



INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS-MGPP



## ESTUDIOS DE CASOS

Nº98

Diagnóstico y Evaluación de la  
Gestión del Programa Chile Barrio

Claudio Martínez Villa



**INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**UNIVERSIDAD DE CHILE**

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS - MGPP

**ESTUDIOS DE CASO Nº 98**

**Diagnóstico y evaluación de la gestión del  
Programa Chile Barrio**

**Claudio Martínez Villa**

**Esta es la versión resumida del Estudio de Caso realizado por el autor para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.**

**Agradecemos el apoyo proporcionado por el programa de Becas Presidente de la República de MIDEPLAN**

**Magíster en Gestión y Políticas Públicas**  
**Fono (562) 9784067, Fax (562) 6894987**  
**[www.mgpp.cl](http://www.mgpp.cl) - [mgpp@di.uchile.cl](mailto:mgpp@di.uchile.cl)**  
**República 701, Santiago, Chile**

## Resumen Ejecutivo

El objetivo de este estudio de caso es evaluar el programa Chile Barrio desde el punto de vista de la gestión institucional, extrayendo factores de éxito y lecciones aprendidas en su implementación y entregando conclusiones y recomendaciones para desarrollos posteriores de continuidad o similares.

Chile Barrio es un vasto programa (aproximadamente 106.000 familias), con altísima focalización en los grupos más vulnerables de nuestra sociedad (concentración en el primer quintil de ingresos), pero además, con un centro en el territorio (espacio físico del asentamiento). Por otra parte, su diseño estableció que el logro del propósito sólo era posible mediante una coordinación intersectorial, única posibilidad de producir el "producto integral" que los beneficiarios debían esperar. Finalmente, el gasto directo es de aproximadamente US\$ 1.000 millones.

La metodología aplicada se basa en los procedimientos establecidos en la herramienta denominada Análisis Organizacional y de Programas.

Globalmente, se puede afirmar que el programa constituyó una propuesta innovadora en materia de política social, en particular la focalización territorial parece ser un gran acierto a pesar de las dificultades de coordinación. Un balance global nos muestra aspectos positivos y negativos. Entre los primeros, los principales son: a) mayor diversidad y completitud en la provisión de soluciones (comparado con los programas regulares MINVU); b) focalización territorial efectiva; c) adecuada información y participación de los pobladores. Entre los segundos, los tres principales son: a) coordinación intersectorial, poco efectiva; b) existencia de inequidades horizontales; c) falta de relevancia del control de gestión.

Las principales recomendaciones, en una mirada retrospectiva, son: a) sincerar la gestión del programa estableciendo desde la partida un ente único responsable, con capacidad de gestionar recursos y comprometer voluntades; b) los atributos requeridos a los Directores Ejecutivos debieran centrarse en el aspecto profesional, combinando liderazgo y conocimientos en gestión. A lo anterior, debe agregarse estabilidad en el cargo; de lo contrario, se atenta contra la planificación y desarrollo; c) desarrollar desde el inicio líneas de base respecto de las cuales se evaluarán los resultados; d) respecto de los componentes sociales, es importante sincerar su real capacidad de ejecución y coordinación; e) finalmente, la radicación de un programa con todos los componentes originales (en la situación inicial) debiera establecerse en un ministerio que incorpore permanentemente la visión del desarrollo humano y social por sobre otras consideraciones.

Respecto de su continuidad (de ahora en adelante), la experiencia recogida muestra que para abordar un programa con las características iniciales no están suficientemente desarrolladas las capacidades para lograr una efectiva coordinación intersectorial. Dado esto, lo más apropiado sería ejecutar una versión reducida del mismo, es decir, centrado en dos de sus componentes actuales: infraestructura y habilitación social. No parece adecuado seguir insistiendo en el componente de habilitación para el trabajo, dado que corresponde a una dimensión mayor que claramente sobrepasa a este tipo de iniciativas, radicadas en un área específica del sector público. Bajo este esquema podría incorporarse a la institucionalidad del MINVU.

## Introducción

El presupuesto del sector público en Chile sintetiza el conjunto de actividades, programas y políticas de las instituciones que integran el gobierno central<sup>1</sup>, y que se ejecutarán en un año dado. Así, refleja las obligaciones, compromisos y prioridades en los que se enmarca la gestión del Estado.

Con el objeto de disponer de información que apoye una mejor gestión, resulta imprescindible someter este gasto a evaluaciones, tanto desde el punto de vista de los productos y resultados obtenidos (*outputs/ outcomes*) como de la gestión; en particular si se toma en cuenta que en los últimos diez años el monto promedio del gasto del gobierno central representa un 21% del PIB.

En este estudio de caso, la evaluación se enfocará desde la dimensión de la gestión. Buscará transformarse en un insumo del proceso de aprendizaje institucional de los funcionarios a cargo de implementar políticas y programas y de los diseñadores de política. Con ello se espera contribuir al objetivo de lograr un mejor impacto del gasto en experiencias posteriores o en la continuidad programática.

En este contexto, un programa interesante de analizar es Chile Barrio, ejecutado a partir de 1997 y cuyo propósito es mejorar la capacidad de los habitantes de asentamientos precarios para salir de su condición de marginalidad social y económica.

¿Por qué es interesante analizar Chile Barrio desde el punto de vista de la gestión institucional? En primer lugar, es un vasto<sup>2</sup> programa con altísima focalización en los grupos más vulnerables de nuestra sociedad<sup>3</sup> y asentado en un territorio específico (el asentamiento). En segundo lugar, su diseño establece que conseguir el objetivo sólo es posible mediante una coordinación intersectorial; única posibilidad de entregar el "producto integral" que los beneficiarios debían esperar.

Así, su producto final debía ir más allá del ámbito habitacional, si lo que se pretendía era contribuir a superar la pobreza. Tercero, el programa debía sentar las bases de una capacidad de autonomía local *ex post*; es decir, un resultado esperado sería la generación de capacidades regionales y locales para que las instituciones participantes pudieran replicar acciones similares, una vez finalizado el programa.

El objetivo general de este Estudio de Caso es evaluar el programa Chile Barrio desde el punto de vista de la gestión institucional para aislar factores de éxito y lecciones aprendidas en su implementación y entregar recomendaciones para otras intervenciones.

