



**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
PARA EL MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO, EN EL ÁMBITO DE
LA VIVIENDA**

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

Alumno: José Verdugo Riquelme

Profesor Guía: Antonio Farías Landabur

Santiago, noviembre 2023

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, quienes son mi inspiración.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se desarrolla una propuesta de un sistema de control de gestión para el Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile, centrado en el ámbito de la vivienda, atendiendo la importancia que tiene en la reducción del déficit habitacional y la ejecución de la política habitacional del país.

La propuesta busca alinear la organización para la generación de valor social, utilizando una metodología de trabajo basada en el sistema de gestión desarrollado por Kaplan y Norton (2008) y enfocándose principalmente en las tres primeras etapas para el diseño del sistema, lo que implica el desarrollo estratégico, la planificación estratégica y el alineamiento. Esto incluye el despliegue de herramientas como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, los tableros de gestión, los sistemas de evaluación de desempeños y asignación de recompensas.

Adicionalmente se revisa el modelo de negocio según el marco teórico formulado por Osterwalder y Pigneur (2010) y conjuntamente la curva de valor según el modelo presentado por Kim y Mauborgne (2005).

Se abordan problemas de desalineamiento, especialmente en la coordinación existente entre la División de Política Habitacional, Servicios de Vivienda y Entidades Patrocinantes, por lo que se realiza el despliegue y alineamiento del sistema para abordar esta problemática.

Uno de los principales desafíos conceptuales afrontados en este trabajo es la ausencia de una relación directa entre el rendimiento del desempeño y las fuentes de financiamiento para las organizaciones sin fines de lucro, este trabajo se desarrolla a través de modificaciones y adaptaciones en la aplicación de las herramientas antes mencionadas.

La propuesta aborda desafíos como enfrentar la antes mencionada falta de coordinación, múltiples desalineamientos y rigidez organizacional. Además de hacerse cargo de los desafíos mencionados se busca vincular con mayor fuerza los objetivos organizacionales y los desempeños con las preferencias y necesidades de los ciudadanos, aplicando para ello las herramientas del control de gestión.

Se espera que esta propuesta contribuya a la discusión que toca a la lucha contra el déficit y por consiguiente consiga aportar al bienestar social.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
I.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
I.3 METODOLOGÍA.....	5
I.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	9
I.5 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO.....	9
CAPÍTULO 1: DESARROLLANDO LA ESTRATEGIA.....	11
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.3 CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO	20
1.4 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	31
1.4.1 Análisis y definición de la misión del Minvu - División Vivienda.....	32
1.4.2 Análisis y definición de la visión del Minvu - Vivienda.....	34
1.4.3 Definición de los valores del Minvu - División Vivienda	37
1.5 ANALISIS ESTRATÉGICO	41
1.5.1 Análisis externo	42
1.5.2 Análisis interno.....	48
1.6 FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	61
1.6.1 Análisis de la curva de valor	62
1.6.2 Selección de atributos clave	67
1.6.3 Declaración de la Propuesta de Valor	69
1.6.4 Descripción de la estrategia.....	70
CAPÍTULO 2: PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA	74
2.1 INTRODUCCIÓN	75
2.2 MODELO DE NEGOCIO	75
2.2.1 Descripción y análisis del modelo de negocio	76
2.2.2 Modelo de negocio Minvu - vivienda.	78
2.2.3 Análisis del Valor Social Creado.	89
2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN VIVIENDA.....	91
2.3.1 Presentación de los objetivos estratégicos de la división vivienda	92

2.3.2	Presentación de las iniciativas estratégicas.....	97
2.4	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN VIVIENDA.....	99
2.4.1	Diseño del sistema de medición del desempeño de la división vivienda.....	100
2.4.2	Medición de las iniciativas estratégicas	107
CAPÍTULO 3:	ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN	111
3.1	INTRODUCCIÓN	112
3.2	DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO	112
3.2.1	Selección de las unidades que formarán parte del despliegue	113
3.2.2	Descripción de las actividades que gestiona cada unidad.....	120
3.3	DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES.....	130
3.4	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES....	140
3.5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ASIGNACIÓN DE RECOMPENSAS	150
3.5.1	Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas	154
3.5.2	Propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas...	169
3.5.2.1	Identificación de los desempeños clave a recompensar.....	173
3.5.2.2	Esquema de incentivos.....	177
3.5.3	Justificación del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuesto	181
CONCLUSIONES	185
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....		190
ANEXOS.....		194

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones.....	6
Figura 2 Organigrama actual del Minvu.	13
Figura 3 Organigrama propuesto Minvu.	15
Figura 4 Instituciones intervinientes en el área vivienda	18
Figura 5 Déficit habitacional y población por país.	22
Figura 6 Déficit habitacional en Latinoamérica.	23
Figura 7 Tamaño PIB y recursos destinados a vivienda por país.....	24
Figura 8 PIB total de cada país.....	24
Figura 9 Porcentaje del PIB dedicado a gasto público.	25
Figura 10 Mapa de grupos estratégicos.	29
Figura 11 Evolución de precios de la construcción.....	47
Figura 12 Viviendas vendidas nacional v/s subsidios.	49
Figura 13 Calidad Jurídica de los funcionarios Minvu.	50
Figura 14 Permanencia en el ministerio.	51
Figura 15 Profesionales Minvu por estamento.....	52
Figura 16 Curva de valor comparativa.	64
Figura 17 Curva de valoración de atributos.	66
Figura 18 Curva de valor Presente v/s Futuro.	67
Figura 19 Mapa estratégico Minvu División Vivienda.	95
Figura 20 Causalidad de los Indicadores Estratégicos.	105
Figura 21 Flujo de actividades del subsidio para la vivienda.....	115
Figura 22 Mapa funcional División de Política Habitacional (DPH).....	132
Figura 23 Mapa Funcional Serviu	135
Figura 24 Áreas de servicios de las Entidades Patrocinantes (EP).	139

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Autores y Obras.....	8
Tabla 2 Testeo de la Misión Original.	33
Tabla 3 Testeo de la Misión Propuesta.....	34
Tabla 4 Testeo de la Visión Original.....	36
Tabla 5 Testeo de la Visión Propuesta.	37
Tabla 6 Testeo de los Valores Originales.....	39
Tabla 7 Relación valores, misión y visión.....	41
Tabla 8 Matriz FODA.	57
Tabla 9 Matriz FODA cuantitativa.....	58
Tabla 10 Canvas adaptado Minvu	79
Tabla 11 Diccionario de objetivos.....	96
Tabla 12 Cuadro de Mando Integral Minvu.	104
Tabla 13 Indicadores Iniciativa Estratégica N 1.....	108
Tabla 14 Indicadores Iniciativa Estratégica N 2.....	109
Tabla 15 Indicadores Iniciativa Estratégica N 3.....	109
Tabla 16 Indicadores Iniciativa Estratégica N 4.....	110
Tabla 17 Matriz de contribución.	114
Tabla 18 Cuadro de mando funcional DPH.	142
Tabla 19 Cuadro de mando funcional Serviu	146
Tabla 20 Productos Entidades Patrocinantes.....	149
Tabla 21 Ejemplo de Informe de Desempeño.	156
Tabla 22 Listas de calificación.	156
Tabla 23 Ejemplo de esquema de incentivos para Jefe DPH.	159
Tabla 24 Evaluación del sistema de asignación de recompensas DPH.....	160
Tabla 25 Formato Objetivos del Convenio de Desempeño.....	162
Tabla 26 Ejemplo de esquema de incentivos para Director Serviu.....	164
Tabla 27 Evaluación Sistema de Asignación de Recompensas Director Serviu.....	165
Tabla 28 Cuadro de pagos a Entidades Patrocinantes.	168
Tabla 29 Evaluación sistema de asignación de recompensas Entidades Patrocinantes. ..	169
Tabla 30 Ejemplo de Informe de Desempeño Propuesto para la DPH.	170

Tabla 31 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño propuesto Serviu.....	172
Tabla 32 Indicadores a incluir en el esquema de incentivos DPH.	174
Tabla 33 Indicadores a incluir en el esquema de incentivos Serviu.....	175
Tabla 34 Indicadores a incluir en el convenio EP.	176
Tabla 35 Esquema de incentivos para Jefe DPH.....	178
Tabla 36 Esquema de incentivos para el director Serviu.	179
Tabla 37 Esquema de incentivos para Entidades Patrocinantes.....	180
Tabla 38 Evaluación del sistema de asignación de recompensas propuesto DPH.	182
Tabla 39 Evaluación del sistema de asignación de recompensas propuesto Serviu.....	183
Tabla 40 Evaluación del sistema de asignación de recompensas propuesto EP.	184

INTRODUCCIÓN

La reducción del déficit habitacional es una preocupación de todos los Estados; producto de esto, la mayor parte de los gobiernos alrededor del mundo han creado diferentes institucionalidades u organismos dedicados a la resolución de esta problemática. En el caso de Chile, esta misión es asumida por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu), que es la organización estatal responsable de diseñar y ejecutar la política habitacional.

El Minvu es un órgano administrativo que es parte de la organización ejecutiva del Gobierno de Chile, y que está encargado de formular, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública en relación con la planificación, el desarrollo y la construcción de viviendas para los ciudadanos, con el objetivo de reducir el déficit habitacional. Junto con ello, también es el responsable de la urbanización y las normas para la utilización del espacio urbano. Estas funciones, se encuentran enmarcadas en las metas gubernamentales y son financiadas con base en la Ley de Presupuesto nacional.

Este ministerio es liderado políticamente por el ministro y administrativamente por el subsecretario; posee la independencia suficiente para establecer su propia planificación estratégica y proponer iniciativas con la finalidad de procurar el cumplimiento de las metas del ejecutivo. Su estructura está establecida por “divisiones”, que son las encargadas de realizar las funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos ministeriales. Adicionalmente, de forma descentralizada existen Secretarías Regionales Ministeriales (Seremis) y Servicios de Vivienda Urbanización (Serviu) en cada región del país.

El actual documento presenta una propuesta de un sistema de control de gestión para el Minvu enfocada en sus labores relacionadas con el área de vivienda, que incorpora una estrategia que persigue alinear la organización en función de la generación de valor social, e incluye herramientas que apoyan el logro de los objetivos estratégicos.

Adicionalmente, atendiendo la cada vez más dinámica variabilidad de las problemáticas, se apunta a que el sistema propuesto permita monitorear y corregir aspectos como los desempeños en la ejecución de la estrategia, evaluar de forma sistemática la dirección de los mismos y reforzar el alineamiento hacia la generación de valor para los ciudadanos. Asimismo, complementando lo anterior, se presentan herramientas para el monitoreo del desempeño de los

procesos clave, la entrega mencionada de valor y el alineamiento de los esfuerzos de todos los colaboradores.

Con este trabajo se persigue lograr un planteamiento académico de puntos de mejora, que pueden ser aplicados en la práctica, tanto individualmente como en su conjunto, y que pueden contribuir a optimizar el desempeño de la organización; asimismo, a través de los análisis desarrollados, generar un aporte a la discusión pública para la resolución de las problemáticas del sector.

I.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las organizaciones públicas deben luchar con factores e incentivos diversos en su quehacer cotidiano; en el caso del Minvu, existen múltiples stakeholders que ejercen sus influencias desde ángulos divergentes. La ciudadanía, las autoridades de turno, el Estado, los funcionarios públicos y los contratistas o privados, tienen intereses propios y en muchas ocasiones discrepantes. Este conflicto de intereses genera una incompatibilidad que afecta la eficiencia y funcionamiento de la organización, causando una subutilización de los recursos públicos. Adicionalmente al conflicto de intereses, el contexto genera consecutivos relevos de autoridades, replanteo de los objetivos, estrategias y reacomodos en los cargos de los funcionarios.

Por otra parte, se puede observar una estructura jerarquizada verticalmente, en donde a los funcionarios se les categoriza por grados, estando su remuneración directamente relacionada con su posición en esta escala de grados, independiente de su desempeño. A esto se debe sumar un aislamiento horizontal de las divisiones y áreas de la organización.

Esta separación se encuentra arraigada en la cultura institucional, por tanto, se replica incluso en los departamentos pequeños, generando ineficiencias y rigidez. Las consecuencias se reflejan al momento de coordinar tareas, compartir información, o al desarrollar iniciativas de innovación. Además, se debe considerar la participación de organizaciones privadas —también llamados proveedores—, reguladas por medio de contratos, lo que hace que estas relaciones sean rígidas y poco colaborativas.

El principal problema que aborda este documento está enmarcado en las labores relacionadas con la reducción del déficit habitacional, es decir, las labores vinculadas a vivienda,

específicamente, a la dificultad en el alineamiento que existe entre la División de Política Habitacional (DPH), encargada de diseñar las políticas públicas, los Servicios de Vivienda en regiones y las Entidades Patrocinantes (EP), considerando las ineficiencias creadas en los procesos y buscando direccionar los desempeños de las áreas con el fin de maximizar el valor social creado.

Desalineamientos: El objetivo central de la DPH es diseñar una política que responda satisfactoriamente a las necesidades de la ciudadanía, por lo tanto, sus incentivos e intereses están centrados en la calidad de esta política. Su principal foco es reflejar los lineamientos políticos del Gobierno y, al mismo tiempo, las necesidades ciudadanas, lo que relega a un segundo plano la coordinación con las capacidades y necesidades de las otras divisiones del ministerio, que son las encargadas de ejecutar y monitorear los programas.

Esta falta de coordinación impacta en el desempeño de los Serviu, ya que normalmente no se cuenta con los sistemas informáticos habilitados en el momento en que un programa se pone en marcha, generando una implementación manual y provisoria de los procesos, en tanto se desarrolla su automatización y digitalización. Esto redundo, además, en inconvenientes al momento de monitorear el avance de sus obras, gestionar tempranamente los proyectos con dificultades y asegurar que cumplan con plazos estándares y postventa, un ejemplo de esto se produjo en la implementación del programa DS10 que tuvo serias dificultades en el momento de su ejecución y no logró ser abordado a tiempo, generando que más de un 50% de sus beneficios no lograran ser materializados dentro de los tres primeros años.

Otra arista relevante en esta problemática es la gestión y evaluación de las Entidades Patrocinantes como ejecutoras de los proyectos. Estas dificultades, posteriormente, se ven reflejadas en prolongados tiempos de atención, ejecución y entrega de las soluciones habitacionales, paralización de proyectos y solicitudes de asignación de recursos adicionales para su finalización, lo que, a su vez, afecta negativamente el logro de los objetivos, tanto de los programas, como del ministerio.

No menos importante es la situación que se produce al momento de gestionar la demanda, por parte de las entidades patrocinantes, ya que al incorporar beneficiarios a los proyectos no necesariamente se prioriza a familias en situación de déficit habitacional, generando que en los

últimos años el porcentaje de subsidios entregados a personas en situación de déficit se encuentre por debajo del 40%.

El supuesto del problema de desalineamiento que aborda este proyecto está radicado en la dificultad que presentan actualmente las áreas y sus colaboradores para percibir si sus desempeños están favoreciendo, tanto la entrega de valor por parte del ministerio, como a la ejecución de la estrategia. Esto está argumentado en base a una desconexión que existe entre las labores que realiza cada área y los atributos que los ciudadanos valoran cuando son atendidos por el ministerio.

Para resolver esta disociación se propone establecer un sistema de control de gestión para el Minvu en el ámbito de vivienda que permita alinear los desempeños de las áreas clave involucradas, con el fin de enfrentar el problema identificado, aportando con una propuesta de estrategia, describiendo la articulación que permite poner en conocimiento de toda la organización los objetivos estratégicos, explicando las metodologías y procedimientos que posibilitan alcanzarlos, de forma coordinada con todas las áreas, entregando a cada una la posibilidad de visualizar cuál es su aporte concreto al logro de los objetivos, gestionando e incentivando los desempeños fundamentales para el éxito.

De esta forma se pretende proveer las herramientas necesarias para impulsar el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos, lo que redundará en una mejora en el valor social creado por la organización.

I.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General:

- Proveer un sistema de control de gestión para el ámbito de vivienda del Minvu que permita a toda la organización ejecutar la estrategia de forma exitosa e impulsar el logro de los objetivos en todas las áreas.

Objetivos específicos:

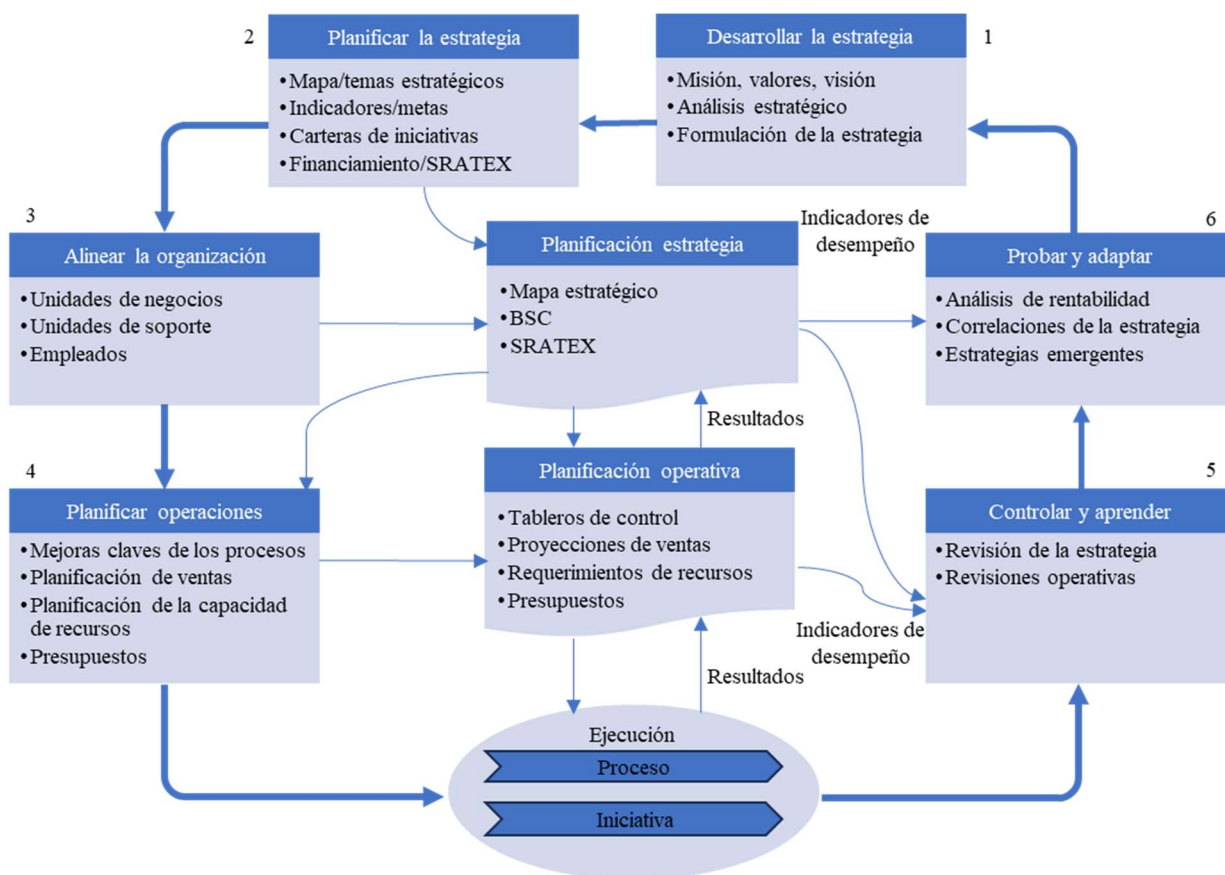
- La realización de un diagnóstico del posicionamiento estratégico actual de la organización y la exploración de su posicionamiento futuro, evidenciando las capacidades que se requieren, con el fin de contar con la información y la evaluación necesaria para desarrollar una formulación estratégica.
- Establecer objetivos estratégicos y a través de ellos reflejar una nueva estrategia para alcanzar el posicionamiento futuro, posibilitando definir los resultados que se considera deben alcanzarse para lograrla.
- Desarrollar un sistema de medición del desempeño, con la finalidad de obtener una herramienta para gestionar la implementación de planificación de la estrategia.
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño para la organización, con el fin de disponer de una apreciación tanto individual como grupal de los desempeños, para posibilitar la entrega de feedback y también permitir la vinculación con las asignaciones de recompensas.
- Desarrollar un sistema de asignación de recompensas, con el fin de generar la motivación necesaria para impulsar los esfuerzos y desempeños en la dirección requerida por la estrategia, potenciando su intensidad y favoreciendo su persistencia.

1.3 METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo está basada en aplicar en un problema real, el sistema de gestión para integrar la estrategia y la ejecución operacional desarrollado por Kaplan y Norton (2008). A este marco metodológico se añade la utilización de herramientas tanto de análisis como de gestión dentro de cada etapa, las que se detallan a continuación

Este sistema consta de seis etapas, como se observa en la Figura 1.

Figura 1 Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Adaptado de libro “Execution Premium” (p.8), por Kaplan y Norton, 2008.

Cada etapa es parte de un ciclo recurrente, sus principales características se explican a continuación:

- **Etapa 1.** Desarrollo de la estrategia: En esta etapa se clarifican las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores. Posteriormente se desarrolla un análisis estratégico, resumiendo el resultado en un FODA, incluyendo, además, el análisis de la curva de valor, para finalmente formular la estrategia.
- **Etapa 2.** Planificación de la estrategia: En esta etapa se definen los objetivos estratégicos a través de mapas estratégicos y el sistema de medición del desempeño, construyendo un CMI con indicadores y metas. Se eligen las iniciativas estratégicas, su presupuesto Stratex y se determinan los responsables.

- **Etapa 3.** Alineación de la organización, en esta etapa se realiza un desdoblamiento vertical a las unidades de negocios, desarrollando sus propias estrategias con objetivos funcionales que deben reflejar las necesidades de los objetivos organizacionales. Paralelamente, se desarrollan acuerdos de niveles de servicio para las unidades de soporte. Finalmente, en esta etapa se debe comunicar y relacionar las operaciones diarias de los colaboradores con el éxito de la estrategia.
- **Etapa 4.** Planificación de las operaciones: En esta etapa se desarrollan las mejoras a los procesos clave necesarios para el cumplimiento de la estrategia, realizando planes de mejora de los procesos con sus respectivos indicadores y metas. Junto con ello se realiza una proyección de ventas y planificación basada en impulsores, detallando el mix de productos y los cambios esperados, con esto se realiza un plan de capacidad de recursos idealmente utilizando un modelo de costo basado en actividades, para finalmente establecer un presupuesto operativo y de capital.
- **Etapa 5.** Control y aprendizaje, en esta etapa se realizan reuniones de revisión de las operaciones regularmente, para verificar los tableros de control operativos y resolver problemas tácticos. De forma paralela, y más espaciadamente, se realizan reuniones de revisión de la estrategia en las que el equipo directivo discute acerca de la ejecución de la estrategia.
- **Etapa 6.** Prueba y adaptación: En esta etapa se realiza una reunión adicional enfocada en discutir si se cumplen las hipótesis de la estrategia, analizando los cambios en el entorno, la nueva información y las métricas de la ejecución de la estrategia, evaluando la posibilidad de introducir mejoras a la estrategia, si fuese necesario, iniciando un nuevo ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional que plantea nuevas metas e iniciativas y un plan operativo para el siguiente período.

Para el desarrollo de este proyecto se efectúa el despliegue de las tres primeras etapas de este sistema de gestión, con el objetivo de proponer las herramientas que permitan mejorar los desempeños clave y realizar los cambios necesarios en la organización para atacar el problema de alineamiento que se ha planteado.

Como complemento dentro de estas tres etapas se incorpora el análisis crítico del “modelo de negocio”, para obtener más información relevante relacionada a su configuración, que debe ser

considerada para la definición de objetivos y junto con ello también se realiza el análisis de “curva de valor” presente y futura con el fin de identificar los atributos clave valorados por los ciudadanos.

A continuación, se presenta la Tabla 1, con los principales autores referenciados en cada sección del documento.

Tabla 1 Autores y Obras

CAPÍTULO	SECCIONES	AUTOR	OBRA
	INTRODUCCIÓN	Kaplan R. S. y Norton D.	The Execution Premium
CAPITULO 1: DESARROLLANDO LA ESTRATEGIA	1.4. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	-Thompson A., Peteraf M, Gambie J y Strickland A. -Fred R. David.	-Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18° edición. -Conceptos de administración estratégica.
	1.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	-Anthony, R y Govindrajan, V. -Robbins y Judge.	-Sistemas de Control de Gestión. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición. -Comportamiento Organizacional Ciudad de México.
	1.6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	-Thompson A., Peteraf M, Gambie J y Strickland A. -Kaplan R. S. y Norton D.	-Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18° edición. -The Execution Premium.
		-Anthony, R y Govindrajan, V. -Chan Kim, W. y Mauborgne.	-Sistemas de Control de Gestión. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición. -La estrategia del océano azul.
CAPITULO 2: PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA	2.2. MODELO DE NEGOCIO	-Magretta. -Osterwalder y Pigneur	-Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. -Generación de modelos de negocios.
	2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	-Thompson A., Peteraf M., Gambie J. y Strickland A. -Kaplan R. S. y Norton D. -Anthony, R y Govindrajan, V.	-Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18° edición. -Mapas estratégicos. -Sistemas de Control de Gestión. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición.
	2.4. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	-Kaplan S. y Norton D. --Niven, Paul R. -Gary Cokins	-El Balance Score Card. -Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies -Performance Management.
CAPITULO 3: ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN	3.2. DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO	-Kaplan R. S. y Norton D. -Gary Cokins -Yoji Akao.	-El cuadro de mando integral. -Performance Management. -Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM.
	3.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ASIGNACIÓN DE RECOMPENSAS	-Robbins & Judge. -Anthony, R y Govindarajan, V.	-Comportamiento Organizacional Ciudad de México. -Sistemas de Control de Gestión. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición.

Fuente: Elaboración propia.

I.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de este proyecto considera el diseño de un sistema de control de gestión para el Minvu enfocado a la unidad de negocio que tiene dedicación al problema de la vivienda, basado en el sistema de gestión para integrar la estrategia y la ejecución operacional, contemplando solamente las primeras tres etapas, es decir, de diseño y no de la implementación ni monitoreo.

Limitaciones:

- Este proyecto se realiza con base en información de carácter público, no incluyendo información privada, ya sea de entidades relacionadas que participan de los procesos, como constructoras o empresas de gestión habitacional, de las cuales no se puede acceder a subprocesos y flujos operacionales.
- El análisis FODA incluido en este informe está basado en el criterio experto de colaboradores con amplia experiencia dentro del ministerio, la que no incluye una discusión formal con altos cargos de la organización.
- Los presupuestos relacionados a las iniciativas que acá se proponen se estiman de manera referencial con base en el criterio experto de colaboradores con vasta experiencia en las áreas involucradas y no pretenden ser un ejercicio exhaustivo del cálculo de los costos detallados.

I.5 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

El resto del documento está organizado de la siguiente manera:

El Capítulo uno, “Desarrollando la estrategia”, incorpora una descripción de la organización (Minvu) y una caracterización de la industria en que se desenvuelve, además de una valoración crítica de las declaraciones estratégicas. Posteriormente se desarrolla un análisis estratégico para concluir con una formulación estratégica.

El capítulo dos, “Planificando la estrategia”, se inicia con el desarrollo de un análisis crítico al modelo de negocio; posterior a esto, se realiza la definición de los objetivos para el Minvu, para finalizar con el diseño del sistema de medición del desempeño.

En el capítulo tres, “Alineando la organización”, se aborda el desdoblamiento estratégico, definiendo los desempeños, su sistema de medición y evaluación de desempeño. Para concluir, se plantea un esquema de asignación de recompensas.

En complemento a esto se presenta una sección final con conclusiones y recomendaciones generales que contempla tanto los principales hallazgos como también reflexiones.

CAPÍTULO 1: DESARROLLANDO LA ESTRATEGIA

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo está dedicado a la tarea de desarrollar una estrategia para el Minvu en relación con la problemática de enfrentar el déficit habitacional. Comienza con una revisión panorámica del posicionamiento del Minvu en sus quehaceres relacionados con vivienda, dentro de su contexto, describiendo en líneas generales del negocio y su entorno.

Posteriormente se describen sus particularidades y se examinan la misión, visión y valores con la finalidad de perfeccionarlas, si es necesario, realizando un análisis y redefinición de estas con el objetivo de guiar la dirección y la forma en que la organización afronta sus desafíos.

Estas pautas posteriormente son complementadas con el análisis estratégico, que entrega una visión, tanto del entorno como de la propia organización en relación con su posicionamiento. Con esta información se procede a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su contexto, revelando los posibles rumbos de los que se dispone para enfrentar el desafío de generar valor y desarrollar una ventaja competitiva.

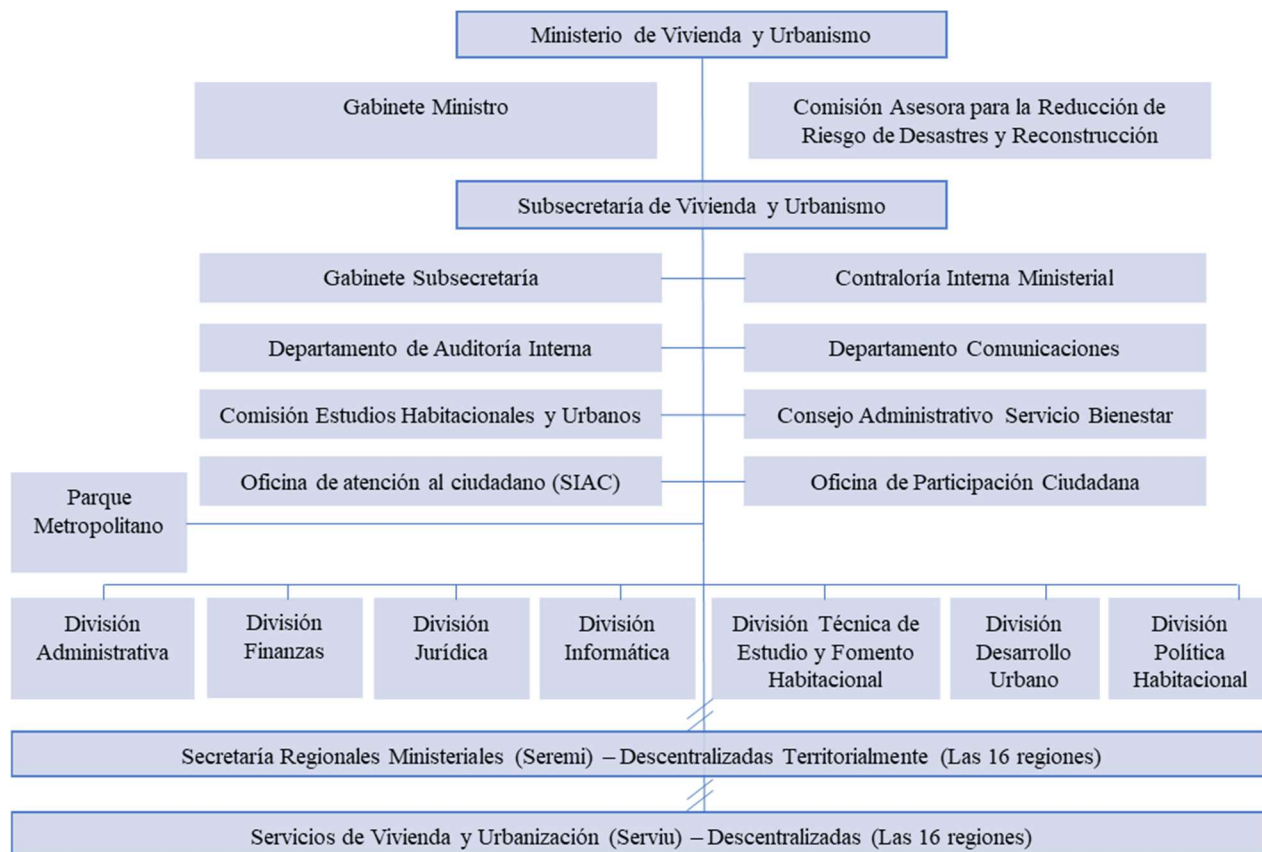
Con la información obtenida del análisis estratégico, y considerando las declaraciones estratégicas, se aborda la labor de realizar la formulación estratégica, identificando los atributos que son valorados, la propuesta de valor que los contiene y las iniciativas que permiten alcanzarlos, para proyectar el posicionamiento futuro.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo es parte de la organización ejecutiva del Gobierno de Chile, siendo el encargado de la planificación, el desarrollo y la construcción de viviendas. Junto con ello, también es el responsable de la urbanización y las normas para la utilización del espacio urbano. Estas funciones se encuentran enmarcadas dentro de las metas gubernamentales y financiadas por un presupuesto recibido anualmente. Es liderado políticamente por el ministro y administrativamente por el subsecretario; posee la independencia suficiente para establecer su propia planificación estratégica y proponer iniciativas con el propósito de procurar el cumplimiento de las metas del ejecutivo. Su estructura está establecida por “divisiones” que son las encargadas de realizar las funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos ministeriales. Adicionalmente, de forma descentralizada, existen secretarías regionales

ministeriales (seremis) y servicios de Vivienda y Urbanismo (Serviu) en cada región del país. En la Figura 2 se presenta el organigrama del Minvu con el detalle de su estructura organizacional.

Figura 2 Organigrama actual del Minvu.



Fuente: <https://www.minvu.gob.cl/sobre-minvu/organigrama-minvu>.

Declaraciones estratégicas

La misión del Ministerio está definida en un párrafo que describe sus labores:

“El Ministerio de Vivienda y Urbanismo tiene como misión desarrollar ciudades más humanas, equitativas, seguras y cohesionadas, poniendo en el centro a las personas y una mejor calidad de vida, a través de políticas que garanticen el acceso a la vivienda digna y barrios mejor equipados. Asimismo, revitalizar los tejidos sociales mediante la recuperación y construcción de espacios públicos, para que cumplan su sentido más profundo: ser lugares de encuentro y diálogo para sus habitantes”. (Gob, 2022)

En términos prácticos, las principales funciones del ministerio son diseñar y ejecutar programas habitacionales de subsidios dirigidos a la ciudadanía para: comprar, construir o reparar viviendas. Estos programas, están destinados a los estratos más vulnerables de la población, que no posean una vivienda o que su vivienda se encuentre bajo los estándares actuales. Para la entrega de estos beneficios, se realizan llamados periódicamente, con el objetivo de que los ciudadanos que deseen puedan postular, seleccionándose a quienes cumplan mayormente con los requisitos.

De forma paralela, supervisa y regula a las empresas constructoras, que ofrecen las viviendas calificadas para ser adquiridas con estos subsidios, con la finalidad de asegurar que cumplan con sus estándares y plazos.

La labor del ministerio se ha modificado con los años producto del permanente cambio de las necesidades de la población y sus autoridades. Dado esto, se encuentra en una constante redefinición y planteamiento de nuevas soluciones a los problemas del déficit habitacional. En este contexto se hace posible que, en cada nueva administración, adquiera funciones o tareas adicionales a las que viene realizando en las últimas décadas.

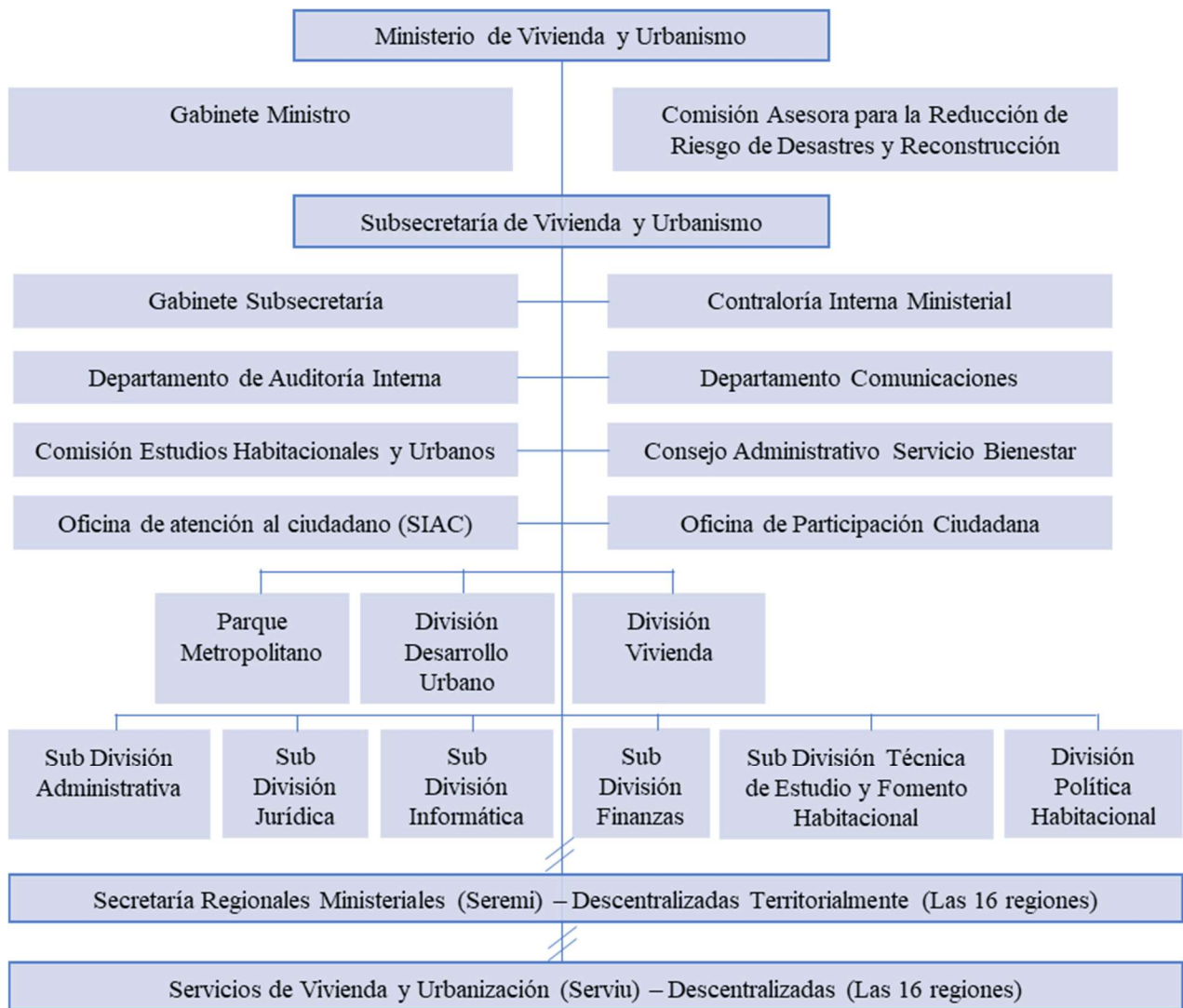
Como se mencionó en un comienzo, el ministerio se hace cargo de diferentes problemáticas o ámbitos en sus labores. En primer lugar están las tareas que se enfocan en reducir el déficit habitacional, en segundo lugar se encuentran las funciones relacionadas con los desafíos vinculados a espacios públicos urbanos, y finalmente están las funciones relacionadas con la administración de parques urbanos. Sin embargo, como se observa en el organigrama actual, presentado en la Figura 2, estos diferentes ámbitos de su desempeño o responsabilidades no se encuentran alojadas en unidades estratégicas de negocio separadas.

Para efectos de este proyecto se propone una nueva estructura organizacional en la cual se separan las unidades estratégicas de negocios mencionadas anteriormente por ámbito de ocupación, con el fin de clarificar las responsabilidades de la gestión y los desempeños relacionados con la problemática del déficit habitacional, quedando en primer lugar, las tareas que se enfocan en reducir el déficit habitacional, la que se designa como la unidad estratégica de negocios de vivienda, denominada de aquí en adelante como la “División Vivienda”. En segundo lugar, las funciones relacionadas con los espacios públicos y urbanos, la que corresponde a la unidad estratégica de negocios de urbanismo denominada como “División Urbanismo”, y

finalmente las funciones relacionadas con la administración de parques urbanos, se cataloga como la unidad estratégica de negocios de parques, denominada como la “División Parques”.

A continuación, en la Figura 3 se presenta el organigrama propuesto con la nueva estructura organizacional que servirá de referencia para este proyecto.

Figura 3 Organigrama propuesto Minvu.



Fuente: Elaboración propia

Las principales funciones relacionadas con la División Urbanismo son: los programas de recuperación de barrios, pavimentación participativa, mejoramiento y construcción de espacios públicos, construcción y conservación de parques urbanos, vialidad urbana y desarrollo de los planos urbanos habitacionales.

En cuanto a la División de Parques, sus funciones son: la gestión y conservación del Parque Metropolitano de Santiago, además de la administración y conservación de 20 parques distribuidos en 15 comunas pertenecientes a la red de parques urbanos.

El presente proyecto, se enfoca en la División Vivienda, la que se examina con más detalles a continuación.

Descripción de la división Vivienda

La división Vivienda está preocupada principalmente de gestionar, coordinar y subsidiar a los actores sociales para avanzar en la reducción del déficit habitacional. La principal herramienta que utiliza el ministerio para perseguir sus objetivos, son los programas habitacionales. Estos programas se promulgan a través de decretos, los que regulan todo el proceso de asignación de recursos y las características de los beneficios, que posteriormente son entregados a la población. Los decretos no sólo diferencian los distintos tipos de ayuda, sino que también, permiten segmentar los diferentes tipos de beneficiarios.

Los programas que están a disposición de la ciudadanía permiten construir, comprar, arrendar y reparar viviendas. Uno de ellos, es el decreto D.S. N°01, que entrega un aporte o subsidio para cofinanciar la compra o construcción de una vivienda, por un valor de hasta 2.200 UF. Requiere un ahorro y el aporte estatal va desde 100 UF hasta un máximo de 750 UF, en zonas extremas. Este beneficio va dirigido a las familias que no poseen vivienda y pertenecen al sector clasificado como “emergentes”. El subsidio requiere un copago o financiamiento adicional que, generalmente, se obtiene a través de un crédito hipotecario.

Otro importante programa, dedicado a la compra o construcción de vivienda, es el programa D.S. N°49, que permite la compra o construcción de viviendas de hasta 950 UF y también requiere un ahorro, pero a diferencia del programa anterior, no necesita un copago ya que está diseñado para que, al momento de ser aplicado, el beneficiario no deba incurrir en endeudamiento.

Junto con los decretos anteriores, existe el decreto de subsidio rural o D.S. N°10, que permite la compra, construcción o mejoramiento de viviendas en localidades rurales. Este decreto,

requiere un ahorro mínimo desde 10 UF y entrega un subsidio de hasta 570 UF, más algunas adiciones. Este beneficio no necesita pago adicional o financiamiento hipotecario.

En relación con los mejoramientos de vivienda, el decreto creado es el D.S. N°27 (ex D.S. N°225), que se enfoca en la reparación, ampliación y mejoramiento de viviendas clasificadas como sociales y, adicionalmente, permite la construcción o mejoramiento de espacios comunes. Estos decretos entregan montos menores ya que no están diseñados para la compra de una vivienda, sino que, para las mejoras que necesitan aquellas que fueron construidas con estándares obsoletos y no cumplen con los requerimientos mínimos actuales. Está dirigido a personas dentro del tramo del 60% en el Registro Social de Hogares (RSH) y puede llegar hasta 504 UF, en algunos tipos de ampliaciones. En este decreto, también se insertan las mejoras del tipo eficiencia energética y de acondicionamiento térmico.

Finalmente, está el subsidio de arriendo que se plantea como un beneficio temporal. Esta ayuda se entrega a familias por un monto de hasta 4.2 UF mensual y puede llegar a un monto máximo acumulado de 170 UF en ocho años. El objetivo de este subsidio es complementar el coste del arriendo, que puede tener un valor máximo de 11 UF. Para calificar a este beneficio, es necesario pertenecer al tramo del 70% en el RSH.

El ministerio, no solo debe entregar los beneficios antes mencionados, sino también coordinar, reglamentar y fomentar la participación de entidades patrocinantes y de empresas constructoras, que ofrezcan proyectos que cumplan con las condiciones para poder aplicar los subsidios. Estas entidades y empresas constructoras deben estar inscritas en el registro oficial que administra el Minvu.

Luego de esto, estas entidades deben diseñar y presentar proyectos habitacionales con las características adecuadas a cada programa.

Posteriormente a esto, el Serviu debe evaluar los proyectos presentados, con el fin de asegurar que cumplan con la normativa y condiciones que, posteriormente, permitirán aplicar los beneficios en estos conjuntos. Adicionalmente a esto las entidades tienen la función de inscribir a los interesados para ser beneficiarios en cada conjunto habitacional procurando entregar la información y orientación necesaria para asegurar el éxito de las postulaciones.

En la Figura 4 se muestra la participación de las principales instituciones en las tareas relacionadas a la vivienda.

Figura 4 Instituciones intervinientes en el área vivienda



Fuente: elaboración propia.

El proceso para obtener un beneficio del Minvu consta de varios pasos. En primer lugar las personas que desean postular a un beneficio deben acercarse al Serviu y completar la ficha de postulación. Para esto es importante contar con la evaluación actualizada en el RSH. Adicionalmente se debe contar con el ahorro requerido, según el beneficio a solicitar. Cumplido este requisito, se debe esperar a que ocurra el llamado por parte del Minvu y postular. Los postulantes son seleccionados por orden de prioridad, dependiendo de su nivel de vulnerabilidad obtenido del RSH. El ministerio notifica a los postulantes y entrega un certificado que permite aplicar el beneficio, en el conjunto habitacional que cada persona elija, dentro de los que se encuentran disponibles en la zona de su preferencia.

Las municipalidades tienen una participación especial en el proceso, ya que son las encargadas de entregar los permisos de edificación y la recepción final de obras. Además, en coordinación con los Serviu, apoyan la concreción de los proyectos habitacionales.

Otro actor relevante del proceso, son las Entidades de Gestión o Entidades Patrocinantes, las cuales tienen la función de gestionar la demanda, es decir, reunir a los postulantes y coordinar con las constructoras para vincular a quienes buscan viviendas con quienes la proveen. En muchos casos se gestiona la organización de comités para lograr mejores beneficios.

El ministerio, en sus oficinas centrales, tiene la responsabilidad de diseñar las políticas, distribuir los beneficios, regular a los actores y hacer el seguimiento a la ejecución. Para esto, las distintas divisiones asumen diferentes responsabilidades, ya sea dentro del proceso o como apoyo.

No menos importante es la función política del ministerio, ya que entrega al ejecutivo una de las mayores capacidades de transferencia de recursos y posibilidades redistributivas del ingreso. Tiene un alto impacto público, tanto al momento de difundir sus logros, como cuando existen problemas. Es un ministerio que se encuentra constantemente en la palestra y que genera un alto interés mediático, por lo que es de gran importancia al momento de entregar señales, no solo del trasfondo administrativo, sino que también político y, por supuesto, ideológico. Es decir, es uno de los ministerios que, aun siendo eminentemente técnico, tiene la plasticidad suficiente para reflejar, en grandes rasgos, las líneas programáticas, políticas e ideológicas de la administración vigente, por lo que las políticas públicas que emanan de las oficinas centrales, no sólo se deben leer desde el punto de vista técnico, sino también desde la perspectiva política.

Como se ha visto anteriormente, el impacto que genera en la opinión pública la acción del ministerio en la sociedad se debe a que los beneficiados directos de sus políticas son los ciudadanos. Se puede decir entonces que el beneficiario final del ministerio es la ciudadanía, aunque más específicamente, son las familias vulnerables o emergentes que se encuentren dentro del 70% de mayor vulnerabilidad en RSH, que no poseen vivienda o que su vivienda no cumpla con los estándares actuales, por lo que necesitan algún tipo de mejora. Estos grupos se encuentran identificados por diferentes estudios del déficit habitacional, como la encuesta Casen y los de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC). La actual administración lanzó el Plan de Emergencia Habitacional, que ha determinado un déficit de 650 mil familias con necesidad de vivienda y ha propuesto una meta de entregar 260 mil viviendas en los cuatro años del mandato.

La necesidad de otorgar acceso a la vivienda a la población vulnerable existe desde antes de la creación del ministerio que data de 1965. Sin embargo, la forma en que se percibe el valor ha

evolucionado a través de las décadas. Las viviendas deben cumplir con mejores características, no solo material, sino que también en cuanto al beneficio social. El déficit habitacional, por otra parte, ha crecido en la última década y con esto la necesidad no solo es permanente, sino que también creciente.

1.3 CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO

La industria está conformada por los organismos públicos estatales dedicados a vivienda y urbanismo en Latinoamérica.

Para abordar la tarea de caracterizar la industria, se propone un enfoque en dos perspectivas. Comenzando previamente con una mirada a la homogeneización metodológica para la generación de estadísticas de los organismos. Una vez examinado esto, se continúa con el análisis de la perspectiva relacionada a las magnitudes como: tamaño de los desafíos en relación con el PIB de cada país, déficit e inversión. Posteriormente se plantea una revisión en la perspectiva relacionada con los productos, programas y políticas públicas que ofrecen los principales organismos homólogos de la región. Todo esto con el fin de que estas dos dimensiones permitan una visión holística de la industria, tanto de sus similitudes, cómo de sus principales diferencias.

Conocer el nivel de la homogeneización metodológica de las estadísticas de los organismos de vivienda de Latinoamérica es de interés ya que permite comprender si las cifras son comparables. Para la elaboración de esta caracterización se hace necesario examinar si las definiciones son similares y si las realidades metodológicas de medición y estadísticas pueden conversar de un ministerio a otro.

En relación con la homogenización de la información, el desarrollo de definiciones, la recolección de información estadística y la promoción de iniciativas metodológicas, el principal actor que ha contribuido a la materialización de directrices y estrategias relacionadas con el desarrollo regional es Minurvi, que es el Foro de Ministros y Autoridades Máximas de la Vivienda y el Urbanismo de América Latina y el Caribe, conjuntamente con la agenda del programa Hábitat. Esta agenda, lanzada en 1996 al alero de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) como un esfuerzo para abordar el déficit habitacional de Latinoamérica y el Caribe, ha advertido a los gobiernos acerca de la necesidad de enfrentar el

problema de acceso a la vivienda, desde una perspectiva multidimensional, reconociendo las variadas expresiones que reviste el problema, postulando que “la satisfacción de las necesidades habitacionales está directamente relacionada con el derecho a una vivienda adecuada”.

Este concepto, apunta a que la vivienda significa mucho más que un techo que sirva de refugio a las personas, ampliando a más variables entre las que se incluyen calidad material, tenencia segura, confort, saneamiento y acceso a oportunidades, tanto urbanas como sociales. El desafío es entonces, generar acceso a la vivienda, a un costo económico razonable y concordante con la capacidad de pago de los distintos grupos sociales.

Esta tarea, no solo ha sido comprometida por los gobiernos, sino también por organizaciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través de la Cepal, discutiéndose en instancias como Minurvi que, preocupados por estimular el estudio de las metodologías para la evaluación y el diagnóstico en el ámbito de la vivienda y desarrollo urbano, ha constituido una secretaría técnica enfocada el tema del déficit habitacional.

Los principales puntos emanados son: La definición del déficit, la utilización de estos datos para el desarrollo de políticas públicas, formulación de políticas y programas de desarrollo, implementación de políticas y monitoreo, tanto para la evaluación, como el aprendizaje. Esto impulsó una instalación de mediciones oficiales y comparables como un gran hito, además de la homologación de conceptos.

Entre los principales conceptos instituidos, se pueden destacar:

Déficit habitacional. La diferencia entre “necesidades de habitación de la población” y “conjunto de viviendas adecuadas”. Este déficit se puede clasificar en: déficit cuantitativo, cuando no se cuenta con la vivienda y déficit cualitativo, cuando la vivienda no se considera adecuada.

En consecuencia, según lo señalado anteriormente, es posible determinar que existe la suficiente homogeneización entre las cifras de las diferentes fuentes u organismos relacionados con la vivienda en la región. Por lo tanto, permiten realizar comparaciones, ya que los trabajos de recopilación de información y estadísticas son supervisados por el ente internacional ya mencionado que entrega las directrices y definiciones. Esto posibilita abordar la próxima sección de comparación numérica con confianza en las cifras.

Perspectiva de las magnitudes

En esta sección, se examina las principales cifras, con el fin de, acceder a una visión panorámica, en relación con las magnitudes generales, del problema habitacional de los países de Latinoamérica. Con el propósito de tener un panorama acerca del tamaño, los recursos y la prioridad con la que enfrenta cada país su propio déficit. Los indicadores más relevantes para esta revisión son: Tamaño del déficit, Tamaño PIB, PIB per cápita y finalmente, conocer qué porcentaje del PIB dedica al ámbito de vivienda cada país.

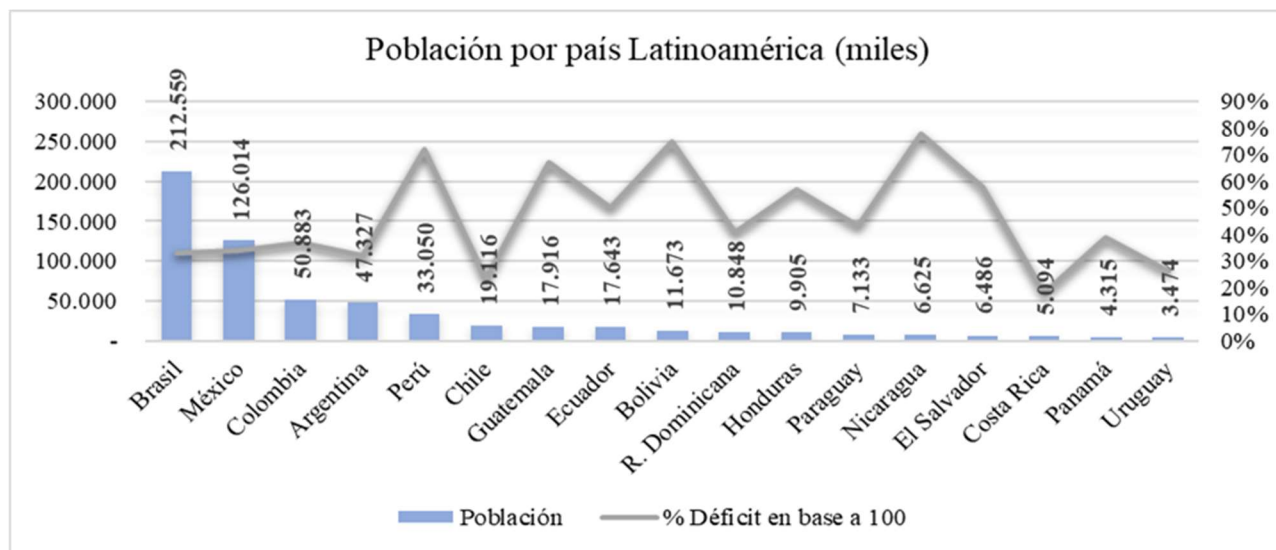
Tamaño déficit.

Para dar comienzo se analiza el tamaño de la población con relación al déficit habitacional por país en Latinoamérica.

En la Figura 5 se observa un gráfico cuyas barras representan el tamaño de la población, de cada país en Latinoamérica. En conjunto con esto, se muestra una línea que indica el porcentaje o nivel de déficit que posee cada país. Con este gráfico, se puede confirmar que el déficit no muestra una relación directa con el tamaño de su población.

Un detalle específico del déficit habitacional en relación a la industria nacional se encuentra en el anexo 12.

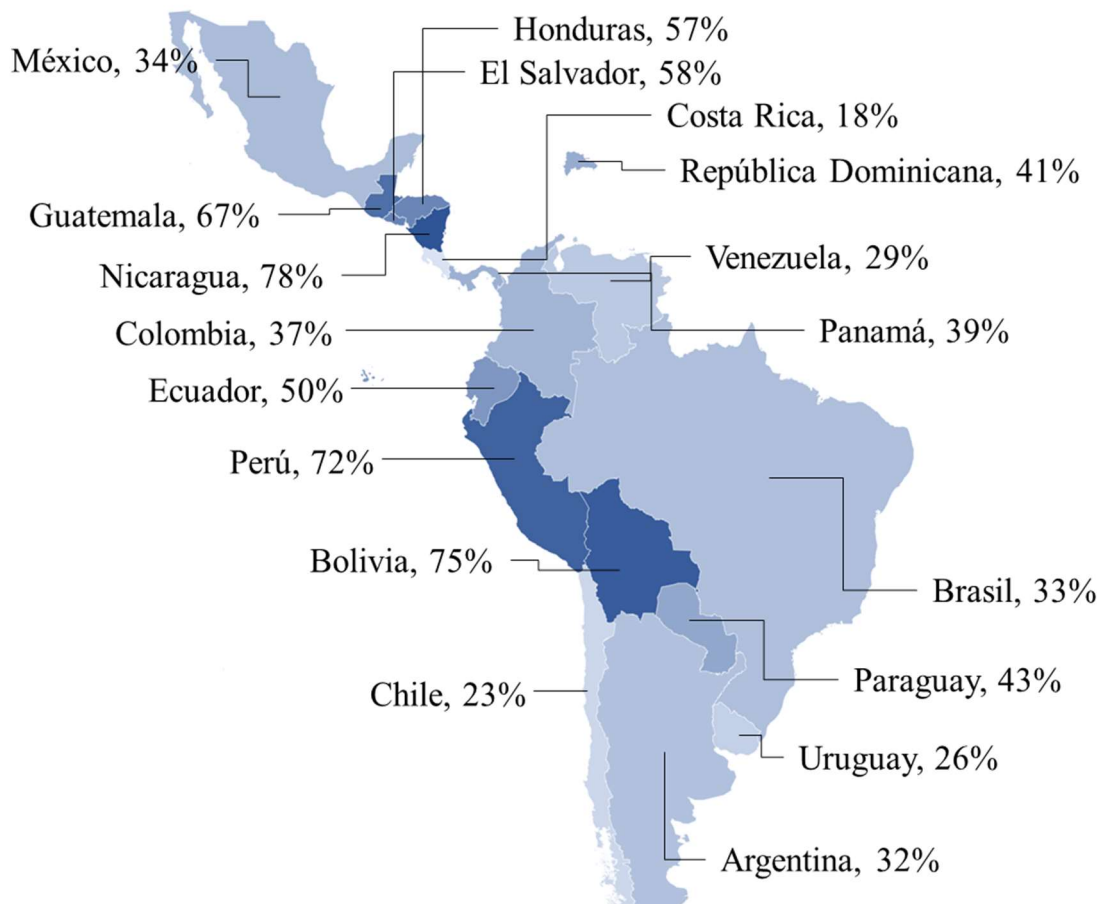
Figura 5 Déficit habitacional y población por país.



