institución, la pérdida del vínculo y estabilidad laboral de un número importante de funcionarios en la Subdirección se visualiza como una debilidad que la institución debe abordar.

N°	DEBILIDAD
D3	Aumento de las contrataciones a honorarios sin el correspondiente traspaso a un cargo titular

Imagen institucional: se refiere a la reputación que posee la organización con sus distintos grupos de interés, asociados a la calidad de bienes y servicios que produce y a la forma que los provee (Thompson et al., 2012).

Como se ha señalado en el análisis PESTEL, existe un contexto en el que la organización se inserta donde hay una ciudadanía más consciente y demandante y que, en consecuencia, es más crítica respecto a la gestión de sus gobernantes.

En lo que respecta a la gestión del SERVIU RM, la institución posee un 20% de satisfacción neta, que mide la diferencia entre satisfacción e insatisfacción de las personas en relación a su última experiencia o interacción con la institución (Secretaría de Modernización, 2020). Han existido otras situaciones que han afectado históricamente la imagen del SERVIU ante la ciudadanía. En específico, la calidad de las soluciones habitacionales que provee, como es el caso de las viviendas sociales. Asimismo, han ocurrido escándalos de corrupción el denominado caso “Kodama”.

Estas situaciones afectan especialmente a la Subdirección, dado que corresponde a la entidad que tiene vinculación directa con los beneficiarios y, por ende, es la cara visible ante la ciudadanía.

N°	DEBILIDAD
D4	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía

Cultura y sistemas de incentivos: Se refiere a las normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa. Apego del personal a los ideales de la compañía y sistemas de compensaciones para motivar al personal (Thompson et al., 2012).

En el SERVIU RM rige el principio de legalidad o juridicidad, que significa que los funcionarios públicos solo deben actuar conforme al marco normativo, siendo

este el único parámetro de la acción administrativa (Contraloría G.R., 2012). Si bien este tipo de ordenamiento otorga ventajas en términos de orden, manejo de recursos y supervisión permanente, genera evidentes desventajas relacionadas con lentitud de tramitaciones, debido al alto volumen de actos administrativos que permiten respaldar una decisión. La lógica de trabajo en silos muchas veces predomina en organizaciones verticales, por lo que se dificultan los procesos de innovación y de simplificación de trámites.

N°	DEBILIDAD
D5	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas

Recursos organizacionales: Para este apartado se analizan las relaciones, alianzas o sociedades que permitan mejorar la calidad y desempeño de los procesos y servicios que se proveen a la ciudadanía (Thompson et al., 2012).

Como se señaló en el análisis de grupos de interés, el SERVIU es una institución que ha establecido distintas vinculaciones con organismos públicos colaboradores para la ejecución de sus distintos programas.

A nivel de intersectorialidad, se destacan alianzas con otros organismos públicos para el desarrollo de proyectos que promueven la inversión y además resuelve problemas de índole habitacional. Es importante señalar que las alianzas y convenios que favorecen el trabajo intersectorial son una fortaleza para la Subdirección, entendiendo que las organizaciones del Estado deben trabajar en conjunto para resolver las problemáticas habitacionales que benefician a los sectores más desposeídos.

N°	FORTALEZA
F5	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección

En el próximo apartado se realiza un análisis de las capacidades de la organización, a través del modelo de la cadena de valor.

2.7.4. Análisis de Capacidades

Las capacidades de una organización son entidades que se forman a partir del uso de recursos y es la habilidad que se genera al desempeñar alguna actividad de manera más eficiente (Thompson et al., 2012). El análisis de capacidades se realiza a través de la cadena de valor (Porter, 2005), herramienta que identifica las actividades primarias que crean valor para el cliente (o beneficiario) y las actividades de soporte relacionadas, para incrementar aquellas que crean valor o para reducir costos (Anthony y Govindarajan, 2003). La idea es identificar aquellas actividades que son más eficientes que otras para establecer fortalezas y debilidades.

A continuación, se presenta un resumen del análisis de capacidades aplicado a la Subdirección. El análisis detallado se presenta en el Anexo N° 4.

En la Figura 15 (en Anexo N° 4) se presenta el esquema con la cadena de valor de la Subdirección de Operaciones Habitacionales:

1. Actividades primarias: En el caso de las actividades primarias, se identifican aquellas que se relacionan directamente con la ejecución de la misión, es decir, el desarrollo y ejecución de proyectos habitacionales para la población. Las actividades se presentan en una secuencia lógica, desde el ingreso de una necesidad, el procesamiento, hasta la entrega de un servicio para la ciudadanía. A continuación, se presenta la composición de las actividades primarias.

a. Entrada – Necesidades habitacionales de las familias: El proceso inicia cuando ingresa el requerimiento del cliente, que se traduce en una necesidad de entregar un subsidio a una familia vulnerable y que cumplen con los requisitos de entrada. La calidad de la información es fundamental en este punto. En datos de la última encuesta de satisfacción realizada por la Secretaría de

Modernización del Ministerio de Hacienda, existe un índice de satisfacción neta de 48% en claridad de información y un 50% en utilidad de la información recibida (Secretaría de Modernización, 2020). La baja evaluación es una debilidad de la institución:

N°	DEBILIDAD
D6	Información entregada en los canales de contacto es de baja calidad y puede afectar el acceso a beneficios

b. Determinación de la demanda: La Subdirección debe definir la demanda potencial de personas que puede y debe beneficiar, en base a cálculos de necesidades de familias y de acuerdo con el presupuesto disponible. Otro factor a considerar en esta determinación, es el déficit habitacional calculado en la encuesta CASEN que establece la cantidad aproximada de familias que se encuentran en situación de precariedad habitacional (Ministerio de Desarrollo Social, 2021). La Región Metropolitana presenta un déficit habitacional de 270.641 viviendas, lo que representa un 54% del total nacional. La estimación de la demanda se ha transformado en una preocupación para la Subdirección considerando esta realidad cambiante y las necesidades crecientes de las personas, por lo que se deben mejorar y perfeccionar las herramientas que faciliten un cálculo apegado a la realidad.

N°	DEBILIDAD
D7	Determinación de la demanda poco precisa y sin relación con las necesidades crecientes de las personas

c. Planificación y Programación de Proyectos: en esta etapa, el SERVIU realiza una estimación de los plazos, condiciones y recursos necesarios para ejecutar las obras de carácter habitacional y la planificación de los distintos llamados a postulación de subsidios habitacionales. Esta actividad es de alta

incertidumbre en cuanto al cumplimiento de plazos, en atención a las distintas variables del entorno que inciden en el retraso de obras. En ese sentido, la Subdirección debe generar e integrar herramientas que mejoren y perfeccionen la planificación y programación de proyectos, dado que tiene incidencia en los recursos financieros ejecutados y en el producto final que se entrega a las familias beneficiadas.

N°	DEBILIDAD
D8	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos

d. Gestión de la Postulación: en esta actividad, la necesidad de una familia que desea adquirir una propiedad se transforma en una solicitud formal realizada a la institución. La Subdirección realiza distintos llamados a postulación durante el año, dependiendo del Programa Habitacional al que puede postular la persona. Las condiciones generales son definidas por el MINVU, a través de resoluciones que formalizan el llamado a postulación (Decreto Supremo N° 1, 2011), sin embargo, la Subdirección es responsable de definir las condiciones específicas para la ejecución del llamado en cada territorio. La Subdirección ha realizado distintas acciones para potenciar el uso de canales digitales, de integración de plataformas y que han permitido simplificar los trámites de la ciudadanía y facilitar el acceso a bienes y servicios. Todas estas acciones desarrolladas para aumentar el uso de plataformas digitales y simplificar los trámites, son una fortaleza que debe continuar siendo potenciada por la Subdirección para facilitar el acceso de los ciudadanos a la institución.

N°	FORTALEZA
F6	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía

e. Gestión de la Selección: luego de haber postulado, la Subdirección realiza las acciones vinculadas a revisar el cumplimiento de requisitos de los postulantes y, en el caso de las postulaciones hábiles, se procede a priorizar a los postulantes en base a los distintos requisitos de selección definidos para cada programa (Decreto Supremo N° 1, 2011). Si bien todos los proyectos presentados deben cumplir con un estándar mínimo y cuadros normativos técnicos señalados en los Decretos, no existe una evaluación respecto de la calidad de las iniciativas y cómo pudiesen aportar a construir viviendas que mejoren la calidad de las construcciones. En la actualidad, el proceso de selección considera la revisión de requisitos técnicos del proyecto solo como un requisito de admisibilidad, lo que puede repercutir en la calidad del resultado final.

N°	DEBILIDAD
D9	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica

f. Ejecución de obras: en esta actividad se realiza la ejecución del proyecto habitacional, por lo que solo aplica a las modalidades colectivas o a un proyecto de construcción en sitio propio. Dado que en esta etapa el rol de la Subdirección se circunscribe en temas administrativos (la responsabilidad de ejecución es principalmente de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento), no se distinguen fortalezas u oportunidades relevantes a destacar.

g. Pago de subsidios: la actividad final que realiza la Subdirección una vez cumplidos los requisitos administrativos que transforman al beneficiario en propietario de una vivienda, es el pago del subsidio al vendedor o a la empresa contratista. Este proceso se hace exclusivamente de manera presencial y no se encuentra digitalizado, dado que se deben presentar las escrituras y certificados de inscripción del CBB, documentos que tienen validez solo en

formato papel (Decreto Supremo N° 1, 2011). Esto tiene efectos en el plazo de pago, ya que no está definida una cantidad de días que disponga la Subdirección para proceder a pagar el subsidio al propietario o la empresa constructora. Considerando el bajo nivel de digitalización de esta actividad, se identifica una debilidad importante que debe ser abordada en el tiempo por la Subdirección.

N°	DEBILIDAD
D10	El proceso de pago de subsidio es manual, lo que genera retrasos en las transferencias efectuadas a vendedores o empresas constructoras.

h. Salida: Vivienda Adquirida por la familia: el resultado final del proceso es una familia que se transforma en propietaria de una vivienda, sea a través de la modalidad individual o colectiva. En este punto del proceso finaliza la intervención de la Subdirección.

2. Actividades Secundarias: Las actividades secundarias son aquellas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias (Thompson et al., 2012). La Subdirección tiene distintas áreas de apoyo a su misión, destacándose las más relevantes para efectos de esta investigación:

a. **Gestión de personas:** Los funcionarios de la Subdirección cumplen una labor fundamental en la ejecución de los distintos procesos identificados. La Gestión de personas busca optimizar la parte humana de la institución para hacerlo funcional a la misión, resguardando que exista una correcta administración de recursos y aprendizaje continuo por parte del personal. En particular, la capacitación y la evaluación son actividades que requieren ser fortalecidas para entregar información relevante acerca del desempeño de los funcionarios, de manera de fortalecer la calidad de los procesos de construcción. Es indispensable que estas actividades puedan reforzarse en el

tiempo para que agreguen valor a las actividades primarias y apoyen el cumplimiento de la estrategia.

N°	DEBILIDAD
D11	Actividades de capacitación no abordan brechas de competencias asociadas a nuevas tendencias en el ámbito de la construcción

b. Tecnologías de Información y Comunicación: En virtud del énfasis modernizador que promueve el MINVU, es importante que las tecnologías se adapten a las necesidades del servicio, tanto para uso de las personas como para manejar eficientemente la información y de esta forma mejorar la calidad del servicio que se entrega a la ciudadanía. Existen ciertos proyectos puntuales donde el SERVIU realiza actividades de desarrollo herramientas tecnológicas, como la integración de sistemas para facilitar los procesos de postulación, sin embargo, el Plan de Tecnologías se encuentra centralizado en la Subsecretaría. Por otra parte, existen lineamientos para disminuir el gasto corriente en los servicios y fomentar la austeridad en el Estado, lo que involucra a la inversión en TIC, lo que requiere ser atendido por la Subdirección:

N°	DEBILIDAD
D12	Acotada gestión de tecnología debido a una disminución del gasto, lo que afecta los servicios que se entregan a los beneficiarios

c. Gestión presupuestaria: Una correcta gestión presupuestaria permite optimizar la solicitud de recursos y su ejecución durante el año. En relación con las acciones que realiza la Subdirección para ejecutar dicho presupuesto, está la gestión propia de proyectos e iniciativas habitacionales. Esta ejecución ha sido, en términos generales, estable en los últimos años. En la Tabla 35 (en Anexo N° 4) se presenta un resumen de la ejecución del subtítulo 33

(presupuesto que gestiona directamente la Subdirección) de los últimos 3 años (en miles de pesos).

En relación con el presupuesto vigente, la ejecución promedio es de 99,8%, lo que permite concluir que la capacidad de ejecución de la Subdirección es un aspecto positivo de su gestión y que debe ser mantenido en el tiempo.

N°	FORTALEZA
F7	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales

d. Control interno: El control interno se define como un proceso llevado a cabo por la alta dirección y el personal, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en el logro de objetivos (COSO, 2013). El fortalecimiento del entorno de control es fundamental para mejorar la eficacia y eficiencia de una institución pública. En ese sentido, la Subdirección realiza distintas acciones para fortalecer las actividades de control, a través de políticas y procedimientos que ayudan a mitigar situaciones de riesgos. Si bien estos controles inciden, en ocasiones, en retrasos que impactan en los usuarios de la Subdirección, es posible identificar un entorno de control adecuado y que ayuda a mitigar riesgos.

N°	FORTALEZA
F8	Entorno y actividades de control son adecuadas y ayudan a mitigar posibles riesgos de los objetivos de la Subdirección

Finalizado el análisis de capacidades a través de la Cadena de Valor, corresponde realizar la matriz FODA con el resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidos de los análisis externos e internos.

2.7.5. Matriz FODA

A continuación, se integran y seleccionan las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas de los análisis desarrollados en el punto anterior. Se utiliza el análisis FODA o DAFO, que es una herramienta que permite ponderar los aspectos internos de la empresa, y las oportunidades comerciales y amenazas externas que se obtienen a partir del análisis externo (Thompson et al., 2012).

En virtud de los análisis externo e interno desarrollados, se identificaron 38 fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las que se visualizan en el Anexo N° 5 del presente documento.

Se realizó una priorización de la matriz FODA, a través de los siguientes criterios:

Primer criterio: agrupación

Se realizó una revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de determinar si algunas pueden fusionarse en atención a que apuntan a temas similares.

En la Tabla 13 se expone un resumen del análisis de agrupación efectuado:

Tabla 13: Criterios para fusionar FODA

FORTALEZAS	Se mantienen las 8 fortalezas originales
DEBILIDADES	D1 se fusiona con D10 y D12: Las tres apuntan al tema de tecnologías que debe ser fortalecido para perfeccionar los procesos internos de la institución.
OPORTUNIDADES	O4 se fusiona con O8: Ambas apuntan a fortalecer los procesos participativos y atender demandas ciudadanas. O5 se fusiona con O6: Ambas apuntan a integrar nuevas tecnologías en la industria.

AMENAZAS	A3 se fusiona con A4: El alza de precios y tasas de interés inciden en un mismo problema, que es el alto nivel de endeudamiento de las familias y la incapacidad de aplicar a subsidios.
-----------------	--

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14 se presenta la nueva redacción de las debilidades, oportunidades y amenazas que fueron fusionadas (obtiene número de la primera):

Tabla 14: Nueva redacción FODA

D1	Falta de optimización de tecnologías que faciliten la integración de sistemas y la automatización de procesos
O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y participación para mejorar la calidad de las políticas públicas
O5	Transformación de la industria y de los modelos de construcción debido a acelerados cambios tecnológicos
A3	Alzas de tasas de interés y de los precios de viviendas y terrenos

Fuente: Elaboración propia

A partir del criterio de agrupación, el resultado obtenido es 8 fortalezas, 7 oportunidades, 10 debilidades y 9 amenazas (34 en total).

Segundo criterio: categorización según relevancia:

Para categorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realizó una consulta a 3 funcionarios, quienes evaluaron el grado de relevancia en una escala de 1 a 5 basada en una encuesta Likert (Hernández et al., 2006). La finalidad es establecer su importancia para definir un ranking de prioridad y mantener solo aquellas que sean más relevantes. La escala utilizada es la siguiente:

- 1: Relevancia baja

- 2: Relevancia relativa
- 3: Relevancia media
- 4: Relevancia alta
- 5: Relevancia prioritaria

Los 3 funcionarios seleccionados conocen y tienen vinculación con las materias habitacionales. Se desempeñan específicamente en la Subsecretaría y tienen vinculación directa y continua con la Subdirección. Se entregó una encuesta en formato papel que contiene la matriz FODA resultante, con la finalidad que evaluaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según la escala expuesta anteriormente. La encuesta aplicada se presenta en el Anexo N° 7 del presente documento, mientras que el Anexo N° 8 contiene los resultados de la aplicación.

De acuerdo con la evaluación aplicada, se estableció un promedio simple de los 3 puntajes. En la Tabla 15 se presenta el puntaje promedio obtenido por cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

Tabla 15: Puntajes del FODA

FORTALEZAS	PJE	OPORTUNIDADES	PJE	DEBILIDADES	PJE	AMENAZAS	PJE
F1	1,33	O1	4,67	D1	4,67	A1	4,00
F2	4,33	O2	4,33	D2	4,67	A2	4,67
F3	5,00	O3	3,33	D3	1,67	A3	4,00
F4	3,67	O4	5,00	D4	3,00	A4	4,33
F5	3,67	O5	2,67	D5	4,00	A5	3,00
F6	4,33	O6	4,00	D6	2,33	A6	1,67
F7	3,00	O7	2,33	D7	4,33	A7	3,67
F8	2,33			D8	4,67	A8	2,67
				D9	3,67	A9	3,33
				D10	1,67		

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de focalizar el análisis estratégico, se descartaron aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tengan puntaje promedio de 1 a 2,5 y se mantuvieron aquellas con puntaje promedio de 2,6 a 5.

Realizado este cálculo, el resultado es 6 fortalezas, 6 oportunidades, 7 debilidades y 8 amenazas (27 en total). En el Anexo N° 6 se presenta la matriz que contiene el resultado de este proceso de priorización.

En base a esta matriz priorizada se procede a realizar el FODA cuantitativo.

Realización del FODA cuantitativo:

Se utilizó la herramienta denominada “FODA cuantitativo” cuya finalidad es valorizar cada elemento de la matriz y establecer el grado de vinculación de los siguientes cuadrantes (Cancino, 2012):

- Fortalezas v/s Oportunidades: se identifican las fortalezas que permiten aprovechar oportunidades.
- Debilidades v/s Oportunidades: se identifican las debilidades que no permiten aprovechar una oportunidad.
- Fortalezas v/s Amenazas: se identifican fortalezas que permiten enfrentar la amenaza.
- Debilidades v/s Amenazas: se identifican las debilidades que permiten que se active una amenaza.

Para consolidar la matriz FODA en base a la metodología cuantitativa, se realizó una evaluación, en conjunto con el equipo técnico encuestado anteriormente, sobre el grado de vinculación de los elementos del FODA según cuadrante. Se aplicó una escala Likert que valoriza de 1 a 7 cada componente, según el siguiente detalle:

- 1: No tiene ninguna relación
- 2: Tiene relación difusa
- 3: Tiene relación mínima
- 4: Tiene relación relativa
- 5: Tiene relación media
- 6: Tiene relación considerable

- 7: Tiene relación directa

En la Tabla 16 se muestra el cuadro resumen del FODA cuantitativo por cada cuadrante de análisis, destacándose en rojo aquellas que tienen promedio más alto. El detalle de este análisis se encuentra contenido en el Anexo N° 9:

Tabla 16: Resumen FODA cuantitativo

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Promedio
FORTALEZAS	F1	3,0	4,0	1,0	2,0	4,0	7,0	3,5	1,0	2,0	7,0	4,0	7,0	6,0	3,0	5,0	4,4
	F2	3,0	7,0	6,0	6,0	3,0	6,0	5,2	5,0	5,0	6,0	7,0	5,0	5,0	2,0	4,0	4,9
	F3	2,0	2,0	4,0	5,0	6,0	5,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	2,0	3,0	5,0	2,0	3,3
	F4	6,0	6,0	6,0	2,0	2,0	4,0	4,3	5,0	2,0	2,0	6,0	5,0	6,0	3,0	1,0	3,8
	F5	3,0	3,0	6,0	5,0	5,0	5,0	4,5	2,0	1,0	2,0	3,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,4
	F6	3,0	7,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,3	5,0	1,0	5,0	5,0	6,0	2,0	3,0	3,0	3,8
	Promedio	3,3	4,8	4,3	3,7	3,8	4,8		3,7	2,5	4,0	4,8	5,0	4,0	3,0	2,8	
DEBILIDADES	D1	1,0	4,0	2,0	5,0	7,0	4,0	3,8	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0
	D2	3,0	5,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,5	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,1
	D3	5,0	2,0	5,0	7,0	2,0	2,0	3,8	6,0	3,0	4,0	4,0	6,0	2,0	2,0	6,0	4,1
	D4	6,0	6,0	4,0	7,0	6,0	4,0	5,5	7,0	6,0	3,0	2,0	6,0	4,0	7,0	3,0	4,8
	D5	2,0	2,0	6,0	6,0	1,0	2,0	3,2	5,0	1,0	7,0	6,0	7,0	4,0	3,0	2,0	4,4
	D6	2,0	3,0	1,0	3,0	5,0	2,0	2,7	6,0	2,0	5,0	4,0	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0
	D7	2,0	2,0	1,0	6,0	1,0	7,0	3,2	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	6,0	6,0	7,0	4,0
	Promedio	3,0	3,4	2,9	5,1	3,4	3,3		4,0	2,7	3,7	3,4	4,6	3,1	3,6	3,9	

Fuente: Elaboración propia

Definidas las vinculaciones de los elementos y cuadrantes del FODA, se procede a analizar los resultados y proponer las estrategias de la Subdirección.

2.8. Descripción de la estrategia

Se procede a identificar las estrategias que van a permitir a la Subdirección de OO.HH. cumplir con su visión y misión. La formulación de objetivos y estrategias es un proceso formal que permite a la organización diferenciarse de sus competidores y facilitan el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Niven, 2003). La formulación de estrategias se desarrolla siguiendo cada cuadrante de la matriz FODA.

Fortalezas v/s Oportunidades:

Se destacan las fortalezas relacionadas con la estabilidad del presupuesto institucional (F2) y el creciente uso de canales digitales para acceder a la oferta de servicios (F5). La fortaleza F2 tiene el promedio más alto del cuadrante. Estas fortalezas permiten potenciar de manera adecuada las oportunidades, en particular, aquellas relacionadas con el aumento del presupuesto en el mediano plazo (O2) y el desarrollo de proyectos sustentables (O6).

Estrategias propuestas:

Promover el uso de herramientas tecnológicas integradas para mejorar las intervenciones en el territorio y entregar mejores servicios digitales a la ciudadanía:

Dado que el desarrollo de proyectos tecnológicos en la Subdirección es de naturaleza limitada, la estrategia debe comenzar con fortalecer el vínculo con la Subsecretaría para priorizar iniciativas que apunten a promover una cultura de transformación digital. Parte de la estrategia contempla generar alianzas con otras entidades públicas como la Secretaría de Modernización, el Laboratorio de Gobierno y Gobierno Digital, para disponer de herramientas que faciliten la introducción de tecnologías de información y comunicación en la institución.

Aumentar el desarrollo de proyectos habitacionales sustentables que fomenten el ahorro energético y mejoren la calidad de las viviendas:

la Subdirección debe promover el desarrollo de proyectos innovadores y de calidad, donde la sustentabilidad sea un pilar fundamental del diseño. El ahorro energético y las nuevas tendencias en el ámbito de la construcción deben ser aprovechados en beneficio de la ciudadanía y de la calidad de los proyectos. Para lo anterior, puede aprovechar su estabilidad y aumento presupuestario como recursos para sustentar esta estrategia.

Debilidades v/s Oportunidades:

La estructura vertical y altamente centralizada (D5) es el elemento de la matriz que tiene mayor promedio, siendo una debilidad que no nos permite aprovechar las oportunidades del entorno y se presenta como una situación crítica para la Subdirección que debe ser atendida. Asimismo, se destaca la debilidad vinculada a la imagen institución, lo que puede ser atendido con mayores niveles de transparencia y eficiencia. La oportunidad más afectada por debilidades es aquella que establece un contexto de mayor conciencia ciudadana en términos de exigir mejores políticas públicas (O4), lo que evidentemente se ve afectado por las debilidades detectadas.

Estrategias propuestas:

Promover una cultura de mayor colaboración y orientada a la mejora continua: La Subdirección debe avanzar en estructuras más flexibles, que mejore la sinergia, la interrelación de sus actividades y recursos para maximizar el valor organizacional.

Generar instancias participativas en el diseño de proyectos, para incorporar las necesidades de las personas desde el origen de la intervención: Para satisfacer a un contexto que demanda necesidades crecientes, es necesario integrar a las personas desde el inicio de las intervenciones, recogiendo sus inquietudes y hacerlos partícipes del proceso de mejora de su calidad de vida.

Mejorar la eficiencia de la Subdirección a través del buen uso de recursos fiscales, y generando mecanismos para fortalecer la transparencia: Promover un modelo de buen uso de recursos, tiene efectos positivos en la imagen institucional y en la gobernanza de la organización pública. Una institución transparente maximiza el valor agregado y ofrece un mejor servicio a la ciudadanía, lo que es fundamental para responder a las nuevas demandas

Fortalezas v/s Amenazas:

La estabilidad del presupuesto en el tiempo (F2) emerge nuevamente como una fortaleza relevante para enfrentar las amenazas del entorno. Asimismo, la disponibilidad de terrenos (F1) también se señala como una fortaleza importante de la institución, que le permitiría desarrollar proyectos relevantes en la región. El aumento de la población potencialmente beneficiaria (A5) es la amenaza que está más relacionada con fortalezas, por lo que se debe considerar como una potencial situación de riesgo. Asimismo, un eventual aumento en las necesidades habitacionales y el aumento de los valores de las propiedades son un aspecto de especial preocupación para la Subdirección.

Estrategias propuestas:

Desarrollar proyectos habitacionales en terrenos disponibles que fomenten la integración social y atiendan las necesidades crecientes de las personas:

La disponibilidad de terrenos aptos es una fortaleza crítica para el desarrollo de proyectos habitacionales, en un contexto donde existe escases de suelo en la Región Metropolitana. En efecto, el SERVIU puede disponer de dichos terrenos para los proyectos estratégicos que ayuden a disminuir el déficit habitacional, lo que impacta en una disminución de los tiempos de búsqueda de terrenos por parte de los beneficiarios y se traduce en una vivienda obtenida en menor plazo. Asimismo, impacta en una disminución de los costos de construcción y en el precio final de la vivienda, lo que también está vinculado a la amenaza número 3. Estos proyectos son destinados a los sectores más vulnerables (como población migrante), considerando que su capacidad de financiamiento es más reducida. La estabilidad del presupuesto es un refuerzo para esta estrategia y que apuntan a reducir los precios y disminuir el nivel de endeudamiento de las familias.

Debilidades v/s Amenazas:

Nuevamente disponer de una estructura organizacional vertical y centralizada (D4) es una debilidad con alta vinculación en el cuadrante y que permite que se

activen amenazas. Por otra parte, la falta de precisión en la determinación de la demanda (D5) es una debilidad que afecta el desarrollo de los procesos y que impacta en la calidad de servicios que se entregan a la ciudadanía. Una estimación poco precisa de la demanda incide en la focalización de los beneficios, por esta razón, se vincula fuertemente con varias amenazas.

Estrategias propuestas:

Potenciar el uso de herramientas de georreferenciación para mejorar la planificación institucional: El creciente uso del *big data* y distintas herramientas tecnológicas permiten determinar las necesidades habitacionales en el territorio, estableciendo la ubicación y características de la población. Esta estrategia permite abordar las debilidades institucionales relacionadas con la determinación de la demanda y la focalización, lo que incide en una mejor planificación y un mejor servicio para la ciudadanía.

Fortalecer las alianzas con organizaciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos y que permitan desconcentrar la gestión: Se deben perfeccionar y ampliar las relaciones con municipios y otros organismos territoriales, con la finalidad de extender las intervenciones del servicio a distintos lugares de la región y a distintos tipos de beneficiarios. La Subdirección puede traspasar la función ejecutora a distintas municipalidades, para que las intervenciones se desconcentren y permita una conexión más ágil con los territorios.

Estrategia genérica:

A partir de la formulación de estrategias, se propone una estrategia genérica para la Subdirección de OO.HH. del SERVIU RM. La estrategia seleccionada es de **diferenciación amplia** que de acuerdo con Thompson et al (2012) pretende diferenciar el producto de la empresa con el de los rivales, con atributos que atraigan a un espectro amplio de compradores.

Para efectos de la Subdirección, esta estrategia se fundamenta en la necesidad de satisfacer a un número amplio de beneficiarios y que poseen necesidades diversas. La Subdirección no compite en una industria, por lo que es responsable de proveer un beneficio que maximiza el bienestar social. Como fue establecido en el análisis estratégico, las carencias habitacionales crecientes, los altos precios de las viviendas y la necesidad de avanzar en proyectos sustentables (entre otros aspectos críticos), conllevan a desarrollar una estrategia innovadora que establezca un punto de inflexión, en atención a un contexto de crecientes demandas y continuos cambios.

La estrategia apunta a reconocer a la Subdirección como una organización que se adapta a los tiempos modernos y logra satisfacer las demandas de la ciudadanía. Esto se vincula con mejorar la calidad de las viviendas en cuanto a su diseño estructural, espacio habitable e introduciendo aspectos innovadores relacionados con sustentabilidad y el ahorro energético. Por otra parte, la vivienda es una unidad básica que debe estar integrada a centros urbanos, bienes públicos, locomoción, áreas verdes y otros aspectos fundamentales para el desarrollo de la vida en sociedad. La vivienda es el patrimonio fundamental de la familia, por lo que debe ser concebido como un derecho esencial que el Estado, a través de la gestión de la Subdirección, debe garantizar. La diferenciación contempla también mejorar la imagen que tiene la ciudadanía respecto de la calidad de su gestión, por lo que se debe avanzar en un modelo que asegure servicios y tramitaciones ágiles y eficientes, donde se visualice un buen uso de los recursos fiscales. Esta estrategia permite establecer una distinción respecto de la gestión antigua de la Subdirección, fortaleciendo la gobernanza y la credibilidad que tiene la ciudadanía sobre sus actuaciones.

Establecidas las estrategias, en el siguiente punto se realiza la Propuesta de Valor para la Subdirección.

2.9. Propuesta de Valor

En el presente apartado, se desarrolla la Curva de Valor, la selección de atributos claves y la Declaración de la Propuesta de Valor.

Una organización tiende a realizar acciones para crear valor de forma sostenida para sus grupos de interés. Para crear valor, se deben gestionar adecuada y equilibradamente tanto los activos tangibles como los intangibles (Kaplan y Norton, 2004). Una institución pública agrega valor si logra satisfacer adecuadamente las necesidades de la población que es atendida por la organización y que, para el caso de la Subdirección, se vincula con una necesidad habitacional.

• Análisis de la Curva de Valor

La curva de valor es una herramienta que nos permite representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado, centrándose en la percepción del valor desde el punto de vista del cliente (Chan Kim y Mauborgne, 2005).

Dado que una institución pública no está sometida a un ambiente competitivo, se elaboró una curva de valor que compara el desempeño actual de los atributos y una situación proyectada una vez implementada la estrategia.

En primer lugar, se identifican y describen los atributos que valoran los beneficiarios en materia habitacional. Estos atributos fueron identificados en conjunto con funcionarios que tienen vinculación con la Subdirección y pertenecen a la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, en base a los aspectos que se estiman son los que más valora la ciudadanía de los servicios que entregan. Los atributos mencionados son los siguientes:

- **Calidad de atención:** La calidad de atención es un atributo fundamental para el respeto de la dignidad de las personas, en tanto son sujetos de derechos y debe existir un trato cordial, igualitario y libre de discriminación arbitraria. Es un tema que repercute en la imagen institucional. La Subdirección es el punto

de contacto que tiene el SERVIU con miles de beneficiarios a través de sus distintas oficinas presenciales y virtuales, por lo que debe destacar por brindar una atención adecuada, oportuna y que se adapte a las necesidades de las personas. Esto incluye entregar una asesoría adecuada a las familias para que accedan al beneficio más pertinente, de acuerdo con su realidad socioeconómica.

- Rapidez en la entrega de beneficios: Las personas demandan beneficios que se entreguen con mayor celeridad, lo que afecta toda la cadena de provisión de bienes y servicios. Esto se traduce en familias que han postulado en reiteradas oportunidades y que no han tenido respuesta a su demanda. Por otra parte, considerando un contexto de alzas de precios de viviendas y aumento del endeudamiento, el tiempo de aplicación de un subsidio puede demorar hasta 3 años. Lo mismo ocurre con los proyectos de ejecución de viviendas, que se han visto perjudicados por un contexto de emergencia sanitaria que paralizó un número importante de obras. La rapidez es un atributo crítico para las personas.
- Variedad de beneficios: Se refiere a la oferta de programas que dispone la Subdirección para sus clientes, usuarios y beneficiarios. Los programas habitacionales se focalizan según nivel socioeconómico de las personas, o bien, de acuerdo con la necesidad habitacional específica que se debe atender. La variedad es un atributo relevante dado que permite abarcar a los distintos tipos de usuarios y focalizar los recursos, de manera de entregar los subsidios a las personas que lo requieran.
- Calidad estructural de la vivienda: El desarrollo de una vivienda digna conlleva a definir estándares normativos para cumplir con requerimientos de calidad que apunten a mejorar las condiciones de habitabilidad de las viviendas. A raíz de múltiples situaciones relacionadas con fallas estructurales de las viviendas, la adquisición de una propiedad con subsidios del Estado se ha transformado en sinónimo de mala calidad, por lo que la ciudadanía demanda de la

Subdirección mejores gestiones para asegurar viviendas aptas para la vida y que permitan mejorar los niveles de segregación. Para efectos de la gestión directa que realiza la Subdirección, este atributo se traduce en estándares de diseño que aseguren calidad de la vivienda.

- Tamaño de la vivienda: Un espacio habitable adecuado es fundamental para el desarrollo de la vida familiar. Evitar el hacinamiento es parte de los objetivos de preocupación de la Subdirección, en particular en un contexto de alta concentración de habitantes en centros urbanos. Las viviendas sociales no solo cargan con el estigma de segregación y mala calidad, sino también con un tamaño reducido que afecta los distintos requerimientos de la familia. En un contexto de escasos de suelo y de aumento de la estrategia de densificación, es un atributo complejo de abordar, pero valorado por las personas al momento de solicitar beneficios del Estado.
- Sustentabilidad: En el análisis estratégico, se definió la sustentabilidad como un tema contingente y crítico en un contexto que requiere disminuir la emisión de huella de carbono en el ámbito de la construcción y, además, considerando la oportunidad para el aprovechamiento de materiales, el ahorro energético y la disminución de los costos de construcción. Así también, los usuarios valoran los proyectos habitacionales que proponen nuevos estándares en materia de sustentabilidad, ya que permiten el ahorro energético y ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas. Ejemplo de lo anterior, es el Programa de Mejoramiento de Viviendas y Barrios que incluye un capítulo (y recursos) para proponer proyectos que promueven el ahorro energético. La sustentabilidad es una fuente importante de innovación en el ámbito de la construcción.
- Integración social: Se debe avanzar en el desarrollo de proyectos que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan su desarrollo integral como sujetos que se insertan en una comunidad. En ese sentido, una vivienda integrada a centros urbanos, a áreas verdes, a locomoción y otros bienes públicos, es fundamental para fortalecer las oportunidades de desarrollo de las

familias. El contexto en que se desenvuelven la personas es fundamental para promover la movilidad social, por lo que resulta importante que la Subdirección promueva como atributo relevante la integración social en sus proyectos.

- Simplificación de trámites: Apunta a renovar la estructura de los distintos servicios y puntos de contacto, para hacerlos funcionales a las necesidades de las personas. Esto se vincula a uno de los pilares de la modernización del Estado que busca adaptar los procesos a un nuevo contexto, a nuevas tendencias, donde las tramitaciones involucren menor cantidad de documentos y los canales sean más expeditos. Simplificar trámites implica un cambio en la forma de hacer las cosas, introduciendo aspectos innovadores y que agreguen valor para los beneficiarios de la institución.
- Participación ciudadana: Los usuarios demandan mayor apertura de distintos canales de participación, entendiendo que las políticas públicas deben nutrirse de la opinión de las personas para mejorar su calidad y adaptarse a las necesidades del contexto. Los espacios de participación son valorados por las personas, como una instancia de hacerlos partícipes en el proceso de obtención de una solución habitacional y para mejorar la calidad integral de los servicios que reciben por parte de la Subdirección.
- Accesibilidad de los servicios: Como se definió anteriormente, la Subdirección es el punto de contacto del SERVIU con la población beneficiaria, por lo que realiza diversas actividades en terreno para ofrecer y difundir los distintos programas habitacionales que existen. Las actividades en terreno también incluyen acercar las oficinas institucionales a las distintas localidades, de manera de facilitar las postulaciones en los periodos de alta demanda. Representa una alternativa adecuada para usuarios que tienen acceso limitado a las tecnologías (por ejemplo, adultos mayores).
- Transparencia en la gestión: En un contexto donde la ciudadanía exige un actuar más eficiente y transparente, se deben fomentar acciones concretas que faciliten el acceso a la información y que las instituciones rindan cuentas

de sus actuaciones. Si bien la Ley de Transparencia establece las materias que la institución debe publicar periódicamente en su página, los ciudadanos exigen un mayor grado de responsabilidad en la ejecución de recursos públicos y un mejor *accountability*.

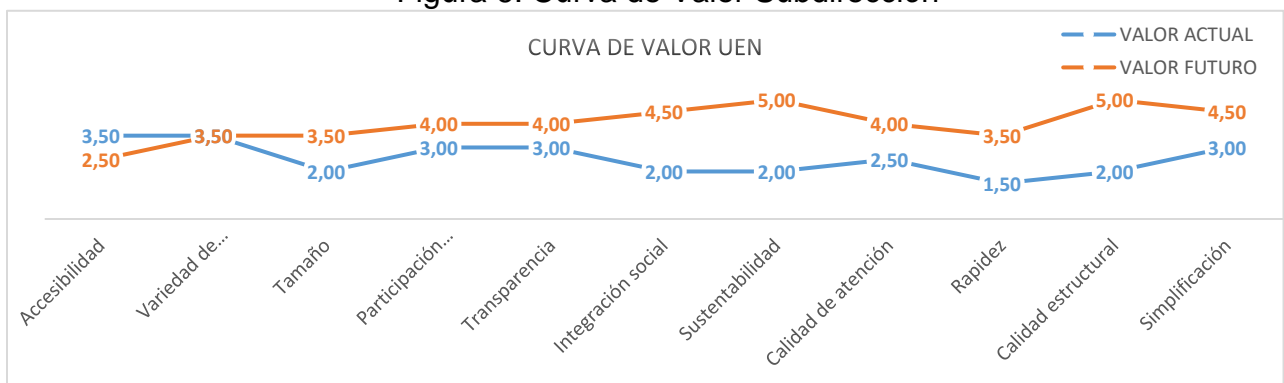
En base a los atributos identificados por los funcionarios, se procedió a confeccionar la Curva de Valor, que compara el desempeño actual de la Subdirección y cómo se proyecta en el futuro considerando las estrategias formuladas. Estos valores se definieron desde la experiencia técnica de los funcionarios, en una escala de 1 a 5, de acuerdo con el siguiente detalle:

- 1: Valoración Baja
- 2: Valoración Medio baja
- 3: Valoración Media
- 4: Valoración Medio alta
- 5: Valoración Alta

El detalle de la encuesta aplicada, así como sus resultados, se presentan en los Anexos 10 y 11, respectivamente, del presente documento.

En la se presenta gráficamente la curva de valor que contiene el desempeño actual y proyectado de cada atributo La figura muestra diferencias importantes de ambas valoraciones, en los atributos “sustentabilidad” y “calidad estructural”.

Figura 6: Curva de Valor Subdirección

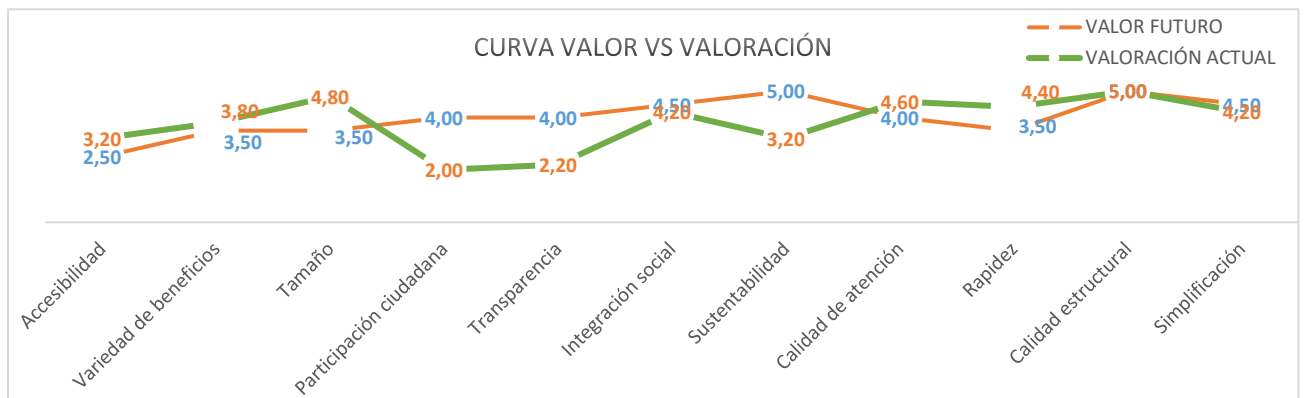


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, y con la finalidad de contrastar la puntuación técnica establecida por los funcionarios con una valoración propia de los beneficiarios, se realizó una encuesta a 5 personas que utilizaron servicios de la Subdirección en el último año. Se les solicitó que valoraran los atributos en la misma escala definida anteriormente. La encuesta aplicada y el resultado de tabulación se presentan en los anexos 12 y 13, respectivamente. A esta curva se le denominó “curva de valoración”.

En la se presenta la curva de valoración comparada con la curva de valor proyectada a valores futuros. El objetivo es visualizar semejanzas y diferencias entre las expectativas relacionadas a la implementación de la estrategia con la valoración que tiene la ciudadanía de los atributos.

Figura 7: Curva de Valor vs Valoración Subdirección



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, los atributos presentan una valoración similar a excepción de “Participación ciudadana” y “Transparencia”, donde la valoración de las personas es mucho más baja que la institucional. Otra diferencia considerable se da en el atributo “Tamaño de la vivienda”, valorada altamente por los beneficiarios. En el caso del atributo “Sustentabilidad”, la valoración de las personas es media, mientras que la institucional es de las más altas. Estas diferencias se justifican en posibles perspectivas de plazo. Para la institución podría ser relevante potenciar un modelo de gestión más participativo y

transparente, aspectos que se afianzan en el largo plazo, mientras que el tamaño de la vivienda es una necesidad que requiere ser satisfecha en el mismo momento que el beneficiario adquiere su propiedad con subsidio estatal. Por otra parte, desde el punto de vista técnico, el tamaño no es un atributo crítico en la actualidad, dado que se promueve un modelo de densificación en la ciudad y de aprovechamiento del suelo, de acuerdo con lo revisado en el análisis estratégico. Respecto del atributo de sustentabilidad, es posible que la ciudadanía aún no perciba un valor agregado en la construcción sustentable y los distintos beneficios que puede generar, por lo que es un aspecto que la propia institución debe promover a través de la implementación de la estrategia.

A continuación, se presentan los atributos seleccionados para la definición de la propuesta de valor de la Subdirección y su respectiva justificación.

- **Selección de atributos**

En virtud del análisis de la curva de valor y la curva de valoración, se procedió a seleccionar los atributos claves de la Subdirección y que se relacionan con la estrategia definida. La justificación de la elección de estos atributos se basa en la valoración establecida por los beneficiarios encuestados y por el equipo técnico. En ese sentido, existen atributos altamente valorados por las personas y que se vinculan con satisfacer necesidades habitacionales explícitas. Por otro lado, se considera la experiencia técnica de los funcionarios en atributos que apuntan a temas contingentes y que son fundamentales en el contexto de la política pública de vivienda.

Esta información ha sido contrastada también con el análisis estratégico, abordando los problemas de la Subdirección con el macroentorno, el entorno directo y aquellos que derivan de la propia institución. Los atributos permiten hacerse cargo de debilidades y amenazas detectada, además de complementar fortalezas y oportunidades.

En la Tabla 17 se presenta un resumen de la situación de cada atributo.

Tabla 17: Resumen de atributos

ATRIBUTO	ACCIÓN
Transparencia	No se selecciona como atributo
Accesibilidad	No se selecciona como atributo.
Calidad de atención	No se selecciona como atributo.
Rapidez	Se selecciona como atributo.
Sustentabilidad	Se selecciona como atributo.
Calidad estructural de la vivienda	Se selecciona como atributo.
Tamaño de la vivienda	No se selecciona como atributo.
Variedad de beneficios	No se selecciona como atributo.
Integración social	Se selecciona como atributo.
Participación ciudadana	No se selecciona como atributo.
Simplificación de trámites	No se selecciona como atributo.

Fuente: Elaboración propia

Justificación de los atributos seleccionados

Se exponen los atributos seleccionados y la respectiva justificación:

1. Rapidez en la entrega de beneficios: La rapidez en la entrega de beneficios es un atributo que se incluye en base a la valoración establecida por la ciudadanía, que demanda la entrega de servicios más eficientes y simples. Por otra parte, en atención a lo señalado en el análisis estratégico, la optimización de los procesos y la transformación digital son aspectos fundamentales para una organización que requiere adaptarse a un contexto demandante. Se pretende que la organización contribuya a optimizar sus procesos, realice tramitaciones más expeditas y simples, que benefician a las personas y la imagen institucional.

2. **Sustentabilidad:** La sustentabilidad ha emergido como una preocupación contingente, dado el contexto de cambio climático producto de las excesivas emisiones de carbono. Es una preocupación que se ha plasmado en diversos acuerdos internacionales y que han permeado al rubro de la construcción. La institución ha avanzado en normas que promueven modelos de construcción más sustentables, sin embargo, aún no son parte de un volumen importante de proyectos. La sustentabilidad no solo trae beneficios al ecosistema, sino también puede generar una disminución en los costos de construcción y en el ahorro energético, aspectos que inciden en un mejor uso de recursos tanto para la Subdirección como para las familias beneficiadas. También trae beneficios en la generación de nuevos estándares que mejoran la calidad de las futuras construcciones y de las viviendas que se encuentran en proceso de mejoramiento, por lo que se complementa con el atributo N° 1. Si bien es un aspecto que no posee alta valoración en comparación con otros atributos, es parte fundamental para el cumplimiento de la estrategia.
3. **Calidad estructural de la vivienda:** Considerando lo señalado en el análisis estratégico, la imagen institucional en relación con la calidad de las viviendas corresponde a un aspecto criticado por la ciudadanía. En ese sentido, se propone un atributo que potencie y mejore la calidad estructural, atendiendo a estándares de diseño que aseguren una vivienda con condiciones adecuadas y que eviten y resuelvan problemas como goteras, fisuras, daños por sismos y cualquier otro evento riesgoso. La calidad es una preocupación que debe estar presente en cualquier modalidad de subsidio, ya sea en proyectos de construcción, adquisición de viviendas construidas y arriendo de viviendas. Los subsidios se deben otorgar y aplicar a propiedades que cumplan con estándares mínimos de calidad estructural, independiente del tipo de subsidio al que accede el beneficiario. Este atributo es además uno de los que tiene mayor valoración por parte de los clientes/usuarios.