En ese marco, el estudio de caso analizará Chile Barrio con énfasis en la identificación de áreas o aspectos de interés, positivos y negativos, que sirvan de insumo para futuras estrategias de intervención.

- 
1. Se incluyen en esta definición las instituciones asociadas a los tres poderes del Estado: el Ejecutivo, con los ministerios y sus servicios dependientes, el Poder Legislativo (Congreso Nacional) y el Poder Judicial.
  2. Aproximadamente 106 mil familias en 972 asentamientos.
  3. Las familias de los asentamientos pertenecen, principalmente, al primer quintil de ingresos.

Para esto, revisará su trayectoria, sus objetivos iniciales y su desempeño efectivo, su organización y gestión, así como los logros y dificultades que enfrentó su operación, a fin de extraer aprendizajes relevantes.

El análisis se basó principalmente en los procedimientos establecidos en la herramienta llamada Análisis Organizacional y de Programas. A través de cinco etapas que incluyen la revisión y recopilación de información secundaria, entrevistas personales con *stakeholders*<sup>4</sup> seleccionados y detección de problemas sustantivos y secundarios (datos que se sintetizan en un diagrama sistémico), se elabora un conjunto de recomendaciones para el diseño del programa junto con establecer la pertinencia de su continuidad.

---

4. Se entiende por *stakeholders* al conjunto de actores "interesados", "concernidos" en la ejecución del programa.

## I. Chile Barrio: Contexto social y político

La erradicación de la extrema pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de la población pobre del país, han sido objetivos prioritarios de los programas de gobierno de la Concertación. En 1994, durante el mandato del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, surgió el Programa Nacional de Superación de la Pobreza (PNSP)<sup>5</sup>, que buscaba enfrentar con acciones concretas el problema de las familias que vivían en condiciones de pobreza y extrema pobreza.

Según datos de Mideplan<sup>6</sup>, a fines de 1996 había un 23,2% de la población bajo la línea de pobreza (aproximadamente tres millones 300 mil personas), lo que incluía un 5,7% de población indigente. En ese contexto nació, en 1997, el programa Chile Barrio.

Las personas que viven en asentamientos precarios exhiben importantes carencias materiales y precarias y débiles estrategias de sobrevivencia, que se reflejan en la informalidad e inestabilidad del trabajo y marginalidad respecto de las oportunidades que ofrece el país.<sup>7</sup>

### 1. Descripción del programa

El programa es innovador y reconoce en su diseño la necesidad de articular distintas instituciones del Estado para enfrentar el fenómeno de la pobreza. Tiene como eje ordenador el territorio (asentamiento) y busca entregar un producto integral que no corresponde al de cada línea sectorial. Persigue no sólo un mejoramiento sustancial de la situación residencial de las personas y de la calidad de su hábitat, sino que también oportunidades de inserción social y laboral.

El programa Chile Barrio se constituyó formalmente en 1998, a partir del DS. Minvu núm. 33, del 11 de marzo, que define su marco de acción: "Su objeto es contribuir a la superación de las situaciones de marginalidad social y económica de miles de familias que habitan asentamientos precarios en el país".<sup>8</sup>

Se definió como ámbito de acción a los asentamientos precarios, identificados en un catastro elaborado en 1996 por la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile<sup>9</sup>, localizados en las trece regiones del país y donde habitaban casi 106 mil familias. En líneas generales, se estableció que en todo el país, en 342 comunas, en 972 asentamientos, estaban radicadas en forma precaria más de 500 mil personas. El tamaño y densidad de estos asentamientos era muy variable y oscilaba en un rango de entre 20 y 400 viviendas.

---

5. "Discurso Presidencial", 21 de mayo de 1994.

6. Mideplan (2004). Serie Casen 2003, vol. 1, "Pobreza, distribución del ingreso e impacto distributivo del gasto social".

7. DS. Minvu núm. 33, del 11 de marzo de 1998. "Programa Chile Barrio, orientaciones generales".

8. Letra b) de los Considerandos. DS. Minvu núm. 20, del 30 de enero de 1998.

9. "Catastro de campamentos y asentamientos irregulares, Chile, 1996", encargado por Minvu, Mideplan y Subdere.

Se estableció el año 2003 como el horizonte para iniciar las intervenciones en los asentamientos y no se fijó fecha de término del programa. En el informe al Congreso Nacional, en julio de 2001, se comunicó que las últimas intervenciones se efectuarían en 2005, para concluir con los egresos en 2006.

En la organización del Programa se distinguen cuatro niveles: nivel nacional, nivel regional, nivel comunal y nivel asentamiento.

El nivel nacional está formado por el Directorio Nacional, la Dirección Ejecutiva y el Comité Técnico Nacional. El primero está integrado por el Ministro de Vivienda y Urbanismo, que lo preside, los ministros de Mideplan y Bienes Nacionales, el Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), los directores de Fosis, Sence, Dipres y Prodemu y el propio Director Ejecutivo de Chile Barrio. Su misión es aprobar las propuestas y planes de acción anual y sancionar los presupuestos del programa. Además, toma decisiones estratégicas sobre su funcionamiento y operación.

La Dirección Ejecutiva, encabezada por un Director Ejecutivo, además de ser el nexo con el Directorio Nacional, coordina los equipos sectoriales central y regional, apoya las regiones, gestiona recursos, diseña y ejecuta la política comunicacional y apoya la constitución de mesas de trabajo nacionales y regionales con sectores gubernamentales y no gubernamentales.

El Comité Técnico Nacional está constituido por representantes de cada ministerio y servicio que forma el Directorio Nacional del programa. Ejerce la coordinación técnica entre el programa y sus componentes sectoriales, supervisa intersectorialmente, coordina y apoya el trabajo sectorial regional y elabora los instrumentos de operación.

El nivel regional está formado por el Gobierno Regional, un Comité Técnico Regional y un Secretario Técnico Regional.

Las principales funciones del Gobierno Regional son establecer la progresión de la aplicación del programa por comunas; focalizar y planificar la inversión de acuerdo con las características de la demanda y oferta comunal, de la Estrategia Regional de Desarrollo, de las prioridades establecidas y de las demás inversiones programadas en la región, y aportar al programa recursos de inversión regional, priorizarlos y ordenarlos de manera de articularlos con los recursos sectoriales de Chile Barrio dentro de una misma estrategia de intervención.