Fuente: elaboración propia con datos del BID.

En la Figura 6, se muestra el porcentaje de familias que se encuentra en situación de déficit habitacional, ya sea cualitativo o cuantitativo.

Figura 6 Déficit habitacional en Latinoamérica.



Fuente: Elaboración propia basado en Estudio BID (2016).

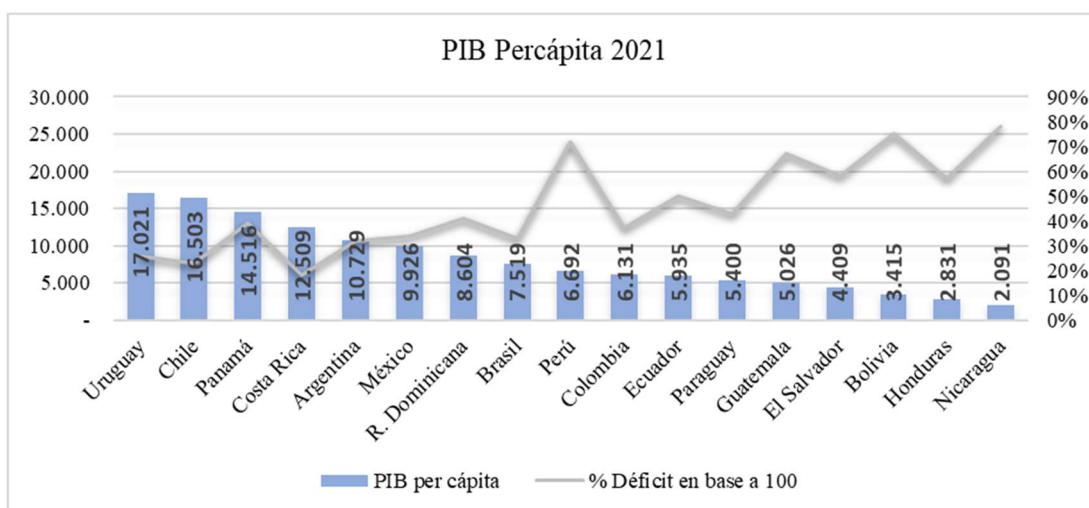
Como se puede verificar, en el contexto habitacional de Latinoamérica, Chile es líder en cuanto a cobertura habitacional. Esto es concordante con su mayor desarrollo y el tamaño de su economía, lo que implica una mayor cantidad de recursos, no sólo para el despliegue de políticas públicas, sino también para propiciar la adquisición de viviendas por parte de particulares sin ayuda estatal.

Al realizar esta primera mirada surge la pregunta entonces de cómo se relaciona el fenómeno del déficit habitacional con el PIB de cada país. Al revisar esto se puede verificar si es posible intuir alguna relación entre estas variables.

Tamaño déficit con relación al PIB.

En la Figura 7, se observa una aparente relación negativa entre el tamaño del déficit y la magnitud del PIB per cápita. Se puede verificar que, consistentemente, a mayor PBI per cápita se observan menores porcentajes de déficit habitacional; solo llama la atención la situación de Perú que, aún posicionándose en las medianías de la tabla con relación al PIB, es el tercer país más bajo en cuanto a cobertura habitacional.

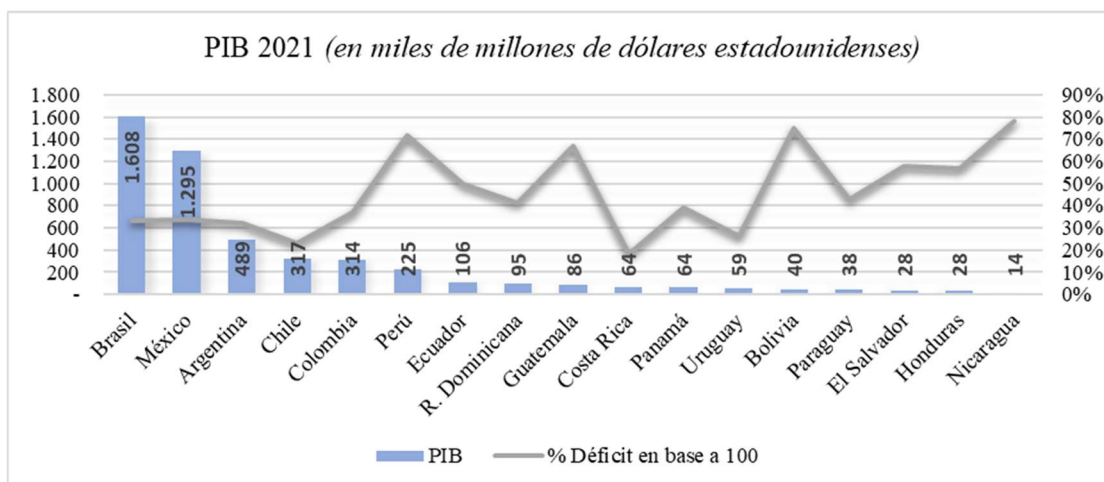
Figura 7 Tamaño PIB y recursos destinados a vivienda por país.



Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial.

A continuación se realiza el análisis desde la perspectiva del PIB total de cada país.

Figura 8 PIB total de cada país.



Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial.

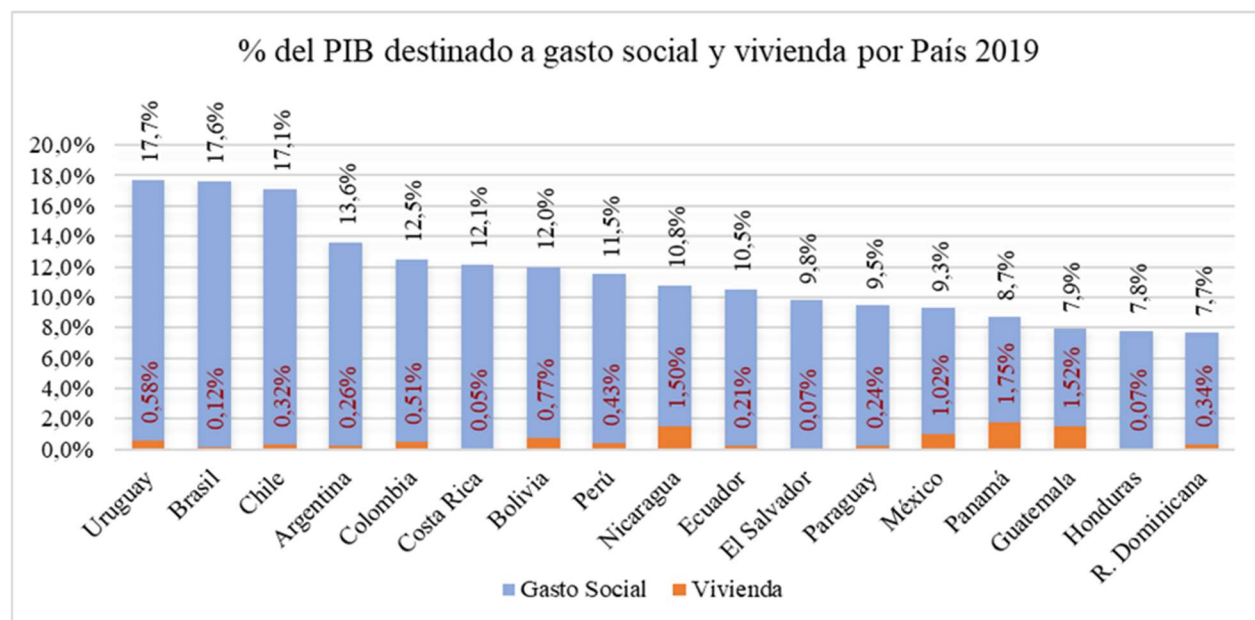
Como se puede apreciar en la Figura 8, el tamaño de las economías es bastante dispar en los diferentes países y no parece tener una relación directa con el déficit habitacional. Es identificable a primera vista que las economías mayores de la región se encuentran con un nivel intermedio de déficit. Por otra parte, si se observan las economías de tamaño menor, encontramos países similares con muy distinta realidad en cuanto a su déficit, como por ejemplo Uruguay y Bolivia que, teniendo tamaños de economías similares, detentan una muy diferente suerte en la cobertura de su déficit.

Con esta información, surge la interrogante acerca de, entonces qué cantidad de recursos dedican las economías a gasto social y específicamente a vivienda en cada país, lo que puede aportar un panorama de la relevancia que da cada país a la resolución de esta problemática.

Porcentaje del PIB dedicado a vivienda.

En la Figura 9, se observa el porcentaje del PIB dedicado a gasto público y, destacado en rojo dentro de este, el porcentaje que va dirigido directamente al concepto de vivienda.

Figura 9 Porcentaje del PIB dedicado a gasto público.



Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Se puede observar que Costa Rica es el país que dedica menor parte de su PIB en gasto público dirigido a la solución del problema del déficit habitacional, pero, como se pudo apreciar anteriormente también es el país que posee un menor déficit. Por otra parte, Nicaragua es el país

que dedica la mayor parte de su gasto público a vivienda, teniendo también el mayor déficit de la región. Esto nos habla de lo heterogéneo que se presenta el escenario en cada país y la diversidad de desafíos que enfrentan.

Con este panorama se puede reconocer qué alcance tiene el esfuerzo que hace cada gobierno en relación con la problemática de la vivienda en la región. Al contar con esta información solo resta conocer las características de las iniciativas, programas o políticas públicas en las que se invierten estos recursos, por lo que se hace necesario hacer una revisión de los principales productos que ofrecen algunos de los organismos de vivienda de la región.

Perspectiva de productos, programas y políticas públicas

Para el desarrollo de esta sección se hace una breve inspección a algunos ministerios de la región. Junto con repasar la magnitud de sus desafíos, se detallan las principales estrategias, iniciativas o políticas utilizadas para enfrentar sus problemáticas, lo que muestra, también, una perspectiva de las diferentes realidades que enfrenta cada país, las que no se reducen tan solo a sus proporciones, sino que también, tienen que ver con el desarrollo en otras áreas, cómo lo son, el agua potable y el saneamiento.

Guatemala:



Con un PBI per cápita cercano a 5.000 USD, Guatemala posee un PIB total de 86.000 millones de dólares, de los cuales se dedica un 1.52% a vivienda, siendo uno de los mayores de la región. Su déficit por otra parte, es de un 67% que también se puede considerar como uno de los mayores de Latinoamérica.

La organización dedicada a Vivienda es el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. Sus principales políticas públicas están dedicadas a diversas actividades vinculadas a la Infraestructura y las Comunicaciones. En relación con la vivienda cuenta con un programa llamado “Unidad para el Desarrollo de Vivienda Popular”, que se preocupa, principalmente, de regularizar los asentamientos de familias vulnerables en terrenos fiscales. No se observa construcción ni transferencias de recursos, para la adquisición de viviendas nuevas a los ciudadanos.

Argentina:



Con un PBI per cápita cercano a 11.000 USD, Argentina posee un PIB total de 489.000 millones de dólares, de los cuales dedica un 0.26% a vivienda, que corresponde a la mitad del promedio de la región. Su déficit, por otra parte, es de un 32% siendo uno de los más bajos de Latinoamérica.

La organización dedicada a vivienda es el Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat, que posee programas en las áreas de casa propia y suelo urbano. En lo relacionado con vivienda, ofrece financiamiento o líneas de crédito para que los ciudadanos puedan construir y comprar su primera vivienda. La meta del trienio 2021 -2023 es entregar 264 mil soluciones habitacionales en todo el territorio de la nación.

Perú:



Con un PBI per cápita cercano a 6.600 USD, Perú posee un PIB total de 225.000 millones de dólares, de los cuales dedica un 0.43% a vivienda, que es similar al promedio de la región. Su déficit, por otra parte, es uno de los mayores con un 72%.

La organización dedicada a vivienda en Perú es el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, que se preocupa, tanto del saneamiento del agua, como de los programas relacionados con vivienda. Cuenta con el programa “Techo Propio” y de “Vivienda Rural”, los que permiten comprar, construir y mejorar una vivienda. Estos programas, entregan bonos para apoyar la compra de viviendas.

Colombia:



Con un PBI per cápita cercano a 6.100 USD, Colombia posee un PIB total de 314.000 millones de dólares, de los cuales dedica un 0.51% a vivienda, lo que es cercano al promedio de la región. Su déficit, por otra parte, también es uno de los más bajos con un 37%.

La organización dedicada a vivienda en Colombia es el Ministerio de Vivienda, Ciudad y territorio, y se preocupa, tanto, de las problemáticas de vivienda y territorio, como de los problemas relacionados con agua potable y el saneamiento. Dentro de los programas de vivienda, cuenta con el programa “Mi casa ya”, “Jóvenes propietarios” y “Vivienda Rural”, entre sus

iniciativas principales. Estos programas, ofrecen condiciones especiales para los créditos de la vivienda, garantías para el crédito hipotecario y subsidios.

Panamá:

Panamá posee un PBI per cápita de aproximadamente 14.500 USD, es uno de los países con mayor desarrollo en Latinoamérica, su PBI total es 64.000 millones de dólares, de los cuales destina un 1.75% a vivienda, siendo unos de los países que hace un mayor esfuerzo en esta línea. Sin embargo, su déficit de 39% es alto comparativamente con otros países con su mismo nivel de desarrollo.

La organización dedicada a vivienda en Panamá es el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, que se preocupa principalmente, de reducir el déficit a través de programas habitacionales como “Vivienda de crecimiento progresivo”, el cual entrega una vivienda básica con opción de ampliación, en un terreno que debe ser de propiedad del postulante. También cuentan con leasing inmobiliario, bonos para apoyar la adquisición de la primera vivienda, bonos para fomentar el ahorro y programas de geomensura.

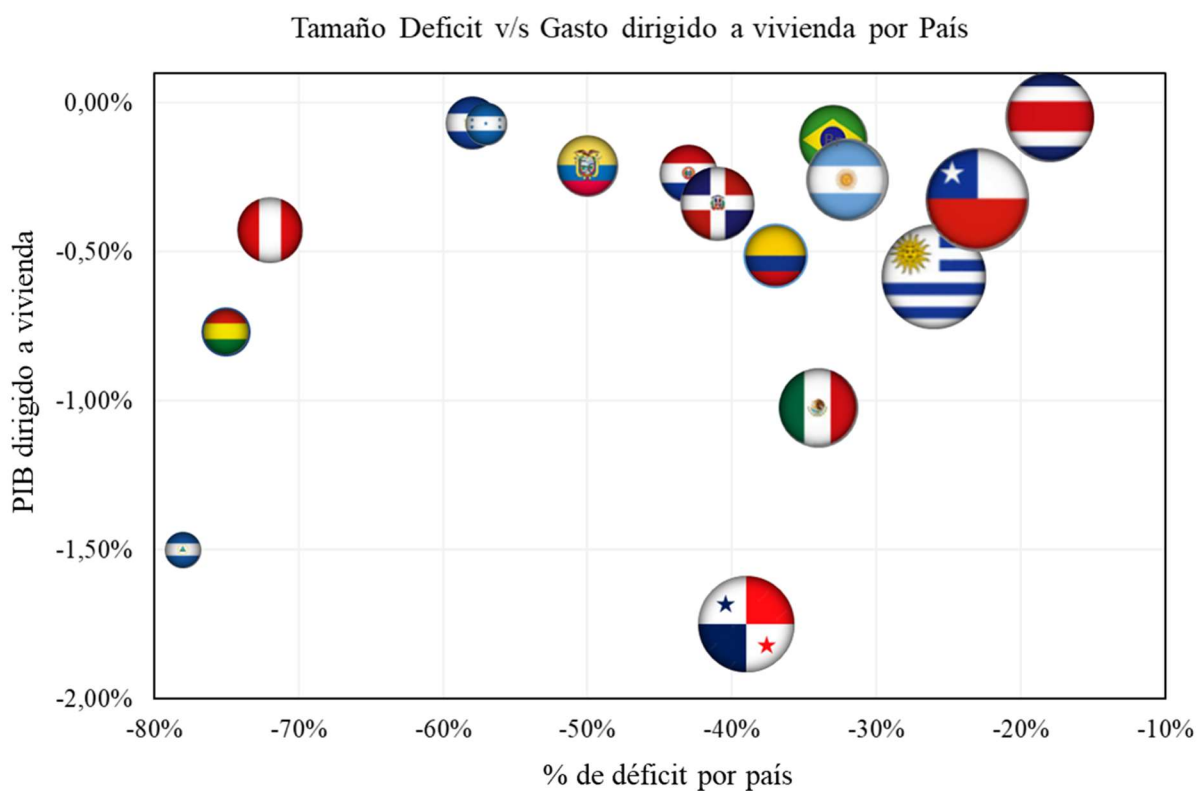
En síntesis, con esta mirada se puede observar que la industria es diversa, tiene distintas preocupaciones y enfoques en cada país. La mayoría de los ministerios comparte la ocupación relacionada a la vivienda con otras actividades. En algunos casos, relegando el problema de la vivienda a segundo plano, como se aprecia en el caso de Guatemala. Por otra parte, también se advierten diferentes estrategias para enfrentar el déficit, dependiendo de cada país. En algunos casos, los recursos se dirigen a entregar crédito o garantías a la ciudadanía para el acceso a comprar, mientras otras instituciones funcionan mayormente como reguladores, patrocinadores y, solo en casos excepcionales se ven programas que buscan entregar las viviendas sin costo para los ciudadanos.

Esto concuerda con la realidad y capacidad económica de cada país, induciendo a que las estrategias varíen tanto de un país a otro. Es palpable que en algunos países de la región la principal preocupación es actualmente el agua potable y el saneamiento, por lo que los recursos se deben distribuir con otras prioridades.

En el caso del Minvu, a diferencia de otros ministerios, las problemáticas relacionadas con infraestructura, agua potable y saneamiento están localizadas en otras entidades, ya sea en el

Ministerio de Obras Públicas o en privados encargados de los servicios de agua y alcantarillado, por lo que puede priorizar sus esfuerzos a la vivienda con mayor foco. Por otra parte, la fuente del acceso al crédito es de origen privado, es decir, el Estado no otorga créditos en relación con la adquisición de viviendas; estas características constituyen las principales diferencias con los organismos similares de la región. La Figura 10 muestra las posibles relaciones entre el PIB per cápita, déficit y la cantidad del PIB invertido en vivienda en Latinoamérica, como una forma de establecer posibles comportamientos similares entre economías de desarrollo semejante.

Figura 10 Mapa de grupos estratégicos.



Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial.

El tamaño de las esferas muestra, a modo referencial, proporcionalmente las magnitudes del PIB per cápita de cada país. Paralelamente, el eje X muestra el porcentaje del déficit habitacional de cada país. Finalmente, en el eje Y se muestra qué proporción del PIB invierte cada país en los temas relacionados a vivienda (Cepal 2022).

En la Figura 10 se puede constatar que, mientras mayor es el PIB per cápita, en general, el déficit habitacional es menor; en consecuencia, se puede advertir también que conlleva a una

menor proporción del PIB total invertido en esta materia, donde la excepción es Panamá. Por otra parte, podemos verificar que, en general, a menor PIB per cápita, es mayor el déficit habitacional.

Esto comprueba la intuición de que la realidad económica de cada país tiene una fuerte influencia en la realidad habitacional del mismo, debido a la capacidad de adquisición de viviendas por parte de privados, capacidades constructivas de la industria interna, acceso a los créditos y sueldos promedio de la población. Por esta razón, cada institución desarrolla estrategias tan diversas al momento de atacar sus desafíos.

Restricciones. Dentro de las principales restricciones en el ámbito de la vivienda se puede encontrar la disponibilidad de terrenos a precios accesibles, dentro de los montos financiables por los decretos. Junto con ello otro tema importante a destacar es la disponibilidad de empresas constructoras con la capacidad y situación financiera que la habilite para llevar a cabo la construcción de un conjunto habitacional, especialmente en regiones. Otra restricción importante es la oferta de viviendas disponibles dentro de los valores que se pueden financiar con los decretos, es decir, se encuentran cada vez menos viviendas disponibles dentro del rango bajo las 2.200 UF. Finalmente, una de las restricciones que impactan mayormente es el alza de los costos de materiales y construcción, lo que hace menos viable a las entidades patrocinantes presentar proyectos rentables.

Factores críticos. Como se puede deducir de las restricciones uno de los principales factores críticos es la capacidad de adquisición de viviendas por parte de los grupos emergentes, esto se relaciona a la accesibilidad al crédito, la tasa de interés, el dinamismo de la economía y el ahorro. Junto con ello la situación fiscal de recaudación sumado a la situación inflacionaria son factores que influyen de forma importante en la posibilidad de ampliar la oferta de beneficios.

Principales indicadores. Dentro de los principales indicadores podemos encontrar el déficit habitacional, como la diferencia entre las necesidades de habitación de la población y el conjunto de viviendas adecuadas. En el anexo 16 se muestra el detalle de la evolución del déficit habitacional en los últimos 25 años.

Índice de precios de la construcción. Es un indicador generado por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) que mide el valor relativo de construir en el mercado chileno, este

indicador permite comparar en el tiempo el costo de los materiales e insumos de la construcción. En la Figura 11 del apartado de análisis del entorno se muestra la evolución de este guarismo.

Cantidad de viviendas vendidas y cantidad de beneficios (subsidios entregados). El primero es un número seguido por la CChC y el segundo es un dato publicado por el Minvu. En la Figura 12 del apartado análisis del entorno se muestra a modo de referencia los últimos cuatro años y se explica la progresión de beneficios entregados versus viviendas tranzadas en el mercado nacional.

Costo promedio del subsidio. Es un indicador que valoriza el gasto realizado para la entrega y materialización de cada vivienda, este número entrega una referencia que se puede asociar al esfuerzo realizado para entregar cada beneficio y junto con ello se puede utilizar como una señal de la eficiencia en la ejecución al ser comparado con el costo esperado de los subsidios.

Una vez descrito el contexto se procede a analizar las declaraciones estratégicas vigentes, con el fin de verificar su consistencia tanto con los actuales desafíos como con su contexto y además proponer, si es que procede, las mejoras que permitan establecer referencias nítidas del camino a seguir.

1.4 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Fijar el rumbo por parte de la organización, implica definir un curso estratégico. Elaborar la visión, misión y declarar el conjunto de valores es el primer paso de toda formulación estratégica. Esto proporciona una guía para establecer objetivos, diseñar la estrategia, ejecutarla y evaluar sus resultados (Thompson et al., 2012).

Los directivos deben acordar el propósito (misión), su aspiración de resultados futuros (visión) y la brújula interna que guiará sus acciones (valores). La mayor parte de las organizaciones comienzan su proceso de desarrollo de estrategia anual revisando y confirmando sus declaraciones estratégicas (Kaplan y Norton, 2008).

Como se ha comentado anteriormente, la visión y misión del Minvu son periódicamente reformuladas, dependiendo de los cambios en la administración vigente. Esto implica que tienen un horizonte máximo de cuatro años; actualmente, la misión vigente está publicada en la página web del ministerio, pero no se encontró la visión o valores institucionales publicados en otras

plataformas del ministerio. Con motivo de concretar el trabajo de esta sección, se utiliza la visión y valores de un período anterior a modo de referencia (Minvu, 2016).

1.4.1 Análisis y definición de la misión del Minvu - División Vivienda

Una declaración de misión debe ser breve e, idealmente, compuesta por dos oraciones que definan el porqué de la existencia de la organización. La misión debe indicar el propósito, describir lo que ofrece a sus clientes o beneficiarios, e informar a los ejecutivos y empleados sobre el objetivo a cumplir (Kaplan y Norton, 2008).

La misión busca responder a la pregunta básica ¿cuál es nuestro negocio? Describe, tanto valores como prioridades, obliga a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones; es un recordatorio constante para los colaboradores del porqué de la existencia de la organización (David, 2013).

De acuerdo con Thompson et al., (2012) la misión se refiere al “Propósito y el negocio actual de la empresa”. Debe ser breve y transmitir con claridad quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí, pero no abarca la dirección de la empresa en el largo plazo. La misión debe estar bien planteada, debe contener la identidad propia de la compañía, debe ser descriptiva y cumplir con las siguientes condiciones:

- Identificación de los productos o servicios.
- Especificar las necesidades del comprador que desea satisfacer.
- Identificar grupo de clientes o mercados.
- Precisar enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Este grupo de condiciones se selecciona para ser adoptado como marco de referencia en el testeo de la misión que se realiza a posterior en esta sección.

La misión del ministerio está definida en un párrafo que describe sus labores; esta declaración se encuentra en diferentes lugares de la página web chileatiende.gob.cl (2022) y está referida al ministerio en su totalidad, por lo tanto, no es específica para las labores relacionadas con vivienda, es decir, incluye sus otros ámbitos de acción como urbanismo y parques.

Misión actual Minvu:

“El Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) tiene como misión contribuir a la construcción de ciudades socialmente integradas, conectadas y más felices; recuperar entornos para transformarlos en espacios amables e inclusivos, y propiciar el acceso a viviendas adecuadas. El Minvu une el territorio, las ciudades y los barrios, mejorando la calidad de vida de todas las personas que habitan en Chile. El Minvu une a la ciudad” (Chileatiende, 2022).

Testeo de la misión Minvu.

En la Tabla 2, se muestra una revisión de la misión original examinando, específicamente, los temas relacionados a la División Vivienda, verificando uno a uno el cumplimiento de las características recomendadas.

Tabla 2 Testeo de la Misión Original.

Debe contener o ser	
Identificación de los productos o servicios	✗
Especificar las necesidades que desea satisfacer	✓
Identificar grupo de clientes o mercados	✗
Precisar enfoque para agradar a los clientes	✗
Otorgar a la compañía su identidad propia	✗

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el texto de misión disponible en la plataforma Minvu resulta ser demasiado extenso; a pesar de esto, no cubre todas las características que son esperadas en una buena definición de misión. Dado lo anterior, la revisión se muestra bastante poco favorable pues evidencia el no cumplimiento de todos los requisitos.

Adicionalmente presenta una redacción pobre en la que se aprecian algunas redundancias, resultando poco inspiradora. Por lo anterior, se adopta la tarea de mejorar la redacción, intentando mantener las principales orientaciones.

Misión propuesta Minvu - División Vivienda.

“Proporcionar acceso a viviendas adecuadas, que mejoren la calidad de vida de los habitantes de Chile, con foco en los sectores vulnerables y medios, de manera de responder ágilmente a las nuevas necesidades habitacionales, mejorando el acceso a bienes públicos y respetando la sostenibilidad del medioambiente”.

Testeo de la Misión propuesta para Minvu - División Vivienda

En la Tabla 3 se muestra una revisión de la misión propuesta, verificando uno a uno el cumplimiento de las características recomendadas.

Tabla 3 Testeo de la Misión Propuesta.

Debe contener o ser	
Identificación de los productos o servicios	✓
Especificar las necesidades que desea satisfacer	✓
Identificar grupo de clientes o mercados	✓
Precisar enfoque para agradar a los clientes	✓
Otorgar a la compañía su identidad propia	✓

Fuente: Elaboración propia.

La misión propuesta está enfocada en la División Vivienda, cumple con los requisitos, y su redacción es mucho más inspiradora. En la especificación del producto, probablemente podría tener más detalle, pero en este caso, no es de particular provecho ahondar en este aspecto ya que mencionar términos como: subsidios, programas habitacionales y políticas públicas, conlleva un tecnicismo que se lleva muy mal con la épica que debe contener una declaración estratégica.

1.4.2 Análisis y definición de la visión del Minvu - Vivienda

La visión debe contestar una pregunta fundamental ¿en qué queremos convertirnos? y debe establecerse, en primer lugar, para ser utilizada como base para las siguientes declaraciones. Debe ser breve y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

Una visión compartida crea intereses comunes que puede llevar a los trabajadores a un mundo de desafíos y oportunidades (David, 2013).

La visión es la declaración del rumbo al que aspira seguir la compañía en el largo plazo, en conjunto con enunciaciones que revelan el producto, su mercado, los clientes y en algunos casos tecnología. En conjunto constituyen la visión estratégica, “el lugar donde vamos”, y busca encaminar a la empresa proyectándola en el futuro.

Una visión debe contener los cuatro componentes para que cumpla con los requisitos de ser distintiva y específica (Thomson et al., 2012).

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), la visión define los objetivos de mediano y largo plazo, debe estar orientada al mercado y debe expresar como la empresa quiere ser percibida por el mundo. Contiene tres componentes vitales.

- Objetivo ambicioso
- Definición de nicho
- Horizonte temporal.

Este grupo de condiciones se selecciona para ser adoptado como marco de referencia en el testeo de la visión que se realiza a posterior en esta sección.

Visión actual Minvu

La visión de igual forma que la misión está referida al ministerio en su totalidad, es decir, también incluye sus otros ámbitos de acción como urbanismo y parques.

Visión:

“Un país con igualdad de oportunidades, inclusivo y con justicia social” (Minvu, 2016).

Testeo de la visión actual Minvu

En la Tabla 4 se muestra una revisión de la visión original Minvu, verificando uno a uno el cumplimiento de las características recomendadas.

Tabla 4 Testeo de la Visión Original.

Debe contener o ser	
Objetivo ambicioso	✗
Definición de nicho	✗
Horizonte temporal	✗

Fuente: elaboración propia.

Para comenzar, al verificar las cualidades que debe tener una visión se puede advertir que no es gráfica debido a que es demasiado escueta para ser descriptiva. No explica la dirección ni especifica lo que espera llegar a ser. Es flexible, por supuesto, ya que es tan breve, que permite múltiples interpretaciones del camino a seguir para buscar la igualdad, la inclusión y la justicia. No asegura viabilidad ya que es demasiado vasto el propósito, por lo mismo no parece sensata. Lo que sí se puede convenir es que es fácil de recordar.

Por el lado de las características que no debe contener, podemos verificar que efectivamente es ambigua, ya que no especifica la esencia del rumbo a seguir, no define la temporalidad, es decir no ancla en el ahora a mirar hacia el futuro; es demasiado amplia ya que no especifica la naturaleza del esfuerzo a realizar.

En cuanto a si es inspiradora, no se puede negar que la búsqueda de igualdad, inclusión y justicia social logra inspirar. Finalmente, en concordancia con la observación hasta ahora descrita, podemos concluir que es muy genérica, superlativa y le falta enfoque, por lo tanto, al estar al debe en la suma de todas las características examinadas se puede concluir que tiene problemas para cumplir con su función principal de ser la base, tanto de la misión y valores como de las demás etapas de la planeación y ejecución estratégica.

Visión Propuesta división vivienda

“Alcanzar la reducción del déficit habitacional dentro de los próximos cinco años, entregando acceso a viviendas que mejoren la vida de las familias chilenas”.

Testeo de la Visión propuesta división vivienda

En la Tabla 5 se muestra una revisión de la visión propuesta para la división vivienda, verificando uno a uno el cumplimiento de las características recomendadas.

Tabla 5 Testeo de la Visión Propuesta.

Debe contener o ser	
Objetivo ambicioso	✓
Definición de nicho	✓
Horizonte temporal	✓

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la visión propuesta está construida para cumplir con los requisitos y está enfocada a la División Vivienda, por lo que la revisión genera resultados positivos en la verificación de las características recomendadas. A continuación, se realiza la revisión de los valores y finalmente se verifica la coherencia entre las diferentes declaraciones estratégicas.

1.4.3 Definición de los valores del Minvu - División Vivienda

Los valores son creencias, características y normas conductuales que se esperan de los miembros de la organización, cuando se realizan los negocios de la compañía, persiguiendo tanto su visión estratégica como su misión. Llamados también “valores esenciales”, deben guiar a la organización en la labor de realizar su visión y misión. Se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema y servicio superior al cliente, entre otros.

Es ideal redactar una declaración de valores que refleje la conducción de la empresa. Normalmente se puede detectar entre cuatro a ocho valores esenciales. No necesariamente las empresas cumplen con estos valores, a veces se crean sólo con el fin de crear una buena imagen, pero no se aplican, por ello, posteriormente a declararlos, se debe trabajar en que estos se impregnen en las compañías como parte de su ADN. Por este motivo, los valores deben estar alineados con la misión y visión de la empresa, de tal forma que se puedan instalar con éxito (Thomson et al, 2012).

Los valores entonces permiten definir una actitud, un comportamiento y un carácter de la compañía (Kaplan y Norton, 2008).

De acuerdo con David (2013), los investigadores subrayan que el vínculo surge cuando un individuo se identifica con los valores y el comportamiento en el que se basa una empresa.

- 1.- Reflejan lo que realmente es importante.
- 2.- Sirven de fundamento a la cultura.
- 3.- Permiten preservar la esencia de la organización.
- 4.- Generan pertenencia.

Este grupo de características se selecciona para ser adoptado como marco de referencia en el testeo de los valores que se realiza a posterior en esta sección.

Valores actuales Minvu

Estos valores fueron presentados en el documento de código de ética ministerial que divulgó el organismo en la administración de Paulina Sabal, dentro del mandato de Michelle Bachelet en 2016. No se tiene referencias posteriores en relación con los valores del ministerio (Minvu, 2016). De igual forma que las declaraciones analizadas anteriormente, están referidos al ministerio en su totalidad.

1. Compromiso: Nos comprometemos a trabajar, teniendo presente que estamos al servicio del bien común, el bienestar de las personas que atendemos, poniendo siempre el interés general por sobre el particular y actuando con eficacia, amabilidad y sentido de urgencia.

2. Transparencia: Ejercemos la función pública con transparencia, por lo que permitimos y promovemos el conocimiento de los actos, procedimientos y decisiones de este ministerio al público, para el adecuado conocimiento y control ciudadanos, así como para enriquecer las políticas públicas con los aportes que estos hagan en los temas de su interés.

3. Inclusión: Reconocemos y valoramos positivamente la diversidad de las personas y las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad es una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, para todos los procesos sociales, así como para las comunidades.

4. Respeto y Solidaridad: Respetamos a todas las personas por igual. En este sentido no existe diferencia entre los usuarios, beneficiarios y proveedores de este ministerio, así como entre nuestros funcionarios, funcionarias y autoridades, rigiéndose todos por las mismas normas de

conducta y amabilidad. Asimismo, valoramos la solidaridad como aquel valor a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y que propicia la ayuda mutua, especialmente en situaciones difíciles.

5. Ética y Probidad: Actuamos sin privilegiar los intereses propios o de algún grupo, respetando las normas legales, institucionales y sociales, así como las costumbres que regulan las relaciones humanas. Privilegiamos el interés general por sobre el particular, resguardando el logro de nuestros objetivos a través de la eficiencia y la administración de los recursos institucionales, adoptando una conducta intachable y leal en el desempeño de nuestra función.

Testeo de los Valores

Como se puede apreciar en la descripción existen valores que se presentan en conjunto. Con el fin de analizar en detalle y seleccionar aquellos que son realmente importantes para propiciar la ejecución estratégica se analizarán de forma separada.

En la Tabla 6, se muestra una revisión de los valores originales, verificando uno a uno el cumplimiento de las características recomendadas y su adaptabilidad a la división vivienda.

Tabla 6 Testeo de los Valores Originales

Valor	Refleja lo realmente importante		Sirve de fundamento a la cultura		Permite preservar la esencia de la organización		Genera pertenencia	
Compromiso	SI	✓	SI	✓	SI	✓	SI	✓
Transparencia	NO	✗	SI	✓	NO	✗	NO	✓
Inclusión	NO	✗	SI	✓	SI	✓	SI	✓
Respeto	NO	✗	SI	✓	NO	✗	NO	✗
Solidaridad	SI	✓	SI	✓	SI	✓	SI	✓
Ética	NO	✗	SI	✓	SI	✓	NO	✗
Probidad	SI	✓	SI	✓	SI	✓	SI	✓

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 6 los valores asociados a enfrentar el gran desafío del déficit habitacional son aquellos que se relacionan al esfuerzo mayor que implica abarcar el

necesario aumento en volumen de la producción, es decir, lograr crecer en la entrega de soluciones habitacionales.

Es por este motivo que si bien los valores como transparencia, inclusión, respeto y ética, aunque continúan siendo una obligación para el desempeño de las funciones, no son necesariamente a los que se debe poner ahínco para el logro de los objetivos.

En cuanto a valores como compromiso, solidaridad y probidad, están formulados de manera que permiten impulsar y explicar la cultura de trabajo, y además se encuentran en concordancia con la visión y la misión propuesta; junto con ello permiten dar a entender la ideología central que orienta a las personas que trabajan en Minvu -División Vivienda, es decir, lo que se espera de ellos.

Es también importante mencionar que estos valores no gozan de tradición y asentamiento, ya que no existe un trabajo consistente con el fin de impregnarlos en la cultura.

Para culminar con esta revisión sólo resta verificar la necesidad de agregar algún valor que permita mejorar la coherencia o permita impulsar de mejor forma la misión y visión. En relación con los nuevos desafíos y cambios, un par de valores de importancia clave para enfrentar los nuevos escenarios es la “flexibilidad” y la “eficiencia”.

Estos valores agregan a la cultura un matiz de adaptación para adecuarse a nuevos escenarios de forma anticipada, y adicionalmente resaltan la necesidad de utilizar los recursos de la forma más adecuada, lo que es totalmente coherente y se transforma en un potenciador para alcanzar el horizonte declarado.

Para finalizar el análisis de las declaraciones estratégicas, se realiza una revisión de coherencia entre valores, misión y visión. En este cuadro, se busca exponer las relaciones que existen entre las declaraciones y, brevemente, explicar de qué forma los valores ayudan a lograr tanto la misión como la visión.

En la Tabla 7, se muestra una revisión de la relación de los valores propuestos, con la nueva misión y visión planteadas para el Minvu división vivienda.

Tabla 7 Relación valores, misión y visión.

Valor	Relación con la Misión propuesta	Relación con la Visión propuesta
Compromiso	El compromiso es coherente con la misión ya que permite contribuir con mayor fuerza, a los propósitos planteados ya que habla de eficacia y sentido de urgencia.	El compromiso es coherente con la visión, aunque no se encuentra explícito, es necesario para asumir el desafío.
Solidaridad	Este valor también está relacionado a la integración de grupos vulnerables.	Este valor también se relaciona, con la igualdad de oportunidades y la justicia social.
Probidad	Este valor no aparece explícitamente en la Misión, pero se considera coherente ya que permite el alcance de esta.	Aunque no aparece explícitamente en la Visión, se considera coherente ya que el es necesario para lograrla.
Flexibilidad	Este valor permite responder a las nuevas necesidades planteadas en la misión.	Se relaciona con las nuevas iniciativas que son necesarias para alcanzar el objetivo de detener el crecimiento del déficit.
Eficiencia	Este valor posibilita visibilizar la importancia de la utilización adecuada de los recursos, para el logro de la Misión	Es un valor necesario en un escenario de recursos limitados.

Fuente: Elaboración propia.

Ya con la revisión, corrección y definición, de las declaraciones estratégicas, las que tienen como finalidad actuar como base para la planeación, se puede cerrar este apartado. Revisar estas definiciones previamente al análisis estratégico, permite complementar estos planteamientos, con el fin de generar una planeación estratégica coherente.

1.5 ANALISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico abarca, al menos, dos grandes ámbitos: la investigación del entorno empresarial en el que opera una organización y el estudio interno de la misma entidad. La finalidad de este procedimiento es obtener la información requerida para formular una estrategia que permita construir un puente en dirección hacia la visión planteada.

Una evaluación acabada de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los directivos puedan formular una estrategia que se ajuste de la mejor forma a la situación de la organización, lo que es considerado como el primer paso de una estrategia exitosa (Thomson et al., 2012).

Por este motivo es importante que la plana directiva participe activamente de esta evaluación. Esto conlleva inconvenientes, dado que los estudios exhaustivos requieren la inversión de recursos y tiempo, por este motivo, en ocasiones, la plana directiva, debe basarse en su juicio experto, para identificar y priorizar los puntos clave de este análisis, y de esta forma extraer y examinar los escenarios estratégicos más probables y sus implicancias. El análisis estratégico requiere y debe estar basado en una dosis de buen juicio y las cifras que deben ser utilizadas es este proceso, son frecuentemente estimaciones generales.

Esta valoración, debe incluir el trabajo de pensar estratégicamente tanto en el ambiente externo de la empresa, como en el ambiente interno de ella. Posteriormente, se debe considerar la visión o dirección en la que se quiere llevar a la organización, para poder identificar las opciones estratégicas que sean más prometedoras. Una vez realizado esto se puede seleccionar la mejor estrategia y posibles cambios al modelo de negocio que requiere la organización (Anthony y Govindarajan, 2007). El análisis de esta sección se basa en una revisión o estudio de los aspectos que se consideran influyentes en los posibles escenarios futuros y no incluye aquellas dimensiones en que el juicio del análisis determina insuficiente implicación estratégica.

1.5.1 Análisis externo

El macroambiente, abarca el extenso contexto o entorno en el que se encuentra la industria donde opera una organización (Thomson et al., 2012).

El análisis del entorno estratégico debe revisar, al menos, tres criterios, en relación con la dinámica del entorno industrial. Primero se deben identificar los impulsores del cambio, para luego determinar cómo estos impulsores, ya sea en forma individual o colectiva, actúan. Finalmente, con esta información se podrán establecer los cambios que determinarán la mejor estrategia para enfrentar los escenarios analizados (Anthony y Govindarajan, 2007).

La identificación de los impulsores del cambio en el entorno de la empresa también requiere de un juicio experto, como se ha mencionado anteriormente. En el caso del ministerio, la industria es particular y, por supuesto, requiere centrarse en los puntos mayormente relevantes, los cuales se analizan a continuación. Por otra parte, los temas que no se han considerado influyentes han sido excluido de esta revisión. Aquí se describen y analizan las cuatro principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno.

Oportunidades:

O1. Avances en las tecnologías constructivas disponibles en el mercado. Las nuevas tecnologías constructivas incrementan la accesibilidad a nuevas y variadas opciones de mejor calidad, no solo en cuanto a la habitabilidad, sino que también en sus características con respeto al medioambiente.

Ejemplos como el de las viviendas industrializadas, permiten la exploración de proyectos para viviendas sociales realizadas en serie. Con esto se espera optimizar los costos de construcción. Se proyecta actualizar la normativa y firmar convenio con industrializadoras interesadas para comenzar a desarrollar estas alternativas (Carvajal, 2022).

En otro carril se encuentra el proyecto de construcción en madera con nuevos avances que persiguen la sustentabilidad; un ejemplo de esto es el edificio Peñuelas, el edificio de madera más alto de Latinoamérica, el que pretende ser un modelo de sustentabilidad, según lo expresado por sus desarrolladores (EFE, 2019). Estas nuevas iniciativas, abren las puertas a diversas opciones más económicas y que permiten avanzar en el cuidado del medioambiente.

O2. Mejoramiento de la tecnología de la información disponible en el mercado. Las mejoras en relación con la administración del proceso constructivo, gracias a la utilización de herramientas tecnológicas, ha avanzado enormemente en los últimos años.

Un ejemplo de esto es la metodología BIM, que posibilita administrar un proyecto desde el diseño, compra de materiales, construcción y seguimiento de manera inteligente a través de las tecnologías de la información. Esto permite detectar ineficiencias en todas las áreas del proceso, rebajando significativamente los errores y los refinanciamientos, ya que mejora la precisión de

los presupuestos. Junto con esto, se mejora también en el cumplimiento de plazos y se rebaja el porcentaje de obras paralizadas.

Otro ejemplo de esto es el “Convenio de Colaboración y Complementación de Capacidades para Incrementar la Productividad en la Industria de la Construcción”, firmado en 2016 por el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y Corfo, junto a los Ministerios de Vivienda y Urbanismo; Economía y Hacienda, la Cámara Chilena de la Construcción y el Instituto de la Construcción. En este marco, se incorpora a partir del 2020 el proyecto de introducir la tecnología BIM, como iniciativa para mejorar el cumplimiento (División de Política Habitacional Minvu, 2020). Si bien, la tecnología hoy en día aun no es incorporada en todos los procesos y licitaciones, existe una gran oportunidad a futuro si esta iniciativa se concreta.

O3. Mayor empoderamiento para exigir necesidades sociales. Esta situación empuja a acrecentar los recursos, para reducir el déficit. Las movilizaciones sociales de los últimos años han visibilizado la necesidad de acrecentar los esfuerzos para llegar con una mayor colaboración estatal a los grupos más necesitados. Una de las necesidades mayormente nombradas es aquella relacionada con la vivienda, y esto promueve la idea de destinar mayores recursos para ir en cumplimiento de las demandas ciudadanas.

En relación con esto ya se ha hecho el anuncio de mayores recursos destinados al Plan de Emergencia Habitacional anunciado por Boric, (2022) incluido dentro del marco de un mayor gasto fiscal proyectado para el 2023, con un crecimiento del 4.2% a nivel nacional, con focos en la reactivación social, seguridad ciudadana y protección social (Valdenegro, 2022).

O4. Modernización del rol del estado, permitiendo nuevas posibilidades. La ocasión de romper paradigmas y avanzar en nuevas formas de gestionar la reducción del déficit.

Actualmente existen experiencias internacionales sobre tipologías innovadoras de vivienda de interés público que proponen nuevos diseños para acoger la diversidad de modos de vida actuales y las distintas formas de tenencia de la vivienda, incluyendo conceptos como la coresidencia, la vivienda tutelada, los edificios de alquiler público o la vivienda autogestionada por cooperativas, entre otras realidades que actualmente no forman parte de la oferta tradicional de viviendas de interés social en Chile.

Un ejemplo de esto es el proyecto que busca realizar un plan de viviendas para el arriendo a “precio justo”, que se encuentra en etapa de desarrollo, dónde el gobierno espera llegar a entregar cerca de 20 mil soluciones habitacionales (Saravia, 2022).

Amenazas:

A1. Disminución de proveedores, por quiebra de constructoras. La quiebra de constructoras ha sido un fenómeno que ha golpeado y amenaza con continuar afectando los proyectos de ministerio.

Un ejemplo es Claro, Vicuña y Valenzuela S.A. quienes presentaron su quiebra recientemente generando la detención de sus obras, tanto para el MOP como para al Minvu. Este fenómeno se encuentra en cuestionamiento ya que, según algunas perspectivas, en estas quiebras las empresas también se han visto afectadas por la relación mandante-contratista con el Estado. Las compañías deben avanzar hacia su liquidación, afectadas por los cambios estructurales que enfrenta la industria de la construcción y la burocracia de los mandantes públicos (CNN Chile, 2022).

Junto con ella, existen diversos ejemplos de constructoras que se encuentran en graves problemas, como La Cruz y Pacal, importantes empresas con gran trayectoria y que, en conjunto, poseen más de 15 mil viviendas en ejecución mandatadas por el Minvu, principalmente a través del programa D.S. N°19. Este es un síntoma de la industria que se ve aquejada por el contexto actual y no se ve favorecida por la burocracia y su relación con el Estado, es por esto que se genera un escenario adverso si otras constructoras desaparecen y se acrecienta la escasez de oferta, generando un círculo negativo en los precios de la industria. Según los registros de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, 244 empresas solicitaron su quiebra durante los últimos tres semestres en el sector de la construcción, lo que da muestra de un difícil panorama para la industria (Reyes, 2022).

A2. Encarecimiento de los costos debido a la situación económica. La inflación, escases de mano de obra, materiales y alza en las tasas de interés; en este escenario cada subsidio debe ser mayor para cubrir con las necesidades de vivienda adecuada y, adicionalmente, se da el fenómeno de que existe una menor cantidad de privados con capacidad de compra particular a

través de medios propios, lo que redundará en una aceleración del crecimiento del déficit habitacional.

Los principales guarismos de la economía nacional presentan uno de los escenarios más adversos de las últimas décadas; el FMI proyecta una inflación de un 12.2% para el 2022 (Santillán, 2022). Junto con esto se proyecta un crecimiento en torno al 2% y la TPM en escalada llegando a 11.25% (Muños, 2022). Esto encarece el costo del capital; por consiguiente, el Banco Central tiene poco margen para continuar actuando contra la inflación.

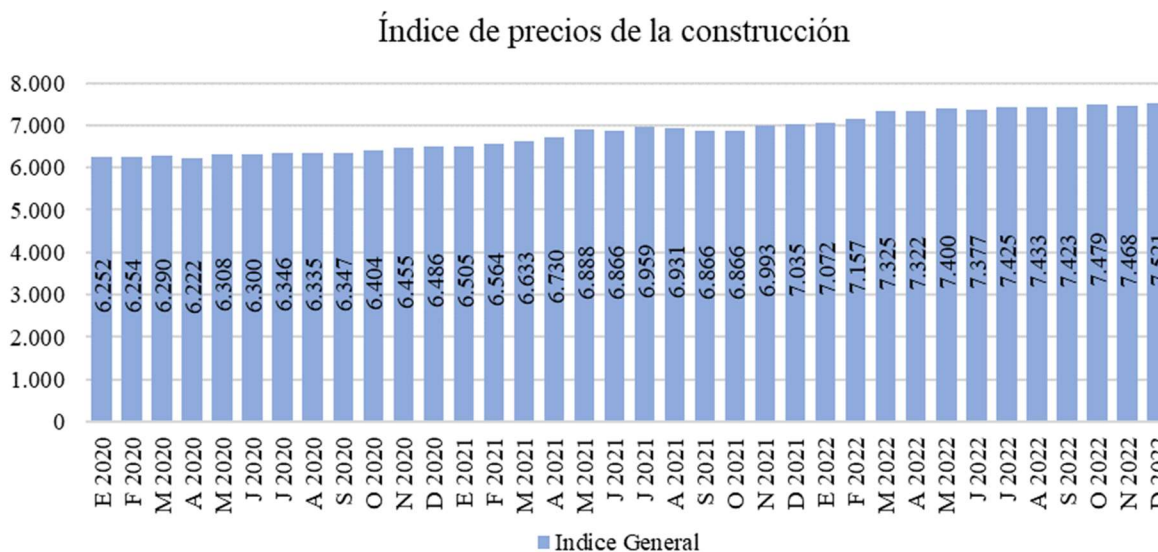
Aunque se ha lanzado un paquete económico de reactivación que ayudará a paliar los efectos que la inflación hace sentir a las personas, no se espera que esto cambie las proyecciones de crecimiento de la economía, por lo que es casi inevitable tener números recesivos durante el 2023. Otro aspecto importante para considerar, como se menciona anteriormente, es la reforma tributaria, con altas expectativas de recaudación. De no recaudar lo suficiente, el ejecutivo tendrá que buscar la forma de generar las condiciones para un mayor crecimiento o reevaluar los equilibrios fiscales, con el fin de contar con los presupuestos suficientes, que permitan impulsar los cambios que están propuestos en el programa.

Estos factores, en conjunto con el valor del dólar, fluctuando dentro de sus máximos históricos, sumado al precio del petróleo, provocan un escenario de insumos y mano de obra al alza que afectan los costos de producción. Adicionalmente, se debe considerar el encarecimiento y la escasez de suelos que cumplan con las características necesarias para la construcción de viviendas sociales: la CChC atribuye a la falta de terrenos el encarecimiento de las viviendas (Mora, 2021).

El índice del costo de la construcción subió un 17% para las construcciones en altura y un 14% para las construcciones de casas (Saravia, 2022).

En la Figura 11, se puede visualizar el incremento mensual en el índice de precios de la construcción a partir de enero del 2020 (CChC, 2022).

Figura 11 Evolución de precios de la construcción.



Fuente: Elaboración propia, con datos publicado por la CChC.

A3. Cambios de escenarios políticos. La administración del nuevo Gobierno tiene grandes desafíos, ya que su promesa electoral persigue un cambio sustantivo en la dirección, tanto política como socioeconómica. Por lo tanto, debe impulsar múltiples iniciativas y políticas públicas con el fin de plasmar este proyecto. Uno de los primeros anuncios del ejecutivo contiene una reforma fiscal, lo que implica un nuevo escenario en cuanto a recaudación. Esto hace necesario considerar sus posibles efectos en el crecimiento, sumado a la reforma previsional, el aumento del sueldo mínimo y la rebaja de 40 horas laborales. Estas iniciativas, en conjunto, podrían afectar el mercado laboral y empujar una nueva alza del desempleo, que actualmente ya ha escalado hasta un 8% (INE, 2022).

Si bien el fracaso de primer proceso para una propuesta constitucional despejó algunas discusiones o nudos, tales como la plurinacionalidad o el respeto a la propiedad privada, quedan pendientes algunos temas centrales que definen la orientación de muchas reparticiones públicas. Temas como la subsidiariedad, la solidaridad o, incluso, nuevas premisas en torno a la gestión pública, son temas por discutir (Landerreche, 2022), e influyen, no sólo en los objetivos del ministerio, sino también en los caminos que se tomen para intentar llegar a ellos, por lo tanto, la organización debe estar atenta a los resultados de este nuevo proceso constitucional.

A4. Catástrofes por fenómenos naturales, tales como terremotos, incendios, aluviones, erupciones o incluso tsunamis. Son una realidad para la que todos los chilenos debemos estar preparados, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo no se encuentra ajeno a esto e históricamente se ha involucrado, como organización, para enfrentar las secuelas que han ocasionado estos fenómenos. La participación del Minvu en las situaciones de emergencia comienza desde el día cero, contribuyendo en la realización de los catastros de viviendas dañadas y levantando estadísticas acerca de los tipos de daños y soluciones que se requieren.

Luego se realizan programas de emergencia para la recuperación de las viviendas. No solo para el 27F, en 2010, se ha requerido el despliegue ministerial; menos conocidos son los casos del aluvión de Tocopilla en 2015, el terremoto de Coquimbo en 2019, los incendios forestales de Valparaíso en 2014 y los grandes incendios de la zona sur en 2017. Todos estos son ejemplos de situaciones de emergencia que han requerido la intervención del Minvu a través de sus programas de Reconstrucción. Estos esfuerzos diversifican los recursos y relegan las metas ministeriales temporalmente, mientras se realiza la intervención, por lo tanto, es siempre es importante tener en consideración que estas amenazas pueden poner en jaque las metas que la administración de turno pueda proponerse.

1.5.2 Análisis interno

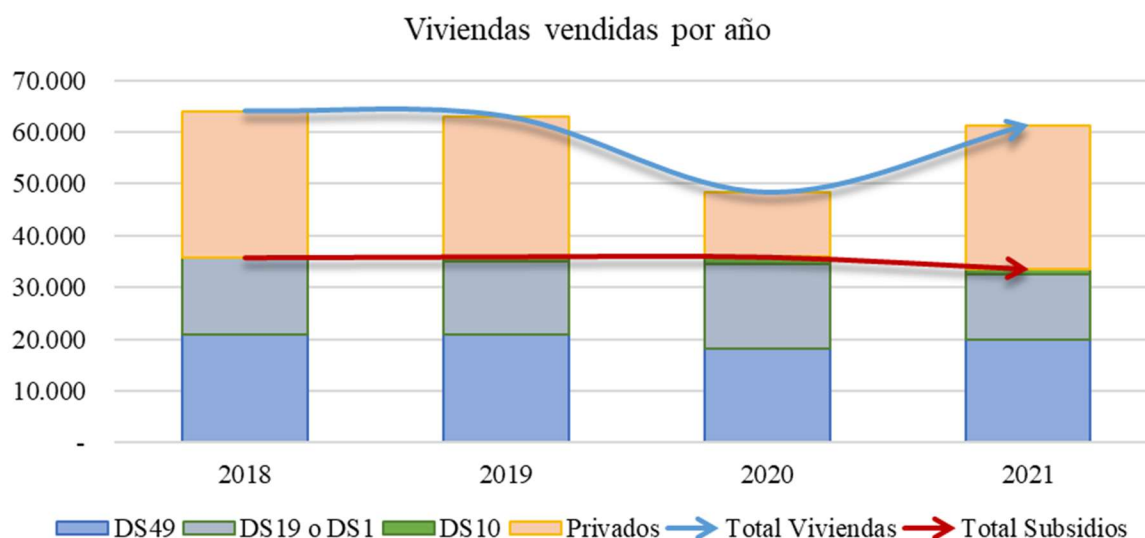
El análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con capacidades o activos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan (Anthony y Govindarajan, 2007). Se deben examinar, tanto el desempeño como las capacidades de la organización, pudiendo basarse en cifras financieras o indicadores (Kaplan y Norton, 2008).

Fortalezas:

F1. Capacidad de modificar normas e impactar el mercado. Los programas habitacionales tienen un gran impacto e influencia en el mercado nacional de la construcción de viviendas. Esto implica la posibilidad de inclinar las características de la industria, con el fin de propiciar una

mejor posición de la organización al momento de buscar sus objetivos. Como se muestra en la Figura 12, en los últimos cuatro años más el 50% de las viviendas vendidas en el país, fueron objeto de algún tipo de beneficio estatal (CChC, 2022). Por lo tanto, al momento de diseñar una nueva política pública se deben considerar formas de favorecer y revitalizar el mercado general inmobiliario en el país. Por otro lado, desde el punto de vista opuesto, se debe tener mucho cuidado de no afectar la industria, con normas o planes que vayan en detrimento del dinamismo de la actividad. Especial relevancia toma esta variable, por ejemplo, en la situación que está afectando a las empresas constructoras y las regulaciones que enmarcan las relaciones empresa - Estado.

Figura 12 Viviendas vendidas nacional v/s subsidios.



Fuente: Elaboración propia, con información CChC.