4. Integración social: La vivienda debe tener acceso a las ciudades y barrios, en un contexto donde se promueva la movilidad social. Como fue señalado en el análisis estratégico, es importante que las soluciones habitacionales contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas y reduzcan las desigualdades sociales. La integración de la vivienda con la ciudad contempla acceso a bienes públicos, a locomoción, servicios de salud, áreas verdes, y otros elementos fundamentales para mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral de los individuos. Es un atributo de alta valoración en términos de cumplimiento de la estrategia y también para la ciudadanía.

Justificación de los atributos no seleccionados

Se exponen los atributos no seleccionados y la respectiva justificación:

1. Transparencia: Si bien la transparencia en la gestión pública es un aspecto fundamental para fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas, no es un aspecto que valore altamente la ciudadanía, según lo indicado en la curva de valoración. Sin perjuicio de lo anterior, es un aspecto abordado en las estrategias propuestas y que se vinculan con fortalecer la estructura interna a través de una gestión eficiente y transparente.
2. Accesibilidad de los servicios: Este atributo se vincula con disponer de los servicios en los distintos territorios de la región, como una estrategia de acercamiento de la Subdirección a las personas. Considerando esta situación, no es un atributo valorado mayormente por la ciudadanía y por el equipo técnico dado el auge de los canales remotos y virtuales en la actualidad. Este tipo de interacción se aborda en las estrategias propuestas para la Subdirección, como un fortalecimiento de la relación a distancia con los beneficiarios.
3. Calidad de atención: Este atributo es un aspecto relevante para efectos de imagen institucional y respeto de derechos, también cuenta con una valoración importante por parte de la ciudadanía; sin embargo, la calidad de atención es abordada actualmente por la Subdirección a través de protocolos y encuestas

que miden la satisfacción de esta variable (que además se encuentra vinculada a incentivos monetarios). En consecuencia, existen acciones vigentes tendientes a fortalecer este atributo y su mejora continua.

4. Tamaño de la vivienda: Si bien es un aspecto valorado altamente por la ciudadanía, en el análisis estratégico se expusieron problemáticas vinculadas a la escasez de suelo, un contexto de crecientes tasas de interés y aumento generalizado de los precios, lo que ha incidido en un fuerte aumento del valor de las propiedades y el consecuente endeudamiento de las familias. Ampliar las dimensiones de la vivienda encarece aún más los costos, aumentando los precios de forma exponencial. La inclusión de este atributo diferenciador podría poner en riesgo la ejecución de la estrategia, dado que aumentaría considerablemente el presupuesto requerido. Sin perjuicio de lo anterior, la estrategia contempla el diseño de viviendas adecuadas, por lo que se asegura un estándar de dimensiones que vaya en sintonía con dicha estrategia.

5. Variedad de beneficios: El atributo es relevante, pero es posible abordarlo con la oferta programática disponible actualmente. Existen diversos programas que atienden distintas necesidades habitacionales: arriendo, mejoramiento, adquisición, construcción, entre otras. El atributo diferenciador relacionado con la sustentabilidad permite flexibilizar esta oferta programática disponible para la ciudadanía.

6. Participación ciudadana: El atributo se descarta dado que no posee valoración alta por parte de los beneficiarios. Ahora bien, los programas actuales contemplan instancias participativas para las personas en las distintas etapas vinculadas a la obtención del beneficio, de manera de hacerlos parte del desarrollo de los proyectos desde su origen. Asimismo, la estrategia propuesta contempla fortalecer y mejorar las instancias participativas, independiente de los mecanismos que existen actualmente en la normativa.

7. Simplificación de trámites: Este atributo posee alta valoración tanto en las personas como en el equipo técnico, ya que es altamente deseable que los

trámites sean simples y expeditos, donde solo sea solicitada la documentación necesaria para la obtención de un beneficio. No es seleccionado debido a que se aborda en el atributo “rapidez en la entrega de beneficios”.

La selección de atributos se fundamenta en una triangulación proveniente de distintas fuentes de información: la opinión de las personas, opiniones técnicas del equipo de trabajo y del propio análisis estratégico contenido en este documento. Esto permitió contrastar la información y obtener los elementos comunes para realizar esta selección.

- **Declaración de la Propuesta de Valor:**

A partir de los atributos seleccionados, se establece la siguiente Propuesta de Valor para la Subdirección:

*Mejoramos la calidad de vida de las personas, a través de **beneficios gestionados con rapidez**, que facilitan el acceso a **viviendas sustentables**, de **alta calidad estructural** y que promueven la **integración social** en la ciudad.*

Los atributos que se observan en la Propuesta de Valor son los siguientes:

- **Rapidez en la entrega de beneficios:** se desarrolla una gestión ágil que mejora los tiempos de tramitaciones y que incide en un beneficio entregado con eficiencia. El indicador que mide su cumplimiento es: Tiempo promedio en la obtención de una solución habitacional.
- **Sustentabilidad:** la Subdirección propone modelos de construcción eficientes y en sintonía con las necesidades de las familias y el medioambiente. El indicador que mide su cumplimiento es: Porcentaje de proyectos habitacionales entregados que incluyen estándares de eficiencia energética.
- **Calidad estructural de las viviendas:** La Subdirección propone diseños de viviendas que aseguren estándares adecuados de calidad, con la finalidad de mejorar el patrimonio de nuestras familias beneficiarias. El

indicador que mide su cumplimiento es: Porcentaje de proyectos habitacionales que cumplen estándares de calidad estructural en el diseño presentado.

- **Integración social:** el desarrollo de obras y programas habitacionales se realiza por medio de proyectos de integración que faciliten la movilidad social en la ciudad, el acceso a bienes públicos y que promuevan el desarrollo de las familias. El indicador que mide su cumplimiento es: Índice de segregación promedio de familias.

En el siguiente capítulo se presenta el Modelo de Negocios, que contiene las acciones claves para cumplir con la Propuesta de Valor definida, la propuesta de Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para la Subdirección.

CAPÍTULO 3: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

En este capítulo se describe el Modelo de Negocio que le permite a la Subdirección de OO.HH. crear valor para sus beneficiarios. Además, el capítulo contiene el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Subdirección.

3.1. Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes, de una forma tal que genere ingresos para que la estrategia se transforme en una herramienta rentable (Thompson et al., 2012). En el caso de una entidad pública, el Modelo de Negocio permite definir si el beneficio es eficiente y se entrega de manera adecuada a sus beneficiarios.

Para el desarrollo de este apartado, se utilizó el modelo de Canvas, que permite describir y gestionar un modelo de negocio detectando los elementos que permiten generar valor (Osterwalder y Pigneur, 2011). Los 9 elementos abarcan 4 áreas fundamentales para un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Esto permite interrelacionar los distintos elementos que componen el modelo, con un enfoque integral y sistémico para la generación de valor al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En la Figura 8 se presenta el esquema según metodología Canvas para la Subdirección de OO.HH. la que se procede a explicar en las páginas siguientes.

Segmento de clientes: El segmento de mercado de la Subdirección corresponde a las familias vulnerables, las que se clasifican en dos grandes grupos:

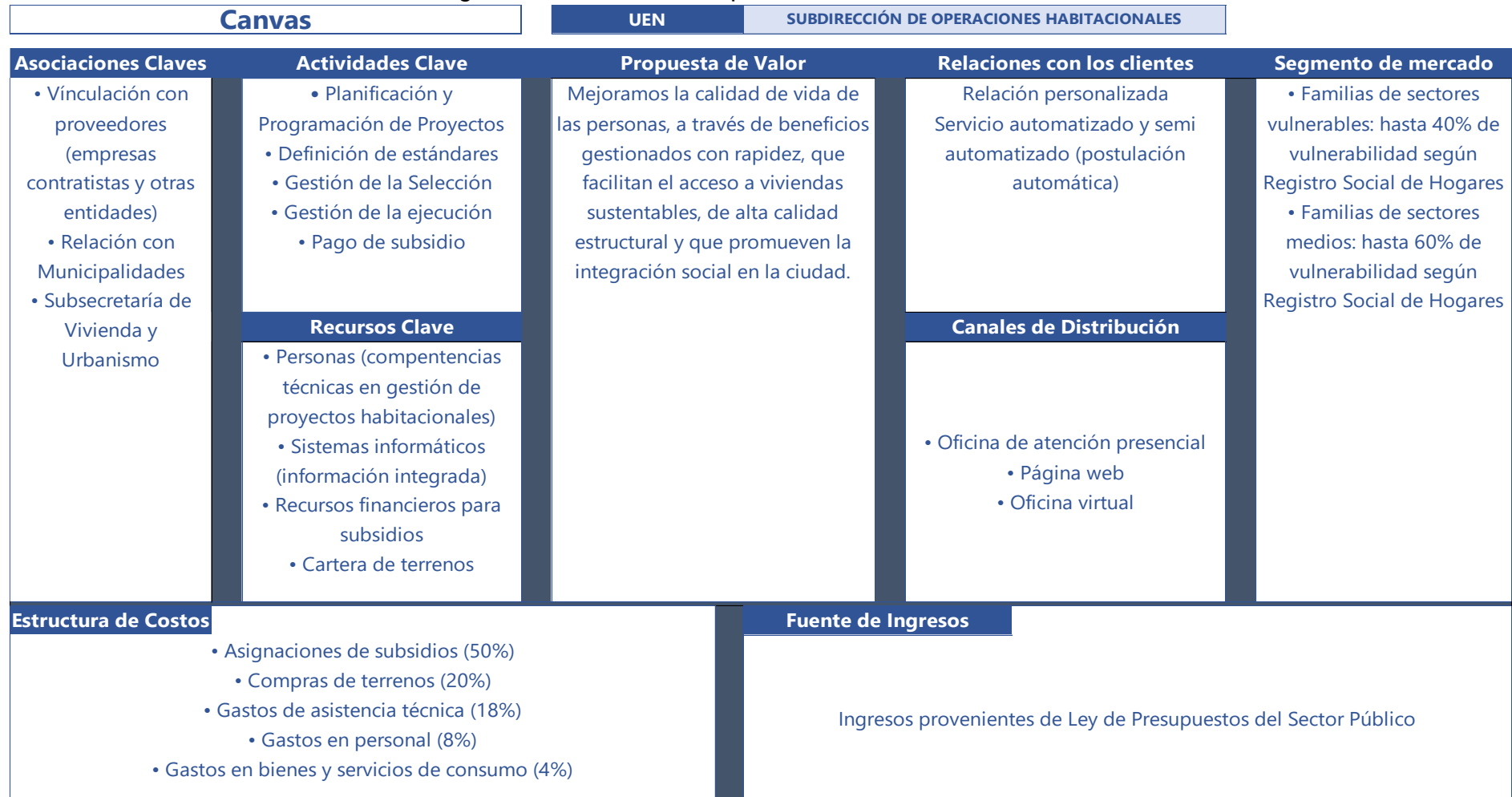
- a. Sectores vulnerables:** Aquellas familias que pertenecen al 40% de mayor vulnerabilidad según Registro Social de Hogares. Estas familias pueden acceder a programas donde el subsidio financia la obtención de una solución habitacional o el mejoramiento de viviendas y entornos.

b. Sectores medios: Aquellas familias que se encuentran entre el 40% y el 60% más vulnerable según Registro Social de Hogares. Estas familias acceden a montos de subsidios que pueden complementar con un crédito hipotecario gestionado en una institución financiera.

Propuesta de Valor: Se define como “Mejoramos la calidad de vida de las personas, a través de beneficios gestionados con rapidez, que facilitan el acceso a viviendas sustentables, de alta calidad estructural y que promueven la integración social en la ciudad.”

Canales de comunicación y distribución: La Propuesta de Valor llega al cliente de manera presencial o virtual. El cliente obtiene información a través de la página web o presencialmente en las oficinas del SERVIU. Obtenida la información necesaria, el usuario debe realizar los trámites correspondientes para la obtención de un subsidio, al que puede postular de manera presencial o 100% virtual. En ese sentido, los canales señalados anteriormente permiten que el usuario acceda a los beneficios de la Subdirección y que se concretan en la obtención de una solución habitacional.

Figura 8: Modelo Canvas para Subdirección



Fuente: Elaboración propia, basado en Osterwalder y Pigneur (2011)

Relaciones con los clientes: Se distingue una relación personalizada hacia la ciudadanía por parte de la Subdirección. El beneficiario puede tener vinculación cara a cara en las sucesivas etapas que continúan de la postulación. Por otra parte, la Subdirección también se relaciona con el usuario a través de procesos automatizados y semi automatizados con información en línea para conocer la oferta programática disponible y servicios automáticos para acceder a beneficios. Si bien la Subdirección ha mejorado su relación a través de los servicios automatizados, lo que permite evidentemente abarcar mayor cobertura, la interacción personalizada se visualiza en distintas partes de la obtención de beneficios, realizando acompañamiento social en los distintos territorios que interviene. Lo anterior permite reforzar el vínculo de la Subdirección con su público objetivo.

Fuentes de ingresos: Los ingresos de la Subdirección provienen en su totalidad de la Ley de Presupuestos del Sector Público. El SERVIU gestiona la solicitud presupuestaria para los distintos centros de responsabilidad, a través de la Subsecretaría. Esta entidad se encarga de consolidar la solicitud de todos los servicios y se presenta el Proyecto de Presupuestos al Ministerio de Hacienda para la posterior discusión parlamentaria. Los ingresos que obtiene para cubrir los gastos se definen en un proceso de definición y negociación cuya última palabra la tiene el Congreso Nacional. En los ingresos se distinguen los montos asociados a los subsidios que se entregan en el año, los pagos de subsidios ya tramitados, los montos asociados a asistencia técnica y todos aquellos desembolsos vinculados a gestión interna.

Recursos clave: Los recursos clave para cumplir con la propuesta de valor se definen a continuación:

- a. **Personas:** Disponer de funcionarios idóneos y capacitados para desempeñar funciones en la Subdirección, es fundamental para mejorar la calidad del servicio entregado. En ese sentido, los funcionarios deben contar

con competencias técnicas, tecnológicas y conductuales para que el servicio cumpla con los atributos deseados. Por otra parte, resulta importante mejorar la sinergia de las unidades potenciando el trabajo en equipo y la vinculación entre las distintas áreas. Se deben manejar los aspectos técnicos de la ingeniería de proyectos que faciliten la selección de iniciativas sustentables y de calidad.

b. Sistemas informáticos: Para desarrollar procesos integrados y que permitan mejorar la trazabilidad de las iniciativas, se requiere de sistemas y tecnologías que contengan la información necesaria de los beneficios, desde que la persona ingresa a la institución hasta que obtiene la solución habitacional. El manejo de datos e información también es fundamental para mejorar la planificación y selección de proyectos en función de los atributos definidos, lo que también impacta en mejor gestión de actividades y mejores plazos de respuesta para los ciudadanos.

c. Recursos financieros para subsidios: Desarrollar proyectos de mejor calidad requiere de una inversión importante de recursos. En ese sentido, el presupuesto debe transformarse en una herramienta que estime adecuadamente los montos de subsidio necesarios para solventar proyectos que cumplan con las características definidas, así como también los recursos destinados a asistencia técnica y ejecución de obras, que son entregados a los proveedores.

d. Cartera de terrenos: La disponibilidad de terrenos aptos para la construcción es un recurso clave para ejecutar la Propuesta de Valor. La Subdirección dispone de una amplia cartera de terrenos aptos para el desarrollo de proyectos habitacionales, que se pueden destinar a la construcción de proyectos sustentables y/o de integración social. Esto tiene efectos en menores costos de construcción y en un mejor aprovechamiento de los subsidios, lo que incide en mayor eficiencia en el uso de recursos fiscales.

Actividades clave: Las actividades claves se refieren a aquellas que permiten la entrega de la Propuesta de Valor hacia el cliente. A partir de lo señalado en el

análisis de capacidades, se destaca la actividad “Planificación y Programa de proyectos” como un aspecto relevante, entendiendo que una buena planificación permite optimizar recursos financieros, humanos y mejores tiempos de ejecución, lo que incide en una solución habitacional entregada en menor tiempo. Una buena planificación de los llamados a postulación y de los distintos proyectos, mejora la eficiencia de los restantes procesos y optimiza la cadena de valor completa. La actividad “Definición estándares” consiste en establecer los requerimientos de calidad que deben tener las viviendas al momento de ser construidas y que deben ser cumplidas por las empresas contratistas. Esta actividad tiene efectos importantes en los atributos de calidad, por lo que es importante definir normas adecuadas para el diseño de obras. Otra actividad clave es la “Gestión de la selección”, fase donde se definen las familias beneficiarias del subsidio y los proyectos que son financiados por la institución. Es en esta etapa donde se deben seleccionar proyectos que aseguren mejores estándares de construcción vinculados a la calidad estructural, a viviendas más sustentables y que fomenten la integración social. Para lograr estos atributos, es fundamental la asesoría de las entidades patrocinantes en las etapas previas, además de establecer un proceso de selección que priorice la calidad como aspecto fundamental de las propuestas presentadas. La “Gestión de la ejecución” es una etapa que aplica parcialmente a la Subdirección, dado que participa en la licitación y selección de empresas contratistas que ejecutan las obras habitacionales. En esta etapa es fundamental que se definan criterios estrictos de selección de oferentes, que cuenten con la experiencia requerida para ejecutar buenos proyectos, además del cumplimiento de la propuesta técnica y sus requisitos específicos para el aseguramiento de la calidad de las obras. Los criterios técnicos son fundamentales para adjudicar la oferta a la empresa que mejor se adapte a las necesidades de la institución. Finalmente, se destaca la actividad “Pago de subsidio”, que consiste en desembolsar los recursos que financian las viviendas, una vez que las obras son finalizadas, o bien, cuando la

vivienda es adquirida o arrendada. En esta etapa es fundamental la simplificación que permita acelerar el pago y finalizar el proceso de obtención de una vivienda adecuada. Como última actividad se requiere que todas las tramitaciones previas estén ejecutadas, por lo que es necesario apoyar a los beneficiarios en todas las actividades que lo convierten en propietario o arrendador.

Asociaciones claves: Corresponde a los proveedores y socios externos que ayudan a contribuir al funcionamiento del negocio. Para el caso de la Subdirección de OO.HH. se identifican como proveedores clave los contratistas que ejecutan obras y las entidades patrocinantes. En el primer grupo, la Subdirección es responsable de seleccionar a la empresa más idónea para la ejecución de los proyectos habitacionales, por lo que es fundamental que dichas empresas se encuentren en el registro oficial y además cuenten con la experiencia para desarrollar proyectos que son fundamentales para la estrategia. Respecto de las entidades patrocinantes, cumplen un rol fundamental al organizar la demanda y asesorar a las familias durante todo el proceso de obtención o mejoramiento de una solución habitacional, por lo que es importante gestionar acuerdos con entidades que cumplan condiciones mínimas de funcionamiento.

Otros proveedores fundamentales para ejecutar proyectos habitacionales son las municipalidades. En los últimos años se han firmado e implementado convenios con municipios, donde el SERVIU mandata la construcción de ciertos proyectos entregando los recursos necesarios para su ejecución, que luego son rendidos a la institución. Este tipo de convenios se debe seguir afianzando en otras comunas de la región, ya que permiten desconcentrar la gestión.

Finalmente, se destaca la asociación clave que debe realizar la Subdirección con la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, en atención a la importancia de dicha institución en la generación de estándares, normativas y políticas. Esta

asociación debe traducirse en mejores canales de comunicación e interacción con las autoridades y los distintos equipos de trabajo.

Estructura de costos: Para la implementación de la Propuesta de Valor se ha definido una estructura de costos que se distribuye de la siguiente manera:

- a. Asignación de subsidios (50%):** La mayor parte del costo está destinado a la entrega de subsidios habitacionales a las personas que se encuentran en situación de precariedad habitacional. Es el desembolso principal que debe realizar la Subdirección para el desarrollo de proyectos y para que el beneficio se haga efectivo. Los subsidios entregados varían de acuerdo con el programa habitacional y se calculan en UF.
- b. Compras de terrenos (20%):** Dentro de la estructura de costos se identifica la adquisición de terrenos como un aspecto fundamental para la Propuesta de Valor. Se requiere disponer de una cartera de terrenos adecuada para el desarrollo de proyectos, en particular, iniciativas de integración social donde la ubicación, el acceso a servicios básicos, a bienes públicos y una conexión adecuada con la ciudad son fundamentales para integrar a las personas a un contexto apto para la vida. Deben destinarse recursos a la compra de terrenos que reúnan estas condiciones, considerando la escasez de suelo.
- c. Gastos de asistencia técnica (18%):** Los gastos de asistencia técnica son desembolsos en UF que se destinan a entidades patrocinantes y otras empresas proveedoras, durante el proceso de asesoría y acompañamiento a las familias que están gestionando una solución habitacional de calidad. Este gasto permite asegurar que los proyectos cuentan con ciertos estándares técnicos y responden a normativas que se aplican al rubro de la construcción. Es un aspecto fundamental que incide en la calidad de las viviendas.
- d. Gastos en personal (8%):** Está vinculado a todo el gasto de recursos humanos en relación con el pago de remuneraciones, gratificaciones, incentivos, y otros aspectos relacionados con la capacitación, evaluación del

desempeño, selección, entre otros. Se requiere de equipos de trabajo competentes para el desarrollo de funciones esenciales para cumplir la propuesta de valor de la Subdirección.

- e. Gastos en bienes y servicios de consumo (4%):** Son todos aquellos desembolsos vinculados a materia prima, insumos, equipos computacionales y otros aspectos esenciales para el desempeño de funciones al interior de la Subdirección.

A continuación, se presenta un análisis de la rentabilidad del Modelo de Negocios de la Subdirección de OO.HH.

3.2. Análisis de Rentabilidad del Modelo de Negocios

La Subdirección de Operaciones Habitacionales es una entidad perteneciente al SERVIU responsable de gestionar los proyectos de vivienda para toda la Región Metropolitana, por lo que genera valor a medida que realiza gestiones para las familias de sectores vulnerables que pretende acceder al sueño de una casa propia. Por lo anteriormente expuesto, la rentabilidad que persigue el Modelo de Negocios presentado es de carácter social, es decir, se maximiza el valor a medida que se entregan mayores y mejores soluciones habitacionales, lo que conlleva a construir proyectos con mejores estándares de calidad.

Si bien el foco es la disminución del déficit habitacional, es importante que se cumpla dicho objetivo en base a criterios de eficacia y eficiencia. La rentabilidad aumenta si la intervención de la Subdirección se realiza considerando la participación de los distintos grupos de interés, en especial, los beneficiarios que deben ser partícipes desde el inicio de un proyecto fundamental para su desarrollo como individuos. En ese sentido, cumplir con los atributos de la Propuesta de Valor resulta fundamental para generar un cambio en las condiciones de vida de las familias. Las soluciones deben desarrollarse ágilmente, disminuyendo los tiempos de espera, ya que existen diversas familias con urgencias habitacionales que se deben resolver con oportunidad. Asimismo,

la calidad es un aspecto altamente cuestionado en las viviendas sociales, por lo que se exige una institucionalidad más sólida en lo que respecta a estándares y gestión de las viviendas. Por otra parte, la sustentabilidad emerge como una solución a problemas del contexto actual y que requieren de instituciones que colaboren al cuidado del medio ambiente y propicien el ahorro energético futuro. Tanto la calidad como la sustentabilidad permiten que la Subdirección afirme su gobernanza y credibilidad a los distintos grupos de beneficiarios que atiende. En relación con los atributos, la integración social es un aspecto fundamental para reforzar la eficacia y la rentabilidad del Modelo. Una vivienda ubicada en entornos segregados, lejanos al desarrollo de la ciudad, impide que la Subdirección cumpla con su promesa de mejorar la calidad de vida de las familias.

La rentabilidad del Modelo se consigue entregando servicios de calidad a los sectores más desposeídos de nuestra sociedad y que buscan satisfacer un derecho humano. El segmento de mercado son las familias de sectores vulnerables y medios, que esperan cumplir con el sueño de una casa propia. La Subdirección se vincula con dichas familias a través de canales presencial y virtuales, ofreciendo una atención personalizada y/o semiautomatizada.

El foco del Modelo es crear valor con mejores procesos y actividades de negocio, aquellos que se relacionan con la gestión propia de los proyectos de vivienda, por lo que es fundamental contar con recursos que logren financiar los subsidios requeridos y una cartera de terrenos adecuada para emplazar proyectos en lugares cercanos a centros urbanos. Una correcta planificación presupuestaria debe considerar una estructura de costos que sea pertinente a las prioridades. También es importante fortalecer el soporte institucional, con personas más competentes en materia de ingeniería de proyectos y con sistemas de información integrados que aporten información acerca de las necesidades. Para perfeccionar esto, se requiere de asociaciones claves que permitan reforzar sus atributos de valor. Asociarse con buenos proveedores y con municipalidades

impacta en una mejor selección y ejecución de proyectos y en una cobertura más extendida. La relación con la Subsecretaría también es relevante para mejorar la calidad de la planificación y programación, con proyectos que obedecen a las prioridades presupuestarias definidas por las autoridades.

Como se señaló anteriormente, la Subdirección genera valor a través de un mejor servicio y mejores productos para sus beneficiarios, por lo que no busca aumentar ingresos como elemento de entrada. Su financiamiento proviene exclusivamente de la Ley de Presupuestos del Sector Público, lo que permite sostener su estructura de costos. Es importante que la Subdirección analice adecuadamente la correlación de ingresos y gastos, ya que una correcta ejecución presupuestaria apunta a cumplir con los criterios de eficiencia que se exige de las instituciones públicas. Por otra parte, los servicios se someten a evaluación periódica de sus programas, por lo que el proceso de rentabilidad también es evaluado en función de los resultados que logra y que se deberían traducir en mejores estándares.

En el siguiente punto del capítulo se propone el Mapa Estratégico que contiene los objetivos de la Subdirección y sus relaciones causa-efecto.

3.3. Mapa Estratégico

La herramienta del Mapa Estratégico nos permite identificar los objetivos estratégicos y sus relaciones causales. En primera instancia, se describe brevemente la importancia de esta herramienta para esta investigación.

3.3.1. Importancia como herramienta de planificación y control de gestión

En este punto se desarrolla el Mapa Estratégico para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM. Esta herramienta colabora al cumplimiento de la estrategia de la organización, proporcionando un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los aspectos tangibles e intangibles en el proceso de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004). El Mapa Estratégico

permite vincular las acciones estratégicas en distintas perspectivas de análisis, vinculándolas a través de relaciones causa-efecto que permiten dar cumplimiento a la misión. Proporciona un marco para mostrar cómo los activos intangibles se vinculan con los procesos de creación de valor.

De acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton (2004), el proceso de creación de valor es indirecto, por lo que invertir en tecnología y personas tiene efectos en los resultados, a través de una cadena de relaciones causales. De esta forma, se saca más partido al valor del activo intangible vinculándolo con los activos tangibles para cumplir la estrategia.

El Mapa Estratégico que se propone para esta Subdirección, se compone de las siguientes perspectivas (Kaplan y Norton, 1999):

- a) Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Aspectos intangibles que una organización desea promover vinculados al capital humano, la innovación, los sistemas y otros recursos relevantes.
- b) Perspectiva de Procesos internos: Proponer mejoras en los aspectos internos de la organización relacionado con los procesos que permiten producir bienes y servicios.
- c) Perspectiva de los Beneficios: Similar a la perspectiva de los clientes del modelo clásico propuesto por Kaplan y Norton (1992), en este caso aplicado a las personas que reciben beneficios de instituciones públicas. En esta perspectiva se proponen acciones estratégicas que son el resultado de las perspectivas anteriores y que apuntan a mejorar el servicio ofrecido a las familias beneficiarias.
- d) Perspectiva de Gobernanza y presupuesto: En el texto *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations* de Kaplan y Norton (1999), se proponen dos perspectivas adicionales relacionadas con los costos y la legitimidad de la organización pública. Para efectos de este trabajo, ambas se unifican en una perspectiva denominada “Gobernanza y presupuesto”,

en la que se incorporan acciones para mejorar el buen uso de recursos fiscales y la legitimidad que obtiene una organización ante una comunidad.

En el siguiente punto se presenta el Mapa Estratégico propuesto para la Subdirección.

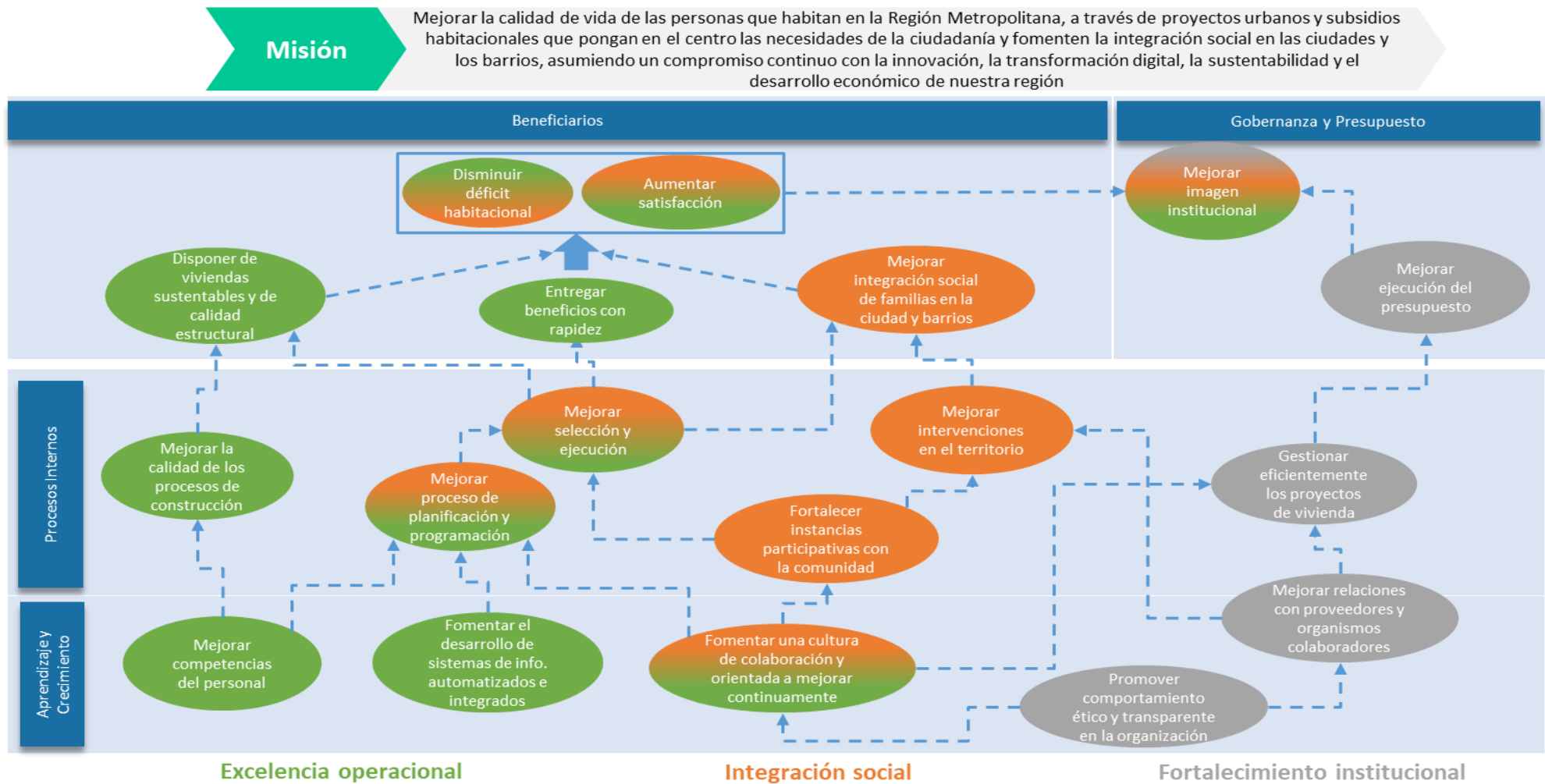
3.3.2. Mapa Estratégico Subdirección de OO.HH.

En primer lugar, se presentan los ejes estratégicos que se desprenden del Mapa. De acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton (2008), los ejes estratégicos corresponden a agrupaciones de objetivos estratégicos que en su mayoría son combinaciones verticales de objetivos que apuntan a un tema similar. Permite mejorar la comunicación de la estrategia y facilita el desarrollo de indicadores, metas e iniciativas para el Cuadro de Mando Integral.

En la Propuesta de Valor se identificaron atributos relacionados con sustentabilidad, calidad estructural y rapidez en la entrega de beneficios desde los cuales se crea un primer eje denominado “Excelencia operacional”. El segundo eje también se vincula directamente con la Propuesta de Valor y se denomina “Integración social”. Finalmente, los aspectos críticos relacionados con la gobernanza de entidades públicas están contenidos en un tercer eje denominado “Fortalecimiento institucional”.

En la Figura 9 presentan los ejes integrados en el Mapa Estratégico propuesto para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM, de acuerdo con las perspectivas presentadas en el punto 3.3.1.

Figura 9: Mapa Estratégico



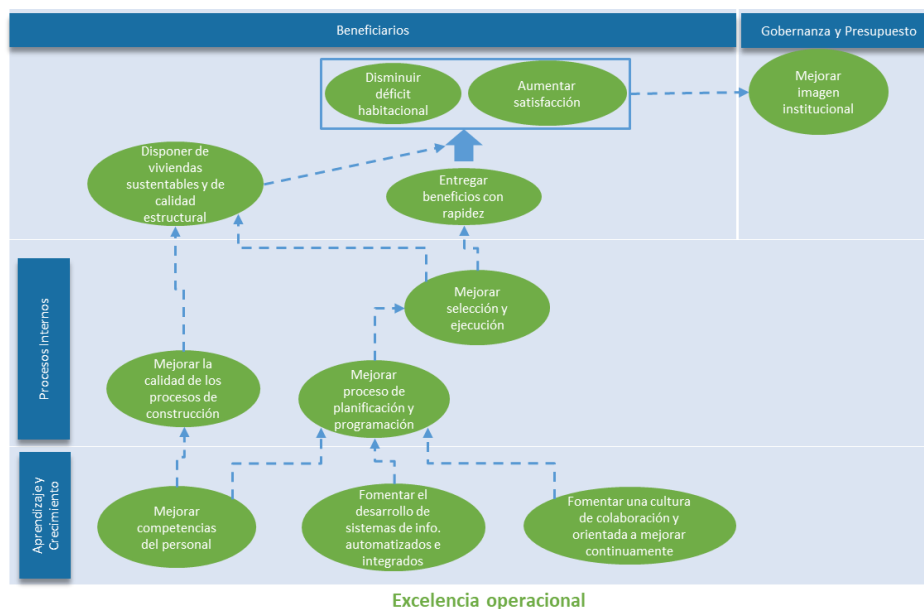
Fuente: Elaboración propia, basado en Kaplan y Norton (1999)

A continuación, se explican los ejes y el sentido que tiene en el contexto del Mapa Estratégico de la Subdirección.

A) Eje 1: Excelencia operacional

En la Figura 10 se muestra gráficamente el eje “Excelencia operacional”, el que está orientado a mejorar la calidad de viviendas y servicios, entregando beneficios integrales a las personas.

Figura 10: Eje “Excelencia operacional”



Fuente: Elaboración propia

Este eje se vincula a tres atributos de la Propuesta de Valor, por ende, son objetivos relacionados directamente con mejorar la calidad de las viviendas existentes o en construcción, a través de edificaciones más sustentables, y en sintonía con los requerimientos del entorno. La vivienda sustentable no solo reporta beneficios al medioambiente, sino también un ahorro a las familias por un mejor aprovechamiento de recursos energéticos. El concepto de calidad también agrupa los elementos estructurales de la vivienda, aspecto que ha sido cuestionado con proyectos habitacionales fallidos que el SERVIU ha construido en las últimas décadas y que son sinónimo de mala calidad y segregación. Tanto

la sustentabilidad como la calidad estructural aplica para proyectos financiados con subsidios para la construcción y para proyectos de vivienda del programa de arriendo protegido.

La base de este eje contempla mejorar las competencias de las personas, el desarrollo de mejores sistemas de información y el fomento de una cultura de mejora continua. Estos objetivos son la base de la excelencia operacional, que nos llevará a una mejores en los procesos internos en términos de calidad de construcciones, planificación y los procesos que se vinculan directamente con la ciudadanía (selección y ejecución). En ese contexto, los resultados esperados serán viviendas de mejor calidad, más sustentables y beneficios con mayor rapidez. Considerando que las personas valoran una gestión ágil y libre de tramitaciones excesivas, la rapidez implica reducir los plazos de cada una de las etapas vinculadas a la obtención de una solución habitacional. En consecuencia, el eje se focaliza en la excelencia de las operaciones como una forma de concentrar los esfuerzos en hacer las cosas bien, tanto en tiempo como en forma. Esto nos colabora en conseguir los resultados finales relacionados con la reducción del déficit habitacional y mejores niveles de satisfacción.

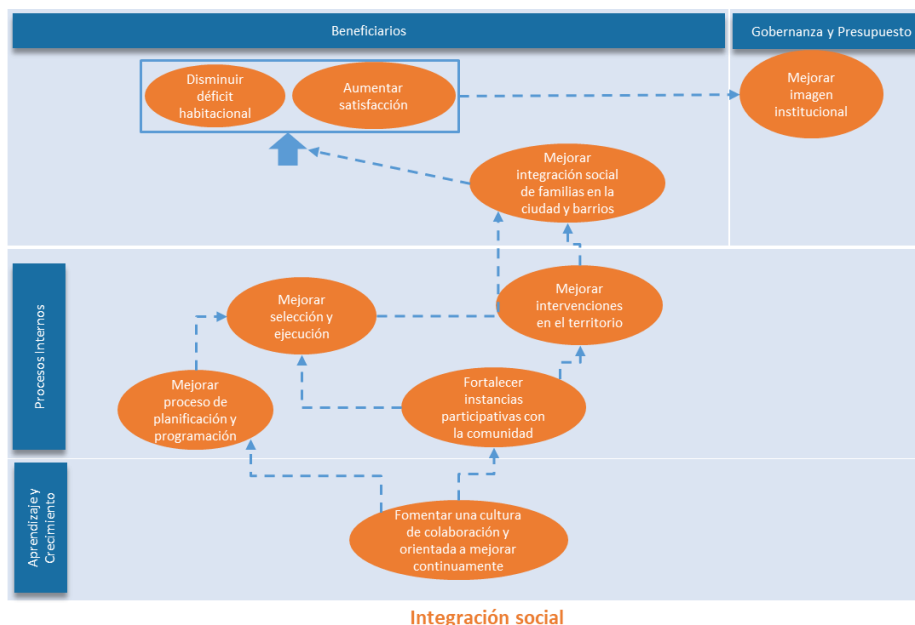
B) Eje 2: Integración social

En la Figura 11 se muestran los objetivos asociados al eje “Integración social”, que complementa la calidad de beneficios y servicios con aspectos relacionados a disminuir la segregación social en el territorio.

La obtención de una solución habitacional no solo debe preocupar a la institución en términos de mejorar la calidad de aspectos técnicos constructivos, sino que también preocupan los aspectos sociales y que inciden en la capacidad de desarrollo de los individuos. La ubicación territorial, el acceso a centros urbanos y el transporte, son variables fundamentales para una vida adecuada y facilitan la integración con la ciudad. El aumento del déficit habitacional no es la única

variable de preocupación de las autoridades, sino también el índice de segregación de ciertos sectores.

Figura 11: Eje "Integración social"



Fuente: Elaboración propia

Las viviendas deben insertarse en entornos adecuados y en armonía con una vida en comunidad, por lo que también cobra relevancia el mejoramiento y embellecimiento de los bienes públicos comunes que se han deteriorado con el tiempo. Por otra parte, es importante proveer estos bienes en sectores lejanos a centros urbanos, donde el acceso a un hábitat adecuado ha incidido en oportunidades de desarrollo desiguales.

Los objetivos relacionados con este eje permiten generar condiciones de base para la solución de problemas que aquejan a las familias. Desde la búsqueda de un terreno apto a mejorar cualitativamente la intervención, aspectos fundamentales que deben estar definidos en la estrategia de la Subdirección. Mejorar la calidad de la intervención incide en mejores condiciones de vida para los beneficiarios y les permite integrarse de mejor forma al territorio.

C) Eje 3: Fortalecimiento institucional

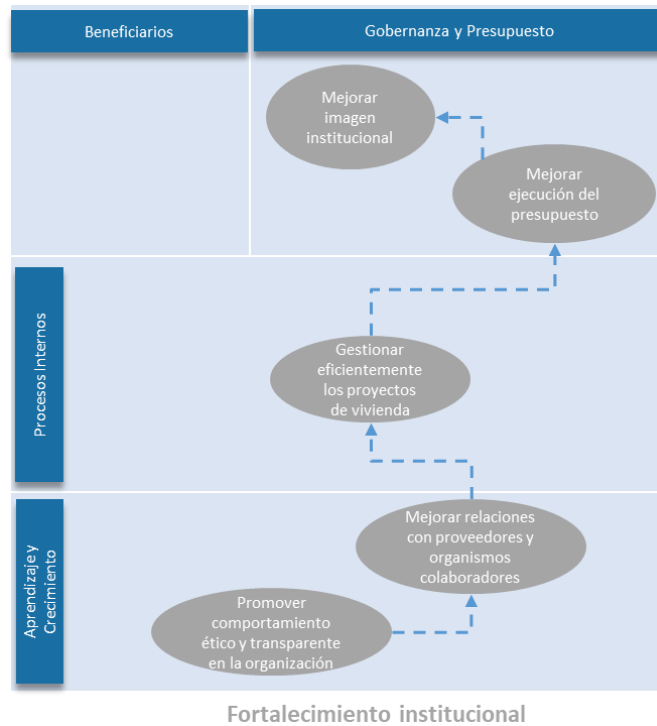
En la Figura 12 se muestran gráficamente los objetivos del eje denominado “Fortalecimiento institucional”, que hace mención a los aspectos que permiten afianzar la credibilidad de una entidad pública.

Este eje no está vinculado directamente a los atributos de la Propuesta de Valor, sin embargo, resulta relevante destacar la importancia de afianzar la institucionalidad de los servicios del Estado. Los objetivos de este eje pretenden mejorar la vinculación con los distintos grupos de interés, entregando una mejor imagen externa. Una entidad pública debe cumplir con entregar beneficios y servicios a los sectores más necesitados, lo que debe incluir criterios de calidad y eficacia, por lo que también representa un aspecto altamente valorado por los beneficiarios y la ciudadanía en general.

Para lograr los resultados esperados, es importante mejorar la relación con los grupos de interés y promover un comportamiento ético en la institución, lo que incidirá en mejores niveles de eficiencia en la gestión de proyectos habitacionales. Dado que las entidades patrocinantes y empresas contratistas son actores fundamentales en la política de vivienda, reforzar este aspecto es fundamental para lograr el éxito.

La gestión eficiente implica que los recursos fiscales deban ser administrados con responsabilidad, dado que son provistos por todos los ciudadanos, por lo que se debe equilibrar la eficiencia del gasto con maximizar los beneficios estatales. Los objetivos señalados contribuyen a mejorar la ejecución presupuestaria y en una mejor imagen ante la ciudadanía. La Subdirección debe ser capaz de cumplir adecuadamente sus objetivos estratégicos, para dar confianza a cualquier persona interesada en su éxito. En un escenario en que se requiere mayor transparencia, mayor eficacia y un buen equilibrio fiscal, es relevante contar con elementos y estrategias que ayuden a reforzar la gobernanza y la credibilidad en las instituciones del Estado.

Figura 12: Eje "Fortalecimiento institucional"



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Como se visualizó en la Figura 9, el Mapa Estratégico presenta las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos que se desprenden de la Misión, en las distintas perspectivas de análisis.

El despliegue de la estrategia se presenta en objetivos que la Subdirección debe planificar, medir y cumplir, para hacer efectiva su Misión, Visión y Propuesta de Valor definidas para sus beneficiarios. Es importante que dichos objetivos sean difundidos en los distintos niveles de la organización, con la finalidad que sean entendidos e internalizados por los funcionarios y todos sean parte de su cumplimiento.

En el Anexo N° 16 se presenta la explicación de cómo se vinculan los objetivos entre sus distintas relaciones causa-efecto.

Definido el Mapa Estratégico y sus relaciones causa-efecto, se procede a presentar, en el siguiente punto, la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM.

3.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (en adelante, también CMI) es una herramienta ampliamente utilizada, que permite operacionalizar la estrategia de una compañía en mediciones específicas en torno a las cuatro perspectivas de análisis (Kaplan y Norton, 2004). En concreto, este apartado presenta una propuesta de indicadores, métricas e iniciativas vinculadas a los objetivos estratégicos identificados en el Mapa y que permiten el despliegue de la estrategia en la Subdirección. A continuación, se presentan en forma breve los beneficios del CMI como herramienta de planificación y control.

3.4.1. CMI como herramienta de planificación y control

El CMI intenta reflejar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras y entre perspectivas externas e internas (Kaplan y Norton, 1992). Entrega al equipo directivo un amplio marco para traducir la visión y misión en un conjunto de indicadores, distribuidos en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Dependiendo del modelo a utilizar, estas perspectivas pueden ir variando en denominación.

Las mediciones que se desprenden del Cuadro de Mando Integral son una poderosa herramienta de alineamiento que permite comunicar a los integrantes de la organización (e incluso a cualquier parte interesada), la forma en que se alcanzan las declaraciones estratégicas. En consecuencia, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de formación y de información para alcanzar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

La herramienta que se propone a esta Subdirección establece indicadores y metas para cumplir los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas propuestas.

Esta herramienta es de utilidad para resolver algunos de los problemas de control de gestión identificados en la Subdirección de OO.HH., a través de indicadores que generen información relevante para la toma de decisiones y faciliten el cumplimiento de la estrategia. Los beneficios que se destacan al utilizar esta herramienta son los siguientes:

- Concentrar los esfuerzos en lograr la visión y misión.
- Comunicar la estrategia a toda la Subdirección.
- Enlazar los objetivos estratégicos con las metas de largo plazo y la ejecución del presupuesto.
- Cuantificar el desempeño de áreas que se relacionan con objetivos no financieros.
- Ayudar a la mejora continua y facilitar la retroalimentación.
- Mejorar la fluidez y el enfoque de procesos.

Definidos los aportes de la herramienta del CMI para la planificación estratégica y el control de gestión, es importante identificar los beneficios específicos que aporta para solucionar los problemas relacionados con esta Subdirección y que se encuentran definidos en el punto 1.2. En la Tabla 18 se presenta una vinculación entre los problemas identificados para la Subdirección de OO.HH. y las soluciones propuestas en esta investigación.

Tabla 18: Matriz problema-solución

PROBLEMAS	SOLUCIÓN
Centralización de la Planificación Estratégica y Control de Gestión en la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	Declaraciones Estratégicas Modelo de Negocio Mapa Estratégico
Problemas con los indicadores y metas	Cuadro de Mando Integral Tableros de Control
Problemas de coordinación y gestión de información	Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral

	Tableros de Control Esquema de incentivos
--	--

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente punto se presenta el CMI propuesto para la Subdirección de OO.HH. del SERVIU RM.

3.4.2. Cuadro de Mando Integral para la Subdirección

Se procede a mostrar el CMI de acuerdo con cada perspectiva definida en el Mapa Estratégico.

En la perspectiva de “Gobernanza y presupuesto”, existen solo dos objetivos vinculados a los resultados obtenidos por las relaciones causa-efecto de los restantes objetivos. En la Tabla 19 se pueden visualizar las mediciones asociadas a estos objetivos y que se traducen en distintos indicadores de desempeño.