El Comité Técnico Regional está compuesto por los respectivos representantes regionales de los ministerios y servicios que forman el programa, y es presidido por el Serplac. Este Comité es responsable de la coordinación técnica del programa en la región, de relacionarse con el nivel nacional y de prestar apoyo a los municipios en la definición de las estrategias de intervención de cada uno de los asentamientos localizados en sus comunas y en su ejecución.

El Secretario Técnico Regional es un profesional responsable del diseño, coordinación y administración y control de la intervención del programa en cada región. Vincula los procedimientos de decisión del Gobierno Regional con las acciones y operaciones propias de los órganos representados en el Comité Técnico Nacional.

Se relaciona directamente con la Dirección Ejecutiva del programa. En algunas regiones que lo ameritan, por su tamaño o complejidad, lo acompañan equipos provinciales o subregionales consultores y asistentes en diversas modalidades.

El nivel comunal está formado por los municipios, los equipos técnicos comunales y el Servicio de Apoyo al Desarrollo del Barrio (SDB). Este presta apoyo profesional para la expansión de las capacidades personales y colectivas de participación durante el programa. Este servicio se radica de preferencia en el municipio e interactúa con los equipos técnicos locales y sectoriales que brindan servicios de asistencia técnica específica.

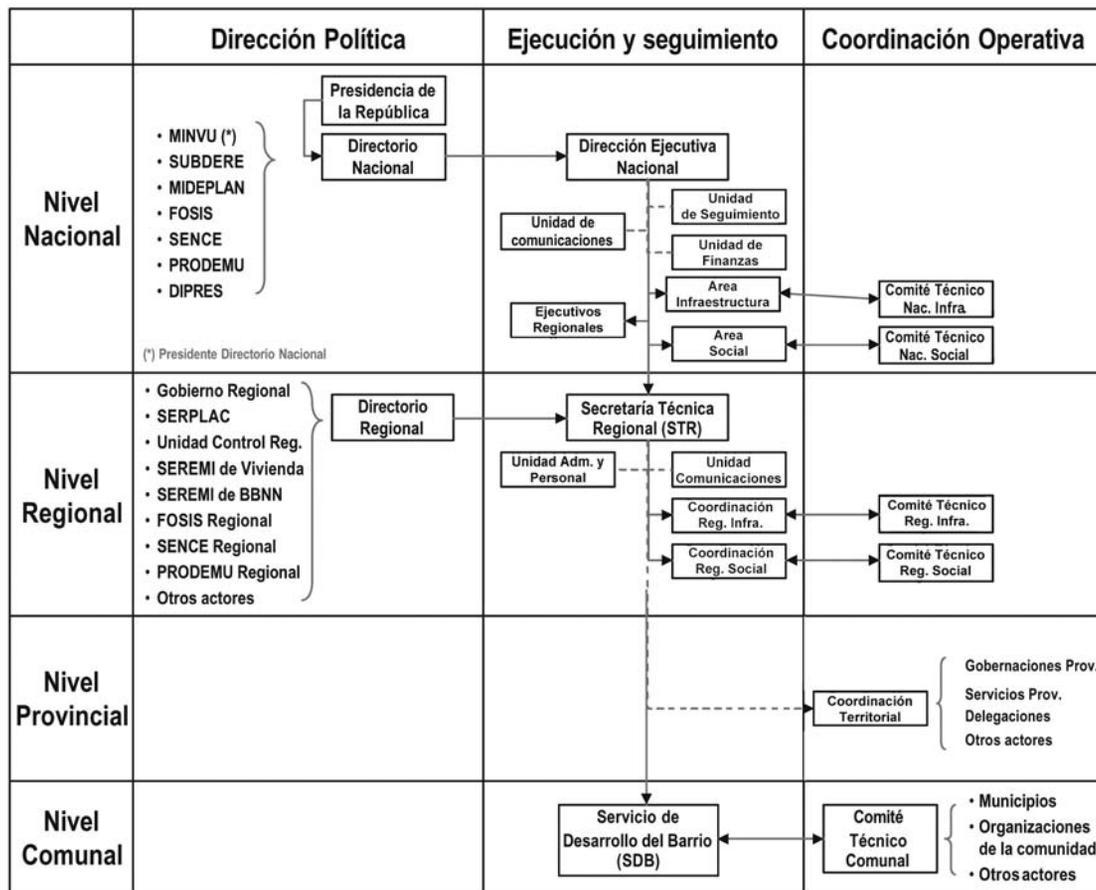
Los municipios definen los asentamientos a intervenir y son los principales articuladores de la acción del programa en la comuna, potenciándose con el SDB.

Los equipos técnicos comunales, formados por profesionales del municipio y cuando corresponda, profesionales de otras instituciones locales públicas y privadas, mesas de trabajo comunales y de participación de los usuarios del programa, apoyan al municipio para ejecutar el plan de acción compartido en cada asentamiento y todas las acciones de responsabilidad comunal relativas al programa.

El nivel asentamiento está formado por los propios pobladores participantes en Chile Barrio y las organizaciones que los representan, que se constituyen como contraparte activa al emprender labores de gestión comunitaria y contraloría social durante las distintas etapas y actividades del programa en el asentamiento.

A continuación, se muestra el organigrama de Chile Barrio:

**ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO**



**Siglas:** Minvu: Ministerio de Vivienda y Urbanismo; Subdere: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo; Mideplan: Ministerio de Planificación y Cooperación; Fosis: Fondo de Solidaridad e Inversión Social; Sence: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo; Prodemu: Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer; Dipres: Dirección de Presupuestos; MBN: Ministerio de Bienes Nacionales; Serplac: Secretaría Regional de Planificación y Coordinación.

**Fuente:** Programa Chile Barrio (2006). "Proceso de intervención".

Como se aprecia en el organigrama, un atributo distintivo del diseño organizacional es la función de bisagra coordinadora de la estructura, lo que facilita, teóricamente, el desarrollo del propósito de coordinación intersectorial en el territorio y en el asentamiento.