F2. Red de organizaciones asociadas y colaboradoras en el proceso de postulación. El proceso de entrega de beneficios habitacionales es una actividad de amplio interés entre las organizaciones sociales, por lo tanto, se involucran y participan de ella de forma colaborativa.

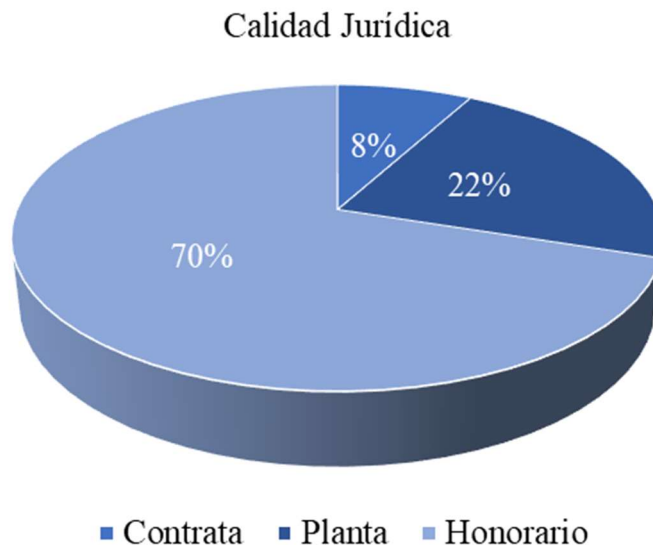
Esta participación conforma una red de ayuda y apoyo, tanto para las personas que buscan el beneficio, como para el ministerio. Las municipalidades, la CChC y las juntas de vecinos son ejemplo de organizaciones que participan de diversas formas y colaboran en el proceso de postulación y entrega de los subsidios. En el anexo siete se muestra el proceso de atención de la

Municipalidad de Purén, dónde coordina actividades tanto con los postulantes como con organizaciones comunitarias.

Otro ejemplo de esta colaboración es el Comité de Vivienda de la CChC, el cual se dedica a realizar un seguimiento a los programas habitacionales del Minvu, validando los montos de los subsidios y las normas, tanto legales como técnicas. Esta organización agrupa a todas las empresas que se dedican principalmente a la construcción de viviendas sociales (CChC, 2022).

F3. Experiencia y competencias de los profesionales. La experiencia de los funcionarios es importante en el quehacer del ministerio; si bien existen las normativas y decretos que regulan tanto la actividad como los procesos, estos son poco amigables y difíciles de consultar. Debido a esto las personas que ya manejan los procesos pueden actuar de manera mucho más eficiente, porque tienen incorporado el conocimiento. En cuanto a los profesionales Minvu, se cuenta con tres calidades jurídicas que trabajan de forma simultánea, las que corresponden a Planta, Contrata y Honorarios. Como se puede apreciar en la Figura 13, la mayor parte de ellos, alrededor de un 70%, trabaja en calidad de contrata.

Figura 13 Calidad Jurídica de los funcionarios Minvu.



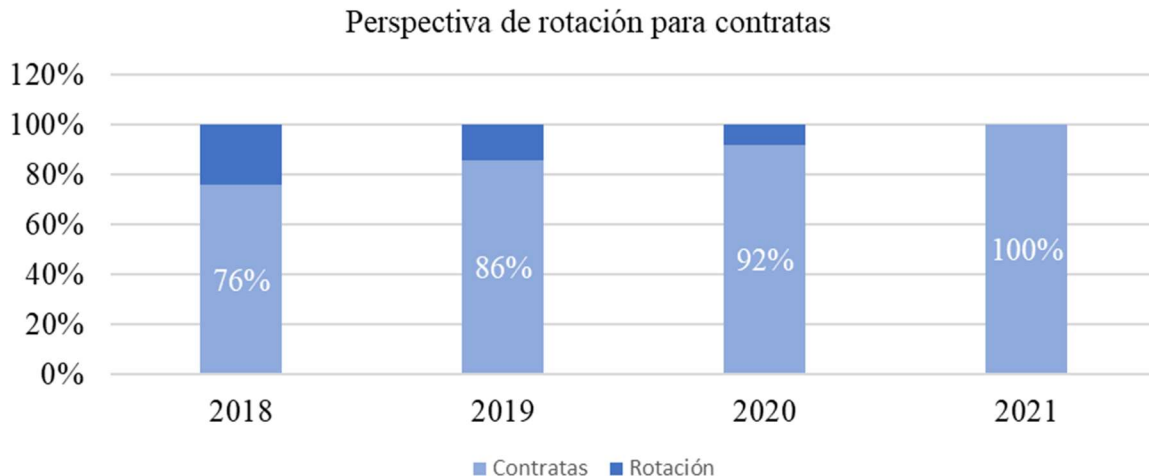
Fuente: Elaboración propia con información de transparencia (Minvu, 2022).

Esta modalidad tiene un mecanismo de contratación anual en la que cada año se debe renovar el vínculo contractual. A pesar de ser una relación que no es indefinida, en la práctica una gran

parte de estos funcionarios permanecen trabajando para el ministerio por muchos años, incluso hasta el momento de su jubilación.

El análisis de la antigüedad laboral de los trabajadores de observa en la Figura 14.

Figura 14 Permanencia en el ministerio.



Fuente: Elaboración propia con información de Transparencia (Minvu, 2022).

En la Figura 14, se aprecia la evolución de permanencia en el cargo de los últimos cuatro años, pudiéndose verificar que un 76% tiene, al menos, cuatro años de experiencia trabajando para el ministerio. A esto se suma el hecho de que, para ser contratado en el estamento profesional del ministerio, es obligatorio contar con, al menos, dos años de experiencia en el área.

Esta estabilidad es muy importante ya que, en eventos críticos, como la pandemia o estallido social, no se produjo la ola de despidos que ocurre en otros sectores, manteniendo la estabilidad de las funciones. El promedio de antigüedad del empleado en Chile es de 3.5 años (León, 2019).

Por otra parte, se debe considerar que, en general los funcionarios perduran mayor tiempo que las autoridades en sus cargos, por lo tanto, suelen ser de gran soporte por su conocimiento y experiencia acumulada.

En la Figura 15, se puede observar que la mayor parte de estos funcionarios son, además, del estamento profesional, es decir están encargados de las tareas principales relacionadas al corazón del ministerio.

Figura 15 Profesionales Minvu por estamento.



Fuente: Elaboración propia con información de transparencia (Minvu, 2022).

F4. Respaldo del Estado de Chile. El hecho de ser una institución estatal implica ser favorecido en múltiples circunstancias como organización. Llevar el logo del Gobierno de Chile permite generar acuerdos, alianzas y contratos en que el ministerio goza de una confianza, tanto nacional como internacional.

Organizaciones como municipalidades y otras de origen social, colaboran sin estar bajo la tutela ni recibir recursos del ministerio. En cuanto a la publicidad, es parte de la imagen de marca del Gobierno, compartiendo sus colores logos y diseños. En el caso de enfrentar emergencias o problemas de mayor envergadura, cuenta con la posibilidad de solicitar aportes adicionales al Ministerio de Hacienda. Se pueden recordar entre estas situaciones, lo ocurrido el 27F.

Esto se traduce también, en la posibilidad de articular nuevos acuerdos y alianzas con diversas organizaciones públicas como privadas. Una iniciativa relacionada es el acuerdo para desarrollar un piloto de construcción de viviendas industrializadas de madera realizado con el Ministerio de Agricultura, en el que también participaron el Ministerio de Economía, Corfo y del Instituto Forestal de Chile (Minagri, 2022).

Debilidades:

D1. Rigidez institucional y de cultura organizacional. Ya se ha mencionado que el ministerio posee funcionarios con una dilatada experiencia y con una estabilidad laboral por sobre el promedio del mercado. Dentro de esta misma línea se puede observar que, por supuesto, esta permanencia ha permitido el surgimiento de una cultura que se perpetúa más allá de los períodos de sus autoridades. Esta cultura, en muchas ocasiones, resulta anticuada y complejiza la velocidad de las transformaciones.

La cultura facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual; ayuda a proveer los estándares de lo que dicen o hacen los trabajadores, otorga sentido y control, dando forma al comportamiento de los empleados (Robbins y Judge, 2017).

Actualmente no existe una gestión estratégica y socializada de la cultura en la organización, siendo la única acción formal la declaración de la misión que se renueva en cada período. El último intento formal de establecer valores corporativos se remonta a 2016 con el lanzamiento del código de ética ministerial, materia ya analizada en la sección previa.

Es cierto que existen normativas que regulan el actuar de los funcionarios, pero en cuanto al desarrollo de una cultura no existen formalidades o iniciativas para encausar esta perspectiva. Por lo tanto se ha autogenerado una cultura que no está diseñada estratégicamente para favorecer los objetivos principales.

La cultura debe favorecer la innovación, los resultados, el dinamismo, la estabilidad, la atención a los detalles y la orientación a los equipos (Robbins y Judge, 2017). Por el contrario, el trabajo aislado y la dificultad en la colaboración, es el uso y la costumbre del trabajo cotidiano en el ministerio.

Un ejemplo de esto es la dificultad en la colaboración entre las divisiones. Como muestra podemos analizar el caso de los sistemas informáticos. Estos sistemas son creados para solucionar los requerimientos de cada división individualmente, y no están diseñados para permitir que los datos conversen entre sí. Por ello, si alguien requiere hacer un cruce básico entre bases de datos de subsidios que están en diferentes divisiones, para obtener información analítica del proceso en cadena, no se encontrará una forma automatizada de hacerlo, ya que las bases de

datos no están diseñadas para conversar entre ellas, no tienen los mismos formatos y no utilizan las mismas llaves, esto hace que se utilice mucho tiempo en realizar tareas de este tipo.

Inclusive es el problema es mayor, regularmente se debe realizar seguimiento de obras en planillas Excel durante los primeros años a partir del lanzamiento de cada programa habitacional, por no contar con las plataformas operando desde el minuto cero.

D2. Presupuesto fijo y limitado. El presupuesto fiscal se designa anualmente y es un hecho que el presupuesto es un límite que no se puede sobrepasar. La meta del Plan de Emergencia Habitacional requiere la entrega de casi 65.000 viviendas por año, lo que implica casi duplicar la cantidad de beneficios en comparación al promedio de los últimos años, que rondaba las 30 mil viviendas.

Por otra parte, el presupuesto fiscal presentado para el 2023, como se menciona anteriormente, crecerá en un 4.2%. Las partidas de la línea 33 del ministerio, relacionadas a transferencias de capital (subsidios) en 2022 fueron de alrededor de dos billones de pesos, cerca de un 52% de todo el presupuesto ministerial (Dipres, 2022). Aún no se conoce cuanto crecerá esta partida, pero con seguridad no se espera que crezca al doble, ya que de ser así el ministerio incrementaría su presupuesto en un 50%, lo que es lógicamente imposible.

D3. Alta Rotación de autoridades. El ministerio posee una variedad de procesos que tienen diferentes horizontes temporales. Por un lado, existe un trabajo del día a día relacionado con el seguimiento de obras, postulaciones y entrega de beneficios. Por otra parte, existen procesos de largo aliento como, por ejemplo, las políticas de Estado en relación con el déficit habitacional, que implica el diseño y puesta en marcha de una política fiscal.

Otro ejemplo de esto también es el diseño, construcción y entrega de conjuntos habitacionales de mayor complejidad. Estos procesos, normalmente se prolongan por una extensión de tiempo mayor a la permanencia de las autoridades en sus cargos, lo que provoca algunas complejidades. Una de estas complejidades es que cada autoridad entregará mayormente beneficios de programas diseñados íntegramente por la autoridad anterior, lo que en la práctica hace que las iniciativas de cambio no sean tan atractivas de llevar adelante, cuando no se cuenta con la seguridad de que la autoridad que heredará la administración adoptará y apoyará la iniciativa.

Por otra parte, al ser procesos tan prolongados, no se encuentran estandarizados y son realmente ineficientes, incluyendo duplicidad de funciones y retrasos ya que no quedan claras las responsabilidades.

Este escenario crea especial desorientación cuando se busca un cambio de dirección canalizado a plasmar el contenido ideológico que conlleva el recambio directivo. Es en este momento cuando no existe la velocidad necesaria como para que se puedan instaurar las nuevas ideas y llevarlas a lo concreto, lo que finalmente implica que una autoridad termina administrando y entregando beneficios con una carga ideológica que no es necesariamente afín a la suya.

D4. Carencia en la sensibilidad a la demanda. Es decir, existe una dificultad para conectar con las necesidades de las familias más vulnerables. Uno de los motivos es que no existe una relación directa entre desempeño, la preferencia de los clientes y la generación de ingresos. Esta desconexión entre desempeños e ingresos plantea una debilidad con relación a la sensibilidad de la organización a las preferencias de los beneficiarios, pudiendo desviarse la generación de valor hacia alguna de las otras partes interesadas, incluyendo fraudes.

Otro de los factores que afecta en este sentido, es la actuación de las entidades patrocinantes, que no tienen un incentivo específico para sintonizar con esta sensibilidad, ya que sus fines como empresa privada, no va más allá de obtener una rentabilidad económica de manera eficiente. Es decir, tienen incentivos en llenar los cupos, en el menor tiempo posible, sin priorizar los objetivos del beneficio público.

Junto con esto las constructoras evitarán terrenos con complejidades o costos elevados. Un ejemplo es que, en términos generales, para el programa D.S. N°49, entre 2016 y 2019, sólo el 37% de los beneficiados se encontraba en situación de déficit habitacional, al momento de postular al subsidio (Jery et al., 2020).

A esto se suma la dificultad para llevar el beneficio a las personas alejadas de los centros urbanos; a nivel nacional se alcanza una cobertura del 73% de las comunas con familias inscritas para el programa D.S. N°19 (Jery et al., 2020). En términos de beneficiarios, un 54% se desplaza a unidades vecinales con mayor integración social considerando el acceso a la salud, educación y parques entre otros. Al verificar estos datos se puede apreciar la dificultad que implica atender y

beneficiar a los ciudadanos ofreciéndoles una mejora en su calidad de vida, ya que se requiere cumplir con diferentes perspectivas generales que no, necesariamente, reflejarán en lo particular las necesidades de cada núcleo familiar.

Una vez realizada la revisión del entorno, la que permite verificar oportunidades, amenazas — y sumando la revisión interna que aporta una visión acerca de las fortalezas y debilidades—, se cuenta con la información suficiente para integrarla y comprenderla holísticamente, de tal manera que permita interpretar la resultante de la combinación de influencias de cada una de estas fuentes o inductores, en los posibles escenarios futuros. Para presentar esta información se construye la matriz FODA priorizando por nivel de influencia dentro de cada una de las dimensiones.

Análisis FODA

El análisis FODA, es una poderosa herramienta que permite visualizar y sopesar de una forma práctica las fortalezas y debilidades que se establecen en una empresa. De igual forma, posibilita ponderar la magnitud de las amenazas y priorizar oportunidades. Las fortalezas son tareas en que la empresa se destaca, generando competitividad.

Las debilidades, representan una carencia o actividad que se realiza peor que la competencia, lo que implica una desventaja. Las amenazas, provienen del exterior, tanto de la industria como, del macroentorno; se expresan como posibles cambios que representan potenciales amenazas a la rentabilidad o posición futura de mercado. En tanto que las oportunidades se refieren a variadas posibilidades potenciales como, por ejemplo: nuevos negocios, crecimiento o alianzas. Siendo ellas un gran factor a considerar al momento de elaborar la estrategia (Thomson et al., 2012).

Esta es, quizás, la primera y más importante herramienta de análisis estratégico. La tabla FODA resume las principales condiciones de la empresa de forma sucinta, lo que ayuda a comprender las claves que se deben tener en cuenta al momento de formular la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

En la Tabla 8, se muestra en la matriz FODA el resumen del análisis externo con las oportunidades y amenazas, sumado al resultado del análisis interno con las fortalezas y debilidades que se han revisado anteriormente.

Tabla 8 Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Capacidad de modificar normas e impactar el mercado.</p> <p>F2. Red de organizaciones, asociadas y colaboradoras en el proceso de postulación.</p> <p>F3. Experiencia y competencias de los profesionales.</p> <p>F4. Respaldo del Estado de Chile.</p>	<p>O1. Avances en las tecnologías constructivas disponibles en el mercado.</p> <p>O2. Mejoramiento de la tecnología de la información disponible en el mercado.</p> <p>O3. Mayor empoderamiento para exigir necesidades sociales, lo que empuja a acrecentar los recursos para reducir el déficit.</p> <p>O4. Modernización del rol del Estado, permitiendo nuevas posibilidades.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Rigidez institucional y de cultura organizacional.</p> <p>D2. Presupuesto fijo y limitado.</p> <p>D3. Alta rotación de autoridades.</p> <p>D4. Carencia en la sensibilidad a la demanda.</p>	<p>A1. Disminución de proveedores, por quiebra de constructoras.</p> <p>A2. Encarecimiento de los costos debido a la situación económica.</p> <p>A3. Cambios de escenarios políticos y modificaciones legislativas.</p> <p>A4. Catástrofes por fenómenos naturales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla permite tener una panorámica de los temas importantes que se deben considerar al momento de visualizar el posicionamiento futuro y formular la estrategia.

Sólo por el hecho de ser reconocida una fortaleza, no implica que esta permita desarrollar una estrategia. Para ser considerada como factor estratégico debe permitir aprovechar alguna oportunidad existente. La misma relación, pero a la inversa, existe entre las debilidades y

amenazas, por lo tanto se hace necesario realizar un cruce que permita enfrentar los factores exógenos con los endógenos, con el fin de identificar las formas concretas de construir ventajas (Cancino, 2012).

A continuación, en la Tabla 9, se muestra el cruce cuantitativo de la matriz FODA en donde se ha valorizado de uno a siete, la posibilidad de que una variable active a otra, generando una matriz de impacto o repercusión en el escenario estratégico, lo que indica a cuáles de estas interacciones de les debe prestar más atención.

Tabla 9 Matriz FODA cuantitativa.

	O1	O2	O3	O3	PROM	A1	A2	A3	A4	PROM
F1	6	5	3	6	5,0	6	5	4	3	4,5
F2	2	5	6	2	3,8	2	2	2	3	2,3
F3	4	4	5	2	3,8	4	3	5	5	4,3
F4	6	5	6	6	5,8	5	4	4	5	4,5
PROM	4,5	4,8	5,0	4,0		4,3	3,5	3,8	4,0	
D1	6	5	4	2	4,3	5	7	4	2	4,5
D2	5	5	3	2	3,8	4	6	5	2	4,3
D3	3	6	4	6	4,8	5	2	3	6	4,0
D4	6	6	4	3	4,8	2	4	3	3	3,0
PROM	5	5,5	3,8	3,3		4,0	4,8	3,8	3,3	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Cruce

En la matriz se puede apreciar que la F1 “La capacidad de modificar evaluar normas e impactar el mercado”, es un gran punto de partida que permite activar las oportunidades para aprovechar los nuevos avances constructivos e incorporar las nuevas tecnologías de información y mejorar la eficiencia de los procesos, permitiendo así potenciar la capacidad de encontrar nuevas formas de llegar a las necesidades de las familias y también buscar nuevas posibilidades en los roles que el ministerio ha tenido históricamente.

En relación con esto es importante no perder de vista la debilidad que se contrapone en esa línea, que es la rigidez organizacional y cultural. Del análisis esta combinación de influencias se obtiene la primera conclusión estratégica que se describe al final de esta sección.

En cuanto al respaldo que tiene el ministerio por ser una organización gubernamental, esta característica puede ser considerada y utilizada como una palanca que permita activar oportunidades. La posibilidad de nuevas alianzas o formas de trabajo con las instituciones colaboradoras, en cuanto a coordinación, nuevas iniciativas o formas de cobertura, proporciona otra importante posible fuente de iniciativas estratégicas.

Entre las amenazas más importantes a considerar destaca el problema que existe en la economía y su consecuencia en relación con la quiebra de constructoras, hecho que afecta el corazón del quehacer del ministerio. Por otra parte, se debe considerar la posibilidad de fraudes que proviene de la falta de sensibilidad a la demanda.

En general, se puede concluir que la toma de oportunidades para utilizar las nuevas tecnologías dependerá de la capacidad de la organización para lidiar con la cultura y rigidez organizacional. Esto sumado a que la principal amenaza relacionada con la economía y quiebra de constructoras tendrá que ser abordada a través de la capacidad e influir en el mercado, sin dejar de lado la necesidad de construir una nueva relación más colaborativa con ellas.

Discusión y conclusiones

Posicionamiento actual: La División Vivienda del ministerio tiene como desafío principal generar un valor social a través de reducir el déficit habitacional, con el fin de mejorar la calidad de vida para todos los chilenos, especialmente para los más vulnerables, contando con sus fortalezas actuales que son la experiencia y conocimiento en la gestión en el área de la vivienda, el respaldo del ejecutivo y la colaboración de diversos actores clave, como empresas constructoras, municipios y organizaciones de la sociedad civil, pero siendo obstaculizados por sus debilidades como son la rigidez organizacional, un presupuesto limitado y una dificultad para sintonizar con la demanda.

El posicionamiento futuro: Debe estar relacionado con la visión declarada de la División Vivienda: "Alcanzar la reducción del déficit habitacional dentro de los próximos cinco años, entregando acceso a viviendas que mejoren la vida de las familias chilenas".

Esto implica un compromiso continuo con la reducción del déficit habitacional y la mejora de la calidad de vida a través de un enfoque más eficiente y sostenible. Por lo tanto, se debe avanzar

con mayor fuerza en impactar al mercado con nuevas y variadas soluciones de forma que permitan revertir en incremento del déficit que se ha producido en los últimos años.

Cómo las debilidades podrían dificultar el posicionamiento futuro deseado: La burocracia y la falta de adaptación a nuevas tecnologías, podrían dificultar la implementación eficiente de proyectos y retrasar el logro de los objetivos, retrasando la innovación de las políticas públicas y debilitando los esfuerzos realizados. A esto se suma por un lado los riesgos de fraude y por otra parte los posibles desastres naturales.

Escenarios que podrían fortalecer el posicionamiento futuro: La innovación tecnológica, con la adopción de tecnologías avanzadas en diseño, construcción y gestión urbana, podría mejorar la eficiencia y la calidad de los proyectos.

La estabilidad política y económica, ya que contando con factores políticos y económicos estables se podrían garantizar mejores condiciones para el desarrollo de políticas públicas. La participación ciudadana, al involucrar a las comunidades locales en la toma de decisiones y el diseño de proyectos se podría mejorar la aceptación y el éxito de las iniciativas.

Estos escenarios permitirían la generación de proyectos más rentables socialmente, más eficientes desde todo punto de vista y, al mismo tiempo, facilitarían que la industria genere más oportunidades a los particulares de completar la labor de la división al adquirir sus viviendas, generando un círculo virtuoso que puede hacer retroceder el déficit habitacional.

En resumen, para alcanzar este posicionamiento se deben fortalecer las alianzas estratégicas, adoptar tecnologías innovadoras y asegurar la probidad de la organización.

Las oportunidades en el entorno, como las nuevas tecnologías y formas de comprender las políticas públicas, deben ser aprovechadas para lograr este objetivo, mientras que las debilidades ya mencionadas deben ser abordadas para evitar obstáculos en el camino hacia la visión declarada.

1.6 FORMULACIÓN ESTRATEGICA

La formulación estratégica implica elegir una alternativa de acción para alcanzar el posicionamiento futuro deseado, considerando las declaraciones y el análisis estratégico. Realizar la formulación supone establecer objetivos y definir como se espera generar valor identificando los atributos principales que incluye esta propuesta.

Esta sección se enfoca en la tarea de realizar un análisis de la curva de valor para la división vivienda y seleccionar los atributos clave del producto, para con ello declarar una propuesta de valor que oriente la estrategia.

Posteriormente se presenta la propuesta estratégica general, que tiene la función de describir las opciones estratégicas seleccionadas que se transforman en la guía tanto para la planificación estratégica como para desdoblamiento y alineación estratégicos.

Los razonamientos estratégicos buscan establecer, a grandes rasgos, los caminos que se deben tomar para alcanzar los objetivos, definiendo temas prioritarios; por este motivo es importante contar con una visión acerca de cómo se refleja el valor y así asegurar que todas las medidas tengan coherencia y un impacto real en la entrega a los usuarios finales.

La estrategia que se propone debe incluir la posibilidad de reconocer las áreas en las que el ministerio debe identificar acciones y procesos clave, estableciendo claramente las iniciativas que deben ser parte de los objetivos de largo plazo. Junto con esto, y no menos importante, también se debe identificar cuáles son las áreas y espacios más flexibles y ágiles para adaptarse a las mejoras tecnológicas, cambios en el ambiente y las necesidades de las personas.

La formulación de la estrategia representa, en concreto, un compromiso de emprender un conjunto seleccionado de acciones coherentes que, coordinadamente, buscan potenciar o causar efectos sucesivos unas sobre otras, los que, finalmente, multipliquen las posibilidades de alcanzar un mejor desempeño, mayor valor y una mejor posición estratégica; en este caso se busca mejorar la rentabilidad social.

Una estrategia clara y razonada es, entonces, la receta para realizar los negocios, el camino para llegar a la ventaja competitiva y, también, es el plan que utilizará para complacer a los clientes y lograr el mejor desempeño rentable (Thomson et al., 2012). La formulación estratégica es el proceso no necesariamente sistemático, en el cual se identifican peligros y oportunidades

para determinar las estrategias, que permitan a la organización responder a estos (Anthony y Govindarajan, 2007).

1.6.1 Análisis de la curva de valor

Realizar un análisis de curva de valor implica identificar los elementos que mayormente valoran los clientes en la industria para, de esta forma, entender cómo identificar y priorizar las variables más importantes, encontrando entre estas cuáles son las variables que se dan por sentadas y deben ser eliminadas, cuáles son interesantes de crear en esta industria, cuáles se debería reducir y cuáles de ellas se deben incrementar (Chan Kim y Mauborgne, 2005).

Curva de valor comparada con referentes

En este ejercicio se realiza una valoración desde uno a cinco, en donde el cinco representa mayor valoración para el cliente, que para este efecto son los ciudadanos. Además, ya que no se cuenta con competencia, se utiliza a modo de comparación, en primer término, a Argentina, un país de cierta similitud en cuanto a déficit e ingreso per cápita y Perú que, siendo un país vecino, presenta un déficit mucho mayor, como se ha mostrado en el análisis de la industria previo.

Para comenzar se realiza una selección amplia de los elementos que más valoran los clientes de la oferta actual en el mercado, sobre las instituciones gubernamentales que se dedican a enfrentar el problema del déficit habitacional. Para realizar este análisis, los términos de comparación corresponden a los ministerios de vivienda ya mencionados dentro del entorno de Latinoamérica, ya que son las organizaciones que nos permiten una mejor contrastación y es el ámbito que mejor se adapta, debido a sus similitudes para ser utilizado como marco de referencia.

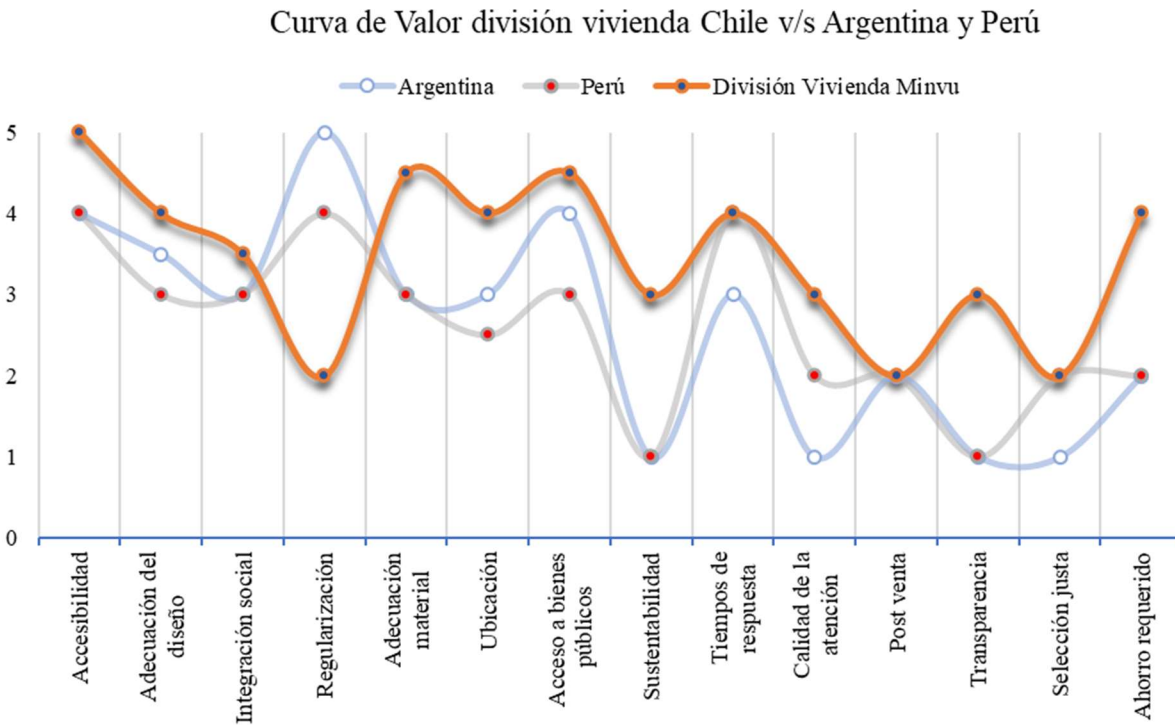
Dentro de la propuesta de valor que entregan las diversas organizaciones que ya hemos revisado, se pone, normalmente, en primer lugar la **accesibilidad** a los beneficios. Se puede destacar también, en otros casos, la promesa de la **integración social**, como uno de los principales atributos a ofrecer. Para los ciudadanos esta declaración se relaciona con la esperanza de que su nueva vivienda se encuentre dentro de barrios bien **ubicados, equipados** y con **acceso a bienes públicos**. Pero también, existen organizaciones que dedican sus esfuerzos a regularizar asentamientos, sin tener como prioridad reubicarlos, por lo tanto, la **regularización legal** de las propiedades surge como atributo valorado en los países evaluados de la región.

Otro atributo que se ofrece es mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente de quienes se encuentran en los grupos vulnerables, y esto se refiere a que, acceder a una vivienda genera un cambio sustantivo en la calidad de vida de las personas que más lo necesitan. Adicionalmente, un atributo declarado especialmente en los países de mayor PIB, es la entrega de una **vivienda adecuada** y /o de calidad, lo que se refiere a los materiales, el diseño y su tamaño, de manera de otorgar un beneficio que asegure una habitabilidad digna. Sin embargo, existen otros casos en la región en que el beneficio se resume a un kit básico de cocina y elementos sanitarios, que funcionan como base para la posterior autoconstrucción. También se puede considerar, de forma más ampliada, atributos tales como **tiempos de respuesta, calidad de la atención, postventa y transparencia**. A continuación, se presenta la lista de atributos a analizar en la curva de valor. Lista amplia de atributos seleccionados:

- Accesibilidad,
- Adecuación del diseño,
- Integración social,
- Regularización,
- Adecuación de los materiales,
- Ubicación,
- Acceso a bienes públicos,
- Sustentabilidad,
- Tiempos de respuesta,
- Calidad de la atención,
- Post venta,
- Transparencia,
- Selección justa,
- Ahorro requerido.

En la Figura 16, se observa la valoración se realiza bajo el análisis de las características de los productos ofrecidos por cada una de las organizaciones, en relación con su PIB per cápita y el tamaño de su déficit.

Figura 16 Curva de valor comparativa.



Fuente: Elaboración propia, basado en un análisis de los productos de cada ministerio.

El nivel o valoración que se asigna a cada atributo se deduce de las características de aquellos productos que poseen y privilegian las organizaciones analizadas, mostrando de esta manera el nivel de relevancia que en su diseño cada institución les ha dado.

Como se puede observar en la Figura 16, en cuanto a la accesibilidad, si bien todos los países tienen su principal preocupación en este tema, se puede comprender que quien tiene la meta más ambiciosa proporcionalmente es Chile, a pesar de que Perú posee un déficit mucho mayor. En cuanto al diseño, materialidad e integración se puede ver que también en Chile existe una mayor preocupación en estos aspectos, ya que sus productos, proporcionalmente, poseen mayor cantidad de viviendas diseñadas por el Gobierno, a diferencia de los otros casos en que la mayor parte de los beneficios se entregan a través de bonos o facilidades crediticias. En cuanto a la regularización, se observa una mayor preocupación en el caso de Perú y Argentina, que muestran políticas especiales enfocadas a enfrentar esta realidad.

Por otra parte, al observar atributos como ubicación, acceso a bienes públicos y sustentabilidad, se puede verificar a través de los productos del ministerio de Chile, que hay un mayor foco en estas variables, ya que sus políticas públicas, expresamente, dirigen recursos para fortalecer estas áreas, a diferencia de sus homólogos, cuyas prioridades se enfocan en entregar viviendas más cercanas al lugar de residencia original o familiar de los beneficiarios, priorizando el acceso a la vivienda por sobre su ubicación o la sustentabilidad. La calidad de la atención y la postventa, por su parte, se puede valorizar en cierto modo, a través de lo amigable de las páginas web para acceder a esa información. En cuanto a la transparencia y selección justa, se puede ver que en el índice de transparencia internacional Chile aparece número 27 mientras que Argentina y Perú están en el número 96 y 105 respectivamente (Transparency International, 2022). Finalmente, en el caso del ahorro requerido, también podemos ver que la organización que entrega más viviendas con deuda cero es Chile, en el caso del programa D.S. N°49.

En resumen, se puede apreciar que la principal diferencia, o gap, se encuentra en sustentabilidad, ya que el Minvu ha avanzado en esta área bastante los últimos años, en virtud de la agenda ambiental. Por otra parte, se puede concluir que la accesibilidad continúa siendo el punto de principal interés. La otra diferencia marcada es en el tema de regularización de propiedad en asentamientos informales, en los cuales existe una dispar postura en los diversos países.

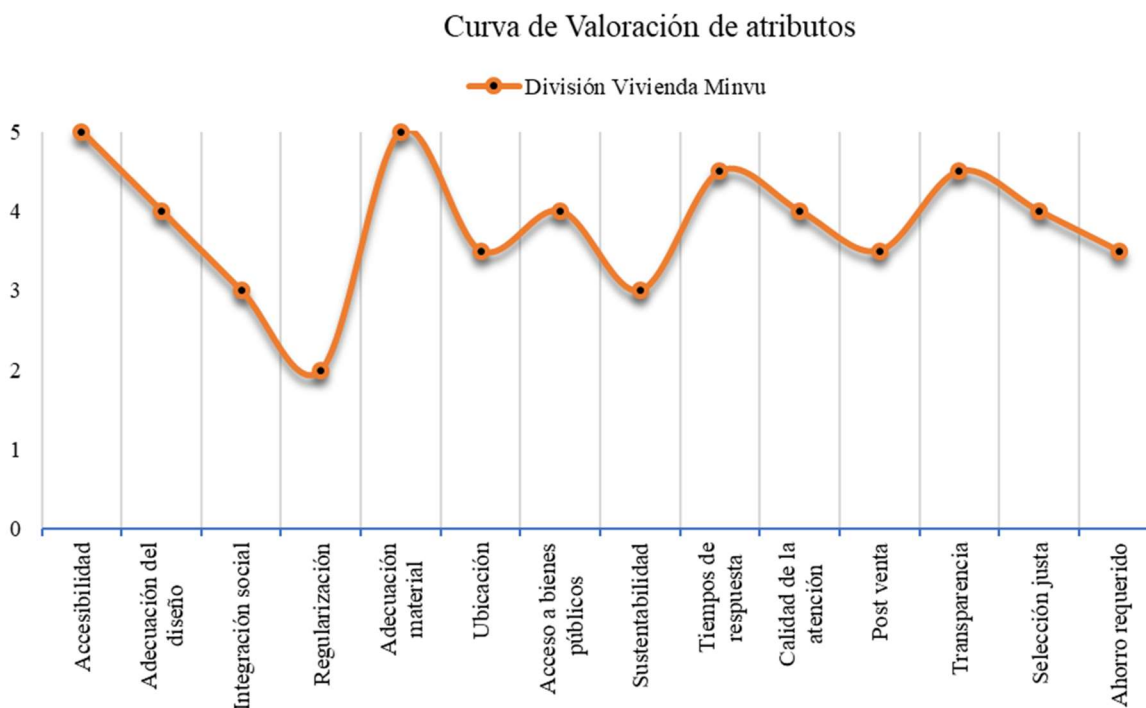
Curva de valor desde el punto de vista del ciudadano

Contando con esta información, se realiza la curva de valoración desde el punto de vista del beneficiario, acerca de la importancia que entrega a cada uno de estos atributos un ciudadano común que, potencialmente, pudiera ser beneficiado con estas ayudas. El análisis de carácter exploratorio se realiza con base en una muestra de conveniencia, consultando a personas del entorno que han postulado o tienen planes de postular a subsidios.

La valoración se realiza con escala de uno a cinco, donde uno es un atributo sin valoración y cinco representa a un atributo altamente valorado. El fin de este análisis es obtener una referencia de la curva que se debería construir a futuro para satisfacer las necesidades o intereses de los ciudadanos.

En la Figura 17 se observa la curva de valoración construida que muestra los atributos que mayormente interesa a los ciudadanos.

Figura 17 Curva de valoración de atributos.



Fuente: Elaboración propia, con datos de consulta ciudadana.

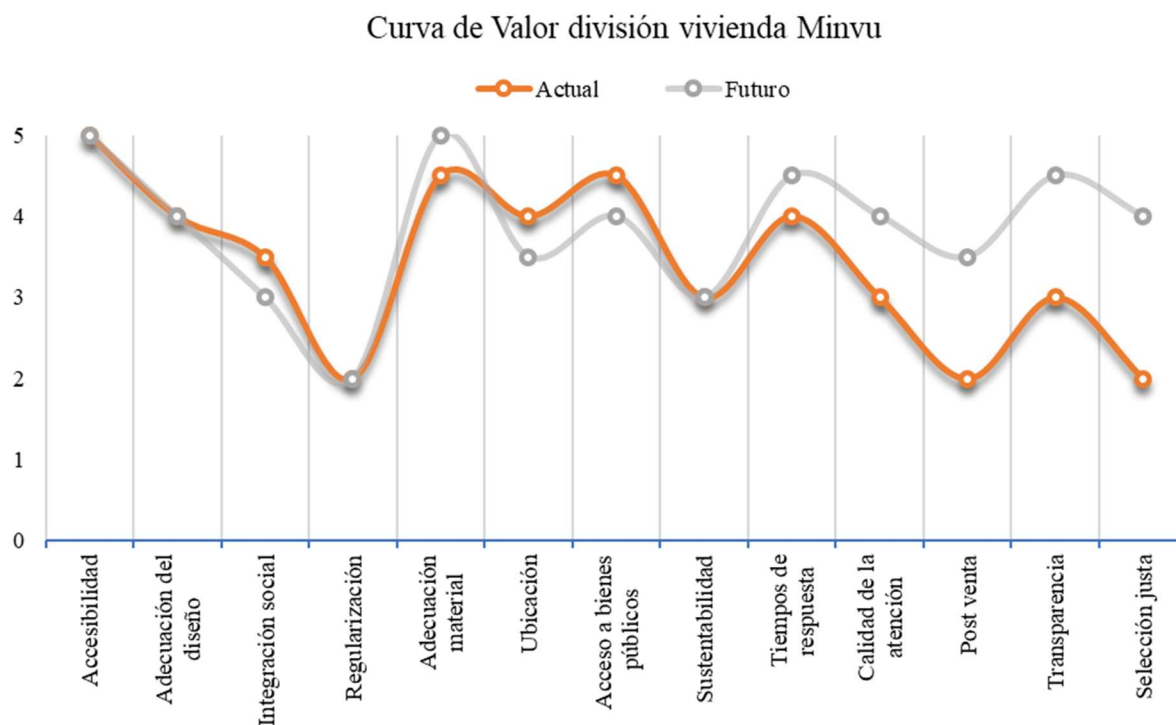
Como se puede apreciar los atributos más valorados son: la accesibilidad a los beneficios, la calidad material de la construcción, la transparencia de los procesos y los tiempos de respuesta. Un poco más abajo en la escala, se encuentra el diseño y, aunque tiene importancia, ya se encuentra en un rango medio. Por el lado de los menos valorados, se encuentra la regularización y sustentabilidad, ya que no parece ser considerada por las personas como responsabilidad directa del ministerio.

Curva de valor presente v/s curva de valor futura

Para completar este análisis se realiza la curva de valor presente, vista inicialmente, vs curva de valor futura, utilizando como referencia la curva construida por las personas encuestadas, con el fin de clarificar las diferencias y valorar los esfuerzos que se deben concentrar en cada atributo para llevarlos a su valor deseado.

En la Figura 18, se puede apreciar la diferencia que existe entre la posición actual y la posible posición futura, que se obtiene al potenciar los atributos a incluir en la estrategia.

Figura 18 Curva de valor Presente v/s Futuro.



Fuente: Elaboración propia, con datos de consulta ciudadana.

Con estos análisis ya se cuenta con la información que hacía falta para evaluar la posición competitiva y tener una perspectiva en relación con las brechas de los atributos en el futuro. Esto permite examinar la posibilidad de que no se quiera atacar todas las brechas, identificando solo las que más importan y, también, verificando en cuáles se puede transar y en las que no.

1.6.2 Selección de atributos clave

En esta sección se realiza la selección de atributos clave, justificando el descarte de aquellos que serán excluidos del plan estratégico. En este punto es importante precisar que, estos atributos continúan siendo parte del abanico de beneficios entregados a los ciudadanos, ya que descartarlos sólo significaría que no serán objeto de los esfuerzos estratégicos.

Para comenzar se descartan aquellos atributos que no son tan valorados por el cliente o ciudadano y, por lo tanto, no están a un nivel razonable. En este caso se toma desde nota dos hacia abajo en la curva de la valoración, quedando fuera: regularización, sustentabilidad, postventa y selección justa. Posteriormente se examinan aquellos que se contraponen con la estrategia; en este caso se selecciona la ubicación y la integración social, ya que, si se quiere privilegiar la accesibilidad, se debe, necesariamente, optar por una u otra, ya que los terrenos con buena ubicación o integrados socialmente son cada vez más escasos en los centros urbanos, más aún cuando existe una tendencia a abandonar dichos lugares por diversas causas (el estallido social, el aumento de la delincuencia) y también con el surgimiento de las nuevas formas de trabajo, como lo son el delivery y el trabajo a distancia. Finalmente, se descartan aquellos atributos que tienen una dificultad técnica o económica, dejando fuera la transparencia y la calidad de la atención, los que se continúan realizando en los niveles que se venía cumpliendo, ya que generar el esfuerzo necesario para subir este atributo tiene un costo y dificultad técnica que no es coherente con el foco de la misión y visión.

Criterios para seleccionar los atributos que resultan relevantes para el cliente o ciudadano.

En primer lugar, el principal foco de los esfuerzos es enfrentar el déficit habitacional. Es prioritario para el interés público y ciudadano, llegar a la mayor cantidad posible de beneficiados en los próximos años, es decir, ofrecer un **acceso expedito** a los beneficios. En segundo lugar, una **respuesta ágil** en los tiempos de entrega, no solo tiene relación con el atributo percibido por las personas, sino también, al mejorar los tiempos de los procesos se puede potenciar la cantidad de beneficios otorgados. Finalmente, el **acceso a bienes públicos** es una manera de contrarrestar una dificultad creciente en los atributos de ubicación y la integración. De esta forma, las personas tienen la posibilidad de construir barrios, que tienen todas las comodidades, en terrenos más accesibles, tanto para las constructoras, como para el ministerio. En conclusión, se espera que poner el foco en los atributos seleccionados, permita crear una real diferencia en cuanto a la mejora de los procesos, posibilitando desarrollar capacidades por sobre el promedio, entre las organizaciones dedicadas al problema habitacional en Latinoamérica.

1.6.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Una declaración de propuesta de valor es el conjunto de beneficios que se diseña para atraer al cliente de un segmento específico y constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a un cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010). La propuesta de valor describe el enfoque con que la organización planea satisfacer a sus clientes, y se relaciona directamente con el modelo de negocios. La importancia de construir una buena propuesta también es la posibilidad de poder comunicarla, es decir, traducir la idea del negocio en una propuesta de servicio rentable y única, abriendo la posibilidad de informar acerca de esta propuesta al público objetivo (Thomson et al., 2012).

Declaración de propuesta de valor Minvu - Vivienda:

*“Proveemos soluciones habitacionales con un **acceso expedito** a los beneficios y una **respuesta ágil** en los tiempos de materialización, fomentando y resguardando el **acceso a bienes públicos**”.*

Acceso expedito

El primer atributo declarado como parte de la propuesta es la accesibilidad, que se refiere a la primera etapa de la relación entre la organización y un cliente o, en este caso, un ciudadano. Se enfoca a la experiencia que tiene un postulante, desde que comienza con el proceso de postulación a un beneficio, hasta el momento en que se lo adjudica. Este atributo se puede medir como el tiempo que transcurre entre un suceso y otro (con el cuidado de no usar promedios) y complementando con la medición de la tasa de éxito, para mejorar la capacidad descriptiva de la medición.

Respuesta Ágil

El segundo atributo se refiere a los tiempos de gestión y construcción para lograr que los procesos sean más eficientes y permitan potenciar la cantidad de beneficios entregados, definiéndose esta como la rapidez y facilidad con la que un beneficiario materializa su certificado en una solución habitacional. Este atributo también debe ser medido, principalmente, con base en el tiempo del proceso y complementado con la tasa de éxito, para tener información de su avance.

Acceso a bienes públicos

El tercer atributo dentro de la propuesta de valor presente es el acceso a bienes públicos, por lo tanto, este debe ser uno de los principales atributos a comprometer. Para los ciudadanos, esta declaración se relaciona con la esperanza de que su nueva vivienda se encuentre dentro de barrios bien equipados en cuanto a salud, educación, movilización y otros servicios públicos. Por ello, esta propuesta, privilegia la accesibilidad de la población al equipamiento comunitario, enfocándose en el nacimiento de nuevos barrios equipados, utilizando como medida de ello los indicadores de equipamiento publicados por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano.

1.6.4 Descripción de la estrategia

En el escenario actual la estrategia se centra en atributos que podrían ser divergentes, generando un trade off, lo que dificulta las habilidades del ministerio para afrontar el desafío de detener el crecimiento del déficit habitacional. Como se ha observado, las condiciones de la economía, las constructoras y los precios empeoran; adicionalmente los terrenos con buena ubicación o integrados son cada vez más escasos y caros. Por este motivo, dado que se requiere llegar a más población, se hace necesario coordinar estos atributos. En este caso, el análisis del entorno arroja los drivers de cambio que pueden ayudar a tomar la decisión correcta acerca de cómo estos atributos se pueden coordinar. Específicamente, la valoración que tienen los centros urbanos, en su calidad de vida ha cambiado en los últimos años; el efecto pandemia, el estallido social, la inmigración, el alza en los costos de la vivienda y arriendo, el aumento de los índices de delincuencia y nuevas formas de trabajo, han generado que las personas ya no valoren tanto vivir en los lugares céntricos que están expuestos a todas esas externalidades negativas. Por ello se propone una estrategia que potencia la capacidad de llegar a más personas, construyendo en lugares que son un poco más accesibles en precio y en disponibilidad, con un buen equipamiento comunitario, para crear barrios que beneficien la calidad de vida en las comunidades.

Estrategia: Alcanzar la reducción del déficit habitacional dentro de los próximos cinco años generando un mayor valor social a través de mejores políticas públicas, eficientes, flexibles y modernas que permitan entregar un acceso expedito a los beneficios, mejorando la agilidad en la repuesta a la ciudadanía y potenciando el acceso a los bienes públicos. Esto implica mejoras en

los procesos clave, tanto de corto como de largo plazo, y la generación de iniciativas e incentivos para que los funcionarios conecten con el valor creado y las necesidades de la demanda.

Esta estrategia además es complementada comunicacionalmente con una nueva imagen de marca del ministerio, generando un despliegue de un plan comunicacional tanto interno como hacia la población, a través de los canales como redes sociales, la página web y medios como la televisión y radios. El objetivo es informar acerca de la nueva imagen y estrategia del ministerio, además de dar a conocer las mejoras y nuevas posibilidades que son incluidos en cada programa, invitando a participar en los distintos llamados a postulación. Esta estrategia implica también no solo ampliar la cobertura de beneficios de un orden cercano a las 35.000 unidades entregadas por año en el 2021 a 60.000 unidades por año en el cuatrienio a partir del 2023, sino que también ampliar la cobertura territorial pasando de 311 comunas a 329, lo que implicaría crecer de un 90% de cobertura hasta un 95%.

En complemento a ello se proyectará una mejora en las plataformas y comunicaciones del ministerio para asegurar comunidades que puedan opinar, aportar y también denunciar, de forma tal que se puedan compartir experiencia e información acerca del avance de los proyectos, poniendo especial énfasis en la transparencia y probidad de todas las entidades involucradas en los procesos.

En cuanto a las iniciativas que pueden responder a este nuevo desafío organizacional, en primer lugar, se debe considerar mejorar el proceso de desarrollo de las políticas públicas, más concretamente, los programas habitacionales. Estos deben ser diseñados, por una parte, con una naturaleza medular, identificando las características que corresponden a intereses de estado, con un horizonte de largo plazo y, por otra, con una corteza flexible de características operativas, con la plasticidad táctica que permita enfrentar obstáculos en el corto plazo. El no contar con esta separación hace que, en la práctica, el ajuste o desarrollo de un nuevo programa tarde demasiado, ya que debe pasar por un proceso que no está protocolizado, haciéndolo además ineficiente. Así como en su médula deben existir pilares de largo plazo en la operacionalización y diseño de la aplicación, también debe existir una flexibilidad y capacidad de rápida adaptación al cambio. Con esto se permite modernizar y entregar capacidad de gestión a las autoridades en las áreas que requieren reflejar su mandato. Entonces la primera iniciativa incluye separar las características de largo plazo de las características operacionales o de corto plazo que poseen los programas

habitacionales, diseñando requisitos y protocolos eficientes para realizar ambos tipos de cambio. Con esto se permitirá contar con la flexibilidad suficiente para crear normas que permitan impactar rápida y favorablemente al mercado cuando sea necesario. Esto incluye modernizar todos los programas actuales bajo protocolos nuevos de evaluación y mejora continua, que incluyan variaciones y flexibilicen diferentes parámetros, como por ejemplo, el rango del valor de la vivienda a adquirir, o amplíe las posibilidades de la ubicación territorial, con el objetivo de evaluar rápidamente el éxito de las nuevas modalidades en la entrega de beneficios.

Adicionalmente a esto, pero de forma coordinada, se debe mejorar la concepción de los sistemas informáticos que soportan los programas habitacionales, cambiando a un paradigma que implique la necesidad de que todo programa debe contar con un sistema habilitado al momento de su implementación, utilizando módulos genéricos para las entidades de información conocidas y dejando habilitados las capacidades para las adecuaciones a las especificidades de cada programa.

Otra iniciativa complementaria es crear un departamento de relaciones con proveedores en el que se estudie la forma de llevar una relación más colaborativa con las empresas constructoras. Esto con el objetivo de comprender exactamente cómo apoyarlas para evitar los procesos de quiebra, sin incentivar las acciones dolosas por parte de estas. Las acciones centrales son mejorar los reglamentos, normas, evaluación de proyectos y de las constructoras al momento de realizar contratos con ellas. Todo esto con el objetivo de minimizar el porcentaje de constructoras que paralizan obras mandatadas por el ministerio.

Relacionado con lo anterior, también se debe acelerar la incorporación de las nuevas tecnologías, tanto constructivas como de información, lanzando programas piloto a la brevedad para obtener los análisis de una posible aplicabilidad masiva.

En otro eje se debe impulsar la iniciativa de segmentar mejor los programas, diseñando un nuevo programa dedicado, exclusivamente, a familias en situación de déficit habitacional, desarrollando una infraestructura o departamento que esté encargado de ir a buscar, de forma activa, a las familias más necesitadas. De esta manera generar aprendizaje, conocimiento, eficiencia y nuevas habilidades para enfrentar estas realidades más complejas.

Entonces para resumir, se pueden identificar dos pilares estratégicos:

El primer pilar está relacionado con la modernización y mejoramiento de las políticas públicas, separando los procesos de largo y corto alcance. Esto tiene directa relación con la flexibilidad necesaria para ajustar los procesos de corto plazo.

El segundo pilar se vincula con la parte operacional que busca potenciar el volumen de viviendas o beneficios entregados por año, en donde se incluye la segmentación, la flexibilidad en el precio de las viviendas y el ahorro, poniendo foco en los terrenos y mejorando las relaciones con las empresas constructoras, buscando la posibilidad de potenciar y cuidar su aporte al logro de los objetivos de la institución. Con ello se procura mejorar la capacidad de acceder con mayor eficacia a los grupos que se encuentran realmente en situación de déficit habitacional, generando una oferta que pueda seguir a esa demanda.

Estos dos pilares, en conjunto, son los encargados de impulsar el principal objetivo de lograr frenar el crecimiento del déficit habitacional y, de esta forma, comenzar el camino hacia la reducción definitiva.

En conclusión, comparativamente este nuevo escenario estratégico propuesto entrega las herramientas indispensables para hacer los ajustes tácticos necesarios de corto plazo, pero manteniendo las acciones estratégicas de largo plazo, abordando las principales debilidades y protegiendo a la organización de las amenazas mayores. Con esto el ministerio se plantea en una posición estratégica más favorable para enfrentar sus desafíos, mucho más enfocado al volumen de beneficios entregados anualmente.

CAPÍTULO 2: PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA

2.1 INTRODUCCIÓN

Una vez desarrollada la estrategia, definido clientes, los atributos clave y la propuesta de valor que sintoniza con ellos, es necesario llevar estos conceptos a lo concreto. El conocimiento de la información extraída de los análisis interno y externo permite, en esta etapa, idear una estrategia que posibilite lograr una ventaja competitiva que favorezca el avance en el cumplimiento de las aspiraciones declaradas en la misión y la visión.

En este capítulo se procederá a reflejar esta información en el modelo de negocios, la definición de objetivos estratégicos y el diseño de un sistema de medición del desempeño, que actúe como base para la posterior alineación de la organización en la dirección de la estrategia.

La definición de estos conceptos posibilita, por consiguiente, establecer una guía o marco de referencia para comunicar, de forma más concreta, la dirección de la organización, aclarando qué es lo que se debe hacer para alcanzarla. Además, permite asegurar la coherencia de los esfuerzos, configurando la organización, tanto desde el punto de vista estructural, como de objetivos y desempeños.

2.2 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es una manera de comprender, conceptualizar y, en consecuencia, una construcción de un esquema que permite comunicar y analizar la forma en que una organización crea, proporciona y captura valor. Son historias que explican cómo trabaja la empresa (Magretta, 2002). Un concepto de las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El modelo de negocios, como concepto, permite trabajar en la dimensión de lo concreto, delimitando lo esencial de cada área y el funcionamiento de las interacciones dentro de la organización.

Tiene diversas utilidades, dependiendo de la etapa en que se encuentre la organización. Existen, por ejemplo, aplicaciones relevantes para una empresa que ya tenga años de funcionamiento y que quiera explorar diversas configuraciones para administrar sus fortalezas o debilidades al momento de crear valor.

En otro escenario, también es útil al momento de desarrollar nuevas formas de proporcionar y captar valor, especialmente para el caso del emprendimiento.

Este análisis permite observar, de forma más estandarizada, las diversas áreas y posibilita, también, compararse con patrones de negocios ya existentes, para favorecer la comprensión de una organización en diversos ámbitos como, por ejemplo, entender cuánto hay que modificar el modelo actual para orientarse en dirección a la estrategia.

2.2.1 Descripción y análisis del modelo de negocio

Una de las principales dificultades que enfrenta un grupo de directivos al intentar analizar e innovar sobre un modelo de negocios, es lograr una visión compartida acerca de los principales conceptos e interdependencias.

Para simplificar estas discusiones y facilitar la descripción, es que nace Canvas, como un lenguaje gráfico y facilitador. Osterwalder y Pigneur, (2010) entrega una herramienta que divide el funcionamiento de un negocio en nueve módulos que detallan las características principales de los clientes, la oferta de valor, la infraestructura y la viabilidad económica.

Estos nueve módulos son:

- **Segmentos de mercado:** El modelo de negocio debe definir su segmento de forma fundamentada, y basar el modelo en el conocimiento de las necesidades asociadas a este. Existen diversos tipos de segmentación los que necesitarán canales diferentes, entregarán rentabilidades distintas, que necesitarán su propio tipo de relación y que requerirán ajustar los atributos de la oferta de valor a esas necesidades.
- **Propuestas de valor:** Se define como el grupo de atributos que proporciona un producto y que son percibidos como valiosos para un segmento de mercado específico. Estos atributos pueden ser diversos y algunos de ellos son la novedad, el rendimiento y el costo, entre muchos otros.
- **Canales:** Es la vía o la manera en la que la organización se comunica e interactúa con el segmento de mercado seleccionado. A través del canal transmite la propuesta de valor, puede evaluar, comprar, recibir la distribución y solicitar la postventa.