Tabla 19: Perspectiva Gobernanza y Presupuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Gobernanza y presupuesto	Mejorar imagen institucional	Porcentaje de evaluación positiva de imagen ¹ .	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>30%	Anual	Plan integral de mejora de la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía
Gobernanza y presupuesto	Mejorar ejecución del presupuesto	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 (Transferencias de capital - destinado subsidios habitacionales)	$(\sum \text{ mensual del presupuesto ejecutado} / \sum \text{ del presupuesto subtítulo 33 programado a ejecutar en cada mes}) * 100$	>98%	Mensual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección

Fuente: Elaboración propia, basado en Kaplan y Norton (2004)

¹ Medido a través de encuesta de evaluación de imagen institucional con escala de valoración de 1 a 7. Evaluación positiva de imagen es la diferencia entre evaluación positiva (notas 6 y 7) y evaluación negativa (notas 1 a 4), en pregunta 1 sobre evaluación de imagen general (se excluye nota 5). Encuesta en anexo N° 18.

En la perspectiva de “Beneficiarios”, identificamos las mediciones que permiten medir los resultados de la gestión, desde el punto de vista de las personas atendidas por la organización. En ese sentido, conviene medir si los aspectos relacionados con calidad e integración son cumplidos en función de las restantes relaciones contenidas en el Mapa. Es importante determinar si la Subdirección está contribuyendo a mejorar la calidad de la política pública de vivienda. El detalle de estas mediciones se presenta en la Tabla 20.

En la perspectiva de “Procesos internos”, interesa medir cómo los procesos claves colaboran en el cumplimiento de la visión y misión institucional. Todos los procesos son fundamentales para la estrategia, sin embargo, se plantean ciertos aspectos claves que deben ser reforzados con iniciativas estratégicas que permitan su mejoramiento continuo. Mediciones asociadas a mejorar la planificación, la programación, la ejecución y la calidad de las intervenciones, son fundamentales para que los resultados de la Subdirección se optimicen y se pueda brindar un mejor servicio a los beneficiarios. Las mediciones vinculadas a esta perspectiva se presentan en la Tabla 21.

Finalmente, la perspectiva de “Aprendizaje y crecimiento” contiene todos aquellos aspectos intangibles que son la base para disponer de mejores recursos, personas y sistemas que impactan en un mejor proceso de creación de valor para la organización. Es en esta perspectiva donde se encuentra la base del crecimiento de largo plazo para la Subdirección y en la que la estrategia pueda sostenerse en el tiempo. Es fundamental que las iniciativas estratégicas seleccionadas permitan mejorar el rendimiento de toda la organización, de manera de generar las condiciones que sustentan la estrategia completa de la compañía. Las mediciones de esta perspectiva se presentan en la Tabla 22.

Tabla 20: Perspectiva de Beneficiarios

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Beneficiarios	Disminuir déficit habitacional	Porcentaje de disminución del déficit habitacional cuantitativo ²	$((N^{\circ} \text{ de familias sin solución habitacional año t-1} - N^{\circ} \text{ de familias sin solución habitacional año t}) / (N^{\circ} \text{ de familias sin solución habitacional año t-1})) * 100$	>10%	Anual	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
		Porcentaje de disminución del déficit habitacional cualitativo, de acuerdo con metodología ³	$((N^{\circ} \text{ de familias con problemas de habitabilidad de viviendas año t-1} - N^{\circ} \text{ de familias con problemas de habitabilidad de viviendas año t}) / N^{\circ} \text{ de familias con problemas de habitabilidad de viviendas año t-1}) * 100$	>10%	Anual	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
Beneficiarios	Aumentar satisfacción de beneficiarios	Porcentaje de satisfacción neta de beneficiarios ⁴	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>30%	Anual	Plan integral de mejora de la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y

² De acuerdo con metodología elaborada conjuntamente entre Ministerio de Desarrollo Social y MINVU.

³ Ídem

⁴ Medido a través de Encuesta de satisfacción usuaria, con escala de valoración de 1 a 7. Satisfacción neta es la diferencia entre evaluación positiva (notas 6 y 7) y evaluación negativa (notas 1 a 4), en pregunta II.1 sobre satisfacción de la última experiencia (excluye nota 5). Encuesta en anexo N° 17.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
						sustentabilidad de las viviendas
Beneficiarios	Disponer de viviendas sustentables y de calidad estructural	Porcentaje de familias con viviendas que obtienen calificación energética	(N° de viviendas con calificación energética/N° total de viviendas entregadas a familias)*100	>40%	Semestral	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
		Porcentaje de viviendas entregadas que cumplen nuevos estándares de calidad estructural, respecto del total de viviendas	(N° de viviendas entregadas sin observaciones estructurales por parte de beneficiarios/N° total de viviendas entregadas a familias)*100	>75%	Trimestral	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
Beneficiarios	Entregar beneficios con rapidez	Tiempo promedio en la obtención de una solución habitacional ⁵	\sum de días desde la postulación hasta la obtención de una solución habitacional/N° total de beneficiarios	<360	Anual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección
Beneficiarios	Mejorar integración social de	Índice de segregación promedio de familias ⁶	\sum de valores obtenidos por cada dimensión/N° total de dimensiones	>3	Anual	Programa de fomento de una intervención social y territorial integral

⁵ Solución habitacional: incluye construcción, adquisición, arriendo o mejoramiento de viviendas

⁶ Mide 3 dimensiones relacionadas con: cercanía a servicios, centros urbanos y locomoción, cuya valoración es de 1 a 4 (donde 1 es muy segregada y 4 poco segregada).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	familias en la ciudad y barrios					Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas

Fuente: Elaboración propia, basado en Kaplan y Norton (2004)

Tabla 21: Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Procesos internos	Mejorar la calidad de los procesos de construcción	Porcentaje de proyectos con certificaciones obtenidas en construcción sustentable	(N° de proyectos que cuentan con certificación por cumplimiento de normas de construcción sustentable/N° total de proyectos de la cartera)*100	>40%	Trimestral	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
		Porcentaje de proyectos que incluyen nuevos estándares de calidad estructural en el diseño	(N° de proyectos que incluyen nuevos estándares de calidad estructural en el diseño/N° total de proyectos presentados)*100	>75%	Trimestral	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
Procesos internos	Mejorar proceso de planificación y programación	Porcentaje de terrenos adquiridos de la cartera de terrenos disponible	(N° de terrenos adquiridos/N° total de terrenos identificados en cartera)*100	>60%	Anual	Plan de gestión para la adquisición y habilitación de suelos adecuados para la construcción

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Variación porcentual del cumplimiento de la programación habitacional ⁷	$((N^{\circ} \text{ de subsidios programados a entregar} - N^{\circ} \text{ de subsidios asignados en tiempos definidos}) / (N^{\circ} \text{ de subsidios programados a entregar})) * 100$	>60%	Mensual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección
		Porcentaje de proyectos finalizados en tiempos programados	$(N^{\circ} \text{ de proyectos finalizados en tiempos programados} / N^{\circ} \text{ total de proyectos}) * 100$	>20%	Mensual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección
Procesos internos	Fortalecer instancias participativas con la comunidad	Porcentaje de proyectos presentados por Comités capacitados por Centro de Formación (C. F.)	$(N^{\circ} \text{ de proyectos presentados por Comités capacitados por C.F.} / N^{\circ} \text{ total de Comités capacitados}) * 100$	>60%	Semestral	Programa de fomento de una intervención social y territorial integral
Procesos internos	Gestionar eficientemente los proyectos de vivienda	Porcentaje de Desviación de montos de contratos de proyectos de vivienda	$((\sum \text{ de montos iniciales de contratos de proyectos de vivienda} - \sum \text{ de montos finales de contratos de proyectos de vivienda}) / (\sum \text{ de montos iniciales de contratos de proyectos de vivienda})) * 100$	<10%	Mensual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección

⁷ Mide cantidad de subsidios entregados en tiempos programados.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Porcentaje de gasto operacional por programa habitacional	$(\sum \text{de montos destinados a personal y bienes de consumo (subtítulo 22, gastos necesarios para el cumplimiento de funciones)} / \sum \text{total del gasto del programa}) * 100$	<8%	Anual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección
Procesos internos	Mejorar selección y ejecución	Porcentaje de proyectos seleccionados con mejores estándares de construcción ⁸	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos seleccionados con puntaje sobre 70 puntos en evaluación técnica} / \text{N}^\circ \text{ total de proyectos seleccionados}) * 100$	>65%	Semestral	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas
		Porcentaje familias vulnerables (<40% según Registro Social de Hogares (RSH)) incluidas en proyectos de integración social y arriendo protegido	$(\text{N}^\circ \text{ de familias con RSH menor a 40\% incluidas en proyectos de integración social y arriendo protegido} / \text{N}^\circ \text{ total de proyectos de integración social seleccionados}) * 100$	>50%	Trimestral	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas Programa de fomento de una intervención social y territorial integral

⁸ Estándares medidos en una escala de evaluación técnica de 0 a 100 puntos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Procesos internos		Tiempo promedio en la ejecución de un proyecto habitacional desde el inicio de obras	∑ de días en la ejecución de un proyecto/N° total de proyectos que finalizaron ejecución	<240	Anual	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección
Procesos internos	Mejorar intervenciones en el territorio	Porcentaje de proyectos habitacionales que incorporan perspectivas de género, inclusión y/o derechos humanos en el diseño	(N° de proyectos habitacionales que incorporan perspectivas de género, inclusión y/o derechos humanos en el diseño/N° total de proyectos habitacionales seleccionados)*100	>50%	Semestral	Programa de fomento de una intervención social y territorial integral

Fuente: Elaboración propia, basado en Kaplan y Norton (2004)

Tabla 22: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias del personal	Porcentaje de funcionarios capacitados en nuevas tendencias en materia de construcción	(N° de funcionarios capacitados/N° total de funcionarios de la Subdirección de OO.HH.)*100	>25%	Semestral	Plan de actualización de competencias de los funcionarios en innovación en materia de construcción
		Porcentaje de funcionarios con evaluación de capacitación aprobada	(N° de funcionarios con evaluación de capacitación)	>95%	Semestral	Plan de actualización de competencias de los funcionarios en nuevas tendencias en materia de construcción

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
			aprobada/N° total de funcionarios capacitados)*100			
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar el desarrollo de sistemas de información automatizados e integrados	Porcentaje de procesos administrativos automatizados e integrados	(N° de procesos administrativos automatizados e integrados/N° total de procesos administrativos catastrados)*100	>45%	Anual	Plan de mejoramiento y reestructuración de tecnologías de información y comunicación
		Porcentaje de trámites 100% automatizados	(N° de trámites disponibles para la ciudadanía 100% automatizados/N° total de trámites disponibles)*100	>90%	Anual	Plan de mejoramiento y reestructuración de tecnologías de información y comunicación
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura de colaboración y orientada a mejorar continuamente	Porcentaje de ejecución del Plan de actividades que fortalezcan la cultura organizacional	(N° de actividades ejecutadas/N° de actividades incluidas en el Plan)*100	100%	Semestral	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección
		Índice promedio de cultura organizacional ⁹	\sum de puntaje obtenido por cada dimensión/Total de dimensiones	>3	Trimestral	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección

⁹ Encuesta aplicada a funcionarios que contiene 4 dimensiones de análisis, valorizándolas de 1 a 4 (1 es muy desfavorable y 4 muy favorable). Encuesta en anexo N° 19.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar relaciones con proveedores y organismos colaboradores	Porcentaje de entidades patrocinantes que evalúan satisfactoriamente asesoría prestada por la Subdirección	(N° de entidades patrocinantes que evalúan satisfactoriamente asesoría prestada/N° total de entidades patrocinantes)*100	>80%	Anual	Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio
		Cantidad de Convenios firmados con nuevas municipalidades para la ejecución de proyectos de vivienda	N° de convenios firmados con nuevas municipalidades en el año	>4	Anual	Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio
		Porcentaje de proyectos habitacionales gestionados por Municipalidades	(N° de proyectos habitacionales gestionados por Municipalidades/N° total de proyectos habitacionales en ejecución)*100	>20%	Mensual	Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio
Aprendizaje y crecimiento	Promover comportamiento ético y transparente en la organización	Porcentaje de ejecución del Plan de actividades que promuevan la ética y la transparencia en la organización	(N° de actividades ejecutadas/N° de actividades incluidas en el Plan)*100	100%	Semestral	Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Índice de transparencia ¹⁰	(Porcentaje promedio ponderado de dimensión ciudadana + Porcentaje promedio ponderado de dimensión institucional)/2	>80%	Anual	Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio

Fuente: Elaboración propia, basado en Kaplan y Norton (2004)

En el siguiente punto se detallan las iniciativas estratégicas definidas en el CMI de la Subdirección.

¹⁰ Metodología construida por el Consejo para la Transparencia, que calcula percepción de esta materia a través de dos dimensiones: ciudadana e institucional

3.4.3. Descripción de iniciativas estratégicas y presupuesto

De acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton (2008), las iniciativas estratégicas son grupos de proyectos y programas de duración limitada, no incluidos en las actividades cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar la estrategia y el desempeño esperado.

En consecuencia, las iniciativas estratégicas permiten cumplir con las metas planteadas en cada indicador y están vinculadas con los objetivos estratégicos de cada perspectiva. En el Anexo N° 14 se entrega el detalle de cada iniciativa propuesta en el CMI y sus principales actividades.

Con la finalidad de valorizar el costo de la implementación de las iniciativas estratégicas, se propone un *Stratex* (presupuesto estratégico) con el monto asociado a las actividades y recursos de cada iniciativa. Esto permite monitorear el avance de la estrategia con hitos y recursos claramente establecidos. El instrumento desarrollado se expone en el Anexo N° 15.

En el siguiente capítulo se desarrolla un descenso en cascada del CMI a dos departamentos de la Subdirección, con la finalidad de fortalecer el alineamiento de la institución con sus distintas unidades y departamentos.

CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES HABITACIONALES

En el capítulo anterior se definió un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Subdirección de OO.HH. del SERVIU RM, que son necesarios traducir en mediciones concretas para las distintas áreas que componen esta Subdirección, con la finalidad de realizar una ejecución armónica de la estrategia. Esto se concreta en un descenso en cascada o desdoblamiento a áreas que son relevantes para el cumplimiento de la estrategia.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), el desdoblamiento estratégico se desarrolla por la dificultad que presenta el alineamiento y cumplimiento de objetivos, considerando que es necesario operacionalizar la estrategia en las unidades claves para su implementación. Esto permite integrar las operaciones de las distintas unidades de negocio. Por su parte, Núñez y Caprile (2006), señalan que el alineamiento a nivel estratégico es un proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica presenten consistencia con las expectativas de los directivos, traduciendo los objetivos y metas en aspectos específicos que eviten las brechas de alineamiento.

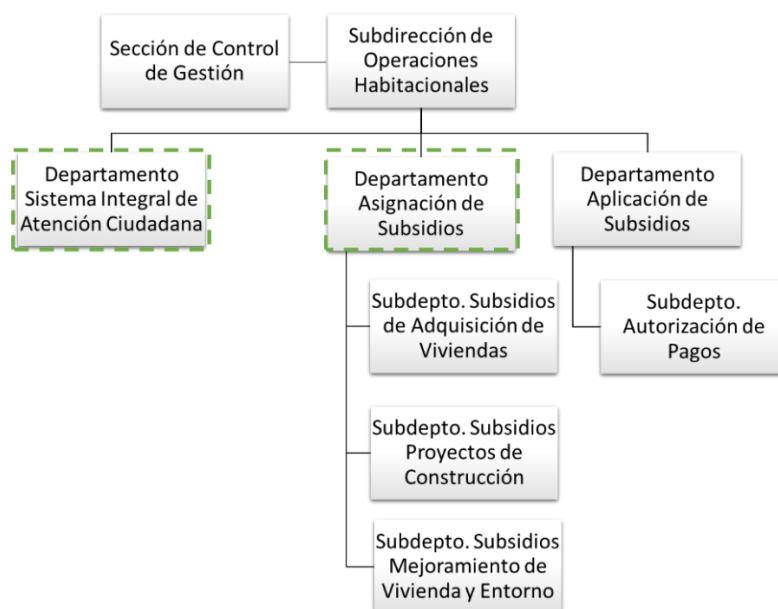
En concreto, la cascada se refiere al proceso de desarrollar un cuadro de mando o tablero de control a cada nivel de la organización (Niven, 2003), los que deben estar alineados al CMI corporativo. El alineamiento esperado es integral, esto es, se debe lograr tanto a nivel horizontal (alineando a las unidades o departamentos) como vertical (alineando dentro de una misma unidad).

Es fundamental contar con la integración y participación de las personas que componen las distintas áreas de la organización, ya que su aporte es fundamental para coordinar las actividades requeridas en el desarrollo de mediciones adecuadas para el cumplimiento de la estrategia.

4.1. Selección de las áreas y funciones

En lo que respecta a la Subdirección de OO.HH. habitacionales, existen tres departamentos en su estructura más una sección dependiente directamente del Subdirector. Se seleccionan 2 departamentos que tienen un rol fundamental en cumplimiento de la Misión y la estrategia corporativa. En la Figura 13 se presenta el organigrama de la Subdirección, destacando los departamentos a los que se realiza el descenso en cascada.

Figura 13: Departamentos Subdirección



Fuente: Elaboración propia, basado en Resolución Exenta N° 8407 de 2013

Las unidades seleccionadas son fundamentales para el cumplimiento de la estrategia definida, por lo que la propuesta de alineamiento permite resolver problemas relacionados con la ejecución de las estrategias y materialización de las iniciativas estratégicas. En específico, la propuesta aborda lo siguiente:

a) Alineamiento vertical para los Departamentos Sistema Integral de Atención Ciudadana y Asignación de Subsidios:

Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana: es el área responsable de establecer contacto con la ciudadanía. Es la puerta de entrada de los beneficiarios, por lo que tiene una incidencia importante en los resultados de la Subdirección. La gestión de solicitudes de información, la respuesta a reclamos y la recepción de postulaciones son parte de las relevantes funciones que el Departamento debe cumplir. Para lograr estos objetivos, debe realizar distintas coordinaciones internas que permitan dar respuesta los requerimientos ciudadanos. La gestión de respuestas es un proceso en que participan distintas áreas de la organización, por lo que es fundamental disponer de una comunicación fluida y desempeños que colaboren a mejorar los resultados. Por otra parte, la coordinación entre departamentos de la misma Subdirección tiene efectos directos en la eficacia de la estrategia. Al recibir las postulaciones de los beneficiarios, cumple un rol fundamental en las etapas sucesivas a la obtención del subsidio. Esta conexión y coordinación debe ser expedita entre las áreas para mejorar los plazos y los niveles de satisfacción.

Departamento de Asignación de Subsidios: es la unidad funcional que posee mayor número de funcionarios (74 en total) en toda la Subdirección. Realiza una función fundamental en la institución completa y requiere realizar distintas coordinaciones para cumplir con sus objetivos. En primera instancia se visualiza una coordinación necesaria con el Departamento SIAC, puesto que dicha entidad es responsable de recibir las postulaciones y atender los distintos requerimientos ciudadanos, es decir, las etapas previas y posteriores a la asignación de beneficios. El flujo de información en esta instancia debe ser ágil, de manera que la secuencia de actividades posteriores pueda cumplir en tiempo y forma con las metas definidas en la planificación estratégica. Posterior a la asignación de subsidios, comienza la ejecución de los proyectos de construcción, cuyo alcance excede las gestiones directas que realiza la Subdirección. Sin perjuicio de aquello, es fundamental mejorar los procesos internos y los plazos, así como las coordinaciones que se realizan con otras Subdirección, que incidan en mejores

resultados para los beneficiarios. En ese sentido, es importante reforzar los vínculos con la Subdirección de Vivienda y Equipamiento para que la gestión de proyectos sea óptima. Los principales desafíos que se distinguen en este punto son los siguientes:

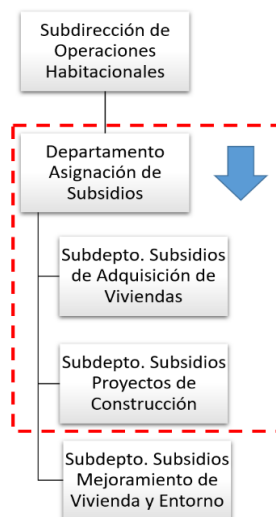
- Mejorar los plazos internos para acelerar el inicio de ejecución de proyectos.
- Mejorar la coordinación para la aplicación de mejores estándares.
- Establecer comunicación fluida para conocer el estado de los proyectos.
- Mejorar la recepción final de proyectos y los pagos de subsidios.

b) Alineamiento vertical en el Departamento de Asignación de Subsidios:

Es fundamental una propuesta de alineamiento vertical para mejorar la coordinación interna del Departamento de Asignación de Subsidios. Esta propuesta permite mejorar en calidad y tiempo las actividades y funciones que desarrolla, lo que repercute en mejores resultados para los beneficiarios. En la Figura 14 se presenta la estructura del Departamento de Asignación de Subsidios, destacando los subdepartamentos donde se realiza la cascada del Cuadro de Mando Integral. Es importante señalar que dichas áreas son responsables de la ejecución de todas las actividades especificadas en el flujo del Anexo N° 24, asociadas a los subsidios de adquisición de viviendas y construcción de vivienda (solo se excluyen del descenso los subsidios de mejoramiento de viviendas).

Identificados los Departamentos a los que se realiza el descenso, se procede a especificar las funciones desempeñan cada uno de ellos.

Figura 14: Alineamiento vertical



Fuente: Elaboración propia

4.2. Descripción de los Departamentos seleccionados:

Los Departamentos seleccionados para desarrollar el alineamiento institucional son “Sistema Integral de Atención Ciudadana” y “Asignación de Subsidios”.

a) Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC): Este departamento es responsable de coordinar e implementar las acciones que permiten vincular directamente al ciudadano con la institución. Gestiona los distintos requerimientos de las personas, que se traducen en necesidades de información, consultas, reclamos, acceso a información pública, recibir postulaciones a subsidio y cualquier otra necesidad de atención. La interacción que realiza la Subdirección a través de este Departamento, es por medio de distintos canales de contacto (presencial, teléfono, web).

Las funciones específicas del Departamento son las siguientes:

- Coordinar y dirigir acciones que permitan entregar un servicio integral a la ciudadana a través de los espacios de atención.

- Diseñar lineamientos y estándares de calidad de servicio para los espacios de atención, de acuerdo con lo establecido en los lineamientos ministeriales y gubernamentales.
- Asegurar entrega de atención y respuesta oportuna y de calidad a la ciudadanía, en base a sus distintos requerimientos y necesidades.
- Establecer una coordinación con las distintas áreas y unidades de la Subdirección, para dar respuesta a los requerimientos ciudadanos.
- Ejecutar el proceso de postulación a subsidios habitacionales a través de los distintos puntos de contacto.
- Disponer de infraestructura adecuada para la operación de los espacios de atención a la ciudadanía.
- Establecer contacto continuo con la ciudadanía en el proceso de obtención de una solución habitacional.
- Gestionar el funcionamiento adecuado de sistemas y plataformas para la atención ciudadana.

Revisadas las funciones de este Departamento, se procede a describir el flujo de actividades.

En el Anexo N° 23 se describe el flujo de actividades que ejecuta el Departamento para entregar el servicio de información y atención ciudadana, en virtud de las definiciones estratégicas entregadas por las autoridades. Estas actividades inician con la definición de estándares de calidad de servicio e incluye las interacciones con el proceso de postulación.

b) Departamento de Asignación de Subsidios Habitacionales: Es la entidad responsable de gestionar las actividades que inciden en una asignación de subsidio para los beneficiarios del servicio. Estas actividades incluyen coordinar la postulación, la evaluación de proyectos, la selección de los beneficiarios, la vinculación con los territorios y entidades patrocinantes. El

Departamento cumple un rol fundamental en el cumplimiento de la estrategia definida.

Las funciones específicas de este Departamento son las siguientes:

- Coordinar la realización de los procesos de postulación individual y colectiva de los programas habitacionales, en atención a la reglamentación vigente.
- Coordinar y realizar los procesos de evaluación de proyectos de los distintos programas habitacionales, de acuerdo con criterios técnicos y de calidad.
- Coordinar y realizar los procesos de evaluación de los planes de habilitación social, de los proyectos presentados en la postulación.
- Realizar el proceso de selección de beneficiarios, de acuerdo con las directrices y requerimientos del MINVU.
- Establecer una coordinación fluida con la Subdirección de Vivienda y Equipamiento para la definición y cumplimiento de estándares de calidad.
- Establecer una comunicación y coordinación con las Entidades Patrocinantes (u otros proveedores), en relación con las normativas y procedimientos que deben cumplir los proyectos.
- Gestionar el funcionamiento adecuado de los sistemas vinculados a la postulación, evaluación y selección de beneficiarios.
- Establecer las condiciones para una intervención territorial adecuada, en aquellos proyectos que requieren acompañamiento del servicio.

En el Anexo N° 24 se describe el flujo de actividades que ejecuta Depto. de Asignaciones, que inicia con la definición de estándares para los proyectos y finaliza con la recepción final de las obras. El flujo incluye las actividades relacionadas con la postulación, evaluación y selección de beneficiarios, así como el acompañamiento a las familias durante la intervención.

Los departamentos seleccionados tienen incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para la Subdirección de OO.HH. del SERVIU RM. En la Tabla 23 se muestra la vinculación que tiene cada departamento en el cumplimiento de los objetivos. Los niveles de vinculación se definen en 2 niveles:

- Vinculación relativa: el Departamento tiene una relación con el objetivo estratégico.
- Vinculación directa: el Departamento tiene incidencia directa en el cumplimiento del objetivo estratégico.

Tabla 23: Matriz de influencia Objetivo - Departamento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEPARTAMENTO SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA	DEPARTAMENTO ASIGNACIÓN DE SUBSIDIO
Mejorar imagen institucional	N/A	Directa
Mejorar ejecución del presupuesto	N/A	Directa
Disminuir déficit habitacional	N/A	Directa
Aumentar satisfacción de beneficiarios	Directa	Directa
Disponer de viviendas sustentables y de calidad estructural	N/A	Directa
Entregar beneficios con rapidez	Relativa	Directa
Mejorar integración social de familias en la ciudad y barrios	Relativa	Directa
Mejorar la calidad de los procesos de construcción	N/A	Directa
Mejorar proceso de planificación y programación	N/A	Directa
Fortalecer instancias participativas con la comunidad	Directa	Directa
Gestionar eficientemente los proyectos de vivienda	N/A	Directa
Mejorar selección y ejecución	N/A	Directa

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEPARTAMENTO SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA	DEPARTAMENTO ASIGNACIÓN DE SUBSIDIO
Mejorar intervenciones en el territorio	Relativa	Relativa
Mejorar competencias del personal	Directa	Directa
Fomentar el desarrollo de sistemas de información automatizados e integrados	Relativa	Relativa
Fomentar una cultura de colaboración y orientada a mejorar continuamente	Relativa	Relativa
Mejorar relaciones con proveedores y organismos colaboradores	N/A	Directa
Promover comportamiento ético y transparente en la organización	Directa	Directa

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente punto se indican los desempeños esperados de ambas áreas funcionales y que se vinculan al cumplimiento de la estrategia definida para la Subdirección.

4.3. Desempeños y medición de las unidades funcionales

En este apartado se presentan los objetivos de las áreas seleccionadas para realizar el descenso en cascada.

4.3.1. Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana

Como fue señalado en los puntos anteriores, el Departamento SIAC establece un contacto directo con las personas que obtienen beneficios de la Subdirección, por lo que se espera que los desempeños se vinculen con ofrecer mejores niveles de calidad y optimizar la experiencia de los usuarios de la institución. En el Anexo N° 21 se proponen los objetivos asociados al tablero del Departamento Sistema Integral de Atención a la Ciudadanía. La medición de estos objetivos se realiza a través de un tablero de control que se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24: Cuadro de Mando Funcional Depto. SIAC

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Gobernanza y Presupuesto	Mejorar ejecución del presupuesto	Porcentaje de presupuesto ejecutado por Departamento SIAC	$(\sum \text{del presupuesto ejecutado} / \sum \text{del presupuesto asignado}) * 100$	>90%	Mensual
Gobernanza y Presupuesto	Mejorar imagen institucional	Porcentaje de evaluación positiva de imagen	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>30%	Anual
Beneficiarios	Aumentar niveles de satisfacción del proceso de postulación	Porcentaje de satisfacción neta de beneficiarios, con respecto al proceso de postulación	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>45%	Mensual

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
-------------	----------	-----------	---------	------	-------

Las mediciones propuestas están focalizadas en profundizar los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral de la Subdirección, especificando dos mediciones de base para mejorar la ética y el trabajo en equipo. En esta misma perspectiva, se propone mejorar las competencias del personal en materias específicas de atención al público y establecer una medición específica de los sistemas que permiten identificar la demanda. A nivel de procesos internos, las mediciones están focalizadas en mejorar la calidad, claridad y tiempos de entrega de información, así como los estándares de espacios de atención. Lo anterior, permite mejorar los resultados de satisfacción, específicamente, en los procesos de postulación. La medición de estos objetivos se realiza a través de un tablero de control que se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24: Cuadro de Mando Funcional Depto. SIAC

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Gobernanza y Presupuesto	Mejorar ejecución del presupuesto	Porcentaje de presupuesto ejecutado por Departamento SIAC	$(\sum \text{del presupuesto ejecutado} / \sum \text{del presupuesto asignado}) * 100$	>90%	Mensual
Gobernanza y Presupuesto	Mejorar imagen institucional	Porcentaje de evaluación positiva de imagen ¹¹	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>30%	Anual
Beneficiarios	Aumentar niveles de satisfacción del proceso de postulación	Porcentaje de satisfacción neta de beneficiarios, con respecto al proceso de postulación ¹²	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>45%	Mensual

¹¹ Medido a través de encuesta de evaluación de imagen institucional con escala de valoración de 1 a 7. Evaluación positiva de imagen es la diferencia entre evaluación positiva (notas 6 y 7) y evaluación negativa (notas 1 a 4), en pregunta 1 sobre evaluación de imagen general (se excluye nota 5). Encuesta en anexo N° 18.

¹² Satisfacción neta es la diferencia entre evaluación positiva (notas 6 y 7) y evaluación negativa (notas 1 a 4), en pregunta II.2 sobre satisfacción de la última experiencia (excluye nota 5). Encuesta en anexo N° 17

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Procesos internos	Disminuir los tiempos de respuesta a solicitudes de información	Tiempo promedio en responder a solicitudes de información	\sum de días desde en tramitar respuesta a solicitud de información/N° total de solicitudes ingresadas	<25	Mensual
Procesos internos	Mejorar difusión de oferta de proyectos de integración social	Porcentaje de personas que postulan a proyectos de integración social, respecto del total de personas que recibieron información del programa en charlas	(N° de personas que postulan a proyectos de integración social/N° total de personas que recibieron información del programa en charlas)*100	>25%	Anual
Procesos internos	Fortalecer las competencias de dirigentes sociales	Cantidad de dirigentes sociales que completaron programa de formación en el mes.	Número de dirigentes sociales que completaron programa de formación en el mes	>10	Mensual
Procesos internos	Fortalecer claridad de la información entregada	Porcentaje de satisfacción neta de beneficiarios con respecto a la claridad de la información entregada ¹³	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>55%	Anual
		Porcentaje de solicitudes ciudadanas que cumplen disposiciones legales sobre uso de lenguaje claro	(N° de solicitudes ciudadanas que cumplen disposiciones legales sobre uso de lenguaje claro/N° total de solicitudes ciudadanas respondidas)*100	>70%	Mensual
Procesos internos	Mejorar atributos de calidad de servicio en espacios de atención	Cantidad de atributos de calidad de servicio que incluyen mejoras respecto a años anteriores (ej.: mejores tiempos de respuesta, calidad de infraestructura, etc.).	N° de atributos de calidad de servicio que incluyen mejoras respecto a años anteriores	>6	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias del personal en materia de atención a público	Porcentaje de funcionarios que aprueban curso de atención a público	(N° de funcionarios que aprueban curso de atención a público/N° total de funcionarios que atienden público)*100	>80%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar sistema de identificación de la demanda	Porcentaje de avance en desarrollo de nueva plataforma de identificación de la demanda	(N° de actividades ejecutadas para el desarrollo de nueva plataforma/N° de actividades programadas en el desarrollo)*100	>90%	Anual

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer cultura de trabajo en equipo	Porcentaje de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Trabajo en equipo" ¹⁴	(N° de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Trabajo en equipo"/N° total de funcionarios que respondieron encuesta de cultura organizacional)*100	>70%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar comportamiento ético en el Departamento SIAC	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño, criterio III "valores éticos". Evaluación en anexo N° 20.	∑ de puntos obtenidos por los funcionarios en criterio III "valores éticos" /N° total de funcionarios evaluados	>=12	Semestral

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente punto se especifican los desempeños y mediciones del Departamento de Asignación de Subsidio.

4.3.2. Departamento de Asignación de Subsidio

El Departamento de Asignación de Subsidio es responsable de realizar las acciones conducentes a entregar un beneficio a las familias que es aplicado para la adquisición, construcción, arriendo o mejoramiento de viviendas. En ese sentido, se proponen objetivos para que el área pueda mejorar los procesos de evaluación, selección, recepción de obras y otras acciones que permitan un mejor resultado y mayores niveles de alineamiento de la Subdirección. En el Anexo N° 21 se proponen los objetivos para este Departamento, los que se distribuyen en las mismas perspectivas que el Mapa Estratégico de la Subdirección. Esto se justifica en que cumple un rol fundamental en la estrategia y es responsable de implementar parte de los objetivos estratégicos definidos para la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

El sistema de medición del desempeño de este Departamento se realiza a través de un Cuadro de Mando Integral que está alineado con los indicadores de la

¹³ Satisfacción neta es la diferencia entre evaluación positiva (notas 6 y 7) y evaluación negativa (notas 1 a 4), en pregunta II.1.f sobre satisfacción de la última experiencia (excluye nota 5). Encuesta en anexo N° 17.

¹⁴ En encuesta de cultura organizacional. Encuesta en anexo N° 19.

Subdirección. Como el Departamento absorbe de manera directa algunos objetivos estratégicos, dichos indicadores y metas son los mismos del CMI de la Subdirección. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se presentan dos mediciones de base que apuntan a la mejora continua y al comportamiento ético. Esto es de utilidad para las restantes mediciones de la perspectiva, que se refieren a materias específicas que gestiona el Departamento. En lo que respecta a procesos internos, existen una serie de iniciativas que van a ser reforzadas. Las competencias en materia de sustentabilidad permiten mejorar los procesos de construcción y disponer de viviendas de mayor calidad. Por su parte, mejorar la vinculación con entidades patrocinantes, tiene efectos en una mejor conexión con los territorios y en terrenos aptos para la construcción de viviendas. El resultado es una mayor integración social de las familias en ciudades y barrios. Los mejores resultados en los procesos internos inciden en mejores niveles de satisfacción y en la reducción del déficit habitacional. Por último, en la perspectiva de procesos internos, la automatización tiene efectos directos en disminución de plazos internos de los procesos de evaluación, selección y recepción final, mejorando los resultados de la perspectiva de gobernanza y presupuesto. En la Tabla 25 se presentan las mediciones del Tablero del Departamento de Asignaciones.

Tabla 25: Cuadro de Mando Funcional Depto. Asignaciones

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Gobernanza y presupuesto	Disminuir desviación de recursos asociados a proyectos	Porcentaje de Desviación de montos de contratos de proyectos de vivienda	$((\sum \text{de montos iniciales} - \sum \text{de montos finales}) / (\sum \text{de montos iniciales})) * 100$	<10%	Mensual
	Mejorar ejecución del presupuesto	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01	$(\sum \text{del presupuesto ejecutado del subtítulo 33 ítem 01} / \sum \text{del presupuesto vigente de cierre de subtítulos 33 - 01}) * 100$	>99%	Mensual
		Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 22	$(\sum \text{del presupuesto ejecutado del subtítulo 22} / \sum \text{del presupuesto vigente de cierre de subtítulos 22}) * 100$	>98%	Mensual
Beneficiarios	Disminuir déficit habitacional	Porcentaje de disminución del déficit habitacional cuantitativo ¹⁵	$((N^\circ \text{ de familias sin solución año t-1} - N^\circ \text{ de familias sin solución año t}) / (N^\circ \text{ de familias sin solución año t-1})) * 100$	>10%	Anual
		Porcentaje de disminución del déficit habitacional cualitativo ¹⁶	$((N^\circ \text{ de familias con problemas de calidad de viviendas año t-1} - N^\circ \text{ de familias con problemas de calidad de viviendas año t}) / (N^\circ \text{ de familias con problemas de calidad de viviendas año t-1})) * 100$	>10%	Anual
Beneficiarios	Aumentar satisfacción de beneficiarios respecto al tiempo de respuesta de la institución	Porcentaje de satisfacción neta de beneficiarios, con el tiempo de respuesta ¹⁷	Porcentaje de usuarios que califican con evaluación positiva (6 a 7) - Porcentaje de usuarios que califican con evaluación negativa (1 a 4)	>50%	Anual
Procesos internos	Aumentar las viviendas construidas con modelo de economía circular	Porcentaje de viviendas construidas con modelo de economía circular	$(N^\circ \text{ de viviendas construidas con modelo de economía circular} / N^\circ \text{ total de viviendas construidas}) * 100$	>30%	Semestral

¹⁵ de acuerdo a metodología elaborada conjuntamente entre Ministerio de Desarrollo Social y MINVU

¹⁶ Ídem

¹⁷ Satisfacción neta es la diferencia entre evaluación positiva (notas 6 y 7) y evaluación negativa (notas 1 a 4), en pregunta II.1.b sobre tiempo de respuesta de la institución (excluye nota 5). Encuesta en anexo N° 17.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Procesos internos	Asegurar viviendas con mejor calidad estructural	Porcentaje de viviendas de proyectos de construcción que cumplen proceso final de fiscalización sin observaciones	(N° de viviendas entregadas que cumplen proceso de fiscalización sin observaciones/N° total de viviendas entregadas)*100	>75%	Trimestral
Procesos internos	Asegurar viviendas con mejor calidad estructural	Porcentaje de viviendas de modalidad adquisición y arriendo que cumplen criterios de habitabilidad y aceptabilidad	(N° de viviendas de modalidad adquisición y arriendo que cumplen criterios de habitabilidad y aceptabilidad/N° total de viviendas pagadas y activadas)*100	>90%	Mensual
Procesos internos	Disminuir los tiempos de los procesos de evaluación y selección	Tiempo promedio en desarrollar los procesos de evaluación y selección de proyectos de construcción	Σ (Fecha que finaliza la postulación - Fecha de selección de proyectos)/N° total de beneficiarios	<120	Anual
Procesos internos	Disminuir los tiempos de los procesos de evaluación y selección	Tiempo promedio en informar selección a beneficiarios de subsidio de arriendo y adquisición	Σ (Fecha que finaliza la postulación - Fecha de selección de subsidios)/N° total de beneficiarios	<60	Trimestral
Procesos internos	Mejorar integración social de familias en la ciudad y barrios	Índice de segregación promedio de familias ¹⁸	Σ de valores obtenidos por cada dimensión/N° total de dimensiones	>3	Anual
Procesos internos	Mejorar tiempos de recepción final	Tiempo promedio de revisión de antecedentes para la recepción final de viviendas	Σ (Fecha de recepción antecedentes para recepción final - Fecha de aprobación de recepción final)/N° total de solicitudes de recepción recibidas	<30	Semestral
Procesos internos	Mejorar calidad de las normas y certificaciones	Cantidad de normas, manuales e itemizados técnicos revisados y mejorados en el año, en conjunto con órganos externos	N° de normas, manuales e itemizados técnicos revisados y mejorados en el año, en conjunto con órganos externos	>20	Anual
Procesos internos	Aumentar adquisición de terrenos aptos	Porcentaje de terrenos adquiridos de la cartera de terrenos disponible	(N° de terrenos adquiridos/N° total de terrenos identificados en cartera)*100	>60%	Anual

¹⁸ Índice mide 3 dimensiones relacionadas con cercanía a servicios, centros urbanos y locomoción, cuya valoración es de 1 a 4 (donde 1 es muy segregada y 4 poco segregada)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Procesos internos	Aumentar canales de participación y comunicación	Variación porcentual de canales de participación y comunicación aperturados	$(N^{\circ} \text{ de canales aperturados en periodo } t - N^{\circ} \text{ de canales aperturados en periodo } t-1 / N^{\circ} \text{ total de canales aperturados en periodo } t) * 100$	>80%	Semestral
Procesos internos	Aumentar la implementación de los planes de acompañamiento social	Porcentaje de proyectos que implementan plan de acompañamiento social durante la ejecución	$(N^{\circ} \text{ de proyectos que implementan plan de acompañamiento social} / N^{\circ} \text{ total de proyectos en ejecución}) * 100$	>70%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias del personal en construcción sustentable	Porcentaje de funcionarios con evaluación de capacitación en construcción sustentable aprobada	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios con evaluación de capacitación aprobada} / N^{\circ} \text{ total de funcionarios capacitados}) * 100$	>95%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar niveles de automatización de los procesos de evaluación y selección de proyectos	Porcentaje de automatización de los procesos de evaluación y selección de proyectos	$(N^{\circ} \text{ de actividades automatizadas de los procesos de evaluación y selección} / N^{\circ} \text{ total de actividades de los procesos de evaluación y selección}) * 100$	100%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura de mejora continua	Porcentaje de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Orientación a la mejora y excelencia" ¹⁹	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Orientación a la mejora y la excelencia"} / N^{\circ} \text{ total de funcionarios que respondieron encuesta de cultura organizacional}) * 100$	>60%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar vinculación con entidades patrocinantes	Porcentaje de entidades patrocinantes que evalúan satisfactoriamente asesoría prestada por la Subdirección	$(N^{\circ} \text{ de entidades patrocinantes que evalúan satisfactoriamente asesoría prestada} / N^{\circ} \text{ total de entidades patrocinantes}) * 100$	>80%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar comportamiento ético en el Departamento de Asignaciones	Puntaje promedio obtenido por funcionarios en evaluación de desempeño, criterio III "valores éticos". Evaluación anexo N° 20.	$\sum \text{ de puntos obtenidos por los funcionarios en criterio III "valores éticos"} / N^{\circ} \text{ total de funcionarios evaluados}$	≥ 12	Semestral

¹⁹ En encuesta de cultura organizacional. Encuesta en anexo N° 19.

Fuente: Elaboración propia

El alineamiento vertical del CMI del Departamento de Asignaciones se realiza en dos subdepartamentos, que tienen distintos niveles de vinculación con los objetivos estratégicos definidos. En la Tabla 26 se presenta la matriz de influencia de los objetivos con los subdepartamentos en que se realiza el descenso:

Tabla 26: Matriz de influencia Departamento de Asignaciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO	SUBDEPTO. SUBSIDIOS DE ADQUISICIÓN	SUBDEPTO. SUBSIDIOS DE CONSTRUCCIÓN
Disminuir desviación de recursos asociados a proyectos	N/A	Directa
Mejorar ejecución del presupuesto	Directa	Directa
Disminuir déficit habitacional	N/A	N/A
Aumentar satisfacción de beneficiarios respecto al tiempo de respuesta de la institución	N/A	N/A
Aumentar las viviendas construidas con modelo de economía circular	N/A	Directa
Asegurar entrega de viviendas con mejor calidad estructural	N/A	Directa
Disminuir los tiempos de los procesos de evaluación y selección	Directa	Directa
Mejorar integración social de familias en la ciudad y barrios	Directa	Directa
Mejorar tiempos de recepción final	N/A	Directa
Mejorar calidad de las normas y certificaciones	N/A	Relativa
Aumentar adquisición de terrenos aptos	N/A	Directa
Aumentar canales de participación y comunicación	Relativa	Directa
Aumentar la implementación de los planes de acompañamiento social	Relativa	Directa
Mejorar competencias del personal en construcción sustentable	Relativa	Directa

OBJETIVO ESTRATÉGICO	SUBDEPTO. SUBSIDIOS DE ADQUISICIÓN	SUBDEPTO. SUBSIDIOS DE CONSTRUCCIÓN
Aumentar niveles de automatización de los procesos de evaluación y selección de proyectos	N/A	N/A
Fomentar una cultura de mejora continua	Relativa	Relativa
Mejorar vinculación con entidades patrocinantes	N/A	Directa
Mejorar comportamiento ético en el Departamento de Asignaciones	Directa	Directa

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica el detalle del descenso por cada subdepartamento:

- Subdepartamento de Asignación de Subsidios de Adquisición: esta área cumple un rol importante en la estrategia, puesto que es responsable de la evaluación y selección de subsidios para la adquisición de viviendas construidas (incluye subsidio de arriendo). En este caso, se propone un tablero de control para monitorear los desempeños que se encuentran vinculados al CMI del Departamento. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se propone una base para fortalecer la ética y la cultura de mejora continua, además de fortalecer las competencias del personal. Para los procesos internos, junto con mejorar la eficacia de las acciones, se pretende mejorar los tiempos de entrega, tema crítico en la gestión actual de la Subdirección. En el Anexo N° 22 se presenta la propuesta de indicadores.
- Subdepartamento de Asignación de Subsidios de Construcción: esta área funcional cumple un rol relevante, puesto que es responsable de la evaluación y selección de subsidios para la construcción, teniendo impacto directo en las metas relacionadas con calidad. Se propone un tablero de control para los desempeños vinculados a las definiciones estratégicas. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se propone una misma base para fortalecer la ética y la cultura de mejora continua. Las competencias en esta perspectiva tienen efectos directos en la calidad de viviendas. Para los

procesos internos, se propone fortalecer la gestión con grupos de interés, mejorar la conexión con los territorios y reducir los tiempos de ejecución de las distintas actividades. El resultado esperado es una mejor gestión de proyectos en cuanto a calidad y plazos, además gestionar con eficiencia los recursos, en línea con las mediciones de la perspectiva de gobernanza y presupuesto. En el Anexo N° 22 se presenta la propuesta de indicadores.

En el siguiente punto se describe el sistema de evaluación del desempeño existente en la Subdirección y la forma en que se compensa a través de incentivos.

4.4. Evaluación de desempeño e incentivos

En este apartado se presenta la forma en que la Subdirección de Operaciones Habitacionales evalúa el desempeño de sus funcionarios y equipos, además cómo realiza la compensación a través de los distintos esquemas de incentivo existentes.

El sistema de control de gestión tiene por objetivo alinear los intereses de las personas con los de la empresa. Para lograrlo, las empresas recurren a medios formales e informales. La congruencia de intereses es compleja de abordar, ya que se reducen a intereses económicos de corto plazo, mientras que la organización se focaliza en desarrollar ventajas competitivas que están focalizadas en el largo plazo (Rosanas, 2006).

En la motivación de las personas existen más elementos que los propios incentivos. Un elemento importante para guiar a la organización es la persuasión que ejercen los directivos sobre su personal y la forma en que se comunica la estrategia.

Para que una estrategia sea eficaz, es necesario que los empleados de la organización se comprometan al cumplimiento de objetivos de la Subdirección y de sus respectivos equipos. La intención es que se establezcan objetivos

personales que estén alineados con los objetivos organizacionales, a través de planes de incentivos (Kaplan y Norton, 2008). De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), los incentivos por regla general deben equilibrar el desempeño individual del empleado y el cumplimiento de metas colectivas de las unidades de negocio.