## 2. Diseño general y esquema de intervención

El diseño del programa Chile Barrio considera cuatro componentes<sup>10</sup>:

### ***Mejoramiento de la vivienda y barrio***

- Facilitar el acceso a la vivienda y a los servicios básicos asociados (agua potable, alcantarillado y electricidad). Mejorar la calidad del entorno y el acceso de los habitantes al equipamiento comunitario y a los servicios urbanos. Resolver la inestabilidad jurídica de los asentamientos precarios mediante la regularización de títulos de dominio y el acceso a terrenos, cuando corresponda.
- Resultados: familias acceden a una estructura urbana que cuenta con vivienda, servicio de agua, luz, solución sanitaria y equipamiento comunitario.
- Institución responsable: Minvu, Subdere, Ministerio de Bienes Nacionales.

### ***Desarrollo comunitario e inserción social***

- Fortalecer la organización y la participación de los habitantes de cada asentamiento para asegurar su protagonismo en el diseño e implementación de los planes y proyectos. Dejar capacidades instaladas en las comunidades, de modo tal que una vez concluido el programa, puedan formular y ejecutar iniciativas propias y acceder a los beneficios/servicios y/o programas que ofrecen las redes públicas y privadas. Apoyar integralmente a las familias en el proceso de cambio que viven, a raíz de la intervención del programa, mediante la vinculación a las redes sociales y comunitarias, el fortalecimiento de la organización comunitaria, la asesoría técnica para el cuidado y mantención de sus viviendas y espacios de uso comunitario y la entrega de información y asesoría legal en materias relacionadas con la vivienda, organización social y normas de convivencia vecinal.
- Resultados: las familias mejoran su capital social gracias al fortalecimiento de su sistema institucional comunitario y/o su red social grupal.
- Institución responsable: Fosis, "Un Barrio para mi familia", Prodemu.

### ***Habilitación laboral y productiva***

- Mejorar las oportunidades de generación de ingresos a través de acciones de capacitación laboral ligadas a opciones de empleo y de autoempleo.

---

10. Hay cuatro opciones para dar solución a una familia: a) Un mismo grupo de familias se radica en el lugar de origen; b) Un grupo de familias es erradicado y se suma a un conjunto habitacional de radicación; c) Un grupo de familias se erradica a un nuevo conjunto habitacional, y d) Dos o más grupos se erradican y constituyen un nuevo conjunto habitacional.

- Resultados: los habitantes de asentamientos mejoran su capital humano al completar estudios de enseñanza formal, capacitación en oficios y desarrollo de iniciativas productivas.
- Institución responsable: Sence y Fosis.

Este componente operó continuamente hasta 2001. Su evaluación determinó que la oferta pública disponible respondía escasamente a las demandas laborales. A partir de entonces, se ejecutan acciones sólo en respuesta a demandas de beneficiarios y oferta disponible.

### ***Apoyo al fortalecimiento institucional de programas destinados a la superación de la pobreza***

- Generar una modalidad de intervención intersectorial, descentralizada y participativa que permita una adecuada articulación de esfuerzos entre los distintos sectores y niveles gubernamentales. Contribuir al proceso de descentralización al potenciar las facultades del Gobierno Regional, GORE y municipios en la asignación de recursos públicos en forma coherente con sus ejes de desarrollo estratégicos. Dejar capacidad instalada en los GORE y municipios para que puedan enfrentar programas, cuya finalidad sea resolver problemas de pobreza.

Este componente operó hasta 2002 y luego se eliminó y quedó como parte de las externalidades positivas producidas con la ejecución de los otros tres componentes.

La intervención en los asentamientos se realiza en cuatro etapas:

#### ***Etapas 1. Planificación de la solución de infraestructura para cada asentamiento***

Su objetivo es definir la solución habitacional que se implementará en cada asentamiento. Se consideran las variables de propiedad y factibilidad técnica de los terrenos, la condición socioeconómica de las familias y la factibilidad de los servicios básicos, con el objeto de establecer el universo de usuarios, cuantificar el monto de las inversiones y definir la tipología de soluciones. Esta tarea está a cargo de los equipos técnicos regionales en coordinación con las instancias locales.

#### ***Etapas 2. Plan de Acción Compartido***

El objetivo de esta etapa es concordar formalmente con los distintos actores (organismos públicos y pobladores) involucrados en la solución de cada asentamiento, la estrategia de intervención, los aportes de cada actor, los plazos estimados y las etapas del proceso con el fin de garantizar y monitorear la ejecución de acciones contempladas en el Plan de Infraestructura. El Servicio de Apoyo al Desarrollo del Barrio (SDB) coordina el proceso de construcción de los planes de acción y busca articular las demandas locales con la oferta programática de Chile Barrio. Este considera la firma de un convenio entre las familias, el asentamiento y el programa, donde se formalizan los acuerdos, compromisos y obligaciones individuales y colectivas contraídas entre las partes.

***Etapa 3. Ejecución del Plan de Acción Compartido***

Es la fase de ejecución de la solución habitacional, cuyos hitos principales son:

- Etapa de preinversión: saneamiento de terrenos, gestión de terrenos, gestión de factibilidades de servicios, diseños de ingeniería, postulación a subsidios, entre otros.
- Etapa de ejecución de obras: este proceso de intervención en infraestructura está enlazado con el proceso de intervención social.

***Etapa 4. Implementación del programa "Un barrio para mi familia"***

Su objetivo es acompañar a las familias en el proceso de instalación en sus nuevas viviendas y apoyar la consolidación del nuevo barrio. El resultado esperado es familias nuevas, propietarias de una vivienda social, organizadas para la vida en comunidad, que conocen y utilizan los servicios y recursos institucionales y comunitarios a los que tienen acceso y que están insertas e integradas a la vida del barrio del que forman parte.

## II. Resultados obtenidos

### 1. Ejecución financiera

A partir de la elaboración del Plan Nacional de Inversión en Infraestructura (PNII), durante 2002, se establecieron los aportes totales a enterar al Programa por las instituciones participantes, junto con definir las áreas de intervención y los recursos financieros para atender a las familias que requerían superar su precariedad habitacional.