- **Relaciones con clientes:** Las organizaciones deben definir cuál es el tipo de relación que mejor permite proporcionar y captar valor. Estas relaciones son distintas, dependiendo de la etapa en que esta se encuentre la organización; puede ser de captación, fidelización o centrada en la rentabilización. Con el fin de expresar más adecuadamente la naturaleza de este módulo para este proyecto, es que se renombra, para ser utilizado en los análisis posteriores, como “**Relación con el beneficiario**”.
- **Fuentes de ingresos:** Es la vía por la cual la organización materializa la captación del valor creado. Existen diferentes tipos de fuentes de ingresos que poseen diversos mecanismos de precios, por ejemplo: precios fijos, negociaciones, subastas, o por volumen, entre muchos otros. Las fuentes de ingreso también se pueden diferenciar por su tipo de pago, es decir, por unidad de transacción o pago por suscripción.
- **Recursos clave:** Son los activos que permiten la creación del valor; estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Cada modelo de negocios tendrá sus recursos clave específicos y la organización puede ser dueña o arrendataria de ellos.
- **Actividades clave:** Se refiere a las acciones y desempeños más importantes que, en conjunto con los recursos, actúan para crear, ofrecer y materializar la posterior captación del valor. Existen diferentes categorías según el modelo de negocio, que pueden ser: centradas en la producción, en la resolución de problemas o basados en plataformas de redes.
- **Asociaciones clave:** Se refiere a la red de socios y proveedores que son necesarios para el funcionamiento del modelo. Permiten mejorar la eficiencia, reducir riesgos o adquirir recursos. Los tipos de asociaciones se pueden clasificar como: alianzas estratégicas, cooptación, joint ventures y relaciones cliente proveedor.
- **Estructura de costes:** Representa el consumo de recursos que realiza la organización para funcionar. Si bien es siempre necesario buscar la reducción de estos, existen organizaciones que buscan la rentabilidad basada en costes y otras se basan en la generación de valor, por lo que su tratamiento es muy diferente. Existen estructuras de costes con diferentes características como los costos fijos, variables, economías de escala y economías de campo.

En la herramienta, los módulos se convierten en los conceptos que permiten construir un lenguaje común que ayuda a describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio de una manera más efectiva.

En los párrafos siguientes se desarrolla y analiza el modelo de negocios del Minvu - vivienda, utilizando el lienzo Canvas como marco conceptual, pero con una modificación en el módulo de “fuentes de ingreso”, que se adapta para expresar de forma más específica las particularidades de los conceptos del modelo Minvu - vivienda.

2.2.2 Modelo de negocio Minvu - vivienda.

Como se ha descrito anteriormente, el Minvu es una organización de carácter público, por lo tanto, posee flujos de activos diferentes a las organizaciones privadas. La principal diferencia se observa en la dimensión del ingreso de flujos, ya que éste está determinado a través de la Ley de Presupuestos de la Nación y tiene la característica de ser un ingreso fijo y anterior a los desempeños de la organización.

Esto implica una gran diferencia conceptual y práctica en relación con la realidad de una organización privada, principalmente debido a que el Minvu no posee la relación de causa y efecto que existe entre los desempeños y la materialización de los ingresos del período.

Para expresar esta diferencia, es que en el modelo de Canvas se ha desarrollado una adaptación de elaboración propia, en la que se separa conceptualmente el módulo “Fuentes de ingresos” en dos módulos: el primero llamado “Fuentes de Ingresos”, para expresar el detalle de los ingresos de recursos, y el segundo es un nuevo módulo llamado “Valor social creado”, que tiene la función de reflejar los resultados de los desempeños y cómo estos generan valor a través de los atributos apreciados por los segmentos de los que son objetivo.

Considerando esta adecuación, se presenta el modelo de negocios adaptado para el Minvu en la Tabla 10.

En el Canvas del modelo de negocios para el Minvu se pueden observar las características más importantes de la organización en cada uno de los módulos.

Tabla 10 Canvas adaptado Minvu

Valor social creado -Mejorar la calidad de vida de las personas y, por lo tanto, de la sociedad. -Reducción del déficit habitacional a través del acceso a viviendas. -Mayor eficiencia en la utilización de recursos fiscales. -Mejorar la industria de la construcción, generando desarrollo y beneficiando el empleo.			
Asociaciones clave -E. Constructoras. -BancoEstado. -E. Patrocinantes. -MOP. -Municipalidades.	Actividades clave. -Diseño de programas habitacionales. -Entrega de subsidios -Regulación y supervisión a constructoras. Recursos clave -Decretos y programas. -Presupuesto fiscal. -Sistemas de información y monitoreo obras. -Personas y su conocimiento. -Información sociodemográfica.	Propuesta de valor -Acceso expedito. -Respuesta Ágil. -Acceso a Bienes Públicos.	Relación con el beneficiario Distintas etapas: 1.-Información, requisitos y postulación. 2.-Selección y beneficia. 3.-Entrega vivienda y postventa. Canales Información: -Página web Minvu. -Chile atiende. -Municipalidades. Entrega: -Serviu. -E. Patrocinantes. -Constructoras. Posventa: -E. Patrocinantes. -Serviu.
Estructura de costos - Transferencias (subsidios) 55.8%. - Préstamos de enlace 25.6%. - Iniciativas de inversión, infraestructura, estudios y proyectos 20%. - Sueldos 1%. - Otros 2%.		Fuentes de ingreso Presupuesto Fiscal (principales subtítulos) -Aporte fiscal 82.0%. -Recuperación de préstamos 17.5%. -Transferencias para gastos de capital 0.3%. -Otros 0.2%.	
Segmentos mercado - Familias vulnerables y emergentes. -No propietarios o que necesitan mejoras. Grupos que buscan: * Ser propietarios. * Reparar. * Arrendar.			

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe cada uno de los módulos en extenso y de manera explicativa, con el fin de aclarar sus funciones e interacciones principales.

Segmentos de mercado: Familias vulnerables o emergentes, que se encuentren dentro del 70% inferior en el Registro Social de Hogares, que no poseen vivienda, o que su vivienda no cumple con los estándares actuales, por lo que necesitan algún tipo de mejora. Un subconjunto de ellos se encuentra identificado por diferentes estudios como parte del déficit habitacional, según lo señalado por la Encuesta Casen y la Cámara Chilena de la Construcción (CChC). El Centro de estudios ciudad y territorio MInvu ha determinado un déficit creciente que ya es cercano a las 650 mil familias con necesidad de vivienda, y el Gobierno se ha propuesto una meta de entregar 260 mil viviendas en los cuatro años del mandato.

Este gran universo de posibles beneficiarios se puede separar, por su naturaleza, en tres grupos distintos. En un grupo se puede considerar a quienes buscan ser propietarios por primera vez; en un segundo grupo se encuentran quienes sólo necesitan un mejoramiento (personas que ya tienen una vivienda entregada por el Estado y necesitan mejorar alguna de sus características, ya sea la envolvente, el piso, la techumbre o realizar alguna ampliación), y para finalizar, se encuentran aquellos ciudadanos que necesitan subsidio de arriendo.

Los beneficiarios son segmentados en los diferentes programas, entre los cuales existen tramos dirigidos al segmento más vulnerable y al emergente. En la primera parte de la década de los 2000 el segmento que requería una primera vivienda se encontraba a la baja, por lo tanto, se generó un espacio para aumentar la atención a los mejoramientos y a la protección del patrimonio, pero debido a la situación económica y social actual, se ha generado un proceso inverso de crecimiento en el segmento que requiere ser propietario y, por lo tanto, una disminución en la atención a grupos que requieren mejoras.

Es importante recalcar que no todos los beneficiarios de subsidio son parte del déficit, ya que muchos de ellos provienen de núcleos familiares que poseen vivienda, pero están en etapa de independizarse y por este motivo postulan al beneficio.

Según el Informe Final de Evaluación de Programas Gubernamentales 2020, para el Programa Fondo Solidario de Elección de Vivienda, DS N°49, se calcula que sólo un 38% de los beneficios para adquisición de vivienda se dirige a población en situación de déficit (Jeri et al., 2020).

Propuesta de valor: La propuesta de valor está contenida en la frase presentada en el capítulo previo: “Proveemos soluciones habitacionales con un acceso expedito a los beneficios y una respuesta ágil en los tiempos de materialización, fomentando y resguardando el acceso a bienes públicos”. Como se puede leer en esta propuesta, existen tres atributos principales que se están declarando, los que se revisan a continuación.

- **Acceso expedito:** el atributo apunta a la primera etapa de la relación entre la organización y un ciudadano. Se refiere, específicamente, a la experiencia que un postulante vive desde que comienza con el proceso de postulación a un beneficio, hasta el momento en que se convierte en titular. Este atributo puede ser medido como el tiempo que transcurre entre un suceso y otro (con el cuidado de no usar promedios) y, también, debe ser incorporada la medición de la tasa de éxito, para balancear el carácter descriptivo de la medición.
- **Respuesta ágil:** la rapidez y facilidad con la que un beneficiario materializa su certificado en una solución habitacional. Este atributo también debe ser medido, principalmente, en base al tiempo del proceso y complementado con la tasa de éxito, para tener información de su avance.
- **Acceso a bienes públicos:** se evalúa en base a las características de las localizaciones de las viviendas, valorando el nivel de integración que aporten estas, desde el punto de vista de acceso a los servicios y bienes públicos, utilizando los indicadores de localización publicados por el consejo nacional de desarrollo urbano.

Relación con el beneficiario: La relación entre el ministerio y los ciudadanos se puede distinguir según el momento en que ocurre, ya que posee diferentes características, dependiendo de la circunstancia y, en consecuencia, tiene distintos motivos. En cada instancia los canales de comunicación del ministerio son los responsables de ir guiando a los beneficiarios por los diferentes estados de la relación. Inicialmente, existe un proceso de información acerca de los requisitos en el cual, más bien, son las personas las responsables de informarse para cumplir con los requerimientos que el ministerio exige, se puede catalogar a esta instancia como una relación de captación y en una parte es automatizada a través de redes y publicidad, además de la gestión más personalizada que pueden realizar las entidades patrocinantes como las municipalidades y oficinas del Serviu. Luego comienza la etapa de postulación, en la que la responsabilidad de

informar recae en la organización, quien debe atender, procesar y comunicar los resultados, mientras las personas esperan ser favorecidas por un beneficio, esta etapa se puede asimilar a un segundo momento de la gestión de captación en que se produce la selección y la entrega de los certificados y se realiza de una forma personalizada. Posteriormente, comienza otro momento de la relación que se produce cuando se otorga el beneficio; desde ese momento las personas ya son titulares de un certificado y buscan una vivienda donde aplicarlo, en esta instancia se produce la materialización del beneficio y la relación es personalizada. En esta etapa el ministerio regula la relación entre las personas y las constructoras a través de las entidades patrocinantes o en su sitio web. Posteriormente, los beneficiados reciben su vivienda y el ministerio pasa a ser un garante de la postventa entregada por la constructora por un período de 24 meses, en este momento la relación que se produce es asimilable a una etapa de fidelización la que también se realiza de forma personalizada.

Actualmente esta relación es de carácter instrumental y el ministerio la administra desde la perspectiva del producto, es decir, hace un seguimiento al historial de cada beneficio. Una oportunidad de mejorar y profundizar esta relación es integrar a esto la perspectiva de los ciudadanos; esto permitiría generar una fuente de información que posibilite testear constantemente los atributos valorados por las personas y evaluar sus expectativas. Construyendo la historia de la relación de cada beneficiario se podrían incorporar factores adicionales, como la cantidad de oportunidades que ha intentado obtener el beneficio, el momento en la vida en que lo obtienen, cuánto tarda en total su materialización y qué sucede con este beneficio a posterior, con el fin de relacionar esta información con todo el proceso de postulación y materialización de los beneficios, de manera que los análisis consideren la experiencia completa del servicio que ha entregado el ministerio a cada ciudadano durante su vida.

Canales: Los canales de comunicación son variados y se han ido modificando con el pasar del tiempo según diversos factores, como por ejemplo, la incorporación de nuevas tecnologías; sin embargo, actualmente su principal característica es que va desplegando diferentes vías según el momento de la relación con el cliente.

Información: En el primer contacto existe el canal de comunicación propio, que es la página web del ministerio; a través de esta se entrega información que ayuda a las personas a evaluar cuál es el mejor beneficio al que puede postular. Es un medio de comunicación masivo y genérico

que no entrega información personalizada. Se suma a este la página de Chile Atiende, que deriva las consultas al sitio web ministerial.

Evaluación: En caso de postulación, o segundo momento, se accede a un medio de información más personalizado que funciona mediante el uso de la “clave única” del Gobierno de Chile. Por otro lado, se encuentran las oficinas de atención presencial en las que se reciben antecedentes y se entrega orientación de forma, también, personalizada. Estas oficinas pueden estar insertas en los propios Serviu de cada región o, incluso, en cada comuna, donde existen departamentos de atención social que entregan información para orientar a sus habitantes. Otro canal es el que se establece a través de las entidades patrocinantes al momento de orientar y gestionar a los comités para las postulaciones grupales. Ciertas interacciones pueden ser catalogadas como autoatención, y en otras ocasiones se llega a la asistencia personal.

Concreción y entrega: La comunicación durante el proceso de materialización del beneficio es principalmente a través de las entidades patrocinantes, Serviu y constructoras, de forma directa a través de reuniones con el comité de vivienda o visitas personalizadas a las oficinas de las entidades.

Posventa: Finalmente, en caso de requerir posventa, las personas son atendidas por las entidades patrocinantes nuevamente, quienes derivarán sus requerimientos según lo indique la normativa.

En cuanto a los canales de comunicación existen variadas oportunidades de mejora, considerando el cambio de perspectiva sugerido anteriormente. Se aprecian aspectos que se pueden mejorar, como, por ejemplo, el caso de las entidades patrocinantes y constructoras que tienden a seleccionar a los postulantes que logran cumplir con los requisitos (ahorro) más fácilmente, lo que induce a que descarten a las personas de mayor vulnerabilidad. Esto se podría mejorar a través de una plataforma multicanal centralizada, dónde se deje registro del historial de todas las interacciones entre los ciudadanos, cualquiera sea su interlocutor, con el fin de supervisar y salvaguardar los intereses de las personas.

Actividades clave: Las principales actividades del Minvu - División Vivienda se pueden separar en tres grandes áreas: por una parte, el diseño de la política habitacional, que incluye programas habitacionales de subsidios dirigidos a la ciudadanía para comprar, construir o reparar

viviendas; por otra parte, la entrega de beneficios a través de la realización de llamados para la selección, y, finalmente, la supervisión a las constructoras, coordinando el pago de los beneficios.

En relación con el diseño de la política, se debe aclarar que esta no es una actividad continua, ya que el trabajo de diseño y lanzamiento de nuevos programas o decretos se realiza de forma esporádica; a modo de ejemplo, se puede mencionar que el más reciente decreto supremo, el D.S, N°10, que regula el Subsidio Rural, fue diseñado en 2017. En esta área existe una gran oportunidad de mejora, ya que el diseño de la política repercute directamente en la eficiencia y resultados de su aplicación. El desarrollo e implementación de programas debe ser considerado como parte de un proceso macro en el que se incluye la factibilidad técnica de ser ejecutado y la evaluación de su ejecución, como parte de un todo. Actualmente existen graves problemas que se heredan de las deficiencias en el proceso de implementación de cada nuevo decreto. Un ejemplo de esto es el desarrollo de las plataformas informáticas que soportan los programas, ya que, por diversos motivos, el desarrollo de estas plataformas comienza una vez que el programa se ha promulgado, lo que redundaría en que cada programa comienza su vigencia sin contar con soporte informático, supliendo esta falencia con recursos poco eficientes, como el uso de planillas Excel, lo que entorpece las capacidades de fiscalización, seguimiento y análisis de la ejecución de los programas durante sus primeros años. Esto es grave, ya que es el momento en que se hace más importante detectar y corregir los problemas que cada decreto pueda presentar. Se debe avanzar a un sistema de mejora continua que empuje a que las nuevas políticas se puedan lanzar de forma más eficiente y con un sistema de evaluación activo desde el comienzo, para lograr evitar posteriores impactos negativos.

En cuanto a la entrega de beneficios, incluyendo la realización de llamados y selección se observa que, si bien esta no es una actividad compleja, tiene un gran potencial de mejora ya que es una de las actividades que pone en contacto al ministerio con el ciudadano de forma tangible, por lo tanto, es una gran instancia para generar valor. En este punto se debe mencionar que no existe un calendario regular para la realización de los llamados; normalmente pueden realizarse dos o tres veces al año, pero no se conoce la fecha de su realización con antelación. Esto dificulta que las personas planifiquen y preparen el momento de su postulación, debiendo quedar supeditados a que el llamado coincida con su situación favorable a la postulación. De existir llamados regulares esto permitiría a las familias planificar su postulación y sus procesos de vida.

Dentro del ámbito de la supervisión de las constructoras, a través de las Entidades Patrocinantes se regula a las empresas que ofrecen las viviendas calificadas para ser adquiridas con estos subsidios, con la finalidad de asegurar que cumplan con sus estándares y plazos. Este es uno de los puntos clave que se necesita mejorar; actualmente la relación con las constructoras es regulada por distintas áreas del ministerio según la normativa y no existe un área centralizada que administre, en profundidad, e íntegramente, la relación con las constructoras y los gestione como socios estratégicos. Esto repercute en que cada área cuenta con información parcializada al momento de evaluar y aprobar proyectos, préstamos o asignaciones adicionales.

Otra actividad clave es gestionar la disposición de terrenos, que cuenten con una ubicación con acceso a bienes públicos, a un costo accesible para los programas ministeriales. Esta gestión implica la revisión, evaluación y regularización de terrenos que se encuentran en diversas condiciones, las que pueden ser de abandono, toma o comodato. Para esto se ha desarrollado un banco de suelos y existe un seguimiento a la gestión que realiza cada Serviu. En esta área aún se puede avanzar de forma más agresiva, ya que cada terreno regularizado implica un gran ahorro para la ejecución de los proyectos.

Asociaciones clave: El primer y más importante socio estratégico es el grupo de empresas constructoras, quienes son las encargadas de materializar la edificación de las viviendas. Ya se ha mencionado que el ministerio es quién regula a las empresas, pero su relación no se limita sólo a esta función; como se podrá observar más adelante, existe un convenio de préstamos de enlace mediante el cual el ministerio financia a las constructoras para el inicio de las obras con un crédito que se va cobrando en la medida que ellas avanzan con las obras y reciben los pagos correspondientes. Como se advierte anteriormente, la asociación con las constructoras es un punto para mejorar, ya que el desempeño de ellas en el proceso es clave para asegurar la entrega de la propuesta de valor.

La segunda relación de importancia es la colaboración que se tiene con el BancoEstado, institución encargada de administrar las libretas de ahorro, ya que este es un requisito para las postulaciones y esta información es utilizada como insumo al momento de la selección.

Otras instituciones, tales como municipalidades, gobiernos regionales y otros ministerios, mantienen convenios de desarrollo y colaboración; estos incluyen el desarrollo de estudios, normativa e, incluso, la transferencia de recursos para llevar adelante programas en conjunto.

Finalmente se observa que en la Ley de Presupuestos 2023 se reciben aportes adicionales de instituciones como:

- Convenio Minvu - Instituto Forestal (Infor).
- Instituto de la Construcción (IC).
- Instituto Nacional de Normalización (INN).
- Fundación Superación de la Pobreza (FSP).

Adicionalmente se describen transferencias a favor de las siguientes instituciones para los convenios vigentes:

- Convenio Minvu – PNUD.
- Convenio universidades.
- Convenio Minvu – Centro UC de Innovación en Madera (CIM UC).
- Convenio Minvu – Centro Tecnológico para la Innovación en Productividad y Sustentabilidad en la Construcción (CTeC).

Recursos clave: Se debe considerar el presupuesto asignado como el recurso base para soportar la generalidad de los recursos del modelo. En lo que respecta a otros recursos importantes, se debe considerar a los decretos y normativas vigentes, especialmente aquellos que delinean las políticas públicas, regulando, de paso los protocolos que se deben cumplir al momento de promulgar los subsidios, montos y características. Estas normativas son las que entregan el marco de gestión y permiten la realización de los cambios e incorporaciones necesarias para ir adecuando los beneficios y reflejando las nuevas visiones estratégicas, un ejemplo de esto es el esfuerzo que se está realizando para incorporar a las viviendas industrializadas como parte de la gama de soluciones incluidas en los decretos.

Junto con ellos, se deben considerar los estudios, reglamentos ya sean de orden social, calidad material o del área ecológica.

Otro importante recurso para considerar es la información; esta permite observar diversos enfoques, tales como evaluar el perfil del postulante y definir el puntaje para la postulación. Concerniente al mismo ámbito, se encuentra la conexión e información proveniente de otras entidades, como el Registro Social de Hogares, el Servicio de Impuestos Internos y el

BancoEstado, que también se utilizan como insumo para el quehacer del ministerio. Adicionalmente, se cuenta con fuentes que posibilitan visualizar la realidad socioeconómica georreferenciada de la población relacionada a vivienda y urbanismo. Por otra parte, está el sistema de seguimiento de obras, que proporciona la capacidad de monitorear el avance de los beneficios que se están materializando. Finalmente, está el seguimiento de las empresas constructoras que realizan obras para los subsidios, incorporando el estado de sus préstamos y pagos. Toda esta información, en conjunto, se transforma, además, en insumo primordial para la toma de decisiones, tanto estratégica, como táctica. Esta es otra de las áreas en las que se presenta una gran oportunidad de mejora, ya que aún existe una gran parte del proceso que se lleva a cabo a través de planillas Excel de gestión manual. Asimismo, existen diversos sistemas paralelos o independientes, creados según la necesidad de cada división, que no conversan o no están en conexión con los otros sistemas, lo que genera dificultad para la utilización de esta información de forma transversal.

En otro plano, pero no menos importante, se encuentran las personas, su experiencia y su conocimiento acerca de los decretos y las normativas, lo que permite desarrollar el trabajo en el sector público. Como se menciona previamente, las normativas y decretos que regulan, tanto la actividad como los procesos, por lo general son poco amigables, por esto la experiencia es importante y permite que las personas manejen más fluidamente el trabajo, ya que tienen incorporado el conocimiento. En este punto es importante mencionar la rotación de las autoridades; si bien esto es parte del escenario, provoca que las gestiones se enfoquen en el corto plazo y que constantemente se cambie la estrategia. Se deben buscar mecanismos para mantener las grandes definiciones por períodos más prolongados.

En conjunto con esto, y vinculado con las personas, se debe considerar a las oficinas a lo largo de todo el país y, en el nivel central, el edificio corporativo ministerial, que alberga todas las actividades antes mencionadas.

Para finalizar, se debe mencionar la red de comunicaciones bajo la marca del Gobierno de Chile, que posee un valor, tanto intangible por reconocimiento público, como material por sus web y centros de atención al cliente.

Estructura de costes: Dentro de los principales costos del trabajo ministerial encontramos, en primer lugar, las transferencias de recursos a los ciudadanos, es decir, la entrega de los subsidios

de la glosa 33 del presupuesto anual. Este monto llega a representar un 56% de presupuesto ministerial.

Otro importante gasto que figura en el trabajo anual es la entrega de los préstamos de enlace que necesitan las constructoras para iniciar las obras de algunos proyectos. Este monto corresponde aproximadamente al 26% del presupuesto anual.

El tercer gasto mayoritario corresponde al subtítulo 31, que son las iniciativas de inversión y que corresponde, aproximadamente, a un 20%, dedicado a infraestructura, estudios y proyectos.

Finalmente, también es importante remarcar que el gasto en remuneraciones alcanza sólo alrededor del 1% del presupuesto.

Fuentes de ingresos: Son fondos públicos provenientes del presupuesto de la nación, basado en la recaudación de impuestos anuales. Estos recursos se otorgan mediante la Ley de Presupuesto anual que es propuesta por el ejecutivo y aprobada por el Congreso. Este año la suma total de las partidas de la cartera, bordea los 4.2 billones de pesos.

Los principales montos son los siguientes: en primer lugar, la glosa nueve o aporte fiscal, que corresponde aproximadamente a un 82% de los ingresos financieros de cada período. Adicionalmente, se encuentra la recuperación de préstamos realizados a las empresas constructoras, monto que llega a ser un 17.5% del total del presupuesto anual. Otros ingresos, ya sea por convenios o algún otro tipo de transferencias, resultan irrelevantes en proporción a los ya mencionados.

Valor social creado: Este módulo representa los beneficios generados por la organización. Como se explicó anteriormente, los beneficios del Minvu - División Vivienda, no tienen una relación directa con los ingresos en este modelo de negocios, por lo que se ha separado en un módulo independiente. En una organización gubernamental sin fines de lucro los beneficios no se pueden considerar de la misma forma que en una empresa privada, ya que en el sector público lo que se debe tener en cuenta en esta área es el beneficio social. Una forma de contabilizar este beneficio es la cantidad de personas que reciben los diferentes tipos de subsidios y logran mejorar sus condiciones de vida. Muchas organizaciones del sector público han tenido dificultades para desarrollar medidas apropiadas para la perspectiva financiera dentro de sus cuadros de mando (Kaplan y Norton, 1999).

Para realizar la cuantificación de esto, por una parte, se puede considerar la cantidad de productos entregados de forma exitosa, y por otra, complementar con la sensación de satisfacción dentro de la población por el servicio otorgado.

Las principales definiciones proponen medir tres áreas posibles para visibilizar el beneficio: eficiencia operativa, como resultados de la ejecución; valor creado, representado como un juicio social acerca del beneficio entregado, y legitimación del apoyo, reflejado en la mantención del apoyo de los ciudadanos.

En este caso la evaluación del valor social creado por el Minvu se enfoca en las mediciones que aseguren el cumplimiento de los atributos incluidos en la propuesta de valor, siendo estos reflejados en tres diferentes medidas: la primera de ellas dice relación con el acceso expedito evaluado como el porcentaje de personas que acceden al beneficio en un plazo adecuado; la segunda mide la respuesta ágil, como la cantidad de beneficiarios que materializan su subsidio en un plazo razonable, y la tercera representa la entrega de beneficios con acceso a bienes públicos, que se mide como la cantidad de beneficios que se entregan cumpliendo dentro de los estándares. Esto se complementa con la medición de la reducción del déficit habitacional, a modo de incorporar una mirada de interés nacional.

2.2.3 Análisis del Valor Social Creado.

La medición del valor creado por el ministerio división vivienda actualmente se realiza, y se ha realizado tradicionalmente, desde la perspectiva de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas. En otras palabras, se encuentra enfocada en la validación de que los recursos asignados han sido ejecutados en su totalidad, complementado con la medición del cumplimiento de metas de gestión de cada área, como un signo del logro de objetivos y de desempeños adecuados. Estas medidas han sido altamente cuestionadas por su escasa vinculación a la creación de valor social. Junto con esta medición, eventualmente se realizan evaluaciones de los programas habitacionales, en las cuales se consideran estimaciones del desempeño del programa, incluyendo en nivel de cobertura del programa, la eficacia y la calidad. En complemento a esto se evalúa el impacto económico y la eficiencia. Por otra parte, se observa una dificultad en la medición directa de la contribución en la disminución del déficit habitacional, pero se menciona ya que es una medida relevante a ser considerada. Finalmente, en la evaluación

se incorporan medidas cualitativas importantes, como el nivel de integración desde el punto de vista del acceso a servicios y bienes públicos de los beneficios entregados.

Del análisis se desprende que las características del modelo de negocio son distintas a lo frecuentemente observado para las organizaciones con fines de lucro, pues posee particularidades a las que se debe atender para lograr comprenderlo conceptualmente, especialmente en la perspectiva financiera y de la generación de valor. Debido a que el ingreso de flujos no es un resultado de los desempeños de la organización, se plantea una forma diferente de comprender las relaciones de causa y efecto. A consecuencia de esto, se aprecia en el modelo una atenuación de los incentivos para que los desempeños apunten a mejorar la entrega de valor a los segmentos seleccionados. Dado este escenario, las estructuras y actividades fomentan —en algunos casos y obstruyen en otros— la generación y entrega de valor que quedaron de manifiesto en el análisis del modelo de negocio, de las que se puede resumir lo siguiente.

Pros provenientes de las características del modelo de negocio:

- La fuente de ingreso está relativamente asegurada y permite llevar a cabo proyectos de largo plazo con bastante seguridad.
- La ejecución de las obras se encuentra fuera de la organización, permitiendo la posibilidad de fomentar la competencia entre proveedores.

Contras provenientes de las características del modelo de negocio:

- Los ingresos no son el resultado de los desempeños y la entrega de valor, por lo tanto, se genera una desconexión causal que desincentiva la mejora del desempeño.
- Dificultad para desarrollar sensibilidad hacia las preferencias de los beneficiarios, creando relaciones enfocadas en el subsidio y no en las personas.
- El protagonismo de las empresas constructoras en el modelo y la falta de una gestión o relación más especializada con ellas.

Contras provenientes de las características de la ejecución:

- El impacto de los problemas en el diseño de los programas y la falta de una mejora continua para ese proceso.

- Sistemas informáticos deficientes y que no permiten el flujo de información transversal.
- La falta de ejecutivos de la plana estratégica con mirada de largo plazo.

Tomado en cuenta estos hallazgos, y considerando que el Valor Social Creado por la División Vivienda se orienta al cumplimiento de los atributos ya mencionados, se debe actualizar la forma en que se mide, complementando las iniciativas tradicionales de ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas de gestión, con las medidas necesarias para estimar el cumplimiento de los atributos mencionados en la sección anterior, con el fin de lograr una visión más completa de la creación de valor por parte de la organización.

Con esta revisión ya se cuenta con la información necesaria para afrontar el siguiente paso en el desarrollo del presente informe, referido a la declaración de objetivos estratégicos.

2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN VIVIENDA

Los objetivos estratégicos actúan como un nexo entre la misión y visión declaradas, permitiendo valorar los desempeños y compararlos con los resultados que la organización desea lograr. Para establecer correctamente los objetivos estratégicos, estos deben cumplir con las siguientes cualidades: ser específicos, cuantificables y deben estipular una fecha para su realización (Thomson et al., 2012). Los objetivos centran los esfuerzos de la organización, permiten medir el desempeño y motivan a la organización a dar lo mejor. Debido a esto, los objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables para lograr sacar todo el potencial de los equipos de trabajo.

Un objetivo debe ser específico, medible y debe aportar al logro de la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2008). Por lo tanto, se deben ver como metas de alto nivel que derivan desde la estrategia y orientan la acción de las unidades de negocio, por este motivo deben ser claros, concisos, específicos y tienen que estar relacionados con los factores clave del éxito de la organización. Asimismo, deben actuar como referentes para el establecimiento de los objetivos operacionales de los equipos, ya que, de esta forma, se asegura que todas las unidades se encuentren alineadas.

2.3.1 Presentación de los objetivos estratégicos de la división vivienda

Para presentar los objetivos estratégicos de la división vivienda se ha seleccionado como herramienta el Mapa Estratégico desarrollado por Kaplan y Norton (2008), continuando así con la lógica del ciclo cerrado propuesto por los mismos autores.

Se seleccionó esta herramienta debido a que entrega una conveniente descripción de la estrategia mediante la presentación de los objetivos en cuatro diferentes perspectivas y revela la causalidad de los impulsores clave en la creación de valor. Para lograr esto, deja en evidencia las relaciones de causa y efecto entre ellos, lo que permite traducir de un modo descriptivo la estrategia, facilitando su comunicación, favoreciendo la alineación y el feedback.

Aunque el mapa estratégico fue desarrollado, inicialmente, para aplicarse a organizaciones privadas, tiene un potencial igual o mayor al ser utilizado en organizaciones públicas. Para realizar esto se deben considerar los ajustes requeridos, debido a que la perspectiva financiera no es la adecuada para medir el éxito de la implementación estratégica. Por lo tanto, las organizaciones públicas deben definir sus objetivos de la perspectiva superior con base en su misión, clientes y electores, relegando los objetivos financieros a un rol, más bien, restrictivo o habilitador de la ejecución.

El mapa estratégico plantea la distribución de los objetivos en cuatro perspectivas:

- **La perspectiva financiera.** Representa la máxima definición del éxito de una organización, reflejando los objetivos finales de la estrategia y de las hipótesis que impulsan el logro de estos. Por lo tanto, los objetivos de esta perspectiva deben evidenciar los desempeños económicos generales clave de la estrategia tales como: el retorno de la inversión o valor económico agregado entre otros y, por su puesto, debe estar en sintonía con la misión y visión. El logro de estos objetivos debe ser una consecuencia del éxito de los objetivos de las perspectivas precedentes. Como se menciona anteriormente, para el caso de las organizaciones sin fines de lucro puede cambiar su función y ser empleado para el control presupuestario y de ejecución, bajando en su jerarquía o en ocasiones siendo absorbida por otra perspectiva.
- **La perspectiva de los clientes.** En esta perspectiva se incluyen los objetivos para lograr que la propuesta de valor sea adecuada a los ojos del cliente, de forma que permita concretar la estrategia. Sus fines pueden ser lograr satisfacción, retención o

fidelización, entre otras. Estos objetivos deben estar unidos por una hipótesis de causa y efecto con los objetivos de la perspectiva financiera, de modo tal que, si se logra un objetivo de la perspectiva de los clientes, se espera que se induzca el logro del objetivo subsecuente de la perspectiva financiera.

En el caso de una empresa privada, en mayor parte, es el consumo la señal que refleja la preferencia de los clientes, en cambio, para el caso de las organizaciones sin fines de lucro, se hace más difícil percibir su satisfacción, requiriendo, en ocasiones, otras formas de medir estos objetivos. Adicionalmente a esto, se genera una suerte de dualidad entre clientes inmediatos, que son los beneficiados directos, y clientes indirectos, que son la ciudadanía como cliente genérico, que se beneficia de las políticas públicas.

- **La perspectiva de los procesos.** Para esta perspectiva es necesario identificar objetivos para los procesos cuyos desempeños resulten críticos para el logro de la estrategia. Estos procesos, además, son los inductores de los resultados necesarios para que se logren los objetivos de las perspectivas de los clientes y la financiera. Son, entonces, el grupo seleccionado de desempeños en las actividades clave que deben generar la diferenciación estratégica.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** En esta perspectiva se identifican las necesidades del capital humano, sistemas de información y recursos clave que respalda el proceso de creación de valor. Además, se determinan las diferencias entre la situación actual y la necesaria para el cumplimiento de la estrategia, y se fijan los objetivos necesarios para cumplirla; estos alimentan el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas subsiguientes.

El establecimiento de estas cuatro perspectivas permite una óptica balanceada entre los resultados pasados y una visión de futuro. El mapa estratégico actúa, entonces, como un eslabón entre la formulación estratégica y su ejecución (Kaplan y Norton, 2008).

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones sin fines de lucro deben adaptar sus mapas estratégicos para reflejar sus objetivos en relación con su visión, clientes y electores. Para lograr un mapa coherente con las declaraciones estratégicas definidas y los clientes ya mencionados es que se propone agregar la perspectiva del “Valor Social Creado”, para a través

de ella reflejar los beneficios que genera la organización, tanto para los clientes directos como para la sociedad en general, esta perspectiva se explica a continuación:

- **Valor social creado.** Representa el aporte de la organización al bien individual de sus beneficiarios y al común de la sociedad en su conjunto, por lo tanto, se sitúa en la parte más alta del mapa estratégico, siendo la encargada de reflejar el cumplimiento de los objetivos finales de la estrategia y de las hipótesis que la impulsan. Consecuentemente, los objetivos en esta perspectiva deben evidenciar los aspectos clave del desempeño general de la estrategia, lo que incluye la reducción del déficit habitacional y la necesidad de una ejecución eficaz del presupuesto.

Esta perspectiva se encuentra en concordancia, además, con el modelo de negocio desarrollado en el apartado anterior, en el cual se le atribuye la función de reflejar el beneficio generado por la organización.

Los objetivos también se agrupan verticalmente por temas, los que tienen la función de actuar como pilares de la estrategia, reuniendo aquellos objetivos que se relacionan con alguna materia común que, por lo tanto, trabajan más estrechamente y, muchas veces requieren, la designación de un responsable para el conjunto. Una estrategia está compuesta por un conjunto de hipótesis acerca de las relaciones de causa y efecto. Cada una de ellas puede expresarse utilizando la estructura si/entonces. Por este motivo es que la agrupación a través de pilares facilita la construcción del relato estratégico, debido a que grafica de mejor forma cómo las relaciones causales de objetivos relacionados buscan el impulso consecutivo de los objetivos posteriores.

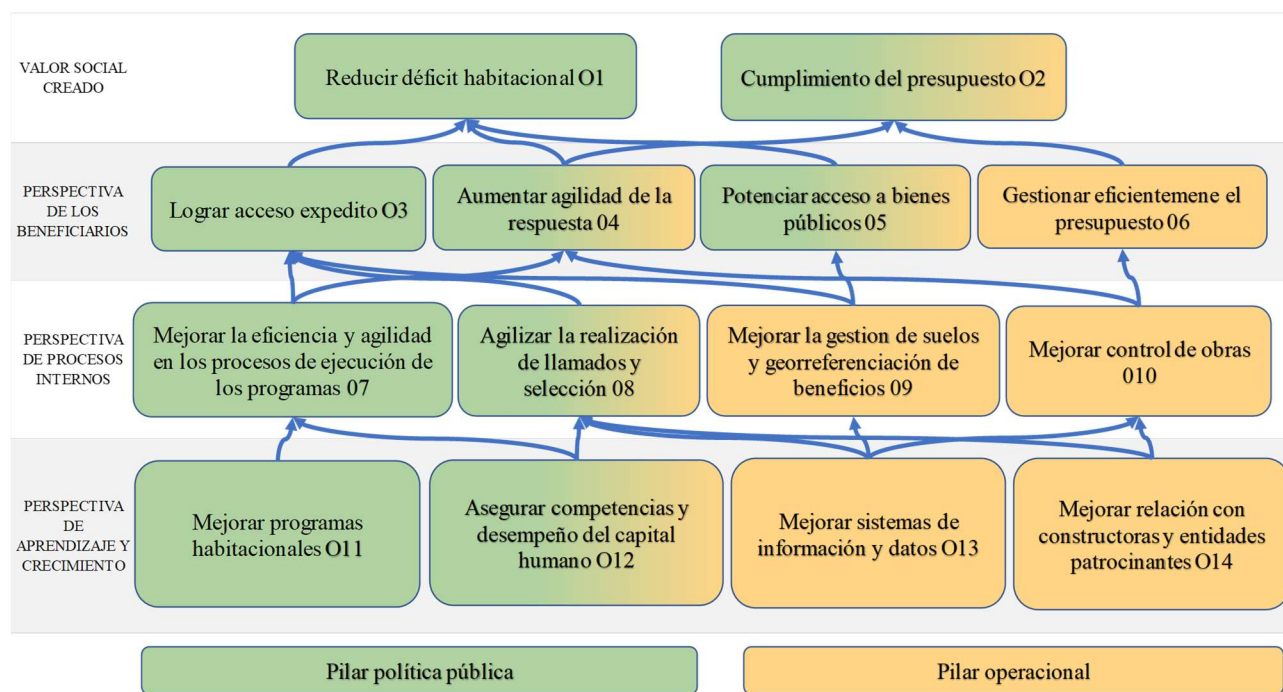
Objetivos estratégicos división vivienda

El mapa estratégico de la división vivienda se presenta en la Figura 19 donde se pueden observar los objetivos establecidos, sus relaciones y ejes estratégicos. En el caso del Minvu se han seleccionado los siguientes ejes estratégicos:

Por una parte, los objetivos que se enfocan a las mejoras en todo lo relacionado a la calidad, el desarrollo, implementación y evaluación de las “Políticas públicas” y, por otra parte, todo lo relacionado a los temas “Operacionales”. En estos ejes se agrupa por ámbito los objetivos de las diferentes perspectivas permitiendo una mejor administración de las acciones relacionadas a la

implementación. Las perspectivas propuestas son cuatro, partiendo desde el “Valor Social Creado” en lo más alto, quedando la “Perspectiva de los beneficiarios” un nivel más abajo, la “Perspectiva de los procesos internos” bajo ella y en la base la “Perspectiva de aprendizaje y crecimiento”.

Figura 19 Mapa estratégico Minvu División Vivienda.



Fuente: Elaboración propia basado en “Mapas Estratégicos”, Kaplan y Norton, 2004.

Las relaciones han sido agrupadas por perspectiva para desarrollar la descripción de las historias de la estrategia a través de las secuencias de causa y efecto, que ascienden según las hipótesis formuladas.

Estas explican cómo cada objetivo impulsa el logro del siguiente, fomentando la ejecución y propiciando los desempeños necesarios para el logro de los objetivos de la estrategia.

Dado que las relaciones causales entre los objetivos se producen desde la base hasta la cúspide, la descripción se ha realizado en este mismo sentido para facilitar la explicación en la Tabla 11 a continuación. La que detalla las explicaciones de las hipótesis que suponen las teorías de causa y efecto dentro del mapa estratégico.

Tabla 11 Diccionario de objetivos.

	Causa	Efecto	Explicación de la hipótesis		
PERSPECTIVA DE APREDAJAZO Y CRECIMIENTO	Si, se logra	Entonces, se induce	O11 Mejorar programas habitacionales	07 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas	Programas mejor diseñados permiten un mejor desempeño en la ejecución de estos.
			O12 Asegurar competencias y desempeño del capital humano	07 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas	Contar con mejores competencias de los colaboradores permite un mejor desempeño en la ejecución de los procesos de cada programa.
			O12 Asegurar competencias y desempeño del capital humano	08 Agilizar la realización de llamados y selección	Contar con mejores competencias de los colaboradores contribuye a mejorar la agilidad en la realización de los llamados.
			O13 Mejorar sistemas de información y datos	08 Agilizar la realización de llamados y selección	Mejorar los sistemas de información y datos facilita la mejora en la agilidad de la realización de los llamados y selección.
			O13 Mejorar sistemas de información y datos	09 Mejorar la gestión suelos y georreferenciación de los beneficios	Mejorar los sistemas de información y datos provee herramientas para mejorar la gestión de suelos y la georreferenciación de los beneficios.
			O13 Mejorar sistemas de información y datos	010 Mejorar control de obras	Mejorar los sistemas de información y datos facilita llevar un mejor control de las obras abarcando la mayor cantidad de obras con información digitalizada en tiempo real, tanto de sus avances como de sus problemas.
			O14 Mejorar la relación con las constructoras y entidades patrocinantes	010 Mejorar control de obras	Una relación colaborativa y coordinada permite generar modelos de gestión y tecnológicos que pueden mejorar el monitoreo y la administración de las obras.
			O14 Mejorar la relación con las constructoras y entidades patrocinantes	07 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas.	Una relación colaborativa y coordinada permite generar modelos de gestión tecnológicos que pueden mejorar tanto la eficiencia como la agilidad reduciendo el riesgo de retrasos.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Si, se logra	Entonces, se induce	07 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas	03 Lograr acceso expedito	La mejora en el desempeño genera mayor eficiencia, que se traduce a una mayor número de beneficios disponibles, y por ende mayor accesibilidad.
			07 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas	04 Aumentar agilidad de la respuesta	Mayor eficiencia y agilidad en la ejecución de los procesos impulsa al logro de mejores tiempos de materialización de los beneficios para los ciudadanos.
			08 Agilizar la realización de llamados y selección	03 Lograr acceso expedito	Mayor agilidad en la realización de llamados y selección favorece una mejora en la accesibilidad a los beneficios por parte de los ciudadanos.
			09 Mejorar la gestión suelos y georreferenciación de los beneficios	03 Lograr acceso expedito	Una mejora en la gestión de suelos permite contar con mayor cantidad de terrenos fiscales lo que disminuye los costos de los beneficios, permitiendo aumentar la entrega de estos.
			09 Mejorar la gestión suelos y georreferenciación de los beneficios	05 Potenciar acceso a bienes públicos	Una mejora en la gestión de suelos permite contar con mayor cantidad de terrenos fiscales con buena ubicación lo que permite potenciar el acceso a bienes públicos.
			010 Mejorar control de obras	06 Gestionar eficientemente el presupuesto	Mejorar control de obras permite mejorar la detección y gestión de los problemas que generan ineficiencias o desviaciones del presupuesto.
PERSPECTIVA DE LOS BENEFICIARIOS	Si, se logra	Entonces, se induce	03 Lograr acceso expedito	01 Reducir déficit habitacional	Lograr mayor accesibilidad permite beneficiar a un mayor número de personas lo que impulsa la reducción del déficit habitacional.
			04 Aumentar agilidad de la respuesta	01 Reducir déficit habitacional	Con una mejora en los tiempos de materialización se impulsa a una mayor entrega de beneficios lo que favorece la reducción del déficit habitacional.
			04 Aumentar agilidad de la respuesta	02 Cumplimiento del presupuesto	Con una mejora en los tiempos de materialización se favorece a una mayor ejecución de las partidas lo que favorece el cumplimiento del presupuesto.
			05 Potenciar acceso a bienes públicos	01 Reducir déficit habitacional	Potenciar el acceso a bienes públicos a través de una mayor cantidad de terrenos fiscales reduce el costo de esto, lo que favorece una mayor entrega de beneficios en favor de la reducción del déficit habitacional.
			06 Gestionar eficientemente el presupuesto	02 Cumplimiento del presupuesto	Gestionar los recursos invertidos para medir la eficiencia de ellos permite que el presupuesto se cumpla no solo en monto sino que también en producción.

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expone cómo cada objetivo impulsa al siguiente, buscando el cumplimiento consecutivo. De esta manera se explican las hipótesis que construyen el mapa y la historia de la estrategia para facilitar su comunicación.

Adicionalmente, se debe considerar la función de los ejes mencionados en la estrategia, los que se detallan a continuación:

- **Eje política pública:** comprende las tareas de mejora, tanto de las políticas públicas, como de sus procesos de creación, con el objetivo de mejorar los procedimientos de desarrollo, implementación y evaluación de ellas, incluyendo mejora continua y protocolos en cada área. Todo esto, para impactar en la eficiencia de la ejecución de los programas, buscando potenciar, además, la agilidad en la ejecución, generando con ello un mayor acceso por parte de la población a los beneficios.
- **Eje operacional:** en este eje se busca modernizar la división mejorando la eficiencia de los procesos, mejorando las capacidades y potenciando la entrega de valor del ministerio.

Una vez conocidas las relaciones y los objetivos es necesario establecer las iniciativas encargadas de generar los cambios estratégicos necesarios.

2.3.2 Presentación de las iniciativas estratégicas.

Son las encargadas de provocar los cambios; son transitorias y requieren un financiamiento estratégico especialmente dedicado a su concreción. A continuación, se describen cuatro iniciativas centrales que impulsan los objetivos ya planteados.

Iniciativa 1. Implementación de un plan de modernización y actualización de programas habitacionales: que considere los soportes informáticos de seguimiento y protocolos que involucren el ciclo completo de diseño, implementación, evaluación y mejora continua. Este plan está programado para ser llevado a cabo en cinco años, iniciando una modernización cada año de forma consecutiva.

La meta de duración de cada implementación se reducirá conforme inicie cada nuevo programa. El encargado es el jefe de la DPH (División de Política Habitacional) y se destina un

presupuesto de \$200 millones anuales para los cuatro años, los que incluyen contratación de profesionales y costeo del desarrollo de tecnologías de la información (TI) necesario para la implementación.

Esta iniciativa apoya el cumplimiento del objetivo O10 “Mejorar el proceso de desarrollo y evaluación de programas habitacionales” y, en consecuencia, influye en su línea las causalidades descritas en el cuadro de relaciones. Un ejemplo de programas habitacionales nuevo se expone en el anexo 11.

Iniciativa 2. Plan de formación para la digitalización del estado: que incluye contenidos relacionados, tanto con los objetivos de las políticas de modernización, como con la capacitación en las herramientas tecnológicas necesarias para llevarlos a cabo. Esta formación incluye Excel, Power Bi, Python y SQL, para el análisis y automatización de reportes.

Este programa se debe extender durante tres años y se requiere que los funcionarios de las áreas clave tengan participación principal. El encargado de este proyecto es el jefe de la División administrativa (Divad) quién está a cargo del departamento de Recursos Humanos, en donde recae administrativamente el proyecto.

Se destina para esta iniciativa 150 millones de pesos por año. Esta iniciativa está diseñada para impulsar principalmente el objetivo O11 “Asegurar competencias y desempeño del capital humano y toda la línea de objetivos que le suceden”.

Iniciativa 3. Plan de seguimiento y gestión de obras apoyado en la digitalización estadística del seguimiento de obras: que permita el desarrollo de tableros con alertas tempranas, que posibiliten la gestión oportuna a las tipologías de proyectos con dificultades.

Esta iniciativa abarca el mejoramiento de los sistemas de gestión interno del ministerio, incluyendo un desarrollo de nuevos sistemas estratégicamente diseñados para permitir la modernización propuesta en la iniciativa N°1.

De esta forma, los nuevos sistemas, no solo buscan mejorar el seguimiento de los programas, sino también su diseño apunta a mejorar el proceso de implementación y evaluación de nuevos programas en sus etapas tempranas. Adicionalmente, se busca introducir la tecnología necesaria para construir paneles que se alimenten de estos sistemas de información y seguimiento de las obras, con el fin de contar con información en línea de los avances —o retrasos— en todo el país.

Este proyecto recae en un asesor de Subsecretaría, ya que involucra la colaboración y coordinación de distintas divisiones. El plazo para la ejecución de este proyecto es de cuatro años y el monto destinado es de 250 millones de pesos anuales. Con esta iniciativa se busca un impacto, principalmente, en el objetivo O12 “Mejorar sistemas de información y datos”, con la repercusión ya detallada en todos los objetivos posteriores alimentados por él.

Iniciativa 4. Plan de mejora en el relacionamiento y evaluación de empresas constructoras: que permita administrar de mejor forma el diagnóstico y viabilidad, tanto de los proyectos, como de las empresas, buscando mejores tasas de cumplimiento de los plazos normativos.

El plan consiste en el desarrollo de nuevas normativas y sistemas de evaluación, en conjunto con la implementación de un nuevo equipo con dedicación exclusiva a la relación con las empresas constructoras. Este equipo, de funciones centralizadas, debe trabajar como consultor para los Serviu y, en algunos casos, como aprobador para proyectos y préstamos a las empresas constructoras.

Este equipo es especializado y busca contar con las herramientas, información y conocimientos necesarios para hacer las evaluaciones que aseguren un menor porcentaje de proyectos paralizados por quiebras. La responsabilidad de este proyecto recae en el jefe de la División Técnica (Ditec) y el plazo de implementación es de dos años; el valor de este proyecto es de 50 millones anuales.

El objetivo que se apoya con esta iniciativa es el 09 “Mejoramiento del control de obras” y el 06 “Mejoramiento de la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas”, en conjunto con todas sus relaciones posteriores.

2.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN VIVIENDA

Los sistemas de medición del desempeño están compuestos por un conjunto de herramientas y técnicas que permiten dimensionar el rendimiento de la organización en relación con sus objetivos. Su importancia radica en la entrega de información valiosa que permita una mejor toma de decisiones y, con ello, monitorear los temas que son clave para el logro de estos.

Otro motivo por el que se hace importante contar con un sistema de control del desempeño es que impulsa la implantación de la estrategia, por lo tanto, debe contener las medidas que mejor representen el avance de la estrategia elegida por la organización, considerándose los factores clave del éxito, tanto presentes como futuros.

Desde esta perspectiva, el sistema de medición del desempeño contribuye a que la organización establezca su estrategia exitosamente. Los sistemas de medición del desempeño tradicionalmente han incorporado sólo medidas financieras, pero en las últimas décadas se han incorporado medidas adicionales, no financieras, para monitorear el desempeño en todos los factores básicos del éxito (Anthony y Govindarajan, 2007).

En muchas ocasiones se compara a los sistemas de medición de desempeño con tableros de navegación, debido a la multiplicidad de instrumentos necesarios para guiar en un escenario complejo, pero se debe tener cuidado ya que demasiadas mediciones dificultan las tareas de monitoreo al punto de volverlas incontrolables. Por este motivo las mediciones se deben centrar en los aspectos clave.

Algunas mediciones informan acerca de lo que ya ocurrió y otras acerca de lo que está ocurriendo, pero todas ellas están interconectadas, implícitamente, con el éxito en la implantación de la estrategia.

Muchas veces se produce una brecha entre la estrategia de alto nivel y las acciones tácticas; se mide una gran cantidad de datos y se obtiene muy poco de ellos, para apoyar la dirección estratégica. Los sistemas de medición deben facultar a los tomadores de decisiones de toda la organización para realizar elecciones efectivas en plazos estrechos.

Se necesitan informes de un vistazo para el control por excepción, que permita identificar los temas de atención y alertas en caso de que las cosas superen los umbrales establecidos (Cokins, 2004).

2.4.1 Diseño del sistema de medición del desempeño de la división vivienda

Para describir el sistema de medición de desempeño de la División Vivienda se ha seleccionado el Cuadro de Mando Integral (CMI).

La elección de esta herramienta se realiza con el objetivo de ser coherente y continuar con el trabajo realizado en el mapa estratégico. Se considera también que es la herramienta adecuada para monitorear los avances necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral permite realizar una medición del desempeño balanceada que incluye, además de la perspectiva financiera, mediciones relacionadas con los objetivos de los clientes, los procesos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Es decir, el CMI continúa poniendo el énfasis en el logro de los objetivos financieros, pero también en los inductores del desempeño de esos objetivos, equilibrando la mirada con los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de intangibles, que son necesarios para el crecimiento futuro.

Esta herramienta es desarrollada y presentada por Kaplan y Norton (2008), además, el CMI refleja los objetivos del mapa que interpreta la visión y estrategia de la organización, por lo tanto, como se ha mencionado, contempla los desempeños en las cuatro perspectivas correspondientes, permitiendo medir la forma en que las unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, monitoreando la manera en que se potencian las capacidades y el desarrollo necesarios para mejorar los desempeños.

Por este motivo, incorpora las actividades críticas para la creación de valor y motiva a los empleados de la organización para lograr estos desempeños, mientras continúa observando los resultados financieros que son relevantes para los intereses de corto plazo. En consecuencia, no solo contribuye como una herramienta de medición táctica u operativa, sino que permite llevar a cabo procesos de gestión, como traducir la estrategia a los colaboradores, comunicar los desempeños requeridos, alinear las iniciativas y mejorar el feedback dentro de la organización.

Del mismo modo que en el caso del mapa estratégico, el CMI para las organizaciones sin fines de lucro debe ser adaptado cuando la perspectiva financiera no permite reflejar los desempeños que se relacionan con el éxito de la estrategia o la creación de valor.

Para ajustar el CMI es necesario considerar los objetivos expuestos en el mapa estratégico y, de esta forma, incorporar las mediciones que den cuenta del avance en estos objetivos seleccionados para implementar la estrategia.

Como se mencionó anteriormente el CMI traduce la visión y la estrategia en indicadores organizados en cuatro perspectivas, las que se explican a continuación:

- **Indicadores financieros:** tienen el valor de resumir las consecuencias económicas de la implementación de la estrategia; son de fácil interpretación y nos indican si los desempeños están entregando los resultados esperados. Normalmente se relacionan con la rentabilidad, rendimiento del capital, el flujo de caja o valor económico añadido. Para el caso de las organizaciones sin fines de lucro, y homologando lo que sucede con el mapa estratégico, los indicadores financieros pueden bajar a ser mediciones habilitantes o medidores de la ejecución, dejando en la cúspide del cuadro de mando a los indicadores seleccionados para medir el éxito de la estrategia.
- **Indicadores de la perspectiva del cliente:** estos indicadores se enfocan en el segmento seleccionado y nos entregan la visualización del desempeño en estos segmentos. Los indicadores principales incluyen la satisfacción, rentabilidad, retención y adquisición de clientes, además de la mezcla de productos o participación de mercado en el segmento. Los indicadores deben reflejar los resultados que la estrategia necesita para lograr los desempeños financieros actuales o futuros. Para las organizaciones sin fines de lucro existe una reconocida complejidad a la hora de medir los indicadores de los clientes, la mencionada dualidad entre clientes directos y clientes indirectos (sociedad), y la ausencia de productos sustitutos en muchos casos obliga a los clientes a aceptar el servicio sin reparos, lo que hace perder sensibilidad la demanda.
- **Indicadores de la perspectiva del proceso interno:** son aquellas que se centran en la medición de los procesos que tienen un mayor impacto para el logro de los desempeños en la perspectiva del cliente. Los indicadores pueden estar relacionados a los tiempos de proceso, reducción de errores y costos, entre otros. Adicionalmente, puede incorporar procesos totalmente nuevos que son necesarios para lograr los desempeños requeridos por la estrategia, incluso puede incorporar indicadores para el ciclo de innovación.
- **Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** en estos indicadores se identifica la infraestructura y las capacidades que la empresa necesita para concretar la estrategia. Se relacionan con personas, sistemas y procedimientos, incorporando las

mediciones que reflejen la adquisición de las capacidades descritas, articulándose y alimentando a las perspectivas consecuentes. Además de los indicadores genéricos de entrenamiento y habilidades de los empleados, la disponibilidad y confiabilidad de la información, se pueden agregar índices específicos para monitorear la adquisición de nuevas habilidades necesarias para el entorno competitivo particular de la organización.

Aunque el CMI nació con un enfoque para empresas lucrativas, la oportunidad de que mejore la gestión en empresas sin fines de lucro es aún mayor (Kaplan y Norton, 2008). Si bien la perspectiva financiera proporciona una meta clara en el largo plazo para las organizaciones lucrativas, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro se transforma en una restricción y no un objetivo, ya que estas organizaciones deben limitar sus gastos a los presupuestos.

Debido a que el éxito en estas organizaciones no se puede valorar por lo cerca que se mantienen del presupuesto o por su ahorro, el éxito debe medirse por cuan eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por lo tanto, las consideraciones financieras juegan un rol estructurante pero difícilmente son un objetivo final.

Para abordar este problema y en concordancia con el mapa estratégico se ha añadido la perspectiva del Valor Social Creado, la que se detalla a continuación:

- **Indicadores para la perspectiva del valor social creado:** Se ha seleccionado la reducción del déficit habitacional como la materialización del Valor Social Creado que representa el aporte principal del ministerio a la sociedad. Junto con éste se encuentra la medición de la ejecución del presupuesto como una referencia de que los recursos asignados han sido aprovechados en su totalidad, signo de que se han desarrollado todas las acciones comprometidas.

A continuación, en la Tabla 12, se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Minvu, en ella se muestran los objetivos con sus indicadores y sus respectivas fórmulas de cálculo.

Adicionalmente a esto se puede observar cuál es la meta esperada y la frecuencia de revisión mensual.

Tabla 12 Cuadro de Mando Integral Minvu.