Considerando la importancia de generar un esquema de incentivos adecuado que permita alinear los intereses, se hace necesario establecer un sistema que sea funcional a la estrategia, considerando las restricciones propias que existen en las normativas que rigen a entidades públicas. Es importante señalar que la evaluación del desempeño está estrechamente vinculada a la obtención de incentivos a las remuneraciones y que cualquier propuesta debe respetar lo indicado en las leyes respectivas. A continuación, se describen los esquemas de incentivos vigentes en la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

4.4.1. Descripción de la evaluación y compensación del desempeño

La evaluación de desempeño de los organismos públicos se realiza a través de un “Sistema de Evaluación y Control de Gestión”, cuyo objetivo es entregar información que permita mejorar la gestión de las entidades públicas y con una ejecución o uso de recursos más eficaz, eficiente y transparente. Este sistema sigue un modelo de “Presupuesto por Resultados”, modelo que por definición busca integrar información de desempeño al proceso presupuestario, relacionando asignación de recursos con resultados medibles (DIPRES, 2021). En esta modalidad, existe un vínculo indirecto entre información de desempeño y asignación de recursos, donde la información de desempeño es utilizada para fundamentar las decisiones presupuestarias. Las instituciones públicas disponen de distintas herramientas de evaluación. A continuación, se mencionan las más relevantes (DIPRES, 2019):

- Definiciones Estratégicas: herramienta que entrega información relacionada con la Planificación Estratégica. Están contenidas en un documento

denominado Formulario A1 que acompaña el Proyecto de Ley de Presupuestos presentado al Congreso.

- Evaluación Comprensiva del Gasto: analiza la consistencia entre los objetivos institucionales y sectoriales, el diseño institucional, los procesos, el uso de recursos y los resultados en la entrega de bienes y servicios.
- Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG): basada en la metodología de marco lógico, evalúa cumplimiento de los objetivos y el diseño de los programas ministeriales.
- Evaluación de Impacto (EI): se realiza para evaluar el efecto de los programas en los beneficiarios.
- Indicadores de Desempeño de la organización: se refiere a los indicadores relevantes de cada organismo público y que se encuentran contenidos en el Formulario H. Acompaña el Proyecto de Ley Presupuestario.
- Balance de Gestión Integral (BGI): instrumento por el cual se dan a conocer los resultados de gestión anual de cada servicio público al Congreso Nacional.

A continuación, se presenta una descripción de los tres mecanismos de incentivo existentes en las instituciones pública:

a) Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG):

Corresponde a un mecanismo de incentivo a las remuneraciones de los funcionarios públicos, asociado al cumplimiento de compromisos de gestión asociados a indicadores transversales del Estado. El PMG nace en virtud de la promulgación de la Ley N° 19.553 que concede asignación de modernización y otros beneficios a los funcionarios.

El PMG ha transitado desde un instrumento que medía resultados asociados a productos estratégicos contenidos en el Formulario A1, a un instrumento de gestión que mide cumplimiento de indicadores transversales al Estado. En ese sentido, hasta el año 2020, uno de los objetivos del PMG consistía en cumplir con

los indicadores contenidos en el Formulario H, sin embargo, actualmente solo existe uno de estos indicadores vinculados a incentivo. En la Tabla 27 se presentan los indicadores actualmente vigentes del Formulario H del SERVIU RM, vinculando aquellos que se relacionan directamente con la Subdirección.

Tabla 27: Indicadores H e incentivo PMG

INDICADOR	INCENTIVO	VÍNCULO
Porcentaje de viviendas terminadas respecto del déficit habitacional.	No	Directo
Porcentaje de campamentos con gestión de cierre realizada respecto de catastro de campamentos.	No	Directo
Porcentaje de subsidios de arriendo activados respecto de los seleccionados.	No	Directo
Porcentaje de barrios terminados respecto programación anual de término.	No	Parcial
Porcentaje de kilómetros de pavimentación ejecutados respecto de déficit de pavimentación.	Sí	Sin vínculo
Porcentaje de proyectos urbanos terminados respecto de programación anual de término.	No	Sin vínculo

Fuente: Elaboración propia, basado en DIPRES (2021)

En concreto, la Subdirección de Operaciones Habitacionales gestiona el cumplimiento de los tres primeros indicadores de la Tabla 27, sin embargo, ninguno de ellos está vinculado a incentivos actualmente.

Los indicadores del PMG que actualmente debe cumplir el SERVIU RM, están distribuidos en tres objetivos de gestión que se especifican en el Anexo N° 25.

Los rangos de cumplimiento de los indicadores señalados anteriormente determinan si la institución obtiene el incentivo institucional señalado en la Ley N° 19.553. Los rangos de cumplimiento son los siguientes:

- Cumplimiento total: sólo si cumple con el 100% de la meta. En este caso, la meta obtiene todo el ponderador.
- Cumplimiento parcial: si logra un cumplimiento menor a 100% y mayor o igual a 75%. En este caso, la meta obtiene un cumplimiento ponderado.
- Incumplimiento: para indicadores que logran un porcentaje inferior al 75%. En este caso, la meta obtiene un 0% de ponderación.

Los rangos indicados aplican para todos los indicadores del PMG, a excepción del “Índice de eficiencia energética” y “Porcentaje de satisfacción neta”. Estos indicadores no cumplen meta y solo deben realizar una medición en el año.

El proceso de evaluación de cumplimiento del PMG, se realiza en enero de cada año (evaluando el año anterior) y es ejecutado por una empresa externa contratado por la DIPRES. En dicho proceso, la empresa evalúa el cumplimiento de los distintos indicadores y según ponderación asignada. El incentivo es obtenido por la institución, de acuerdo con el grado global de cumplimiento obtenido:

- Ponderación total mayor a 90%: da derecho a un incremento del 7,6% de las remuneraciones.
- Ponderación total entre 75% y 90%: da derecho a un incremento del 3,8% de las remuneraciones.
- Ponderación inferior al 75%: no da derecho a incremento.

El cálculo para incrementar la remuneración por modernización es determinado en base a los porcentajes señalados anteriormente aplicado al sueldo base y otras asignaciones recibidas por otras normativas.

Como el PMG ha ido evolucionando a un mecanismo de incentivo que contiene indicadores de gestión transversal, no es posible vincularlo a las definiciones estratégicas. A continuación, se describe el incentivo denominado Convenio de Desempeño Colectivo.

b) Convenio de Desempeño Colectivo (CDC):

Este mecanismo de incentivo se encuentra establecido en el artículo N° 7 de la Ley N° 19.553. Corresponden a un instrumento con metas de gestión comprometidas por equipos de trabajo de unidades o subunidades de la organización. Su cumplimiento es certificado por el área de Unidad de Auditoría Interna y da lugar a un incentivo para las unidades que alcanzan sus metas.

Los CDC son propuestos cada año por los equipos que componen cada institución pública. La conformación de equipos la realiza el Jefe superior del servicio, quien también es responsable de validar las metas propuestas por cada equipo. Las metas e indicadores deben estar vinculados a las definiciones estratégicas (misión y objetivos) y productos relevantes de cada ministerio o servicio.

En el caso del SERVIU RM, las distintas subdirecciones comprometen una propuesta de indicadores que son parte del Convenio de Desempeño Colectivo de cada año. Los indicadores del CDC 2022 de la Subdirección de Operaciones Habitacionales se presentan en el Anexo N° 25.

Al igual que el PMG, cada indicador posee una ponderación, cuya meta debe cumplirse en al menos un 75%. Como fue señalado anteriormente, el área de Auditoría Interna es responsable de evaluar el cumplimiento de las metas de indicadores del CDC. En el mes de enero de cada año, revisa los verificadores asociados al cumplimiento y determina el rango de cumplimiento global del equipo, de acuerdo con los siguientes rangos:

- Ponderación total mayor a 90%: da derecho a un incremento del 8% de las remuneraciones.
- Ponderación total entre 75% y 90%: da derecho a un incremento del 4% de las remuneraciones.
- Ponderación inferior al 75%: no da derecho a incremento.

Este instrumento es confeccionado directamente por el equipo y validado por el Jefe de servicio, por lo que existe mayor capacidad de vincularlo con las definiciones estratégicas definidas en esta propuesta. En el siguiente punto, se expone brevemente acerca del Convenio de Alta Dirección Pública.

c) Convenio de Desempeño de Alta Dirección Pública (CADP):

También conocido como Convenio de Desempeño Directivo, es un mecanismo asociado al cumplimiento de meta de los altos directivos públicos. El Sistema de alta dirección pública establece compromisos de desempeño para los Jefes de servicio que deben ser cumplidos en un plazo máximo de 3 años. Este mecanismo se encuentra definido en la Ley N° 20.955, que perfecciona el Sistema de alta dirección pública.

Este mecanismo de incentivo es aplicable solo al Jefe de servicio, en este caso, solo al Director del SERVIU de la Región Metropolitana. La vinculación con la Subdirección es indirecta y no es posible evaluar su desempeño a través de este instrumento. Por lo señalado anteriormente, no se describe mayormente este instrumento y se procede, en el siguiente punto, a definir las debilidades de los incentivos actualmente aplicables a la Subdirección.

4.4.2. Análisis crítico de los esquemas de incentivo

En este punto se realiza un análisis de los esquemas de incentivo actuales, en relación con su intensidad, persistencia y congruencia.

Elementos comunes que caracterizan a los instrumentos de incentivo descritos anteriormente, es que ninguno es aplicable al desempeño individual. Las instituciones públicas poseen un sistema de evaluación del desempeño por competencias, cuyas directrices son emitidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Esta evaluación se aplica anualmente a los funcionarios, sin embargo, no se encuentra vinculada a ningún incentivo. El único desempeño individual vinculado a incentivo es el CADP, pero, como fue indicado

anteriormente, la Subdirección no aplica directamente este mecanismo, ya que la responsabilidad recae directamente en el Jefe de servicio (Director).

En el análisis más específico, el PMG contiene una serie de indicadores transversales donde la Subdirección poco y nada puede aportar a su cumplimiento. No gestiona directamente ninguno de dichos indicadores y solo podría tener incidencia en caso de que se incluyan indicadores del Formulario H en el incentivo. En lo que respecta al CDC, se realiza un análisis individual de cada meta que se encuentra en el Anexo N° 25.

En relación a la motivación que genera en los funcionarios el esquema de incentivo actual, es posible analizarlo en base a 3 dimensiones (Robbins y Judge, 2009):

- Intensidad: Referida al esfuerzo para realizar una determinada actividad.
- Persistencia: Referida a la continuidad del esfuerzo.
- Dirección: Relacionada con la orientación del esfuerzo.

Considerando estas dimensiones, una primera crítica tiene que ver con que todos los esquemas de incentivo (PMG o CDC) pueden compensar un cumplimiento inferior al 100% y no se incentivan cumplimientos superiores. Esto afecta la intensidad del esfuerzo, ya que no existiría motivación para desarrollar tareas que excedan una meta y que puede traducirse en una mejor gestión.

Considerando la lógica colectiva de los incentivos, se visualizan problemas de intensidad y dirección, dado que no necesariamente compensa gestión de un equipo de trabajo. Tanto el CDC y en particular el PMG, contienen un alto grado de *freeriding*, en tanto se incentiva en términos generales esfuerzos que son de equipos específicos. A modo de ejemplo, el PMG contiene indicadores relacionados con “Tasa de accidentes laborales” y “Porcentaje de kilómetros de pavimentación”, donde la Subdirección de Operaciones Habitacionales no tiene ninguna incidencia. En contrapartida, la meta de ejecución presupuestaria del

CDC está presente en todos los equipos del SERVIU, siendo que su cumplimiento depende principalmente de la gestión del subtítulo 33, administrado por esta Subdirección.

En términos de persistencia, todos los incentivos existentes en la institución tienen una lógica anual, a excepción del CADP, que solo se vincula a la gestión de la máxima autoridad del SERVIU. La continuidad de indicadores asociados a incentivo depende de las directrices del nivel central, que no necesariamente tienen una lógica de largo plazo. El indicador de ejecución presupuestaria es el único que se ha mantenido por al menos los últimos 7 años. En ese sentido, los aspectos que le interesa medir realmente a la Subdirección y que pueden tener una temporalidad distinta, están supeditados a un par de metas dentro del CDC.

La autonomía en la definición de los incentivos es un aspecto que afecta también la intensidad y dirección. En términos generales, el CDC posee aproximadamente un 50% de metas que son obligatorias, que obedecen a directrices del nivel central. Otro porcentaje corresponde a metas que se seleccionan de un panel también definido por el nivel central, por lo que las metas propias relacionadas con esfuerzos y orientaciones que la propia Subdirección quisiera establecer, están restringidas a 2 o 3 metas.

Otro punto para analizar es la baja exigencia de las metas y el alto nivel de cumplimiento, asuntos que afectan la intensidad y persistencia. De acuerdo con información de la Dirección de Presupuestos, el 98% de las instituciones públicas cumple con las metas del PMG y obtiene el 100% del incentivo definido para las instituciones. En lo que respecta al CDC, en los tres últimos años el equipo de la Subdirección de Operaciones Habitacionales cumplió con el 100% de las metas, por lo que obtuvo todo el incentivo. Los mecanismos de incentivo en instituciones públicas se conciben como una oportunidad de mejorar remuneraciones, más que como un desafío para el cumplimiento de estrategias.

Otro aspecto negativo en cuanto a intensidad y dirección es que el sistema de ponderación permite abandonar eventualmente alguna variable (auto escalamiento), en caso de indicadores que poseen baja ponderación en el esquema total. Dado que se compensa con incentivo total los cumplimientos sobre el 90% ponderado, los equipos podrían abandonar ciertas variables de medición dado que no afectan la obtención del bono por desempeño.

En el siguiente apartado, se identifican los desempeños clave a compensar a través de esquemas de incentivo.

4.4.3. Desempeños clave a compensar

Una vez realizado el análisis crítico, se procede a identificar los desempeños claves a compensar con los mecanismos de incentivo. La propuesta de desempeños se realiza a los Subdepartamentos de Adquisición y Construcción, de acuerdo a los tableros de control expuestos en el Anexo N° 22.

a. Propuesta para Subdepartamento de Adquisición: Se seleccionan los desempeños más relevantes del CMI para que sean incorporados en el CDC de este equipo. En el Anexo N° 26, se presentan los desempeños seleccionados y los efectos esperados en cada uno de ellos.

En la

N°	OBJETIVO	INDICADOR	%	META	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			INCENTIVO
					TOTAL	PARCIAL	NULO	
1	Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01	17,5%	>98%	>98%	<=98%- >=73,5%	<73,5%	Monetario: 8% o 4% de incentivo sobre remuneración total, según

N°	OBJETIVO	INDICADOR	%	META	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			INCENTIVO
					TOTAL	PARCIAL	NULO	
	adquisición o arriendo de viviendas							cumplimiento total ponderado No monetario: -
2	Aumentar aplicación de subsidios o adquisición arriendo	Porcentaje de aplicación de subsidios o adquisición o arriendo	20%	>=65%	>=65%	<61,8%- >=48,8%	<48,8%	Reconocimiento en Intranet -Día recreacional
3	Disminuir los tiempos del proceso de selección preliminar	Tiempo promedio en desarrollar el proceso de selección preliminar	20%	<=60	<=60	>60- <=105	>105	
4	Mejorar proceso de programación de los programas de adquisición de viviendas	Porcentaje de subsidios asignados en tiempos programados, de los Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda, Sistema Integrado de Subsidio y Programa de Arriendo	17,5%	>65%	>65%	<=65%- >=48,8%	<48,8%	

N°	OBJETIVO	INDICADOR	%	META	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			INCENTIVO
					TOTAL	PARCIAL	NULO	
5	Difundir la oferta de programas habitacionales a las oficinas de vivienda de las municipalidades	Porcentaje de municipios que recibieron difusión sobre la oferta de programas habitacionales	12,5%	>45%	>45%	<=45% - >=33,8%	<33,8%	
6	Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Adquisición	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño	12,5%	>=12	>=12	<12->9	<9	

Tabla 28 se presenta el esquema de incentivo para el Subdepartamento de Adquisición para su Convenio de Desempeño Colectivo.

Tabla 28: Esquema de Incentivo Subdepto. de Adquisiciones

N°	OBJETIVO	INDICADOR	%	META	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			INCENTIVO
					TOTAL	PARCIAL	NULO	
1	Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para adquisición o arriendo de viviendas	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01	17,5%	>98%	>98%	<=98%- >=73,5%	<73,5%	<p>Monetario: 8% o 4% de incentivo sobre remuneración total, según cumplimiento total ponderado</p> <p>No monetario: -Reconocimiento en Intranet -Día recreacional</p>
2	Aumentar aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	Porcentaje de aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	20%	>=65%	>=65%	<61,8%- >=48,8%	<48,8%	
3	Disminuir los tiempos del proceso de selección preliminar	Tiempo promedio en desarrollar el proceso de selección preliminar	20%	<=60	<=60	>60-<=105	>105	
4	Mejorar proceso de programación de los programas de adquisición de viviendas	Porcentaje de subsidios asignados en tiempos programados, de los Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda, Sistema Integrado de Subsidio y Programa de Arriendo	17,5%	>65%	>65%	<=65%- >=48,8%	<48,8%	
5	Difundir la oferta de programas habitacionales a las oficinas de vivienda de las municipalidades	Porcentaje de municipios que recibieron difusión sobre la oferta de programas habitacionales	12,5%	>45%	>45%	<=45%- >=33,8%	<33,8%	
6	Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Adquisición	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño	12,5%	>=12	>=12	<12->9	<9	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 29 explica la forma de calcular los rangos de cumplimiento de los indicadores:

Tabla 29: Rangos de cumplimiento CDC

Rango de cumplimiento	Descripción	Ponderación obtenida
Total	Meta cumplida al 100%	100% de ponderación
Parcial	Entre un 99% y 75% de cumplimiento de la meta	Ponderación de acuerdo con % de cumplimiento efectivo
Nulo	Cumplimiento menor a 75% de la meta	0% de ponderación

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del incentivo se realiza de acuerdo con información contenida en Tabla 30.

Tabla 30: Cálculo de incentivo

Condición	Incentivo a obtener
Si \sum de ponderaciones obtenidas es $\geq 90\%$	8% de incentivo sobre remuneración total
Si \sum de ponderaciones obtenidas es $<90\%$ y $\geq 75\%$	4% de incentivo sobre remuneración total
Si \sum de ponderaciones obtenidas es $<75\%$	0% de incentivo

Fuente: Elaboración propia

Condiciones especiales:

- Sin perjuicio de las ponderaciones establecidas por cada indicador, el incentivo del 8% no se obtiene si el equipo no logra cumplimiento total en las metas 2 y 3.
- Los incentivos no monetarios solo se obtienen en caso de sobre cumplimiento de metas 2 y 3.

Para mayor claridad respecto al cálculo del incentivo monetario, se presenta un ejemplo numérico a continuación.

Ejemplo:

En el supuesto que se cumplen todas las metas, a excepción de la N° 4 (efectivo 60%) que tiene cumplimiento parcial y la N° 5 (efectivo 33%) que tiene cumplimiento nulo. En la Tabla 31 se muestra el incentivo resultante según cálculo de las ponderaciones obtenidas.

Tabla 31: Ejemplo aplicación de incentivo

N°	Meta	Efectivo	% Cumplimiento	Ponderación obtenida
1	>98%	98,4%	100,4%	20%
2	>=65%	66%	101,5%	20%
3	<=60	58	103,4%	20%
4	>65%	60%	92,3%	13,8%
5	>45%	33%	73,3%	0%
6	>=12	12	100%	15%
Ponderación total obtenida				88,8%

Fuente: Elaboración propia

Para este ejemplo y, en base a lo indicado en la Tabla 30, el incentivo a es del 4% de la remuneración total (ponderación total obtenida menor a 90%).

En el próximo punto se presenta el esquema de incentivo para el Subdepto. de Subsidios de Construcción.

b. Propuesta para Subdepartamento de Construcción: Se seleccionan los desempeños más relevantes del CMI para que sean incorporados en el CDC de este equipo. En el Anexo N° 26 se presentan los desempeños seleccionados y los efectos esperados en cada uno de ellos.

En la Tabla 32 se presenta el esquema de incentivo para el Subdepartamento de Adquisición para su Convenio de Desempeño Colectivo.

Tabla 32: Esquema de Incentivo Subdepto. de Construcción

N°	OBJETIVO	INDICADOR	%	META	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			INCENTIVO
					TOTAL	PARCIAL	NULO	
1	Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para construcción de viviendas	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01	12,5%	>98%	>98%	<=98%- >=73,5%	<73,5%	Monetario: 8% o 4% de incentivo sobre remuneración total, según cumplimiento total ponderado No monetario: -Reconocimiento en Intranet -Día recreacional
2	Mejorar tiempos de ejecución de obras	Tiempo promedio de ejecución de proyectos habitacionales	16,5%	<360	<360	>=360- <=630	>630	
3	Mejorar ejecución del Plan de Gestión de Calidad de las obras	Porcentaje de ejecución de actividades contenidas en el Plan de Gestión de Calidad de obras	16,5%	>90%	>90%	<=90%- >=67,5%	>67,5%	
4	Aumentar familias en Proyectos de Integración Social y Territorial (DS 19)	Porcentaje de familias en Proyectos de Integración Social y Territorial (DS 19)	15%	>=25%	>=25%	<25%- >=18,8%	<18,8%	
5	Reforzar fiscalización de certificadores sustentables	Porcentaje de certificadores sustentables que cuentan con fiscalización	15%	>50	>50	<50->37,5	<37,5	
6	Mejorar competencias del personal en evaluación de impacto ambiental	Porcentaje de funcionarios con capacitación en evaluación de impacto ambiental aprobada	12,5%	>90%	>90%	<=90%- >=67,5%	>67,5%	
7	Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Construcción	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño	12%	>=12	>=12	<12->=9	<9	

Fuente: Elaboración propia

Los rangos de cumplimiento de los indicadores se calculan de acuerdo con lo definido en Tabla 29, mientras que el cálculo del incentivo se realiza según condiciones definidas en Tabla 30.

Condiciones especiales:

- Sin perjuicio de las ponderaciones establecidas por cada indicador, el incentivo del 8% no se obtiene si el equipo no logra cumplimiento total en las metas 2 y 3.
- Los incentivos no monetarios solo se obtienen en caso de sobre cumplimiento de metas 2 y 3.

A continuación, se presenta una justificación de los esquemas de incentivos propuestos.

4.4.4. Justificación del esquema de incentivo

Los esquemas de incentivo propuestos para los dos Subdepartamentos se cumplen de acuerdo con las características y condiciones establecidas en cada punto, tomando como base lo indicado en la normativa vigente del Convenio de Desempeño Colectivo. Lo anterior implica que el incentivo monetario lo obtienen todos los funcionarios que pertenecen a dichos Subdepartamentos, siempre y cuando pertenezcan a la calidad jurídica de contrata o planta. Respecto de los incentivos no monetarios, no existen actualmente en el sector público, por lo que no hay una normativa que los regule, sin embargo, la propuesta es viable del punto de vista administrativo.

Respecto de las brechas identificadas en el punto 4.4.2, es posible señalar lo siguiente:

- Respecto a los problemas de intensidad por compensaciones distintas al 100% de cumplimiento, no existe un mecanismo normativo que permita resolver esta situación en términos globales. Sin embargo, la compensación propuesta para los incentivos no monetarios, permite resolver el problema de desempeños sobre un 100% de cumplimiento.
- Respecto del *freeriding* que afecta la intensidad y dirección, se plantean indicadores que realmente puede gestionar la Subdirección y las áreas seleccionadas. A modo de ejemplo, el indicador de ejecución presupuestaria está circunscrito solo al presupuesto que gestiona directamente cada departamento, evitando que el esfuerzo se distribuya a otros equipos o viceversa.
- En términos de persistencia, se presentan indicadores asociados a los objetivos estratégicos de la Subdirección, con mediciones que apuntan a medir aspectos relevantes como tiempos de ejecución, cuya temporalidad podría ser interanual.

- En términos de exigencia, se presentan metas de alto nivel que se visualizan factibles pero exigentes, en atención al desempeño histórico de cada equipo. Por otra parte, las metas se deben cumplir en un 100% para estar en el rango de cumplimiento total. Cumplimientos inferiores serán considerados parciales o nulos. Finalmente, las metas deben estar alineadas a los énfasis estratégicos ministeriales y a las prioridades de la Subdirección.
- Para soslayar posible auto escalamiento y *sandbagging*, se proponen solo indicadores clave, en una propuesta precisa que contiene ponderaciones mínimas de 12%, evitando que abandonen ciertas variables por baja ponderación. Por otra parte, se establece como condición especial para la obtención del incentivo completo, el cumplimiento de 2 metas que se consideran estratégicas y relevantes, que mejoran la intensidad y dirección de la propuesta.
- Si bien no es factible compensar desempeño individual, se agrega un indicador asociado a la evaluación de desempeño que pretender mejorar comportamiento ético en cada departamento.
- Los indicadores seleccionados colaboran a fortalecer el alineamiento vertical, dado que están vinculados directamente a los indicadores del Departamento de Asignaciones.

La definición de la nómina correspondiente a cada equipo es definida durante el año en que las metas sean formuladas, esto es, el año anterior al que se cumplen.

Con esta propuesta de esquemas de incentivo, se completa el proceso de diseño de un sistema de control de gestión para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM. En el siguiente apartado, se procede a establecer las conclusiones de la presente investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los problemas asociados a la implementación de un sistema de control de gestión tienen una base común en prácticamente todas las organizaciones modernas. Las organizaciones públicas presentan particularidades al momento de enfrentar estos problemas. Porque si bien no tienen por finalidad obtener utilidad, son responsables de mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, generando rentabilidad social en base a criterios de eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión.

La presente investigación tuvo por objetivo diseñar un sistema de control de gestión para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU de la Región Metropolitana, para atender dificultades relacionadas con la coordinación interna, el alineamiento y el cumplimiento de sus declaraciones estratégicas.

Respecto de lo indicado en el objetivo específico N° 1, se realizó un análisis crítico de las definiciones estratégicas vigentes, proponiendo una nueva versión de Visión, Misión y Valores. Posteriormente, se realizaron los análisis externo e interno de la Subdirección, que dieron como resultado la definición de estrategias acordes a las necesidades actuales. Cabe señalar que la Subdirección se inserta en un contexto de alta incertidumbre, con precios en continua alza, además de un déficit habitacional en ascenso, situación crítica para el MINVU que debe actuar con urgencia para resolver un problema alto impacto público.

Respecto de lo indicado en el objetivo específico N° 2, se desarrolló un Modelo de Negocios que muestra cómo la Subdirección genera valor a sus beneficiarios a través de la entrega de distintos bienes y servicios, en virtud de la estrategia. La institución debe focalizar su propuesta de valor en función de requerimientos ciudadanos que mejoren sus condiciones de vida. La calidad y la integración social emergen como variables distintivas de una nueva gestión pública, donde importa ampliar la mirada hacia el desarrollo integral de los individuos.

Respecto de lo indicado en el objetivo específico N° 3, se presentó la propuesta de Mapa Estratégico con los objetivos distribuidos en cuatro perspectivas de análisis, realizando la vinculación causa-efecto para cada uno de ellos. Por otra parte, se definió el esquema de indicadores que permiten medir cumplimiento de los objetivos contenidos en un Cuadro de Mando Integral. Estos instrumentos permiten a la Subdirección mejorar la comprensión de los énfasis estratégicos y cómo éstos inciden en mejores resultados de largo plazo. Para actuar con la urgencia requerida, es necesario comprender bien los fenómenos que impactan en una mejor gestión organizacional.

Respecto de lo indicado en el objetivo específico N° 4, se propuso un descenso en cascada del Cuadro de Mando Integral a dos Departamentos y dos Subdepartamentos, y los esquemas de incentivos vinculados para propiciar el alineamiento institucional. Este apartado es fundamental para cumplimiento de la estrategia, ya que apunta a motivar a los equipos a cumplir aquellos aspectos claves que inciden en el logro de los objetivos estratégicos. La política pública debe considerar los aspectos culturales y humanos de las instituciones, por lo que cualquier desafío incluye el compromiso de las personas que cumplen funciones en las distintas áreas funcionales.

La propuesta contenida en este trabajo y que se visualiza en el desarrollo de cada objetivo específico, permite a la Subdirección de OO.HH. mejorar la coordinación entre sus distintas áreas, por medio de mediciones de desempeño integradas en torno a objetivos comunes y que apuntan hacia una misma dirección. Por otra parte, dispone de herramientas propias de planificación y control de gestión que facilitan la toma de decisiones al interior de la Subdirección, en un contexto organizacional altamente centralizado. Si bien existe una estructura altamente jerarquizada en el MINVU, es necesario que sus distintas unidades estratégicas avancen en propuestas de indicadores, metas e incentivos particulares, que generen valor y faciliten la mejora continua.

Desde hace aproximadamente 20 años, las áreas de control de gestión han tenido una repercusión creciente, en atención a la importancia de disponer de un modelo que mida resultados. Es relevante que esta Subdirección realice monitoreo, evaluación y análisis de su desempeño. Al insertarse en un contexto de alta incertidumbre y de continuos cambios, debe estar en constante revisión de las estrategias y las formas de medición. Si bien la normativa y la jerarquía dificultan las propuestas de cambio, es necesario que el diseño revise constantemente las crecientes necesidades del entorno. Una de las ventajas de esta propuesta es que se realiza en una Unidad específica y no en la institución completa, por lo que posee cierto rango de flexibilidad para ser ajustada con relativa autonomía.

Otro aspecto importante de destacar es el componente humano. Los profesionales que desempeñan funciones en las áreas de planificación y control de gestión deben contar con las competencias técnicas y conductuales adecuadas para liderar procesos de cambio y de adaptación a nuevas herramientas. Esto siempre debe ser acompañado de un apoyo explícito por parte de las autoridades de la institución, quienes son los principales interesados en mejorar los resultados y maximizar el bienestar para los beneficiarios.

La propuesta contenida en este trabajo es solo un diseño y no contempla su aplicación práctica. Queda a disposición de la organización para que pueda ser aplicada en forma total o parcial, o bien, como referencia para futuras propuestas. En ese sentido, tanto el Mapa Estratégico, Cuadro de Mando y esquemas de incentivo son plenamente replicables a otros SERVIU regionales, dado que los programas habitacionales se implementan a nivel nacional a través de las mismas políticas, utilizan los mismos sistemas de información y las directrices son aplicables a cualquier servicio. Sin perjuicio de lo anterior, es importante considerar la pertinencia territorial de algunas instituciones del MINVU, en atención problemas de contexto que repercuten de manera diferenciada

dependiendo de la realidad geográfica de la región. Asimismo, la propuesta queda a disposición de organizaciones pública que tengan objetivos similares a nivel internacional.

Finalmente, en atención a la temporalidad del trabajo realizado, se debe señalar que no considera los lineamientos gubernamentales de la administración asumida en marzo de 2022, ni tampoco eventuales cambios constitucionales relacionados con el derecho a la vivienda.

Considerando lo expuesto en este apartado, es posible sostener que los objetivos de investigación fueron cumplidos y que la Subdirección de Operaciones Habitacionales cuenta con el diseño de un sistema de control de gestión que permite solucionar problemáticas vinculadas al cumplimiento de su estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, P. (2012). *La Gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*.
- Aninat y Vergara. (2019). *Inmigración en Chile. Una mirada multidimensional*. Centro de Estudios Públicos.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw Hill.
- Argandoña, A. (1998). *La Teoría de los stakeholders y el bien común*.
- Auyero, J. (2001). La política de los pobres. Las prácticas clientelistas del peronismo. *Cuadernos de Sociología*, 251.
- Banco Central. (2021). *Informe de Política Monetaria*.
- Banco Mundial. (2019). *Índice Gini*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2017). *La política de Nueva Zelandia que aprovecha la experiencia de sus adultos mayores—Programa Asia Pacifico* [Text]. Observatorio Asiapacífico; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/politica-nueva-zelandia-experiencia-adultos-mayores>
- BID. (2021). *Midiendo el Índice de Innovación Pública en los servicios del Estado de Chile*.
- Cabello, C. (2019, septiembre 29). *Valor del suelo en la Región Metropolitana crece el doble que el precio de las viviendas*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/valor-del-suelo-la-region-metropolitana-crece-doble-precio-las-viviendas/840369/>
- Cámara Chilena de la Construcción. (2021). *Índice Real de Precios de Vivienda*.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA cuantitativo*.
- Castillo, V., & Walker, R. (2018). *Innovación tecnológica en la construcción. Ahora es cuando*.
- Centro UC. (2019). *“Ciudad con Todos: Diálogo para una densificación equilibrada” realiza intervención urbana en pleno centro de Santiago* « Centro UC Políticas Públicas. Centro UC Políticas Públicas. <https://politicaspublicas.uc.cl/ciudad-con-todos-dialogo-para-una-densificacion-equilibrada-realiza-intervencion-urbana-en-pleno-centro-de-santiago/>
- Cepal, C. E. para A. L. y el. (2018). *Recuperar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas es fundamental para retomar una senda de crecimiento inclusivo y de mayor bienestar para todos en América Latina y el Caribe* [Text]. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/recuperar-la-confianza-ciudadanos-instituciones-publicas-es-fundamental-retomar-senda>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma.

- CIPER. (2011). Caso Kodama: La bomba que Navarro soltó en el Minvu. *CIPER Chile*. <https://www.ciperchile.cl/radar/caso-kodama-la-bomba-que-navarro-solto-en-el-minvu/>
- CIPER. (2019). Clientelismo en los sectores populares ¿Seguimos siendo una democracia de choclonos? *CIPER Chile*. <https://www.ciperchile.cl/2019/09/13/clientelismo-en-los-sectores-populares-seguimos-siendo-una-democracia-de-choclonos/>
- CIPER. (2020). Coimas en el Minvu: Dueños de empresa investigada registran sociedad en paraíso fiscal. *CIPER Chile*. <https://www.ciperchile.cl/2020/01/10/coimas-en-el-minvu-duenos-de-empresa-investigada-registran-sociedad-en-paraiso-fiscal/>
- Consejo Regional. (2016). *PRESIDENTE DEL CORE RM REALIZÓ VISITA PROTOCOLAR A DIRECTOR DEL SERVIU METROPOLITANO – Consejo Regional Metropolitano*. <https://www.coresantiago.cl/2016/06/24/presidente-del-core-rm-realizo-visita-protocolar-a-director-del-serviu-metropolitano/>
- Construcción Sustentable MINVU. (2019). *Barrios Ecosustentables | Construcción Sustentable*. <https://csustentable.minvu.gob.cl/item/barrios-ecosustentables/>
- Contraloría G.R. (2012). *Guía Metodológica de los Deberes Funcionarios*.
- Resolución CG N° 16, Pub. L. No. 16 (2015).
- Contraloría G.R. (2021). *Qué Hacemos—Www.contraloria.cl*. <https://www.contraloria.cl/web/cgr/que-hacemos>
- Cooperativa.cl. (2021). *[Audio] El plan de acción del Minvu para disminuir el déficit habitacional en Chile*. Cooperativa.cl. <https://cooperativa.cl/noticias/pais/vivienda/el-plan-de-accion-del-minvu-para-disminuir-el-deficit-habitacional-en/2021-07-02/132134.html>
- CORFO. (2020). *Hoja de Ruta RCD. Economía Circular en construcción 2035*.
- Corporación de Desarrollo Tecnológico. (2021). *Inicia la consulta para la modificación de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC) en materia de Calidad de las Construcciones – Portal CDT*. <https://www.cdt.cl/inicia-la-consulta-para-la-modificacion-de-la-ordenanza-general-de-urbanismo-y-construcciones-oguc-en-materia-de-calidad-de-las-construcciones/>
- COSO. (2013). *Control Interno—Marco Integrado*.
- DIPRES. (2019). *Ciclo Presupuestario—DIPRES Institucional*. <http://www.dipres.cl/598/w3-article-3699.html>
- DIPRES. (2020a). *Guía Metodológica: Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño 2021*.
- DIPRES. (2020b). *Informe de Ejecución Presupuestaria SERVIU RM (2018-2020)*.

- DIPRES. (2021). *Informe de Finanzas Públicas*. Dirección de Presupuestos. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-215735_Informe_PDF.pdf
- DUNA. (2015). *Caso Copeva: A 18 años del escándalo damnificados reciben viviendas definitivas—Duna 89.7 | Duna 89.7*. <https://www.duna.cl/noticias/2015/06/10/caso-copeva-a-18-anos-del-escandalo-damnificados-reciben-viviendas-definitivas/>
- El Dínamo. (2020). *Ward y Monckeberg: Los enroques del nuevo cambio de gabinete*. <https://www.eldinamo.cl/nacional/2020/06/04/chile-felipe-ward-y-cristian-monckeberg-los-enroques-del-nuevo-cambio-de-gabinete/>
- El Mercurio. (2018). *EyN: No sabe por qué demoran tanto en el pago del subsidio habitacional*. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=521954>
- El Mostrador. (2021a). *Derecho a la vivienda digna y el rol del Estado*. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/columnas/2021/05/07/derecho-a-la-vivienda-digna-y-el-rol-del-estado/>
- El Mostrador, E. (2021b). *Precio de Suelo para proyectos de densificación en el Gran Santiago aumenta un 218% en la última década*. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/03/03/precio-de-suelo-para-proyectos-de-densificacion-en-el-gran-santiago-aumenta-un-218-en-la-ultima-decada/>
- Garcés, M. (2019). *Octubre de 2019: Estallido social en el Chile neoliberal – Revista Cien Días*. <https://www.revistaciendiascinep.com/home/octubre-de-2019-estallido-social-en-el-chile-neoliberal/>
- Garretón, Manuel Antonio. (2000). *Tres aproximaciones a la problemática actual de la participación y la ciudadanía*.
- Gobierno de Chile. (2020). *Gob.cl—Plan de Reactivación Económica*. Gobierno de Chile. <https://www.gob.cl/juntosporchile/reactivacioneconomica/>
- Gobierno Digital. (2020). *Transformación Digital del Estado al servicio de las personas*. Gobierno Digital. <http://digital.gob.cl/>
- Gobierno Digital. (2021). *Portal ciudadano ClaveÚnica*. <https://claveunica.gob.cl/>
- Gobierno Regional. (2020). *FNDR – Gobierno Regional Metropolitano de Santiago*. <https://www.gobiernosantiago.cl/fndr/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). McGraw Hill.
- INE. (2021a). *Boletín Estadístico: Índice de Precios al Consumidor, junio*.
- INE. (2021b). *CENSO de la Población 2020*.

INE. (2021c). *Tasa de desocupación nacional alcanzó 10,4% en el trimestre móvil enero-marzo de 2021*. Default. <http://www.ine.cl/prensa/2021/04/30/tasa-de-desocupación-nacional-alcanzó-10-4-en-el-trimestre-móvil-enero-marzo-de-2021>

ISO 9000, Pub. L. No. 9000 (2015).

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (1°)*. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium (1°)*. Temas Grupo Editorial.

La Estrategia, D. (2021). *Demanda por compra de terrenos en Chile creció 83% durante el primer semestre*. Diario Estrategia. <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3096961/demanda-compra-terrenos-chile-crecio-83-durante-primer-semestre>

La Tercera. (2018). *El largo epílogo de las casas Copeva*. <https://www.latercera.com/reportajes/noticia/largo-epilogo-las-casas-copeva/446639/>

La Tercera. (2021, abril 23). *Ventas de viviendas nuevas siguen recuperándose y suben los precios de los departamentos y las casas*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ventas-de-viviendas-siguen-recuperandose-y-suben-los-precios-de-los-departamentos-y-las-casas/5OSBYV3CUBHN7B6SVDDNLFQBNQ/>

La Tribuna. (2020). *Subsidios habitacionales insuficientes*. La Tribuna. <https://www.latribuna.cl/editorial/2020/02/11/subsidios-habitacionales-insuficientes.html>

Melnick, S., Barraza, J. M., & Álvarez, Óscar. (2017). *Digitalización sí o sí. Una necesidad competitiva del siglo XXI (1°)*. Anticipa S.A.

Ministerio de Desarrollo Social. (2021). *Resultados Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN)*. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>

Ley N° 19.886, Pub. L. No. 19.886 (2003).

Ley N° 18.834, Pub. L. No. 18834 (2005).

Ministerio de Hacienda. (2021). *Indicadores KPI Chile Gestiona*.

Ley N° 16.391, Pub. L. No. 16.391 (1965).

Ley N° 20.990, Pub. L. No. 20.990 (2017).

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2021). *Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile*. <https://www.extranjeria.gob.cl/media/2021/07/Estimacio%CC%81n-poblacio%CC%81n-extranjera-en-Chile-2020.pdf>

Decreto Ley N° 1305, Pub. L. No. 1305 (1976).

Decreto N° 458, Pub. L. No. 458 (1976).

Decreto N° 47, Pub. L. No. 47 (1992).

Decreto Supremo N° 1, (2011).

MINVU. (2013). *Estrategia Nacional de Construcción Sustentable*.

MINVU. (2016). *Entidades de Asistencia Técnica | Minvu Proveedores Técnicos*.
<https://proveedorestecnicos.minvu.gob.cl/entidades-patrocinantes/>

MINVU. (2017a). *Estrategia Nacional de CS | Construcción Sustentable*.
<https://csustentable.minvu.gob.cl/item/estrategia-nacional-de-cs/>

MINVU. (2017b). *Huella de Carbono*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
<https://www.minvu.gob.cl/ditec/huella-de-carbono/>

MINVU. (2018a). *BIM, la apuesta del Minvu para modernizar la construcción | Construcción Sustentable*. <https://csustentable.minvu.gob.cl/bim-la-apuesta-del-minvu-para-modernizar-la-construccion/>

MINVU. (2018b). *Historia*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
<https://www.minvu.gob.cl/sobre-minvu/historia/>

MINVU. (2019a). *HOGAR MEJOR*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
<https://www.minvu.gob.cl/hogar-mejor/>

MINVU. (2019b). *Infraestructura Verde y Espacios Públicos Sustentables*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. <https://www.minvu.gob.cl/ditec/infraestructura-verde-y-espacios-publicos-sustentables/>

MINVU. (2020a). *Economía Circular—Ministerio de Vivienda y Urbanismo*.
<https://www.minvu.gob.cl/ditec/economia-circular/>

MINVU. (2020b). *Lanzamiento NCh 3626:2020. Tecnología, clasificación y requisitos*.

MINVU. (2020c). *Ministro Monckeberg destaca rol del Minvu en reactivación económica y anticipa construcción de 75 mil viviendas entre 2020 y 2021*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. <https://www.minvu.gob.cl/noticia/noticias/ministro-monckeberg-destaca-rol-del-minvu-en-reactivacion-economica-y-anticipa-construccion-de-75-mil-viviendas-entre-2020-y-2021/>

MINVU. (2020d). *Vivienda archivos*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
<https://www.minvu.gob.cl/beneficios/vivienda/>

MINVU. (2021a). *Ministro Felipe Ward presenta Banco de Suelo público para acelerar construcción de proyectos habitacionales*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

<https://www.minvu.gob.cl/noticia/noticias/ministro-felipe-ward-presenta-banco-de-suelo-publico-para-acelerar-construccion-de-proyectos-habitacionales/>

MINVU. (2021b). *Postulaciones*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. <https://www.minvu.gob.cl/postulaciones/>

Montes, C. (2020). *Así funciona un ransomware, el virus que tiene en jaque a BancoEstado y es la principal ciberamenaza en Chile*. La Tercera. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/asi-funciona-un-ransomware-el-virus-que-tiene-en-jaque-a-bancoestado-y-es-la-principal-ciberamenaza-en-chile/7C5WJ2LOVZFDNAGV636LJ4WQYQ/>

Navas, M. (2018). *¿Qué es la ley de Moore y para qué sirve?* <https://www.profesionalreview.com/2018/04/01/que-es-la-ley-de-moore-y-para-que-sirve/>

Niven. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Gestión 2000.

Observatorio Urbano. (2021). *Estadísticas habitacionales del Observatorio Urbano MINVU*.

ONU. (2019). *Cambio climático | Naciones Unidas*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/global-issues/climate-change>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Paisaje Transversal. (2021). *El 'big data' como herramienta para mejorar la gestión del territorio—Paisaje Transversal*. <https://paisajetransversal.org/2017/11/el-big-data-como-herramienta-para-la-gestion-del-territorio-urbanismo/>

Pauta. (2021). *El punto crítico del Presupuesto 2022: Cuánto se retira del gasto por la pandemia*. pauta. <https://www.pauta.cl/economia/presupuesto-2022-reducir-gasto-publico-pandemia-debate-politico>

Porter, M. (2005). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada* (Novena). Deusto.

Radio Biobío. (2021). *Gobernadores piden al Senado Ley Corta para «dar dignidad» al cargo*. BioBioChile - La Red de Prensa Más Grande de Chile. <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2021/06/15/gobernadores-piden-al-senado-ley-corta-para-dar-dignidad-al-cargo.shtml>

Ramirez, F. (2018). *¿Qué es la industria 4.0 y qué desafíos traerá a Chile? - Universidad de Chile*. <https://uchile.cl/noticias/146095/que-es-la-industria-40-y-que-desafios-traera-a-chile>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13°). Pearson Educación.

Rodriguez, P. (2018). *Viviendas para personas mayores en Europa. Nuevas tendencias para el siglo XXI*. Colección.

Secretaría de Modernización. (2020). *Satisfacción—Secretaría de la Modernización—Ministerio de Hacienda*. <https://www.satisfaccion.gob.cl/detalleservicio/1833/SERVIU%20Metropolitana>

SEGEOB. (2005). *Avances en los mecanismos de participación en las instituciones públicas chilenas: Principales iniciativas y perspectivas de desarrollo*. Región Activa.

Ley N° 20.500, Pub. L. No. 20.500 (2011).

Constitución Política de la República, (2005).

Ley N° 20.285, Pub. L. No. 20.285 (2008).

Ley N° 20.730, Pub. L. No. 20.730 (2014).

Ley N° 21.200, Pub. L. No. 21.200 (2019).

Ley N° 21.880, Pub. L. No. 21.880, 21.880 (2019).

Senado. (2020). *A Sala proyecto sobre integración social y urbana—Senado—República de Chile*. <https://www.senado.cl/a-sala-proyecto-sobre-integracion-social-y-urbana/senado/2020-05-08/200123.html>

SENAMA. (2019). *SENAMA | Servicio Nacional del Adulto Mayor*.

<http://www.senama.gob.cl/vivienda>

SENAMA. (2020). *Plan Adulto Mejor*. <http://www.planadultomejor.cl/plan.html>

Servicio Civil. (2018). *Empleo Público en Chile. Nudos críticos y líneas de desarrollo para una agenda 2030*.

Servicio Civil. (2020). *Sistema de Alta Dirección Pública—Servicio Civil Servicio Civil*.

<https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/>

SERVIU. (2021). *Formulario de Definiciones Estratégicas 2019-2022 (A1)*.

http://www.dipres.cl/597/articles-218243_doc_pdf.pdf

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica (18°)*. McGraw Hill.

Torrado Ramos, A. M., Sánchez Pérez, L., Somonte López, R., Cabrera Marsden, A. M., Henríquez Pino Santos, P. C., & Lorenzo Pérez, O. (2014). Envejecimiento poblacional: Una mirada desde los programas y políticas públicas de América Latina, Europa y Asia. *Revista Novedades en Población*, 10(19), 18-29.

Universidad Diego Portales. (2020). Derecho a la vivienda en la Constitución: Cómo la pandemia reflató esa discusión. *Facultad de Derecho UDP - Universidad Diego Portales*.

<https://derecho.udp.cl/derecho-a-la-vivienda-en-la-constitucion-como-la-pandemia-refloto-esa-discusion/>

Villena, M. (2021). *Tasas de créditos hipotecarios cerraron julio con cuarta alza consecutiva y prevén más incrementos*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/tasas-de->

creditos-hipotecarios-cerraron-julio-con-cuarta-alza-consecutiva-y-preven-mas-incrementos/76I4LYSV3RDA7HM2PUSKJMVPCY/

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*.

Wiche, P., Rodríguez, B., & Bianchi, D. (2020). *Estado del Arte de Huella de Carbono para edificaciones*. Publicado por Instituto de la Construcción.

ANEXO N° 1: Análisis PESTEL detallado

a) Análisis Político:

Las organizaciones públicas de la Administración del Estado están sometidas a los vaivenes políticos, que se traducen en cambios de gobierno o inestabilidad en caso de ajustes a los gabinetes. Si bien la autoridad máxima del SERVIU RM es el Director Regional nombrado por el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que asegura cierto nivel de autonomía, se encuentra supeditado a la autoridad ministerial nombrada directamente por el Presidente de la República.