Consideró una inversión actualizada a 2005 de 316 mil 734 millones de pesos (aproximadamente US\$ 600 millones para el período 2002-2006) que corresponden a los aportes sectoriales informados en la tabla núm. 1. Ese monto es una línea base, ya que se realizaron aportes desde otras instituciones, pero no hay antecedentes. Una consecuencia directa del establecimiento de este PNII es que el Programa adoptó la modalidad de acción simultánea en todos los asentamientos comprendidos en el catastro.

**Tabla núm. 1: Inversión total por año e institución (en MM\$ 2005)**

Institución	1998 - 2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Programa Chile Barrio	57.370	20.469	19.645	27.437	13.761	2.391	141.073
Serviu	66.581	12.609	4.079	22.199	33.189	3.044	141.701
Subiere	35.378	28.068	7.738	43.589	46.677	23.050	184.500
FNDR -MOP		748				7.610	8.358
Bienes Nacionales	2.339	418				13	2.770
Total	161.668	62.312	31.462	93.225	93.627	36.108	478.402
Porcentaje anual	33,8%	13,0%	6,6%	19,5%	19,6%	7,5%	100,0%
Acumulado		46,8%	53,4%	72,9%	92,5%	100,0%	

**Fuente:** elaboración propia, a partir de datos de Chile Barrio y Dipres.

### 2. Avance físico

Tal como se describe en la tabla núm. 2, respecto del flujo de egresos de familias y avance de la cobertura, hay una marcada concentración en los cuatro últimos años de ejecución (2003-2006), donde se alcanzó al 63% del total de familias. Este porcentaje indica que en los primeros cinco años de ejecución (inicio real en 1998) se produjo un ritmo de avance más lento de lo esperado y una aceleración a partir de 2003.

**Tabla núm. 2: Flujo anual de familias egresadas**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 proyectado
Total año	553	3.715	5.828	12.699	7.290	9.504	15.480	18.824	19.675	12.320
Acumulado		4.268	10.096	22.795	30.085	39.589	55.069	73.893	93.568	105.888
% año	0,5%	3,5%	5,5%	12,0%	6,9%	9,0%	14,6%	17,8%	18,5%	11,6%
% acum.	0,5%	4,0%	9,5%	21,5%	28,4%	37,4%	52,0%	69,8%	88,4%	100,0%

**Fuente:** Chile Barrio (2006). "Balance de Gestión Integral".

La acción del componente social del programa Chile Barrio ("Un barrio para mi familia"), que se inicia dos meses antes de la entrega de las soluciones, ha cubierto hasta la fecha a 50 mil 883 familias (71% del universo del programa).

**Tabla núm. 3: Cobertura "Un Barrio para mi familia"**

Detalle	2002	2003	2004	2005	Total programa
Número de Familias	6.329	9.154	26.258	29.967	71.708
Gasto Total (MM\$ 2005)	292	374	1.109	1.640	2.999

**Fuente:** Dipres, "Evaluación Sector Vivienda año 2005".

### 3. Evaluaciones efectuadas al programa

En 2002 se realizó una evaluación del Programa, contratada con consultores externos, y como parte del proceso que anualmente ejecuta la Dirección de Presupuestos (Dipres). Sus principales resultados fueron<sup>11</sup>:

- a. **Diseño.** En general, se estima adecuado para apoyar a sectores en situación de marginalidad social y económica. No existe un diagnóstico de los componentes social y laboral, niveles mínimos de prestaciones a otorgar y de los instrumentos requeridos para lograrlo. Igual situación ocurre para el componente de fortalecimiento institucional.
- b. **Organización y gestión.** Señala que la estructura organizacional del programa es débil, lo que dificulta la gestión intersectorial y descentralizada. La coordinación nacional intersectorial (ministros) no se cumple. Igual debilidad se aprecia en la Dirección Ejecutiva. Se constata un desalineamiento entre las lógicas de funcionamiento sectoriales y aquellas requeridas por el

11. Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. "Evaluación de Programas". Santiago de Chile. Síntesis ejecutiva núm. 11", junio de 2002.

programa, lo que impacta en las prioridades y logros. En el nivel regional hay disparidad de compromisos, lo que se refleja en que sólo algunas regiones incorporan el Plan Anual de Inversiones en su programación de gasto. El programa no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación permanente. También se observa que el resto de los ministerios, servicios, GORE y municipalidades no han hecho supervisiones y evaluaciones. La supervisión y monitoreo de Mideplan no se ha cumplido.

- c. **Eficacia y calidad.** El informe señala que el programa no cuenta con indicadores pertinentes ni metas para medir su desempeño y calidad en función de su propósito ni su contribución al fin. Sólo es posible evaluar la cobertura para el componente habitacional.

#### 4. Indicadores de gestión

Corresponden a desarrollos efectuados en conjunto por el Programa y la Dipres, y forman parte de los compromisos que asume esa institución en los procesos de formulación presupuestaria. Si bien en el diseño formal del programa (Marco Lógico) se definió una serie de indicadores de eficiencia, economía y calidad, estos no se implementaron porque su construcción real (fuentes de información y definición sustantiva de las variables) no fue posible. A la postre, el programa construyó sólo dos indicadores, ambos de eficacia. El primero referido a egresos efectivos sobre lo programado, y el segundo para medir la cobertura del programa "Un barrio para mi familia" (componente socio-laboral). Sus resultados se muestran en la tabla núm. 4.

**Tabla núm. 4: Indicadores de gestión aplicados al Programa ( I Parte)**

Indicador	Forma de cálculo	Efectivo 2002	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Meta 2006
<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de familias egresadas al año t del total de familias catastrado en 1996.	((Núm. total de familias egresadas al año t/Núm. total de familias catastradas en el año 1996)*100) <sup>1</sup>	35,4	52,0 %	69,8 %	88,4 %	100,0 %

- 1 Chile Barrio (2002). "Evaluación de programas gubernamentales". Son "familias egresadas" aquellas que han superado la precariedad habitacional. Se entiende como "precariedad habitacional" aquellos asentamientos que enfrentan problemas de infraestructura y servicios básicos. Los productos del programa se orientan a superar esa problemática mediante la entrega de una solución habitacional adecuada, mejoramiento barrial y dotación de servicios básicos y comunitarios (agua potable, electrificación, servicios comunes).