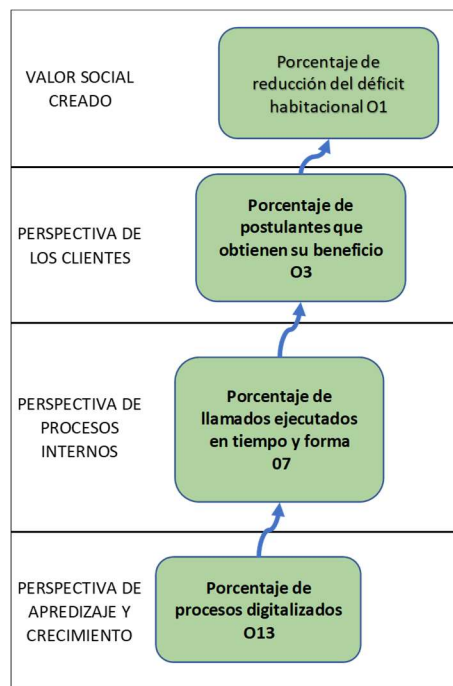
PERS.	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	FREC.
Valor social creado	O1 Reducir déficit habitacional	Reducción del déficit habitacional	$(1 - (\text{Déficit al final del período} / \text{Déficit al inicio del período})) * 100$	>0%	anual
	O2 Cumplimiento del presupuesto	Porcentaje de desviación del presupuesto	$(1 - (\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto})) * 100$	<5%	anual
Perspectiva de los beneficiarios	O3 Lograr acceso expedito	Porcentaje de postulantes beneficiados dentro de los dos primeros años de postulación	$(\text{Postulantes beneficiados dentro de los dos primeros años de postulación} / \text{Postulantes beneficiados en el año}) * 100$	>70%	trimestral
		Porcentaje de postulantes que obtienen su beneficio	$(\text{Postulantes beneficiados} / \text{N}^\circ \text{ total de postulantes del año}) * 100$	>70%	trimestral
	O4 Aumentar agilidad de la respuesta	Porcentaje de beneficiados que materializan su subsidio dentro de los dos primeros años de ser beneficiados	$(\text{Beneficiados que materializan dentro del su segundo año de postulación} / \text{Beneficiados que materializan dentro del año}) * 100$	>90%	trimestral
		Porcentaje de beneficiados que materializan su subsidio	$(\text{Beneficiados que materializan} / \text{N}^\circ \text{ total de beneficiados Período T-2}) * 100$	>90%	trimestral
	O5 Potenciar acceso a bienes públicos	Porcentaje de viviendas entregadas dentro de los estándares SIEDU.	$(\text{Viviendas entregadas dentro de los estándares SIEDU} / \text{Viviendas entregadas en el año}) * 100$	>70%	trimestral
	O6 Gestionar eficientemente el presupuesto	Índice de rendimiento de costos de la cartera de viviendas programadas.	$(\text{Valor ganado cartera} / \text{costo real realizado}) * 100$	>90%	mensual
	O6 Gestionar eficientemente el presupuesto	Valor ganado en cartera de proyectos.	$(\text{Valor ganado cartera} / \text{valor ganado programado para la cartera de proyectos}) * 100$	>90%	mensual
Perspectiva de los procesos internos	O7 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas	Cumplimiento del calendario de implementación del plan de desarrollo y evaluación de nuevos llamados	$(\text{N}^\circ \text{ de Hitos programados dentro del año cumplidos en tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de Hitos programados}) * 100$	>95%	trimestral
	O8 Agilizar la realización de llamados y selección	Porcentaje de llamados ejecutados en tiempo y forma	$(\text{N}^\circ \text{ de llamados realizados en tiempo y forma} / \text{N}^\circ \text{ total de llamados programados}) * 100$	>95%	trimestral
	O9 Mejorar la gestión suelos y georreferenciación de los beneficios	Porcentaje de terrenos estudiados, regularizados y disponibilizados.	$(\text{Avance terrenos disponibilizados de la cartera programada} / \text{Meta terrenos disponibilizados programada}) * 100$	>90%	trimestral
	O10 Mejorar control de obras	Porcentaje de proyectos entregados dentro de plazo normativo.	$(\text{Proyectos entregados dentro de plazo normativo} / \text{Proyectos beneficiados}) * 100$	>95%	trimestral
Porcentaje de proyectos supervisados que cumplan con estándares de calidad.		$(\text{Proyectos supervisados que cumplan con estándares de calidad} / \text{Proyectos en ejecución}) * 100$	>95%	mensual	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	O11 Mejorar programas habitacionales	Porcentaje de programas modernizados y mejorados en tiempo según calendario	$(\text{Programas modernizados dentro de plazo} / \text{Programas programados a modernizar}) * 100$	>95%	trimestral
	O12 Asegurar competencias y desempeño del capital humano	Porcentaje horas de formación cumplidas con relación al plan de formación	$(\text{Horas cursadas efectivamente} / \text{horas requeridas por el plan de formación}) * 100$	>95%	mensual
		Porcentaje de empleados certificados en competencias específicas	$(\text{Empleados certificados} / \text{certificaciones programadas por el plan de formación}) * 100$	>95%	mensual
	O13 Mejorar sistemas de información y datos	Porcentaje de obras bajo seguimiento actualizado	$(\text{N}^\circ \text{ de obras en seguimiento al día} / \text{N}^\circ \text{ de obras ejecución}) * 100$	>95%	mensual
	O14 Mejorar la relación con las constructoras y entidades patrocinantes	Indicador de evaluación del desempeño.	$(\text{N}^\circ \text{ de obras con evaluación satisfactoria} / \text{N}^\circ \text{ de obras ejecución}) * 100$	>90%	trimestral
	O14 Mejorar la relación con las constructoras y entidades patrocinantes	Indicador de evaluación de materialización de quiebras y paralizaciones.	$(\text{N}^\circ \text{ de obras paralizadas o con quiebra} / \text{N}^\circ \text{ de obras ejecución}) * 100$	<5%	mensual

Fuente: Elaboración propia. El glosario de términos se encuentra en el anexo 18.

Como se desprende desde los pilares estratégicos, existen dos grandes temas a impulsar y medir con los indicadores. Por un lado, se encuentra todo lo relacionado con las mejoras y modernizaciones de las políticas públicas necesarias para adaptarse a los nuevos desafíos, procurando generar mayor eficiencia y capacidades, y por otro, está el monitoreo de los resultados de las mejoras operacionales que tienen relación con el perfeccionamiento y modernización de los procesos. Estas actividades están entrelazadas y actúan en conjunto para potenciar los resultados y desempeños que requiere la estrategia. Como se observa en la Tabla 12, los indicadores se relacionan entre sí de la misma forma en que se relacionan los objetivos, provocando una causalidad desde la base, la que se fundamenta en la premisa de que la mejora de cada indicador inducirá la mejora en el indicador de la perspectiva siguiente.

Además, deben permitir monitorear adecuadamente si se está ejecutando la estrategia de manera correcta. Esto se puede visualizar en el ejemplo de la Figura 20.

Figura 20 Causalidad de los Indicadores Estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen brevemente los principales indicadores, aclarando la forma en que permiten monitorear e impulsar el avance hacia los objetivos de la estrategia.

En el caso de los indicadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, se mide, por un lado, el progreso en la actualización de los programas que es muy importante ya que son estos quienes regulan la mayor parte de la actividad y los procesos, entregando las herramientas, regulando los plazos normativos y los montos de los beneficios, entre otras cosas. Por lo tanto, la capacidad de adaptación a nuevos entornos, cada vez más cambiantes, requiere una habilidad de adecuación constante. Esta adecuación permite, entre otras cosas, mejorar los tiempos de los procesos, mejorar las capacidades y herramientas de supervisión a las empresas constructoras, lo que impulsa una mejora en la eficiencia y la agilidad de los procesos de ejecución de los programas.

De igual forma, se deben considerar las horas de formación, esta es una medición de carácter transversal que impulsa cada uno de los indicadores posteriores. Por otro lado, tenemos las mejoras en los sistemas de información, en conjunto con la digitalización de los procesos, que permiten medir la cantidad de obras bajo seguimiento digitalizado y al mismo tiempo monitorear qué porcentaje de procesos están digitalizados. Asimismo, posibilitan el monitoreo de los avances en la modernización que, se espera, impulse la eficiencia y las mejoras en las capacidades, en los resultados operacionales, en el monitoreo para el control de obras, en el cumplimiento de los plazos normativos, en la regularización de suelos y en la cantidad de llamados realizados en tiempo.

El seguimiento de estas mediciones también permite potenciar el cumplimiento de los atributos que se plantean como el centro de la estrategia, los cuales son: acceso expedito, respuesta ágil y acceso a bienes públicos. Esto se puede monitorear desde la perspectiva del cliente con los indicadores ahí planteados, los que buscan reflejar los desempeños, al mismo tiempo que inducen las mejoras en ellos:

El acceso expedito: Porcentaje de postulantes que obtienen su beneficio y, de ellos, el número de beneficiados que lo obtienen dentro de los dos primeros años de postulación. Estas mediciones indican si las personas efectivamente están accediendo a beneficios, en qué porcentaje y cuántos de ellos lo hacen en el plazo esperado, menor a dos años.

La respuesta ágil: Estas mediciones reflejan qué porcentaje de personas materializan sus beneficios y, dentro de estas, cuántas lo hacen dentro de los plazos normativos esperados —es

decir, los dos primeros años luego de ser beneficiados—; con esto se puede monitorear, desde el punto de vista de las personas, si se está cumpliendo con el atributo de la agilidad.

El acceso a bienes públicos: En este indicador se mide el “Porcentaje de viviendas entregadas dentro del Sistema de Indicadores y Estándares de Desarrollo Urbano (Siedu)”. Esto permite observar qué porcentaje de los beneficios materializados poseen un estándar mínimo de cumplimiento para las localizaciones de las viviendas que generen una mayor integración social, desde el punto de vista del acceso a servicios y bienes públicos.

Finalmente, en la perspectiva del valor social creado se incluye la medición de la reducción de déficit habitacional, en relación con el período anterior, buscando reflejar todas las mejoras en los procesos, la eficiencia, las políticas y los atributos hacia el cliente en una reducción de la cantidad de personas que se encuentran en situación de déficit habitacional. Este es un resultado que muestra el éxito de la estrategia, en términos de si se está ejecutando adecuadamente. Por su parte el porcentaje de desviación en relación con el presupuesto funciona, más bien, como una restricción, indicando si se está cumpliendo con el interés social de realizar una buena utilización de los recursos.

En conclusión, con estos indicadores se espera monitorear y gestionar los desempeños de los procesos clave que generan los resultados presentes y el desarrollo de las capacidades inductoras de los resultados futuros, que son vitales para el cumplimiento de la estrategia. Estos, en conjunto con la medición de los atributos seleccionados en la propuesta de valor, entregan la visión general del desarrollo y ejecución de la estrategia que se está planteando, y cómo esta impacta en la ciudadanía. Adicionalmente, también posibilitan el monitoreo del valor social creado, para no perder de vista el resultado principal y, con ello, cumplir con las restricciones inherentes a los presupuestos que poseen todas las instituciones gubernamentales.

2.4.2 Medición de las iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas deben tener sus propias mediciones durante su implementación que, en general, están relacionadas al cumplimiento de hitos, presupuesto y avances en su materialización. Adicionalmente, cada una de estas iniciativas debería impulsar la estrategia, por tanto, junto con medir la implementación, se debe medir el impacto en algún objetivo estratégico.

Iniciativa N°1: “Implementación de un plan de modernización y actualización de programas habitacionales”, que incluye soportes informáticos de seguimiento, desarrollo de protocolos del ciclo completo de diseño, además de la implementación, evaluación y mejora continua de los programas habitacionales. Para realizar la medición de esta iniciativa se recurre a indicadores de proyecto, tanto del avance financiero como del cumplimiento de hitos, para monitorear la implementación y cumplimiento de las etapas en tiempo.

En relación con su impacto en los objetivos estratégicos, el indicador a verificar es el “Porcentaje de programas actualizados en tiempo según calendario”, que se encuentra incluido en el CMI, relacionado al objetivo O10, “Mejorar el proceso de desarrollo y evaluación de programas habitacionales”. En la Tabla 13 se observan los indicadores seleccionados.

Tabla 13 Indicadores Iniciativa Estratégica N 1.

INICIATIVA	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Implementación de un plan de modernización y actualización de programas habitacionales	Indicador de avance financiero	Partidas ejecutadas/partidas planificadas*100	>95%	mensual
	Indicador de avance de proyecto	Hitos realizados/Hitos planificados*100	>95%	mensual
	Indicador de pérdida de hitos	Hitos entregados dentro de plazo/Hitos planificados*100	>95%	trimestral
	Indicador de variación de ejecución de partidas acumuladas	1-(ejecución acumulada real/partidas presupuestadas acumuladas*100)	<1%	mensual

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativa N°2: “Plan de formación para la digitalización de la organización”, que incluye contenidos relacionados con políticas de modernización y capacitación en herramientas tecnológicas, como Power Bi, Python y SQL para el análisis y automatización de reportes. Para realizar la medición de esta iniciativa se utilizan los siguientes indicadores del proyecto, con el fin de monitorear tanto el avance financiero, como el cumplimiento de las horas de formación planificadas.

En relación con su impacto en los objetivos estratégicos, esta iniciativa tiene efecto en el indicador “Porcentaje de horas de formación cumplidas en relación con el plan de formación”, relacionado con el objetivo O11, “Asegurar competencias y desempeño del capital humano”. En la Tabla 14 se observan los indicadores seleccionados para la iniciativa dos.

Tabla 14 Indicadores Iniciativa Estratégica N 2.

INICIATIVA	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Plan de formación, para la digitalización de la organización	Indicador de avance financiero	Partidas ejecutadas/partidas planificadas*100	>95%	mensual
	Indicador de avance de proyecto	Horas de formación impartidas/Horas de formación planificadas *100	>95%	mensual
	Indicador de certificaciones	Numero de certificaciones/Número de empleados*100	>20%	anual

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativa N°3: “Plan para la implementación de un nuevo sistema de seguimiento y gestión de obras”, apoyado en la digitalización, que incluye el desarrollo de tableros con alertas tempranas, que posibiliten la gestión oportuna de proyectos con dificultades. Para realizar la medición de esta iniciativa se debe recurrir a indicadores del proyecto, tanto del avance financiero, como del cumplimiento de hitos.

En relación con su impacto en los objetivos estratégicos, los indicadores que lo constatan son el “porcentaje de proyectos entregados dentro de plazo normativo” y el “porcentaje total de proyectos entregados”, que se encuentran incluidos en el CMI, relacionados con el objetivo O9, “Mejorar control de obras”. En la Tabla 15 se observan los indicadores seleccionados para la iniciativa tres.

Tabla 15 Indicadores Iniciativa Estratégica N 3.

INICIATIVA	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Plan para la implementación de un nuevo sistema de seguimiento y gestión de obras	Indicador de avance financiero	Partidas ejecutadas/partidas planificadas*100	>95%	mensual
	Indicador de avance de proyecto	Hitos realizados/Hitos planificados*100	>95%	mensual
	Indicador de pérdida de hitos	Hitos entregados dentro de plazo/Hitos planificados*100	>95%	trimestral
	Indicador de variación de ejecución de partidas acumuladas	1-(ejecución acumulada real/partidas presupuestadas acumuladas*100)	<1%	mensual

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativa N°4: “Plan de relacionamiento y mejoras en el proceso de evaluación a empresas constructoras”, que permita administrar de mejor forma el diagnóstico y viabilidad, tanto de los proyectos como de las empresas, para favorecer el cumplimiento de los plazos. Esto incluye el

desarrollo de normativas, sistemas de evaluación y la implementación de un nuevo equipo. Para realizar la medición de esta iniciativa se debe recurrir a indicadores del proyecto, tanto del avance financiero, como del cumplimiento de hitos y adicionar indicadores del resultado de la gestión de la nueva área que se está implementando.

En relación con su impacto en los objetivos estratégicos, esta iniciativa se ve reflejada en el CMI como: “Porcentaje de beneficiados que materializan su subsidio dentro de los dos primeros años de ser beneficiados” y “Porcentaje de beneficiados que materializan su subsidio”, lo que apunta al objetivo O4, “Aumentar agilidad de la respuesta”. En la Tabla 16 se observan los indicadores seleccionados para la iniciativa cuatro.

Tabla 16 Indicadores Iniciativa Estratégica N 4.

INICIATIVA	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Plan de relacionamiento y mejoras en el proceso de evaluación a empresas constructoras	Indicador de avance financiero	Partidas ejecutadas/partidas planificadas*100	>95%	mensual
	Indicador de avance de proyecto	Hitos realizados/Hitos planificados*100	>95%	mensual
	Indicador de evaluaciones exitosas a constructoras	1-(Empresas quebradas /Empresas con obras en ejecución *100)	<5%	mensual
	Indicador de evaluaciones exitosas a proyectos	1-(Proyectos paralizados /Proyectos en ejecución *100)	<5%	mensual

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3: ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

Una vez conocidos los lineamientos de la planificación estratégica, analizado el modelo de negocios, establecidos los objetivos, y teniendo determinado un sistema de medición, se debe socializar en toda la organización estas definiciones, con el objetivo de que sean adoptadas por todos quienes colaboran dentro de sus diversos niveles.

En este capítulo se abarca el proceso de alineamiento de la organización en torno a las definiciones adoptadas en la planeación estratégica, incluyendo en este los detalles del desdoblamiento hacia las diferentes áreas funcionales. Para conseguir este propósito, inicialmente se describe a las unidades y, posteriormente, se explica la forma de concretar el desdoblamiento en estas, definiendo los desempeños clave y la forma en que deben ser medidos para, con esta información, establecer un sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas para cada unidad. Para complementar esto, al finalizar este capítulo se presenta la estructuración de un esquema de incentivos necesario para potenciar los desempeños requeridos.

El despliegue de todas estas herramientas constituye el desdoblamiento estratégico que se plantea con la finalidad de generar las sinergias y capacidades necesarias para el logro de la misión, visión y estrategia.

3.2 DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el proceso que tiene como finalidad alinear las acciones concretas que llevan a cabo los colaboradores en todos los niveles de la organización con los objetivos estratégicos.

La mayoría de las organizaciones consta de variadas unidades operativas y de soporte, por este motivo el sistema de gestión debe abordar cómo se integra la estrategia también en estas unidades organizacionales. Junto con alinear las unidades organizacionales a la estrategia, se debe alinear a los colaboradores. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados, para que la ejecución sea exitosa (Kaplan y Norton, 2008).

Existen diversas propuestas para llevar a cabo el alineamiento en la organización; una de las más destacadas es la metodología de planificación estratégica originada en Japón llamada Hoshin Kanri, que ha sido utilizada en Toyota para la gestión y despliegue de la estrategia. Esta se enfoca en el despliegue sistemático de los objetivos estratégicos de la organización en todos los niveles de la empresa, con el fin de lograr la alineación y la colaboración de todos los miembros hacia la

consecución de metas comunes. La metodología Hoshin Kanri brinda esta capacidad al alentar un diálogo, tanto en el establecimiento de objetivos, como en el desarrollo de estrategias y medidas necesarias para lograr los objetivos comerciales designados (Akao, 2004).

El desdoblamiento con base en indicadores de gestión es un proceso mediante el cual se traducen los objetivos estratégicos en medidas operativas específicas. De esta manera, se alinea todo el sistema de medición con la estrategia y se asegura que todos los niveles de la organización trabajen hacia los mismos objetivos; además, es importante para lograr el "empoderamiento del proceso" en toda la organización. Esto significa que cada unidad de la organización debe sentir que es dueña de su propio proceso y debe ser responsable de su contribución a los objetivos estratégicos (Cokins, 2000).

El desdoblamiento, como se ha descrito, implica definir las áreas concretas y las herramientas que deben implantarse a modo de sistema de alineación, de forma vertical y horizontal, incluyendo a todas las áreas y personas que trabajan en la organización.

Para ejecutarlo, a continuación, se realiza una selección de las áreas más relevantes que tienen relación con los problemas de desalineamiento presentes en la organización, con el fin de atacar los principales puntos de interés y que pueden generar un mayor impacto en el logro de los objetivos. Se describen sus actividades y se realiza una definición de los principales desempeños involucrados en cada una de las áreas. Seguido de esto, se presenta el diseño de un sistema de medición propuesto para cada una de las unidades, para finalizar con la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas que permita hacerse cargo, de forma concreta, de los desalineamientos ya mencionados, teniendo coherencia y promoviendo las sinergias necesarias para la ejecución exitosa de la estrategia.

3.2.1 Selección de las unidades que formarán parte del despliegue

La selección de estas unidades responde a la necesidad de gestionar de forma causal el desempeño en la actividad central del ministerio, que es el diseño de políticas habitacionales para la entrega de subsidios y la posterior ejecución de las obras con el fin de materializar el beneficio social, que conlleva enfrentar el déficit habitacional.

Las unidades seleccionadas para realizar el despliegue son la División de Política Habitacional (DPH), el Serviu y las Entidades Patrocinantes (EP), como socio estratégico prestador de servicios. En esta cadena de valor, se presentan como principales interventores las áreas ya mencionadas, dependiendo, de forma significativa, los desempeños y la alineación de sus actuaciones con el resultado final o valor creado y entregado. En el anexo 17 se muestra un esquema con la cadena de valor general para el área de la vivienda del ministerio, en ella se puede visualizar lo descrito.

En primera instancia, se seleccionó a la DPH porque es el área responsable del diseño de la política, por lo tanto, del proceso que regula todas las etapas incluidas en este. De este diseño dependen, en gran medida, los desempeños de las áreas que realizan las gestiones para la materialización de los beneficios. En segundo término se eligió al Serviu, ya que es el responsable de llevar a cabo la materialización de los beneficios. Para finalizar se consideró a las Entidades Patrocinantes, pues si bien no pertenecen a la organización, son responsables de gestionar, tanto el diseño como ejecución de las obras, y son parte fundamental de la cadena de valor. La contribución de cada una de estas áreas al logro de los objetivos se muestra en la matriz de contribución que se detalla en la Tabla 17.

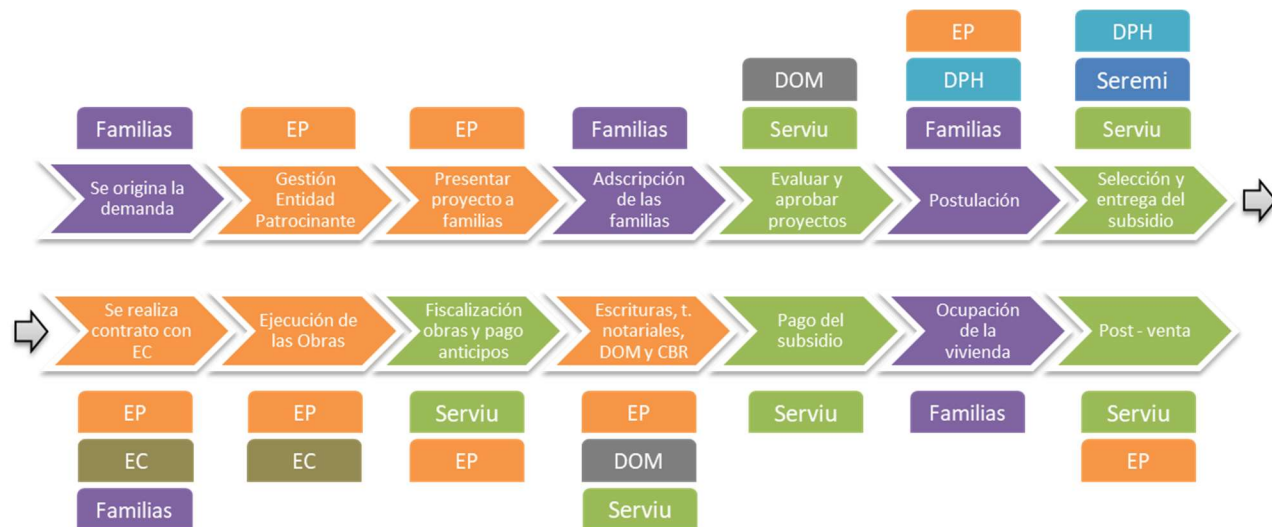
Tabla 17 Matriz de contribución.

Objetivo	DPH	Serviu	EP
O1 Reducir déficit habitacional	X	X	X
O2 Cumplimiento del presupuesto	X	X	
O3 Lograr acceso expedito	X	X	X
O4 Aumentar agilidad de la respuesta	X		
O5 Potenciar acceso a bienes públicos	X	X	X
O6 Gestionar eficientemente el presupuesto	X	X	
O7 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas	X	X	X
O8 Agilizar la realización de llamados y selección	X		
O9 Mejorar la gestión suelos y georreferenciación de los beneficios	X	X	
O10 Mejorar control de obras		X	X
O11 Mejorar programas habitacionales	X		
O12 Asegurar competencias y desempeño del capital humano	X	X	
O13 Mejorar sistemas de información y datos	X	X	X
O14 Mejorar la relación con las constructoras y entidades patrocinantes	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 21 se explica el proceso general de: postulación, entrega del subsidio, construcción de la vivienda, posterior entrega y postventa (Pecep). Desde el punto de vista de los beneficiarios, marcando entre paréntesis la unidad o entidad responsable de cada parte del proceso. Se especifica el color del área responsable en cada etapa con el fin de recalcar la importancia de las áreas seleccionadas para el despliegue dentro de este flujo.

Figura 21 Flujo de actividades del subsidio para la vivienda.



Fuente: Elaboración propia.

1. Se origina la demanda (Familias):

- Las familias buscan información para la postulación al subsidio.
- Los departamentos sociales de los municipios orientan a los interesados.

2. Gestión de la Entidad Patrocinante (EP):

- Las Entidades Patrocinantes gestionan la demanda: buscan, informan y orientan a las familias con el fin de inscribirlas como beneficiados por su asesoría.

3. Gestión proyectos (EP):

- Las EP diseñan proyectos adecuados, con el fin de ser presentados a las familias.

4. Adscripción de familias (Familias):

- Las familias aprueban el proyecto y se adscriben a este para ser presentado a la DOM y al Serviu para su aprobación técnica.

5. Evaluación y aprobación de los proyectos (Serviu, DOM):

- El Serviu evalúa y aprueba técnicamente los proyectos para solicitar los permisos correspondientes.
- El Departamento de Obras Municipales evalúa y aprueba los proyectos para otorgar el permiso de edificación.

6. Postulación (Familias, EP, DPH):

- El Minvu (DPH) anuncia la apertura de un llamado a postulación al programa DS49 a través de medios de comunicación y su sitio web oficial.
- Las personas interesadas en postular deben cumplir con los requisitos establecidos.
- Los postulantes completan y presentan los formularios de postulación, junto con los documentos requeridos, en las oficinas del Servicio de Vivienda y Urbanismo (Serviu) correspondiente.

7. Selección y entrega del subsidio (Serviu, Seremi, DPH):

- El Serviu revisa y evalúa las postulaciones recibidas, verificando el cumplimiento de los requisitos y la documentación adjunta.
- Se realiza una selección de los postulantes que cumplan con los criterios establecidos y que podrán acceder al subsidio. Esta selección se realiza mediante un sistema de prelación que considera diversos factores, como el ingreso familiar, la situación habitacional actual y la vulnerabilidad social.
- Una vez seleccionados los beneficiarios, se les comunica su resultado y se les asigna el subsidio correspondiente.
- El subsidio puede ser utilizado para la construcción de una vivienda DS49.

8. Se realiza el contrato con una empresa constructora (EP, EC, Familias):

- EP licita a un constructor.
- Se firma el contrato con la empresa constructora.

9. Ejecución de las obras (EP, EC):

- Las constructoras reciben el terreno oficialmente y se documenta el acto.
- La empresa constructora solicita anticipo a cuenta del posterior pago del subsidio para financiar el inicio de las obras y entrega una boleta de garantía.

10. Fiscalización técnica de obras y pago de anticipos (Serviu, EP):

- Las entidades patrocinantes fiscalizan los avances de obras verificando que cumplan con los requerimientos.
- Los Serviu supervisan y ratifican las fiscalizaciones.
- Las empresas constructoras solicitan anticipos a cuenta de los avances ratificados por los Serviu.
- Una vez finalizada la construcción, se realiza una inspección final para asegurar que la vivienda cumpla con los estándares de calidad y los requisitos establecidos.

11. Escrituras, trámites notariales, Recepción DOM e inscripción el Conservador de Bienes Raíces (CBR) (EP, DOM, Serviu):

- La Entidad Patrocinante es la encargada de tramitar la recepción de obras en el Departamento de Obras Municipales (DOM).
- La Entidad Patrocinante es la encargada de tramitar la inscripción en el CBR.

12. Pago del subsidio (Serviu):

- El Serviu paga el saldo del subsidio, deducido el monto de los giros efectuados por concepto de anticipos, a cuenta del pago de éste, si existen, contra la presentación de los documentos.
- El Serviu paga la asistencia técnica a la Entidad Patrocinante.

13. Ocupación de la vivienda (Familias):

- Una vez aprobada la vivienda, se realiza la entrega oficial a los beneficiarios.
- Se aplica un periodo de postventa a cargo de las constructoras por un plazo de 120 días corridos, desde la entrega de las viviendas.

14. Postventa (Serviu, EP):

- En el periodo de postventa, el fiscalizador debe realizar una visita cada 15 días, debiendo elaborar un informe mensual.
- Concluido el periodo de postventa, el Serviu liquida el contrato de fiscalización y se realiza la devolución de la boleta de garantía por fiel cumplimiento del contrato.
- Los problemas posteriores en la construcción son responsabilidad del Serviu.

De esta descripción de actividades se desprende la relevancia en la participación de la DPH, el Serviu y las Entidades Patrocinantes. La DPH diseña las políticas públicas generando los marcos regulatorios que guían las acciones, tanto del Serviu como de las Entidades Patrocinantes. Por otra parte, también es la unidad encargada de distribuir los recursos realizando los llamados y enfocando las transferencias en los instrumentos y los territorios seleccionados, por lo tanto, su participación es clave en esta cadena de actividades y la influencia de su actuación repercute directamente en los resultados de todas las otras áreas.

En segundo lugar, se encuentran los Serviu, que son los encargados de supervisar los procesos y velar por la correcta realización de estos. A su cargo tienen la gestión de los convenios con las Entidades Patrocinantes y, al mismo tiempo, la supervisión de todo el proceso de ejecución de obras, contratos y documentaciones legales, constituyéndose en el representante del Estado, con la misión de velar a favor de los ciudadanos en todo el proceso de la adquisición de la vivienda.

Finalmente, las Entidades Patrocinantes cumplen con la misión de la gestión inmobiliaria y organización de la demanda, desarrollando actividades tan variadas como, diseñar proyectos, relacionarse con las empresas constructoras y asegurarse del cumplimiento de los plazos y estándares constructivos.

Desalineamientos

El objetivo central de la DPH es diseñar una política que responda satisfactoriamente a las necesidades de la ciudadanía, por lo tanto, sus incentivos e intereses están centrados en la calidad de esta política, buscando cubrir estas necesidades a través de los lineamientos políticos del Gobierno, lo que relega a un segundo plano la coordinación para contar con las capacidades instaladas de las divisiones encargadas de ejecutar y monitorear los programas.

Esta falta de coordinación impacta el desempeño de los Serviu, debido a que el aislamiento de cada área involucrada dificulta establecer las articulaciones necesarias para una evaluación temprana y mejora continua de los procesos desplegados por cada área, con el objetivo de materializar estas políticas.

Por ejemplo, se puede mencionar que cuando se lanza una nueva política habitacional no se ha realizado la coordinación necesaria para que el Serviu y las EP puedan contar con los sistemas informáticos habilitados en el momento que un programa se pone en marcha, generando una implementación manual y provisoria de los procesos, en tanto se desarrolla su automatización y digitalización. Esto redundo en inconvenientes al momento de monitorear el avance de sus obras, gestionar tempranamente los proyectos con dificultades y asegurar que cumpla con plazos estándares y postventa.

La implicancia de esto es que se abren espacios para que la implementación de un programa presente problemas en su ejecución, ya sea por diseño, eventualidades macrosociales o por una ejecución defectuosa, ya que no se logra medir y alertar oportunamente, por falta de información disponible y apropiada. Un ejemplo de esto es lo que ocurrió con el programa DS10, que no logró materializar la mayor parte de sus beneficios durante los primeros años de implementación, se generaron ingresos de proyectos que no se aprobaban, por no cumplir con las exigencias, y tampoco se rechazaban, debido a que existía un compromiso con los comités, generando que las familias estuvieran años a la espera de la concreción de sus proyectos.

Otra arista relevante en esta problemática es la gestión y evaluación de las Entidades Patrocinantes como ejecutoras de los proyectos, ya que existen casos en que, teniendo problemas y bajas evaluaciones en una región, son contratadas para la gestión de proyectos en otras regiones diferentes, debido a la falta de información transversal.

Por otra parte, se debe considerar el tema de los ciudadanos en situación de déficit; sólo cerca del 37% de los beneficiarios de subsidios se encuentra en situación de déficit y no se observan incentivos para las EP o los Serviu para que este número sea mayor.

Las dificultades mencionadas son ejemplo de variados desalineamientos producidos por el aislamiento de las áreas y la baja sensibilidad a la demanda. Estos desalineamientos, posteriormente, se ven reflejados en dilatados tiempos de atención, ejecución y entrega de las soluciones habitacionales. Además de esto, se observan consecuencias como la paralización de obras y solicitudes de asignación de recursos adicionales, o asignaciones directas (AD), para la finalización de proyectos; lo que, a su vez, afecta negativamente el logro de los objetivos, tanto de los programas, como del ministerio.

3.2.2 Descripción de las actividades que gestiona cada unidad

Descripción de las Áreas del Minvu.

- **Ministro(a) de Vivienda y Urbanismo:** es el encargado(a) de formular la política nacional habitacional y urbanística, supervisar los organismos dependientes, proponer reglamentos, coordinar con otras entidades nacionales e internacionales, aprobar sistemas de control interno, emitir resoluciones e instrucciones, proponer la distribución de fondos, aprobar planes de inversión y fiscalizar su ejecución. Su rol es asegurar el cumplimiento de los objetivos del ministerio y su funcionamiento eficiente.
- **Gabinete del ministro(a):** es una unidad de apoyo directo al ministro.
- **Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo:** se encarga de dictar normas técnicas y administrativas, dirigir y supervisar la gestión de las divisiones del servicio, atender asuntos jurídicos y administrativos, promover políticas, contratar estudios y proyectos, dirigir la política de bienestar habitacional, proponer cambios en unidades o servicios, estudiar los asuntos relacionados con el ministerio, proponer políticas y supervisar su cumplimiento, entre otras tareas delegadas por el ministro.
- **Gabinete de la Subsecretaría:** es una unidad de apoyo directo del Subsecretario.
- **División Vivienda (nueva división):** es la encargada de reducir el déficit habitacional, coordinar y diseñar los procesos de diseño de las políticas habitacionales entrega y materialización de beneficios, preocupándose de la correcta ejecución de las obras.

- **División de Política Habitacional:** es la encargada de proponer políticas de vivienda urbana y rural, así como de construcción, tanto para el sector público, como para el privado. Además, recomienda estrategias para la producción industrial de viviendas y materiales de construcción. También establece normas técnicas relacionadas con el diseño, cálculo y construcción de viviendas. Adicionalmente, desarrolla planes habitacionales nacionales siguiendo las directrices del ministro. Asimismo, coordina los planes de colaboración con otras instituciones gubernamentales, además de supervisar que las DOM cumplan con las regulaciones establecidas.
- **División Técnica de Estudio y Fomento Habitacional:** se ocupa de mantener información actualizada sobre inversiones habitacionales, el mercado de viviendas y materiales de construcción. Realiza estudios socioeconómicos, mantiene registros relacionados con la vivienda y la construcción, coordina la información de postulaciones y asignaciones, evalúa los resultados de los Serviu y las Seremi, autoriza proyectos y especificaciones técnicas.
- **División Desarrollo Urbano:** se encarga de proponer planes y políticas nacionales de desarrollo urbano y equipamiento comunitario, realizar estudios técnicos para legislación relacionada con la “subdivisión de suelos y urbanización”, coordinar normas de servicios, aprobar instrumentos de planificación, informar sobre proyectos de financiamiento compartido, autorizar proyectos y especificaciones técnicas de edificaciones, además de autorizar modificaciones de áreas de riesgo, todo lo anterior en el ámbito urbano.

Las tareas y funciones de las áreas de soporte, como Contraloría Interna Ministerial, Departamento de Auditoría Interna Ministerial, Consejo Administrativo del Servicio de Bienestar, Departamento de Comunicaciones, División Administrativa, División de Finanzas, División Jurídica, Oficina de Atención al Ciudadano, Comisión de Estudios Habitacionales y Urbanos y la Oficina de Participación Ciudadana, se encuentran en el anexo ocho.

Luego, se describen más detalladamente las funciones de las áreas seleccionadas para el desdoblamiento que, como se mencionó anteriormente, están mayormente relacionadas con el flujo ya presentado, y se explican las principales actividades relacionadas a este flujo, sin ser necesariamente una revisión exhaustiva de todas las actividades de cada área.

División de Política Habitacional (DPH): Es una entidad perteneciente a la estructura organizacional del Minvu que depende de la subsecretaría. Su función principal es diseñar políticas y programas en materia de vivienda, con el objetivo de mejorar las condiciones de habitabilidad de las familias, promover el acceso a una vivienda digna para la población y contribuir al desarrollo de comunidades habitacionales sostenibles y de calidad. Esto, a través del análisis de las necesidades habitacionales de la población, la evaluación de los recursos disponibles y el diseño de estrategias que permitan satisfacer la demanda de viviendas de manera eficiente y equitativa, incluyendo la necesaria evaluación de las políticas y programas implementados.

Entre las principales funciones de la DPH se incluyen:

- Proponer la política nacional de vivienda en áreas urbanas y rurales, así como la política de construcción, tanto para el sector público, como para el privado.
- Recomendar, basándose en investigaciones científicas y estudios de desarrollo tecnológico realizados por la División Técnica de Estudio y Fomento Habitacional, la producción industrial de viviendas y materiales de construcción, proponiendo las políticas correspondientes a nivel ministerial.
- Realizar estudios y proponer normas técnicas y administrativas, a nivel nacional y regional, relacionadas con el diseño, cálculo, construcción, estándares y otros aspectos de la vivienda urbana o rural y de la edificación.
- Elaborar planes habitacionales nacionales de acuerdo con las instrucciones proporcionadas directamente por el ministro, o a través del Comité de Planificación y Coordinación.
- Coordinar los planes de construcción del ministerio con otras instituciones estatales.
- Supervisar el cumplimiento, por parte de las Direcciones de Obras Municipales, de las disposiciones establecidas en los reglamentos.
- Tomar decisiones en relación con los permisos y recepciones contemplados en el decreto D.F.L. 2.

Dentro de los desafíos más significativos de la división se encuentra la disponibilidad limitada de recursos para la implementación de las políticas y programas habitacionales. La asignación presupuestaria es insuficiente para atender todas las necesidades habitacionales del país, lo que

impide la entrega de acceso a la vivienda a un mayor número de personas. Chile enfrenta un déficit habitacional significativo, especialmente para los sectores más vulnerables de la población. Adicionalmente, los desafíos asociados a la expansión urbana, la densificación y la infraestructura dificulta la implementación efectiva de políticas habitacionales. Se suma a esto, la falta de terrenos disponibles y la distribución desigual de servicios básicos. La burocracia, por otra parte, en conjunto con una falta de comunicación fluida y los procesos administrativos anticuados ralentizan la gestión.

En cuanto al proceso específico (Pecep) descrito anteriormente, la DPH desempeña un papel de suma importancia ya que diseña las políticas y programas. Su trabajo permite establecer las bases y los lineamientos para el acceso a la vivienda, teniendo en cuenta las particularidades y demandas de la sociedad. Además, regula la colaboración entre los organismos y entidades involucradas con el proceso. Esta regulación debe considerar la coordinación suficiente para integrar esfuerzos, compartir recursos y conocimientos, y optimizar la gestión en la entrega de acceso a la vivienda. También desempeña un rol importante en la evaluación y monitoreo de las políticas y programas implementados. A través de esta labor se puede medir el impacto de las iniciativas, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para optimizar la efectividad de las acciones. Esto contribuye a garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que se logren los objetivos planteados en materia de acceso a la vivienda.

Entre los principales problemas relacionadas con el proceso (Pecep) que pueden afectar a los ciudadanos, son las siguientes:

- Complejidad en el proceso de postulación: Los ciudadanos pueden enfrentar dificultades debido a la complejidad del proceso de postulación a los programas habitacionales. La falta de claridad en los requisitos, la documentación necesaria y los plazos de los llamados y resultados pueden generar confusión y desmotivación en los postulantes.
- Retrasos en la entrega del subsidio: Estos retrasos pueden deberse a demoras administrativas, falta de recursos o problemas logísticos.
- Falta de infraestructura y servicios básicos: Algunos proyectos habitacionales pueden sufrir de una falta de infraestructura, bienes y servicios de uso públicos adecuados.

Serviu: Los Servicios de Vivienda y Urbanización (Serviu) son un organismo regional responsable del desarrollo y ejecución de políticas de vivienda y urbanismo en su jurisdicción. Su principal objetivo es materializar las políticas de vivienda y urbanismo incluyendo los planes y programas, para mejorar las condiciones de habitabilidad y promover el acceso a la vivienda digna para la población. Opera a nivel regional y cuenta con una estructura descentralizada; cada Serviu trabaja en estrecha colaboración con los municipios y las Entidades Patrocinantes (EP) para desarrollar y ejecutar proyectos de vivienda y urbanización. Para materializar los beneficios los Serviu encomiendan la realización de proyectos de urbanización, construcción y desarrollo de áreas o instalaciones —de acuerdo con la legislación habitacional vigente—, a organizaciones como EP y constructoras, a través del sistema de financiamiento regulado por los distintos programas.

Entre las principales funciones del Serviu se incluye:

- **Fomentar el acceso a la vivienda:** implementación de las políticas y programas para el acceso a viviendas a través de las Entidades Patrocinantes, llevando a cabo mejoramientos, construyendo viviendas individuales, poblaciones, conjuntos habitacionales, barrios y obras de equipamiento comunitario.
- **Planificación urbana:** participa en la planificación y desarrollo de proyectos urbanos, promoviendo la integración social, la equidad y la sostenibilidad en el diseño de los espacios urbanos.
- **Regularización de la propiedad:** apoya la regularización de la propiedad de viviendas, especialmente en sectores informales, para brindar seguridad jurídica a los propietarios y mejorar las condiciones de vida.
- **Asesoramiento y capacitación:** brinda asesoramiento técnico y capacitación a las familias y comunidades en temas relacionados con vivienda, urbanismo y gestión habitacional.
- **Gestión de suelos:** gestiona la adquisición de terrenos, efectúa subdivisiones prediales, forma loteos, proyecta y ejecuta urbanizaciones.
- **Obras urbanas:** realiza la formación de áreas verdes y parques industriales, vías y obras de infraestructura.

Dentro de sus desafíos se encuentra la alta demanda habitacional del país, lo que genera un reto en cuanto a la cantidad de postulantes y la disponibilidad de beneficios; esto implica que muchas familias no logren acceder a una vivienda de manera inmediata. Los recursos económicos y presupuestarios asignados para la construcción de viviendas sociales y la implementación de programas habitacionales son limitados, al mismo tiempo que los costos son cada vez más elevados. Esto dificulta la capacidad de los Serviu para atender de manera oportuna las necesidades habitacionales de toda la población, lo que resulta en demoras en la entrega de viviendas o una menor cantidad de subsidios disponibles. Los trámites administrativos, los requisitos documentales y los plazos de espera generan complicaciones y demoras en el proceso, lo que afecta la agilidad y eficiencia en la entrega de viviendas.

La disponibilidad de terrenos adecuados y bien ubicados para la construcción de viviendas sociales también es un desafío. En algunas zonas urbanas la escasez de terrenos disponibles, o su alto costo, dificultan la implementación de proyectos, lo que limita la capacidad de los Serviu para satisfacer la demanda habitacional en áreas con alta concentración de población.

En cuanto al proceso específico (Pecep) descrito anteriormente, los Serviu deben realizar el análisis y evaluación de las necesidades habitacionales de la población en su área de jurisdicción. Esto incluye recopilar información sobre la demanda de viviendas, la situación socioeconómica de las familias, las condiciones de vivienda existentes y otros factores relevantes. Junto con esto, realizan la definición de metas, objetivos, estrategias y prioridades para la construcción y entrega de viviendas, así como la planificación de los recursos necesarios para su implementación.

Por otra parte, fomentan la participación ciudadana en el ámbito habitacional, promoviendo la organización de las comunidades y la intervención activa de las familias en la toma de decisiones. Esto se traduce en la conformación de comités habitacionales a través de los cuales los beneficiarios pueden involucrarse en la planificación y gestión de sus proyectos. La participación ciudadana contribuye a fortalecer la apropiación de las viviendas y la generación de lazos comunitarios. Junto con esto, el Serviu proporciona orientación y apoyo en temas relacionados con la postulación, selección de viviendas, aspectos legales y trámites administrativos. También ofrecen asesoramiento en áreas como la mantención de la vivienda, gestión comunitaria y acceso a servicios básicos. Esta asistencia contribuye a que las familias puedan habitar sus viviendas de manera adecuada y aprovechar al máximo los beneficios otorgados.

En relación con la asignación de los beneficios, los servicios deben gestionar los subsidios y los mecanismos de financiamiento disponibles para facilitar el acceso a la vivienda, recibiendo y evaluando las postulaciones de las familias, determinando su elegibilidad para acceder a los beneficios, asignando los subsidios correspondientes y coordinando los procesos de financiamiento con las instituciones financieras.

En relación con la construcción, tiene la labor de coordinar de manera adecuada con actores locales, como municipios, organizaciones comunitarias y empresas constructoras. Además, tiene la responsabilidad de fiscalizar y controlar el cumplimiento de las normativas y requisitos establecidos para la entrega de viviendas. Esto supone supervisar la calidad de las construcciones, verificar que se cumplan los estándares técnicos y de habitabilidad en la ejecución de los proyectos habitacionales —desde la etapa de construcción hasta la entrega de las viviendas—, realizando inspecciones técnicas que aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad, monitoreando el avance de las obras y coordinando con las empresas constructoras, con el fin de garantizar la finalización y entrega oportuna de las viviendas.

Adicionalmente a estas intervenciones dentro del proceso, los Serviu se deben enfrentar a diversas problemáticas relacionadas con la ejecución de las obras, por ejemplo, se han reportado deficiencias en la construcción, problemas de habitabilidad o deterioro prematuro de las viviendas. Esto puede deberse a la falta de control y supervisión adecuada durante el proceso de construcción, así como a la utilización de materiales de baja calidad. Esos problemas redundan en la solicitud asignaciones directas o incrementos de los costos por sobre lo presupuestado, para lograr finalizar las ejecuciones de las obras.

Algunas de las deficiencias en el proceso realizado por los Serviu que pueden afectar a los clientes son las siguientes:

- **Dificultades para el acceso a información clara:** Puede haber una percepción de favoritismo o falta de equidad en la asignación de los subsidios; por otra parte, algunas personas tienen dificultades para obtener información sobre los programas habitacionales y los requisitos para acceder a ellos.
- **Problemas de calidad en la construcción:** Se han experimentado problemas de calidad en las viviendas construidas por los Serviu, incluyendo defectos en la construcción, problemas de infraestructura o acabados deficientes.

- Falta de mantenimiento y servicios: Dificultades en el mantenimiento de las viviendas y la provisión de servicios básicos, como agua, electricidad o alcantarillado.
- Falta de participación ciudadana: Falta de involucramiento adecuado en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la política habitacional, llevando a que los programas y proyectos no reflejen las necesidades reales de la comunidad.
- Demora en la entrega de las viviendas: Se han registrado retrasos incluso de años en la entrega de conjuntos habitacionales.

Entidad patrocinante (EP): Se denomina a cualquier persona o entidad, ya sea natural o jurídica, pública o privada, con o sin fines de lucro, incluyendo cooperativas abiertas de vivienda, corporaciones, fundaciones, inmobiliarias y empresas constructoras, cuya función principal es desarrollar proyectos habitacionales y/o técnicos dirigidos a las familias que postulen a los programas del Minvu.

Para iniciar sus operaciones, las EP deben suscribir un Convenio Regional de Asistencia Técnica con la Seremi de la región en la que llevarán a cabo sus actividades. Este convenio establece las acciones, condiciones, compromisos y obligaciones que asume en la preparación, desarrollo y ejecución de los proyectos, de acuerdo con la normativa vigente. Además, se especifican las tareas a realizar, que incluyen asistencia técnica, jurídica y social.

La entidad patrocinante tiene como función realizar estas labores de asistencia técnica que le confieren los decretos de política habitacional emanados desde el ministerio y más específicamente desde la DPH. Entre sus funciones están:

- Identificación, gestión y organización de la demanda.
- Asesoría jurídica para compra de terrenos.
- Elaboración de diseños, aprobación y modificación de los proyectos técnicos.
- Regularizar construcciones existentes.
- Contratar las obras, incluyendo la supervisión de estas con el objeto de que se lleven a efecto en todos sus términos.
- Revisar y aprobar el contrato de compraventa.
- Requerir de la empresa constructora el servicio de postventa.
- Tramitar la recepción Serviu y DOM del proyecto habitacional.

- Realizar el plan de acompañamiento social.
- Efectuar la gestión técnica y social del proyecto habitacional.
- Ejecutar la inscripción de viviendas en el CBR.

Las EP deben establecer una buena coordinación con entidades gubernamentales, como los Serviu, para asegurar el cumplimiento de los requisitos y programas establecidos. Además, deben considerar y responder a las necesidades y expectativas de las comunidades en las que se llevarán a cabo los proyectos habitacionales.

Esto implica un diálogo constante y una adecuada gestión de las relaciones con múltiples actores. Normalmente poseen una amplia experiencia en el mercado inmobiliario, lo que les permite conocer las dinámicas y los desafíos del sector; esto les brinda la capacidad de identificar oportunidades, seleccionar terrenos adecuados, negociar con proveedores y llevar a cabo procesos eficientes de construcción. Además, tienen la capacidad y la experiencia en la planificación, diseño y construcción de viviendas.

Adicionalmente, aportan recursos financieros y técnicos necesarios, pueden contar con capital propio, acceder a financiamiento externo o participar en alianzas estratégicas para asegurar la disponibilidad de los recursos financieros requeridos.

También, cuentan con profesionales y especialistas en diversas áreas, lo que facilita el desarrollo de los proyectos de manera eficiente. Están sujetas a estándares de calidad y normativas establecidas por el Minvu y otros organismos reguladores. Son responsables de la gestión y administración de los proyectos habitacionales, desde la etapa de planificación hasta la entrega final, coordinando distintos actores, como proveedores, contratistas y autoridades locales.

Uno de los desafíos más importantes para las EP es asegurar el financiamiento necesario, pues obtener recursos es complejo, debido a factores como la disponibilidad de crédito, las tasas de interés, los requisitos de los prestamistas y la capacidad de la empresa para generar ingresos propios. Por otra parte, existe un alza en el precio de los materiales de construcción, la mano de obra y otros insumos, que afectan el presupuesto y la rentabilidad de los proyectos habitacionales.

Junto con esto, la disponibilidad de terrenos en ubicaciones estratégicas y con las características necesarias para la construcción de viviendas es limitada, y los trámites legales y burocráticos asociados a la adquisición de terrenos pueden ser complejos y lentos.

Adicionalmente, las regulaciones y permisos necesarios para llevar a cabo los proyectos habitacionales, implican lidiar con trámites administrativos, cumplir con los requisitos de construcción, seguridad y medioambiente, y enfrentar posibles obstáculos legales.

En cuanto al proceso específico (Pecep) descrito anteriormente, las EP deben buscar y evaluar terrenos adecuados para el desarrollo de proyectos habitacionales. Esto incluye realizar estudios de factibilidad, evaluar la disponibilidad de servicios básicos, considerar aspectos legales y de zonificación, y negociar la adquisición de los terrenos.

Luego, planificar y diseñar los proyectos habitacionales, elaborando un plan maestro que contemple aspectos como la distribución de las viviendas, la infraestructura necesaria, las áreas comunes y los espacios verdes. Asimismo, deben asegurar la disponibilidad de recursos financieros para llevar a cabo los proyectos habitacionales, buscando financiamiento a través de diversas fuentes, como préstamos bancarios, inversores privados, subsidios estatales u otros mecanismos de financiamiento. Se suma a lo anterior el realizar proyecciones financieras, establecer presupuestos y llevar un control riguroso de los costos y los ingresos.

Una vez que se ha obtenido la aprobación de los proyectos, las EP se encargan de la construcción y gestión de las obras; esto incluye la contratación de proveedores y contratistas, la supervisión de los procesos de construcción, el cumplimiento de los plazos establecidos, la garantía de la calidad de las viviendas y la implementación de medidas de seguridad en el lugar de trabajo, garantizando que cumplan con estándares de calidad, seguridad y durabilidad. Adicionalmente se debe preocupar de brindar un buen servicio al cliente, atender sus necesidades y garantizar una adecuada postventa.

Una vez entregadas las viviendas, las EP deben gestionar el servicio de postventa que brinda asistencia y atención a los propietarios de las viviendas. Esto conlleva solucionar cualquier problema o defecto de construcción que surja, proporcionar información y orientación sobre el mantenimiento de las viviendas, y mantener una comunicación continua con los propietarios para asegurar su satisfacción.

Algunas de las deficiencias en el proceso realizado por las entidades patrocinantes que pueden afectar a los clientes son las siguientes:

- **Retrasos en la entrega:** En muchos casos las entidades patrocinantes no logran cumplir con los plazos establecidos.
- **Deficiencias en la calidad de construcción:** Se pueden presentar problemas estructurales, filtraciones de agua, acabados deficientes o defectos en los sistemas eléctricos o de plomería.
- **Incumplimiento de las especificaciones prometidas:** no cumplimiento de las especificaciones acordadas en términos de diseño, materiales o características de las viviendas.
- **Fallas en la atención al cliente:** Esto puede manifestarse en la falta de comunicación efectiva, respuestas tardías a las consultas o quejas de los clientes, y en la falta de seguimiento en la resolución de problemas.
- **Falta de transparencia en la información:** Si las entidades patrocinantes no brindan información clara y transparente sobre el proceso de adquisición de vivienda, las personas pueden sentirse confundidos o engañados; esto puede incluir la falta de claridad en los contratos, los requisitos financieros o los beneficios. También se pueden generar malas prácticas, como favorecer algún proyecto que es más beneficioso para la EP, por sobre otro.
- **Problemas de refinanciamiento:** un cálculo erróneo o evaluación incorrecta puede llevar a la necesidad de una solicitud adicional de financiamiento para la finalización de las obras, lo que representa una deficiencia en la ejecución de los programas habitacionales.

3.3 DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

Los desempeños clave de las unidades son aquellas actividades y competencias que, ejecutadas, desarrolladas o implementadas, procuran alcanzar objetivos. Están vinculadas a los rendimientos de los individuos, los equipos de trabajo o, en este caso, las unidades operacionales.

Los objetivos, desde el punto de vista de las unidades funcionales, pueden incorporar, tanto objetivos estratégicos como objetivos operacionales.

Los objetivos estratégicos son aquellos que descienden directamente a la unidad funcional desde el mapa estratégico del Minvu y, en contraste, los objetivos funcionales son aquellos que radican en las unidades, ya que son importantes para el funcionamiento de sus procesos.

Con el fin de presentar los objetivos que enmarcan los desempeños de las unidades se ha seleccionado como herramienta el mapa funcional.

El motivo de la elección de esta herramienta es que permite incluir, tanto objetivos estratégicos como operacionales, dentro de cada área y, junto con esto, permite a determinar la responsabilidad a través de los desempeños de los líderes o ejecutivos del área en su contribución al logro de los objetivos, tanto estratégicos como operacionales.

División de Política Habitacional (DPH)

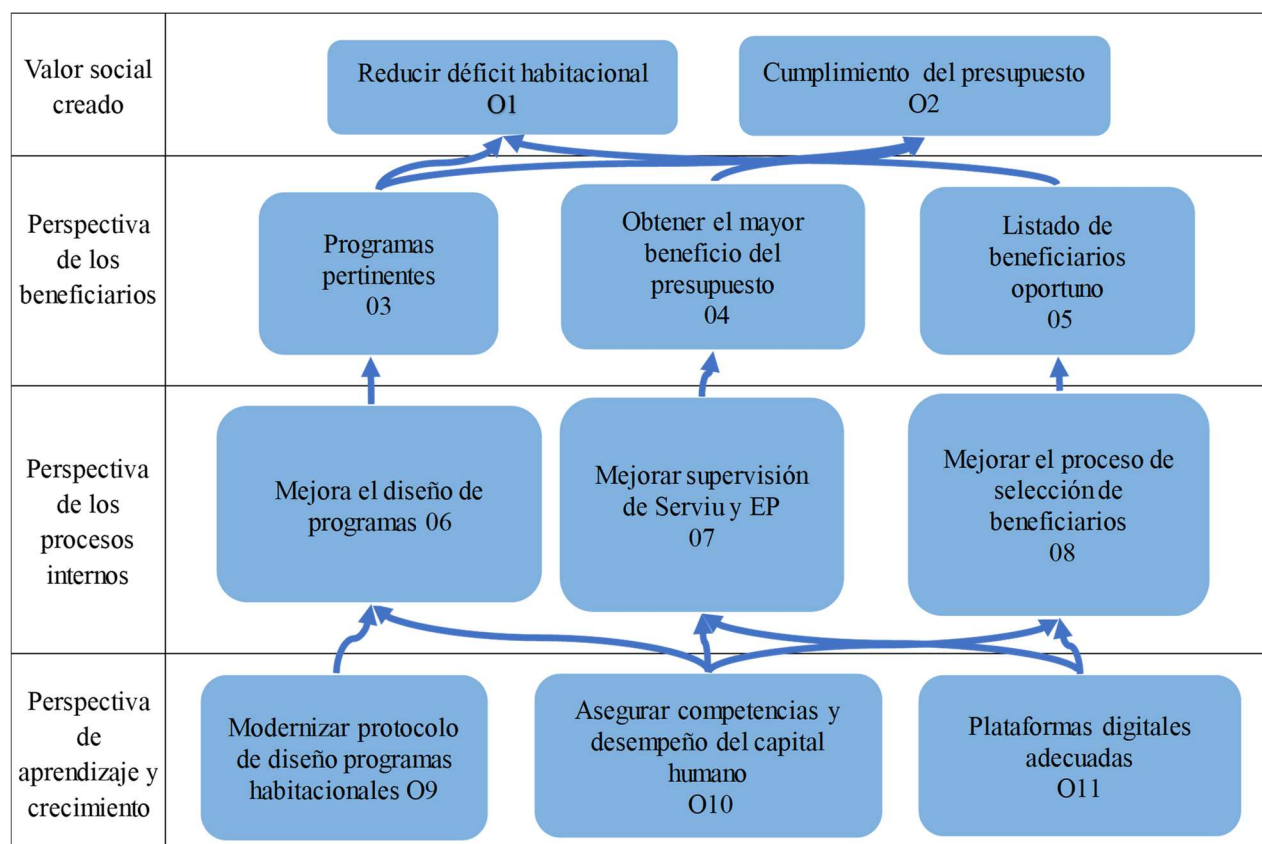
El mapa funcional DPH consta de 11 objetivos que, en su conjunto, contienen los principales desempeños que permiten alinear a la unidad con las necesidades estratégicas de alto nivel y, junto con ello, incluye objetivos operacionales que están relacionados con las actividades vinculadas al desempeño de la unidad misma.