En efecto, el MINVU ha tenido un cambio de Ministro en la actual administración, iniciando con Cristián Monckeberg entre marzo de 2018 y junio de 2020. Desde esa fecha hasta hoy, el Ministerio tiene como autoridad máxima a Felipe Ward Edwards (El Dínamo, 2020). Los cambios de autoridades o miembros del equipo directivo inciden en la continuidad de las políticas y énfasis ministeriales. Al inicio del periodo de gobierno, se había impulsado una agenda legislativa para transformar al MINVU en el Ministerio de Ciudad y Vivienda, poniendo el foco de su gestión en el desarrollo de la ciudad e incluyendo una fusión con el Ministerio de Bienes Nacionales (Senado, 2020). El foco de la actual administración fue mutando producto de cambios sociales y económicos, volviendo el foco del MINVU a estar situado en la política habitacional. Lo anterior, evidentemente impacta en el trabajo que realizan los SERVIU en el territorio, dado que se potencian y aceleran ciertas inversiones en desmedro de otras.

Un cambio de administración puede disponer del cargo de Director a pesar de ser nombrado por Alta Dirección Pública, lo que implica cambios en la conformación de jefaturas intermedias. Esta situación afecta la continuidad de políticas, planes y programas, lo que se ha podido visualizar en los sucesivos cambios de las definiciones estratégicas del SERVIU (SERVIU, 2021). Los focos de trabajo varían según los vaivenes políticos y sociales, lo que afectan el trabajo que desarrollan los equipos.

N°	AMENAZA
A1	Continuos cambios de gabinete y de administración

El acto político es posible definirlo como aquella actuación que produce efectos en el mundo, orientado a la emancipación colectiva de las personas. Se refiere a la capacidad de influir en las decisiones públicas, entendiendo que el individuo es parte de un colectivo donde todos son corresponsables de la calidad de vida. Acto político entonces, es entendido desde una perspectiva amplia que va desde una protesta social, el voto democrático y la posibilidad de postularse a cargo de representación popular. En el contexto actual, el concepto de ciudadanía es cada vez más relevante.

Relacionado con lo anterior, el estallido social de octubre de 2019 no solo generó como consecuencia mayor conciencia en la ciudadanía, sino que también la propuesta de modificación a la carta fundamental del país (Ley N° 21.200, 2019). La Constitución Política de la República consagra una serie de derechos y deberes para los habitantes del país, sin embargo, la vivienda no es un derecho explicitado en nuestra carta fundamental. Ahora bien, dado que Chile ha suscrito acuerdos internacionales como el Pacto Internacional de Derechos Económicos y Sociales (El Mostrador, 2021a), se interpreta que el inciso 2° del artículo 5 está vinculado al derecho a la vivienda al señalar que “Es deber de los órganos del Estado respetar y promover tales derechos, garantizados por esta Constitución, así como los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes” (Constitución Política de la República, 2005). Sin perjuicio de aquello, no se definen ni establecen obligaciones del Estado para asegurar este derecho, por lo que su rol se ha transformado en meramente subsidiario (El Mostrador, 2021a).

Las demandas sociales que propiciaron el cambio constitucional, plantean la idea de que una vivienda digna es patrimonio esencial de la familia chilena y que al

Estado le asiste una “responsabilidad habitacional”, que se relaciona con la calidad y cantidad de las viviendas (El Mostrador, 2021a). Asimismo, la Constitución debiera contemplar los parámetros para ejercer este derecho, a través de planes habitacionales de interés social y sistemas de financiamiento que eviten el endeudamiento excesivo (Universidad Diego Portales, 2020). En consecuencia, la vivienda digna garantizaría acceso a servicios, integración con la ciudad y una mejor cohesión social, de manera de fomentar igualdad de oportunidades en la población.

En el borrador de Constitución que comenzó a difundirse el día 14 de mayo de 2022, se consagra el derecho a la vivienda digna y adecuada, esto implica que el Estado debe asumir un rol activo en asegurar y garantizar el ejercicio de este derecho, con diseños de viviendas pertinentes, de acceso universal, con énfasis en los grupos de especial atención. También implica profundizar las acciones en gestión de suelo para destinarlos a proyectos de vivienda de interés público.

El proceso constituyente podría generar un cambio en la forma de concebir el derecho a la vivienda desde una perspectiva integral, condicionando los programas que son ejecutados desde el Estado.

N°	OPORTUNIDAD
O1	Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para satisfacer esta necesidad

En un contexto político cambiante, una serie de reformas constitucionales han permitido implementar distintas elecciones a cargos de representación popular. En particular, se destaca la elección de Gobernadores Regionales, institución creada a partir de la publicación de la Ley N° 20.990, del año 2017. Esta institución tiene una serie de atribuciones nuevas, como el traspaso de

competencias radicadas en otros ministerios y servicios públicos (Ley N° 20.990, 2017). En el caso de la Región Metropolitana, el recién asumido Gobernador, Claudio Orrego Larraín, ha manifestado su intención de traspasar atribuciones del SERVIU al Gobierno Regional (Radio Biobío, 2021), situación que afecta la continuidad de las políticas institucionales. La intención del Gobernador es disponer de recursos de inversión pública, dada las limitaciones presupuestarias de esta nueva institución. Un cambio de esa naturaleza implica dividir las funciones del SERVIU y entregar una parte al Gobierno Regional. Asimismo, la institución cambiaría su orgánica y dependencia, al existir un Jefe de Servicio anteriormente nombrado por Alta Dirección Pública, a uno electo democráticamente. Existe un riesgo inherente en este tipo de situaciones, dado que en la actualidad el SERVIU RM es una institución técnica y las decisiones de inversión se toman en consideración a criterios definidos en la normativa.

En un contexto político distinto, se puede generar la práctica conocida como clientelismo (Auyero, 2001). Esto conlleva a que los beneficios sociales que entrega una institución pública, esté condicionada o relacionada con una campaña política. Esta práctica es más común en elecciones municipales y regionales, que se visualiza en la entrega de beneficios materiales en clubes deportivos, juntas de vecinos y otro tipo de organizaciones sociales (CIPER, 2019). Aplicando este argumento a la elección del Gobernador Regional, puede disponer de estos recursos públicos con la finalidad de fortalecer su campaña política, entendiendo que existe una relación entre quien ejerce el control de recursos por un lado, y por otro, quien tiene la posibilidad de entregar un voto por ese recurso que recibe (CIPER, 2019). Si bien está prohibido el pago de beneficios dentro del periodo electoral, es perfectamente factible que se traspase una vez que el candidato es electo, condicionando el actuar de una autoridad. La elección del cargo de Jefe de Servicio implica cambiar la forma en que se toman las decisiones en una organización pública, primando los criterios políticos por sobre los técnicos.

N°	AMENAZA
A2	Traspaso de facultades del SERVIU al Gobierno Regional genera incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales.

A continuación, se presenta un análisis relacionado con el contexto económico en el que se inserta la industria.

g) Análisis Económico:

El MINVU y sus servicios dependientes son fuertes impulsores de la inversión pública, a través del financiamiento de obras urbanas y proyectos habitacionales que dinamizan la economía nacional.

En términos de crecimiento económico, Chile presentó una contracción del Producto Interno Bruto en el 2020, correspondiente al -6% (Banco Central, 2021). En un contexto de recesión económica, se requiere que el Estado realice medidas contra cíclicas para dinamizar la actividad económica y el empleo. La ejecución de obras de gran envergadura, financiadas por el Estado, como es el caso del proyecto Mapocho Río del SERVIU RM, permiten la generación de una fuente importante de empleos.

Para lograr lo anterior, el Gobierno ha impulsado un Plan de Reactivación Económica, que contiene un fuerte plan de inversión en infraestructura hídrica, logística y vivienda, acelerando la cartera de inversiones (MINVU, 2020c). En este plan participan los Ministerios de Obras Públicas y Vivienda y Urbanismo. Según datos proporcionados por el MINVU, este plan ha permitido a la fecha generar 146.445 fuentes de trabajo, en la ejecución de distintas obras urbanas y habitacionales. Este plan contempla una inyección importante de recursos financieros para lograr sus objetivos. Por esta razón, el MINVU y sus servicios tienen una responsabilidad importante en la ejecución de más y mejores obras.

Este Plan de Reactivación tiene un horizonte aproximado de ejecución entre los años 2020 y 2022 (Gobierno de Chile, 2020), por lo que este aumento presupuestario se refiere a una situación coyuntural y de mediano plazo. Es una oportunidad para acelerar los proyectos actualmente en ejecución e iniciar nuevas iniciativas que se proyectan en el futuro.

N°	OPORTUNIDAD
O2	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y habitacionales

Si bien existe un contexto de recesión económica, los precios de los bienes y servicios se mantienen estables y con un alza progresiva. El Índice de Precios del Consumidor registró una variación mensual en junio de 0,1%, acumulando un 2,0% en el año 2021 (INE, 2021a). En lo que respecta a vivienda, se obtuvo un alza de 2,4%, uno de los rubros que más ha aumentado. Si se analiza esta tendencia en perspectiva, el valor de las viviendas ha aumentado en los últimos 10 años en promedio un 100% (Cámara Chilena de la Construcción, 2021).

El aumento de los precios de las viviendas genera que los montos de subsidio sean insuficientes para financiar la adquisición de la propiedad. En el caso de los programas para sectores vulnerable, donde el objetivo es que la familia quede sin deuda, el subsidio no es suficiente para obtener la vivienda (La Tribuna, 2020). En el caso de sectores medio, donde la familia debe optar por un crédito complementario, implica un mayor nivel de deuda.

Por otra parte, ha existido un aumento considerable en la demanda de viviendas, que evidentemente influye en los precios ante una oferta limitada. Según datos publicados en el Informe de Oferta Inmobiliaria, la venta de viviendas aumentó en un 133% en el último año (La Tercera, 2021). Esta situación, sumado al alza de precios, ha incidido en que muchos beneficiarios tengan subsidios que no pueden aplicar.

Esta preocupación ha sido creciente en el ministerio, cuya solución más directa y evidente ha sido aumentar progresivamente los montos de subsidio, sin embargo, esta situación solo tiene efectos en el alza de precios.

Sumado a lo anterior, existen datos que señalan que el valor del suelo ha aumentado un 218% en los últimos 10 años en la Región Metropolitana pasando de 18,4 UF/m² en 2010 a 58,5 UF/m² en 2019, lo que representa un incremento promedio de 15% anual (El Mostrador, 2021b). Los terrenos se transformaron en un bien escaso para el Estado, lo que afecta directamente el desarrollo de proyectos de viviendas sociales. En el caso de las familias que desean adquirir una propiedad, constituye una variable adicional que incide directamente en el precio de la vivienda, disminuyendo la oferta disponible para las personas que poseen un subsidio.

N°	AMENAZA
A3	Alza de precios en el mercado de terrenos y viviendas

Relacionado con el punto anterior, la adquisición de una vivienda debe ser complementada con un crédito hipotecario que se obtiene en una entidad financiera privada. La creciente alza de precios de las viviendas conlleva a que los montos de créditos sean más elevados y el endeudamiento de las familias aumente. En términos de cifras, existe una tasa de interés promedio en la industria de 2,36% (Cámara Chilena de la Construcción, 2021), que no corresponde al mínimo histórico, pero es una tasa de rango bajo, facilitado por un contexto donde la tasa de política monetaria se encuentra en un nivel también bajo. Sin embargo, a medida que los índices macroeconómicos mejoren, las tasas suben, lo que conlleva a un mayor nivel de deuda. Es así como el MINVU ha tenido que implementar medidas para ayudar a los deudores hipotecarios, a través de una serie de subsidios que facilitan la condonación o la disminución del dividendo. Si bien estas medidas son necesarias para apoyar y proteger a la clase

media, significan concentrar los esfuerzos en un problema distinto al que está definido en su misión, esto es, apoyar a las familias en la adquisición de una propiedad.

Se proyecta para los próximos meses un alza en las tasas de interés, condicionado por un contexto de presiones inflacionarias. Los retiros de los fondos de pensiones han generado un efecto negativo para el endeudamiento de largo plazo, además de proyecciones de una política monetaria menos expansiva (Villena, 2021)

N°	AMENAZA
A4	Alza en las tasas de interés de créditos hipotecarios

El endeudamiento es una amenaza creciente para cualquier política pública, en particular, para las personas más vulnerables, que además deben lidiar con un alza progresiva del costo de la vida. Esta situación profundiza las desigualdades sociales y afecta los niveles de pobreza. En términos de desigualdad, al año 2019 Chile tenía un coeficiente Gini de 0,47, situándolo como el país más desigual de la OCDE (Banco Mundial, 2019). Por otra parte, la paridad de poder adquisitivo (indicador que compara los niveles de precios entre los países), señala que Chile ocupa el lugar N° 44, lo que indica que presenta un alto costo de vida.

Los últimos datos publicados por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), señalan que el porcentaje de familias en situación de pobreza corresponde al 10,8% (Ministerio de Desarrollo Social, 2021), esto representa un aumento desde la medición del 2017, donde se situaba en un 8,6%. Sumado a lo anterior, el INE señala que la tasa de desocupación alcanza el 10,4%, en el trimestre móvil enero-marzo 2021 (INE, 2021c), que sumado a la fuerza de trabajo potencial (personas que no están buscando empleo) existiría un desempleo aproximado de 21,3%.

El aumento de la deuda familiar y el desempleo puede propiciar un escenario negativo e incidir en el aumento de la pobreza en el país. Las políticas y el gasto público se vuelven insuficientes en un contexto de bajo crecimiento y con familias más pobres. El presupuesto del SERVIU RM ha tenido un crecimiento continuo, con un gasto que aumenta en promedio un 6% en el año, considerando el periodo 2019-2021 (DIPRES, 2021). En lo que respecta al año 2022, el presupuesto aprobado por Ley creció un 8% (respecto de 2021). Como se señaló anteriormente, este crecimiento se encuentra fuertemente vinculado a medidas contra cíclicas del Plan de Reactivación Económica y Social (MINVU, 2020c), pero no es posible asegurar que el crecimiento pueda ser sostenido en el tiempo. En el año 2020, los ingresos fiscales efectivos cayeron un 8,4% real respecto del año 2019, mientras que el gasto creció un 10,5% real (DIPRES, 2021). La proyección para el año 2022 es una disminución del 4,2% de los ingresos netos. En relación con el precio del cobre, las perspectivas son más alentadoras para el presente año. Se proyecta un valor de US\$ 4,40 la libra para el 2022 debido a un aumento de la demanda por parte de China y el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, sin embargo, en los últimos meses el sector minero ha presentado un IMACEC negativo, con un promedio -4,1% entre enero y marzo (Banco Central, 2022) por una menor productividad. Por otra parte, la deuda bruta pública se situó en 2021 en una cifra equivalente al 36,6% del PIB, proyectando que suba a un 38,7% para fines de 2022 y a 40,7% en 2025 (DIPRES, 2021). En ese escenario, se ha planteado la idea de reducir el presupuesto para los próximos años, comenzando el 2022 con un -20% (Pauta, 2021) con la finalidad de llegar a una meta de deuda del 38,5% del PIB en 2025. Aún no existe certeza de los programas que se podrían ver afectados con esta determinación, pero se ha planteado la necesidad de reformular los programas mal evaluados.

Un Estado con menores ingresos fiscales, con alta deuda y con necesidades crecientes por parte de las familias, incide inevitablemente en la calidad de las prestaciones sociales. Los subsidios no aumentan en la misma proporción que

las necesidades de las personas, ni tampoco se correlacionan con los valores de las propiedades. El actuar de la Subdirección está condicionado fuertemente por esta situación, que afecta su gestión en el largo plazo.

N°	AMENAZA
A5	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las personas en materia habitacional

A continuación, se presenta un análisis de la variable sociocultural y cómo esto incide en la gestión de la institución.

h) Análisis Sociocultural:

Las tendencias, conductas y costumbres de las personas que viven en una comunidad se van modificando en el tiempo y se nutren de la interacción social. Los seres humanos que conviven en una sociedad aceptan implícitamente un contrato que los hace miembros de una comunidad y lo vinculan con una serie de derechos y deberes donde el Estado es el garante.

La situación social del país, la pobreza y el desempleo (cifras que fueron analizadas en el punto anterior), conllevan a un menoscabo en las condiciones de vida de las personas, preocupación fundamental para cualquier futuro gobierno y que requiere de un Estado ágil que se adapte a las necesidades crecientes de la ciudadanía.

El país ha presentado una serie de cambios sociales en los últimos años que se vinculan a una composición distinta de la población en términos demográficos. Uno de los temas relevantes y de creciente preocupación es el fenómeno migratorio. Cerca de 1 millón y medio de personas, lo que representa aproximadamente un 5% de la población total, es inmigrante, por lo que el Estado chileno también debe procurar el cumplimiento de derechos fundamentales a

cualquier persona que habita en el territorio nacional. Considerando el país de origen de los migrantes, se distribuyen de la siguiente manera (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2021):

- Venezuela: 30%
- Perú: 16,3%
- Haití: 12,5%
- Colombia: 11,4%
- Bolivia: 8,5%

En su conjunto, representan aproximadamente el 80% de migrantes que habitan en Chile. Al descomponer estas cifras, un 48% del total de migrantes, se encuentran en el rango etario que va entre los 25 a los 39 años y la proporción entre hombres y mujeres es levemente superior en hombres (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2021). Durante el año 2020 se otorgaron 74.353 permanencias definitivas, siendo un 70% de éstas en la Región Metropolitana (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2021).

La Tabla 33 muestra los motivos principales de la población migrante para ingresar a nuestro país, considerando el tipo de visa otorgada (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2021):

Tabla 33: Tipos de visa otorgadas en 2020

TIPO DE VISA	PORCENTAJE
Estudiante	0,72%
Inversionista	0,65%
Mercosur	10,08%
Motivos Laborales	5,10%
Otros	42,70%
Profesional	6,61%
Sujeta A Contrato	34,14%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos del Ministerio del Interior (2021)

La visa sujeta a contrato es una de las principales razones de ingreso de migrantes al país, por lo que se puede asumir que, en su mayoría, las personas buscan oportunidades laborales en Chile. En cuanto a la actividad que desempeñan, predominan los empleados con un 61,76% y los estudiantes con un 12,18% (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2021).

A partir de los datos es posible concluir que el inmigrante que habita nuestro territorio son familias en busca de oportunidades laborales y, por ende, son sujetos de derechos sociales como cualquier habitante del país. En términos de pobreza multidimensional, los inmigrantes de Haití y Bolivia presentan una mayor tasa de pobreza que las restantes nacionalidades (Aninat y Vergara, 2019), lo que los convierte en potenciales beneficiarios de políticas públicas en materia de salud, educación y vivienda. Es un desafío importante para el SERVIU RM, que concentra una importante población potencial. En términos concretos, el extranjero solo requiere permanencia definitiva para acceder a un subsidio habitacional que le permita obtener una vivienda.

Si existe población migrante que presenta mayores índices de pobreza, hay una preocupación creciente para la Subdirección y un foco de intervención importante.

Se ha visto en el último tiempo, que las tomas de terreno y proliferación de campamentos han aumentado (Cooperativa.cl, 2021). Muchas personas son familias de clase media, altamente endeudados y también migrantes que se encuentra en situación de precariedad habitacional.

N°	AMENAZA
A6	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio

En relación al crecimiento de la población, la cantidad de habitantes en Chile, de acuerdo al último CENSO, asciende a 17.574.003 (INE, 2021b), con una tasa de crecimiento de 1,0%, la más baja de todos los periodos intercensales. La tasa de fecundidad al año 2018 fue de 1,56, confirmando también una tendencia a la baja. Un 14% del total de nacimientos es aportado por madres extranjeras (INE, 2021b). Con relación a la edad, un 64% de la población se encuentra en el rango etario desde los 15 a los 64 años, y un 6,6% es mayor de 65 años (INE, 2021b). Las proyecciones indican que para el año 2050 esa cifra se proyecta cercana al 10%.

Chile tiene un importante desafío en términos de envejecimiento de la población, donde la proporción de personas activas va disminuyendo con el correr de los años y las tasas de natalidad se proyectan a la baja. Existe una evidente tendencia a incrementar demandas sociales en materia de pensiones y salud, considerando además el aumento de la esperanza de vida que va desde los 77 a 82 años en Chile (INE, 2021b). Esto ha invitado a las personas mayores a permanecer activos por más tiempo que el tope definido por ley para jubilar.

A juicio del Banco Mundial, se genera una oportunidad en un contexto donde las personas activas son mayores en proporción, comparado con niños y adultos mayores, para aumentar el ahorro y la inversión productiva (SENAMA, 2019). Políticas adecuadas en el ámbito laboral, pensiones y salud, podría favorecer un mayor crecimiento del país y a la generación de mayores oportunidades económicas.

Por esta razón, en Chile se han implementado distintas iniciativas desde el ámbito público, que tienen por finalidad fortalecer el apoyo del Estado a esta población vulnerable, pero además ofrecer distintas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal. El Plan Adulto Mejor (SENAMA, 2020) articula una serie de programas que se relacionan con disponer de ciudades amigables para adultos mayores, fomentar el buen trato y promover una vida saludable.

En lo que respecta al ámbito vivienda, el MINVU ha implementado medidas que van en directo beneficio de los adultos mayores, es así como se han desarrollado proyectos de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) y subsidios de arriendos especiales para mayores de 65. Estos beneficios son de naturaleza creciente, atendiendo a las necesidades que presentan los adultos mayores como grupo vulnerable.

A nivel internacional, el envejecimiento de la población también es un tema de interés creciente. En algunos países desarrollados aún se les considera como población económicamente activa, como es el caso de Nueva Zelanda. Existen normativas que protegen a los trabajadores mayores de ser segregados o discriminados por causas relativas a la edad (Biblioteca del Congreso Nacional, 2017). El Índice de la Edad Dorada es un indicador que permite medir el aporte de las personas mayores a la economía nacional y Nueva Zelanda ocupa el segundo lugar a nivel mundial. Las medidas implementadas por el Estado neozelandés van en la línea de promover un retiro tardío (voluntario y que incluya incentivos financieros), mejorar la empleabilidad y reducir barreras en el acceso a nuevos empleos (Biblioteca del Congreso Nacional, 2017).

Para gran parte de los países, las personas mayores son destinatarios de programas que los mantengan como población activa, pero además una preocupación como población vulnerable. Por ejemplo, en Suecia se creó una ley para subsidiar a personas que decidan dejar sus trabajos para dedicarse al cuidado de algún familiar enfermo (Torrado Ramos et al., 2014). En materia de transporte, se han ido adaptando a las necesidades de personas con movilidad reducida y existen distintos subsidios para fomentar estos beneficios sociales.

En vivienda, Suecia contempla una “Ley marco de la vivienda”, la que establece que las personas mayores tienen derecho a recibir cuidados en una vivienda completa y equipada (Rodríguez, 2018). El concepto utilizado en la actualidad es el de “vivienda especializada”, que son lugares arrendados donde las personas

de bajos ingresos pueden acceder a un subsidio para financiarlo. Estas se diferencian de las “viviendas con servicios” que es un programa destinado a la construcción de viviendas y barrios completamente equipados y con servicios para el cuidado de sus habitantes. Esto incluye restaurantes, cafeterías, bibliotecas, gimnasios, servicio de seguridad y áreas verdes. Para la construcción de estas viviendas, el Estado sueco entregó subsidios a distintas inmobiliarias municipales (Rodríguez, 2018). Todas las iniciativas de viviendas son complementadas con una planificación urbanística que contemple las necesidades colectivas de las personas mayores, creando entornos adecuados para la vida e integrando la vivienda a la ciudad.

Sin perjuicio de la preocupación que asiste a los gobiernos por el envejecimiento de la población, se percibe como una oportunidad de desarrollo importante en el largo plazo. Una opción para considerarlos como una población que permanece activa y saludable, donde existe interés de fomentar y respetar sus derechos como individuos.

N°	OPORTUNIDAD
O3	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales

Las transformaciones sociales y las crecientes demandas de la ciudadanía han requerido cambios importantes en materia de participación ciudadana, con la finalidad de entregar mayores facultades a las personas e incidir en la toma de decisiones de entidades públicas. Lo anterior, es muy relevante considerando que las instituciones públicas cuentan con un presupuesto aprobado por ley, debiendo rendir cuenta de su actuar a la sociedad civil. La participación ciudadana es un atributo que permite reafirmar la institucionalidad democrática y defender derechos básicos de las personas (Garretón, 2000).

Cuando el Estado no ha podido resolver de manera adecuada las problemáticas sociales a través de las políticas públicas, se generan erosiones y fricciones en esta relación Estado-sociedad. Las manifestaciones sociales, como la acontecida en octubre de 2019, dan cuenta de una profunda crisis institucional y problemáticas vinculadas a la desigualdad, el endeudamiento y el alto costo de la vida en Chile (Garcés, 2019).

La crisis de índole social ha propiciado un escenario de mayor conciencia, con una ciudadanía más demandante y que incide en la toma de decisiones del Estado. Este derecho no solo se fundamenta en las elecciones democráticas, sino también a una serie de mecanismos de participación que deben propiciar las mismas entidades públicas. La participación ciudadana en políticas públicas se entiende como “el proceso de intervención (interlocución, diálogo, cogestión o decisión) entre la sociedad civil y los/as funcionarios/as públicos, en función de la tarea específica que realiza la institución pública, para el ejercicio de sus derechos ciudadanos” (SEGGOB, 2005).

La participación, al ser el motor de la política pública, debe ser reconocida en el proceso de mejoramiento continuo y el ciudadano se transforma en el beneficiario directo de los cambios en la dinámica del Estado, enfatizando el derecho a la opinión, a la información y la atención de calidad.

Al ser partícipe de su propio proceso de cambio, la ciudadanía puede incidir en la agenda y establecer con claridad sus necesidades. Esta situación cobra gran relevancia en un contexto de crisis de representatividad y baja credibilidad en las instituciones. Si la realidad es cambiante y las instituciones no logran adaptarse con la rapidez requerida, la sociedad civil se organiza y exige transformaciones (Garretón, 2000), y una mejor calidad de los productos y servicios que demanda del Estado.

Para que el ciudadano intervenga en las decisiones gubernamentales y logre reivindicar sus derechos y responsabilidades, es fundamental que el Estado

promueva el ejercicio de la ciudadanía en fin de mejorar el funcionamiento de la gestión pública y a la vez lograr la modernización del Estado. La política pública debe retroalimentarse de la acción ciudadana y a la vez someterse a una constante evaluación mediante la opinión. El sujeto puede opinar una vez que es informado, así es parte de un proceso participativo y está realizando control sobre las acciones públicas (SEGEGOB, 2005).

Al propiciar mayores escenarios de participación y al existir mayor conciencia ciudadana, los gobiernos y las entidades públicas deben adaptarse a un contexto de nuevas exigencias, a acelerados procesos de cambio y a generar políticas públicas más eficaces y eficientes. Se facilita un contexto de mayor transparencia y gobernanza, donde el Estado debe canalizar las demandas crecientes de la ciudadanía.

N°	OPORTUNIDAD
O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y de mejor calidad de las políticas públicas

En el siguiente punto, se procede a analizar los cambios en materia tecnológica y su incidencia en las organizaciones modernas.

i) Análisis Tecnológico:

La tecnología es una variable del entorno que es esencialmente relevante para las organizaciones modernas. Una empresa u organismo público se inserta en un entorno que es cada vez más complejo y cambiante, por lo que el desafío está en modelar y monitorear continuamente dicho entorno, a través del procesamiento de datos e información.

Una característica fundamental y distintiva de la tecnología es la velocidad de los cambios e innovaciones. Ante esto, la ley de Moore nos señala que la capacidad de procesamiento de un chip se duplica cada 12 meses (Navas, 2018). Otra

característica de la tecnología es el trabajo en red que, de acuerdo a la ley de Metcalfe, su valor crece de manera exponencial cuando sus miembros crecen de manera lineal (Melnick et al., 2017). En una red, un nuevo miembro tiene la capacidad de interactuar con todos los integrantes de dicha red, en tiempo real y de manera simultánea. Tanto la ley de Moore como la de Metcalfe dan cuenta de un crecimiento exponencial de todos los aspectos relacionados con la tecnología.

Debido a que las tecnologías de información y comunicación se han internalizado en las organizaciones públicas y privadas, se habla de una nueva revolución industrial, que se caracteriza por un aumento explosivo de la productividad y una creciente automatización de los procesos (Ramirez, 2018). La masificación de los sistemas de información, la digitalización y el tratamiento de datos, conlleva a las empresas a integrarse a estos cambios digitales y a establecer nuevas formas de relación con los clientes.

Por estas razones, las organizaciones deben liderar una estrategia de transformación digital, que no corresponde solo a una estrategia del área tecnológica sino a una integrada al modelo de negocios. La cultura digital es finalmente un valor que debe estar integrado a la cultura de la organización (Melnick et al., 2017), por lo que es parte de un nuevo paradigma. Un modelo de negocios con mirada digital permite que los sistemas integrados puedan generar nuevas oportunidades de expansión. Esto también cambia la dinámica de relación con los grupos de interés, generando nuevas alianzas estratégicas y nuevas redes con potenciales clientes y accionistas de distintas partes del mundo.

Los procesos administrativos y la forma de concebir la burocracia se han transformado en uno de los pilares de la transformación digital. La Ley N° 21.180 ha impulsado cambios en los procedimientos administrativos de los órganos del Estado, que deben ser en su totalidad en formato electrónico (Ley N° 21.880, 2019). Reforzando este punto, durante el año 2019 se lanzó un instructivo

presidencial que busca simplificar y digitalizar los trámites, creando servicios públicos donde no existan filas, donde no exista exceso de papel y que refuerza el uso de la clave única en los usuarios (Gobierno de Chile, 2020). Todo esto tiene por finalidad mejorar la experiencia del ciudadano y entregar un mejor servicio a las personas, en sintonía con los cambios que se viven en materia tecnológica. Sin duda, es una oportunidad para que los servicios públicos mejoren sus procesos y los adapten a las nuevas tendencias.

N°	OPORTUNIDAD
O5	Acelerados cambios tecnológicos que facilitan la adaptación y transformación de la industria

Complementando el análisis anterior, el SERVIU como institución responsable de implementar las políticas habitacionales y urbanas en la región, debe considerar que el progresivo avance tecnológico no solo es de utilidad para modernizar los procesos internos, sino que también deben ser utilizados como herramientas para mejorar la calidad de las construcciones.

Por tecnologías de la construcción se entiende la combinación de métodos constructivos, materiales, equipos y personas que utilizan determinadas tecnologías para la operación de la construcción (Castillo y Walker, 2018). Éstas generan una serie de beneficios para las empresas constructoras, tales como mejor capacidad competitiva, reducción de costos y tiempos, mejoras en la calidad y en la sustentabilidad, entre otros. La desventaja de la innovación en el ámbito de la construcción es el alto capital que requiere, por lo que se deben generar incentivos para que las empresas presenten proyectos que promuevan el uso de tecnologías novedosas. Estudios señalan que el costo inicial se ve completamente cubierto al poco tiempo después (Castillo y Walker, 2018), considerando la reducción de costos y tiempos que genera.

Para integrar el avance tecnológico a los procesos de la construcción, el MINVU asumió el desafío de implementar la metodología *Building Information Modeling* (BIM), que corresponde a un conjunto de prácticas, técnicas y tecnologías que mejoran los procesos de la construcción en toda su cadena de producción (MINVU, 2018a). La idea es integrar esta metodología a los distintos programas ministeriales y también requiere desarrollar un trabajo intersectorial con otros organismos como el Ministerio de Obras Públicas (MOP), la Cámara Chilena de la Construcción, la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), entre otras organizaciones. En la actualidad, el proyecto BIM se encuentra en fase piloto y requiere también desarrollar un cambio cultural al interior de la organización. Sin duda, el avance de las tecnologías de la construcción corresponde a una oportunidad de desarrollo importante para el MINVU y todos sus organismos dependientes.

N°	OPORTUNIDAD
O6	Innovación en modelos de construcción que integren nuevas tecnologías

Si bien la revolución tecnológica reporta una serie de beneficios que se traducen en una mejora en los procesos internos y en un mejor servicio para los usuarios de la institución, existen ciertos riesgos inherentes a la integración tecnológica, al trabajo en nube y a la interacción fluida en un ambiente virtual.

Los grupos o comunidades organizadas que operan en redes sociales pueden generar efectos imprevistos en diversos ámbitos (Melnick et al., 2017): nuevos competidores, fallas tecnológicas, privacidad de la información, pérdida de información, entre otros. Sin embargo, el principal peligro se encuentra asociado a fraudes virtuales y ciberataques.

El ciberataque se define como la explotación deliberada de sistemas informáticos, empresas y redes dependientes de la tecnología. Asimismo, existen

una serie de amenazas que atentan contra la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información en una organización. Esta amenaza tiene posibilidad de materializarse de acuerdo con la vulnerabilidad de los sistemas y que puede incluir virus, troyanos o ataques directos de piratas informáticos.

Una de las particularidades de los ciberataques es que pueden ser dirigidos desde cualquier parte del mundo, reduciendo las posibilidades de investigación ante posibles acciones penales. Por ejemplo, el ataque conocido como *WannaCry* (*ransomware* de cifrado) del año 2017 se propagó en más de 150 países del mundo que utilizaban el sistema operativo *Windows* (Montes, 2020). Este ataque afectó a organizaciones públicas y privadas, que limitaron el acceso de los usuarios a la información contenida en sus computadores a cambio de una suma de dinero, sin embargo, la propagación del virus también afectó a servidores y computadores en red de dichas organizaciones. Por esta razón, la organización completa debe focalizarse en proteger computadores, servidores y aplicaciones con mecanismos de protección, prevención y solución de estos problemas. A juicio de los expertos, los ciberataques apuntan siempre al eslabón más débil de la cadena, esto es, el usuario final (Montes, 2020), por lo que el esfuerzo de recursos se debe concentrar en formular una política de seguridad que genere un cambio cultural.

N°	AMENAZA
A7	Riesgos de ciberataques que pueden afectar la seguridad de la información de las instituciones públicas

En el próximo punto se realiza un análisis de las condiciones del entorno medioambiental y que afectan la gestión de la organización analizada.

j) Análisis Medioambiental:

La actividad humana en el mundo genera un importante efecto en el ecosistema. Los gases de efecto invernadero se producen de manera natural y son fundamentales para la supervivencia del ser humano. Sin embargo, la emisión de gases ha aumentado en los últimos 150 años debido a la industrialización, la deforestación y la agricultura (ONU, 2019) y que han incidido en un aumento de la temperatura terrestre y en cambios en las condiciones climáticas. El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de la Organización de las Naciones Unidas (en adelante, ONU), ha concluido a través de un informe de evaluación, que este cambio climático se debe a actividades humanas (ONU, 2019).

Considerando la evidencia científica, se han establecido una serie de acuerdos internacionales para que los países reduzcan la emisión de gases de efecto invernadero. El Acuerdo de París del año 2015, se conformó en el marco de las Naciones Unidas, cuya aplicabilidad comenzó en el año 2020, de forma posterior al Protocolo de Kioto. Uno de los objetivos de este acuerdo es llegar a la carbono neutralidad al año 2050 y uno de los rubros principales es descarbonizar el sector de la construcción (Wiche et al., 2020). Se estima que el 40% de las emisiones de CO₂ están asociadas al sector edificación, de las cuales, un 11% están concentradas en 3 productos: cemento, acero y aluminio (Wiche et al., 2020).

Para gestionar y disminuir la huella de carbono en las edificaciones, se deben asumir los siguientes desafíos (Wiche et al., 2020):

- Disponer de un sistema de medición, reporte y verificación de huella de carbono.
- Incentivar una construcción baja en emisiones de carbono.
- Estandarizar códigos y prácticas que fomente la construcción sustentable.

El MINVU ha formado una mesa de trabajo público-privada que tiene por objetivo confeccionar metodologías de monitoreo y medición de huella de carbono en las edificaciones, así como elaborar las bases para una Estrategia Nacional de

Huella de Carbono en el Sector Construcción (MINVU, 2017b). Una de las iniciativas se denomina “Infraestructura verde y Espacios Públicos sustentables”, que permite integrar criterios de sustentabilidad en la planificación, diseño, construcción y operación del espacio público. El espacio para la habitabilidad debe contar con infraestructura y áreas verdes para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Si bien existen avances ministeriales en esta materia, la propuesta ha sido de carácter reactivo, ante una emergencia planetaria. En la actualidad, se desconoce realmente la magnitud del impacto real del carbono asociado al ámbito de la construcción (Wiche et al., 2020). Las emisiones se inician desde la extracción de materiales, el transporte, la construcción y el fin de la obra, por lo que está presente en el ciclo de vida completo del proyecto. Dado el impacto ambiental que genera cualquier actividad humana, en particular, las construcciones de edificaciones, se presenta una amenaza creciente y preocupante que los Estados deben atender a través de políticas públicas que apunten a respetar los acuerdos internacionales y mejorar la calidad de vida en el planeta.

N°	AMENAZA
A8	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción

Sin perjuicio de lo señalado anteriormente, la industria de la construcción ha presentado avances importantes en materia de sustentabilidad y que inciden en una mejora de la calidad de vida de las familias.

Junto con la creación de una estrategia para reducir la huella de carbono en el sector de la construcción, se creó una Estrategia Nacional de Construcción Sustentable, que presenta cuatro ejes de acción: educación, hábitat y bienestar, innovación y gobernanza (MINVU, 2013). Esta estrategia fue creada en el contexto del Comité Interministerial de Construcción Sustentable, conformada

por los ministerios de Energía, Medio Ambiente, Obras Públicas, Desarrollo Social, Economía y Vivienda (MINVU, 2013). Esto se ha traducido en distintas iniciativas técnicas que han permitido generar nuevos estándares de construcción y edificaciones, de mayor sustentabilidad y sin perjudicar su calidad.

Para fomentar la sustentabilidad de las construcciones, el Comité ha creado e implementado la iniciativa conocida como “Economía circular”, que pretende desarrollar una gestión eficiente y responsable en el uso de recursos y residuos de la construcción, en el ciclo de vida de los proyectos (CORFO, 2020). En ese contexto, se destaca la norma NCH 3562 sobre gestión de residuos de construcción y demolición, la norma NCH 163 sobre áridos para morteros y hormigones y otras normativas que permiten calcular y evaluar la vida útil de las edificaciones. El objetivo de estas normativas es aprovechar y reutilizar materiales del ciclo de la construcción, para de esta forma reducir los volúmenes de residuos y generar oportunidades económicas para las empresas (MINVU, 2020a).

En términos de infraestructura verde, se han publicado Manuales de elementos urbanos sustentables, destinados a profesionales y técnicos donde se sugieren una serie de recomendaciones para la planificación de proyectos de espacios públicos, por medio de elementos urbanos sustentables (MINVU, 2019b). El objetivo es integrar a las personas a un contexto de ciudad acorde para la vida y en sintonía con las demandas del medioambiente, independiente que la residencia sea una casa o departamento. Ejemplo de ello es una modificación realizada por el MINVU a la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, que permitió reutilizar el 100% de las azoteas de edificios, destinando un 75% al uso de vegetación, jardineras y paneles solares. Esta iniciativa se denominó “Techos verdes” y sus directrices son parte de la norma chilena NCH 3626 del año 2019 (MINVU, 2020b).

La gestión intersectorial es fundamental para el desarrollo de oportunidades. Ejemplo de esto, es el convenio firmado por el MINVU y el Centro de Innovación de la Madera (CIM) de la Universidad Católica, que ha permitido desarrollar los primeros barrios eco sustentables en el país (Construcción Sustentable MINVU, 2019). A partir de esta iniciativa, se han presentado diseños para la construcción de viviendas sociales de madera, áreas verdes, huertos comunitarios, reciclaje y pavimentación de ciclovías. Otro ejemplo es el concurso “Construye solar”, iniciativa del MINVU, la Universidad Técnica Federico Santa María y CORFO, que permite presentar proyectos de diseño de viviendas que promuevan un menor uso de energía, aislar térmicamente la construcción y reducir el uso de materiales (Construcción Sustentable MINVU, 2019). El conjunto de estas iniciativas ha permitido reducir los costos de la construcción y generar un ahorro en las familias dado el menor consumo energético.

El MINVU ha ido introduciendo estas iniciativas de manera paulatina en sus programas habitacionales. Es así como el Programa “Hogar Mejor” (MINVU, 2019b), permite la presentación de proyectos de eficiencia energética e hídrica para mejorar la calidad de las viviendas. Este subsidio busca mejorar la envolvente de la vivienda, con la finalidad de reducir fuga térmica y contribuir a mejorar los servicios básicos a partir del uso eficiente de recursos naturales.

Si bien los altos índices de huella de carbono en la industria de la construcción son una amenaza para el medioambiente, se genera una oportunidad para mejorar las iniciativas y la calidad de vida de las familias.

N°	OPORTUNIDAD
07	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso eficiente de recursos

En el punto f) se realiza un análisis de las normativas legales que existen en nuestro país y cómo eventuales modificaciones pueden afectar la gestión de la industria.

k) Análisis Legal:

Los cambios en la normativa que rige a las distintas industrias, sin duda repercuten en sus resultados de corto, mediano y largo plazo. La construcción de viviendas es un rubro que cuenta con una serie de regulaciones que se vinculan a aspectos técnicos, aseguramiento de la calidad, cuidado del medioambiente y otros temas de relevancia.

Una normativa relevante es la Ley General de Urbanismo y Construcción (Decreto N° 458, 1976), que establece las disposiciones relacionadas con 3 ámbitos: la planificación urbana, la urbanización de ciudades y la construcción. Esta Ley es complementada por una Ordenanza General, que contiene disposiciones reglamentarias para estos 3 ámbitos, además de estándares técnicos para el diseño y construcción de propiedades (Decreto N° 47, 1992). Ambas normativas han sufrido modificaciones estructurales desde su creación, condicionadas por cambios en el contexto de la industria de la construcción.

En el caso de la Ley General de Urbanismo y Construcción (en adelante, LGUC), se realizaron modificaciones importantes en materia de planificación urbana comunal, dotando a las municipalidades de mayores atribuciones para la confección y aprobación de Planes Reguladores. Este instrumento, está constituido por un conjunto de normas sobre condiciones de higiene y seguridad en edificios y espacios urbanos, además de definir la relación funcional entre zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento (Decreto N° 458, 1976). Los procesos de densificación y construcción en altura han incidido en las modificaciones de esta normativa. La necesidad habitacional de las familias conlleva a replantear estrategias que permitan atender esta demanda creciente. El Plan Regulador limita las zonas donde las empresas pueden emplazar sus

proyectos, por lo que el crecimiento de la oferta de viviendas depende de los espacios habilitados para la construcción. La LGUC se modificó en atención a esta problemática y en atención a las demandas establecidas por los distintos grupos de interés: Municipalidades, empresas constructoras, familias, entre otros (Corporación de Desarrollo Tecnológico, 2021).

La industria de la vivienda se inserta en un contexto que demanda modificaciones recurrentes a las normativas que rigen el emplazamiento de las construcciones. El mercado y el propio Estado se encuentran en la disyuntiva de atender la demanda creciente de viviendas, sin embargo, dicho emplazamiento debe resguardar un proceso de densificación equilibrada, evitando el colapso de las ciudades y el cuidado del medioambiente (Centro UC, 2019). En consecuencia, tanto la LGUC como su Ordenanza están en una constante presión para que modifique su articulado, definiendo nuevos límites urbanos, estableciendo normas para el uso de suelo, promoviendo nuevos estándares técnicos y colaborando en el acelerado proceso de desarrollo de la ciudad (Centro UC, 2019).

Como fue señalado en el Análisis Político, en el año 2018 se presentó el proyecto de Ley de Integración Social y Urbana que plantea una serie de modificaciones a la estructura del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, proponiendo su transformación a un Ministerio de “Ciudad y Vivienda” (Senado, 2020). Esta modificación incluye una eventual fusión con el Ministerio de Bienes Nacionales, lo que implica asumir nuevas funciones y transformar la gestión ministerial a herramientas que propician una mayor modernización de sus procesos. Por otra parte, el proyecto contempla modificaciones en materia de planificación territorial (para promover la integración), beneficios para el mejoramiento urbano, resguardos para la integración social y otros aspectos que se encuentran vinculados a la LGUC y otras normativas relacionadas.

Estas modificaciones refuerzan la idea que esta industria presenta normativas que están en constante cuestionamiento y se modifican con frecuencia. Se ha planteado también, que la discusión del proyecto de integración debe estar supeditado a la discusión de la nueva constitución. En ese sentido, la Carta Fundamental de nuestro país puede contemplar modificaciones sustantivas al derecho a la vivienda, lo que podría modificar de manera importante las leyes, decretos, reglamentos y resoluciones que afectan al rubro de la construcción y al rol que cumple el MINVU y sus servicios dependientes (El Mostrador, 2021a). Esto incide directamente en la continuidad de las políticas, planes y programas actualmente vigentes, pudiendo replantear el rol que cumple el Estado en esta industria.

N°	AMENAZA
A9	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la industria

En el siguiente apartado se procede a realizar un análisis de los grupos de interés que inciden en la gestión de la industria.

ANEXO N° 2: Análisis de grupos de interés detallado

a) Estado:

Corresponde a la organización de rango más alto. Es la entidad que establece la organización política dentro de un determinado territorio, limitado por fronteras y que se caracteriza por poseer el monopolio legítimo de la fuerza (Weber, 2002). Los poderes del Estado se distribuyen en 3: ejecutivo, legislativo y judicial. Los recursos que administra el Estado se traducen en políticas públicas que proveen beneficios sociales para la ciudadanía y grupos organizados. Estos beneficios son entregados por distintas instituciones públicas repartidas en ministerios sectoriales. Para efectos de esta Subdirección, el poder ejecutivo (administrado por el gobierno electo) es quien mandata al SERVIU a ejecutar la política urbana y habitacional en el territorio de la región. Las acciones de esta política están vinculadas a un Programa de Gobierno, que define las acciones para el periodo gubernamental. En el caso del MINVU, la actual administración estableció acciones relevantes relacionadas con: disminuir el déficit habitacional, reducir los campamentos en Chile, crear el Ministerio de Ciudad y Vivienda, mejorar los instrumentos de planificación territorial, entre otros. Si bien los programas sociales en términos generales son de continuidad, a través del Gobierno, el Estado define las prioridades que la institución debe seguir durante la duración del periodo de Gobierno.

Por su parte, el poder legislativo aporta con las leyes y otras regulaciones para que los servicios del MINVU planifiquen y ejecuten las políticas de ciudad, barrio y vivienda en sus respectivos territorios. Dentro de estas normativas se encuentra la Ley de Presupuestos del Sector Público, que define los recursos de los distintos organismos para cada año. El Congreso pide a los servicios públicos rendir cuentas sobre los recursos que gastan, además de cumplir con ciertos criterios de eficacia y eficiencia. Estos criterios influyen en la aprobación del presupuesto para el año siguiente.

En virtud de lo señalado, el análisis de poder nos indica que el Estado ejerce una alta influencia, considerando que es la entidad mandante de la Subdirección, lo que se visualiza en las prioridades establecidas en el Programa de Gobierno y en las exigencias del Congreso para la aprobación del presupuesto institucional. Asimismo, el interés en el éxito es alto, dado que la implementación exitosa de la política habitacional y urbana afecta el cumplimiento del Programa de Gobierno.

Resultado del análisis: Poder alto / Interés alto

b) Familias beneficiarias y comunidades

Corresponden al cliente de la Subdirección. De acuerdo con lo definido en el Formulario de Definiciones Estratégicas (DIPRES, 2020), las personas y familias que habitan en la Región Metropolitana y que se encuentran dentro de los grupos destinatarios de programas habitacionales (según caracterización socioeconómica), se consideran dentro de este grupo de interés. Es posible dividirlos en dos tipos:

- Familias beneficiarias: personas que adquieren, construyen o arriendan una propiedad y que realizan sus tramitaciones de manera individual.
- Comunidades: corresponde a un grupo de personas, organizadas con personalidad jurídica, que presentan un proyecto al SERVIU para construir o mejorar la calidad de un conjunto de propiedades.