**Tabla núm. 4: Indicadores de gestión aplicados al Programa ( II Parte)**

Indicador	Forma de cálculo	Efectivo 2002	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Meta 2006
<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u>  Porcentaje de familias atendidas a través del programa "Un barrio para mi familia" al año t del total de familias del programa.	$((\text{Núm. total de familias atendidas por el programa "Un barrio para mi familia" al año t} / \text{Núm. total de familias programadas a atender por el programa "Un barrio para mi familia"}) * 100)^2$	8,8 %	21,6 %	45,2 %	71,0 %	98,0 %

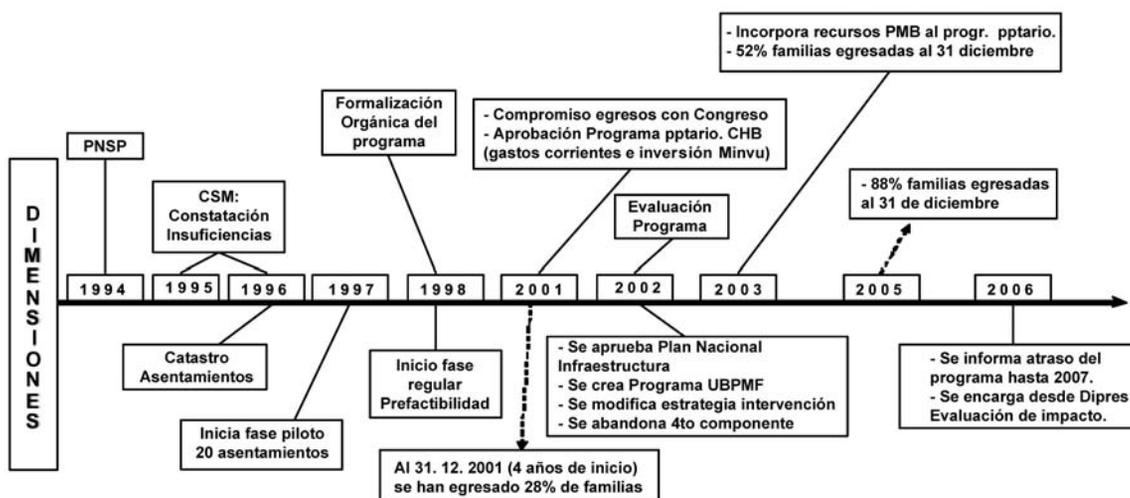
2 Se entiende por familias atendidas por el programa "Un barrio para mi familia" aquellas que han pasado por el proceso de acompañamiento social definido en la metodología de trabajo, abordada a través de los cuatro componentes del programa: vinculación a redes sociales; fortalecimiento de la organización comunitaria; cuidado y mantención de la vivienda y espacios de uso comunitario, y asesoría legal en materias asociadas a la vivienda, la organización social y la convivencia entre vecinos.

**Fuente:** Ministerio de Vivienda y Urbanismo, "Balance de Gestión Integral 2006".

### 5. Línea de tiempo

En esta sección se entrega una visión cronológica de los hechos más relevantes en la ejecución del programa.

**Esquema núm. 1: Línea de Tiempo del Programa Chile Barrio**



**1994**

En el mandato del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle surgió el Programa Nacional de Superación de la Pobreza (PNSP)<sup>12</sup>, que buscaba enfrentar con acciones concretas el problema de las familias que vivían en condiciones de pobreza y extrema pobreza.

**1995-1996**

En el Comité Social de Ministros se elaboró un diagnóstico que indicaba que la población en extrema pobreza parecía no poder superar su condición ni con el crecimiento económico ni con las políticas sociales tradicionales.

**1996**

El Minvu en conjunto con Mideplan y la Subdere contrataron la ejecución de un catastro nacional de campamentos, efectuado por el Instituto de la Vivienda de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile.

**1997**

En el marco del PNSP nació el programa Chile Barrio. Comenzó con una fase piloto en 20 asentamientos en las regiones de Valparaíso, del Bío Bío, de Los Lagos y Metropolitana.

**1998**

- Se creó la Comisión Asesora "Directorio del Programa Chile Barrio"<sup>13</sup>, a cargo de proponer al Presidente las medidas a adoptar por los diversos ministerios y servicios. También era una entidad asesora y debía informarle acerca de su desempeño e implementación. Lo integraron en el tiempo el Minvu, Mideplan, Fosis, Subdere, Dipres, Sence y Prodemu.
- Se constituyó formalmente el programa Chile Barrio y se definió su marco de acción: "contribuir a la superación de las situaciones de marginalidad social y económica de miles de familias que habitan asentamientos precarios en el país".<sup>14</sup>
- Asumió el primer Director Ejecutivo de Chile Barrio, Felipe Sandoval.
- Se inició la fase regular del programa, cuyo objetivo era cubrir a las familias de los asentamientos en todas las regiones, en forma creciente y hasta 2001. La inclusión es función de la existencia de factibilidad técnica del proyecto.

**2000**

Asumió como Director Ejecutivo del programa, Patricio Vallespín.

---

12. "Discurso Presidencial", 21 de mayo de 1994.

13. DS. Minvu núm. 20, del 30 de enero de 1998.

14. DS. Minvu núm. 33, del 11 de marzo de 1998.

## 2001

En informe al Congreso Nacional, de julio de 2001, la Dirección Ejecutiva afirmó que las últimas intervenciones se efectuarían en 2005, para concluir con los egresos en 2006.