Se agrupan utilizando las mismas perspectivas empleadas en el mapa estratégico, para consolidar la coherencia en el relato y facilitar el alineamiento.

En la Figura 22 se muestra el mapa funcional de la DPH en el cual se describen los objetivos seleccionados y se grafican las relaciones causales que constituyen la estructura de las hipótesis que sostienen el despliegue del desdoblamiento.

La estrategia y objetivos de la unidad actúan de forma contributiva al la estrategia y objetivos de la organización, de forma que una buena ejecución de estos objetivos debe impulsar el éxito de la organización.

Figura 22 Mapa funcional División de Política Habitacional (DPH).



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explica una de las principales causalidades que se generan entre estos y se detalla cómo se espera que aporten al logro de la estrategia, exponiendo la forma en que deben sumar al cumplimiento del atributo, es decir, lograr una respuesta ágil. La descripción se realiza descendiendo a través de las perspectivas para representar de mejor forma las hipótesis del relato.

Perspectiva del valor social creado - DPH:

Se han seleccionado los objetivos de “O1 Reducir el déficit habitacional”, y O2 “Cumplimiento del presupuesto”. Estos se recogen directamente desde el mapa estratégico Minvu, ya que reflejan objetivos comunes que son parte de las actividades centrales del área que se ven reflejadas en el resultado final de la organización, tal como se ha detallado previamente. Por lo tanto, si bien se trata de objetivos estratégicos, también se consideran como parte del mapa funcional del área.

Perspectiva de los beneficiarios - DPH:

Se establece el objetivo “O3 Programas pertinentes”, que se relaciona con procurar que el diseño de los programas permita mejorar el tiempo promedio que tardan en acceder a una vivienda los beneficiarios y, junto con ello, proporcionar un adecuado porcentaje de beneficios ejecutados dentro de normativa. Esto se complementa con el mejoramiento de la regularidad en el lanzamiento de programas modernizados, o completamente nuevos, de manera de asegurar un ciclo de mejora continua que contribuya al objetivo O1 “Reducir el déficit habitacional”, como al objetivo O2 “Cumplimiento del presupuesto”, de la perspectiva de valor social creado.

Adicionalmente, se elige el objetivo O4 “Obtener el mayor beneficio del presupuesto”, que se refiere, por un lado, a mantener dentro de parámetros adecuados el porcentaje de desviación del presupuesto y, por otro, a mantener lo más bajo posible el porcentaje de proyectos fuera de presupuesto, con el fin de impulsar el objetivo O2 “Cumplimiento del presupuesto”.

Finalmente se establece el objetivo O5 “Listado de beneficiarios oportuno”, que establece la elaboración de la lista de beneficiarios en tiempo y forma, lo que se debe reflejar en la reducción del porcentaje de beneficiarios con demoras en la entrega de resultados; con esto se espera impulsar el objetivo O1 “Reducir el déficit habitacional”. Estos objetivos son del tipo operacional y vinculados a indicadores específicos a la función.

El aporte esperado al cumplimiento del atributo de estos objetivos radica en lograr a través de mejores desempeños en el desarrollo de programas y el proceso de selección, favorecer la obtención de las sinergias que fomenten la mejora del atributo de agilidad dentro de la propuesta de valor del Minvu.

Perspectiva de los procesos internos - DPH:

El objetivo O6 “Mejorar el diseño de programas” se refiere a asegurar una adecuada proporción de proyectos ejecutados dentro del presupuesto y aumentar la proporción de beneficiados no afectados por problemas. Junto con esto, también busca mejorar la calidad de los programas, lo que se debe determinar a través de un informe de evaluación, como política pública anual.

Estas acciones persiguen fomentar el objetivo O3 “Programas pertinentes”, de la perspectiva de los clientes. Además, se establece el objetivo O7 “Mejorar supervisión de Serviu y EP”, que

apunta a acrecentar las capacidades de feedback, lo que se debe reflejar en una mejoría en los tiempos promedio de retroalimentación y seguimiento. Asimismo, busca adecuar el cumplimiento del protocolo de supervisión, con el fin de impulsar el objetivo O4 “Obtener el mayor beneficio del presupuesto”. Por último, se selecciona el objetivo O8 “Mejorar el proceso de selección de beneficiarios”, que aborda el mejoramiento del costo promedio del proceso de selección por beneficiario, junto con la optimización del tiempo promedio de respuesta en el proceso de selección; este objetivo apunta, además, a aumentar la proporción de beneficiados en situación de déficit, con el fin de favorecer el logro del objetivo O4 “Obtener el mayor beneficio del presupuesto”. Estos objetivos, del mismo modo que los anteriores, son del tipo operacional y vinculados a indicadores específicos a la función.

La contribución esperada al alcanzar estos objetivos supone que, mediante una supervisión más efectiva, se logre promover la obtención de sinergias que impulsen la mejora del atributo de una respuesta ágil dentro de la propuesta de valor del Minvu.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - DPH:

El objetivo O9 “Modernizar el protocolo de diseño de programas habitacionales”, se refiere a generar las acciones necesarias para reducir el tiempo de diseño, implementación y digitalización de los procesos. Junto con ello, también apunta a mejorar la proporción de implementaciones dentro de plazo de los nuevos programas. La finalidad es que la mejora en estos desempeños se convierta en un impulso al objetivo O6 “Mejorar el diseño de programas” de la perspectiva de procesos internos.

Paralelamente, se establece el objetivo O10 “Asegurar competencias y desempeño del capital humano”, que se refiere a mejorar el índice de competencias o certificaciones adquiridas para impulsar el desempeño en la ejecución de los procesos y, también, mejorar la tasa de retención de empleados clave o con alto nivel de certificaciones; con estas mejoras se espera impulsar, de forma general, los objetivos de la perspectiva de procesos internos. Finalmente se selecciona el objetivo O11 “Plataformas digitales adecuadas”, como un objetivo funcional propio del área, que establece la utilización y fortalecimiento del uso de la tecnología de la información, el que se ve reflejado en el porcentaje de procesos digitalizados; con esto se espera impulsar, tanto el objetivo O7 “Mejorar supervisión de Serviu y EP”, como el objetivo O8 “Mejorar el proceso de selección

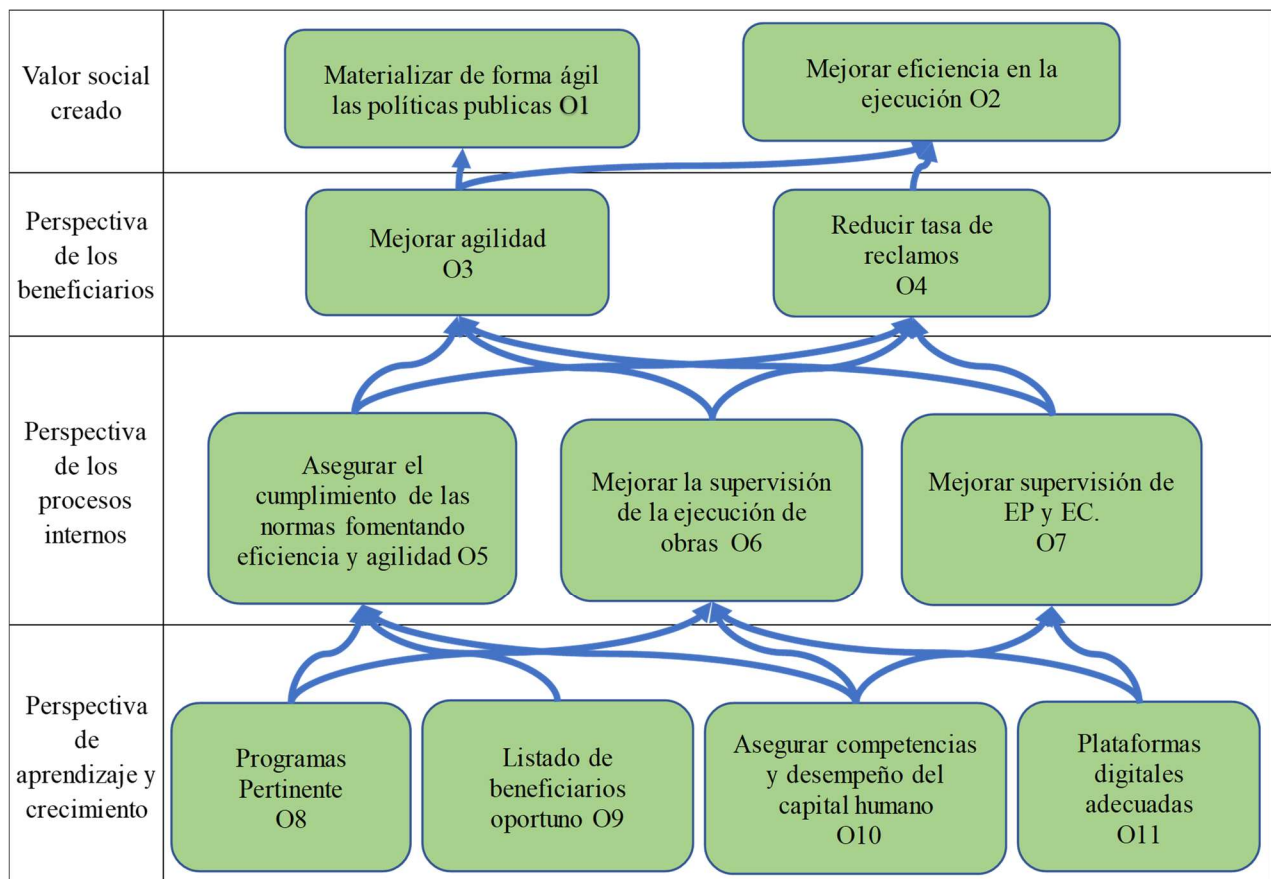
de beneficiarios”. Estos objetivos también están clasificados como operacionales y, por lo tanto, medidos a través de indicadores específicos a la función.

Se espera que estos objetivos contribuyan al impulso de un mejor desempeño de los programas a través de la modernización de los protocolos, tanto de desarrollo como de mejora continua. Esto se produciría en paralelo con la mejora de recursos clave, como el capital humano y las plataformas informáticas, lo que permitiría obtener las sinergias necesarias para fortalecer el atributo de agilidad dentro de la propuesta de valor del Minvu.

Servicios de Vivienda y Urbanización (Serviu)

A continuación, en la Figura 23 se muestra el mapa funcional para los Serviu, en el que se muestran sus objetivos funcionales.

Figura 23 Mapa Funcional Serviu



Fuente: Elaboración propia.

El mapa funcional diseñado para el Serviu igualmente consta de once objetivos, alineando a la unidad con las necesidades estratégicas de alto nivel y, al mismo tiempo, incluyendo los objetivos operacionales que están relacionados con las actividades asociadas al desempeño propio de la unidad. A continuación, se explican las principales causalidades que se atribuyen a estos y, también, se detalla cómo se espera que aporten al logro de la estrategia.

Perspectiva del valor social creado - Serviu:

Se selecciona el objetivo Serviu O1 “Materializar de forma ágil las políticas públicas”, que apunta a mejorar el número de beneficios materializados en el período; con esto se espera impulsar, tanto el objetivo estratégico O1 “Reducir déficit habitacional”, como el objetivo estratégico O4 “Aumentar agilidad de la respuesta”, del mapa estratégico Minvu - División Vivienda. Junto con ello, se establece el objetivo O2 “Mejorar eficiencia en la ejecución” que se vincula con la mantención dentro de los márgenes adecuados, del porcentaje de desviación en relación con el presupuesto, con el fin de impulsar el objetivo estratégico O2 “Cumplimiento del presupuesto”, también proveniente del mapa estratégico Minvu. Los objetivos de esta perspectiva son del tipo operacional y permanecen vinculados a indicadores específicos a la función.

El aporte esperado al cumplimiento del atributo de estos objetivos radica en mejorar desempeños en los tiempos de materialización de los beneficios que, posteriormente, se vean reflejados en la mejora del atributo de agilidad dentro de la propuesta de valor del Minvu.

Perspectiva de los beneficiarios - Serviu:

Se determina el objetivo O3 “Aumentar agilidad de la respuesta”, que corresponde a un objetivo proveniente del mapa estratégico Minvu, siendo, además, relacionado con el atributo deseado. Se procura materializar el desarrollo de este atributo mejorando el tiempo y la eficacia de la respuesta. Esto se debe reflejar en el porcentaje de beneficiados que logran tener su llave en mano dentro de los dos primeros años desde la postulación (tiempo), manteniendo adecuadamente alto el porcentaje de éxito en la materialización. Con esto se espera impulsar al objetivo “O1 Materializar de forma ágil las políticas públicas” como también al objetivo “O2 Mejorar eficiencia en la ejecución” de la perspectiva de valor social creado. Junto con esto, se define el objetivo “O4 Reducir tasa de reclamos” que apunta a bajar el porcentaje de beneficiados con paralizaciones o demoras en las obras y conjuntamente mantener bajo el porcentaje de

reclamos o errores de post venta, con el fin de impulsar tanto el objetivo “O1 Materializar de forma ágil las políticas públicas” como el objetivo “O2 Mejorar eficiencia en la ejecución”. Este objetivo es del tipo operacional y está vinculado a indicadores específicos a la función.

Perspectiva de los procesos internos - Serviu:

Se establece el objetivo “O5 Asegurar el cumplimiento de las normas fomentando eficiencia y agilidad” que se refiere por una parte a bajar el porcentaje de incumplimiento de plazos normativos, normas constructivas, presupuestos o diseño y también por otra parte a mejorar la proporción de proyectos evaluados y aprobados que no presentan problemas, con estos desempeños se espera impulsar tanto el objetivo “O3 Aumentar agilidad de la respuesta” como el objetivo “O4 Reducir tasa de reclamos” de la perspectiva de los clientes.

Junto con esto, se selecciona el objetivo “O6 Mejorar la supervisión de la ejecución de obras” que se refiere a buscar una mejora en el cumplimiento del régimen de inspección normativo, lo que se ve reflejado en la reducción real del número de casos de incumplimientos del régimen de inspección, con esto igualmente se busca fomentar por un lado el objetivo “O3 Aumentar agilidad de la respuesta” y por otro lado “O4 Reducir tasa de reclamos”. Finalmente se selecciona el objetivo “O7 Mejorar supervisión de EP y EC” que apunta a buscar una mejora tanto en el porcentaje de proyectos ejecutados dentro de plazo normativo, como a reducir el porcentaje de beneficiados afectados por incumplimientos de plazos, normas constructivas, presupuestos y diseño, con el fin de impulsar por una parte el objetivo “O3 Aumentar agilidad de la respuesta” y por otra parte “O4 Reducir tasa de reclamos”. Los objetivos de esta perspectiva son también del tipo operacional.

El aporte del monitoreo de estas métricas al cumplimiento del atributo se base en poner los incentivos que permitan mejorar desempeños en el cumplimiento de normas, especialmente las relacionadas a plazos, en conjunto con potenciar el proceso de supervisión de la ejecución de obras de las EP y de las empresas constructoras, con el fin de hacer cumplir los plazos y reducir los errores.

Las metas establecidas y el monitoreo definido para estos desempeños procuran generar las sinergias que promuevan la mejora del atributo de agilidad como parte de la propuesta de valor del Minvu.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Serviu:

El objetivo O8 “Programas Pertinentes” se refiere a lograr el porcentaje del programa ejecutado según metas anuales, y está vinculado al objetivo O5 “Asegurar el cumplimiento de las normas fomentando eficiencia y agilidad” y al objetivo O6 “Mejorar la supervisión de la ejecución de obras”, de la perspectiva de procesos internos. Junto con esto se establece el objetivo O9 “Listado de beneficiarios oportuno”, que se refiere a mejorar el tiempo de procesamiento, buscando una mayor agilidad en la gestión y oportunidad para los beneficiarios. Con estos desempeños se espera impulsar el objetivo O5 “Asegurar el cumplimiento de las normas fomentando eficiencia y agilidad”.

Adicionalmente, se selecciona el objetivo O10 “Asegurar competencias y desempeño del capital humano” que proviene del mapa estratégico y se refiere al índice de competencias o certificaciones adquiridas para un mejor desempeño en la ejecución de los procesos y a mejorar la tasa de retención de empleados clave con alto nivel de certificaciones. Con estos desempeños se espera impulsar de forma general la perspectiva de procesos internos.

Finalmente, se establece el objetivo O11 “Plataformas digitales adecuadas”, como un objetivo funcional propio del área, que se refiere a la utilización y fortalecimiento del uso de las tecnologías de la información reflejados en el porcentaje de procesos digitalizados, buscando fomentar, tanto el objetivo O7 “Mejorar supervisión de Serviu y EP”, como el objetivo O8 “Mejorar el proceso de selección de beneficiarios”.

Empresas Patrocinantes (EP).

Para completar la revisión de los actores principales de este proceso es necesario dar una mirada a las Entidades Patrocinantes (EP) que, como se ha descrito anteriormente, son organizaciones independientes al ministerio, pero prestan el servicio de organización de la demanda, elaboración de los diseños y contratación de las empresas ejecutantes de los proyectos.

Esto es especialmente importante, desde el punto de vista de los desempeños esperados en relación con el servicio prestado como por parte del Serviu.

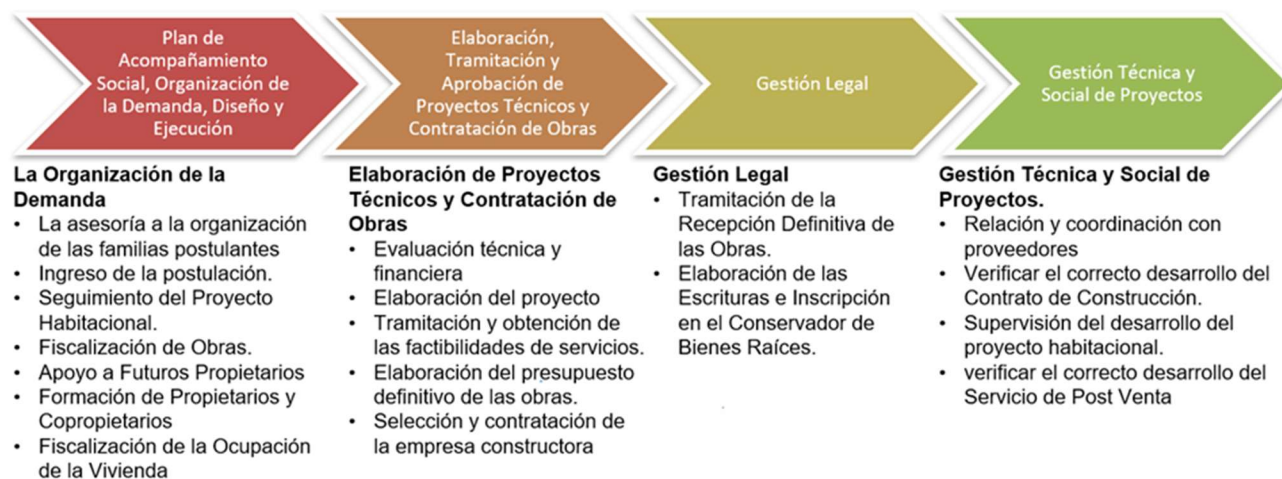
- **El servicio de plan de acompañamiento social:** abarca la organización de la demanda, brinda asesoría a las familias para su organización y recopila los antecedentes técnicos y sociales necesarios para postular. También incluye la fase de

diseño y ejecución del proyecto, que implica la aprobación del proyecto habitacional, la fiscalización durante su ejecución y la preparación para los futuros propietarios.

- **El servicio de elaboración de proyectos técnicos y contratación de obras:** implica la búsqueda y selección del terreno, la elaboración, tramitación y aprobación de los proyectos de arquitectura, ingeniería, instalaciones domiciliarias, loteo y urbanización. Además, considera la contratación de las obras y la tramitación y aprobación de la compraventa del terreno.
- **El servicio de gestión legal:** proporciona apoyo jurídico para el desarrollo y ejecución del proyecto, así como los trámites necesarios para la recepción de obras por parte de la DOM y, posteriormente, del Serviu. Incluye la elaboración, tramitación e inscripción de las escrituras, así como la gestión de prohibiciones y gravámenes.
- **El servicio de gestión técnica y social de proyectos:** incorpora actividades de seguimiento del proyecto en todas sus etapas, así como la relación y coordinación con entidades públicas y privadas involucradas en su desarrollo. También abarca la elaboración y presentación de informes técnicos, la tramitación de modificaciones al proyecto, la supervisión de su ejecución y el servicio de postventa.

En la Figura 24 se muestra un diagrama con las principales características del contrato que se encuadra en el convenio marco que se suscribe entre las Seremi y las Entidades Patrocinantes (EP).

Figura 24 Áreas de servicios de las Entidades Patrocinantes (EP).



Fuente: Elaboración propia basado en la res 1.875 de asistencia técnica.

En la Figura 24 se muestran las principales áreas de servicios en cajas de colores, en el orden cronológico que ocurren para cada servicio.

Estas áreas están descritas en el Convenio Regional de Asistencia Técnica (CRAT) y en la normativa de asistencia técnica, que da origen a este convenio.

Posteriormente, bajo a cada una de ellas se muestran las principales actividades o productos que se comprometen en cada una de las áreas de servicio. Estos productos representan los desempeños esperados en cada una de esas áreas, los que deben ser supervisados por el Serviu respectivo.

Luego, según el avance de cada proyecto, una vez completada la evidencia para cada hito de avance, el Serviu autoriza el pago del servicio.

3.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

Los sistemas de medición de las unidades funcionales pueden contener indicadores relacionados con los desempeños que apalancan los objetivos estratégicos y, junto con ello, a los indicadores vinculados a los desempeños ligados a los objetivos operacionales (indicadores específicos a la función); es decir, aquellos que están relacionados directamente con las actividades operacionales específicas de la unidad.

La herramienta que se ha seleccionado para sustentar el sistema de medición de las unidades funcionales es el Cuadro de Mando Funcional, que se denomina así, puesto que considera la perspectiva financiera. Este ya ha sido descrito anteriormente, exhibiendo todos los fundamentos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) utilizado para el Minvu.

La única distinción es que, al estar aplicado a un área funcional, contiene indicadores y métricas que pueden ser operacionales o estratégicas, como se ha comentado anteriormente.

El motivo de esta elección es porque facilita la comprensión de la forma en que deben ser medidos los desempeños que están plasmados en los mapas funcionales de cada unidad, ya que son herramientas complementarias.

Este tablero de indicadores está compuesto entonces por Key Performance Indicators (KPIs) — que son “indicadores clave de desempeño”— cuando están midiendo objetivos estratégicos y, también, por indicadores de desempeños operativos (indicador de actividad), cuando estos desempeños están relacionados con las operaciones propias de cada unidad.

A continuación, se expone los tableros de indicadores para cada una de las áreas involucradas en el desdoblamiento.

División de política habitacional - DPH.

En la Tabla 18 se muestra el cuadro de mando funcional propuesto para la DPH, que contiene 18 indicadores con sus métricas.

Las métricas están incluidas en este cuadro de mando ya que, en conjunto, monitorean los principales desempeños que son necesarios observar con el fin de alinear a la unidad, tanto con los objetivos estratégicos de alto nivel, como también con los objetivos operacionales que están relacionados con las actividades ligadas al desempeño de la unidad misma.

A continuación, se explican algunas de las principales causalidades que se generan entre las diferentes métricas y, además, se describe la forma en que se espera sean un aporte al logro de los objetivos de las perspectivas consecuentes. Adicionalmente, se señalan los aportes de estas métricas al cumplimiento del atributo de entregar una respuesta ágil.

Perspectiva del valor social creado: El indicador seleccionado para monitorear el objetivo O1 “Reducir el déficit habitacional”, es la cantidad de beneficios entregados en el período, reflejada en la cifra anual y enmarcado en la meta presidencial de entregar 260 mil viviendas dentro del período de mandato presidencial de cuatro años; esto implica que la meta anual sean 65 mil viviendas.

Por otra parte, el indicador relacionado al objetivo O2 “Cumplimiento del presupuesto”, corresponde al porcentaje de desviación del presupuesto reflejado en el porcentaje de variación de la ejecución en relación con este. Estos indicadores están ligados, directamente, con objetivos pertenecientes al mapa estratégico Minvu, por lo tanto, se clasifican como KPIs. Al ser medidas de resultado, permiten monitorear y verificar el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 18 Cuadro de mando funcional DPH.

PERS.	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	FREC.
Valor social creado	O1 Reducir déficit habitacional	Beneficios entregados en el período	Cantidad de beneficios entregados en el período	>65,000	anual
	O2 Cumplimiento del presupuesto	Porcentaje de desviación gestión del presupuesto Subt 33	$ (1-(Ejecución\ real / Presupuesto\ anual)) * 100 $	<5%	anual
		Porcentaje de desviación del presupuesto del área	$ (1-(Ejecución\ real / Presupuesto\ anual)) * 100 $	<5%	anual
Perspectiva de los beneficiarios	O3 Programas pertinentes	Porcentaje de beneficiados que acceden a una vivienda dentro de los plazos normativos.	(Beneficiarios con tiempos de acceso dentro de normativa / Número total de beneficiarios que han accedido a una vivienda)*100	>80%	trimestral
		Lanzamiento de programas modernizados o completamente nuevos según calendario.	(Número de programas lanzados según calendario / Número total de programas calendarizados en el período) * 100.	>80%	anual
	O4 Obtener el mayor beneficio del presupuesto	Índice de rendimiento del costo de la cartera programada.	Valor ganado cartera / costo real ejecutado para la cartera programada) *100	>90%	trimestral
		Porcentaje de proyectos fuera de presupuesto del proyecto.	$(1-(Proyectos\ fuera\ del\ presupuesto / Proyectos\ en\ ejecución\ del\ año)) * 100$	<2%	trimestral
	O5 Listado de beneficiarios oportuno	Elaboración de la lista de beneficiarios en tiempo y forma.	$((Beneficiados\ sin\ errores\ o\ demoras\ en\ la\ entrega\ de\ resultados / Beneficiados\ del\ año) * 100)$	>90	anual
Perspectiva de los procesos internos	O6 Mejora el diseño de programas	Porcentaje de proyectos completados dentro del presupuesto y el cronograma	$((Proyectos\ dentro\ del\ presupuesto\ y\ cronograma / Proyectos\ en\ ejecución\ del\ año) * 100)$	>90%	trimestral
		Informe de evaluación del programa, como política pública	Nota de evaluación de la política pública del 1 al 100	>90	anual
	O7 Mejorar supervisión de Serviu y EP	Tiempo promedio de retroalimentación y seguimiento	$((Tiempo\ total\ de\ retroalimentación\ y\ seguimiento / Número\ total\ de\ interacciones.)/Meta\ de\ tiempo)-1) * 100$	<5%	trimestral
		Porcentaje de cumplimiento del protocolo de supervisión	$((Proyectos\ supervisados\ dentro\ de\ protocolo / Proyectos\ en\ ejecución\ del\ año) * 100)$	>95%	mensual
	O8 Mejorar el proceso de selección de beneficiarios	Tiempo promedio de respuesta en el proceso de selección	$((Tiempo\ total\ de\ respuesta\ dentro\ del\ proceso / Número\ total\ de\ solicitudes)/Meta\ de\ tiempo)-1) * 100$	>95%	mensual
		Porcentaje de beneficiados en situación de déficit	$(1-(beneficiados\ en\ situación\ de\ déficit/Número\ total\ de\ beneficiados\ en\ el\ año))*100$	<2%	semestral
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	O9 Modernizar protocolo de diseño programas habitacionales	Reducir el tiempo de diseño, implementación y digitalización de los procesos.	Tiempo total de desarrollo de la modernización incluyendo implementación de todas las herramientas de soporte.	<2 años	anual
		Porcentaje de implementación dentro de plazo de nuevos programas.	$((Programas\ desarrollados\ o\ modernizados\ dentro\ del\ presupuesto\ y\ cronograma / Programación\ de\ desarrollo\ y\ modernización\ de\ programas) * 100)$	>95%	mensual
	O10 Asegurar competencias y desempeño del capital humano	Índice de competencias o certificaciones adquiridas	(Número de empleados con competencias o certificaciones adquiridas / Número total de empleados) * 100	>80%	anual
		Tasa de retención de empleados clave o con alto nivel de certificaciones	(Número de empleados clave o con alto nivel de certificaciones que permanecen en la organización / Número total de empleados clave o con alto nivel de certificaciones al comienzo del período) * 100	>95%	mensual
	O11 Plataformas digitales adecuadas	Porcentaje de procesos digitalizados	(Procesos digitalizados efectivamente / procesos programados por el plan de digitalización)*100	>95%	semestral

Fuente: Elaboración propia. En el anexo 18 se encuentra el glosario de términos.

Perspectiva de los beneficiarios: El objetivo O3 “Programas pertinentes” se mide con dos indicadores, el de porcentaje de beneficiados que acceden a una vivienda dentro de los plazos normativos y, junto a este, el indicador que mide el lanzamiento de programas modernizados o completamente nuevos para asegurar un ciclo de mejora continua. La elección de estas métricas responde a que ambas contribuyen a impulsar los objetivos de la perspectiva superior del valor social creado.

Por otra parte, el desempeño para el objetivo O4 “Obtener el mayor beneficio del presupuesto”, se mide con los indicadores del porcentaje de desviación del presupuesto y porcentaje de proyectos fuera de presupuesto buscando mantener dentro de parámetros adecuados la ejecución presupuestaria, con el fin de impulsar el objetivo O2 “Cumplimiento del presupuesto”.

Finalmente el objetivo “O5 Listado de beneficiarios oportuno” se mide utilizando una métrica de elaboración de la lista de beneficiarios en tiempo y forma, que promueve la reducción de beneficiarios con demoras en la entrega de resultados, lo que contribuiría al objetivo O1 “Reducir el déficit habitacional”. Estos corresponden a indicadores específicos de la función y se espera que aporten al cumplimiento del atributo a través de mejores desempeños, tanto en la entrega de resultados de la lista de beneficiarios, como en programas que favorezcan la agilidad.

Perspectiva de procesos internos: El objetivo O6 “Mejorar el diseño de programas” se mide con dos indicadores, el porcentaje de proyectos completados dentro del presupuesto y los considerados en el cronograma; junto con lo anterior, se añade el resultado de un informe de evaluación del programa como política pública. Apuntando mantener la ejecución dentro del presupuesto y bajar la proporción de beneficiados afectados por problemas.

Por su parte, el objetivo O7 “Mejorar supervisión de Serviu y EP” se mide con los indicadores tiempo promedio de retroalimentación y porcentaje de cumplimiento del protocolo de supervisión, lo que apunta a mejorar los tiempos de retroalimentación y seguimiento, así como asegurar el cumplimiento del protocolo de supervisión, fomentando el objetivo O4 “Obtener el mayor beneficio del presupuesto”. La contribución de estas métricas implica que, mediante una supervisión más efectiva, se logre promover la agilidad como atributo dentro de la propuesta de valor del Minvu.

Por último, en esta perspectiva el objetivo O8 “Mejorar el proceso de selección de beneficiarios” se mide con los indicadores ‘tiempo promedio de respuesta en el proceso de selección’ y ‘porcentaje de beneficiados en situación de déficit’, buscando mejorar el tiempo promedio de respuesta en el proceso de selección y, adicionalmente, aumentar la proporción de beneficiados en situación de déficit, empujando, además, al objetivo O4 “Obtener el mayor beneficio del presupuesto”. Todos estos son indicadores específicos de la función.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El objetivo O9 “Modernizar el protocolo de diseño de programas habitacionales” se mide a través de dos indicadores; el primero es el ‘porcentaje de implementación dentro de plazo de nuevos programas’, y el ‘tiempo de diseño, implementación y digitalización de los procesos’, que apuntan a reducir el tiempo de diseño e implementación para impulsar el objetivo O6 “Mejorar el diseño de programas” de la perspectiva de procesos internos.

Adicionalmente, el objetivo O10 “Asegurar competencias y desempeño del capital humano” se mide con los indicadores “índice de competencias o certificaciones adquiridas y tasa de retención de empleados clave, o con alto nivel de certificaciones”, buscando mejorar las competencias adquiridas del equipo de trabajo y, así, impulsar de forma general los objetivos de la perspectiva de procesos internos. En esta área se hace hincapié en la retención ya que se trata de un área clave en la cual la experiencia y la gestión del conocimiento son claves.

Finalmente, el objetivo O11 “Plataformas digitales adecuadas” se mide con el indicador ‘porcentaje de procesos digitalizados’, de manera de fortalecer el uso de la tecnología de la información e impulsar los objetivos O7 “Mejorar supervisión de Serviu y EP”, y el O8 “Mejorar el proceso de selección de beneficiarios”.

Estos indicadores también están clasificados como indicadores específicos a la función. El aporte de estos indicadores al atributo es a través de las mejoras en los protocolos para desarrollar programas y, adicionalmente, aportan optimizando recursos como el capital humano y tecnológico para potenciar una ejecución más ágil.

Serviu.

El propósito de este cuadro de mando es monitorear los principales desempeños del Serviu y asegurar su alineación, tanto con los objetivos estratégicos de alto nivel, como con los objetivos operacionales relacionados con las actividades específicas de la unidad. En la Tabla 19 se presenta el cuadro de mando funcional propuesto, el cual incluye 16 indicadores.

A continuación se describen algunas de las relaciones de causa y efecto que existen entre las diferentes métricas y cómo se espera que contribuyan al logro de los objetivos en las perspectivas correspondientes.

Perspectiva del valor social creado: El objetivo O1 “Materializar de forma ágil las políticas públicas” se mide a través del indicador ‘número de beneficios materializados en el período’, que apunta a impulsar el objetivo estratégico O4 “Aumentar agilidad de la respuesta”. Paralelamente, el objetivo O2 “Mejorar eficiencia en la ejecución” se mide con el indicador ‘porcentaje de desviación del presupuesto para mantener dentro de los márgenes adecuados la ejecución presupuestaria’, de manera de apalancar el objetivo estratégico O2 “Cumplimiento del presupuesto”. Estas mediciones corresponden a indicadores específicos a la función. La contribución esperada de estos indicadores al cumplimiento del atributo se centra en la mejora de los tiempos necesarios para materializar los beneficios, lo cual, a su vez, se reflejará en una mejora del atributo de agilidad dentro de la propuesta de valor.

Perspectiva de los beneficiarios: El objetivo O3 “Mejorar agilidad” se mide con los indicadores ‘porcentaje de postulantes beneficiados con llave en mano dentro de los dos primeros años desde la postulación’ y ‘porcentaje de postulantes del total que materializan su beneficio’. Este objetivo descende del mapa estratégico Minvu y es también atributo seleccionado. Se busca con esto mejorar los tiempos de materialización desde el punto de vista del beneficiado e impulsa a ambos objetivos de la perspectiva de valor social creado. Por otra parte, el objetivo O4 “Reducir tasa de reclamos” se mide a través de los indicadores ‘porcentaje de beneficiados con paralizaciones o demoras en las obras’ y ‘porcentaje de beneficiados que tienen reclamos o errores de postventa’. Estos indicadores tienen la tarea de incentivar un mejor desempeño en la eficiencia y agilidad por medio de un proceso con menos fallas, favoreciendo también a ambos objetivos de la perspectiva de valor social creado. Estos indicadores son también del tipo operacional, es decir son indicadores específicos de la función.

Tabla 19 Cuadro de mando funcional Serviu

PERS.	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	FREC.
Valor social creado	O1 Materializar de forma ágil las políticas públicas	Beneficios materializados en el período	Cantidad de beneficios entregados en el período	>65,000	anual
	O2 Mejorar eficiencia en la ejecución	Porcentaje de desviación del presupuesto	$ (1-(Ejecución\ real / Presupuesto\ anual)) * 100 $	<5%	anual
Perspectiva de los beneficiarios	O3 Mejorar agilidad	Porcentaje de postulantes beneficiados, con llave en mano dentro de los dos primeros años desde la postulación	$((Postulantes\ beneficiados\ con\ llave\ en\ mano\ dentro\ de\ los\ dos\ primeros\ años\ de\ postulación / beneficiados\ con\ llave\ en\ mano\ dentro\ del\ año\ N) * 100)$	>70%	trimestral
		Porcentaje de postulantes que materializan su beneficio	$((Postulantes\ que\ han\ materializado\ su\ beneficio\ a\ la\ fecha\ del\ año\ N / N^\circ\ total\ de\ postulantes\ del\ año\ N) * 100)$ para los últimos 5 años	>95%	trimestral
	O4 Reducir tasa de reclamos	Porcentaje de beneficiados con paralizaciones o demoras en las obras.	$((Beneficiados\ con\ paralizaciones\ o\ demoras\ en\ las\ obras / Beneficiados\ que\ recibieron\ dentro\ del\ año\ actual) * 100)$	<5%	trimestral
		Porcentaje de beneficiados que tienen reclamos o errores de post venta.	$((\text{beneficiados que tienen reclamos o errores de post venta pertenecientes a llamados del año N} / Postulantes\ que\ han\ materializado\ su\ beneficio\ del\ año\ N) * 100)$ para los últimos 5 años.	<2%	trimestral
Perspectiva de los procesos internos	O5 Asegurar el cumplimiento de las normas fomentando eficiencia y agilidad	Porcentaje de incumplimiento de plazos normativos, normas constructivas, presupuestos y diseño.	$(Número\ de\ casos\ de\ incumplimiento / Número\ total\ de\ proyectos\ en\ ejecución\ durante\ el\ año) * 100$	<5%	mensual
		Proyectos evaluados y aprobados que no presentan problemas	$(Número\ de\ casos\ sin\ problemas / Número\ total\ de\ casos\ evaluados\ en\ ejecución\ dentro\ del\ año) * 100$	>95%	mensual
	O6 Mejorar la supervisión de la ejecución de obras	Cumplimiento del régimen de inspección normativo, dentro de los plazos.	$(Número\ de\ casos\ de\ incumplimiento / Número\ total\ de\ obras\ en\ ejecución\ durante\ el\ año) * 100.$	<5%	mensual
	O7 Mejorar supervisión de EP y EC	Porcentaje de proyectos ejecutados dentro de plazo normativo.	$(Proyectos\ entregados\ dentro\ de\ plazo\ normativo / Proyectos\ entregados\ en\ el\ período) * 100$	>70%	trimestral
Porcentaje de beneficiados afectados por incumplimientos de plazos normativos, normas constructivas, presupuestos y diseño.		$(Número\ de\ viviendas\ que\ no\ cumplen\ los\ plazos\ y\ normas / número\ total\ de\ viviendas\ con\ plazo\ normativo\ de\ termino\ cumplido) * 100$	<5%	mensual	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	O8 Programas Pertinente	Porcentaje del programa ejecutado según metas anuales	$(Número\ de\ beneficios\ ejecutados / número\ total\ de\ beneficios\ programados\ a\ ejecutar) * 100$	>90%	anual
	O9 Listado de beneficiarios oportuno	Porcentaje de procesamiento dentro de plazo, buscando una mayor agilidad en la gestión y una mayor oportunidad para los beneficiarios.	$(Total\ del\ entrega\ de\ certificados\ de\ subsidio\ dentro\ de\ plazos\ normativos / número\ total\ de\ beneficiados\ entregados\ en\ el\ período) * 100$	>90%	trimestral
	O10 Asegurar competencias y desempeño del capital humano	Índice de competencias o certificaciones adquiridas	$(Número\ de\ empleados\ con\ competencias\ o\ certificaciones\ adquiridas / Número\ total\ de\ empleados) * 100$	>80%	anual
		Tasa de retención de empleados clave o con alto nivel de certificaciones	$(Número\ de\ empleados\ clave\ o\ con\ alto\ nivel\ de\ certificaciones\ que\ permanecen\ en\ la\ organización / Número\ total\ de\ empleados\ clave\ o\ con\ alto\ nivel\ de\ certificaciones\ al\ comienzo\ del\ período) * 100$	>90%	semestral
	O11 Plataformas digitales adecuadas	Tasa de utilización de las plataformas digitales, es decir la frecuencia con se utilizan las plataformas digitales en las tareas diarias.	$(Número\ de\ proyectos\ monitoreados\ a\ través\ de\ las\ plataformas\ digitales\ para\ el\ proceso\ PECEP / número\ total\ de\ proyectos\ en\ ejecución\ durante\ el\ año) * 100$	>95%	mensual

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos: El objetivo O5 “Asegurar el cumplimiento de las normas fomentando eficiencia y agilidad”, se mide a través de los indicadores ‘proyectos evaluados y aprobados que no presentan problemas posteriores’ y ‘porcentaje de incumplimiento de plazos normativos, normas constructivas, presupuestos y diseño’, lo que busca asegurar la calidad en la ejecución y mejorar la calidad de la evaluación previa de proyectos. Estos indicadores se enfocan en fomentar el cumplimiento de ambos objetivos de la perspectiva de los beneficiarios.

Adicionalmente, el objetivo O6 “Mejorar la supervisión de la ejecución de obras” se mide a través del indicador ‘cumplimiento del régimen de inspección normativo dentro de los plazos’ con el que se busca asegurar el cumplimiento del régimen de inspección, fomentando ambos objetivos de la perspectiva de los clientes.

Finalmente, el objetivo O7 “Mejorar supervisión de EP y EC”, se mide con los indicadores ‘porcentaje de proyectos ejecutados dentro de plazo normativo’ y ‘porcentaje de beneficiados afectados por incumplimientos de plazos normativos, normas constructivas, presupuestos y diseño’, que persiguen mejorar la calidad de la ejecución en tiempo y forma; estos indicadores también impulsan a ambos objetivos de la perspectiva de los clientes.

El aporte del monitoreo de estas métricas al cumplimiento del atributo es mejorar la calidad de la ejecución a través de una mejor supervisión, especialmente las relacionadas con plazos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El objetivo O8 “Programas Pertinentes” se mide con el indicador ‘porcentaje del programa ejecutado según metas anuales’, que verifica el cumplimiento de número de viviendas programados para cada región. Junto con esto, se mide el objetivo O9 “Listado de beneficiarios oportuno” a través del indicador ‘porcentaje de procesamiento dentro de plazo’, con lo que se busca una mayor agilidad en la gestión y una mayor oportunidad para los beneficiarios.

Adicionalmente, el objetivo O10 “Asegurar competencias y desempeño del capital humano” se mide con los indicadores ‘índice de competencias o certificaciones adquiridas’ y ‘tasa de retención de empleados clave o con alto nivel de certificaciones’, con lo que se espera un mejor desempeño en la ejecución de los procesos y, por otra parte, mantener a empleados clave y así fomentar, de forma general, la perspectiva de procesos internos. Se destaca la importancia de la

retención en esta área, ya que la experiencia y la administración del conocimiento constituye una clave para desempeñar estos roles que son fundamentales.

Finalmente, el objetivo O11 “Plataformas digitales adecuadas” se mide con el indicador ‘tasa de utilización de las plataformas digitales’, es decir, la frecuencia con que se utilizan las plataformas digitales en las tareas diarias, buscando la utilización y fortalecimiento del uso de la tecnología de la información, que fomentan, tanto el objetivo O7 “Mejorar supervisión de Serviu y EP”, como el objetivo O6 “Mejorar la supervisión de la ejecución de obras”.

Entidades Patrocinantes

Cómo se ha mencionado anteriormente, las Entidades Patrocinantes (EP) prestan sus servicios siendo reguladas, primero por el CRAT, que se suscriben para estar habilitadas, y, adicionalmente, por las normativas de Asistencia Técnica, bajo los decretos de política habitacional.

Cada vez que una EP comienza sus actividades con un nuevo proyecto, requiere de la aprobación de cada uno de los servicios por parte de la supervisión Serviu. Dado esto, el desempeño se mide a través del cumplimiento de cada una de las tareas mediante un checklist que indica la entrega de los productos, en cuanto a documentación tiempo y forma.

Con estas tareas aprobadas por el Serviu se pueden realizar los pagos de cada servicio.

En la Tabla 20 se muestra un ejemplo de cómo los diferentes productos que son recibidos, deben ser aprobados por el supervisor Serviu, con lo que se registra el cumplimiento de los desempeños requeridos.

Para acceder a los pagos se debe cumplir la recepción en tiempo y forma de los productos, junto con los hitos de avance.

El cumplimiento de cada uno de los hitos de avance activa un nuevo porcentaje del pago, es decir, no se paga completamente cada producto al momento de su entrega, sino que se paga fraccionado dependiendo del avance del proyecto.

Los hitos de pago son cuatro:

- Asignación del subsidio
- Inicio de obras
- Avance de un 50% de las obras
- Recepción final de obras

Tabla 20 Productos Entidades Patrocinantes

Servicios y actividades que comprende la Asistencia Técnica	Producto Entregado SI/NO
Plan de Acompañamiento Social, Organización de la Demanda, Diseño y Ejecución	
La Organización de la Demanda	
La asesoría a la organización de las familias postulantes	
Ingreso de la postulación.	
Seguimiento del Proyecto Habitacional.	
Fiscalización de Obras	
Apoyo a Futuros Propietarios	
Formación de Propietarios y Copropietarios	
Fiscalización de la Ocupación de la Vivienda	
Elaboración, Tramitación y Aprobación de Proyectos Técnicos y Contratación de Obras	Producto Entregado
Evaluación técnica y financiera	
Elaboración del proyecto	
Tramitación y obtención de las factibilidades de servicios.	
Elaboración del presupuesto definitivo de las obras.	
Selección y contratación de la empresa constructora	
Gestión Legal	Producto Entregado
Tramitación de la Recepción Definitiva de las Obras.	
Elaboración de las Escrituras e Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.	
Gestión Técnica y Social de Proyectos	Producto Entregado
Relación y coordinación con proveedores	
Verificar el correcto desarrollo del Contrato de Construcción.	
Supervisión del desarrollo del proyecto habitacional.	
verificar el correcto desarrollo del Servicio de Post Venta	

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos momentos activa un porcentaje de pagos que se realizan en contra de los subsidios asignados hasta completar el 100% de los montos. El detalle de esto se describe posteriormente.

3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ASIGNACIÓN DE RECOMPENSAS

El sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas incluye dos grandes conceptos. Por una parte, está la evaluación de desempeño, que corresponde a una valoración del colaborador o un área, en relación con su ejecución y otras características del despliegue de su rol en la organización, y por otra, la asignación de recompensas que corresponde a la compensación acordada contractualmente con los colaboradores en contrapartida por la labor desempeñada.

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un juicio o valoración en relación con el desempeño de un empleado o un equipo, el cual, generalmente, se utiliza para proporcionar retroalimentación.

La evaluación del desempeño en las entidades públicas tiene como objetivo respaldar la toma de decisiones estratégicas para mejorar los resultados y gestionar de manera más eficiente y eficaz sus procesos. También pretende facilitar la rendición de cuentas ante los usuarios y diversos grupos de interés, sirviendo, también, como herramienta en el proceso presupuestario (Armijo, 2011).

Adicionalmente, tiene diversas utilidades, como ser una de las referencias para asignar recompensas y aumentos de salario por mérito; también permite ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. De forma complementaria, a través de esta se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que en esta instancia se identifica con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden diseñar programas correctivos.

Normalmente se evalúa con tres tipos de criterios comunes:

- Los resultados de la tarea individual o grupal que habitualmente son referenciados con indicadores y se enfocan en métricas como: cantidad producida, porcentaje de error, costo por unidad de producción, volumen de ventas y adquisición de nuevas cuentas.
- Las conductas que incluyen acciones como rapidez en el envío de informes, estilo de liderazgo, puntualidad o días de ausencia por enfermedad. Además, se consideran conductas relacionadas con la cultura organizacional, como ayudar a otros, sugerir mejoras y tomar tareas adicionales.

- Los rasgos individuales, tales como, actitud positiva, confianza, confiabilidad, apariencia de ocupado o experiencia, tienen la menor relevancia en la evaluación del desempeño laboral, aunque algunas organizaciones aún los utilizan.

Por tradición, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación, como por ejemplo las evaluaciones en 360 grados. En el anexo 15 se muestran diferentes métodos de evaluación del desempeño.

Adicionalmente a estas consideraciones en relación con el método de evaluación, se debe observar que el proceso siempre contiene algún nivel de subjetividad y discrecionalidad, ya que no se remite solamente a constatar logros, sino que debe considerar las condiciones y el contexto en el cual se ha desarrollado el desempeño a evaluar. Por este motivo, el proceso de evaluación de desempeño normalmente se construye con base en un instrumento que puede variar en su formalidad. Este instrumento normalmente incluye los calendarios, los objetivos, la calibración en algunos casos y el feedback, para cerrar el proceso.

Todo proceso posee diferentes grados de discrecionalidad y estandarización, por lo tanto, estas características se deben considerar al momento de verificar su aporte al logro de los objetivos y dependerán de factores como el tipo de variables, automatización del instrumento o nivel de documentación del proceso entre otras. Es importante que estos factores sean bien afinados para generar mayor coherencia en el proceso, lo que permite entregar mayor percepción de justicia.

Asignación de recompensas

El sistema de asignación de recompensas tiene la función principal de motivar, informar y retener a las personas que son parte de la organización. Junto con esto, también cumple la función de influir en el comportamiento de los empleados para que se desempeñen en congruencia con los objetivos. Por este motivo es de vital importancia asegurar que la compensación se establezca de manera adecuada para evitar que se recompense, sin querer, algún tipo de comportamiento que vaya en contra de los objetivos planteados.

Los paquetes de compensación normalmente constan de tres componentes: sueldos y salario, prestaciones y compensación variable, las que pueden incluir incentivos a corto plazo y a largo plazo. Los planes de corto plazo se fundamentan en el rendimiento del año en curso, mientras que

los planes de largo plazo vinculan las recompensas a los logros en períodos mayores de un año y están relacionados con otros tipos de herramientas como bonos diferidos o pagos a través de acciones de la empresa, entre otras (Anthony y Govindarajan, 2007).

Como se menciona anteriormente, estos paquetes de incentivos deben estar diseñados para respaldar la estrategia de una empresa. Por este motivo, es esencial diseñar incentivos que motiven a las personas a trabajar juntas en la dirección señalada por la organización. Es por esto que no deben operar de manera aislada, sino que deben interactuar dentro de la cultura y los sistemas de gestión de la empresa.

Por ejemplo, aquellos sistemas de incentivos que utilizan medidas de rendimiento con un componente importante de evaluación basado en fórmulas son más adecuados cuando la estrategia requiere iniciativas de innovación con resultados a corto plazo o de bajo impacto, con un rendimiento fácilmente medible y su desempeño esperado es claro. Sin embargo, cuando las iniciativas de innovación implican un cambio radical, los sistemas de recompensa deben basarse en incentivos a largo plazo, como por ejemplo los sistemas basados en acciones y, adicionalmente, requieren tener una evaluación más subjetiva. En estas situaciones, los sistemas de reconocimiento juegan un papel más relevante. Los incentivos tienen el poder de impulsar un cambio de actitud. Sin mediciones ni incentivos, la resistencia dentro de la organización puede obstaculizar cualquier tipo de innovación y bloquear los cambios que requiere la estrategia (Dávila et al., 2007).

Por este motivo, es importante generar una conexión entre los incentivos y los objetivos estratégicos. Una buena forma de conectar la estrategia con el sistema de incentivos es a través del cuadro de mando integral. La conexión entre el cuadro de mando integral y la compensación es altamente compleja, pero con numerosas opciones disponibles. Lo importante es conocer el propósito, es decir, los comportamientos que se intentan alentar. Establecer una conexión entre la compensación de los empleados y el logro de los indicadores del cuadro de mando integral es un mecanismo poderoso para crear conciencia sobre lo que es importante para la empresa. Este enfoque resulta especialmente efectivo en los niveles más bajos de la organización, donde las acciones diarias de los empleados y los objetivos generales pueden estar poco definidos. Al vincular el cuadro de mando integral con el sistema de retribución, se clarifica qué es lo que se valora y los resultados necesarios para obtener recompensas. El cuadro de mando integral, con

frecuencia, genera motivación al mostrar a los empleados cómo su influencia puede contribuir a la estrategia de alto nivel y ayudar a alcanzarla. Las recompensas, por su parte, generan motivación extrínseca que ayuda a complementar y proporcionar incentivos adicionales para motivar el logro de los objetivos establecidos (Niven, 2002).

Generar motivación es uno de los mejores beneficios de un sistema de asignación de recompensa bien diseñado. Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, por lo que resulta clave al momento de potenciar el desempeño y la alineación de los equipos de trabajo.

Entonces, el esfuerzo puede considerarse desde estas tres perspectivas fundamentales:

- **Intensidad:** Se refiere a la cantidad de esfuerzo que una persona dedica a una tarea. A menudo, este aspecto recibe mucha atención cuando se habla de motivación.
- **Dirección:** Lo que realmente importa es que el esfuerzo esté dirigido hacia las metas y objetivos de la organización, siendo coherente con estos.
- **Persistencia:** Implica la capacidad de mantener el esfuerzo en el tiempo. Aquellas personas verdaderamente motivadas perseveran en sus tareas hasta alcanzar sus objetivos.

En resumen, para lograr resultados favorables en el desempeño laboral, la motivación debe impulsar el esfuerzo en la dirección adecuada, hacia las metas organizacionales y con la persistencia necesaria para alcanzar esos objetivos. Una alta intensidad por sí sola no garantiza un buen desempeño si no está en línea con las metas y si no se mantiene a lo largo del tiempo.

Después de destacar las características fundamentales de los sistemas de evaluación del desempeño y asignación de recompensas, se explora en las secciones siguientes, tanto la situación actual del Minvu- División Vivienda, como la propuesta que busca identificar mejoras para fortalecer el sistema de control de gestión en general. Esto implica identificar los rendimientos clave que deben ser recompensados, así como proporcionar detalles sobre el esquema de incentivos y las razones subyacentes a su implementación.

3.5.1 Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas

El sistema de evaluación de desempeño y asignación de recompensa es diferente para el jefe de la DPH y el director Serviu, ya que se rigen administrativamente por distintas regulaciones. En el caso del jefe DPH se encuentra bajo el estatuto administrativo de los funcionarios públicos, por ser funcionario de exclusiva confianza. Por otra parte, un jefe de servicio está bajo las normas del sistema de Alta Dirección Pública. A continuación, se describe por separado para de esta manera detallar de forma más adecuada sus características.

Se revisa, en primera instancia, el sistema de evaluación y, luego la asignación de recompensa para facilitar el análisis, finalizando con un resumen general que condensa los principales hallazgos.

Jefe DPH:

Evaluación de desempeño: El sistema de evaluación del jefe DPH se realiza mediante los procesos del Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, ya que corresponde a un cargo de exclusiva confianza según la letra b) del artículo 7° del estatuto administrativo Ley 18.834. Este proceso está estructurado en la normativa antes descrita y se desarrolla por etapas.

Etapas del Proceso Calificatorio:

- **Precalificación:** Evaluación previa realizada por el jefe directo del funcionario; a mitad de año.
- **Calificación:** Evaluación llevada a cabo por la Junta Calificadora correspondiente, basada en la precalificación del jefe directo o en la evaluación de la Junta Calificadora; una vez finalizado el período.
- **Apelación y reclamo:** Recurso disponible para el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora o la evaluación final.

El proceso está formalizado y posee una calendarización que se comunica a través del correo institucional. Las variables están más centradas en las competencias que en relación con el cumplimiento de objetivos, aunque existe la posibilidad de fijar objetivos individualmente si la jefatura lo decide. El feedback se entrega a través de una reunión en la cual se puede aceptar la evaluación o rechazar para ser revisada en una segunda instancia de apelación o reclamo.

En relación con el instrumento, llamado “Informe de desempeño”, se puede advertir que también es altamente formalizado y estandarizado, estando constituido por un formulario con una escala del uno al diez para valorar las diferentes competencias demostradas durante el período de evaluación.

Se encuentra en una plataforma de intranet especialmente acondicionada para ello y se guarda evidencia de cada paso del proceso.

El resultado de esta evaluación es absoluto y no está asociado a la asignación de recompensas, pero es importante destacar que una calificación baja es muy perjudicial para la carrera del funcionario, por lo que hay un incentivo a tener un sesgo de benevolencia, ya que cuando un funcionario recibe una calificación en la “lista cuatro” mediante una resolución ejecutoriada, o sea, calificado en la lista tres durante dos años consecutivos, estará obligado a dejar su cargo en el servicio público en un plazo máximo de 15 días hábiles, a partir de la finalización de la calificación.