Como fue establecido en el análisis PESTEL, existe una necesidad habitacional creciente en las familias que debe ser satisfecha por el SERVIU. El aumento de la pobreza, el desempleo, los migrantes y otros factores han incidido en que la Subdirección tenga un rol estratégico de apoyo para mejorar las condiciones de vida de las personas. Sumado a lo anterior, existe una ciudadanía más consciente y demandante, que exige de sus gobernantes actuar de manera eficaz y eficiente, por lo que las acciones de la institución se deben adecuar a este contexto (El Mostrador, 2021a).

En términos de poder e influencia, la organización ciudadana y los movimientos sociales han permitido un mayor nivel de influencia de las personas en la acción pública. En la actualidad existen mayores atribuciones ciudadanas que han aumentado la incidencia en la toma de decisiones. Iniciativas como la Ley de Transparencia (Ley N° 20.285, 2008) han permitido mejorar la calidad de la información que se dispone a la ciudadanía, junto con la facultad de solicitar cualquier información que se haya ejecutado con presupuesto público. Por su parte, la Ley de Participación Ciudadana (Ley N° 20.500, 2011) logró formalizar una serie de mecanismos de participación en la gestión pública. A partir de esta normativa se crean los consejos de la sociedad civil (COSOC), instancia en que la ciudadanía organizada puede opinar directamente sobre las acciones del Estado. Sin embargo, si bien estas acciones son un avance importante, la capacidad de incidencia de las personas en la gestión de la Subdirección es baja. No existen mecanismos que propicien decisiones relevantes como presupuestos participativos, consultas ciudadanas vinculantes o consejos de la sociedad civil con reales atribuciones en la política pública (Ley N° 20.500, 2011). No se visualiza un rol relevante de los beneficiarios en aspectos relacionados a organización de la demanda, diseño de proyectos y otros aspectos que repercuten en la calidad de las viviendas, por lo que se visualiza una importante oportunidad de desarrollo:

N°	OPORTUNIDAD
O8	Participación de la ciudadanía para incidir en la toma de decisiones

En términos de interés, los beneficiarios de la institución son la razón de ser de la Subdirección. Los programas y beneficios se diseñan y ejecutan para mejorar las condiciones de vida de las familias, por lo que debe existir un interés alto en satisfacer sus necesidades.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés alto

c) Empresas constructoras:

Las empresas constructoras son aquellas entidades privadas que ejecutan las obras habitacionales financiadas con subsidio estatal. Son un proveedor relevante para la Subdirección, puesto que su gestión incide directamente en el beneficio final que reciben las familias. Una vez que se ha obtenido el beneficio, el SERVIU debe gestionar la ejecución de la obra, a través de una licitación pública que adjudica al oferente que cumpla con las condiciones económicas y técnicas definidas en las respectivas bases de licitación. Desde que asume la responsabilidad de efectuar la construcción, la empresa es responsable de lo siguiente:

- Planificar y diseñar la obra de ingeniería.
- Estimar los recursos y realizar las contrataciones requeridas.
- Ejecutar la obra.
- Finalizar obra y realizar las tramitaciones finales.

El MINVU, a través de la Subsecretaría, cuenta con un Registro de Empresas Constructoras, esto es, aquellas empresas que pueden participar en los procesos de licitación y a quienes finalmente se les encarga la función de construir. El SERVIU es la entidad responsable de supervigilar y fiscalizar las acciones que la empresa constructora asume al momento de suscribir contrato con la institución. En ese sentido, el oferente contratado cumple un rol fundamental en la calidad de las construcciones, cumpliendo con las normativas que el MINVU ha definido para el aseguramiento de la calidad. Asimismo, el SERVIU debe fiscalizar en terreno el cumplimiento de los estándares normativos y, en caso de incumplimientos, emite las observaciones técnicas que deben ser resueltas por la empresa. En ese contexto, la normativa tiene un rol fundamental en la calidad de las viviendas, pero más aún, también incide en esta situación la experiencia del oferente y su propuesta técnica. Ante un escenario de recursos escasos y necesidades creciente, la Subdirección debe equilibrar adecuadamente el costo

del proyecto y la calidad de obras. Muchas veces la oferta económica tiene una mayor ponderación en las licitaciones públicas, lo que podría tener efectos en la calidad de las obras si el oferente no cuenta con la experiencia requerida. Un caso emblemático de los años 90, fueron las casas COPEVA en la comuna de Puente Alto, cuya mala calidad quedó de manifiesto tras fuertes lluvias en el invierno de 1997 (La Tercera, 2018).

Otro tema relevante que destacar es la transparencia en los procesos de licitación y contratación de empresas constructoras. En la actualidad existe una diversidad de normativas que regulan la presentación de ofertas y el actuar de los funcionarios responsables de ejecutar dicha labor. La Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, regula los contratos que realice la Administración del Estado para el suministro de bienes muebles y los servicios que requiera para el desarrollo de sus funciones (Ley N° 19.886, 2003). Dicha normativa creó la Dirección de Chilecompra, entidad responsable de administrar el Mercado Público, plataforma de acceso público que reúne a las instituciones públicas compradoras y los proveedores del Estado. Esta plataforma permite conocer el estado y detalle de cada una de las transacciones del sector público. De forma complementaria, en el año 2014 se publica la Ley que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante autoridades y funcionarios (Ley N° 20.730, 2014). Esta Ley obliga a registrar y dar publicidad a las reuniones, viajes y regalos que reciban autoridades o funcionarios en el ejercicio de sus funciones. Para efectos de una licitación pública, existe la obligación de publicar la nómina de los funcionarios que son parte de una Comisión Evaluadora de Ofertas, con la finalidad de constituirlos como sujetos pasivos y regular cualquier relación o interés que tengan en una empresa proveedora (Ley N° 20.730, 2014).

El objetivo de estas normas es asegurar igualdad de condiciones en los oferentes y evitar casos de corrupción (pago de coimas). Desde el año 2019 se ha

investigado en el MINVU una posible red de corrupción asociada a contratación de servicios informáticos, donde se habría destinado un monto aproximado de 660 millones de pesos a funcionarios para adjudicarse licitaciones fraudulentas (CIPER, 2020). Si bien este hecho aún está en investigación, es posible identificar que la vinculación con proveedores es un aspecto crítico para cualquier organización pública y que debe ser reforzado a través de controles que eviten la ocurrencia de este tipo de problemáticas.

En ese sentido, si se analiza el interés que tiene la Subdirección en este grupo, es posible distinguir un alto interés, dado que es pertinente establecer una relación transparente con la empresa constructora, exigir que cumpla con las condiciones pactadas en los contratos y, especialmente, que cumpla con los estándares técnicos definidos en las normativas, sin perjuicio del rol que le asiste a SERVIU como fiscalizador. Una mala ejecución genera un perjuicio de imagen para la institución pública, además de una pérdida importante de recursos. En los últimos años, el SERVIU ha asumido importantes desafíos en la reparación y mejoramiento de aquellos proyectos que fueron mal ejecutados (MINVU, 2019a). En ese sentido, se distingue la siguiente amenaza:

N°	AMENAZA
A10	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras

En términos de análisis de poder, se identifica un bajo poder, atendiendo que no tienen mayor incidencia en las decisiones de la entidad. Si bien es relevante su función para mejorar la calidad de las viviendas, realizan un rol de proveedor. No tienen incidencia en los valores que la institución pueda pagar por sus servicios.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés alto

d) Prestadores de asistencia técnica:

Los prestadores de asistencia técnica son personas naturales o jurídicas que tienen por finalidad asesorar a las familias beneficiarias de subsidio, elaborar los proyectos de vivienda, prestar asesoría legal y realizar acompañamiento social a las personas (MINVU, 2016). Son un proveedor relevante para el MINVU, que cumple su rol de asesoría en los siguientes programas:

- Fondo Solidario de Elección de Vivienda.
- Programas de Mejoramiento de Vivienda y Barrios.
- Programa de Habitabilidad Rural.

Estas entidades suscriben un convenio con el MINVU para desempeñar esta función y es responsabilidad de las familias buscar al prestador que estimen pertinente, de acuerdo con el listado oficial publicado en sitio de la institución: <https://proveedores tecnicos.minvu.gob.cl/entidades-patrocinantes/>. Esto se encuentra definido en el Reglamento del Registro Nacional de Consultores del MINVU.

Al igual que las empresas constructoras, el SERVIU es el responsable de pagar a estas entidades por desempeñar sus funciones en los distintos programas habitacionales. Su rol también es relevante, dado que organizan la demanda y realizan parte de la gestión del diseño de la obra, que se visualiza en un proyecto habitacional, por lo que deben cumplir con las normativas técnicas que rigen al rubro de la construcción. En ese sentido, también cumplen un rol fundamental en la calidad de las viviendas.

El SERVIU debe ejercer su rol fiscalizador para que el proveedor cumpla sus funciones. Para esto, mantiene un listado actualizado de los prestadores y realiza su inscripción de acuerdo con el cumplimiento de requisitos. Por su parte, la Subdirección de OO.HH. emite instructivos o manuales normativos para apoyar su labor y mantiene una comunicación permanente para conocer el estado de los proyectos.

Considerando que la calidad de las construcciones tiene más relevancia en las empresas constructoras, se podría definir que existe un interés bajo. En términos de relaciones de poder, también se califica como bajo, en atención a que no tienen capacidad de incidir en las decisiones del SERVIU y tampoco cuentan con la capacidad de definir los valores que se pagan por los servicios prestados, ya que éstos se encuentran definidos por normativa.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés bajo.

e) Organismos públicos colaboradores:

Corresponden a entidades que colaboran con el SERVIU en la aplicación de las políticas urbanas y habitacionales en el territorio de la Región Metropolitana. Dentro de este grupo se destacan principalmente dos: Municipalidades y Gobernaciones Provinciales.

En el caso de las Municipalidades, ejercen un rol fundamental en la postulación y ejecución de proyectos urbanos concursables, como el Programa de Rehabilitación de Espacios Públicos y el Programa de Pavimentos Participativos. Por otra parte, realizan gestiones para el Programa de Recuperación de Barrios. Con relación al ámbito de vivienda, la oferta de programas habitacionales también es difundida por los respectivos departamentos sociales de los Municipios, y en lo que respecta a ejecución de proyectos de construcción, también ejercen roles vinculados a la organización de la demanda, elección de terrenos, erradicación de campamentos y fiscalización de obras realizadas por la Dirección de Obras Municipal (DOM). En consecuencia, el rol municipal es fundamental para la ejecución de la política habitacional y urbana que planifica el MINVU, considerando su conexión con el territorio local.

Las Gobernaciones Provinciales por su parte, realizan gestiones de enlace de la oferta programática de los distintos servicios públicos, sin embargo, no realizan

funciones ejecutoras relevantes, por lo que su vinculación no tiene la misma criticidad que la Municipalidad.

En términos de poder, las Municipalidades no ejercen influencia significativa en la toma de decisiones del SERVIU y de esta Subdirección en específico, en atención a que son organismos autónomos e independientes, y ningún municipio puede incidir mayormente en modificar los programas ministeriales, sin embargo, el interés que se visualiza es alto. En ese sentido, el SERVIU, a través de la Subdirección de OO.HH. debe establecer y mantener relaciones estables con todas las Municipalidades de la Región Metropolitana, dado que son entidades que establecen una vinculación cercana con las personas y conocen sus demandas. Esta vinculación se traduce en equipos que realizan soporte operacional en los distintos territorios, lo que incluye apoyar a los municipios en la entrega de beneficios. De esta forma, es posible mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Resultado del análisis: Poder bajo / Interés alto.

f) Contraloría General de la República:

La Contraloría General de la República corresponde al órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado. Su creación está contemplada en la Constitución Política y es un organismo autónomo del Poder Ejecutivo. Realiza fiscalizaciones de carácter jurídico, contable y financiero y cautela por el principio de legalidad, esto es, verifica que las instituciones públicas realicen sus acciones dentro del marco legal que los rige (Contraloría G.R., 2021).

La Contraloría ejerce un rol importante en las organizaciones públicas, al resguardar el correcto uso de recursos públicos. En ese sentido, tanto el MINVU como sus servicios dependientes deben rendir cuenta de sus acciones ante el órgano contralor. Las licitaciones, contratos de servicios, identificaciones presupuestarias, contrataciones de funcionarios y modificaciones normativas son

aspectos regulados y revisados por Contraloría. En materia contable, este organismo establece las normas de contabilidad de la Nación, a través del compendio normativo conocido como “NICSP” (Resolución CG N° 16, 2015). Estas normas establecen la forma de sistematizar y racionalizar la información de las transacciones o hechos económicos de cada institución. Por otra parte, Contraloría realiza auditorías periódicas a los programas de las instituciones públicas, que permitan verificar el respaldo de las actuaciones, operaciones, sistemas y aspectos de probidad relacionados con el marco legal aplicable a cada institución (Contraloría G.R., 2021).

En virtud de lo señalado anteriormente, es posible distinguir un importante rol que ejerce la Contraloría en una institución como el SERVIU RM, en atención a la cantidad de recursos que administra. Los resultados de sus exámenes de auditorías y sus decisiones afectan la gestión del servicio, cuya finalidad es mejorar la ejecución del gasto, reforzar los mecanismos de control y favorecer la gobernanza de la entidad. En consecuencia, la Contraloría ejerce una alta influencia en la gestión de la institución, por lo que se califica con poder alto.

Respecto del interés, no se distingue un interés específico del órgano de control a la gestión particular del MINVU o del SERVIU. Si bien se identifica un interés expresado en cumplir con la normativa, se da en un contexto de fiscalización a todas las organizaciones públicas, por lo que es posible concluir que posee un interés bajo.

Resultado del análisis: Poder alto / Interés bajo.

g) Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo:

La Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo es la organización que planifica y formula las políticas, planes y programas del MINVU en materia habitacional y

urbana (Ley N° 16.391, 1965). Estas políticas, planes y programas son ejecutadas por los SERVIU en las 16 regiones del país.

De acuerdo con lo señalado en el Decreto Ley N° 1.305 que reestructura y regionaliza el MINVU, la Subsecretaría tiene por función “Formulación de la política nacional habitacional y urbanística del Gobierno, Supervigilancia de los organismos que de él dependen, de los Servicios Regionales y Metropolitano y las instituciones que se relacionan con el Gobierno por su intermedio, Proponer los Reglamentos sobre Organización y Funciones del MINVU” (Decreto Ley N° 1305, 1976). De dicho extracto, se desprenden funciones de formulación reglamentaria relacionada con la política habitacional, además de funciones de fiscalización y regulación. En efecto, la Subsecretaría es el organismo que coordina la formulación del presupuesto del sector, así como el monitoreo de la ejecución presupuestaria y los programas vinculados.

Los SERVIU son organismos descentralizados y autónomos, sin embargo, existe una vinculación jerárquica de dependencia con la Subsecretaría, que se traduce en directrices, controles y evaluaciones a la gestión regional. Este input es fundamental para retroalimentar la gestión sectorial y facilitar la toma de decisiones de las autoridades ministeriales.

El Subsecretario de Vivienda y Urbanismo es una autoridad de confianza, nombrado directamente por el Presidente de la República. Responde al ministro de Vivienda y Urbanismo, sin embargo, ejerce como jefe Superior del Servicio. Esta autoridad dicta los actos administrativos de los distintos programas habitacionales, que contienen las condiciones, directrices y normas específicas para ejecutar los llamados a concursos en las distintas regiones.

En virtud de lo señalado, la influencia que ejerce la Subsecretaría en el SERVIU es alta, en atención a la vinculación jerárquica y la función ejecutora que realizan en el territorio. Asimismo, el interés es alto dado que el éxito de la política habitacional depende de la ejecución que realice la Subdirección en el territorio.

En este caso particular, existe un interés en las acciones que se realicen en la Región Metropolitana, lo que cobra gran relevancia dada su envergadura en términos de presupuesto y población atendida.

Resultado del análisis: Poder alto / Interés alto.

ANEXO N° 3: Análisis de recursos detallado

a) Recursos tangibles

Recursos Físicos: Se refiere a los derechos de propiedad o acceso a recursos naturales, plantas, equipos, instalaciones, ubicaciones de tiendas, predios, terrenos, entre otros (Thompson et al., 2012).

El SERVIU de la Región Metropolitana posee una dependencia física ubicada en Serrano N° 45, comuna Santiago. Corresponde al edificio corporativo donde desempeñan funciones el Director, su equipo directivo y los distintos equipos de trabajo de la institución. El edificio es una construcción que data de los años 60 y que se encuentra en buen estado, a pesar de distintos siniestros que han ocurrido como incendios y terremotos. Alberga alrededor de 1.000 funcionarios que se distribuyen en 6 pisos y 2 zócalos. La oficina de informaciones es parte del edificio corporativo, cuyo acceso es por la calle Arturo Prat. A este lugar concurren las personas que desean asistir presencialmente a realizar consultas o presentar la postulación a un subsidio habitacional (también otros trámites relacionados). La ubicación del lugar es de ubicación preferente, dado que se encuentra en pleno centro de Santiago. En estas oficinas el SERVIU atiende a todas las personas que habitan en la región. Adicionalmente, el SERVIU tiene desagregación territorial en las 4 Delegaciones Provinciales. La Tabla 34 presenta el detalle de la ubicación de las 4 Delegaciones:

Tabla 34: Delegaciones Provinciales SERVIU RM

Provincia	Ubicación
Maipo	Freire N°473. Of. 102. San Bernardo
Talagante	Avenida Bernardo O'higgins N°1188. Talagante
Melipilla	Avenida Pablo Neruda N°0349. Melipilla

Cordillera	Avenida Jose Manuel Irarrázaval 0180. Oficina 209. Puente Alto
------------	---

Fuente: Elaboración Propia

Las delegaciones provinciales del SERVIU RM permiten desconcentrar funciones y atender a los usuarios en las distintas provincias de la región. Las ubicaciones físicas de las oficinas permiten disponer de ubicaciones preferentes de acceso para las personas, acercando los productos y servicios al público objetivo de la institución.

N°	FORTALEZA
F1	Ubicación de las dependencias institucionales facilita el acceso de los productos y servicios destinados a la ciudadanía

Como fue señalado en el análisis PESTEL, el valor del suelo ha aumentado un 218% en los últimos 10 años en la Región Metropolitana (Cabello, 2019). El aumento del valor de los terrenos se da en un contexto de poca disponibilidad de espacio físico para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Los centros urbanos han ido evolucionando en el tiempo, con un explosivo crecimiento demográfico por las migraciones internas y externas que demandan un espacio urbano más amplio, con áreas verdes y acceso de bienes públicos de calidad. La disponibilidad de terrenos aptos para la construcción es una problemática que puede ser resuelta desde la planificación territorial, que permita el acceso a terrenos e impida el aumento exponencial de su valor.

Una planificación urbana que no facilita los procesos de densificación en ciudad genera inevitables problemas de segregación urbana y escasez de terrenos. Sumado a lo anterior, dado el contexto de pandemia, la demanda por terrenos ha aumentado en un 83% durante el primer semestre de 2021 (La Estrategia, 2021).

Sin perjuicio del diagnóstico anterior, el SERVIU RM dispone de una amplia cartera de terrenos aptos para el desarrollo de proyectos habitacionales. Dichos

terrenos se pueden destinar a la construcción de viviendas sociales, la radicación de proyectos de campamentos o el desarrollo de proyectos de integración. La adquisición de terrenos ha sido impulsada y potenciada a través de la estrategia conocida como “Banco de Suelo” (MINVU, 2021a). Los terrenos adquiridos en el marco de esta estrategia han permitido construir proyectos como la Villa Panamericana, el proyecto de integración Ciudad Bicentenario de Cerrillos y viviendas sociales en el sector de la Platina de La Pintana. De esta manera, estos terrenos son utilizados por la Subdirección para la ejecución de distintos proyectos habitacionales, por lo que representan una fortaleza que debe ser potenciada y aprovechada en el tiempo.

N°	FORTALEZA
F2	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales

Recursos Financieros: Se refiere a los activos financieros que posee la institución, como la capacidad de endeudamiento, el efectivo y valores negociables (Thompson et al., 2012).

A nivel de organismos del Estado, cada año se emiten y aprueban los presupuestos de cada entidad gubernamental. En estas partidas se detalla el monto que reciben y con el que cuenta las entidades durante el año. El proceso presupuestario es coordinado por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, que es el organismo técnico responsable del ciclo presupuestario de la nación (DIPRES, 2019). El SERVIU RM participa en la fase de formulación, presentando el presupuesto para el año siguiente, y luego que el presupuesto es aprobado en el Congreso, participa ejecutando el gasto destinado a las distintas necesidades institucionales.

El SERVIU RM cuenta con un presupuesto estable en el tiempo y que ha tenido incrementos en los últimos años. Revisando cifras comparativas, para el proyecto

de presupuestos 2020, existió un incremento del 4,7%, con un aumento leve del 0,1% en el subtítulo 33, destinado a programas habitacionales (DIPRES, 2019). En relación con el presupuesto 2021, existió un aumento global de 2,6% y un incremento del 1,3% del subtítulo 33 (DIPRES, 2021). Por otra parte, en términos de ejecución presupuestaria, en el año 2020 el SERVIU ejecutó un 89,1% del presupuesto asignado por Ley (presupuesto original) y una ejecución de 99,3% del presupuesto vigente (presupuesto modificado durante el año), lo que permite sostener que, en términos generales, el SERVIU RM tiene una buena ejecución presupuestaria. Como se mencionó anteriormente, la Subdirección concentra aproximadamente el 55% del presupuesto institucional, que corresponde al financiamiento de los programas habitacionales. Tanto la ejecución como la formulación del presupuesto se consideran como un activo estable en el tiempo, que permiten la ejecución de proyectos vinculados con la estrategia de la institución:

N°	FORTALEZA
F3	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia

Recursos Tecnológicos: Está relacionado con patentes, derechos de autor, tecnologías de producción, inventarios, procesos tecnológicos, entre otros (Thompson et al., 2012). Como fue señalado en el análisis PESTEL, la tecnología es una variable del entorno que es esencialmente relevante para las organizaciones modernas y se distingue como una importante oportunidad de desarrollo. Es un motor relevante para la innovación y para mejorar la calidad de servicios que una institución pública provee a la ciudadanía.

En cifras del Laboratorio de Gobierno, se señala que un 60,57% de las instituciones públicas posee un promedio de 2,42 (de un total de 4) en uso de recursos digitales (BID, 2021). Por otra parte, la innovación en procesos tiene un

promedio de 4,28 (de un total de 19) en 22,53% de las instituciones públicas (BID, 2021). El SERVIU RM ha ido incorporando recursos tecnológicos diversos para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, es posible identificar un importante desafío institucional para modernizar su gestión y crear sistemas que permitan mejorar la calidad del servicio que ofrecen a la ciudadanía.

La Ley de Transformación Digital del Estado pretende que todos los procedimientos administrativos sean realizados por medios electrónicos (Ley N° 21.880, 2019). Esto permite simplificar las tramitaciones y mejorar la vinculación con la ciudadanía. En la actualidad, el SERVIU RM posee un 80% de los trámites digitalizados para la ciudadanía, esto incluye las postulaciones a los distintos subsidios habitacionales (Gobierno Digital, 2020), sin embargo, esta digitalización corresponde a la primera interacción del servicio con la ciudadanía. En la práctica, gran parte de las intervenciones ministeriales son realizadas en proceso no automatizados.

Considerando el volumen de información que gestiona la Subdirección de OO.HH. en sus distintas intervenciones, se debe avanzar en estrategias de almacenamiento de datos desde una perspectiva analítica, integrando las distintas escalas del territorio (Paisaje Transversal, 2021). Asimismo, la integración debe incluir la caracterización socioeconómica de las comunas, la intersectorialidad, obras complementarias con otras instituciones públicas, zonificación según índices de desigualdad, datos demográficos y en definitiva cualquier información que facilite la mirada integral de las problemáticas que afectan a la ciudad. La falta de integración de sistemas es un problema institucional que no permite optimizar recursos, reducir tiempos y desarrollar mejores estándares de producción. La planificación urbana y el desarrollo de la ciudad deben considerar distintas demandas: necesidades socioeconómicas del territorio, necesidades habitacionales, de infraestructura verde, de bienes públicos, explosión demográfica, localización, ubicación geográfica, entre otros

elementos relevantes. Esta Subdirección presenta debilidades en el manejo de la información interna, que se traduce en poca trazabilidad de iniciativas, desconocimiento del avance de obras y la ausencia de la mirada integrada.

N°	DEBILIDAD
D1	Falta de optimización de recursos tecnológicos que faciliten la intervención en el territorio

Recursos Organizacionales: Se refiere a sistemas de información y comunicación; sistemas de planificación, coordinación, control para facilitar la toma de decisiones de la organización (Thompson et al., 2012). Respecto de los sistemas de información y comunicación, fueron relacionados a los recursos tecnológicos, por lo que este análisis se centra en el sistema de planificación y control de gestión de la Subdirección.

El sistema de planificación y control de gestión del MINVU sigue un modelo donde la Planificación Estratégica se encuentra centralizada en la Subsecretaría, mientras que el control de gestión se traduce en un monitoreo de las inversiones estratégicas, donde los SERVIU reportan información al nivel central para la toma de decisiones de las autoridades ministeriales. La información va fluyendo desde una lógica bottom-up a un sistema ministerial que genera reportes periódicos acerca del estado de los principales indicadores sectoriales. Esta es la principal función del Departamento de Planificación y Control de Gestión radicado en la Subsecretaría.

En el caso del SERVIU RM, existe un Departamento de Programación Física y Control que depende directamente de la Dirección del servicio. Su función principal es programar y controlar las iniciativas de inversión urbana y habitacional que están vinculadas al presupuesto asignado por Ley. En este departamento se realiza la estimación y programación de metas físicas de indicadores previamente definidos por la Subsecretaría en un documento

denominado Plan Operativo. El SERVIU RM no realiza un proceso de planificación estratégica propio, solo dispone de un formulario de definiciones estratégicas desarrollado por la Subsecretaría para todos los SERVIU denominado Formulario A1, que es presentado a DIPRES en cada proceso de formulación presupuestaria (DIPRES, 2020a). Como se mencionó en el análisis de las declaraciones estratégicas, este formulario contiene definiciones genéricas que no rescatan la realidad regional, por lo que no es posible afirmar que el SERVIU RM realice un proceso de planificación dado que esta función es exclusiva de la Subsecretaría.

En la definición de indicadores estratégicos, no existe participación del SERVIU en la selección de indicadores que son parte de los paneles que están vinculados a los objetivos estratégicos, su rol es reportar información al nivel central sobre el estado de las metas definidas para cada periodo. En términos internos, este Departamento es responsable de coordinar a las distintas áreas de la institución para recopilar y sistematizar la información que se debe reportar a la Subsecretaría y al propio Director SERVIU para el proceso de toma de decisiones. En definitiva, el rol del Departamento de Programación Física y Control se traduce en programar internamente las iniciativas, recopilar la información sobre el estado de la programación y reportar a las autoridades del MINVU y del propio SERVIU. En lo que respecta a incentivos que permitan alinear la estrategia, no hay mayor incidencia en los mecanismos de incentivos, salvo en la definición de algunas metas del Convenio de Desempeño Colectivo, instrumento que también incluye indicadores impuestos por el nivel central.

En lo que respecta a la Subdirección de OO.HH. no existe un área responsable de realizar la planificación y el control de gestión. A pesar de la cantidad de recursos e iniciativas que administra, no existe un proceso formal de planificación y control aplicable exclusivamente a dicha unidad, dado que esta función la

realiza de forma transversal (para toda la institución) el Departamento de Programación Física y Control.

Es posible distinguir ciertas debilidades de este modelo altamente centralizado, tanto a nivel de la Subsecretaría como del propio SERVIU. Por ejemplo, se desconoce cómo el desempeño institucional está aportando al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos, dado que además no son definiciones estratégicas propias para la institución. En ese contexto, no es posible vincular el monitoreo de gestión a una planificación estratégica concreta, sino a un monitoreo de distintos instrumentos de gestión contenidos en un Plan Operativo. Por otra parte, existen problemas propios de un modelo excesivamente jerárquico, como la lentitud con la que fluye la información, lo que impide generar alertas adecuadas ante problemas en la gestión institucional (retrasos de obras, baja ejecución presupuestaria, exceso de postulaciones, entre otros). La Subdirección no cuenta con instancias propias de retroalimentación, en atención a que la preocupación central es reportar información para una toma de decisiones centralizada.

N°	DEBILIDAD
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora continua de la Subdirección

En el siguiente punto se presenta el análisis de recursos intangibles.

b) Recursos intangibles

Activos Humanos: Se refiere a la experiencia, aprendizaje acumulado, conocimientos, educación, capital intelectual de los trabajadores, técnicos y grupos de trabajo (Thompson et al., 2012).

La gestión de personas es un proceso clave para cualquier organización. La idea de contar con colaboradores, donde cada uno es pieza fundamental para el cumplimiento de las funciones de una organización, es una de las

preocupaciones crecientes en las organizaciones modernas. En el caso del SERVIU RM, los trabajadores de la institución tienen la calidad de funcionarios públicos de acuerdo al Estatuto Administrativo, que define el cargo público como aquél que se contempla en las plantas o contrataciones de las instituciones públicas, a través de las cuales se realiza una función administrativa (Ley N° 18.834, 2005).

Los funcionarios del SERVIU son una fuente importante de conocimientos y experiencia, en atención al vínculo que han generado con la institución. El SERVIU fue creado en el año 1976 a partir del proceso de reestructuración y descentralización del MINVU. A partir de ese momento, la institución fortaleció la carrera funcionaria y estableció un vínculo con sus trabajadores que ha permitido darle continuidad a los planes y programas que ha ejecutado durante su historia. La institucionalidad es un aspecto importante que ha reforzado la continuidad del servicio. En este sentido, el Sistema de Alta Dirección Pública ha permitido el nombramiento de cargos directivos, a través de procesos de provisión de personal que priorizan la perspectiva técnica de los candidatos (Servicio Civil, 2020). Esta selección ha permitido proveer el cargo de Subdirector de Operaciones Habitacionales, a través de un proceso de selección público y transparente. La Subdirección se compone de funcionarios directivos, profesionales y técnicos que se desempeñan en distintos cargos y que han especializado sus conocimientos en materia social y habitacional. Conocen las necesidades de las personas y familias que atienden, además de conocer la orgánica institucional y sus procesos internos. En consecuencia, la organización cuenta con conocimientos técnicos que facilitan el desarrollo de competencias y permite optimizar los resultados. El capital humano que interviene en los procesos de producción es especializado y maneja información valiosa, que ayudan al desarrollo de ventajas competitivas y aumentan el valor agregado de la institución.

N°	FORTALEZA
----	------------------

F4	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización
-----------	---

Sin perjuicio de lo analizado anteriormente, es importante señalar que ha existido en los últimos años una precarización del empleo público, que puede poner en riesgo la continuidad de ciertos cargos claves en las instituciones públicas. De acuerdo con cifras de la Dirección Nacional del Servicio Civil, ha existido un aumento paulatino de los empleos a contrata y a honorarios, en desmedro de los empleos de plantas. En un periodo de 10 años, los empleos de planta disminuyeron de un 40% en 2006 a 28% en 2016, mientras que los empleos a contrata subieron de 44% a 55%, en el mismo periodo de tiempo (Servicio Civil, 2018). Respecto de los honorarios, la cifra sube de 12% en 2006 a 16% en 2016. Este fenómeno se explica por el vaciamiento de las plantas, cuyos cargos no están siendo utilizados en la actualidad (Servicio Civil, 2018).

La dotación de personal de la Subdirección de Operaciones Habitacionales se encuentra contenida en las normativas que aplican al MINVU, como la Ley de Presupuestos que señala la dotación máxima para cada institución. En la actualidad, la Subdirección tiene un total de 273 funcionarios que se desempeñan en los distintos departamentos que la constituyen. La cantidad de plantas disponibles, se encuentran definidas en la Ley 19.179, sin que se indique un número específico para esta Subdirección. El cargo de Subdirector es el único que se encuentra definido en esta normativa. Los cargos de planta han ido disminuyendo en el sector público y solo están cubiertos por jefaturas o trabajadores que llevan muchos años en el servicio. Estos cargos disponibles no se han cubierto con los años, a pesar que existe la obligación de proveerse a través de concurso público (Servicio Civil, 2018). Las contrata, por su parte, se encuentran establecidas solo en Ley de Presupuestos como un porcentaje permitido del total de plantas disponibles. Respecto de los honorarios, a pesar de políticas de traspaso impulsadas desde hace algunos años, aún existe una

cantidad importante de personas en dicha condición, lo que puede generar un menoscabo en términos previsionales y de seguridad social. Dentro de esta Subdirección, existen equipos de trabajo con fuerte presencia de honorarios. Cerca de 40 funcionarios se encuentran en esta condición. El empleo a honorario está autorizado ante situaciones de empleo transitorio, sin embargo, se ha extendido la práctica de contrataciones de cargos permanentes en calidad de honorarios. A parte de los problemas en seguridad social que puede afectar el empleo a honorarios, también se distingue una problemática de control, dado que este tipo de trabajador no necesariamente ingresa por un proceso concursal y tampoco se remunera según una escala objetiva de remuneraciones. El empleado a honorarios no tiene responsabilidad administrativa dado que no está sometido a las normas que rigen a la función pública, lo que puede afectar las normas de control que aplican a los distintos programas de esta Subdirección.

Si bien los activos intangibles asociados al capital humano se distinguen como una fortaleza de la institución, la pérdida del vínculo y estabilidad laboral de un número importante de funcionarios en la Subdirección se visualiza como una debilidad que la institución debe abordar.

N°	DEBILIDAD
D3	Aumento de las contrataciones a honorarios sin el correspondiente traspaso a un cargo titular

Imagen institucional: se refiere a la reputación que posee la organización con sus distintos grupos de interés, asociados a la calidad de bienes y servicios que produce y a la forma que los provee (Thompson et al., 2012).

Como se ha señalado en el análisis PESTEL, existe un contexto en el que la organización se inserta donde hay una ciudadanía más consciente y demandante y que, en consecuencia, es más crítica respecto a la gestión de sus gobernantes. Tres de cada cuatro ciudadanos de América Latina tiene poca o ninguna

confianza en sus gobiernos (Cepal, 2018), por lo que existe un importante desafío en componer esa desconfianza, poniendo las instituciones públicas al servicio de los ciudadanos y comprendiendo mejor sus demandas.

En lo que respecta a la gestión del SERVIU RM, la institución posee un 20% de satisfacción neta, que mide la diferencia entre satisfacción e insatisfacción de las personas en relación a su última experiencia o interacción con la institución (Secretaría de Modernización, 2020). En lo que respecta a la evaluación general del servicio, existe una satisfacción neta de 14%. Las dimensiones peor evaluadas son el tiempo de respuesta y el esfuerzo por acoger la demanda planteada por el usuario. La cantidad de insatisfechos aumentó entre el año 2019 al 2020, de un 24% a un 31% (Secretaría de Modernización, 2020). Esta evaluación negativa se correlaciona con el contexto descrito anteriormente, por lo que existe una obligación institucional de adaptarse adecuadamente al contexto y fortalecer la calidad de las intervenciones.

Han existido otras situaciones que han afectado históricamente la imagen del SERVIU ante la ciudadanía. En específico, la calidad de las soluciones habitacionales que provee, como es el caso de las viviendas sociales. El caso COPEVA anteriormente referenciado, aún existe como una situación vinculada a la gestión del SERVIU, estigmatizando además a las personas que adquieren una vivienda con subsidio del Estado. Una vivienda social es sinónimo de segregación para gran parte de la población. Relacionado con el mismo tema, la relación del COPEVA con el SERVIU también se vincula a un hecho de corrupción, en atención a que el Ministro de la época había recibido dos caballos por parte del dueño de dicha empresa (DUNA, 2015).

Otro caso emblemático de posible corrupción es el caso “Kodama”, donde el MINVU y el SERVIU RM autorizaron el pago de 17.000 millones de pesos extras a un contratista (Consorcio de Construcciones Kodama) por la ejecución de obras urbanas relacionadas con un corredor del Transantiago (CIPER, 2011). Este

pago adicional, contravenía la resolución de Contraloría General de República que solo había autorizado el pago de 95 millones adicionales. Este caso llevó a la renuncia de la Ministra de Vivienda y el Director SERVIU de la época (CIPER, 2011).

El caso de coimas en la adquisición y contratación de servicios informáticos del año 2019 también enlodó la imagen del MINVU y los SERVIU, en atención a que existían funcionarios de carrera involucrados en licitaciones arregladas, relacionados con servicios informáticos. Si bien es un caso que aún se encuentra en investigación, ha afectado la credibilidad de la gestión interna y la imagen de los funcionarios (CIPER, 2020). Estas situaciones afectan especialmente a la Subdirección, dado que corresponde a la entidad que tiene vinculación directa con los beneficiarios y, por ende, es la cara visible ante la ciudadanía. En virtud de estos casos, se visualiza una debilidad que debe ser abordada por esta Subdirección.

N°	DEBILIDAD
D4	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía

Cultura y sistemas de incentivos: Se refiere a las normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa. Apego del personal a los ideales de la compañía y sistemas de compensaciones para motivar al personal (Thompson et al., 2012).

La cultura de una organización está compuesta por los valores, las conductas, las actitudes, las historias y una serie de elementos que explican el comportamiento individual y colectivo de sus miembros. La cultura condiciona todo el comportamiento organizacional y moldea las conductas de los trabajadores que se desempeñan en los distintos estamentos. El SERVIU RM es una institución de más de 45 años de historia, que además es el sucesor de las

antiguas corporaciones de vivienda (CORVI), donde muchos funcionarios fueron traspasados a la planta de la nueva institución. Es, por lo tanto, una cultura que tiene historia y particularidades.

Las organizaciones públicas aplican el principio de jerarquía que proviene del Estatuto Administrativo, según el cual los funcionarios deben obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico en el ejercicio de sus funciones (Ley N° 18.834, 2005). La jerarquía ha formado una estructura vertical en organizaciones como el SERVIU, donde la toma de decisiones es un proceso altamente centralizado y la capacidad de maniobra de las jerarquías más bajas está limitada a ciertas acciones específicas.

Por otra parte, rige el principio de legalidad o juridicidad, que significa que los funcionarios públicos solo deben actuar conforme al marco normativo, siendo este el único parámetro de la acción administrativa (Contraloría G.R., 2012). Si bien este tipo de ordenamiento otorga ventajas en términos de orden, manejo de recursos y supervisión permanente, genera evidentes desventajas relacionadas con lentitud de tramitaciones, debido al alto volumen de actos administrativos que permiten respaldar una decisión. Asimismo, en ocasiones se transforma en excesiva documentación solicitada a los usuarios para la postulación a distintos beneficios. Sin duda que este tipo de circunstancias condiciona la cultura de una organización pública, restringiendo la capacidad de gestión entre departamentos y disminuye la mirada integrada de los procesos. La lógica de trabajo en silos muchas veces predomina en organizaciones verticales, por lo que se dificultan los procesos de innovación y de simplificación de trámites. En un contexto de continuos cambios, esto se percibe como una debilidad que debe ser abordada.

N°	DEBILIDAD
D5	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas

Recursos organizacionales: Para este apartado se analizan las relaciones, alianzas o sociedades que permitan mejorar la calidad y desempeño de los procesos y servicios que se proveen a la ciudadanía (Thompson et al., 2012).

Como se señaló en el análisis de grupos de interés, el SERVIU es una institución que ha establecido distintas vinculaciones con organismos públicos colaboradores para la ejecución de sus distintos programas. En particular destaca la transferencia de recursos que se realiza anualmente para la ejecución de programas de inversión urbana en las Municipalidades. En lo que respecta a la Subdirección, se destaca la relación con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (en adelante, FNDR) del Gobierno Regional. El FNDR es un programa de inversión pública, a través del cual el Gobierno Central entrega recursos a las distintas regiones del país para ejecutar proyectos que fomenten el desarrollo social, económico y cultural (Gobierno Regional, 2020). Uno de los programas sectoriales que es objeto de este financiamiento, son los proyectos del MINVU. El convenio MINVU-FNDR ha permitido entregar recursos al SERVIU RM para la ejecución de distintos proyectos en materia habitacional, que no hubiesen sido posibles con el financiamiento exclusivo de dicha institución. Si bien el financiamiento nace del Gobierno Regional, el SERVIU actúa como unidad técnica de la mayoría de dichos proyectos y además actúa como fiscalizador de obras, por lo que tiene control directo sobre la calidad de las iniciativas (Consejo Regional, 2016).

A nivel de intersectorialidad, también destacan alianzas con otros organismos públicos para el desarrollo de proyectos que promueven la inversión y además resuelve problemas de índole habitacional. Un ejemplo de aquello son los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), proyecto conjunto entre SENAMA, Ministerio de Salud y SERVIU, que pretende resolver el problema de precariedad habitacional de los adultos mayores, que además requieren de un ambiente protegido y cuidados diferenciados en términos de

salud (SENAMA, 2019). Dichos proyectos fueron ejecutados por el SERVIU, donde se destacan los ELEAM de Providencia y Puente Alto. En el mismo sentido, existe el Programa de Viviendas Tuteladas que tiene por finalidad entregar viviendas adecuadas a personas mayores, proporcionando además apoyo psicosocial y comunitario para insertarlos adecuadamente a un contexto social que facilite su integración y autonomía (SENAMA, 2019). Este Programa nace de un convenio de trabajo entre SENAMA y SERVIU, donde el SERVIU es la institución mandante y responsable de la ejecución de obras y SENAMA quien administra la distribución y mantención de viviendas.

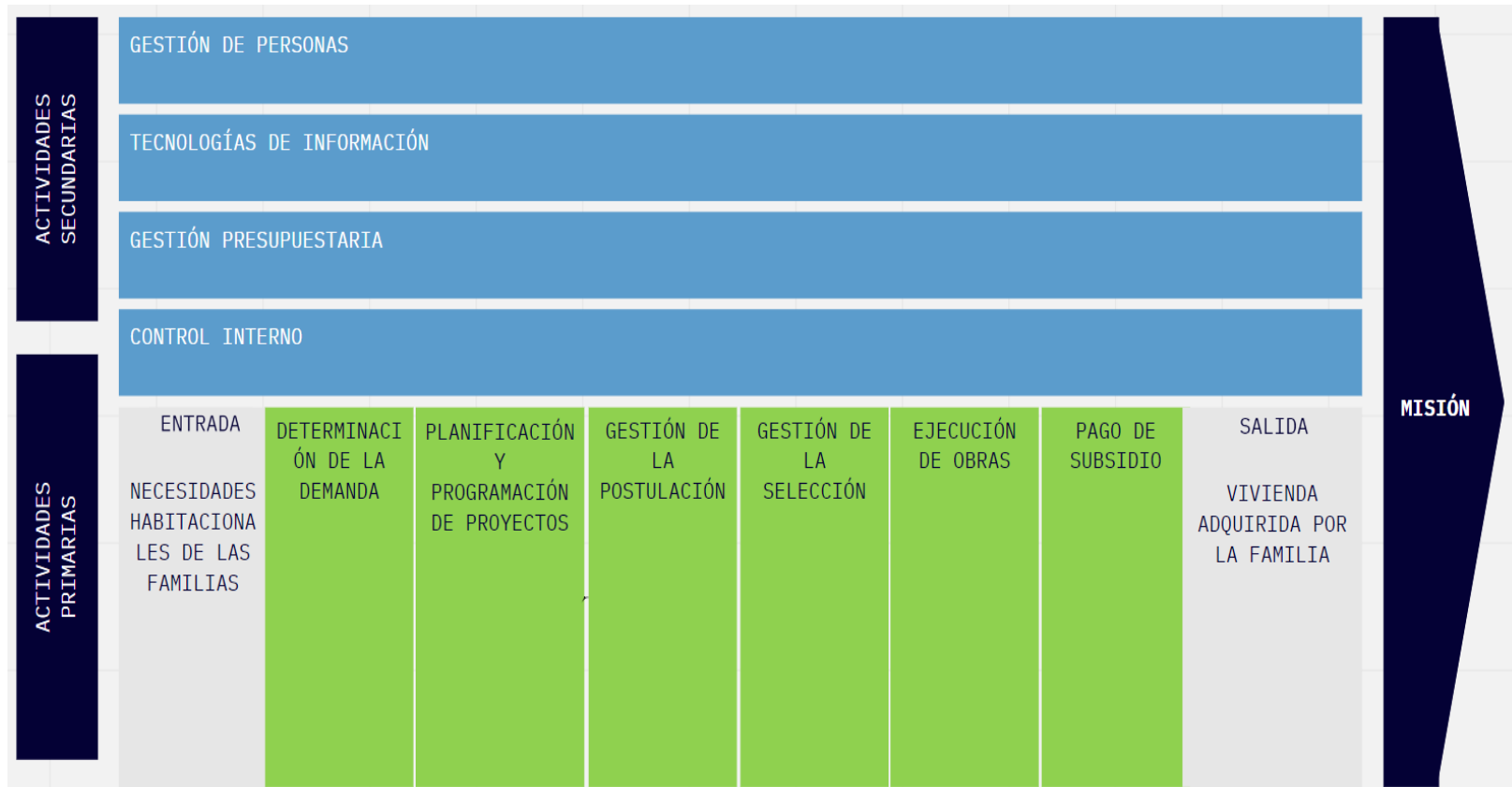
Es importante señalar que las alianzas y convenios que favorecen el trabajo intersectorial son una fortaleza para la Subdirección, entendiendo que las organizaciones del Estado deben trabajar en conjunto para resolver las problemáticas habitacionales que benefician a los sectores más desposeídos.

N°	FORTALEZA
F5	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección

En el próximo apartado se realiza un análisis de las capacidades de la organización, a través del modelo de la cadena de valor.

ANEXO N° 4: Análisis de capacidades detallado

Figura 15: Cadena de Valor Subdirección



Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (2005)

Actividades primarias: En el caso de las actividades primarias, se identifican aquellas que se relacionan directamente con la ejecución de la misión, es decir, el desarrollo y ejecución de proyectos habitacionales para la población. Las actividades se presentan en una secuencia lógica, desde el ingreso de una necesidad, el procesamiento, hasta la entrega de un servicio para la ciudadanía. Cabe hacer la distinción que los beneficiarios de la Subdirección pueden hacer efectivo su beneficio a través de 3 modalidades:

- Adquisición de una vivienda construida: los beneficiarios de subsidio buscan una vivienda nueva o usada en el mercado inmobiliario. Se convierten en propietarios una vez que finalizan la búsqueda de la propiedad y acuerdan el valor con el dueño del inmueble (MINVU, 2020d). En este caso particular, no aplican las actividades relacionadas con “Ejecución de obras” y “Fiscalización de obras”.
- Construcción de viviendas: el monto del subsidio puede dar derecho a una persona a construir en un sitio propio, o bien, agruparse con más familias para construir un proyecto colectivo (MINVU, 2020d). En esta modalidad, aplican todas las etapas de la cadena de valor. Se realiza esta distinción en los casos que corresponda.
- Mejoramiento de viviendas y entornos comunitarios: beneficio destinado a comunidades que residen en viviendas y entornos deteriorados. La modalidad de postulación es colectiva, a través de un grupo de familias que desean mejorar la calidad de sus propiedades individuales y comunes, a través de un proyecto de mejoramiento.