## 2002

- En marzo de 2002 asumió como Director Ejecutivo el ex diputado, Andrés Palma.
- La Ley de Presupuestos de ese año creó un nuevo programa presupuestario denominado "Chile Barrio". A partir de ese momento se radicaron allí, y de forma creciente, los recursos financieros sectoriales. Hasta ese entonces, cada institución participante debía considerar de manera singular los fondos requeridos en la formulación presupuestaria anual; situación que no se demostró adecuada dadas las prioridades sectoriales. Ese año se incluyeron en ese nuevo programa presupuestario los recursos asociados a gastos corrientes, y para inversión aquellos correspondientes a las líneas habitacionales del Minvu. El fundamento del cambio fue asegurar el financiamiento para las diversas líneas programáticas en los tiempos requeridos, lo que reflejó en forma explícita el compromiso del gobierno con el programa y se transformó en una señal fuerte para los servicios involucrados.
- Se creó el programa "Un barrio para mi familia", como una adaptación del programa Minvu "Formación para la vida en comunidad". El foco se centró en la consolidación de la vida comunitaria y en la inserción de las familias en el nuevo barrio (o su reinserción, si se trataba de radicación). Este programa se implementó como respuesta a la ausencia de actividades que dieran cuenta integral del componente de habilitación social.
- Se aprobó el Plan Nacional de Infraestructura, con un programa físico y financiero para aquellos asentamientos no intervenidos hasta esa fecha, desglosados por actividades e institución involucrada. Se comprometieron recursos por aproximadamente US\$ 600 millones en el periodo 2002-2006. Al 31 de diciembre de 2001, y tras cuatro años desde la entrada en régimen del programa, un 28% de las familias había logrado el egreso.
- Se modificó la estrategia de intervención en los asentamientos, desde una que requería para su incorporación la obtención previa de la factibilidad técnica del proyecto, a otra que consideró la intervención en todos los asentamientos, sin tomar en cuenta la condición de factibilidad. El fundamento de este cambio fue acelerar las intervenciones, debido a la imposibilidad de lograr los objetivos comprometidos con el Congreso Nacional, según el encuadre vigente.

## 2003

- En marzo asumió como Director Ejecutivo el ex alcalde, Gonzalo Duarte.
- Siguiendo con la tendencia concentradora, la Ley de Presupuestos de ese año radicó los recursos del Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB) de Subdere en el nuevo programa presupuestario.
- Se crearon los ejecutivos de cuenta en la estructura del programa, a cargo de la supervisión del trabajo en cada una de las Secretarías Técnicas Regionales (STR).

- A fines de este año había egresado un 52% de las familias catastradas (aproximadamente 55 mil familias).

### **2005**

- Desde septiembre asumió como Directora Ejecutiva del programa, Silvia Araos.
- A fines de ese año egresó el 88% de las familias catastradas (aproximadamente 93 mil familias).

### **2006**

- Asumió como Director Ejecutivo del programa, René Morales.
- Se informó que el programa continuaría su ejecución hasta 2007, dado los retrasos en diversos proyectos.
- La Dirección de Presupuestos encargó una evaluación de impacto.

### III. Determinación de aspectos positivos y problemas relevantes

Una vez recopilada y evaluada la información básica y relevante, corresponde identificar los aspectos positivos y problemas importantes para así detectar posibles espacios de mejoría y extraer las lecciones aprendidas.

Tal como ya se señaló, la identificación de estos aspectos positivos y negativos se hace a partir de la información que se logró reunir: información secundaria, resumida en la primera parte del trabajo; aplicación de encuestas de percepción a actores relevantes, y entrevistas abiertas a actores relevantes para profundizar aspectos específicos.

El análisis organizacional (AO) es una herramienta que jerarquiza los problemas y las potenciales soluciones, y permite obtener lecciones aprendidas, pues identifica riesgos que pueden ser afrontados desde el principio en el diseño de nuevas operaciones.

El AO analiza los riesgos que enfrenta un programa u organización generados en la interacción originada básicamente en las siguientes fuentes:

- Organización
- Entidades relacionadas.
- Ciclo del programa u organización: diseño y ejecución.
- Entorno social, político y económico.

Es una herramienta de aplicación simple, pretende utilizar el mínimo indispensable del tiempo del alumno para que éste se forme una imagen de los problemas fundamentales que enfrenta el programa u organización.

A través de cinco etapas que incluyen la revisión y recopilación de información secundaria, entrevistas personales con *stakeholders* seleccionados y detección de problemas sustantivos y secundarios (datos que se sintetizan en un diagrama sistémico), se elabora un conjunto de recomendaciones para el diseño del programa junto con establecer la pertinencia de su continuidad.

El proceso de obtención de información directa se materializó a través de entrevistas a 10 actores relevantes, quienes han tenido participación en el desarrollo del Programa. Estos informantes pertenecen a las siguientes instituciones: Chile Barrio central, regional y local, SUBDERE, MIDEPLAN, FOSIS, SENCE y DIPRES. Son entrevistas individuales y reservadas (esto se compromete previamente). Las personas entrevistadas y sus cargos son: René Morales Morales (Director Programa Chile Barrio), Silvia Araos Herrera - Coordinadora Área Infraestructura, ex Directora del Programa, Chile Barrio; Claudia Ayala Rojas - Asistente Social, Coordinadora Área Social, Dirección Ejecutiva Programa Chile Barrio; Jaime Ibar Rojas, Secretario Técnico Regional, Región Metropolitana, Chile Barrio; Manuel González Puentes, Servicio de Desarrollo del Barrio, R.M., Chile Barrio; Patricio Jiménez P. - Jefe Departamento Programas Sociales, SENCE; Cecilia Pizarro Poblete - Encargada de la implementación de las acciones FOSIS en el marco del Programa Chile Barrio y en

la implementación a nivel nacional del Programa "Un Barrio para mi Familia", FOSIS, Región Metropolitana; Nemesio Arancibia Torres, Jefe Departamento Gestión de Inversiones Regionales, SUBDERE; Mónica Villablanca Fernández, Sectorialista Ministerio de Planificación y Cooperación y Patricia Salas Pizarro, Sectorialista Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.

Los espacios de análisis considerados en las encuestas incluyeron servicios, relación con el entorno, estructura, procesos de toma de decisión, procesos sustantivos y de soporte, sistemas, recursos y clima organizacional. Para cada concepto se califica entre 1 y 5, valores que representan los extremos de un continuo, para "muy en desacuerdo" y "muy de acuerdo", respectivamente.

Los resultados obtenidos se muestran en base al promedio de la calificación en cada concepto para el conjunto de entrevistados. Se debe señalar que del total de entrevistados se obtuvieron 9 encuestas calificadas. Al Director del Programa no se le solicitó completar la encuesta en función de que sólo ha asumido funciones a partir del 30 de marzo de 2006. Sin perjuicio de lo anterior, se ha entrevistado y obtenido sus apreciaciones para el conjunto de preguntas abiertas generales, las que también fueron consideradas, parcial o completamente, para el resto de los entrevistados.