Como se observa en la Tabla 21 el tipo de variables es cualitativa, ya que son competencias; no se establece una priorización o ponderación de las variables a evaluar, por lo que cada una suma su puntuación neta.

La evaluación queda a discreción del evaluador, pero cuenta con la observación de la junta de calificación y posee una instancia de apelación.

Para completar el formulario se agrega un comentario por parte del evaluador y otro por parte del evaluado.

Tabla 21 Ejemplo de Informe de Desempeño.

FACTORES		RANGO
01.-	Rendimiento	1-10
02.-	Creatividad	1-10
03.-	Cumplimiento	1-10
04.-	Autonomía	1-10
05.-	Ejecución	1-10
06.-	Calidad	1-10
07.-	Responsabilidad y sentido del deber	1-10
08.-	Coordinación	1-10
09.-	Capacidad de Respuesta	1-10
10.-	Planificación	1-10
Observaciones Calificador		
Observaciones del funcionario		

Fuente: Basado en el reglamento general de calificaciones de la administración pública.

El resultado de la evaluación se resume en una calificación de lista, la cual es incluida en la hoja de vida del funcionario.

En la Tabla 22 se muestra un esquema con la denominación de cada lista y la calificación que representa. La hoja de vida y el registro de calificaciones son los pilares fundamentales del sistema de calificación. Junto a estos, como una herramienta complementaria, se incluyen los informes de rendimiento del funcionario que estarán respaldados por una hoja de observaciones de este. Una vez realizadas las calificaciones, las instituciones elaboran un escalafón colocando a los funcionarios de cada nivel en la respectiva jerarquía, ordenados de manera descendente según los puntajes obtenidos.

Tabla 22 Listas de calificación.

LISTA Nº 1	de Distinción	de 81,00 a 100 puntos.
LISTA Nº 2	Buena	de 46,00 a 80,99 puntos.
LISTA Nº 3	Condicional	de 30,00 a 45,99 puntos.
LISTA Nº 4	de Eliminación	de 10,00 a 29,99 puntos.

Fuente: Reglamento general de calificaciones de la administración pública.

Otras formas de evaluar el desempeño de las unidades corresponden a herramientas como: Definiciones estratégicas del formulario A1 incluido en la Ley de presupuesto, Indicadores de desempeño institucional, Matriz de riesgo, Programación y ejecución presupuestaria, Evaluación de planes y, por supuesto, PMG y CDC que se explican en detalle posteriormente.

Análisis Crítico: El proceso de evaluación posee una mezcla de factores con carga objetiva y subjetiva. Por una parte, su factor de objetividad proviene de ser un proceso altamente estandarizado y formalizado, sumando una instancia de apelación que refuerza la objetividad. Pero si se observa por el lado de las variables, se puede apreciar que son más bien del tipo cualitativas permitiendo, además, en la valoración una gran posibilidad de discrecionalidad, lo que agrega subjetividad.

No se advierte que la evaluación contenga los objetivos estratégicos o funcionales, por lo que se percibe desconectada del logro de los objetivos organizacionales, sus procesos y los resultados. Complementariamente a esta debilidad, y más importante aún, no se observa una relación entre el resultado de la evaluación y la asignación de recompensas. Tampoco se observa una adecuación para considerar la variada extensión en los ciclos en sus procesos, ya que se efectúan procesos cortos, como es el caso de la realización de un llamado y otros muy largos por ejemplo la promulgación de un nuevo decreto habitacional. Adicionalmente, no se observa en el proceso de calificación una relación manifiesta entre los desempeños y las valoraciones de la evaluación, ya que no incorpora indicadores que puedan reflejar los resultados o desempeños esperados.

En general, se observa un riesgo de discrecionalidad en la calificación de las variables por parte del evaluador, que se abre a la probabilidad de rasgo a la benevolencia, ya que no se observan controles para evitar los patrocínios y, sumado a esto, se da el hecho de que las evaluaciones negativas producen efectos perjudiciales de consideración. Por otra parte, el proceso cuenta con una buena percepción de justicia ya que en general, es un proceso más bien administrativo que en la práctica no se relaciona a la asignación de recompensas y normalmente se evalúa a la mayor parte de forma positiva, lo que le quita tensión a la percepción que tienen los funcionarios con respecto de él.

El esquema de incentivos: está constituido por una parte monetaria y beneficios no monetarios. Dentro de la parte monetaria se incluye una fracción fija mensual, que corresponde al sueldo base más asignaciones y bonificaciones establecidas por ley. Por otra parte, se entrega

trimestralmente un incremento compuesto por un premio por convenio de desempeño colectivo (CDC), otra parte por desempeño institucional (PMG) y una componente con base fija. Estos bonos se entregan cada tres meses aumentando ese mes, aproximadamente, a el doble de sueldo de los meses normales.

Los convenios de desempeño colectivos (CDC) corresponden al resultado de negociaciones anuales y el desempeño institucional corresponde a metas de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que en los servicios públicos operan bajo la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios, es decir, según el resultado de cierre del año, se pagarán los cuatro bonos del año siguiente. Estas metas sí se relacionan a objetivos estratégicos o funcionales de la organización, aunque contienen un nivel bajo de exigencia.

Las medidas de desempeño que se utilizan se definen cada año como metas de desempeño que incluyen objetivos estratégicos de cada división. Por otra parte, están los incentivos no monetarios como los días administrativos, horario flexible, beneficios del bienestar y, el no menos importante que es, la posibilidad de ser un servidor público.

El bono (PMG) corresponde a un 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%. (Art. 6°, Ley 19.553)

Por su parte el bono (CDC) corresponde a un 8% de las remuneraciones, cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión sea igual o superior al 90%, y de un 4%, si dicho nivel fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%. (Art. 7° ley 19.553)

Finalmente, la componente base del bono corresponde a un 15% sobre el sueldo fijo (base + incrementos + bonificaciones) que se entrega a todo evento (Art. 5° ley 19.553)

En la Tabla 23 se muestra un ejemplo con un resumen de las recompensas o incrementos variables asociados a los desempeños actuales. Los ingresos fijos no están incluidos en el cuadro.

Tabla 23 Ejemplo de esquema de incentivos para Jefe DPH.

OBJETIVOS	KPI	RANGOS			META	INCENTIVO		
PMG: Mide eficacia, eficiencia institucional y calidad del servicio. El detalle se encuentra en el anexo 13.	PMG: Set de indicadores Eficacia 15% Eficiencia 30% Calidad 55%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X<90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	3.8% del sueldo	7.6% del sueldo
CDC: Objetivos de gestión relacionados con: Ejecución, Sustentabilidad, Selección, Movilidad social, Condominios, supervisión de avances y plan de participación ciudadana. El ejemplo se encuentra en el anexo 14	CDC: Set de indicadores Ejecución 10% Sustentabilidad 20% Selección 20% Movilidad 20% Condominios 20% Supervisión 20% Participación 10%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X<90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	4% del sueldo	8% del sueldo

Fuente: Elaboración propia basada en el PMG y CDC ley 19.553.




Análisis crítico: El esquema pierde su capacidad de motivar mayormente los esfuerzos ya que, año con año se cumple al 100%. Esto significa que la medida de desempeño no está bien diseñada, debido a que posee un bajo nivel de exigencia, por lo tanto, no refleja los esfuerzos reales de los trabajadores, afectando, tanto la intensidad como la dirección de los esfuerzos. La metodología de las metas tan genéricas incorpora ruido y posible *sandbagging*, especialmente al momento de establecerlas y “reprogramarlas”. Además, al contener metas grupales, no permite dimensionar los desempeños individuales y, adicionalmente, generan la posibilidad de *free riders* que se benefician sin esforzarse, transformándose en una debilidad del sistema para impulsar en la componente de la intensidad. De igual forma, los equipos de trabajo incluidos dentro de cada indicador son demasiado grandes y dispersos como para asegurar que todos sus integrantes sean

contribuyentes directos al logro de metas tan genéricas, lo que produce problemas en la dirección de sus esfuerzos. Adicionalmente, tiene una temporalidad de un año lo que produce que la gestión mensual pierda importancia, generando acumulación de tareas para fin de año, es decir, no fomenta la persistencia de los esfuerzos y además adolece de herramientas para impulsar desempeños por sobre el 100%.

Finalmente, no se observa una conexión con la evaluación de desempeño individual y el esquema de incentivo, por lo que se puede dar que personas con una evaluación condicional obtendrán el mismo ingreso que una persona que se encuentre en lista uno o de distinción; esto nuevamente es un problema para motivar en la dirección correcta los esfuerzos de los colaboradores.

En la Tabla 24, se muestra un resumen de la evaluación general del sistema de recompensas para el jefe de la DPH en relación con las dimensiones del esfuerzo que es necesario generar.

Tabla 24 Evaluación del sistema de asignación de recompensas DPH.

Dimensión	Nivel de aporte
Intensidad	Aporte Bajo 
Persistencia	Aporte Bajo 
Dirección	Aporte Bajo 

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas no funciona correctamente como herramienta generadora de motivación adecuada para promover los esfuerzos de los colaboradores en ninguna de sus dimensiones.

Director Serviu

Evaluación de desempeño: El sistema de evaluación de desempeño del director Serviu se basa en la ley 19.882, la cual establece la política de personal para los funcionarios públicos y es administrada por la Dirección Nacional del Servicio Civil. La función principal de esta entidad es garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo del Sistema de Alta Dirección Pública, que se encarga entre otras cosas, de llevar a cabo los procesos destinados a proveer los cargos de jefes superiores de cada servicio.

Proceso: El directivo es elegido inicialmente por un período de tres años y la evaluación se realiza en cada año. Al momento de asumir su cargo el directivo debe firmar un Convenio de Desempeño Directivo (CDD), en el que se detallan sus metas y objetivos. Cada año, el proceso de evaluación del alto directivo público inicia con una instancia de retroalimentación y seguimiento de los compromisos a los seis meses de iniciado el período. Posteriormente, hasta treinta días de haberse cumplido el año de gestión, el directivo envía el Informe de Desempeño, donde presenta el grado de cumplimiento de las metas acordadas para su gestión durante el año.

Si se presentan desviaciones o aspectos específicos, estos también deben ser mencionados en el informe. La autoridad correspondiente revisa este informe y, si es necesario, solicita información adicional para determinar el grado de cumplimiento. La evaluación final se realiza una vez finalizado el año de gestión y se compara el logro efectivo de metas con las metas comprometidas. El porcentaje de cumplimiento global se determina mediante un cálculo ponderado y se emite una resolución que indica el grado de cumplimiento del convenio de desempeño.

Cada ministro o jefe de servicio es responsable de diseñar y formalizar mecanismos internos para gestionar y controlar el proceso de elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño, siguiendo las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Este proceso se encuentra altamente formalizado y estandarizado, posee variables más bien duras del tipo indicadores, el calendario de actividades se establece en la normativa del proceso y se conserva documentación de cada paso.

Instrumento: La evaluación se realiza a través de un instrumento llamado “Convenio de Desempeño”, que es un instrumento de gestión mediante el cual la jefatura responsable realiza una evaluación anual del directivo, considerando el logro de objetivos y metas comprometidas. Esta herramienta orienta al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos de su cargo, estableciendo objetivos estratégicos que son utilizados para retroalimentar y evaluar su gestión. Asimismo, facilita una rendición de cuentas transparente y efectiva tanto hacia su superior jerárquico como hacia la ciudadanía. Este convenio se construye a través de una discusión estratégica entre el superior jerárquico y el alto directivo designado, donde se refleja el aporte que el directivo se compromete a entregar a la institución para mejorar su calidad, eficacia y eficiencia.

El contenido del convenio debe reflejar los desafíos del cargo y los lineamientos establecidos en el perfil del puesto, alineados con las políticas públicas, estrategias sectoriales, institucionales y presupuestarias que garanticen el buen funcionamiento de la institución. En el caso de los altos directivos de segundo nivel jerárquico, sus compromisos deben estar en coherencia con los establecidos para el primer nivel jerárquico y el buen funcionamiento del servicio, en concordancia con lo estipulado en la ley 19.882 y las modificaciones de la Ley 20.955. La Dirección Nacional del Servicio Civil brinda asesoría técnica en el proceso de elaboración, firma y evaluación de los convenios de desempeño.

En la Tabla 25, se muestra un ejemplo del formato para incorporar cada objetivo al convenio. Cada objetivo se detalla en el formato y se pueden establecer pesos para priorizar variables.

Tabla 25 Formato Objetivos del Convenio de Desempeño

Objetivo:						
Ponderación:						
Indicadores						
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta/ Ponderador año 1	Meta/ Ponderador año 2	Meta/ Ponderador año 3	Medios de Verificación	Supuestos

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

A modo de ejemplo se detalla que los objetivos del CDD del Serviu metropolitano para el período 29-06-2018 al 29-06-2021 en el anexo nueve.

Análisis Crítico: se observa que el instrumento se encuentra estandarizado y es formal, ya que el método de valoración es a través de los porcentajes de cumplimiento de los indicadores. Las variables se priorizan con ponderaciones y poseen rangos de tolerancia en el cumplimiento. Esto le entrega una gran carga de objetividad. En el caso del acuerdo de metas e indicadores se deja el espacio al vínculo con la estrategia; adicionalmente se aprecia una relación del resultado con la asignación de recompensas. En general se observa un proceso robusto y coherente.

Se puede observar el riesgo de que los objetivos no queden establecidos de forma correcta, especialmente en relación con la intertemporalidad, es decir, no se observa de forma práctica la obligación de incorporar objetivos de largo plazo que permitan apoyar estrategias de más largo aliento, en otras palabras, aquellas que esperan ver resultados posteriores al término del período. Ligado a esto, no contempla la obligación de incorporar alguna medición relacionada a los valores o a la generación de cultura organizacional.

Por otra parte, se puede apreciar un posible efecto de las variables no controladas en el desempeño, ya que las actividades del servicio dependen en gran medida del estado del mercado inmobiliario, los precios y la capacidad de tanto las empresas patrocinantes como las empresas constructoras.

Sistema de asignación de recompensas: El sistema de asignación de recompensas consta de dos componentes; una parte económica y otra parte constituida por beneficios no relacionados con dinero. En el aspecto económico, se compone de una cantidad fija mensual que engloba el salario base y las asignaciones, junto con bonificaciones establecidas por la legislación vigente.

Como todo funcionario público los directores reciben las remuneraciones generales fijas, las asignaciones trimestrales, (incrementos por PMG y CDC), y adicionalmente, los altos directivos públicos reciben mensualmente una asignación de alta dirección pública, que se considera como una remuneración permanente para todos los efectos legales.

La asignación total o parcial de la asignación de alta dirección pública se determina según el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el convenio de desempeño que deben suscribir. Dependiendo del cumplimiento de las metas acordadas para el año, el alto directivo podrá mantener el total o una parte de sus remuneraciones para el año siguiente. Si se cumple el 95% o más del convenio de desempeño, se percibirá el 100% de la remuneración bruta correspondiente según el sistema al que estén afectos.

Si se cumple más del 65% y menos del 95%, se recibirá el 93% de dichas remuneraciones, más un adicional determinado al multiplicar el 7% de la remuneración bruta por el porcentaje de cumplimiento del convenio de desempeño. Finalmente, si se cumple el 65% o menos, percibirá el 93% de la remuneración bruta original. Durante los primeros doce meses contados desde el nombramiento, no se aplica esta regla.

Por otra parte, están los incentivos no monetarios como la posibilidad de ser un servidor público y tener una posición influyente, tanto social como organizacional, adquiriendo valiosa experiencia y contactos de todo tipo.

En la Tabla 26 se muestra un ejemplo que resume las recompensas o incrementos variables asociados a los desempeños para el director Serviu. Las partes fijas de la remuneración como sueldo base, asignaciones, bonificaciones e incremento base, no se exponen en el cuadro.

Tabla 26 Ejemplo de esquema de incentivos para Director Serviu.

OBJETIVOS	KPI	RANGOS			META	INCENTIVO		
PMG: Mide eficacia, eficiencia institucional y calidad del servicio. El detalle se encuentra en el anexo 13.	PMG: Set de indicadores Eficacia 15% Eficiencia 30% Calidad 55%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	3.8% del sueldo	7.6% del sueldo
CDC: Objetivos de gestión relacionados con: Ejecución, Sustentabilidad, Selección, Movilidad social, Condominios, supervisión de avances y plan de participación ciudadana. El ejemplo se encuentra en el anexo 14.	CDC: Set de indicadores Ejecución 10% Sustentabilidad 20% Selección 20% Movilidad 20% Condominios 20% Supervisión 20% Participación 10%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	4% del sueldo	8% del sueldo
CDD Cumplir con los objetivos del convenio: Territorial, barrios, déficit, arriendo, acceso, equidad, desarrollo de los equipos. El ejemplo se encuentra en el anexo 10.	CDC: Set de indicadores Territorial 30% Barrios 20% Déficit 10% Arriendo 10% Acceso 10% Equidad 10% Desarrollo 10%	Piso X < 65%	Parcial 65% =< X < 95%	X >= 90%	95%	93% del sueldo	93% + 7%*X del sueldo	100% del sueldo

Fuente: Elaboración propia basada en modelo CDD, CDC y PMG 2023.

Análisis Crítico: se puede verificar que el esquema relaciona el desempeño estratégico y funcional con la asignación de recompensas a través del CDD, pero de una manera discreta, ya que el mecanismo permite iniciar con el 100% de la remuneración durante el primer año y luego, en caso de no cumplimiento, penaliza hasta con un 7% del bono para los dos años siguientes, es decir, que desde el punto de vista de la capacidad de motivar los esfuerzos en su dimensión de tanto intensidad como dirección, es mediana.

Los resultados de los indicadores macro generalmente poseen ruido, debido al efecto de variables no controladas en la ejecución de las tareas del servicio, por lo tanto, los niveles de exigencia no pueden ser demasiado elevados, lo que genera posibilidad de *sandbagging* afectando la intensidad.




Por otro lado, presenta problemas de intertemporalidad, ya que mide desempeños de tareas de corto plazo y excluye proyectos o gestiones de largo aliento que pueden tener resultados posteriores al término del período; esto afecta a la dimensión de la persistencia y dirección para estrategias de mayor plazo.

Adicionalmente se observan objetivos relacionados con el cumplimiento de tareas programadas, las que son complejas de verificar en cuanto al desempeño esperado y, por otra parte, abren la posibilidad de proponer la programación por parte de la misma unidad, quién puede bajar la exigencia para asegurar el cumplimiento; esto afecta la dimensión de intensidad.

Finalmente, no se observa relación con una motivación de la cultura o valores organizacionales, que son una adición importante para complementar los incentivos.

En la Tabla 27, se muestra un resumen de la evaluación general del sistema de recompensas para el director Serviu en relación con las dimensiones del esfuerzo que es necesario generar.

Tabla 27 Evaluación Sistema de Asignación de Recompensas Director Serviu.

Dimensión	Nivel de aporte
Intensidad	Aporte Medio 
Persistencia	Aporte Medio 
Dirección	Aporte Medio 

Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, el sistema de evaluación de desempeño y la asignación de recompensas se relacionan, pero actúan con poca fuerza para alinear las acciones de los directivos. Los procesos son formalizados y estandarizados, buscando un alto grado de objetividad, con utilización de indicadores y metas relacionadas con la estrategia, tanto del ministerio como del Servicio.

A pesar de esto, no funciona correctamente como herramienta motivadora de esfuerzos adecuada en ninguna de sus dimensiones, ya sea en la intensidad, dirección o persistencia del evaluado, producto de problemáticas como la estructura del esquema de incentivos, que posee una baja sensibilidad al desempeño individual y la dificultad para incorporar objetivos de largo plazo.

Entidades patrocinantes

Evaluación de desempeño: En el caso de las entidades patrocinantes el encargado de la evaluación es el Serviu, que es responsable de supervisar y comprobar en terreno el cumplimiento de las directrices y criterios establecidos por el Minvu; esto quiere decir que cada EP tiene una evaluación regional.

La valoración se realiza con base en la información contenida en los diversos informes presentados por la EP y es certificada por cada servicio según corresponda. Cada Serviu, de forma independiente, es el encargado de realizar un monitoreo de la ejecución de los Servicios de Asistencia Técnica proporcionados por la EP, e implementar un sistema de supervisión para aquellos proyectos que se encuentren en proceso. Por otra parte, también está encargado de autorizar y tramitar los pagos a la EP y la fiscalización técnica de obras, según corresponda, por los servicios y actividades efectivamente realizados.

Adicionalmente tiene la responsabilidad de informar a la Seremi sobre el desempeño de la EP y posibles deficiencias o faltas que requieran la aplicación de algún procedimiento administrativo por parte de esta Seremi.

Con el resultado de la evaluación se realiza una lista a nivel nacional que se publica cada año con una calificación que puede tener tres conclusiones: mala, aceptable o buena. Este resultado debe ser considerado al momento de evaluar los nuevos proyectos presentados por la EP y también al momento de renovar la vigencia del convenio.

Análisis Crítico: No existe una plataforma tecnológica que permita acceder de manera rápida a la información de las evaluaciones de forma nacional, ya que sólo se cuenta con un listado de publicación anual; esto implica que cada Servicio maneja datos propios y no está informado oportunamente de los problemas que pueda presentar una EP en otra región, debiendo esperar hasta la publicación del resultado de las evaluaciones nacionales del año para conocer la valoración que tuvieron las EP en otras regiones.

Adicionalmente, no existe la suficiente cantidad de EP en todas las regiones; esto incentiva a que la evaluación tenga un sesgo de benevolencia ya que, si se califica mal, la región puede quedar sin EP disponibles.

Asignación de recompensa: el análisis se realiza desde el punto de vista del contrato generado por el Serviu como mandante y la EP como ejecutor, en relación con las tareas y objetivos requeridos. El contrato está diseñado para pagar por producto, es decir, se van realizando los pagos según los avances demostrados.

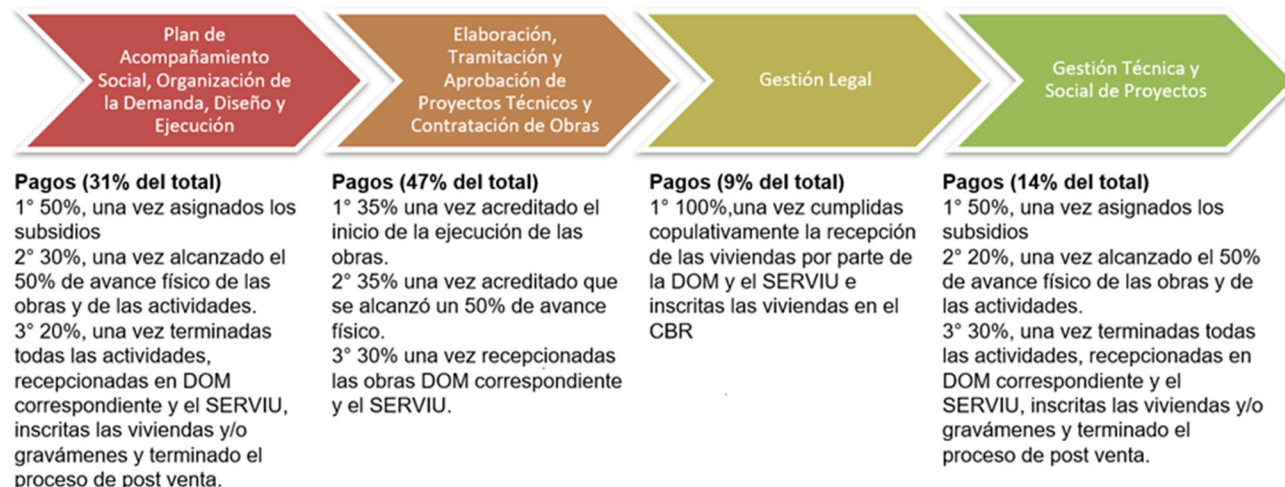
Si en un proyecto específico no se lleva a cabo una o más de las actividades obligatorias incluidas en los servicios de asistencia técnica establecidos, o si no se logra, según el criterio del Serviu, el resultado definido para alguna de las actividades, el subsidio correspondiente a dicho servicio no será pagado y se considerará que el servicio no ha sido realizado. En el caso de ser realizado con deficiencias se establecen multas para algunos servicios.

Adicionalmente, se establecen requisitos mínimos para mantener el convenio vigente relacionados a la competencia de sus profesionales y a las capacidades de la organización.

Conjuntamente con eso, la EP está afecta a sanciones que pueden llegar a la disolución del convenio en caso de no cumplimiento de las normativas. No se observan castigos por solicitudes de aumento de financiamiento para la finalización de obras o retrasos.

A continuación, en la Tabla 28, se muestra el cuadro de pago según los avances efectivamente desempeñados y entregados los productos especificados. La certificación de los avances y validación de los productos queda a cargo del Serviu.

Tabla 28 Cuadro de pagos a Entidades Patrocinantes.






Fuente: Elaboración propia en base a la Res 1.875 de asistencia técnica.

Análisis Crítico: El convenio que define el servicio y el pago de asistencia técnica se enfoca en la entrega del producto, por lo que se puede asimilar a una recompensa 100% variable. Esto implica que está totalmente ligado al desempeño, lo que apunta a la eficiencia en la utilización de los recursos. La deficiencia que se observa en este esquema de pagos es que existe la figura de los anticipos que se pueden solicitar con el fin de financiar el inicio de las obras, los que luego son descontados del pago final y no pueden exceder el valor de las garantías. Esto hace que en la práctica se recibe el pago previo a la ejecución de las obras, lo que desconecta el desempeño de los pagos afectando en la dimensión de persistencia y dirección de los esfuerzos. Junto con esto, no se verifica una regulación estricta en la relación que tiene la EP con la Empresa constructora licitada, por lo que podrían existir incentivos a actuaciones coordinadas por parte de estas entidades para beneficiarse mutuamente, lo que afecta la dirección de los desempeños.

Finalmente, al no existir castigos por la solicitud de aumento en los financiamientos para la ejecución de las obras, se genera un incentivo a presentar proyectos con presupuestos más bajos, con la esperanza de que posteriormente se pueda contar con algún tipo de aumento en las partidas a través de asignaciones adicionales; esto afecta la persistencia y dirección en relación con los esfuerzos que generan los desempeños esperados por el SERVIU, ya que al no presentar los proyectos con los presupuestos correctos desde un comienzo, se generan ineficiencias debido a paralizaciones y tramitaciones improductivas por falta de financiamiento.

En la Tabla 29, se presenta una recapitulación de la evaluación integral del sistema de incentivos dirigido a las Entidades Patrocinantes, en relación con las diferentes dimensiones del esfuerzo que es crucial promover.

Tabla 29 Evaluación sistema de asignación de recompensas Entidades Patrocinantes.

Dimensión	Nivel de aporte
Intensidad	Aporte Medio 
Persistencia	Aporte Medio 
Dirección	Aporte Medio 

Fuente: Elaboración propia.

Una vez revisados los sistemas de evaluación de desempeño y asignación de recompensas actuales, en la sección siguiente se proponen mejoras para establecer un nuevo sistema que promueva motivación, esfuerzo, la alineación y, en consecuencia, el logro de los objetivos de las unidades y la organización.

3.5.2 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas

La propuesta de evaluación de desempeño se centra en las mismas herramientas y normativa vigente, introduciendo algunos cambios que en su mayoría se encuentran dentro de las propias flexibilidades de las herramientas y sus reglamentos. Con esto se busca mejorar la coherencia y el vínculo entre la estrategia, los objetivos y el desempeño tanto grupal como individual, con el fin de mejorar los incentivos y la motivación que genera el sistema.

Jefe de la DPH

Evaluación de desempeño: En el caso del jefe de la DPH que, como se menciona anteriormente, está regido por el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública y, cómo es conocido, corresponde a un cargo de confianza, se propone mantener la estructura del proceso y el formato del instrumento y se añaden nuevas métricas, utilizando las herramientas que ya están incluidas en el instrumento de evaluación.

Para lograr esto, se incorpora a través de la opción de compromisos y metas, cinco factores de evaluación, con indicadores duros que se deben relacionar con los objetivos funcionales o

estratégicos, forzando a que, al menos, uno de ellos se relacione con objetivos de largo plazo, es decir que contengan resultados que exceden al período de la autoridad.

Adicionalmente a esto, se propone añadir un factor que permita incorporar la dimensión de valores y cultura organizacional, reemplazando el factor de autonomía, con el objetivo de crear los incentivos que permitan asentar la construcción de una cultura organizacional en coherencia con las declaraciones estratégicas. En consecuencia, el resultado de estos indicadores se reflejará en el resultado de cinco de los diez factores que evaluarán el cumplimiento objetivo de estas métricas relacionadas a las metas del área. Los restantes cinco factores continúan estando relacionados con competencias, tal y como se viene realizando previamente.

El porcentaje de cumplimiento se transforma proporcionalmente a la valoración de uno a diez. De esta forma, en la mitad de los diez factores se tendrá variables del tipo cuantitativo, relacionadas con los objetivos de la unidad; en los otros cinco factores se continuará valorando con base en competencias, de forma similar a la que ya se está realizando. Con estas modificaciones el instrumento de evaluación queda estructurado según se detalla en la Tabla 30. En ella se muestran cuáles son los factores que incorporan una valoración a través de los indicadores señalados.

Tabla 30 Ejemplo de Informe de Desempeño Propuesto para la DPH.

FACTORES		Indicador	RANGO
01.-	Rendimiento	Si	1-10
02.-	Creatividad		1-10
03.-	Cumplimiento	Si	1-10
04.-	Valores y cultura		1-10
05.-	Ejecución	Si	1-10
06.-	Calidad	Si	1-10
07.-	Responsabilidad y sentido del deber		1-10
08.-	Coordinación		1-10
09.-	Capacidad de Respuesta		1-10
10.-	Largo plazo	Si	1-10
Observaciones Calificador			
Observaciones del funcionario			

Fuente: Basado en el reglamento general de calificaciones de la administración pública.

El promedio general de las notas de uno a diez se debe transformar proporcionalmente de una escala de 1% a 100% para generar un indicador de cumplimiento de desempeño personal (IDP). En adición a esto, se agrega el resultado de la evaluación como parte del cumplimiento considerado para el esquema de incentivos, reemplazando la componente base, que era a todo evento, por un componente de desempeño personal. Los restantes componentes del proceso se mantienen tal como se describe en la sección anterior y, junto con esto, se mantienen los plazos e instancias.

Con este ejercicio se complementa el procedimiento original con indicadores que agregan objetividad a la valoración del desempeño. Esta mejora permite la vinculación con los objetivos funcionales y, por causalidad, con los estratégicos.

Finalmente, las métricas propuestas solucionan el problema de temporalidad de valoración ya que genera una relación con los resultados de procesos con diversa magnitud en sus ciclos.

Director Serviu

Evaluación de desempeño: Para el director Serviu, el sistema es más bien rígido y estructurado, por lo que no permite mayores adecuaciones; dado lo anterior se procura ajustar desde los objetivos planteados en el convenio de desempeño directivo. En este caso la propuesta es incorporar en esta herramienta los objetivos e indicadores que reflejen las necesidades de la estrategia y los desempeños necesarios para entregar el atributo seleccionado, es decir, relacionarlo con el CDD. En esta estructura se debe clasificar e incluir de forma obligatoria, además de los indicadores regulares, al menos un indicador que se relacione con objetivos de largo plazo y otro relacionado con el cuidado de los valores y cultura organizacional. De esta forma, se complementan las carencias expuestas en el análisis. Por otra parte, se propone evitar o bajar la ponderación a los indicadores asociados a tareas.

Con esto se permite generar una conexión con el desempeño necesario para el cumplimiento de los objetivos y la estrategia, ya que la asignación de recompensas está ligada a él, lo que produce el incentivo correcto para motivar los esfuerzos y lograr los desempeños esperados. De este modo, se contará con menos indicadores, pero más enfocados en los resultados necesarios

para el logro de los objetivos propuestos en la estrategia. En la Tabla 31 se muestra un ejemplo del formato para guiar la evaluación de desempeño propuesto para el director Serviu.

Tabla 31 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño propuesto Serviu.

FACTORES		Indicador	RANGO
01.-	Eficacia	Si	1-10
02.-	Creatividad		1-10
03.-	Cumplimiento	Si	1-10
04.-	Valores y cultura	Si	1-10
05.-	Ejecución	Si	1-10
06.-	Calidad	Si	1-10
07.-	Responsabilidad y sentido del deber		1-10
08.-	Coordinación		1-10
09.-	Capacidad de Respuesta		1-10
10.-	Largo plazo	Si	1-10

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo que en caso del jefe DPH la calificación promedio, que se asigna en una escala de uno a diez, debe ser traspasada proporcionalmente a una escala del 1% al 100% para crear un Indicador de Cumplimiento de Desempeño Personal (IDP). Además, se incorpora el resultado de la evaluación como parte integral del cumplimiento para el sistema de incentivos, sustituyendo la componente base que es de carácter fijo.

Empresas Patrocinantes.

En el caso de las Entidades Patrocinantes (EP) se observan dos flancos por abordar; uno de ellos es darle mayor formalidad y estandarización, en el nivel nacional, tanto al proceso como a la herramienta de evaluación. La otra es generar por contrato una conexión entre la evaluación y las consecuencias de sus resultados, es decir, vincular con los incentivos a través de acuerdos de niveles de servicios (SLA).

Para mejorar esto es necesario desarrollar una plataforma tecnológica de nivel nacional que proporcione un soporte al proceso de evaluación y su herramienta.

Esta debe recopilar y entregar un acceso rápido al resultado de todas las evaluaciones de cada EP, como también a la vigencia de los convenios, detallando sanciones históricas, regiones en las que participa y resumiendo el estado de los proyectos que ejecuta.

Con esto se debe mantener información actualizada, incorporando una preevaluación interanual, resultante del cierre de cada proyecto, que debe estar disponible en la plataforma a modo de alerta.

De esta forma cuando una EP comience a mostrar problemas de cumplimiento en cualquier región del país, todos los Serviu tendrán esta información disponible para evitar generar nuevos contratos. Con esto se reduce la brecha de tiempo entre los desempeños y las evaluaciones disponibles para los distintos servicios.

En la sección siguiente se detallan los desempeños que se incorporan en esta propuesta, con el fin de clarificar la construcción concreta de los sistemas de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuestos.

3.5.2.1 Identificación de los desempeños clave a recompensar

En esta sección se presenta los desempeños claves a recompensar en cada una de las áreas de análisis incluyendo sus indicadores, metas y frecuencia de revisión.

Para identificar los desempeños a recompensar se toma una perspectiva desde el punto de vista de cada una de las unidades en relación con sus objetivos seleccionados.

Jefe DPH: como se menciona anteriormente, los desempeños están relacionados a cinco de los factores incluidos en el instrumento de evaluación de desempeño.

Como se indica previamente estos desempeños están incluidos en la evaluación de desempeño y en la asignación de recompensas.

En la Tabla 32, se muestra el detalle de estos indicadores y su métrica.

Tabla 32 Indicadores a incluir en el esquema de incentivos DPH.

FACTOR	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Rendimiento 20%	Tiempo promedio de respuesta en el proceso de selección	$((\text{Tiempo total de respuesta dentro del proceso} / \text{Número total de solicitudes}) / \text{Meta de tiempo}) - 1) * 100$	>95%	Rev. cada Llamado
Cumplimiento 20%	Beneficios entregados en el período	$((\text{Beneficio entregadas en el período} / \text{Meta del período}) * 100)$	>90%	Rev. Mensual
Ejecución 20%	Porcentaje de desviación del presupuesto	$ (1 - (\text{Ejecución real} / \text{Presupuesto anual})) * 100 $	>5%	Rev. Mensual
Calidad 20%	Elaboración de la lista de beneficiarios en tiempo y forma	$((\text{Beneficiarios sin demoras o errores en la entrega de resultados} / \text{Beneficiarios del año}) * 100)$	>90%	Rev. cada Llamado
Largo Plazo 20%	Lanzamiento de programas modernizados o nuevos según calendario.	$(\text{Número de programas lanzados según calendario} / \text{Número total de programas calendarizados en el período}) * 100$	>80%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Especificaciones:

- Para el resultado final se considera a cada factor que cumple la meta con un 100% y los que no logran llegar a la meta se consideran como un 0%.
- Luego, como se muestra en la tabla, cada uno se pondera por un 20% y se obtiene el resultado de la suma total de ellos.

Director Serviu: En el caso del director Serviu los indicadores seleccionados provienen de los objetivos funcionales descritos en el mapa estratégico.

En la Tabla 33 se presentan los indicadores para la medición del desempeño del Director Serviu.

Tabla 33 Indicadores a incluir en el esquema de incentivos Serviu.

FACTOR	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Cumplimiento 15%	Beneficios materializados en el período	$((\text{Beneficios materializados en el período} / \text{Meta del período}) * 100)$	>95%	ANUAL
Ejecución 10%	Porcentaje de desviación del presupuesto	$ (1 - (\text{Ejecución real} / \text{Presupuesto anual})) * 100 $	<5%	ANUAL
Calidad 15%	Porcentaje de beneficiarios con paralizaciones o demoras en las obras.	$((\text{Beneficiarios con paralizaciones o demoras en las obras} / \text{Beneficiarios que materializan dentro del año}) * 100)$	<5%	TRIMESTRAL
Eficacia 15%	Porcentaje de postulantes beneficiarios, con llave en mano dentro de los dos primeros años desde la postulación	$((\text{Postulantes beneficiarios con llave en mano dentro de los dos primeros años de postulación} / \text{beneficiarios con llave en mano dentro del año}) * 100)$	>70%	TRIMESTRAL
Eficacia 15%	Porcentaje de postulantes que materializan su beneficio	$((\text{Postulantes que han materializado su beneficio a la fecha del año N} / \text{N total de postulantes del año N}) * 100)$ para los últimos 5 años	>95%	TRIMESTRAL
Largo plazo 15%	Tasa de frecuencia con se utilizan las plataformas digitales en las tareas diarias.	$(\text{Número de proyectos monitoreados a través de las plataformas digitales para el proceso PECEP} / \text{número total de proyectos en ejecución durante el año}) * 100$	>95%	TRIMESTRAL
Cultura 15%	Cumplimiento del plan de promoción de valores y cultura	$((\text{Acciones plan de promoción de cultura realizadas} / \text{Acciones planificadas}) * 100)$	>90%	TRIMESTRAL

Fuente: Elaboración propia.

Especificaciones:

- Para el resultado final se debe considerar que cada factor que cumple la meta equivale a un 100% y cada factor que no logra llegar a la meta se considera como un 0%.
- Luego como se muestra en la tabla, cada uno se pondera por el peso de cada factor y se obtiene el resultado sumando cada uno de ellos.

Empresas Patrocinantes.

En el caso de las entidades patrocinantes se propone un grupo de indicadores que permita gestionar un bono de hasta un 5% por cada producto comprometido en el contrato, con el fin de generar los incentivos y la motivación para estimular las dimensiones de los esfuerzos de forma que estos sostengan los desempeños requeridos por cada Serviu para lograr sus objetivos.

Estos indicadores deben ser incorporados, a la evaluación que hacen los Serviu al final de cada proyecto y será utilizado para calcular el bono de cumplimiento. El detalle se describe en la Tabla 34.

Tabla 34 Indicadores a incluir en el convenio EP.

FACTOR	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
Cumplimiento 25%	Cumplimiento del convenio	$((\text{Beneficios materializados en el período} / \text{Meta del período}) * 100)$	>95%	ANUAL
Ejecución 25%	Porcentaje de desviación del presupuesto	$ (1 - (\text{Ejecución real} / \text{Presupuesto anual})) * 100 $	<5%	ANUAL
Calidad 25%	Porcentaje de beneficiarios con paralizaciones o demoras en las obras.	$((\text{Beneficiarios con paralizaciones o demoras en las obras} / \text{Beneficiarios que materializan dentro del año}) * 100)$	<5%	TRIMESTRAL
Eficacia 25%	Porcentaje de postulantes beneficiarios, con llave en mano dentro de los plazos planificados en el proyecto	$((\text{Postulantes beneficiarios con llave en mano dentro de los plazos} / \text{beneficiarios con llave en mano dentro del año}) * 100)$	>70%	TRIMESTRAL

Fuente: Elaboración propia.

Para el resultado final se debe considerar que cada factor que cumple la meta equivale a un 100% y cada factor que no logra llegar a la meta se considera como un 0%. Luego, como se muestra en la tabla, cada uno se pondera por un 25%, que es el peso de cada factor y se obtiene el resultado sumando cada uno de ellos.

3.5.2.2 Esquema de incentivos

El esquema de incentivos que se propone a continuación está diseñado en relación con el análisis presentado previamente, exhibiendo el detalle de las estructuras de pago según los desempeños propuestos.

En general, el fin de estas tablas es crear un lazo fuerte entre desempeño, objetivos y asignaciones y, complementariamente, incorporar la dimensión de desempeño individual.

De esta forma se procura configurar un sistema que fomente el alineamiento de los desempeños, tanto individuales como de los equipos.

Jefe DPH: como se observa en la Tabla 35, se propone un esquema de incentivos basado en el esquema vigente, que incluye PMG y CDC. Junto con ello se agrega un incremento variable con base en el resultado de la evaluación de desempeño llamado “Informe de Desempeño Personal” (IDP) de la Tabla 32, que reemplaza al bono fijo del artículo 5° de la Ley 19.553.

Este bono corresponde a un 15% de las remuneraciones cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión sea igual o superior al 90%, y de un 7.5%, si dicho nivel fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%.

En la tabla se describe el incentivo variable asociado a cada cumplimiento y se asigna un mínimo de un 75% de cumplimiento para cada uno de ellos, es decir que, para optar al bono, al menos se debe cumplir un 75% en cada una de las mediciones. Las partes fijas de la remuneración como sueldo base, asignaciones, bonificaciones e incremento base se mantienen como antes y no se exponen en el cuadro.

Si bien cada una de las tres partes de la componente variable proviene de una ponderación interna, cada una de estas mediciones (anexos 13 y 14) además tiene un corte mínimo de cumplimiento detallado en cada uno de los indicadores, con el fin de evitar la desviación de los esfuerzos a metas más accesibles.

Tabla 35 Esquema de incentivos para Jefe DPH.

OBJETIVOS	KPI	RANGOS			META	INCENTIVO		
PMG: Mide eficacia, eficiencia institucional y calidad del servicio. El detalle se encuentra en el anexo 13.	PMG: Set de indicadores Eficacia 15% Eficiencia 30% Calidad 55%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	3.8% del sueldo	7.6% del sueldo
CDC: Objetivos de gestión relacionados con: Ejecución, Sustentabilidad, Selección, Movilidad social, Condominios, supervisión de avances y plan de participación ciudadana. El ejemplo se encuentra en el anexo 14.	CDC: Set de indicadores Ejecución 10% Sustentabilidad 20% Selección 20% Movilidad 20% Condominios 20% Supervisión 20% Participación 10%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	4% del sueldo	8% del sueldo
IDP Cumplir con los objetivos personales de desempeño relacionados con: rendimiento, cumplimiento, ejecución, calidad, largo plazo. El detalle se encuentra en la tabla 32.	IDP: Set de indicadores Rendimiento 20% Cumplimiento 20% Ejecución 20% Calidad 20% Largo Plazo 20%	Piso X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	X >= 90%	90%	0% del sueldo	7.5% del sueldo	15% del sueldo

Fuente: Elaboración propia.

Director Serviu: como se detalla en la Tabla 36, se propone un esquema de incentivos que incorpora en el incremento CDD los indicadores incluidos en la Tabla 33, los que, a su vez, provienen del mapa funcional del Serviu. El propósito, como se menciona anteriormente, es

conectar las recompensas con los desempeños relacionados con los objetivos declarados, incluyendo los ya mencionados, es decir, el indicador de largo plazo y de cultura para complementar las métricas tradicionales.

Tabla 36 Esquema de incentivos para el director Serviu.

OBJETIVOS	KPI	RANGOS			META	INCENTIVO		
PMG: Mide eficacia, eficiencia institucional y calidad del servicio. El detalle se encuentra en el anexo 13.	PMG: Set de indicadores Eficacia 15% Eficiencia 30% Calidad 55%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	3.8% del sueldo	7.6% del sueldo
CDC: Objetivos de gestión relacionados con: Ejecución, Sustentabilidad, Selección, Movilidad social, Condominios, supervisión de avances y plan de participación ciudadana. El ejemplo se encuentra en el anexo 14.	CDC: Set de indicadores Ejecución 10% Sustentabilidad 20% Selección 20% Movilidad 20% Condominios 20% Supervisión 20% Participación 10%	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X < 90%	Total X >= 90%	90%	0% del sueldo	4% del sueldo	8% del sueldo
CDD Cumplir con los objetivos del convenio: Cumplimiento, ejecución, calidad, eficacia, eficacia, largo plazo, cultura. El detalle se encuentra en la tabla 33.	CDD: Set de indicadores Cumplimiento 15% Ejecución 10% Calidad 15% Eficacia 15% Eficacia 15% Largo plazo 15% Cultura 15%	Piso X < 65%	Parcial 65% =< X < 95%	X >= 90%	95%	93% del sueldo	93% + 7%*X del sueldo	100% del sueldo

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 36 se describe el incentivo asociado a cada cumplimiento y se asigna un mínimo de un 75% de cumplimiento para los dos primeros, y un 65% para el último de ellos. En el CDD se incorporan sus compromisos como director.

Como se comentó anteriormente, aunque cada una de las partes de la componente variable se deriva de una ponderación interna, todas las mediciones (véanse los anexos 13 y 14) cuentan con un umbral mínimo de cumplimiento detallado en cada indicador para evitar la desviación de los esfuerzos hacia otras metas más alcanzables.

Entidades Patrocinantes: en el caso de las entidades patrocinantes, como se muestra en la Tabla 37, se agrega un bono de un 5% para cumplimientos por sobre 90% en la evaluación de desempeño realizada al fin de cada proyecto.

Tabla 37 Esquema de incentivos para Entidades Patrocinantes.

OBJETIVOS	KPI	RANGOS			META	INCENTIVO		
Asegurar la entrega de viviendas programadas.	Cumplimiento del convenio.	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X<90%	Total X >= 90%	90%	0% del bono	50% del Bono	100% del bono
Cumplir con las metas de ejecución planteadas en el período.	Porcentaje de beneficiarios con paralizaciones o demoras en las obras.							
Bajar la cantidad de beneficiarios con demoras en las entregas.	Porcentaje de beneficiarios con paralizaciones o demoras en las obras.							
Mejorar la cantidad de entregas dentro de los plazos normativos.	Porcentaje de postulantes beneficiarios, con llave en mano dentro de los plazos planificado en el proyecto.	Nulo X < 75%	Parcial 75% =< X<90%	Total X >= 90%	90%	0% del bono	50% del Bono	100% del bono

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 37 se describe el incentivo asociado a cada cumplimiento, entregando un 50% del bono a partir del piso de un 75% y un 100% del bono para los que llegan al menos al 90%.

3.5.3 Justificación del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuesto

En la presente sección se presentan las justificaciones que le dan forma a este esquema de incentivo, considerando principalmente su relación con el estímulo a incrementar el esfuerzo en todas sus dimensiones.

Justificación DPH: como se comentó en la sección 3.5.1, el resultado de la evaluación de desempeño originalmente no está ligada en la práctica a la entrega de los incentivos, por lo tanto, al conectar el resultado del Informe de Desempeño Personal (IDP) con la asignación de recompensa, el esquema adquiere la capacidad de generar una mayor motivación, impulsando la dimensión de intensidad en los esfuerzos. Adicionalmente, la inclusión en la medición de un indicador enfocado en el largo plazo apoya la consecución de objetivos de mayor alcance, fomentando la persistencia. Por otra parte, en la medición se agregan indicadores con una fuerte relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos o funcionales, incorporando una componente de objetividad y haciéndose cargo de la tarea de motivar el desempeño individual en la dirección adecuada, es decir, en función del logro de los objetivos de la organización. Producto de esto, dado que los desempeños están alineados con los objetivos estratégicos, se espera un impulso positivo en la ejecución de la estrategia.




La inclusión de indicadores personales soluciona los problemas de aplicabilidad al desempeño individual que sostenía el sistema, ya que tanto PMG como CDC contienen indicadores macro que incorporan, en muchas ocasiones, la responsabilidad de más actores y por este motivo contienen ruido; la eliminación de este ruido adicionalmente permite ir subiendo la exigencia de las metas reduciendo el *sandbagging*. Esta subida de exigencia permite, además, enfrentar el problema actual de cumplimiento universal que tienen los indicadores. Junto con ello, la incorporación del resultado del IDP a la asignación de incentivos permite gestionar mediciones

de cumplimiento parcial en periodos más cortos como trimestres o incluso meses, favoreciendo la persistencia de los esfuerzos.

El fundamento para establecer esta estructura es avanzar en la dirección de generar una conexión entre los rendimientos de los desempeños personales con los incentivos de forma gradual. Es decir, este se convierte en un primer paso de un programa paulatino que inicialmente se asemeja al esquema actual, pero avanza en la dirección necesaria. Por lo tanto, no tiene aún la exigencia o consistencia adecuada, pero permite desarrollar la cultura en favor de las evaluaciones individuales del desempeño y su relación con las rentas variables. Además, conserva la estructura de tramos conocida y asimilada por toda la organización, para reducir la resistencia al cambio. En un segundo paso se debe generar un esquema de incentivos con una mayor exigencia y más enfocado a recompensas de los esfuerzos personales.

En la Tabla 38, se presenta un resumen que sintetiza la evaluación global del sistema propuesto de incentivos destinado al jefe de la DPH en relación con la forma en que actúa, impulsando las distintas dimensiones de los esfuerzos.

Tabla 38 Evaluación del sistema de asignación de recompensas propuesto DPH.

Dimensión	Nivel de aporte
Intensidad	Aporte Medio 
Persistencia	Aporte Medio 
Dirección	Aporte Medio 

Fuente: Elaboración propia.

Justificación Serviu: Como se menciona en la sección 3.5.1, el esquema de incentivos actual tiene el problema de la intertemporalidad, el que se aborda incorporando a la medición indicadores de tareas de corto plazo y gestiones de largo aliento; esto potencia la dimensión de la persistencia y dirección para estrategias de mayor plazo. Junto con ello se incorporan distintas frecuencias de revisión para evitar la acumulación de tareas al final de cada período.




Además de esto la propuesta considera la medición de indicadores que reflejen las necesidades de la estrategia y los desempeños necesarios para entregar el atributo seleccionado, lo que permite fortalecer la dirección de los esfuerzos. Finalmente, se agrega un factor en relación con el cultivo de la cultura o valores organizacionales, los que son un complemento importante para

promover un ambiente laboral adecuado. Como resultado de esto, al poner los rendimientos en sintonía con los objetivos estratégicos, se entrega un impulso positivo en la implementación de la estrategia.

Nuevamente la fundamentación para establecer esta estructura es avanzar gradualmente hacia una conexión más estrecha entre los rendimientos de los desempeños personales y los incentivos. En otras palabras, este representa el primer paso de un programa evolutivo que inicialmente se asemeja al esquema actual, pero progresa en la dirección requerida. Por lo tanto, aún no posee la exigencia o coherencia óptimas, pero facilita el desarrollo de una cultura que comprenda las evaluaciones individuales del desempeño y su relación con las compensaciones variables. Además de la misma forma en que se expuso anteriormente, mantiene la estructura de tramos ya conocida y aceptada en toda la organización, con el objetivo de minimizar la resistencia al cambio.

En la Tabla 39, se muestra una síntesis de la evaluación global del sistema de incentivos propuesto para el director del Serviu, en conexión con las diversas dimensiones de los esfuerzos que se necesita promover.

Tabla 39 Evaluación del sistema de asignación de recompensas porpuesto Serviu.

Dimensión	Nivel de aporte
Intensidad	Aporte Medio 
Persistencia	Aporte Medio 
Dirección	Aporte Medio 




Fuente: Elaboración propia.

Justificación EP: se mantiene el pago por productos, es decir, que continúa ligado al desempeño originalmente exigido. La innovación apunta a la incorporación de un bono para las entidades que cumplan con los indicadores propuestos que están relacionados con los objetivos del Serviu. Dentro de la evaluación se agregan indicadores relacionados con el desempeño, que miden el cumplimiento, la ejecución, la calidad y la eficacia, en sintonía con los objetivos del Serviu de manera que se conecta el desempeño de las dos áreas de una forma tangible. Esto incorpora una herramienta para incentivar la dirección y la intensidad de los esfuerzos. Junto con ello, la adición de una evaluación posterior, al fin de cada proyecto, agrega persistencia y, finalmente, la incorporación de un bono por el cumplimiento de excelencia le otorga al sistema la

propiedad de generar intensidad. La información transversal de las evaluaciones es una parte importante del sistema ya que esto conecta el resultado de los desempeños con las próximas opciones de contratos futuros en todas las regiones.

En la Tabla 40, se muestra un resumen que engloba la evaluación completa del sistema de recompensas sugerido para las Entidades Patrocinantes, en relación con las diversas facetas del esfuerzo, que es de vital importancia fomentar.

Tabla 40 Evaluación del sistema de asignación de recompensas propuesto EP.

Dimensión	Nivel de aporte
Intensidad	Aporte Medio 
Persistencia	Aporte Medio 
Dirección	Aporte Medio 

Fuente: Elaboración propia.

Con esto se finaliza con la propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas, buscando hacerse cargo de generar las motivaciones necesarias para alinear los esfuerzos, que generen los desempeños esenciales para lograr los objetivos, tanto estratégicos como funcionales planteados para cumplir con la estrategia. Como se ha mencionado, las claves de este sistema son conectar las evaluaciones con las asignaciones de recompensa y también con los objetivos. Adicionalmente se ha buscado agregar una componente que permita evaluar el desempeño individual, incorporando indicadores que se relacionan de forma directa con los objetivos de los cuadros de mando funcionales de cada área.

CONCLUSIONES

Este trabajo presenta una propuesta integral para diseñar un sistema de control de gestión destinado a mejorar la eficiencia, alineación y ejecución de los objetivos estratégicos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) de Chile, en relación con la problemática que plantea enfrentar el déficit habitacional, abordando desafíos como la falta de coordinación entre divisiones, conflictos de interés y una estructura aislada. El proyecto busca optimizar el rendimiento de la organización en la entrega de valor a los ciudadanos, basado en la metodología de Kaplan y Norton, que se centra en el desarrollo de estrategias, la planificación, la alineación y la mejora continua. A través de este enfoque, se apunta a fortalecer la capacidad del Minvu para resolver problemas habitacionales y contribuir significativamente al bienestar de la sociedad.

Dentro de los hallazgos realizados en el desarrollo de esta propuesta, se encuentra el hecho de reconocer características particulares que poseen los organismos públicos sin fines de lucro, que los hace complejos al momento de diseñar un sistema de control de gestión, las que han sido abordadas en el desarrollo de este documento y de las cuales se extraen importantes conclusiones que se detallan a continuación:

Una de las principales diferencias con las organizaciones privadas es la fuente de ingresos, en este caso, los fondos públicos asignados por la Ley de Presupuestos de la Nación, lo que garantiza ingresos fijos anualizados e independientes del desempeño. Esto conlleva una relación menos directa entre desempeño y generación de ingresos. Al realizar un análisis del modelo de negocio del Minvu se evidencian aspectos positivos y desafíos en relación con este tema. Entre los aspectos positivos se destaca la estabilidad de ingresos, permitiendo la ejecución de proyectos a largo plazo. Sin embargo, esta desconexión entre desempeños e ingresos plantea una debilidad vinculada a la sensibilidad de la organización, a las preferencias de los beneficiarios, pudiendo desviarse la generación de valor hacia alguna de las otras partes interesadas.

Otro punto relacionado con los ingresos tiene que ver con la perspectiva superior del mapa estratégico, la que refleja de mayor forma el nivel de cumplimiento de los objetivos que provienen directamente de las declaraciones estratégicas. En las instituciones privadas estos objetivos se encuentran en la perspectiva financiera, en cambio para una organización sin fines de lucro es importante adecuarse a la realidad de cada organización. En este caso se creó una

perspectiva en su remplazo llamada “Valor social creado”, la que contiene los objetivos superiores para cumplir con los desafíos de la estrategia.

Otra particularidad, que poseen las organizaciones públicas se produce al momento de desarrollar la planificación estratégica. A diferencia de las organizaciones privadas el proceso no es, necesariamente, continuo, cíclico y que se retroalimenta, sino que muchas veces se realiza de forma única al comienzo del mandato de una autoridad y cuya característica principal es establecer los cursos de acción para el logro de objetivos que generalmente ya están determinados.

Sumado a esto se encuentra una cierta ambigüedad que se produce al seleccionar a los beneficiarios de un organismo público, ya que, aunque regularmente atiende a un grupo en particular, lo hace con el fin de beneficiar a la sociedad en su conjunto, por lo tanto, debe observar ambos intereses en paralelo.

Por otra parte, se encuentra una especial dificultad para realizar avances en innovación, debido a cultura, verticalidad y rigidez institucional, lo que afecta directamente a la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno o generar nuevas capacidades para enfrentar los desafíos.

Finalmente se encuentra la complejidad de los indicadores de desempeño. En las organizaciones privadas regularmente se tienen señales claras relacionadas con el desempeño a través de indicadores claros, entre otros, utilidades o retornos. Sin embargo, en las organizaciones públicas no se cuenta con señales tan nítidas y se transforma en un desafío el diseño de indicadores para el monitoreo del desempeño y la implementación de la estrategia.

Considerando estas particularidades se describen otras conclusiones y temas de relevancia en el proyecto.

En términos de “Valor social creado”, el Minvu busca mejorar la calidad de vida, reducir el déficit habitacional e impactar positivamente en la industria y el empleo. Este valor se puede percibir a través de atributos como la entrega de una respuesta ágil a las necesidades, acceso expedito a los beneficios y a bienes públicos, y la consiguiente reducción del déficit habitacional. Se reconoce la necesidad de mejorar la medición y evaluación de la entrega de estos atributos, complementándolo, además, con una visión de largo plazo en la gestión.