A continuación, se presenta la composición de las actividades primarias.

a. Entrada – Necesidades habitacionales de las familias: El proceso inicia cuando ingresa el requerimiento del cliente, que se traduce en una necesidad de entregar un subsidio a una familia vulnerable y que cumplen con los requisitos de entrada. La necesidad se manifiesta cuando un ciudadano interactúa con

la Subdirección en sus distintos canales de comunicación y manifiesta su intención de acceder a un beneficio para adquirir una propiedad. La institución debe facilitar y potenciar dichos canales de información y comunicación, difundiendo su oferta programática a las familias para que ellas determinen la alternativa más adecuada de subsidio al que pueden acceder. Es en este punto donde se establece el primer contacto entre la institución y sus futuros beneficiarios, por lo que es fundamental facilitar el acceso y la comprensión del usuario a información suficiente, clara y pertinente. La Subdirección debe generar acciones para reforzar el conocimiento de los usuarios y evitar cualquier error que pueda incidir en una postulación inhábil. En datos de la última encuesta de satisfacción realizada por la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, existe un índice de satisfacción neta de 48% en claridad de información y un 50% en utilidad de la información recibida (Secretaría de Modernización, 2020), lo que está vinculado directamente con el rol que ejercen los canales de atención a la ciudadanía al momento de entregar información. Considerando que es un paso crítico para acceder al beneficio, la baja evaluación es una debilidad de la institución y que debe ser reforzada a través de acciones que fortalezcan el acceso y la comprensión de la información que se entrega a la ciudadanía:

N°	DEBILIDAD
D6	Información entregada en los canales de contacto es de baja calidad y puede afectar el acceso a beneficios

- b. Determinación de la demanda: La Subdirección debe definir la demanda potencial de personas que puede y debe beneficiar, en base a cálculos de necesidades de familias y de acuerdo con el presupuesto disponible. Otro factor a considerar en esta determinación, es el déficit habitacional calculado en la encuesta CASEN que establece la cantidad aproximada de familias que

se encuentran en situación de precariedad habitacional (Ministerio de Desarrollo Social, 2021). Por otra parte, la estimación también considera los campamentos de la región y que la institución debe intervenir para erradicarlos. En este caso, la institución se basa en un Catastro que identifica a las familias que habitan en los campamentos. La determinación de la demanda es una actividad que se ha ido complejizando en el tiempo, a raíz de los cambios sociales, económicos y demográficos del país. A modo de ejemplo, el déficit habitacional cuantitativo aumentó en un 27% en las mediciones de la encuesta CASEN efectuadas entre 2015 y 2017 (Observatorio Urbano, 2021). En el caso de los campamentos, el Catastro 2018 expresó un aumento de estos asentamientos en un 22%, sin que aún exista una cuantificación del aumento de las tomas de terrenos ocurridas en el último año (Cooperativa.cl, 2021). La Región Metropolitana presenta un déficit habitacional de 270.641 viviendas, lo que representa un 54% del total nacional. En lo que respecta a quintiles específicos de ingreso, el déficit total de los quintiles I y II es 120.190 viviendas, mientras que los subsidios entregados entre 2018 y 2020 en el programa Fondo Solidario de Vivienda (destinado a esos dos quintiles) totalizan 13.247 (Observatorio Urbano, 2021). En lo que respecta al subsidio para la clase media, el Sistema Integrado de Subsidio ha presentado un aumento en las postulaciones entre 2018 y 2020 de un 20%, mientras que los subsidios entregados en el mismo periodo solo aumentaron un 6% (Observatorio Urbano, 2021). Por otra parte, existen viviendas y barrios que han acentuado su proceso de deterioro en los últimos años y que repercuten en menores niveles de integración. De acuerdo con datos de la última encuesta CASEN, el déficit cualitativo (que recoge algún requerimiento de las viviendas existentes) asciende a 1.303.484 hogares a nivel nacional, concentrándose un 30,9% en la Región Metropolitana (Observatorio Urbano, 2017). Este tipo de necesidades son parte de las complejidades que debe

enfrentar la Subdirección en el proceso de determinación de las poblaciones objetivo.

La estimación de la demanda se ha transformado en una preocupación para la Subdirección considerando esta realidad cambiante y las necesidades crecientes de las personas, por lo que se deben mejorar y perfeccionar las herramientas que faciliten un cálculo apegado a la realidad.

N°	DEBILIDAD
D7	Determinación de la demanda poco precisa y sin relación con las necesidades crecientes de las personas

- c. Planificación y Programación de Proyectos: en esta etapa, el SERVIU realiza una estimación de los plazos, condiciones y recursos necesarios para ejecutar las obras de carácter habitacional y la planificación de los distintos llamados a postulación de subsidios habitacionales. Esta actividad también se vincula a la formulación presupuestaria institucional, cuando se estiman los subsidios que se entregan al año siguiente por cada línea de financiamiento y que están definidos en un “Programa Habitacional”. Aprobada la Ley de Presupuestos e iniciado el año calendario, la Subsecretaría establece la distribución de recursos para cada servicio y se procede a planificar y programar las iniciativas y llamados que se ejecutan en el año. En el caso de los proyectos de construcción de viviendas, se programan los inicios y términos de obras financiadas con subsidio, así como los pagos y anticipos destinados a los contratistas. Esta actividad es de alta incertidumbre en cuanto al cumplimiento de plazos, en atención a las distintas variables del entorno que inciden en el retraso de obras. En el contexto de pandemia, muchas obras se paralizaron o retrasaron sus inicios y/o términos (Cooperativa.cl, 2021), lo que implicó constantes actualizaciones a la programación de carteras de proyectos. En ese sentido, la Subdirección debe generar e integrar herramientas que mejoren y perfeccionen la planificación y programación de proyectos, dado que

tiene incidencia en los recursos financieros ejecutados y en el producto final que se entrega a las familias beneficiadas.

N°	DEBILIDAD
D8	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos

d. Gestión de la Postulación: en esta actividad, la necesidad de una familia que desea adquirir una propiedad se transforma en una solicitud formal realizada a la institución. La Subdirección realiza distintos llamados a postulación durante el año, dependiendo del Programa Habitacional al que puede postular la persona. En total existen cerca de 20 llamados en el año, considerando subsidios para la adquisición, construcción, arriendo o mejoramiento de viviendas y entornos (MINVU, 2021b). En el caso del Sistema Integrado de Subsidio (sectores medios), existen dos llamados en el año, mientras que, en los programas colectivos, un proyecto puede presentarse prácticamente durante todo el año. La gestión de la postulación contempla definir los requisitos, condiciones y recursos para desarrollar estos llamados. Las condiciones generales son definidas por el MINVU, a través de resoluciones que formalizan el llamado a postulación (Decreto Supremo N° 1, 2011), sin embargo, la Subdirección es responsable de definir las condiciones específicas para la ejecución del llamado en cada territorio. En ese sentido, la Subdirección de OO.HH. debe definir los lugares habilitados para postular, el personal que destine para ejecutar dicha labor y el soporte requerido para que el proceso resulte con éxito. La Subdirección es responsable de realizar todas las actividades de difusión y comunicación para dar a conocer los requisitos y fechas de las postulaciones. La solicitud de postulación es recibida por vía electrónica (página web institucional) o vía presencial. Para esta última, es fundamental desplegar en el territorio las acciones necesarias para que toda

persona que cumpla los requisitos pueda entregar sus antecedentes para la postulación. En ese sentido, la acción de las Delegaciones Provinciales que dependen de la Subdirección es fundamental para que el proceso sea exitoso. Si bien aún existe la posibilidad de postular en forma presencial, en los últimos años ha aumentado considerablemente la postulación a través de canales virtuales. Asimismo, el proceso de postulación se ha simplificado gracias a la digitalización y la transformación digital impulsada desde el gobierno central. En efecto, la clave única es una herramienta digital que ha permitido a las personas acceder a distintos beneficios del Estado, a través de plataformas que se encuentran integradas (Gobierno Digital, 2021). La Subdirección ha realizado distintas acciones para potenciar el uso de canales digitales, de integración de plataformas y que han permitido simplificar los trámites de la ciudadanía y facilitar el acceso a bienes y servicios. Una de las acciones relacionadas con la postulación al subsidio habitacional, es la integración de las plataformas del servicio con el Banco Estado (para obtener información del ahorro del postulante) y con el Registro Social de Hogares, lo que ha implicado que el postulante no requiere presentar documentos en la postulación. La Subdirección ha potenciado el uso de estas plataformas a través de su página web y por sus redes sociales, canales por los cuales la ciudadanía puede informarse de la oferta programática disponible. Todas estas acciones desarrolladas para aumentar el uso de plataformas digitales y simplificar los trámites, son una fortaleza que debe continuar siendo potenciada por la Subdirección para facilitar el acceso de los ciudadanos a la institución.

N°	FORTALEZA
F6	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía

e. Gestión de la Selección: luego de haber postulado, la Subdirección realiza las acciones vinculadas a revisar el cumplimiento de requisitos de los postulantes y, en el caso de las postulaciones hábiles, se procede a priorizar a los postulantes en base a los distintos requisitos de selección definidos para cada programa (Decreto Supremo N° 1, 2011). Es en este proceso donde los recursos se focalizan y se destinan a aquellos beneficiarios que tienen prioridad para la institución, es decir, los sectores más vulnerables. En un escenario donde los recursos destinados a subsidios representan aproximadamente un 26% del total de postulantes (Observatorio Urbano, 2021), es necesario efectuar una priorización que considere factores objetivos, principalmente, el nivel de vulnerabilidad de las familias definido en el Registro Social de Hogares. Otros factores de puntaje considerados en la selección son los siguientes (Decreto Supremo N° 1, 2011): miembros del grupo familiar en situación vulnerable (discapacidad, adultos mayores o menores de edad), familias en situación de vulnerabilidad habitacional (hacinamiento), monto de ahorro, permanencia y constancia del ahorro, condición de habitabilidad de las viviendas, antigüedad de la postulación, entre otros. El proceso de selección específico de cada programa se encuentra establecido en los Decretos que regulan su funcionamiento, sin embargo, los factores son similares entre los distintos subsidios. Si bien son criterios pertinentes para postulantes individuales que desean adquirir una propiedad construida, pueden resultar insuficientes en el caso de proyectos donde se construye o se mejora un conjunto habitacional para un colectivo de personas. Si bien todos los proyectos presentados deben cumplir con un estándar mínimo y cuadros normativos técnicos señalados en los Decretos, no existe una evaluación respecto de la calidad de las iniciativas y cómo pudiesen aportar a construir viviendas que mejoren la calidad de las construcciones. Como fue mencionado en el análisis de los grupos de interés, existen montos de asistencia técnica destinados a empresas que son responsables de diseñar cada proyecto, por

lo que dicho diseño impacta fuertemente en la calidad de la construcción final. En la actualidad, el proceso de selección considera la revisión de requisitos técnicos del proyecto solo como un requisito de admisibilidad, sin embargo, no existe una priorización respecto de la calidad de las iniciativas, lo que puede repercutir en el resultado final.

N°	DEBILIDAD
D9	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica

- f. Ejecución de obras: en esta actividad se realiza la ejecución del proyecto habitacional, por lo que solo aplica a las modalidades colectivas o a un proyecto de construcción en sitio propio. Para el postulante individual que desea adquirir una propiedad construida, el beneficiario debe buscar una propiedad nueva o usada en el mercado inmobiliario. La Subdirección no realiza construcciones como tal, solo destina recursos para que empresas constructoras debidamente inscritas en los registros del SERVIU ejecuten los proyectos que son pagados a través del subsidio y el ahorro de las familias beneficiarias. Las gestiones de la Subdirección en esta etapa se relacionan con gestionar un proceso de licitación adecuado y transparente, participar como contraparte técnica de dicha licitación y colaborar en la suscripción del contrato que se establece con la empresa adjudicataria de la oferta. Posteriormente, el seguimiento de la obra y la fiscalización en terreno es de responsabilidad de la Subdirección de Vivienda y Equipamiento. La Subdirección interviene nuevamente al final del proyecto, realizando el trámite de recepción final de obras, para luego proceder a cancelar el subsidio a la empresa constructora. Dado que en esta etapa el rol de la Subdirección se circunscribe en temas administrativos (licitaciones, contrataciones y recepción final), no se distinguen fortalezas u oportunidades relevantes a destacar.

g. Pago de subsidios: la actividad final que realiza la Subdirección una vez cumplidos los requisitos administrativos que transforman al beneficiario en propietario de una vivienda, es el pago del subsidio al vendedor o a la empresa contratista. Para el caso de un postulante individual que desea adquirir una propiedad, el pago se realiza al dueño de la vivienda. En el caso de postulaciones colectivas, el pago se realiza a la empresa constructora. En ambos casos, el pago se autoriza una vez que la propiedad está debidamente inscrita en el Conservador de Bienes Raíces (en adelante, CBB). Cada modalidad de postulación cuenta con una serie de requisitos y documentos que se deben presentar en papel al SERVIU para proceder a tramitar el pago. Este proceso se hace exclusivamente de manera presencial y no se encuentra digitalizado, dado que se deben presentar las escrituras y certificados de inscripción del CBB, documentos que tienen validez solo en formato papel (Decreto Supremo N° 1, 2011). Esto tiene efectos en el plazo de pago, ya que no está definida una cantidad de días que disponga la Subdirección para proceder a pagar el subsidio al propietario o la empresa constructora. Esto ha generado efectos indeseados en el mercado, al existir inmobiliarias o propietarios individuales que no aceptan el subsidio como medio de pago, en atención a la demora en la tramitación y transferencia de recursos (El Mercurio, 2018). Considerando el bajo nivel de digitalización de esta actividad, se identifica una debilidad importante que debe ser abordada en el tiempo por la Subdirección.

N°	DEBILIDAD
D10	El proceso de pago de subsidio es manual, lo que genera retrasos en las transferencias efectuadas a vendedores o empresas constructoras.

h. Salida: Vivienda Adquirida por la familia: el resultado final del proceso es una familia que se transforma en propietaria de una vivienda, sea a través de la

modalidad individual o colectiva. En este punto del proceso finaliza la intervención de la Subdirección.

3. Actividades Secundarias: Las actividades secundarias son aquellas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias (Thompson et al., 2012). La Subdirección tiene distintas áreas de apoyo a su misión, destacándose las más relevantes para efectos de esta investigación:

e. **Gestión de personas:** Los funcionarios de la Subdirección cumplen una labor fundamental en la ejecución de los distintos procesos identificados. La experiencia y conocimientos de los equipos de trabajo permiten dar un valor agregado al cumplimiento de objetivos de la organización. La Gestión de personas busca optimizar la parte humana de la institución para hacerlo funcional a la misión, resguardando que exista una correcta administración de recursos y aprendizaje continuo por parte del personal. Este proceso incluye la provisión, la formación de capital humano, el mantenimiento del personal y las acciones relacionadas al egreso del funcionario. En ese sentido, la Subdirección posee aproximadamente 200 funcionarios en calidad de planta, contrata y honorarios, que deben ser remunerados, capacitados y evaluados a intervalos planificados. En particular, la capacitación y la evaluación son actividades que requieren ser fortalecidas para entregar información relevante acerca del desempeño de los funcionarios, de manera de fortalecer la calidad de los procesos. En caso de una evaluación deficiente o que genere brechas de competencia, es importante reforzarla con capacitaciones que permitan cubrir esa brecha. Esta capacitación debe considerar las nuevas tendencias en el ámbito de la construcción como la sustentabilidad, la eficiencia energética y otros aspectos relacionados con la innovación en tecnologías de la construcción. Es indispensable que estas actividades puedan reforzarse en el tiempo para que agreguen valor a las actividades primarias y apoyen el cumplimiento de la estrategia.

N°	DEBILIDAD
D11	Actividades de capacitación no abordan brechas de competencias asociadas a nuevas tendencias en el ámbito de la construcción

f. Tecnologías de Información y Comunicación: En virtud del énfasis modernizador que promueve el MINVU, es importante que las tecnologías se adapten a las necesidades del servicio, tanto para uso de las personas como para manejar eficientemente la información y de esta forma mejorar la calidad del servicio que se entrega a la ciudadanía. La institución debe focalizar sus programas a través de una mirada territorial integrada, en un contexto altamente tecnológico y con nuevas tendencias que afectan la forma de intervención en el territorio. Esto debe traducirse en desarrollo de software y nuevas herramientas que faciliten la entrega de servicios a la ciudadanía. En lo que respecta a la Subdirección de OO.HH. ni esta Subdirección ni el SERVIU RM poseen un área de desarrollo de software, dado que esta función y el presupuesto respectivo están radicados en la Subsecretaría, entidad responsable de proveer de sistemas a todos los servicios del sector. Existen ciertos proyectos puntuales donde el SERVIU realiza actividades de desarrollo de ciertas herramientas tecnológicas, como la integración de sistemas para facilitar los procesos de postulación, sin embargo, el Plan de Tecnologías se encuentra centralizado en la Subsecretaría, por lo que no hay mayor injerencia de la Subdirección en la creación de sistemas relevantes. El área de tecnologías del SERVIU RM se dedica principalmente a actividades de soporte y mantenimiento, como cambio o reparación de equipos computacionales, cambios de impresoras, configuración de software, actualización de programas o soporte para llevar a cabo los procesos de postulación. Estas actividades permiten brindar un mejor servicio a los funcionarios y a las personas que postulan a los programas habitacionales, por lo que son actividades críticas para el éxito de las actividades primarias. Por el impacto

que puede generar en la ciudadanía, es importante reforzar la gestión de tecnologías de información y comunicación (TIC), lo que también se debe traducir en mayor inversión. Si se considera el gasto en TIC del último tiempo, en junio de 2020 hubo un gasto total de 7.084 UF/Persona, mientras que en junio de 2021 dicho gasto fue de 2.138 UF/Persona, lo que representa una disminución del 230% (Ministerio de Hacienda, 2021). Si bien existen lineamientos para disminuir el gasto corriente en los servicios y fomentar la austeridad en el Estado, la inversión en TIC se transforma en una prioridad para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, lo que debe ser reforzado en el futuro.

N°	DEBILIDAD
D12	Acotada gestión de tecnología debido a una disminución del gasto, lo que afecta los servicios que se entregan a los beneficiarios

g. Gestión presupuestaria: Una correcta gestión presupuestaria permite optimizar la solicitud de recursos y su ejecución durante el año. Por otra parte, se debe promover un modelo de uso eficiente de recursos, en línea con las demandas de la ciudadanía, por lo que el cálculo de los recursos para otorgar y pagar subsidios debe ser consistente con los requerimientos de los usuarios. Una buena gestión presupuestaria permite además contar con los recursos necesarios para ejecutar los proyectos habitacionales en los tiempos definidos en las etapas de planificación y programación. Como se analizó en el apartado de recursos, el presupuesto ha sido estable en el tiempo, con leves aumentos para financiar medidas contra cíclicas. En relación con las acciones que realiza la Subdirección para ejecutar dicho presupuesto, está vinculado a la gestión propia de proyectos e iniciativas habitacionales. Esto se traduce en asignaciones de subsidio, pagos de subsidio, pago a prestadores de asistencia técnica, pago a contratistas y en definitiva distintas acciones que realiza la Subdirección que dan cuenta de su propia gestión. Esta ejecución ha sido, en

términos generales, estable en los últimos años. En la Tabla 35 se presenta un resumen de la ejecución del subtítulo 33 (presupuesto que gestiona directamente la Subdirección) de los últimos 3 años (en miles de pesos), que refuerza la idea de una buena ejecución presupuestaria:

Tabla 35: Ejecución Presupuestaria Subtítulo. 33

	% ejecución respecto presupuesto inicial	% ejecución respecto presupuesto vigente
2018	106,1%	99,9%
2019	107,6%	99,7%
2020	93,8%	99,9%
PROMEDIO	102,5%	99,8%

Fuente: Elaboración propia, basado en DIPRES (2020)

De acuerdo con estas cifras, la Subdirección ha ejecutado prácticamente la totalidad del presupuesto asignado por Ley. En los años 2018 y 2019, existieron aumentos presupuestarios que incidieron en una mayor ejecución, mientras que en 2020 la menor ejecución se da en un contexto de emergencia sanitaria. En relación con el presupuesto vigente, la ejecución promedio es de 99,8%, lo que permite concluir que la capacidad de ejecución de la Subdirección es un aspecto positivo de su gestión y que debe ser mantenido en el tiempo.

N°	FORTALEZA
F7	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales

h. Control interno: El control interno se define como un proceso llevado a cabo por la alta dirección y el personal, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en el logro de objetivos (COSO, 2013). El fortalecimiento del entorno de control es fundamental para mejorar la eficacia y eficiencia de una institución pública. Si bien se debe propender a simplificar los procesos

administrativos, también se requiere de una institucionalidad que prevenga el fraude, la corrupción y asegure un cumplimiento normativo adecuado. La ciudadanía demanda por un Estado responsable y al servicio del país por sobre el interés particular. Es importante que el fortalecimiento del control también se vincule a mayor transparencia y rendición de cuentas. En ese sentido, la Subdirección realiza distintas acciones para fortalecer las actividades de control, a través de políticas y procedimientos que ayudan a mitigar situaciones de riesgos. Por ejemplo, como se revisó anteriormente, el pago de subsidio es una actividad que se hace manualmente y que cuenta con una serie de autorizaciones, verificaciones y revisiones que aseguren que la solicitud de pago cumple con todos los requisitos establecidos en normativas y procedimientos. También se asegura de una adecuada segregación de funciones para el desempeño de las actividades relevantes. Las distintas etapas y actividades de la cadena de valor cuentan con los respaldos administrativos que dan cuenta de la selección de beneficiarios, la entrega de certificados de subsidio, las licitaciones de obras y los pagos realizados a los contratistas. Si bien estos controles inciden, en ocasiones, en retrasos que impactan en los usuarios de la Subdirección, es posible identificar un entorno de control adecuado y que ayuda a mitigar riesgos.

N°	FORTALEZA
F8	Entorno y actividades de control son adecuadas y ayudan a mitigar posibles riesgos de los objetivos de la Subdirección

Finalizado el análisis de capacidades a través de la Cadena de Valor, corresponde realizar la matriz FODA con el resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidos de los análisis externos e internos.

ANEXO N° 5: FODA Completo

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Ubicación de las dependencias institucionales facilita el acceso de los productos y servicios destinados a la ciudadanía	O1	Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para satisfacer esta necesidad
F2	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales	O2	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y habitacionales
F3	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia	O3	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales
F4	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización	O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y de mejor calidad de las políticas públicas
F5	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección	O5	Acelerados cambios tecnológicos que facilitan la adaptación y transformación de la industria
F6	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía	O6	Innovación en modelos de construcción que integren nuevas tecnologías
F7	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales	O7	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso eficiente de recursos
F8	Entorno y actividades de control son adecuadas y ayudan a mitigar posibles riesgos de los objetivos de la Subdirección	O8	Participación de la ciudadanía para incidir en la toma de decisiones
		O9	Canales de comunicación y retroalimentación expeditos con la Subsecretaría de V. y U., que mejoren la calidad de productos y servicios

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de optimización de recursos tecnológicos que faciliten la intervención en el territorio	A1	Continuos cambios de gabinete y de administración
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora continua de la Subdirección	A2	Traspaso de facultades del SERVIU al Gobierno Regional genera incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales.
D3	Aumento de las contrataciones a honorarios sin el correspondiente traspaso a un cargo titular	A3	Alza de precios en el mercado de terrenos y viviendas
D4	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía	A4	Alza en las tasas de interés de créditos hipotecarios
D5	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas	A5	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las personas en materia habitacional
D6	Información entregada en los canales de contacto es de baja calidad y puede afectar el acceso a beneficios	A6	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio
D7	Determinación de la demanda poco precisa y sin relación con las necesidades crecientes de las personas	A7	Riesgos de ciberataques que pueden afectar la seguridad de la información de las instituciones públicas
D8	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos	A8	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción
D9	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica	A9	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la industria
D10	El proceso de pago de subsidio es manual, lo que genera retrasos en las transferencias efectuadas a vendedores o empresas constructoras.	A10	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras

D11	Actividades de capacitación no abordan brechas de competencias asociadas a nuevas tendencias en el ámbito de la construcción
D12	Acotada gestión de tecnología debido a una disminución del gasto, lo que afecta los servicios que se entregan a los beneficiarios

ANEXO N° 6. FODA Priorizado

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales	O1	Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para satisfacer esta necesidad
F2	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia	O2	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y habitacionales
F3	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización	O3	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales
F4	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección	O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y participación para mejorar la calidad de las políticas públicas
F5	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía	O5	Transformación de la industria y de los modelos de construcción debido a acelerados cambios tecnológicos
F6	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales	O6	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso eficiente de recursos
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de optimización de tecnologías que faciliten la integración de sistemas y la automatización de procesos	A1	Continuos cambios de gabinete y de administración

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora continua de la Subdirección	A2	Traspaso de facultades del SERVIU al Gobierno Regional genera incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales.
D3	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía sobre los servicios que entrega	A3	Alzas de tasas de interés y de los precios de viviendas y terrenos
D4	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas	A4	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las personas en materia habitacional
D5	Determinación de la demanda poco precisa y sin relación con las necesidades crecientes de las personas	A5	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio
D6	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos	A6	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción
D7	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica	A7	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la industria
		A8	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras

Fuente: Elaboración propia, basado en Thompson et al (2012)

ANEXO N° 7. Encuesta Aplicada

Estimado/a:

A continuación, se presentan una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben valorizar de acuerdo a la relevancia estratégica que tiene para la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM. Debe valorizar con puntaje de 1 a 5, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1: Relevancia baja
- 2: Relevancia relativa
- 3: Relevancia media
- 4: Relevancia alta
- 5: Relevancia prioritaria

FORTALEZAS		PTJ	OPORTUNIDADES		PTJ
F1	Ubicación de las dependencias institucionales facilita el acceso de los productos y servicios destinados a la ciudadanía		O1	Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para satisfacer esta necesidad	
F2	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales		O2	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y habitacionales	
F3	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia		O3	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales	
F4	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización		O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y participación para mejorar la calidad de las políticas públicas	
F5	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección		O5	Transformación de la industria y de los modelos de construcción debido a acelerados cambios tecnológicos	
F6	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía		O6	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso eficiente de recursos	
F7	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales		O7	Canales de comunicación y retroalimentación expeditos con la Subsecretaría de V. y U., que mejoren la calidad de productos y servicios	

F8	Entorno y actividades de control son adecuadas y ayudan a mitigar posibles riesgos de los objetivos de la Subdirección			
DEBILIDADES		PTJ	AMENAZAS	
D1	Falta de optimización de tecnologías que faciliten la integración de sistemas y la automatización de procesos		A1	Continuos cambios de gabinete y de administración
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora continua de la Subdirección		A2	Traspaso de facultades del SERVIU al Gobierno Regional genera incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales.
D3	Aumento de las contrataciones a honorarios sin el correspondiente traspaso a un cargo titular		A3	Alzas de tasas de interés y de los precios de viviendas y terrenos
D4	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía		A4	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las personas en materia habitacional
D5	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas		A5	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio
D6	Información entregada en los canales de contacto es de baja calidad y puede afectar el acceso a beneficios		A6	Riesgos de ciberataques que pueden afectar la seguridad de la información de las instituciones públicas
D7	Determinación de la demanda poco precisa y sin relación con las necesidades crecientes de las personas		A7	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción
D8	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos		A8	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la industria
D9	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica		A9	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras
D10	Actividades de capacitación no abordan brechas de competencias asociadas a nuevas tendencias en el ámbito de la construcción			

ANEXO N° 8: Resultado evaluación Individual FODA

FORTALEZAS		EV 1	EV 2	EV 3	\bar{X}	OPORTUNIDADES		EV 1	EV 2	EV 3	\bar{X}
F1	Ubicación de las dependencias institucionales facilita el acceso de los productos y servicios destinados a la ciudadanía	1	2	1	1,33	O1	Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para satisfacer esta necesidad	4	5	5	4,67
F2	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales	4	5	4	4,33	O2	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y habitacionales	5	4	4	4,33
F3	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia	5	5	5	5,00	O3	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales	4	3	3	3,33
F4	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización	3	4	4	3,67	O4	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y participación para mejorar la calidad de las políticas públicas	5	5	5	5,00
F5	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección	4	4	3	3,67	O5	Transformación de la industria y de los modelos de construcción debido a acelerados cambios tecnológicos	2	3	3	2,67
F6	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía	5	3	5	4,33	O6	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso eficiente de recursos	4	4	4	4,00
F7	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales	3	3	3	3,00	O7	Canales de comunicación y retroalimentación expeditos con la Subsecretaría de V. y U., que mejoren la calidad de productos y servicios	3	2	2	2,33

F8	Entorno y actividades de control son adecuadas y ayudan a mitigar posibles riesgos de los objetivos de la Subdirección	2	3	2	2,33						
DEBILIDADES		EV 1	EV 2	EV 3	\bar{X}	AMENAZAS		EV 1	EV 2	EV 3	\bar{X}
D1	Falta de optimización de tecnologías que faciliten la integración de sistemas y la automatización de procesos	5	4	5	4,67	A1	Continuos cambios de gabinete y de administración	4	4	4	4,00
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora continua de la Subdirección	5	5	4	4,67	A2	Incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales debido al traspaso de facultades del SERVIU al Gobierno Regional.	5	5	4	4,67
D3	Aumento de las contrataciones a honorarios sin el correspondiente traspaso a un cargo titular	1	2	2	1,67	A3	Alzas de tasas de interés y de los precios de viviendas y terrenos	4	4	4	4,00
D4	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía	3	3	3	3,00	A4	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las personas en materia habitacional	5	3	5	4,33
D5	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas	4	4	4	4,00	A5	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio	4	3	2	3,00
D6	Información entregada en los canales de contacto es de baja calidad y puede afectar el acceso a beneficios	2	3	2	2,33	A6	Riesgos de ciberataques que pueden afectar la seguridad de la información de las instituciones públicas	2	2	1	1,67

D7	Determinación de la demanda poco precisa y sin relación con las necesidades crecientes de las personas	5	4	4	4,33	A7	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción	3	4	4	3,67
D8	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos	5	4	5	4,67	A8	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la industria	2	4	2	2,67
D9	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica	4	3	4	3,67	A9	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras	2	5	3	3,33
D10	Actividades de capacitación no abordan brechas de competencias asociadas a nuevas tendencias en el ámbito de la construcción	2	2	1	1,67						

ANEXO N° 9: FODA Cuantitativo

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Promedio
		Cambio constitucional que modifique sustancialmente el derecho a la vivienda y las acciones del Estado para	Aumento del presupuesto en el mediano plazo para acelerar ejecución de programas urbanos y	Envejecimiento de la población genera oportunidades para desarrollar nuevos programas y políticas sociales	Ciudadanía más consciente y demandante propicia un escenario de mayor transparencia y participación para	Transformación de la industria y de los modelos de construcción debido a acelerados cambios	Construcción de proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de las personas y promuevan el uso		Continuos cambios de gabinete y de administración	Incertidumbre en la continuidad de las políticas ministeriales debido al traspaso de facultades del	Alzas de tasas de interés y de los precios de viviendas y terrenos	Menor proyección de gasto fiscal en el largo plazo, que podría afectar las necesidades crecientes de las	Aumento de la población potencialmente beneficiaria de subsidios, por flujo migratorio	Altas emisiones de huella de carbono en el rubro de la construcción	Modificaciones recurrentes a las leyes de la construcción afectan la continuidad de acciones de la	Empresas constructoras que no cumplen estándares técnicos en las obras	
F1	Disponibilidad de terrenos aptos que permiten el desarrollo de proyectos habitacionales	3,0	4,0	1,0	2,0	4,0	7,0	3,5	1,0	2,0	7,0	4,0	7,0	6,0	3,0	5,0	4,4
F2	Presupuesto estable en el tiempo que permite la ejecución de proyectos críticos y vinculados a la estrategia	3,0	7,0	6,0	6,0	3,0	6,0	5,2	5,0	5,0	6,0	7,0	5,0	5,0	2,0	4,0	4,9

F3	Conocimientos especializados de los funcionarios y alta experiencia permite optimizar los procesos de la organización	2,0	2,0	4,0	5,0	6,0	5,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	2,0	3,0	5,0	2,0	3,3
F4	Alianzas y convenios con entidades públicas que favorecen la ejecución de proyectos en la Subdirección	6,0	6,0	6,0	2,0	2,0	4,0	4,3	5,0	2,0	2,0	6,0	5,0	6,0	3,0	1,0	3,8
F5	Simplificación del proceso de postulación y creciente uso de canales digitales para postular facilita la interacción con la ciudadanía	3,0	3,0	6,0	5,0	5,0	5,0	4,5	2,0	1,0	2,0	3,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,4
F6	Alta capacidad de ejecución presupuestaria facilita la gestión de programas habitacionales	3,0	7,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,3	5,0	1,0	5,0	5,0	6,0	2,0	3,0	3,0	3,8
Promedio		3,3	4,8	4,3	3,7	3,8	4,8		3,7	2,5	4,0	4,8	5,0	4,0	3,0	2,8	
D1	Falta de optimización de tecnologías que faciliten la integración de sistemas y la automatización de procesos	1,0	4,0	2,0	5,0	7,0	4,0	3,8	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0
D2	Bajo desarrollo del sistema de planificación y control de gestión dificulta la toma de decisiones y la mejora	3,0	5,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,5	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,1

	continua de la Subdirección																
D3	Imagen institucional debilitada a causa de hechos de corrupción y una mala evaluación de la ciudadanía sobre los servicios que entrega	5,0	2,0	5,0	7,0	2,0	2,0	3,8	6,0	3,0	4,0	4,0	6,0	2,0	2,0	6,0	
D4	Estructura organizacional vertical y altamente centralizada que dificulta la gestión de los programas	6,0	6,0	4,0	7,0	6,0	4,0	5,5	7,0	6,0	3,0	2,0	6,0	4,0	7,0	3,0	4,8
D5	Determinación de la demanda es poco precisa y no está relacionada con las necesidades crecientes de las personas	2,0	2,0	6,0	6,0	1,0	2,0	3,2	5,0	1,0	7,0	6,0	7,0	4,0	3,0	2,0	4,4
D6	Carencia de una buena planificación y programación de proyectos, lo que afecta su ejecución y plazos	2,0	3,0	1,0	3,0	5,0	2,0	2,7	6,0	2,0	5,0	4,0	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0
D7	Proceso de selección incompleto que no considera la calidad de los proyectos como variable crítica	2,0	2,0	1,0	6,0	1,0	7,0	3,2	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	6,0	6,0	7,0	4,0
Promedio		3,0	3,4	2,9	5,1	3,4	3,3		4,0	2,7	3,7	3,4	4,6	3,1	3,6	3,9	

ANEXO N° 10: Encuesta de Valor (aplicada a funcionarios)

Esta encuesta tiene por finalidad evaluar una serie de características relacionadas con los servicios que provee el SERVIU RM en relación a los subsidios para adquirir una vivienda.

A continuación, se presentan 11 características que debe valorar **según el nivel de importancia en base a su experiencia técnica**. Debe asignar, a su criterio, el valor actual y el valor que debería tener en el futuro una vez aplicada la estrategia. La escala a utilizar es de 1 a 5, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1: Valoración Baja
- 2: Valoración Medio baja
- 3: Valoración Media
- 4: Valoración Medio alta
- 5: Valoración Alta

ATRIBUTO	VALOR ACTUAL	VALOR FUTURO
Accesibilidad de servicios		
Variedad de beneficios		
Tamaño de la vivienda		
Participación ciudadana		
Transparencia		
Integración social		
Sustentabilidad		
Calidad de atención		
Rapidez		
Calidad estructural de la vivienda		
Simplificación		

Muchas gracias por su respuesta.

ANEXO N° 11: Resultados Encuesta de Valor

A continuación, se presenta la valoración de los atributos efectuada por los funcionarios encuestados:

ATRIBUTO	VALOR ACTUAL				PROMEDIO
	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3	VALOR 4	
Accesibilidad	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50
Variedad de beneficios	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50
Tamaño	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00
Participación ciudadana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Transparencia	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Integración social	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Sustentabilidad	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Calidad de atención	3,00	2,00	3,00	2,00	2,50
Rapidez	1,00	2,00	2,00	1,00	1,50
Calidad estructural	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00
Simplificación	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

ATRIBUTO	VALOR FUTURO				PROMEDIO
	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3	VALOR 4	
Accesibilidad	2,00	3,00	3,00	2,00	2,50
Variedad de beneficios	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50
Tamaño	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50
Participación ciudadana	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Transparencia	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Integración social	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50
Sustentabilidad	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Calidad de atención	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Rapidez	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50
Calidad estructural	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Simplificación	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50

ANEXO N° 12: Encuesta de Valoración (aplicada a beneficiarios)

Esta encuesta tiene por finalidad evaluar una serie de características relacionadas con los servicios que provee el SERVIU RM en relación a los subsidios para adquirir una vivienda.

A continuación, se presentan 11 características que debe valorar **según el nivel de importancia que tienen para Ud.** en una escala de 1 a 5, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1: Valoración Baja
- 2: Valoración Medio baja
- 3: Valoración Media
- 4: Valoración Medio alta
- 5: Valoración Alta

ATRIBUTO	VALOR
Accesibilidad de servicios	
Variedad de beneficios	
Tamaño de la vivienda	
Participación ciudadana	
Transparencia	
Integración social	
Sustentabilidad	
Calidad de atención	
Rapidez	
Calidad estructural de la vivienda	
Simplificación	

Muchas gracias por su respuesta.

ANEXO N° 13: Resultados Encuesta de Valoración de Atributos

A continuación, se presenta la valoración de los atributos efectuada por los encuestados:

ATRIBUTO	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3	VALOR 4	VALOR 5	PROMEDIO
Transparencia en la gestión	3	1	2	3	2	2,20
Accesibilidad	3	4	3	4	2	3,20
Calidad de atención	5	4	5	5	4	4,60
Rapidez	5	4	4	4	5	4,40
Sustentabilidad	4	2	4	2	4	3,20
Calidad estructural	5	5	5	5	5	5,00
Tamaño	5	4	5	5	5	4,80
Variedad de beneficios	3	3	4	5	4	3,80
Integración social	4	5	5	4	3	4,20
Participación ciudadana	2	3	1	2	2	2,00
Simplificación de trámites	4	5	5	4	3	4,20

ANEXO N° 14: Descripción de las iniciativas estratégicas

N°	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
1	Plan integral de mejora de la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía	Para mejorar la percepción de usuarios, beneficiarios y ciudadanía en general respecto de la calidad de los servicios, se pretende implementar un Plan que mejore la calidad de la atención en términos integrales, es decir, que abarque trato, infraestructura, puntos de contacto, tiempos de atención, acceso a información y otras variables que inciden en la satisfacción e imagen de la Subdirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de infraestructura y accesibilidad de canales de atención. - Actividades de difusión y comunicación de oferta programática. - Implementar nuevos protocolos de atención, con enfoque de género y derechos humanos.
2	Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección	Consiste en implementar un enfoque de procesos en la Subdirección, que permita el levantamiento y mejora continua de éstos, con la finalidad de mejorar los tiempos de ejecución y optimizar los recursos utilizados en su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar procesos críticos de la Subdirección y establecer acciones para mejorar tiempos de ejecución. - Realizar análisis costo-beneficio de los procesos y reducir costos operativos. - Ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de forma paulatina. - Introducir otras herramientas de mejora continua (seis sigmas, LEAN, etc.).
3	Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas	Este Plan tiene por objetivo introducir mejoras estructurales en los procesos de construcción, con la finalidad de mejorar la calidad de las viviendas. El Plan incluye la definición de nuevos estándares	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevas normas en materia de construcción sustentable y de calidad. - Gestionar alianzas con organismos acreditadores y

N°	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
		<p>en materia de sustentabilidad, certificaciones, alianzas, entre otros elementos que inciden en construir mejores viviendas para los beneficiarios.</p>	<p>aumentar certificaciones de construcción sustentable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar itemizados técnicos y manuales complementarios, para difundir a empresas contratistas. - Gestionar acuerdos de nivel de servicio con Subdirección de Vivienda y Equipamiento para fortalecer plan de fiscalización.
4	<p>Programa de fomento de una intervención social y territorial integral</p>	<p>Consiste en dotar a los beneficiarios de herramientas que fortalezcan el enfoque de derechos y ayuden a focalizar la intervención territorial, con la finalidad de integrar el proyecto de vivienda a un contexto social apto para su desarrollo como individuos. El objetivo es que la Subdirección no solo se interese por entregar un subsidio, sino que intervenir el contexto comunitario para fomentar los niveles de integración del proyecto en la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir nuevos mecanismos de participación e interacción con la ciudadanía. - Fomentar instancias de autogestión y toma de decisiones autónoma. - Mejorar diseño y ejecución de planes de gestión social. - Gestionar convenios de colaboración con organismos especializados en estas materias (Ministerio de la Mujer, SENADIS y Subsecretaría de Derechos Humanos), con la finalidad de incorporarlas en el diseño de proyectos.
5	<p>Plan de gestión para la adquisición y habilitación de suelos adecuados para la construcción</p>	<p>La escasez de suelo y el alto valor de los terrenos ha generado dificultades, tanto para el MINVU como para los propios beneficiarios, en la realización de proyectos habitacionales. El Plan propuesto tiene por objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acuerdos con municipios para disponer de terrenos aptos para la construcción de viviendas. - Establecer una cartera de proyectos disponibles con

N°	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
		<p>aumentar la disponibilidad de terrenos aptos para la construcción, a través de un aumento de la inversión, realización de convenios con otras entidades y acciones necesarias para la habilitación de terrenos.</p>	<p>factibilidad técnica para la construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer aumento de recursos en glosa 12, con la finalidad de aumentar la adquisición de terrenos. - Ejecutar acciones para mejorar calidad de habilitación de terrenos.
6	<p>Plan de actualización de competencias de los funcionarios en innovación en materia de construcción</p>	<p>Disponer de los conocimientos adecuados es un activo fundamental para el cumplimiento de la estrategia institucional. Se pretende capacitar a los funcionarios en materias vinculadas a los procesos de construcción, en particular, en las nuevas tendencias en materia de diseño estructural y sustentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en los funcionarios. - Elaborar un Plan de capacitación en nuevas tendencias en materia de construcción. - Contratar y ejecutar servicio de capacitación.
7	<p>Plan de mejoramiento y reestructuración de tecnologías de información y comunicación</p>	<p>Las tecnologías de información y comunicación son un apoyo fundamental para la gestión de la Subdirección. En virtud de la necesidad de disponer de sistemas integrados y que automaticen servicios y procesos internos, se propone un Plan de mejoramiento y reestructuración de Ti, con la finalidad de adaptarlos a las necesidades de los usuarios y de la propia organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un levantamiento de necesidades de sistemas automatizados e integrados para los procesos de la Subdirección de OO.HH. - Realizar una estimación del gasto vinculado a cada nuevo sistema, a través de un Plan plurianual. - Solicitar presupuesto para nuevos desarrollos y priorizarlos como iniciativas críticas dentro del proceso de formulación presupuestaria.

N°	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
			<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar presupuesto a través de las actividades del Plan plurianual.
8	Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio	Este plan tiene por objetivo mejorar aquellos aspectos que fortalecen la gestión institucional, en términos de eficacia y eficiencia, generando mejores estructuras internas y afianzando la credibilidad con los distintos grupos de interés. Una organización más ética y que fomenta buenas relaciones con proveedores y otros actores relevantes, constituye una base de trabajo orientada a maximizar sus resultados de manera sostenible en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Suscribir convenios y realizar traspaso de facultades a municipios para iniciar proceso de ejecución de proyectos. - Proponer mejoras al proceso de pago de proveedores y establecer reducción de días en las etapas que correspondan. - Ejecutar actividades para promover comportamiento ético y transparente en la organización. - Desarrollar y aplicar medición del índice de transparencia, a nivel institucional y ciudadano.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 15: Presupuesto Estratégico

INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	RECURSOS	MONTO (\$M)	OPEX	CAPEX
Plan de mejoramiento de calidad de la construcción y sustentabilidad de las viviendas	Desarrollar nuevas normas en materia de construcción sustentable y de calidad.	Capacitación a funcionarios	\$100.000	X	
		Salario para confección de manuales	\$100.000	X	
	Gestionar alianzas con organismos acreditadores y aumentar certificaciones de construcción sustentable.	Capacitación a funcionarios	\$200.000	X	
	Diseñar itemizados técnicos y manuales complementarios, para difundir a empresas contratistas.	Salario para confección de estándares	\$100.000	X	
	Gestionar acuerdos de nivel de servicio con Subdirección de Vivienda y Equipamiento para fortalecer plan de fiscalización.	Salario para desarrollo de sistema de apoyo a fiscalización	\$150.000	X	
		Subtotal	\$650.000		
Plan integral de mejora de la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía	Mejoramiento de infraestructura y accesibilidad de canales de atención.	Salario para obras de mejoramiento	\$20.000	X	
		Infraestructura de los canales	\$400.000		X
		Diseño y desarrollo de sistema de gestión de usuarios	\$100.000	X	
	Actividades de difusión y comunicación de oferta programática.	Salario para contratar personas que conecten con los territorios	\$50.000	X	
	Implementar nuevos protocolos de atención, con enfoque de género y derechos humanos.	Capacitación a funcionarios	\$50.000	X	
		Subtotal	\$620.000		
Proyecto de innovación y mejora continua de los procesos de la Subdirección	Levantar procesos críticos de la Subdirección y establecer acciones para mejorar tiempos de ejecución.	Salario para levantamiento de procesos	\$10.000	X	
		Sistema que automatice los procesos manuales	\$50.000		X

INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	RECURSOS	MONTO (\$M)	OPEX	CAPEX
	Realizar análisis costo-beneficio de los procesos y reducir costos operativos.	Sin costo adicional, recursos propios	\$0		
	Ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de forma paulatina.	Adquisición del servicio de certificación	\$60.000	X	
	Introducir otras herramientas de mejora continua (seis sigmas, LEAN, etc.).	Salario para consultoría en herramientas de mejora	\$30.000	X	
	Subtotal		\$150.000		
Programa de fomento de una intervención social y territorial integral	Diseñar nuevos mecanismos de participación e interacción con la ciudadanía.	Sin costo adicional, recursos propios	\$0		
	Fomentar instancias de autogestión y toma de decisiones autónoma.	Salario para aumentar presencia en los territorios	\$5.000	X	
	Mejorar diseño y ejecución de planes de gestión social.	Salario para consultoría	\$5.000	X	
	Gestionar convenios de colaboración con organismos especializados en estas materias (Ministerio de la Mujer, SENADIS y Subsecretaría de Derechos Humanos)	Capacitación a funcionarios	\$35.000	X	
Subtotal		\$45.000			
Plan de gestión para la adquisición y habilitación de suelos adecuados para la construcción	Establecer acuerdos con municipios para disponer de terrenos aptos para la construcción de viviendas.	Sin costo adicional, recursos propios	\$0		
	Establecer una cartera de proyectos disponibles con factibilidad técnica para la construcción.	Salario para levantamiento de terrenos	\$10.000	X	
		Recursos para adquisición de terrenos	\$2.000.000		X
	Ejecutar acciones para mejorar calidad de habilitación de terrenos.	Recursos para asistencia técnica	\$250.000	X	
Subtotal		\$2.260.000			
Plan de actualización de competencias de los funcionarios en	Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en los funcionarios.	Salario para levantamiento de necesidades	\$5.000	X	
	Elaborar un Plan de capacitación en nuevas tendencias en materia de construcción.	Salario para consultoría	\$5.000	X	

INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	RECURSOS	MONTO (\$M)	OPEX	CAPEX
innovación en materia de construcción	Contratar y ejecutar servicio de capacitación.	Capacitación a funcionarios	\$40.000	X	
	Subtotal		\$50.000		
Plan de mejoramiento y reestructuración de tecnologías de información y comunicación	Desarrollar un levantamiento de necesidades de sistemas automatizados e integrados para los procesos de la Subdirección de OO.HH.	Salario para levantamiento de necesidades	\$5.000	X	
	Realizar una estimación del gasto vinculado a cada nuevo sistema, a través de un Plan plurianual.		\$1.000	X	
	Solicitar presupuesto para nuevos desarrollos y priorizarlos como iniciativas críticas dentro del proceso de formulación presupuestaria.	Sin costo adicional, recursos propios	\$0	X	
	Ejecutar presupuesto a través de las actividades del Plan plurianual.	Salario para desarrollo	\$30.000	X	
		Licencias perpetuas para sistemas	\$470.000		X
		Gastos de mantención de sistemas	\$60.000	X	
Subtotal		\$566.000			
Plan para fortalecer ética, gobernanza y vinculación con el medio	Suscribir convenios y realizar traspaso de facultades a municipios para iniciar proceso de ejecución de proyectos.	Sin costo adicional, recursos propios	\$0	X	
	Proponer mejoras al proceso de pago de proveedores y establecer reducción de días en las etapas que correspondan.	Salario para consultoría	\$20.000	X	
	Ejecutar actividades para promover comportamiento ético y transparente en la organización.	Capacitación y charlas a funcionarios	\$30.000	X	
		Gastos de difusión y comunicación	\$40.000	X	
	Desarrollar y aplicar medición del índice de transparencia, a nivel institucional y ciudadano.	Gastos asociados a la medición	\$30.000	X	
Subtotal		\$120.000			
Total		\$4.461.000			

ANEXO N° 16: Explicación relaciones causa-efecto

	Causa	Efecto	Explicación
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias del personal	Mejorar la calidad de los procesos de construcción Mejorar proceso de planificación y programación	Actualizar las competencias en materias innovadoras en el ámbito de la construcción tiene efectos directos en una mejor planificación y programación de proyectos, asimismo en atención a nuevas habilidades adquiridas que inciden en mejores procesos de construcción.
	Fomentar el desarrollo de sistemas de información automatizados e integrados	Mejorar proceso de planificación y programación	La información y datos disponibles en los territorios deben ser integradas en plataformas (por ej.: de georreferenciación) para fortalecer la planificación y programación de los proyectos, al disponer de información entre otros de la ubicación, articulación y necesidades de los beneficiarios.
	Fomentar una cultura de colaboración y orientada a mejorar continuamente	Mejorar proceso de planificación y programación Fortalecer instancias participativas con la comunidad Gestionar eficientemente los proyectos de vivienda	Los aspectos culturales son especialmente relevantes para ejecutar la estrategia. Una cultura de colaboración y orientada a mejorar continuamente, fomenta una organización flexible que perfecciona la planificación y programación de iniciativas, fortalece la gobernanza y realiza una intervención territorial más eficaz y eficiente.
	Promover comportamiento	Mejorar relaciones con proveedores y	La ética y la transparencia son aspectos altamente valorados por la sociedad actual. Es importante

	Causa	Efecto	Explicación
	ético y transparente en la organización	organismos colaboradores Fomentar una cultura de colaboración y orientada a mejorar continuamente	promover actuaciones correctas para mejorar vinculación con grupos de interés y fortalecer la cultura de la organización. Al ser servidores públicos, corresponden a aspectos promueven una buena gobernanza y son la base para el comportamiento de los funcionarios.
	Mejorar relaciones con proveedores y organismos colaboradores	Gestionar eficientemente los proyectos de vivienda Mejorar intervenciones en el territorio	Mantener una relación armoniosa con los buenos proveedores tiene incidencia directa en una gestión eficaz y eficiente de las viviendas, ya que permite repetir las buenas experiencias en otros proyectos y programas. Por otra parte, estos grupos de interés intervienen directamente en los territorios, por lo que conocen las necesidades de las personas. Una relación cercana con proveedores permite dotarlos de las herramientas necesarias para optimizar la intervención.
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos de construcción	Disponer de viviendas sustentables y de calidad estructural	Mejorar la calidad se traduce en mejores estándares y en procesos de construcción más eficaces en función de las nuevas tendencias de la industria. Esto repercute en viviendas que se insertan sustentablemente en su entorno y con mayor calidad en su estructura.
	Mejorar proceso de planificación y programación	Mejorar selección y ejecución	Una mejor planificación y programación tiene incidencia directa en las etapas siguientes del proceso de obtención de una solución habitacional. En

Causa	Efecto	Explicación
		particular, la selección y ejecución de proyectos son etapas optimizadas a partir de herramientas más precisas que focalicen la demanda y una evaluación técnica de mejor calidad.
Fortalecer instancias participativas con la comunidad	Mejorar selección y ejecución Mejorar intervenciones en el territorio	La participación ciudadana se ha vuelto una herramienta fundamental para conocer las necesidades de las comunidades y afianzar el componente social de los proyectos. Esto fortalece la ejecución de iniciativas al incorporar las demandas ciudadanas desde el origen de proyectos, y permite una intervención más integral en los territorios.
Gestionar eficientemente los proyectos de vivienda	Mejorar ejecución del presupuesto	La gestión eficiente de recursos a través de la ejecución de proyectos de vivienda optimiza los resultados de la Subdirección que se traducen en una mejor ejecución del presupuesto.
Mejorar selección y ejecución	Disponer de viviendas sustentables y de calidad estructural Entregar beneficios con rapidez Mejorar integración social de familias en la ciudad y barrios	Seleccionar los proyectos más adecuados y mejorar su ejecución, tiene por finalidad el desarrollo de viviendas que se adecúen a los estándares de calidad definidos y que se conecten con las necesidades sociales de las familias. Por otra parte, mejorar la ejecución de obras pretende reducir los plazos involucrados en dicho proceso, para entregar beneficios con rapidez.

	Causa	Efecto	Explicación
	Mejorar intervenciones en el territorio	Mejorar integración social de familias en la ciudad y barrios	Una mejora de las intervenciones territoriales permite incluir las necesidades de las personas en los distintos proyectos e iniciativas habitacionales. Estas necesidades se traducen en mayores niveles de inclusión y mejor calidad de vida en la ciudad y barrios.
Perspectiva de Beneficiarios	Disponer de viviendas sustentables y de calidad estructural	Disminuir déficit habitacional Aumentar satisfacción de beneficiarios	El desarrollo de viviendas adecuadas (sustentables y de calidad) por parte de la Subdirección, permite disminuir los indicadores crecientes del déficit habitacional (cuantitativo y cualitativo). Asimismo, la entrega de viviendas más económicas y sólidas tiene un efecto directo en los niveles de satisfacción de los beneficiarios, al responder a las expectativas de las personas respecto de sus necesidades habitacionales.
	Entregar beneficios con rapidez	Disminuir déficit habitacional Aumentar satisfacción de beneficiarios	La tendencia es que el déficit habitacional aumente con el correr de los años, por lo que gestionar los beneficios con rapidez permite hacer frente a este aumento progresivo. Por otra parte, la rapidez incide en una ciudadanía más satisfecha con la gestión de la Subdirección, atributo que es siempre valorado por la ciudadanía.
	Mejorar integración social de familias en la ciudad y barrios	Disminuir déficit habitacional Aumentar satisfacción de beneficiarios	Integrar a las familias a un contexto de ciudad y a los barrios, facilita la vida en comunidad y mejora sus niveles de satisfacción. El desarrollo de viviendas y entornos con mayor integración

	Causa	Efecto	Explicación
			también colabora a reducir el déficit habitacional.
	Disminuir déficit	Mejorar imagen institucional	El progresivo aumento del déficit es una preocupación fundamental que debe ser atendida para mejorar la imagen que tiene la ciudadanía respecto de la gestión de la Subdirección.
	Aumentar satisfacción de beneficiarios	Mejorar imagen institucional	El aumento en los niveles de satisfacción de los beneficiarios repercute en una mejor imagen institucional hacia la ciudadanía en general.
Perspectiva Gobernanza y Presupuesto	Mejorar ejecución del presupuesto	Mejorar imagen institucional	Una mejor ejecución presupuestaria, asociado a los criterios de eficiencia en la gestión, permiten que la institución tenga una mayor credibilidad e imagen ante sus distintos grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 17: Encuesta de satisfacción usuaria

Propuesta basada en Encuesta de Satisfacción Usuaría del Ministerio de Hacienda (Secretaría de Modernización, 2020).

Metodología: La encuesta se aplica a los usuarios que han realizado el trámite de postulación a subsidios y las preguntas están relacionadas con cualquier fase involucrada en dicho proceso.

Universo: Usuarios que postularon a los distintos programas habitacionales de la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM, durante el año de medición.

Marco muestral: La muestra se determina a partir del universo definido anteriormente, de forma aleatoria, con un 95% de confianza y un 3% de margen de error.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN USUARIA

SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES HABITACIONALES DEL SERVIU METROPOLITANO

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con los servicios que ofrece el SERVIU Metropolitano, a través de los distintos programas habitacionales.

Se solicita leer con detención cada una de las preguntas y responder en base a las instrucciones contenidas en cada una de ellas.

I. SATISFACCIÓN DE LOS CANALES DE ATENCIÓN

Pensando en los últimos 12 meses, ¿a través de qué medio se ha contactado con SERVIU?

1. Teléfono/call center
2. Página web
3. Oficina presencial
4. Actividad en terreno

1. Si tuviera que ponerle una nota de 1 a 7 a su satisfacción con el servicio recibido en SERVIU en dicho canal de atención ¿qué nota le pondría?

Canal	Nota

2. Respecto a la información que usted ha recibido de SERVIU en distintos medios ¿Cuál es su nivel de acuerdo con que esta información...?

ÍTEM	NOTA (1 a 7)
a) Me sirve para conocer mejor los trámites y subsidios	
b) Me sirve para saber si hay condiciones específicas para realiza trámites y/o acceder a servicios del SERVIU	

II. SATISFACCIÓN RESPECTO DE LA ÚLTIMA EXPERIENCIA

1. Considerando la última experiencia haciendo un trámite en SERVIU, evalúe la satisfacción general de su experiencia. Use notas de 1 a 7 siendo 1 “Pésimo” y 7 “Excelente”.

ÍTEM	NOTA (1 a 7)
Satisfacción general de la última experiencia	

Considerando la última experiencia haciendo un trámite en SERVIU, evalúe cada aspecto de la siguiente lista. Use notas de 1 a 7 siendo 1 “Pésimo” y 7 “Excelente”.

ÍTEM	NOTA (1 a 7)
a) Facilidad para realizar el trámite	
b) Tiempo de respuesta de la institución	
c) Claridad de los pasos a seguir	
d) Utilidad de información para realizar la postulación	
e) Utilidad de la información recibida	
f) Claridad de la información del resultado de mi trámite o requerimiento	
g) Esfuerzo que hizo el SERVIU por acogerme	

2. Y si piensa en la última vez que postuló a un subsidio habitacional del SERVIU, ¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio que recibió en esa oportunidad? En caso de no haber postulado, favor pasar directamente al punto III.

ÍTEM	NOTA (1 a 7)
Satisfacción general de la última postulación	

3. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, las siguientes afirmaciones:

ÍTEM	VALOR
a) Esta experiencia aumentó mi confianza en el servicio	
b) Hablaría positivamente a otros de mi experiencia en el SERVIU	

4. ¿Tuvo algún problema al momento de realizar la postulación?

RESPONDA
Sí
No

En caso de que su respuesta haya sido "No", favor indicar brevemente el problema que tuvo:

ANEXO N° 18: Encuesta de evaluación de imagen de la institución

Propuesta basada en Encuesta de Satisfacción Usuaría del Ministerio de Hacienda (Secretaría de Modernización, 2020).

Metodología: La encuesta se aplica a los usuarios que han tenido alguna interacción con SERVIU RM, a través de la Subdirección de Operaciones Habitacionales.

Universo: Usuarios que han tenido alguna interacción con SERVIU RM, a través de la Subdirección de Operaciones Habitacionales, durante el año de medición.

Marco muestral: La muestra se determina a partir del universo definido anteriormente, de forma aleatoria, con un 95% de confianza y un 3% de margen de error.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMAGEN

SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES HABITACIONALES DEL SERVIU METROPOLITANO

A continuación, se presenta una breve encuesta de opinión acerca de la imagen del SERVIU RM y una serie de atributos relacionados con dicha institución.

Se solicita leer con detención cada una de las preguntas y responder en base a escala definida.

1. Sin considerar su última experiencia con esta institución, con una escala de 1 a 7, donde 1 es pésimo y 7 es Excelente ¿cómo evalúa en términos generales la imagen que Ud. tiene del SERVIU?

ÍTEM	NOTA (1 a 7)
Evaluación imagen general	

2. ¿Cuán en desacuerdo o de acuerdo está usted con que es una institución...?

ÍTEM	NOTA (1 a 7)
a) Que da confianza	
b) Que es transparente	
c) Que se actualiza y moderniza	
d) Que tiene funcionarios comprometidos	
e) Que satisface las necesidades de sus usuarios	

ANEXO N° 19: Encuesta de Cultura Organizacional

Propuesta basada en Encuesta de Clima y Cultura Organizacional – Visión Mundial (2005).

Metodología: La encuesta se aplica a los funcionarios que desempeñan funciones en la Subdirección de Operaciones Habitacionales del SERVIU RM.

Universo: Todos los funcionarios de la Subdirección (215). La encuesta se aplica trimestralmente.

Marco muestral: La muestra se determina a partir del universo definido anteriormente, con un 95% de confianza y un 3% de margen de error.

ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES HABITACIONALES

Se solicita su colaboración para completar esta encuesta, que permite definir un índice promedio de cultura organizacional en torno a 4 dimensiones de análisis.

Se presentan una serie de preguntas que se evalúan de 1 a 4:

- 1: Estoy en desacuerdo con la afirmación.
- 2: Tiendo a estar en desacuerdo con la afirmación.
- 3: Tiendo a estar de acuerdo con la afirmación.
- 4: Estoy completamente de acuerdo con la afirmación.

III. DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN E IDENTIDAD

- a) Me siento orgulloso(a) de trabajar en la Organización.
- b) Conozco cuál es la Misión y Visión del SERVIU.
- c) Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la Organización.
- d) En general, me siento motivado con mi trabajo y en la Organización.

IV. DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO

- a) En mi Unidad /equipo nos apoyamos unos a otros en la realización del trabajo.
- b) Las Unidades / equipos de la Organización, de quienes requerimos apoyo en mi Unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos.
- c) Pienso que en mi Unidad / equipo se respeta y valora la diversidad de opiniones.

- d) Pienso que los líderes de la Organización nos dan ejemplo sobre cómo solucionar los conflictos / impases que surgen.
- e) En la Organización no existen los grupos cerrados y aislados de las demás personas y dinámicas de trabajo.
- f) Los procesos de planeación dentro de la Organización son participativos con los empleados.

V. DIMENSIÓN: VALORACIÓN DE LAS PERSONAS

- a) Pienso que en la Organización valoramos a las personas.
- b) En general, en la Organización nos tratamos unos a otros con respeto.
- c) El (la) líder de mi Unidad /equipo nos trata con respeto y consideración.
- d) Cuento con las herramientas, elementos y equipos adecuados para realizar mi trabajo.
- e) La Organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal.
- f) Considero que la remuneración que recibo está acorde a mi carga de trabajo.
- g) Se fomenta el desarrollo habilidades y competencias.

VI. DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN A LA MEJORA Y LA EXCELENCIA

- a) En mi Unidad /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo.
- b) En mi Unidad / equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes.
- c) En mi Unidad/ equipo hacemos seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo.
- d) El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo.
- e) Considero que el trabajo que realizamos en mi Unidad/ equipo es de buena calidad.
- f) En mi Unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo.
- g) Considero que intencionalmente la Organización aprende de sus errores y aplica estos aprendizajes en las nuevas prácticas.

Muchas gracias por responder.

ANEXO N° 20: Evaluación de desempeño

La siguiente evaluación de desempeño es aplicada a todos los funcionarios en calidad jurídica de contrata y planta, independiente del estamento al que pertenezcan. La evaluación es dirigida por la Jefatura directa del funcionario, quien evalúa cada afirmación con un puntaje de 1 a 5, de acuerdo con el siguiente detalle:

- 1: Completamente en desacuerdo con la afirmación.
- 2: En desacuerdo con la afirmación.
- 3: Medianamente de acuerdo con la afirmación.
- 4: De acuerdo con la afirmación.
- 5: Completamente de acuerdo con la afirmación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nombre del funcionario	
Estamento	
Calidad jurídica	
Unidad funcional	
Criterio I	Aspectos asociados al desempeño directo del trabajo
Aspecto específico	Puntaje (1 a 5)
Presenta un rendimiento laboral adecuado a las funciones asignadas	
Realiza sus funciones y actividades con mucha creatividad	
Cumple con las funciones asignadas en tiempo y forma	
Realiza su trabajo con la autonomía necesaria para el desempeño de funciones	

La ejecución de actividades se realiza en base a criterios técnicos y con calidad	
Subtotal	

Criterio II	Aspectos conductuales	
Aspecto específico	Puntaje (1 a 5)	
Actúa con altos criterios de responsabilidad y sentido del deber		
Realiza una adecuada coordinación con las distintas áreas		
Su gestión se orienta a maximizar la experiencia de usuarios (internos y externos)		
Se relaciona de forma profesional con compañeros de trabajo		
Muestra buena disposición al momento de asignar tareas		
Subtotal		

Criterio III	Valores éticos	
Aspecto específico	Puntaje (1 a 5)	
Innovación: promueve actividades innovadoras y conectadas con las necesidades de la ciudadanía.		
Excelencia: ejecuta sus actividades con altos estándares de calidad para mejorar la calidad de los procesos.		
Inclusión: respeta y acepta a las personas en su condición de seres humanos y como sujetos de derechos y deberes.		

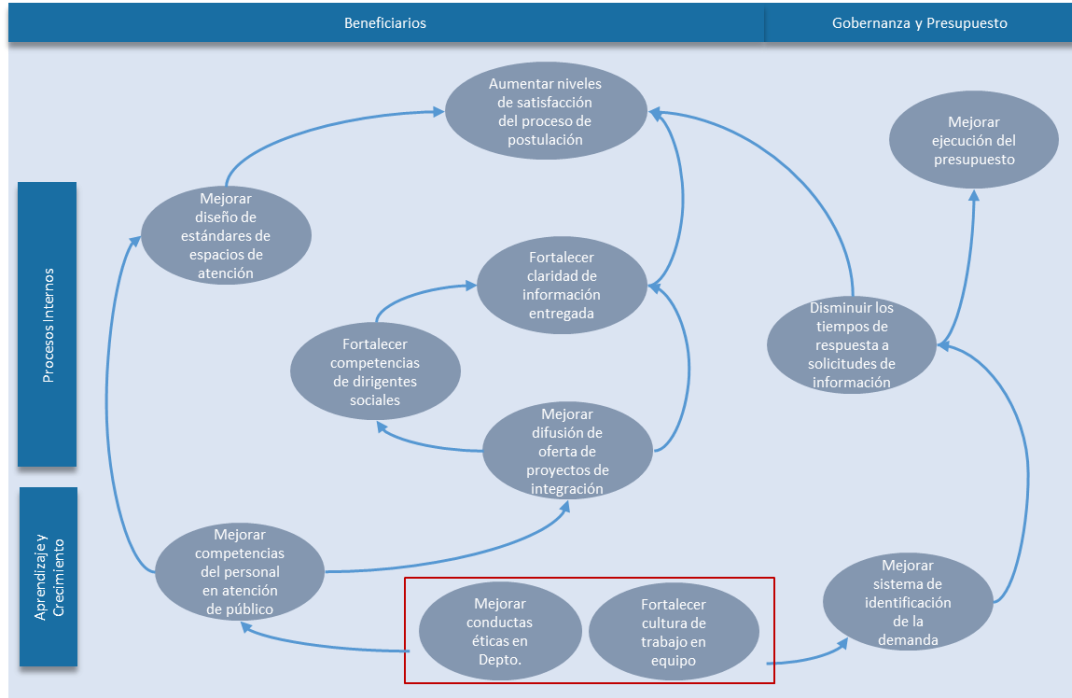
Honestidad: contribuye en la aplicación de un modelo de gestión que respeta estrictamente la normativa vigente, realizando una administración eficiente de los recursos.	
Compromiso: antepone el interés general por sobre el particular, priorizando el servicio que se ofrece a la ciudadanía.	
Subtotal	

Criterio I	Criterio II	Criterio III	Total

Comentarios y/u observaciones

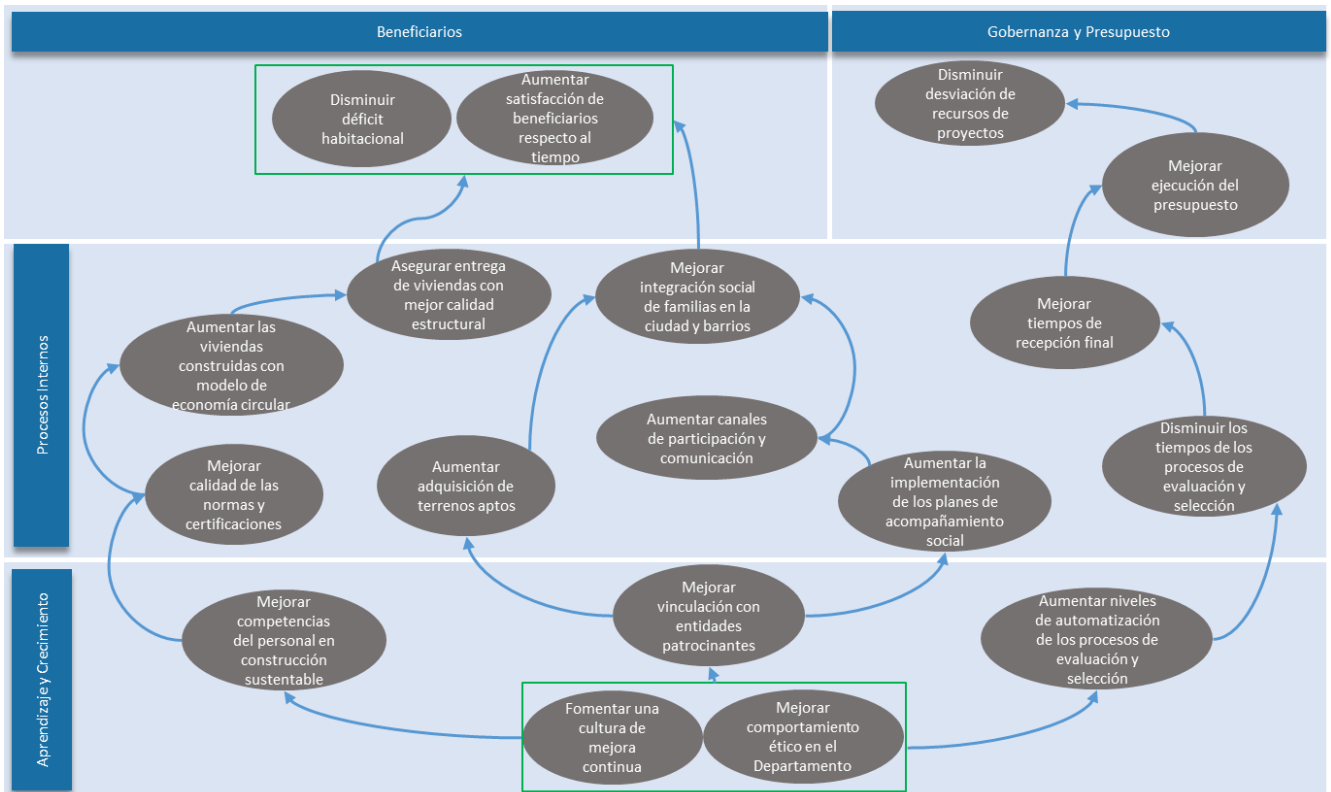
ANEXO N° 21: Objetivos Cuadros de Mando Funcionales

Departamento Sistema Integral de Atención Ciudadana



Fuente: Elaboración propia

Departamento de Asignación de Subsidio



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 22: Tableros de Control

Subdepartamento Subsidios de Adquisición

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Gobernanza y presupuesto	Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para adquisición o arriendo de viviendas	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01, Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS 49 adquisición), Sistema Integrado de Subsidio (DS 01 adquisición) y Programa de Arriendo (DS 52)	$(\sum \text{del presupuesto ejecutado} / \sum \text{del presupuesto vigente de cierre del subtítulo 33 - 01, programas DS 49, DS 01 y DS 52}) * 100$	>98%	Mensual
Procesos internos	Aumentar aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	Porcentaje de aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	$(\text{N}^\circ \text{ de subsidios aplicados} / \text{N}^\circ \text{ total de subsidios entregados}) * 100$	>=65%	Mensual
Procesos internos	Mejorar tiempos de aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	Tiempo promedio de aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	$\sum (\text{Fecha de entrega del subsidio} - \text{Fecha de adquisición o formalización de arriendo de vivienda}) / \text{N}^\circ \text{ total de subsidios entregados}$	<=60	Trimestral
Procesos internos	Mejorar aplicación del subsidio de localización	Porcentaje de subsidios que aplican bonificación por localización del Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS 49)	$(\text{N}^\circ \text{ de subsidios que aplicaron bonificación por localización} / \text{N}^\circ \text{ total de subsidios asignados del DS 49}) * 100$	>50%	Semestral
Procesos internos	Disminuir los tiempos del proceso de selección preliminar	Tiempo promedio en desarrollar el proceso de selección preliminar	$\sum (\text{Fecha de inicio del proceso de selección preliminar} - \text{Fecha en que finaliza proceso de selección preliminar}) / \text{N}^\circ \text{ de procesos de selección preliminar ejecutados}$	<=60	Semestral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Procesos internos	Mejorar proceso de programación de los programas de adquisición de viviendas	Porcentaje de subsidios asignados en tiempos programados, de los Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS 49), Sistema Integrado de Subsidio (DS 01) y Programa de Arriendo (DS 52)	(N° de subsidios asignados dentro del plazo definido en el Programa Habitacional/N° total de subsidios asignados de los programas DS 49, DS 01 y DS 52)*100	>65%	Mensual
Procesos internos	Entregar información sobre viviendas en propiedad y arriendo en el mercado	Porcentaje viviendas adquiridas que recibieron información del Subdepartamento	(N° de viviendas en adquiridas que recibieron información del Subdepto/N° total de viviendas adquiridas)*100	>50%	Semestral
Procesos internos	Aumentar difusión sobre oferta de programas habitacionales a las oficinas de vivienda de las municipalidades	Porcentaje de municipios que recibieron difusión sobre la oferta de programas habitacionales	(N° de municipios que recibieron difusión sobre la oferta de programas habitacionales/N° total de municipios de la región)*100	>40%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias del personal en normativas habitacionales	Porcentaje de funcionarios con capacitación aprobada en normativas habitacionales	(N° de funcionarios con capacitación aprobada/N° total de funcionarios del Subdepto. de Subsidios de Adquisición)*100	>90%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura de mejora continua en el Subdepto. de Subsidios de Adquisición	Porcentaje de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Orientación a la mejora y excelencia", en encuesta de cultura organizacional. Encuesta en anexo N° 12.	(N° de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Orientación a la mejora y la excelencia"/N° total de funcionarios que respondieron encuesta de cultura organizacional)*100	>60%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Adquisición	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño, criterio III "valores éticos". Evaluación en anexo N° 13.	∑ de puntos obtenidos por los funcionarios en criterio III "valores éticos" /N° total de funcionarios evaluados	>=12	Semestral

Subdepartamento Subsidios de Construcción

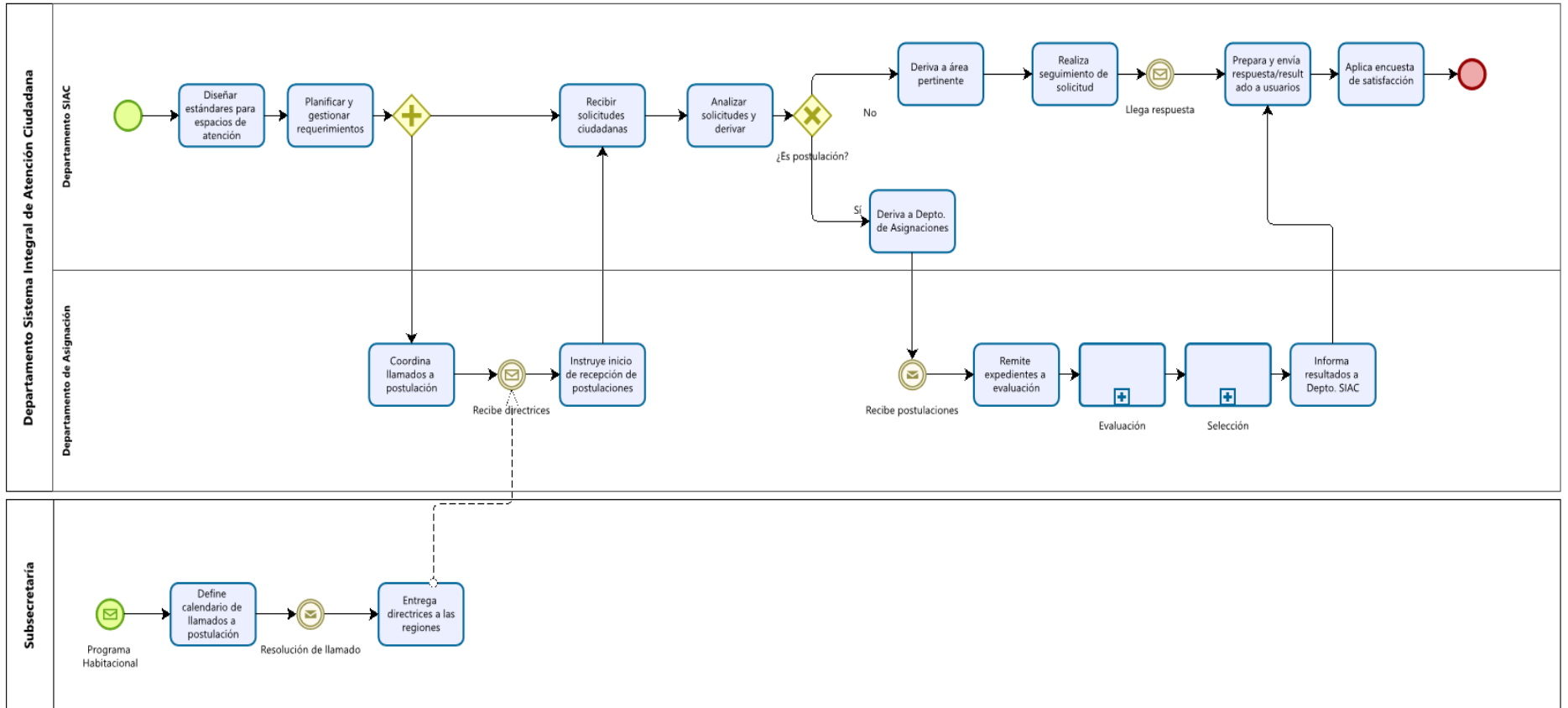
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Gobernanza y presupuesto	Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para construcción de viviendas	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01, Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS 49 construcción), Sistema Integrado de Subsidio (DS 01 construcción) y Subsidio Rural (DS 10 construcción)	$(\sum \text{del presupuesto ejecutado} / \sum \text{del presupuesto vigente de cierre del subtítulo 33 - 01, programas DS 49, DS 01 y DS 10}) * 100$	>98%	Mensual
Gobernanza y presupuesto	Disminuir costos de construcción	Variación porcentual de costos en construcción de proyectos	$((\text{Gasto ejecutado en t-1} - \text{Gasto ejecutado en t-2}) / \text{Gasto ejecutado en t-1}) * 100$	>10%	Trimestral
Procesos internos	Acelerar ejecución de proyectos paralizados	Porcentaje de proyectos paralizados que reanudan su ejecución	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos paralizados que reanudan su ejecución} / \text{N}^\circ \text{ total de proyectos paralizados}) * 100$	>65%	Semestral
Procesos internos	Mejorar tiempos de ejecución de obras	Tiempo promedio de ejecución de proyectos habitacionales	$\sum (\text{Fecha de inicio de ejecución de proyectos} - \text{Fecha de término de ejecución}) / \text{N}^\circ \text{ total de beneficiarios}$	<360	Trimestral
Procesos internos	Aumentar aplicación de gestión sustentable en licitaciones de obras habitacionales	Porcentaje de licitaciones de obras que incorporan requisitos de gestión sustentable de residuos de construcción y demolición	$(\text{N}^\circ \text{ de viviendas construidas con modelo de economía circular} / \text{N}^\circ \text{ total de viviendas construidas}) * 100$	>60%	Mensual
Procesos internos	Mejorar ejecución del Plan de Gestión de Calidad de las obras	Porcentaje de ejecución de actividades contenidas en el Plan de Gestión de Calidad de obras	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de actividades contenidas en Plan de Gestión de Calidad de obras}) * 100$	>90%	Trimestral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
Procesos internos	Disminuir los tiempos del proceso de evaluación	Porcentaje de proyectos de condominios del Fondo Solidario de Elección de Vivienda evaluados al 30/11	(N° de proyectos de condominios del FSEV evaluados al 30/11/N° total de proyectos de condominios del FSEV en banco de proyectos)*100	>60%	Semestral
Procesos internos	Aumentar familias en Proyectos de Integración Social y Territorial (DS 19)	Porcentaje de familias en Proyectos de Integración Social y Territorial (DS 19)	(N° de familias Proyectos de Integración Social y Territorial/N° total de beneficiarios)*100	>=25%	Trimestral
Procesos internos	Disminuir los tiempos del proceso de selección preliminar	Tiempo promedio en desarrollar el proceso de selección preliminar	\sum (Fecha de inicio del proceso de selección preliminar - Fecha en que finaliza proceso de selección preliminar)/N° de procesos de selección preliminar ejecutados	<=60	Semestral
Procesos internos	Reforzar fiscalización de certificadores sustentables	Porcentaje de certificadores sustentables que cuentan con fiscalización	(N° de certificadores sustentables fiscalizados/N° total de certificadores sustentables registrados)*100	>50	Semestral
Procesos internos	Disminuir tiempos de transferencia de terrenos desde otros organismos públicos	Tiempo promedio de transferencia de terrenos	\sum (Fecha de firma de convenio - Fecha de transferencia del terreno)/N° total de terrenos transferidos	<=120	Anual
Procesos internos	Mejorar proceso de programación de los programas de construcción de viviendas	Porcentaje de subsidios asignados en tiempos programados, de los Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS 49 construcción), Sistema Integrado de Subsidio (DS 01 construcción) y	(N° de subsidios asignados dentro del plazo definido en el Programa Habitacional/N° total de subsidios asignados de los programas DS 49, DS 01 y DS 10)*100	>50%	Mensual

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
		Subsidio Rural (DS 10 construcción)			
Procesos internos	Desarrollar planes de participación y comunicación en los proyectos habitacionales	Porcentaje de proyectos que implementan plan de participación y comunicación en los proyectos habitacionales	(N° de proyectos que implementan plan de participación y comunicación/N° total de proyectos en ejecución)*100	>80%	Semestral
Procesos internos	Aumentar la implementación de los planes de acompañamiento social	Porcentaje de proyectos que implementan plan de acompañamiento social durante la ejecución	(N° de proyectos que implementan plan de acompañamiento social/N° total de proyectos en ejecución)*100	>70%	Semestral
Procesos internos	Capacitar a entidades patrocinantes	Porcentaje de entidades patrocinantes que recibieron capacitación en el año	(N° de entidades patrocinantes que recibieron capacitación en el año/N° total de entidades patrocinantes)*100	>80%	Anual
Procesos internos	Mejorar vinculación con municipalidades	Porcentaje de proyectos habitacionales gestionados por Municipalidades	(N° de proyectos habitacionales gestionados por Municipalidades/N° total de proyectos habitacionales en ejecución)*100	>20%	Mensual
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias del personal en evaluación de impacto ambiental	Porcentaje de funcionarios con capacitación en evaluación de impacto ambiental aprobada	(N° de funcionarios con capacitación aprobada/N° total de funcionarios del Subdepto. de Subsidios de Construcción)*100	>90%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura de mejora continua en el Subdepto. de Subsidios de Construcción	Porcentaje de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Orientación a la mejora y excelencia", en encuesta de cultura organizacional.	(N° de funcionarios que califican positivamente la dimensión "Orientación a la mejora y la excelencia"/N° total de funcionarios que respondieron	>60%	Anual

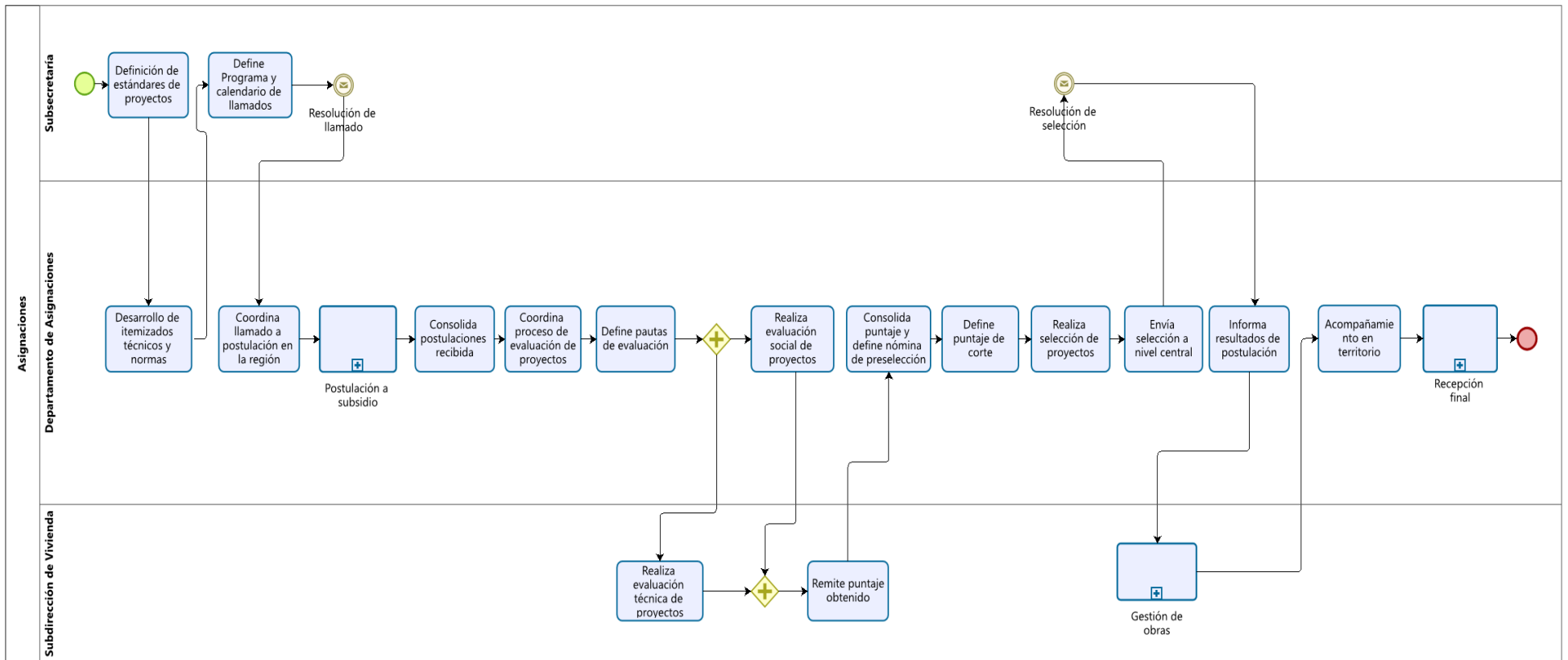
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FREC.
		Encuesta en anexo N° 12.	encuesta de cultura organizacional)*100		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Construcción	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño, criterio III "valores éticos". Evaluación en anexo N° 13.	Σ de puntos obtenidos por los funcionarios en criterio III "valores éticos" /N° total de funcionarios evaluados	≥ 12	Semestral

ANEXO N° 23: Flujo Depto. SIAC



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 24: Flujo Depto. De Asignaciones



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 25: Análisis de incentivos

Indicadores PMG

OBJETIVO	INDICADOR	PONDERACIÓN
Gestión eficaz	Tasa de accidentes laborales	5%
	Medidas de equidad de género	10%
	Porcentaje de kilómetros de pavimentación	20%
Eficiencia institucional	Concentración del gasto en subtítulos 22 y 29	5%
	Desviación montos Contratos de obras de Infraestructura	10%
	Índice de eficiencia energética	15%
	Licitación con dos o menos ofertas	5%
Calidad de los servicios	Porcentaje de reclamos respondidos respecto de los reclamos recibidos al año t	5%
	Porcentaje de satisfacción neta con los servicios recibidos de la Institución	15%
	Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles en el año t	10%

Fuente: Elaboración propia, basado en DIPRES (2021)

Indicadores CDC

META	INDICADOR	POND.
Ejecutar al menos el 99,1% del presupuesto vigente SERVIU de cierre del año 2022.	Porcentaje de presupuesto regional vigente de cierre ejecutado al 31.12.2022.	10%
Enviar y aprobar semestralmente, reporte con detalle de proyectos seleccionados o asignados el año 2022, que cumplan con un estándar mínimo de sustentabilidad para los programas DS 49 (V y U) 2011	Reporte semestral con detalle de proyectos seleccionados o asignados el año 2022, que cumplan con un estándar mínimo de sustentabilidad para los programas DS 49, DS 19 y cap. 1, DS 27, enviado y aprobado.	20%

ACT 21/06/2017; DS 19 (V y U) 2016; y cap. 1, DS 27 (V y U) 2016.		
Ejecutar el 100% de las acciones del Plan de Acción para Promover la Movilidad Social.	Porcentaje de actividades del Plan de Acción para Promover la Movilidad Social implementadas, respecto del total de actividades programadas a implementar en el Plan de Acción.	20%
Calificar al 30.11.2022, a lo menos un proyecto de Pequeños Condominios del programa FSEV, en Banco de Postulaciones.	Al menos un proyecto de Pequeños Condominios del programa FSEV, calificado al 30.11.2022.	20%
Realizar evaluación sobre el uso de lenguaje claro de acuerdo a las recomendaciones de SEGPRES, en la respuesta a los casos de la ley 19.880.	Evaluación sobre el uso de lenguaje claro de acuerdo a las recomendaciones de SEGPRES, en la respuesta a los casos de la ley 19.880, realizada.	20%
Implementar el 100% de las actividades del Plan de Trabajo de Participación Ciudadana de Serviu Metropolitano.	Porcentaje de actividades ejecutadas en el Plan de Trabajo para potenciar la Participación Ciudadana en la institución, respecto del total de actividades comprometidas en el Plan de Trabajo para el año t.	10%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de indicadores CDC

META	ANÁLISIS
Ejecutar al menos el 99,1% del presupuesto vigente SERVIU de cierre del año 2022.	Esta meta, si bien se encuentra en el equipo de la Subdirección, su cumplimiento depende de la gestión global del SERVIU. Mide ejecución presupuestaria global, por lo que su cumplimiento no es gestión exclusiva de la Subdirección.

<p>Enviar y aprobar semestralmente, reporte con detalle de proyectos seleccionados o asignados el año 2022, que cumplan con un estándar mínimo de sustentabilidad para los programas DS 49 (V y U) 2011 ACT 21/06/2017; DS 19 (V y U) 2016; y cap. 1, DS 27 (V y U) 2016.</p>	<p>La meta tiene que ver con la gestión de la Subdirección, sin embargo, el foco se encuentra establecido en los reportes que contienen información y no en el cumplimiento de estándares. Es cuestionable el desafío de la meta al estar focalizada en el cumplimiento de una actividad.</p>
<p>Ejecutar el 100% de las acciones del Plan de Acción para Promover la Movilidad Social.</p>	<p>Esta meta se relaciona con una gestión directa de la Subdirección y su conexión con los territorios. Permite cumplir con un aspecto fundamental de la institución: acercar la oferta y demanda de viviendas para mejorar la aplicación de subsidios.</p>
<p>Calificar al 30.11.2022, a lo menos un proyecto de Pequeños Condominios del programa FSEV, en Banco de Postulaciones.</p>	<p>Esta meta se encuentra focalizada en la evaluación de proyectos relacionados con densificación en altura. Esta medición se incorpora en el CMI del Subdepto. de Subsidios de Construcción con algunos ajustes.</p>
<p>Realizar evaluación sobre el uso de lenguaje claro de acuerdo a las recomendaciones de SEGPRES, en la respuesta a los casos de la ley 19.880.</p>	<p>Esta meta pretende mejorar la calidad de información entregada a la ciudadanía. Se propone como indicador para el CMI del Depto. SIAC con algunos ajustes.</p>
<p>Implementar el 100% de las actividades del Plan de Trabajo de Participación Ciudadana de Serviu Metropolitano.</p>	<p>Si bien es una meta relacionada a un énfasis estratégico, es importante poner atención en el contenido del Plan de Trabajo y verificar el nivel de exigencia de cada una de ellas. Se incorpora en el CMI de la Subdirección.</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 26: Desempeños y efectos esperados

Subdepartamento de Asignación Subsidios de Adquisición

OBJETIVO	INDICADOR	EFECTO ESPERADO
Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para adquisición o arriendo de viviendas	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01	Que se acelere ejecución del presupuesto destinado a subsidios de adquisición.
Aumentar aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	Porcentaje de aplicación de subsidios de adquisición o arriendo	Que se realicen gestiones para mejorar aplicación de subsidios.
Disminuir los tiempos del proceso de selección preliminar	Tiempo promedio en desarrollar el proceso de selección preliminar	Que se mejoren los tiempos de ejecución de procesos internos.
Mejorar proceso de programación de los programas de adquisición de viviendas	Porcentaje de subsidios asignados en tiempos programados, de los Programas: Fondo Solidario de Elección de Vivienda, Sistema Integrado de Subsidio y Programa de Arriendo	Que la programación se realice en los tiempos iniciales definidos y no retrase las distintas etapas del proceso.
Difundir la oferta de programas habitacionales a las oficinas de vivienda de las municipalidades	Porcentaje de municipios que recibieron difusión sobre la oferta de programas habitacionales	Que se realicen acciones de difusión directa a los municipios.
Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Adquisición	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño	Que los funcionarios actúen en función de valores éticos, de acuerdo con instrumento aplicado por jefaturas.

Fuente: Elaboración propia

Subdepartamento de Asignación Subsidios de Construcción

OBJETIVO	INDICADOR	EFECTO ESPERADO
Mejorar ejecución del presupuesto asociado a asignaciones de subsidio para construcción de viviendas	Porcentaje de ejecución presupuestaria del subtítulo 33 ítem 01	Que se acelere ejecución del presupuesto destinado a subsidios de construcción.
Mejorar tiempos de ejecución de obras	Tiempo promedio de ejecución de proyectos habitacionales	Que los proyectos finalicen terminan en menos plazo.
Mejorar ejecución del Plan de Gestión de Calidad de las obras	Porcentaje de ejecución de actividades contenidas en el Plan de Gestión de Calidad de obras	Que las viviendas incorporen requisitos de calidad en las distintas etapas de ejecución.
Aumentar familias en Proyectos de Integración Social y Territorial (DS 19)	Porcentaje de familias en Proyectos de Integración Social y Territorial (DS 19)	Que se fomente la aplicación de proyectos de integración social.
Reforzar fiscalización de certificadores sustentables	Porcentaje de certificadores sustentables que cuentan con fiscalización	Que se realicen acciones de difusión directa a los municipios.
Mejorar competencias del personal en evaluación de impacto ambiental	Porcentaje de funcionarios con capacitación en evaluación de impacto ambiental aprobada	Que se mejoren las competencias del personal en un aspecto clave para la estrategia.
Mejorar comportamiento ético en el Subdepto. de Subsidios de Construcción	Puntaje promedio obtenido por los funcionarios en evaluación de desempeño	Que los funcionarios actúen en función de valores éticos, de acuerdo con instrumento aplicado por jefaturas.

Fuente: Elaboración propia