Dentro de las declaraciones estratégicas del Minvu se incluye el valor "Flexibilidad", para destacar la importancia de adaptarse a los cambios y desafíos futuros, fomentando una comprensión de la dinámica evolutiva del entorno.

Por otra parte, los objetivos estratégicos del Minvu se han agrupado en pilares, uno relacionado con las políticas públicas y objetivos como calidad, desarrollo, implementación y evaluación de políticas públicas, y otro relacionado con el tema operacional con objetivos vinculados a la eficiencia y mejora continua. Las principales iniciativas estratégicas incluyen la modernización de programas habitacionales, formación en tecnologías, mejoramiento del seguimiento, la gestión de obras y el relacionamiento con empresas constructoras.

Se advierte la relevancia de algunas de las unidades como parte clave para el despliegue estratégico, en este caso, la División de Política Habitacional (DPH), el Serviu y las Entidades Patrocinantes (EP). Cada una de estas unidades desempeña un papel esencial en la cadena de valor de la organización, desde el diseño de políticas hasta la supervisión y gestión inmobiliaria. Sin embargo, en el documento también se pone de manifiesto los desafíos actuales de desalineamiento y algunos problemas en el desempeño en estas áreas, lo que ha impactado negativamente en la entrega de resultados y la eficiencia de los procesos. Estos problemas han llevado a retrasos en la entrega de viviendas y a la necesidad de recursos adicionales. El despliegue del sistema de control de gestión para estas unidades busca mejorar la alineación, potenciar la colaboración y asegurar que cada unidad y colaborador contribuya de manera efectiva a la consecución de los objetivos estratégicos.

Utilizando el enfoque de un mapa funcional, se genera un sistema de medición del desempeño que permite alinear los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades en las cuatro perspectivas clave. El valor social creado, enfatiza en la materialización ágil de políticas públicas para reducir el déficit habitacional y mejorar la eficiencia en la ejecución. La perspectiva de los beneficiarios se centra en mejorar la agilidad en el acceso a viviendas, reducir errores y paralizaciones, y garantizar el cumplimiento de normas. En la perspectiva de procesos internos, se busca asegurar el cumplimiento normativo, mejorar la supervisión de obras y optimizar procesos de selección y gestión. Por último, la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se enfoca en asegurar el desarrollo de programas pertinentes, competencias del capital humano y uso de plataformas digitales para mejorar el diseño y la ejecución de programas.

Finalmente, se busca mejorar el sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas. Para el jefe de la DPH, la evaluación es un proceso formalizado con etapas de precalificación, calificación y apelación, enfocado en competencias más que en objetivos. El sistema de incentivos está compuesto por recompensas monetarias y no monetarias, pero presenta problemas de subjetividad en la evaluación y no se vincula necesariamente con los objetivos estratégicos de la organización. En contraste, el jefe Serviu se somete a un proceso de evaluación basado en un convenio de desempeño directivo con objetivos estratégicos anuales. La asignación de recompensas se relaciona directamente con el cumplimiento de metas y se establecen penalizaciones según el nivel de logro. Aunque es más objetivo, este sistema carece de objetivos a largo plazo y no considera suficientemente la cultura organizacional. En el contexto de las (EP), se destacan las áreas de servicio que incluyen la organización de la demanda, elaboración de diseños, contratación de obras y gestión legal. Estos servicios se deben alinear con los objetivos y desempeños establecidos en el convenio marco entre las Seremi y las EP.

En general, los sistemas muestran limitaciones en la generación de motivación para la alineación de los esfuerzos en términos de intensidad, dirección y persistencia. La falta de conexión entre la evaluación de desempeño y los incentivos, así como la ausencia de enfoque en objetivos estratégicos a largo plazo, disminuyen su efectividad como herramienta. La propuesta de sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas presentada en el documento busca abordar estas deficiencias mediante la introducción de cambios en las herramientas y normativas existentes, vinculando estrategia, objetivos y desempeño, con el fin de impulsar una mayor coherencia y eficacia en el cumplimiento de metas.

Para el jefe de la DPH, se propone una estructura de evaluación que combina indicadores cuantitativos relacionados con los objetivos de la unidad, junto con aspectos vinculados a competencias. Esto promueve la medición objetiva de resultados y fomenta el desarrollo de habilidades clave. El director de Serviu se enfrenta a un sistema más rígido, donde la adaptación proviene de la incorporación de objetivos de largo plazo e indicadores relacionados con la cultura en la evaluación. Esto establece un vínculo directo entre el desempeño, tanto de corto como de largo plazo, incentivando la dirección adecuada de los esfuerzos. Para las EP se propone una mayor formalidad y estandarización en el proceso de evaluación, junto con una conexión contractual entre la evaluación y los resultados. Agregando nuevos incentivos al sobre

cumplimiento que impulsa la agilidad, mejora la eficiencia y promueve la satisfacción del cliente, además de una plataforma tecnológica que busca agilizar la recopilación de datos y la toma de decisiones, promoviendo la eficiencia y la transparencia.

De esta forma se completa una propuesta integral para mejorar la eficiencia, alineación y ejecución de los objetivos estratégicos, abordando desafíos como la falta de coordinación entre divisiones y conflictos de interés, resaltando la importancia de declaraciones estratégicas claras y coherentes, así como la necesidad de adaptarse a cambios futuros, buscando mejorar la eficiencia y alineación a través de estrategias claras, evaluación de desempeño efectiva y sistemas de incentivos bien estructurados.

Adicionalmente a modo de conclusión de mayor amplitud, se puede advertir que, si bien se ha avanzado en el desarrollo y mejora de las herramientas de control de gestión para las organizaciones sin fines de lucro en las últimas décadas, aún quedan desafíos relacionados con el desarrollo de marcos conceptuales que permitan vincular con mayor fuerza las preferencias de los clientes con los objetivos organizacionales y los desempeños. Actualmente debido al contexto y modelo de negocio esta conexión es débil, lo que provoca en las organizaciones un actuar lento y en ocasiones desorientado, con dificultad para adaptarse y en muchas ocasiones dirigiendo sus objetivos hacia otros stakeholders con los que tienen conexiones de mayor fuerza. Adicionalmente a esto se debe avanzar en la dirección de encontrar los incentivos para la inclusión de objetivos de largo plazo, incorporando políticas de estado, especialmente en lo relacionado con la modernización, innovación y flexibilidad.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Akao, Y. (2004). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM* (English Edition). Productivity Press, 1° edición.
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, 12° edición.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie Manuales. Santiago
- BID.ORG (2016). *Estudio del BID: América Latina y el Caribe encaran creciente déficit de vivienda*. [Estudio del BID: América Latina y el Caribe encaran creciente déficit de vivienda | IADB](#)
- Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis Foda cuantitativo*. Santiago.
- Carvajal, R. (18-08-2022). *Industrialización de la vivienda social en Chile*. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/destacado/2022/08/18/industrializacion-de-la-vivienda-social-en-chile/>
- CCHC.CL. (2022). *Centro de información*. <https://cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores>
- CEPAL. (2022). *Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- CHILEATIENDE.GOB.CL. (2022). *Ministerio de Vivienda y Urbanismo Misión Institucional*. <https://www.chileatiende.gob.cl/instituciones/AP000#:~:text=Misi%C3%B3n%20Institucional,el%20acceso%20a%20viviendas%20adecuadas>.
- Cokins, G. (2000). *Performance Management: obteniendo lo mejor de directivos y empleados a través de la alineación estratégica y operativa*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.

- Cokins, G. (2004). *Gestión del rendimiento: Herramientas para el control económico y financiero*. Canadá. John Wiley & Sons, Inc.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson. Decimocuarta edición. Español. 2013.
- Davila, T., Epstein, M., y Shelton, R. (2007). *La innovación que si funciona*. Barcelona. Deusto
- Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. (2022). *Ley de presupuestos año 2022, Partida: Ministerio de Vivienda y Urbanismo*. http://www.dipres.gob.cl/597/articles-257470_doc_pdf.pdf
- EFE. (2019) *El edificio de madera más alto de América Latina que busca ser modelo de vivienda sustentable*. La Tercera.com. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/edificio-madera-mas-alto-america-latina-busca-modelo-vivienda-sustentable/518395/>
- Fondo Monetario Internacional. (2022). *Estadísticas financieras internacionales (EFI)*, varios números. <https://data.imf.org/?sk=a0867067-d23c-4ebc-ad23-d3b015045405>
- GOB.CL. (2022). *Ministerio de vivienda y urbanismo*. <https://www.gob.cl/ministerios/ministerio-de-vivienda-y-urbanismo>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). *La tasa de desocupación nacional fue de 8,0%, en el trimestre móvil julio-septiembre de 2022*. <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-8-0-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-julio-septiembre-de-2022>
- Jeri, T., Cannobbio, L., & Vásquez, D. (2020). *Informe final de evaluación programas gubernamentales*. Ministerio de vivienda y urbanismo subsecretaría de vivienda y urbanismo. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-205713_informe_final.pdf
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (1999). *The balanced scorecard for public-sector organizations*. *Balanced Scorecard Report*, 15(11), 1999.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Landerretche, O. (2022). *Siete Nudos. Las tensiones económicas del proceso constituyente*. Santiago. Paidós.
- León, C. (2019) *Trabajadores se mantienen en promedio 3.4 en sus empleos*. Diario Financiero. <https://www.df.cl/economia-y-politica/trabajadores-se-mantienen-en-promedio-3-4-anos-en-sus-empleos>
- Magretta, J. (2002). *Por qué importan los modelos de negocios*. Revista INCAE, 12 (3) pp. 12-20. (AR35542)
- Ministerio de Agricultura. (2022). *Minvu y Minagri avanzan en acuerdo para potenciar la construcción industrializada de viviendas de madera en el país*. <https://www.minagri.gob.cl/noticia/minvu-y-minagri-avanzan-en-acuerdo-para-potenciar-la-construccion-industrializada-de-viviendas-de-madera-en-el-pais/>
- MINVU. (2015). *Res-1875-Asistencia-Tecnica-DS49_act-18ene18*. https://www.minvu.gob.cl/wp-content/uploads/2019/05/Res-1875-Asistencia-Tecnica-DS49_act-18ene18.pdf
- MINVU. (2016). *Código de Ética Ministerio de Vivienda y Urbanismo*. <https://www.minvu.gob.cl/wp-content/uploads/2019/06/Codigo-de-Etica-Subsecretaria-Minvu.pdf>
- MINVU.GOB.CL. (2022). *Misión Ministerial*. <https://www.minvu.gob.cl/sobre-minvu/mision-ministerial/>
- Mora, E. (2022). *CChC atribuye a la falta de terrenos el encarecimiento de las viviendas*. Diario Concepción. <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2021/07/25/cchc-atribuye-a-la-falta-de-terrenos-el-encarecimiento-de-las-viviendas.html>
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Ltd. 2ª Edición.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto.
- Reyes, V. (2022). *Análisis detectó la quiebra de 244 empresas del rubro de la construcción en 3 semestres*. Biobiochile.cl. <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2022/11/02/analisis-detecto-la-quiebra-de-244-empresas-del-rubro-de-la-construccion-en-3-semestres.shtml>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México. Pearsons. 17ª edición.

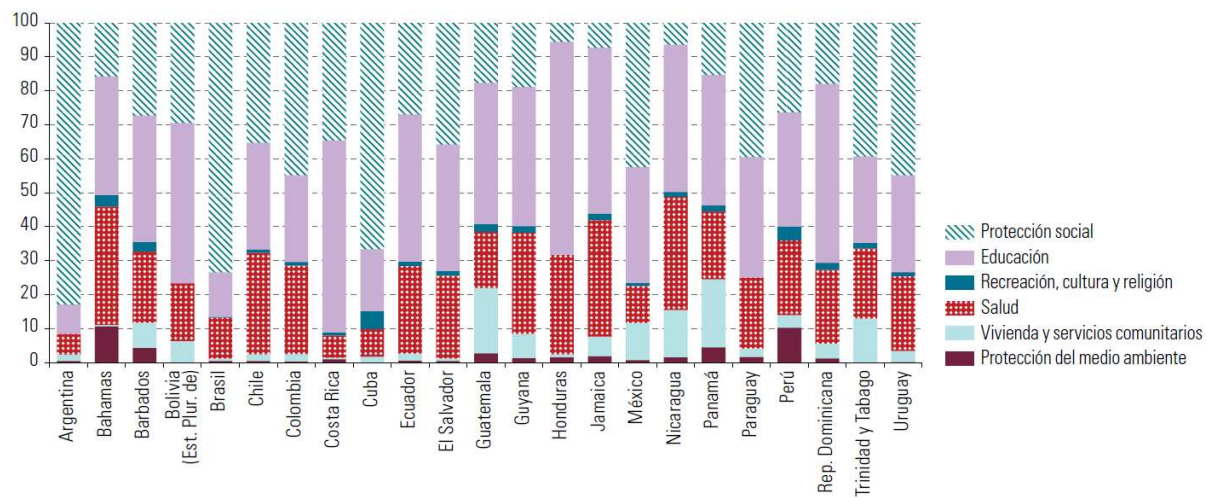
- Saravia, C. (2022) *Construcción prevee caída de 3% en la inversión y el alza de materiales escala entre las principales.* Diario Financiero. <https://www.df.cl/empresas/construccion/construccion-preve-caida-de-3-en-la-inversion-y-el-alza-de-materiales#:~:text=En%20el%20caso%20de%20la,segundo%20mes%20de%20este%20a%C3%B1o.>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos.* McGraw Hill, 18ª edición.
- Transparency International.org. (2022). *El índice de percepción de la corrupción 2021 revela que los niveles de corrupción se han estancado en los últimos diez años, en medio de un entorno de abusos a los derechos humanos y deterioro de la democracia.* <https://www.transparency.org/es/press/2021-corruption-perceptions-index-press-release>
- Valdenegro, S. (2022). *Presupuesto 2023: gasto fiscal crecerá un 4.2% y Presidente Boric promete crear 200 mil empleos con más inversión pública.* DF.cl. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/presupuesto-2023-gasto-fiscal-crecera-un-4-2-y-presidente-boric>

ANEXOS

Anexo 1. Distribución del gasto social en Latinoamérica.

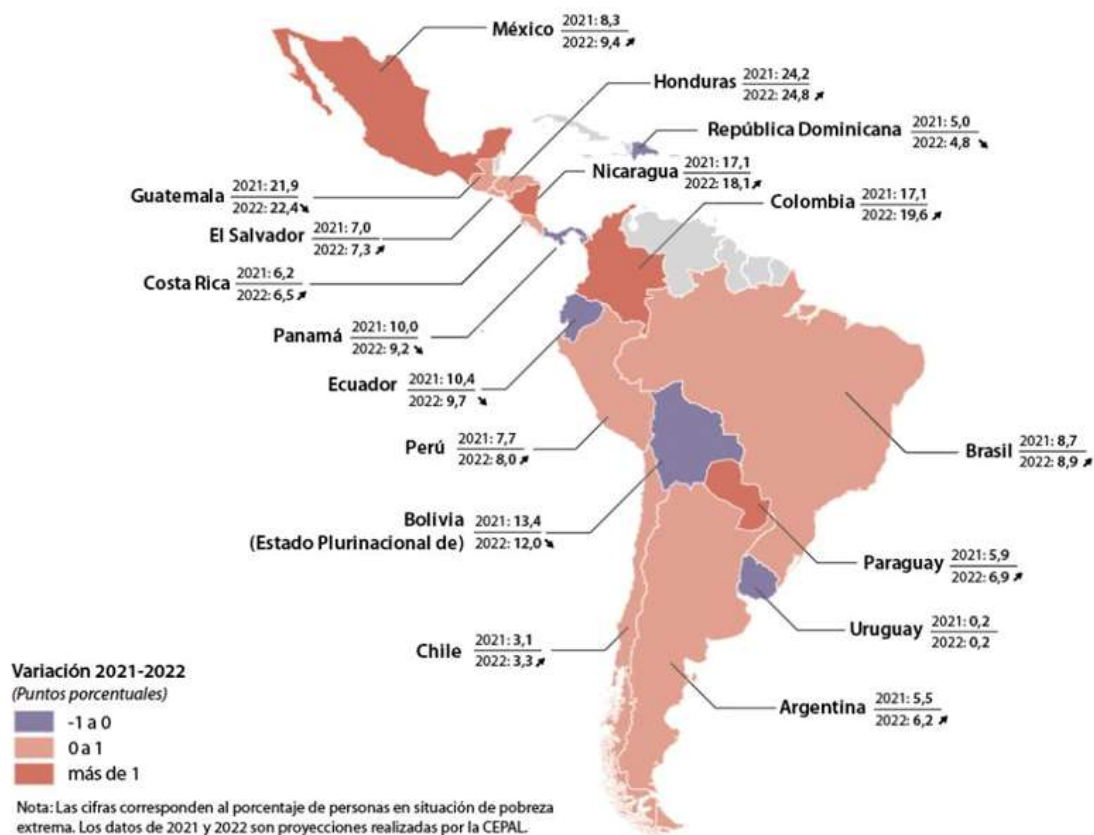
Gráfico IV.6

América Latina y el Caribe (23 países): distribución del gasto social del gobierno central, por funciones, 2019^a
(En porcentajes)



Anexo 2. Evolución pobreza en Latinoamérica.

América Latina: Cambios esperados en la situación de pobreza extrema en 2022



Anexo 3. Déficit habitacional en Latinoamérica.

TABLA 9: CIFRAS ESTIMADAS DE DÉFICIT HABITACIONAL CUANTITATIVO SEGÚN INFORMACIÓN OFICIAL PROPORCIONADA POR LOS PAÍSES. MEDICIONES DISPONIBLES MÁS CERCANAS A LOS AÑOS 2000 Y 2010

PAÍS	AÑO 2000 O MEDICIÓN MÁS CERCANA QUE ESTÉ DISPONIBLE		AÑO 2010 O MEDICIÓN MÁS CERCANA QUE ESTÉ DISPONIBLE	
	Déficit estimado	Fuente	Déficit estimado	Fuente
Argentina	926,047	Censo, 2001	1,255,817	Censo, 2010
Brasil	7,200,000	Censo, 2000	6,900,000	Censo, 2010
Chile	543,542	Censo, 2002	495,390	Encuesta CASEN, 2011
Colombia	n/d		1,307,757	Censo, 2005
Commonwealth of Dominica	5,500	IVA, 2000	n/d	
Costa Rica	24,809	Censo, 2000	25,017	Censo, 2011
República Dominicana	320,000	Oficina Nacional de Estadísticas, 2000	360,000	Oficina Nacional de Estadísticas, 2010
El Salvador	n/d		61,260	Censo, 2007
Guatemala	410,097	Censo, 2002	712,100	Hábitat para la Humanidad Guatemala, 2013
Guyana	n/d		19,400	Household income and expenditure survey, 2006
México	8,783,336	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2000	9,675,006	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2012
Nicaragua	n/d		347,691	Censo, 2010
Panamá	n/d		136,665	Censo, 2010
Paraguay	98,719	Censo, 2002	n/d	
Perú	n/d		1,860,692	Censo, 2007
St. Lucía	n/d		1,898	National report on housing and resettlement, 2007
Surinam	3,306	General Statistical Office, 2004	n/d	
Uruguay	83,000	Encuesta de Hogares, 2000 (ajustada con Censo 1996)	51,889	Censo, 2011
Venezuela	1,229,595	Censo, 2001	n/d	

Fuente: Elaboración del autor en base a datos encuesta ONU-Hábitat, 2014 y complementada por datos disponibles en sitios web oficiales.

Anexo 4. Déficit habitacional en Latinoamérica.

TABLA 10: CIFRAS ESTIMADAS DE DÉFICIT HABITACIONAL CUALITATIVO SEGÚN INFORMACIÓN OFICIAL PROPORCIONADA POR LOS PAÍSES. MEDICIONES DISPONIBLES MÁS CERCANAS A LOS AÑOS 2000 Y 2010

PAÍS	AÑO 2000 O MEDICIÓN MÁS CERCANA QUE ESTÉ DISPONIBLE		AÑO 2010 O MEDICIÓN MÁS CERCANA QUE ESTÉ DISPONIBLE	
	DÉFICIT ESTIMADO	FUENTE	DÉFICIT ESTIMADO	FUENTE
Brasil	12,000,000	Censo, 2000	13,000,000	Censo, 2010
Argentina	2,126,233	Censo, 2001	2,156,658	Censo, 2010
Chile	677,556	Censo, 2002	n/d	
Colombia	n/d		2,520,298	Censo, 2005
Costa Rica	146,378	Censo, 2000	145,099	Censo, 2011
El Salvador	n/d		416,648	Censo, 2007
Guatemala	611,495	Censo, 2002	1,061,900	Hábitat para la Humanidad Guatemala, 2013
México	24,845,481	CONAVI, 2000	21,526,675	CONAVI, 2010
Paraguay	705,298	Censo, 2002	n/d	
Perú	n/d		1,470,947	Censo, 2007
República Dominicana	480,000	Oficina Nacional de Estadísticas, 2000	540,000	Oficina Nacional de Estadísticas, 2010
Uruguay	245,769	Censo, 1996	213,954	Censo, 2011

Fuente: Elaboración del autor en base a datos encuesta ONU-Hábitat, 2014 y complementada por datos disponibles en sitios web oficiales.

Anexo 5. Gasto público y sus destinos en Latinoamérica.

Anexo IV.A1

Cuadro IV.A1.1

América Latina y el Caribe (24 países): gasto social del gobierno central, por funciones, 2019
(En porcentajes del PIB, dólares de 2010 y porcentajes)

País	Gasto social				Distribución del gasto social por funciones, 2018 (en porcentajes)						
	En porcentajes del PIB		En dólares constantes de 2010 per capita		Protección social	Educación	Salud	Vivienda y servicios comunitarios	Recreación, cultura y religión	Protección del medio ambiente ^a	Total
	2018	2019	2018	2019							
Argentina	13,6	13,0	1 376	1 278	82,9	8,6	6,1	1,9	0,0	0,5	100
Bahamas	7,2	7,6	1 962	2 068	15,8	34,9	34,7	0,4	3,5	10,8	100
Barbados	15,8	14,3	2 551	2 300	27,3	37,1	20,9	7,4	2,9	4,4	100
Bolivia (Estado Plurinacional de)	12,0	...	308	...	29,5	47,1	17,0	6,4	0,0	0,0	100
Brasil	17,4	17,6	1 932	1 958	73,4	13,0	12,0	0,7	0,3	0,5	100
Chile	16,4	17,1	2 485	2 584	35,3	31,3	29,8	1,9	1,1	0,6	100
Colombia	12,5	2,4	965	976	43,9	26,4	24,0	4,1	1,2	0,5	100
Costa Rica	12,1	12,4	1 197	1 245	34,6	56,4	6,5	0,4	1,0	1,0	100
Cuba	9,3	...	634	...	66,7	18,2	8,1	1,8	5,2	0,0	100
Ecuador	9,1	10,5	469	534	27,0	43,2	25,7	2,0	1,4	0,7	100
El Salvador	9,6	9,8	335	351	35,8	37,2	24,4	0,7	1,4	0,6	100
Guatemala	7,6	7,9	235	250	17,7	41,5	16,5	19,2	2,3	2,8	100
Guyana	12,7	13,7	515	580	18,9	40,9	29,7	7,1	2,0	1,4	100
Haiti ^b	5,2	...	38	...	11,0	56,8	16,1	0,9	8,7	6,4	100
Honduras	7,9	7,8	176	175	5,6	62,6	29,2	0,9	0,0	1,6	100
Jamaica	10,3	10,5	502	511	7,3	48,8	34,2	5,7	2,0	2,0	100
México	8,8	9,3	909	955	42,4	34,0	10,8	11,0	1,0	0,8	100
Nicaragua	11,1	10,8	207	190	6,4	43,3	33,3	13,9	1,4	1,6	100
Panamá ^c	8,7	...	1 000	...	15,4	38,3	19,8	20,1	1,9	4,5	100
Paraguay	8,9	9,5	479	501	39,6	35,4	20,9	2,5	0,0	1,7	100
Perú ^d	11,1	11,5	716	748	26,3	33,6	22,0	3,7	4,1	10,3	100
República Dominicana	7,6	7,7	585	614	18,0	52,6	21,7	4,4	2,1	1,3	100
Trinidad y Tabago	13,7	13,5	2 078	2 034	39,3	25,4	20,6	13,0	1,7	0,0	100
Uruguay ^e	17,4	17,7	2 538	2 578	44,8	28,5	21,9	3,3	1,3	0,2	100

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial de los países.

^a Los datos de protección del medio ambiente pueden no coincidir con las estimaciones de las cuentas satélite de medio ambiente.

^b Los datos de Haití corresponden a 2014.

^c Los datos de Panamá corresponden a 2017.

^d La cobertura en el caso del Perú es de gobierno general.

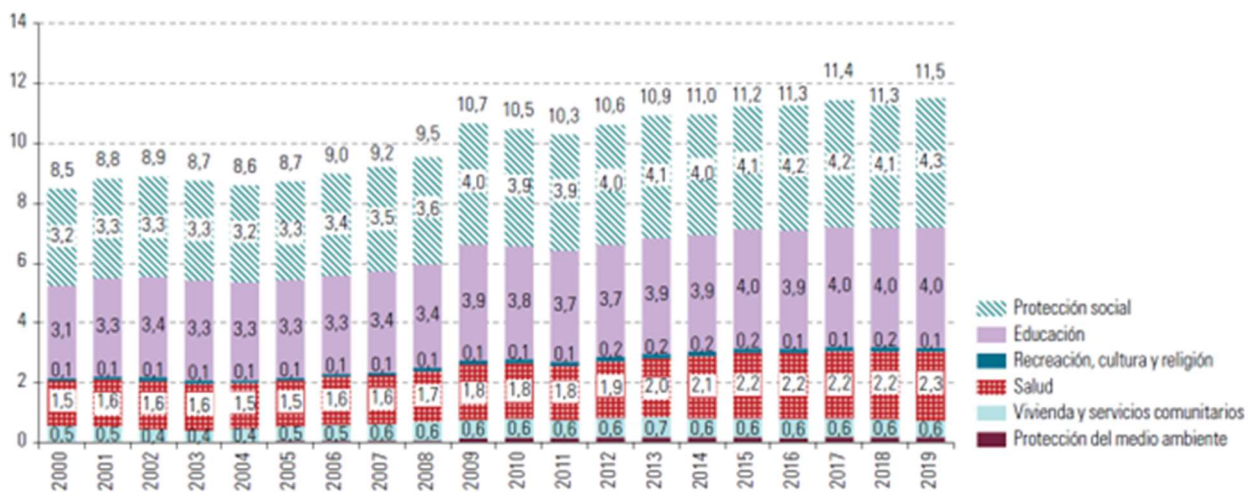
^e Los datos del Uruguay no incluyen las erogaciones del Banco de Previsión Social.

Anexo 6. Gasto social por funciones en Latinoamérica.

Gráfico IV.5

América Latina y el Caribe (22 países): gasto social del gobierno central, por funciones, 2000-2019⁵
(En porcentajes del PIB)

A. América Latina (17 países)

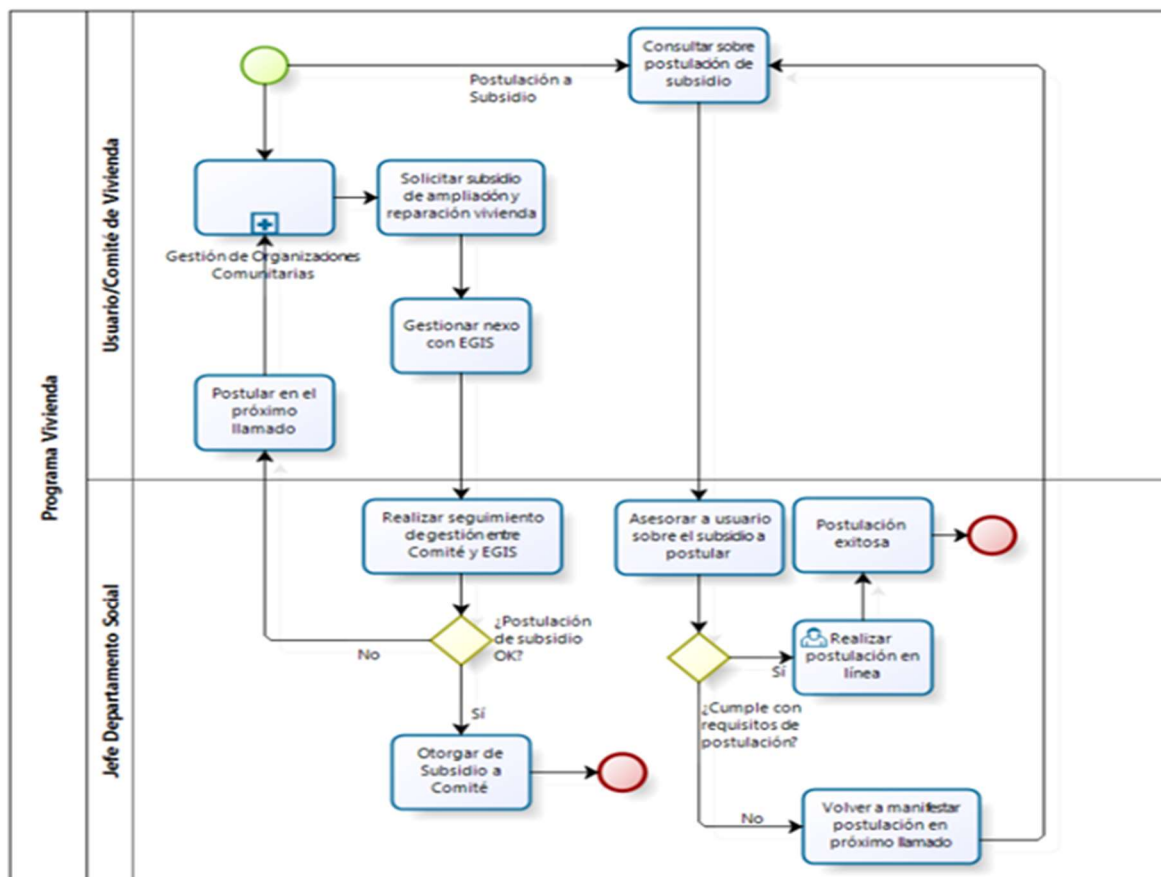


⁵ Para obtener mayor información, véase Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), OECD.Stat [base de datos en línea] <https://stats.oecd.org/>.

Anexo 7. Descripción de los objetivos estratégicos

En la imagen se muestra a modo de ejemplo, el proceso de atención de la Municipalidad de Purén, dónde coordina actividades tanto con los postulantes como con organizaciones comunitarias MUNIPUREN.CL (2020).

Proceso de atención a postulantes Municipalidad de Purén



Fuente: Manual de procesos departamento social municipalidad de puren.html.

Anexo 8. Descripción de los objetivos estratégicos

Perspectiva de recursos

- **O 11 Mejorar programas habitacionales.** El propósito de este objetivo es crear un ciclo de desarrollo, evaluación y mejora continua de los programas habitacionales. Generando un protocolo que incluya el ciclo completo y que busque mejorar los tiempos de desarrollo e implementación buscando alcanzar una ventana de dos años, incluyendo todos los sistemas de seguimiento funcionales. Este objetivo persigue la modernización de los programas habitacionales actuales, a través de un proceso de mejora continua, buscando desarrollar indicadores y la eficiencia de los procesos que regulan. Dando espacio a la digitalización y mejorando las habilidades de la organización en el proceso de desarrollo, implantación, evaluación y mejora de políticas públicas. La medición de este objetivo se define a través de un calendario de modernización y el indicador es el porcentaje de programas actualizados en tiempo según calendario. Su métrica es $(\text{Programas actualizados dentro de plazo} / \text{Programas programados a actualizar}) * 100$ y su frecuencia de revisión trimestral. Este objetivo es parte del pilar de políticas públicas y se relaciona directamente con el objetivo operacional de “**O 6 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas**” ya que, al mejorar los tiempos normativos de los proceso incluidos en cada programa sumado a mejorar la variedad es decir el enfoque de los programas, se puede eficiencia y la agilidad en la ejecución de cada programa, esto complementado con una evaluación permanente de los programas y posibilita realizar procesos de mejora. Actualmente el ciclo es demasiado largo por lo que la evaluación se realiza de manera totalmente extemporánea.
- **O 12 Asegurar competencias y desempeño del capital humano.** En este objetivo se busca asegurar los recursos que apuntan a que los colaboradores posean las competencias necesarias para enfrentar la estrategia, especialmente para mejorar el proceso de evaluación y desarrollo de programas habitacionales futuros y para agilizar la realización de llamados. Este objetivo también tiene un impacto transversal, favoreciendo el logro de los otros objetivos de la perspectiva de los recursos. La medición de este objetivo se define a través de un plan de formación y el indicador es

el porcentaje de horas efectuadas de formación cumplidas en relación con el plan de formación. Su métrica es $(\text{Horas cursadas efectivamente} / \text{horas requeridas por el plan de formación}) * 100$ y su frecuencia de revisión es mensual. Este objetivo debe funcionar como un inductor de la mejora en toda la perspectiva de los procesos internos.

- **O 13 Mejorar sistemas de información y datos.** La finalidad de este objetivo es contar con sistemas que permitan mejorar los tiempos de gestión, La medición de este objetivo se define a través del porcentaje de obras bajo seguimiento actualizado. Su métrica es $(\text{N}^\circ \text{ de obras en seguimiento digitalizado} / \text{N}^\circ \text{ de obras en ejecución}) * 100$ y su frecuencia de revisión es mensual. Esto permitirá principalmente mejorar el control de obras, gestionar de forma más eficiente los terrenos fiscales, contar con una georreferenciación actualizada de los beneficios y permitirá agilizar la realización de los llamados y selección. Este objetivo debe producir el efecto de facilitar el cumplimiento del objetivo **O 9 Mejorar control de obras.**
- **O 14 Mejorar la relación con las constructoras y entidades patrocinantes.** El propósito de este objetivo es generar una colaboración más estrecha que permita generara los mecanismos y herramientas que logren reducir los problemas que existen en la actualidad tales como, quiebras, paralizaciones, retrasos, evaluaciones poco precisas de los proyectos y aumento de capital para la finalización de las obras. Esto se apalanca a través de la iniciativa cuatro y posteriormente se mide a través de indicadores como $(\text{N}^\circ \text{ de obras paralizadas o con quiebra} / \text{N}^\circ \text{ de obras ejecución}) * 100$ y $(\text{N}^\circ \text{ de obras con evaluación satisfactoria} / \text{N}^\circ \text{ de obras ejecución}) * 100$ teniendo una frecuencia de revisión mensual.

Perspectiva de procesos internos

- **O 7 Mejorar la eficiencia y agilidad en los procesos de ejecución de los programas.** Este objetivo, se enfoca en mejorar la ejecución en los procesos, especialmente los relacionados a la realización de llamados y la posterior materialización de la entrega de los beneficios. La medición de este objetivo se define a través de un calendario de implementación del plan de desarrollo y evaluación de nuevos llamados, su indicador es el porcentaje de cumplimiento del plan. Su métrica es

(N° de hitos programados dentro del año cumplidas en tiempo / N° total de hitos programados) * 100 y su frecuencia de revisión semestral.

- **O 8 Agilizar la realización de llamados y selección.** El motivo de este objetivo es generar una mayor cantidad de llamados calendarizados, con mayor frecuencia y que entregue los resultados a la ciudadanía en un menor tiempo. La medición de este objetivo se define a través un indicador que mide el porcentaje de llamados ejecutados en tiempo y forma. Su métrica es (N° de llamados realizados en tiempo y forma / N° total de llamados programados) * 100 y su frecuencia es de revisión semestral. Con este objetivo se potencia directamente la mejora en la accesibilidad entregando mayores oportunidades de postulación y respuestas más expeditas.
- **O 9 Gestionar suelos y georreferenciación de los beneficios.** El propósito de este objetivo es ampliar la disponibilidad de los suelos habilitados para la construcción de conjuntos habitacionales con subsidio, especialmente los que se encuentran en zonas urbanas de mayor integración social. Dado que los terrenos son el mayor costo en los lugares de mejor ubicación, esto impactará directamente en potenciar el objetivo de mejorar el acceso a bienes públicos. La medición de este objetivo se define a través de un indicador que mide el porcentaje de terrenos estudiados, regularizados y disponibilizados. Su métrica es (Avance en número de terrenos estudiados de la cartera programada/Meta terrenos estudiados programada) * 100 y su frecuencia es de revisión mensual.
- **O 10 Mejorar control de obras.** Este objetivo impacta directamente en la agilidad y el cumplimiento del presupuesto, ya que, al contar con un monitoreo mejorado, se puede gestionar de forma más efectiva con el fin de impulsar la agilidad en la ejecución. La medición de este objetivo se define a través de dos indicadores. El primero que mide el porcentaje de proyectos entregados dentro de plazo normativo y su métrica es (Proyectos entregados dentro de plazo normativo / Proyectos beneficiados) *100 y su frecuencia es de revisión mensual, el segundo indicador mide el porcentaje de proyectos entregados y su métrica es (Proyectos entregados / Proyectos beneficiados) *100 y su frecuencia es de revisión también es mensual.

Perspectiva de los beneficiarios

- **O 3 Lograr acceso expedito.** Como se ha mencionado previamente este objetivo se enfoca en la primera etapa de la relación entre la organización y un ciudadano. Se refiere específicamente a la experiencia que un postulante vive, medido como el tiempo desde que comienza con el proceso de postulación a un beneficio, hasta el momento en que se convierte en titular, complementado con la medición de la tasa de éxito para evitar los errores que entregan las mediciones de tiempo. Por lo tanto, la medición de este objetivo se define a través de dos indicadores. El primero que mide el porcentaje de postulantes beneficiados dentro de los dos primeros años de postulación y su métrica es $((\text{Postulantes beneficiados dentro de los dos primeros años de postulación} / \text{Postulantes beneficiados en el año}) * 100)$ y su frecuencia es de revisión mensual, el segundo indicador mide el porcentaje de postulantes que obtienen su beneficio y su métrica es $(\text{Postulantes beneficiados} / \text{N}^\circ \text{ total de postulantes del año}) * 100$ y su frecuencia es de revisión también es mensual.
- **O 4 Aumentar agilidad de la respuesta.** Se dirige a la rapidez y facilidad con la que un beneficiario materializa su certificado en una solución habitacional, por lo tanto, debe ser medido principalmente en base al tiempo del proceso y complementado con la tasa de éxito, para tener información de su avance. En consecuencia, la medición de este objetivo también se define a través de dos indicadores. El primero que mide el porcentaje de beneficiados que materializan su subsidio dentro de los dos primeros años desde se adjudicación y su métrica es $((\text{Beneficiados que materializan dentro del su segundo año de adjudicación} / \text{Beneficiados que materializan dentro del año}) * 100)$ y su frecuencia es de revisión mensual, el segundo indicador mide el porcentaje de beneficiados que materializan su subsidio y su métrica es $(\text{Beneficiados que materializan} / \text{N}^\circ \text{ total de beneficiados Período T-2}) * 100$ y su frecuencia es de revisión también es mensual.
- **O 5 Potenciar acceso a bienes públicos.** Este objetivo busca mejorar las características de las localizaciones de las viviendas, valorando el nivel de integración que aporten estas, desde el punto de vista de acceso a los servicios y bienes públicos, para esto se usan los indicadores de localización publicados por el consejo nacional de desarrollo urbano. La medición de este objetivo se define a través un indicador que

mide el porcentaje de viviendas entregadas que cumplen los estándares SIEDU. Su métrica es $((\text{Viviendas entregadas dentro de los estándares SIEDU} / \text{Viviendas entregadas en el año}) * 100)$ y su frecuencia es de revisión trimestral.

- **O 6 Gestionar eficientemente el presupuesto.** Este objetivo permite apuntar a la eficiencia en la utilización de los recursos, para lograr una ejecución del presupuesto que no solo sea completa, sino que también permita lograr una mayor productividad, por lo que también impulse la reducción del déficit habitacional. La forma de medición para este objetivo es el indicador de $(\text{Valor ganado cartera} / \text{costo real ejecutado para la cartera programada}) * 100$ y su frecuencia es de revisión es mensual.

Perspectiva del Valor Social Creado

- **O 1 Reducir el déficit habitacional.** En la cúspide del mapa y siendo la muestra de los resultados de los desempeños y de las hipótesis de causa y efecto se encuentra la reducción del déficit habitacional. Esta medición se realiza con un indicador que mide el porcentaje de aporte de viviendas en relación al déficit y su métrica es $(1 - (\text{Déficit al final del período} / \text{Déficit al inicio del período})) * 100$ y su frecuencia es de revisión anual,
- **O 2 Cumplimiento del presupuesto.** Este objetivo tiene el fin de asegurar de que los recursos asignados han sido ejecutados en su totalidad, siendo este un signo de que se han desarrollado los desempeños comprometidos. Con esto se asegura con cumplir el compromiso que tiene toda organización pública de darle uso a los recursos aportados por los contribuyentes para el período. La medición de este objetivo se define a través de un indicador que mide el porcentaje de desviación del presupuesto. Su métrica es $|(1 - (\text{Ejecución real} / \text{Presupuesto anual})) * 100|$ y su frecuencia es de revisión mensual.

Anexo 9. Descripción de las actividades de las unidades de soporte Minvu.

En este anexo se describe las actividades y de las unidades de soporte del ministerio, para complementar la información entregada en el apartado 3.2.2 “Descripción de las actividades que gestiona cada unidad”.

- **Contraloría Interna Ministerial:** se encarga del asesoramiento en el control preventivo interno, la solicitud y sistematización de información, la fiscalización del cumplimiento normativo, el seguimiento y supervisión de mejoras en los procedimientos administrativos, la identificación de áreas críticas, la coordinación con la Contraloría General de la República y el Departamento de Auditoría Interna Ministerial.
- **Departamento de Auditoría Interna Ministerial:** está encargado de ejecutar el Plan Anual Nacional de Auditoría Interna, coordinar su aplicación, diseñar programas de auditoría, evaluar y promover sistemas de control interno, mantener comunicación con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y los organismos de control financiero, y coordinar con la Contraloría Interna Ministerial.
- **El Consejo Administrativo del Servicio Bienestar:** tiene atribuciones para designar coordinadores regionales y provinciales, estudiar y proponer convenios relacionados con el bienestar del personal.
- **Departamento de Comunicaciones:** tiene la responsabilidad de fortalecer la imagen y presencia del MINVU en los medios de comunicación y la opinión pública. También propone acciones dirigidas a los ciudadanos y asesora en estrategias comunicacionales. Además, proporciona análisis y apoyo en situaciones de crisis, desarrolla contenidos, organiza eventos y mantiene relaciones con medios de comunicación.
- **División Informática:** propone y desarrolla un plan de informática para el Sector, desarrolla aplicaciones computacionales, entrega soporte a los usuarios de sistemas de información, y moderniza los sistemas del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- **División Administrativa:** debe cumplir con la política de administración general y gestión del personal del Ministerio. Asesora al Subsecretario en asuntos administrativos, controla el cumplimiento de normas e instrucciones administrativas, administra los bienes del Ministerio y

maneja los fondos asignados. Además, coordina actividades administrativas entre el Ministerio y otras entidades y controla la planta de personal.

- División Finanzas: participa en la elaboración del Presupuesto Nacional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, coordinar y proponer el financiamiento de programas, administrar y ejecutar el presupuesto asignado, remitir balances anuales a la Contraloría General de la República, realizar análisis de recaudación hipotecaria, y proponer la contratación de créditos bancarios para cumplir con los objetivos del Ministerio.
- División Jurídica: fiscaliza el cumplimiento de las leyes y reglamentos, realiza investigaciones y sumarios administrativos, asesorar en asuntos legales, colaborar en juicios con el Consejo de Defensa del Estado, redactar proyectos de leyes, reglamentos y normas jurídicas relacionadas con vivienda y urbanismo, y mantener actualizada la legislación aplicable al Ministerio.
- Oficina de Atención al Ciudadano, Sistema Integrado de Atención al Ciudadano (SIAC): tiene la función de informar a los ciudadanos sobre la organización y funcionamiento de la institución, recibir sugerencias y reclamos. Su objetivo es mejorar la cobertura, accesibilidad y calidad de la información, promoviendo la participación ciudadana y la transparencia en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Comisión de Estudios Habitacionales y Urbanos: asesorar al Subsecretario en la formulación de la política nacional de estudios habitacionales y urbanos, en la elaboración de planes y programas; brindar asesoramiento en análisis estratégicos y proyecciones territoriales, asesorar en la evaluación de políticas y programas sectoriales. Proporcionar asesoría en la recopilación, sistematización y difusión de estadísticas a nivel nacional, regional, comunal y local en áreas de interés para las políticas habitacionales y urbanas.
- Oficina de Participación Ciudadana: garantizar la efectividad de los mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública a través de medidas administrativas necesarias; proporcionar condiciones adecuadas para el funcionamiento del Consejo de la Sociedad Civil, incluyendo recursos y espacios para sesiones, capacitación a sus representantes y otras medidas para fortalecerlo.

Anexo 10: Objetivos del CDD del Serviu metropolitano para el período 29-06-2018 al 29-06-2021.

- Objetivo 1: Planificar de forma estratégica e integral el desarrollo territorial y urbano, desde un enfoque de equidad, integración social y sustentabilidad, permitiendo el acceso a viviendas bien localizadas y a bienes públicos de calidad.
- Objetivo 2: Regenerar conjuntos habitacionales deteriorados y barrios vulnerables, mediante el mejoramiento de vialidad, espacios públicos, viviendas y equipamiento comunitario.
- Objetivo 3: Promover la recuperación de barrios localizados en centros urbanos consolidados, mediante su repoblamiento y renovación del entorno urbano en deterioro.
- Objetivo 4: Contribuir a la disminución del déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda.
- Objetivo 5: Incentivar y diversificar la oferta de arriendo con apoyo y/o colaboración del Estado, promoviendo proceso de densificación urbana equilibrada.
- Objetivo 6: Incentivar el acceso a viviendas adecuadas y de calidad por parte de familias de sectores medios que requieren aporte del Estado para ello.
- Objetivo 7: Promover y articular medidas afirmativas y acciones orientadas a reducir inequidades, brechas y barreras que limitan el acceso a la vivienda y a la ciudad a grupos de interés prioritario.
- Objetivo 8: Promover el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, reconociendo las diferentes realidades regionales, a través del fortalecimiento de competencias, ambientes laborales saludables e inclusivos y el equilibrio de la vida laboral y familiar, para potenciar el desempeño institucional.

De estos objetivos, encontramos dos de ellos con relación a los objetivos planteados para la unidad, vinculados al atributo de agilidad que se plantea en los mapas, es decir, la disminución del déficit habitacional y promover el desarrollo de los equipos de trabajo, en cuanto a los otros, tienen relación con el urbanismo y otros atributos priorizados en su momento.

Anexo 11: Propuesta de nuevo programa habitacional.

Ejemplo del Desarrollo de nuevos programas:

Se propone un nuevo programa enfocado a llevar el ciclo de vida de las personas direccionado a quienes se encuentran en situación de déficit y pertenecen el segmento vulnerable. Creando una forma de ir a buscar a las personas que se encuentran en esta situación, para incorporarlos inicialmente al beneficio de subsidio de arriendo.

En este subsidio se incluye un porcentaje del monto que va para ahorro, el que se dirige a un fondo individual administrado por una entidad (privada o gubernamental) que estará encargada de rentabilizar estos fondos preferentemente en la industria inmobiliaria relacionada a las mismas viviendas sociales.

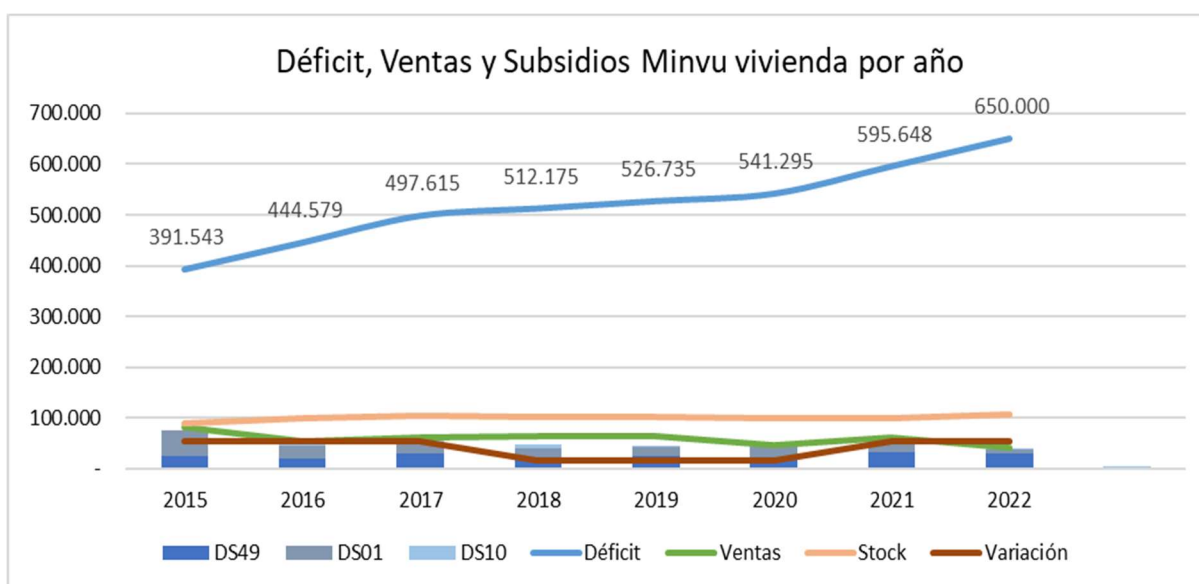
Por otra parte, los arrendadores de viviendas para beneficiarios de este subsidio tendrán beneficios fiscales y el estado por su parte también construirá viviendas para ser arrendadas a estos beneficiarios.

Una vez estas personas tengan el ahorro suficiente para postular a algún beneficio, serán promovidos a postular a uno de los subsidios de adquisición. De esta forma se aborda el problema para personas con mayor vulnerabilidad quienes tienen una enorme dificultad al concretar el ahorro suficiente para postular a algún beneficio. Por otra parte, se impulsa la industria inmobiliaria para generar más oferta y también se generan mayores alternativas de arriendo, de esta forma se ataca el déficit habitacional desde tres flancos diferentes y enfocados.

Anexo 12: Escenario de la industria inmobiliaria y le evolución del déficit habitacional en los últimos años.

El gráfico muestra en azul el déficit habitacional a partir del año 2015 en comparación con el total de ventas a nivel nacional, en verde y en columnas se muestra la cantidad de subsidios otorgados por el Minvu en esos años.

Con estos datos se puede advertir que el tamaño del déficit es bastante mayor que las cifras y las capacidades instaladas de la industria al día de hoy.



Fuente: elaboración propia con datos CChC y centro de estudios Minvu.

Anexo 13: PMG 2023

N°	Objetivos de gestión	Indicadores	Porcentaje mínimo de cumplimiento
1	Gestión eficaz	1. Medidas de equidad de género	75% de su meta y proporcional hasta llegar al 100% con tope en 100%.
2	Eficiencia institucional	2. Estado verde	Se cumple con requisito técnico obtiene 100%, y si no cumple 0% y, proporción de requisitos técnicos cumplidos sobre el total de requisitos técnicos de cada objetivo de etapa.
		3. Concentración del gasto subtítulos 22 y 29	75% de su meta y proporcional hasta llegar al 100% con tope en 100%.
		4. Desviación de Montos Contratos de Infraestructura	75% de su meta y proporcional hasta llegar al 100% con tope en 100%.
3	Calidad de los servicios	5. Calidad y servicio de la experiencia usuaria	Se cumple con requisito técnico obtiene 100%, y si no cumple 0% y, proporción de requisitos técnicos cumplidos sobre el total de requisitos técnicos de cada objetivo de etapa.
		6. Transformación digital	100% si mide correctamente

Fuente: Decreto 347, Santiago 14/11/2022 Ministerio de Hacienda.

Anexo 14: Ejemplo de CDC Serviu.

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 ACT 21/06/2017; DS 19 (V y U) 2016; y cap. 1, DS 27 (V y U) 2016.	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%
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%
Al 30.11.2023: Calificar a lo menos un proyecto de Pequeños Condominios del programa que lo rige, y Aprobar al menos el número mínimo de postulaciones de Arriendo a Precio Justo, en cualquiera de sus modalidades.	Al menos un proyecto de Pequeños Condominios del programa FSEV, calificado al 30.11.2023.	20%
Visitar y registrar el avance de obras en el sistema RUKAN mensualmente, del 100% de los proyectos vigentes con inicio de obras del Programa de Integración Social y Territorial (D.S N°19/2016)	Porcentaje de proyectos visitados y registrados por mes	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 basado en CDC Serviu RM 2022 y 2023.

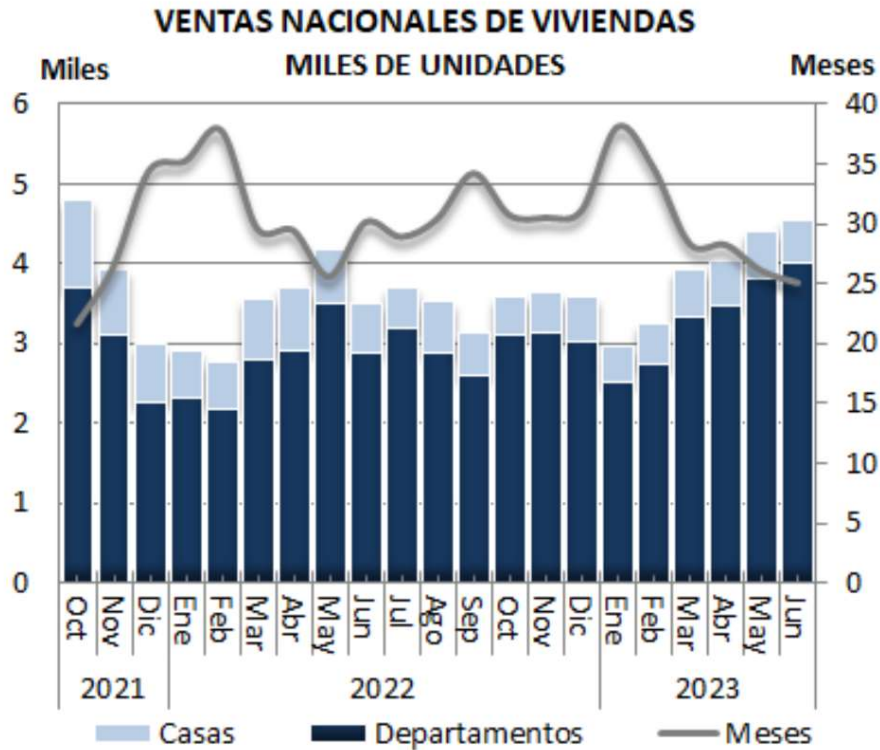
Anexo 15: Métodos para evaluar el desempeño:

Según (Robbins y Judge, 2017) existen diversos métodos de evaluación del desempeño e incluso se puede utilizar un mix dependiendo del tipo de objetivos y las necesidades de la organización.

Métodos de evaluación del desempeño:

- Ensayos escritos: Se redacta una descripción de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado y potencial del empleado, junto con sugerencias para mejorar.
- Incidentes críticos: Se enfoca en situaciones donde el trabajador muestra eficacia o ineficacia mediante conductas específicas.
- Escalas gráficas de calificación: Se utilizan escalas graduadas para evaluar factores de desempeño como cantidad y calidad del trabajo, conocimientos, cooperación, asistencia e iniciativa.
- Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC): Se califica a los individuos en base a ejemplos de conductas reales en el trabajo, proporcionando dimensiones de desempeño con niveles variables de calidad.
- Comparaciones forzadas: Se compara el desempeño de un individuo con el de otros empleados. Puede ser clasificación grupal, donde los empleados se colocan en rangos de desempeño, o clasificación individual, donde los empleados se ordenan del mejor al peor. También pueden ser utilizadas a modo de calibración.

Anexo 16: Evolución de déficit habitacional últimos años.



Fuente. <https://cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-venta-nacional>

Anexo 17: Cadena de valor Ministerio de Vivienda área vivienda.



Fuente. Elaboración propia basado en “Competitive advantage”. Porter M. 1985.

Anexo 18: Glosario términos técnicos utilizados.

- **Minvu:** Ministerio de vivienda y urbanismo
- **Serviu:** Servicio de vivienda y urbanismo, organismos regionales a modo de oficinas de servicio.
- **EP:** Entidades patrocinantes, empresas dedicadas a la gestión inmobiliaria incluido el desarrollo y ejecución de proyectos habitacionales.
- **DPH:** División de política habitacional.
- **Déficit habitacional:** Se refiere al índice calculado como la diferencia entre las necesidades de habitación de la población y el conjunto de viviendas adecuadas.
- **Beneficiados:** Ciudadanos que se transforman en titulares de un cartón o certificado de subsidio habitacional, aunque aún no esté materializado en una compra o vivienda construida.
- **Subsidio habitacional:** Beneficio económico entregado por el estado, para facilitar la compra o mejoramiento de una vivienda, cubriendo parcial o totalmente el costo de esta.
- **Postulantes:** Ciudadanos que se encuentran en proceso de postulación dentro de un llamado para ser beneficiado con algún subsidio.
- **Materialización:** Es la entrega material del beneficio, es decir, la entrega material de la vivienda.
- **Estándares SIEDU:** Indicador que sirve para medir la calidad de vida en las ciudades chilenas, ponderando el acceso a servicios y equipamientos públicos básicos.
- **Llamados:** Se refiere a la apertura de un período de postulación a los beneficios del estado para la adquisición de viviendas con subsidio.
- **Terrenos disponibilizados:** Son aquellos terrenos que cumplen con todos los requisitos para ser utilizado en el desarrollo de proyectos habitacionales.
- **Seguimiento de obras:** Es el monitoreo y seguimiento de los avances de las obras recopilando información de inicio, porcentaje de avance y fecha de recepción entre otros.