## **1. Aspectos positivos**

### **1.1 Organización con buena imagen y posicionamiento**

El programa logró crear una imagen positiva en los beneficiarios, entes políticos relacionados (municipalidades, parlamentarios) y otras instituciones. No siempre se asocia Chile Barrio al logro integral de sus propósitos, sino que se lo advierte como un programa capaz de incorporar otras dimensiones al interior del Minvu: formas de intervención innovadoras e innovaciones instrumentales como la ventanilla única.

Por ejemplo, uno de los entrevistados señaló respecto de la continuidad para 2007: "los parlamentarios de la Comisión de Vivienda exigieron que el programa debía continuar; que no podía terminarse".

Esta conclusión se refirma al constatar que el concepto se califica en la encuesta con promedio 4,1, uno de los más altos para el conjunto de factores analizados.

### **1.2 Adecuado diseño de un esquema de intervención en los asentamientos**

Se logró ejecutar una modalidad de intervención intersectorial, descentralizada y participativa, que permitió definir la coordinación e involucramiento de los distintos sectores y niveles gubernamentales en cada etapa de las intervenciones. Su diseño puede ser un esquema potencialmente replicable en acciones similares. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la fase de implementación, que como se revisa más adelante, depende también de otros factores institucionales y hasta personales.

En este aspecto, el concepto asociado a la definición de procesos sustantivos de atención al beneficiario (definición y optimización), así como los alcances del mismo (etapas y productos), se califican separadamente con promedio 4.

### **1.3 Mejoramiento de la calidad de vida**

Si bien el propósito inicial del programa -"contribuir a la superación de la pobreza"- no se cumplió debido a la ausencia de un componente robusto para la habilitación laboral, no se puede dejar de constatar un impacto en relación con el "mejoramiento de la calidad de vida", asociado a los componentes de infraestructura y habilitación social comunitaria, lo que da cuenta de la persistencia del fenómeno de lo real por encima del diseño. Dos elementos fundan esta apreciación. El primero se refiere a la dotación de infraestructura en comparación con la situación original. El segundo se vincula con los logros: un 62% de las soluciones fueron de radicación; es decir, en el mismo lugar donde vivía el beneficiario. Este es claramente un factor positivo adicional, ya que no sólo se entregaron mejores soluciones (al menos más completas), sino que, además, sin afectar las redes sociales existentes, o en una proporción menor que los programas tradicionales.

### **1.4 Información y participación de pobladores**

Se aprecia como un elemento positivo el grado de participación de los pobladores al acordar y ratificar el Plan de Acción Compartido; hacer seguimiento de la construcción de su solución; participar en los fondos concursables que provee el programa "Un Barrio para mi familia", e involucrarse en el proceso de conocimiento y trabajo que demanda su nueva realidad. En esta dimensión, el promedio de las calificaciones es de 4, tanto para los mecanismos de participación como para la información asociada al estado de los proyectos y sus etapas siguientes.

"Una vez al mes el Comité de Obras (municipalidad, Inspección Técnica de Obras (ITO), constructora, SDB y representantes del asentamiento) podía ir a ver el avance de los trabajos. Se levantaba un acta en conjunto, que debía ser respondida por la constructora en la visita siguiente".

### **1.5 Mayor diversidad y completitud en la provisión de soluciones**

Este aspecto se evaluó muy positivamente por todos los entrevistados. A diferencia de los otros productos sectoriales (Minvu y Subdere), el programa desarrolló 15 opciones distintas de soluciones de infraestructura, lo que permitió cubrir toda la gama de necesidades detectadas. "Es una fortaleza el que los proyectos no quedaran con partes pendientes (por ejemplo, muros de contención u otros), como muchas veces ocurre con los proyectos sectoriales". Asimismo, en la evaluación de los entrevistados, la definición de alcances del programa (etapas y productos) recibió un promedio de 4.

### **1.6 Flexibilidad presupuestaria**

El nuevo diseño presupuestario (transferencias desde Chile Barrio) otorgó facilidades para reasignar fondos sin mediar la tramitación de decretos para una parte importante de los recursos involucrados<sup>15</sup>. También permitió el manejo intertemporal según ritmos de ejecución, debido a la existencia de un plan de gastos que otorgaba un marco global. El nuevo diseño buscó mayor control y celeridad en la ejecución y entregó la gestión a la Dirección Nacional del Programa. La mejor constatación de este hecho fue la mejora de efectividad apreciada desde 2003 en aporte de recursos y oportunidad, lo que redundó finalmente en incrementos relevantes en la cobertura.

La contrapartida negativa es que faltaron sistemas de control financieros, una vez que la Dirección del programa se convirtió en responsable de la gestión financiera.

### **1.7 Focalización territorial**

Es una fortaleza del diseño y de la posterior ejecución. En este caso, es un aspecto a destacar porque el diseño inicial entregó una herramienta poderosa para determinar el grupo objetivo, lo que facilitó aspectos como la focalización de beneficiarios (aquellos radicados en los asentamientos catastrados), su exposición a las instituciones participantes y la facilitación del ejercicio de diagnóstico. Dicha fortaleza permite lograr una mayor eficacia en comparación con los programas tradicionales de vivienda.<sup>16</sup>

## **2. Problemas relevantes**

### **2.1 Debilidad en sistemas de control financiero y físico**

Si bien el diseño inicial del programa (Chile Barrio como coordinador) no hacía necesario desarrollar estas capacidades pues cada institución debía velar por sus propias acciones; a partir de 2002, y de manera creciente, el programa pasó de una función "coordinadora" a otra de "responsable financiero", lo que no se acompañó con la implementación de mecanismos sólidos de respaldo. Se creó un programa presupuestario especial; pero ante los plazos ajustados, el programa enfatizó la transferencia de recursos hacia las instituciones involucradas, sin proveerse de mecanismos adecuados de control de la calidad de su ejecución.

Estas apreciaciones se refuerzan al observar, al menos, tres grupos de respuestas en las encuestas: compatibilidad y enlazamiento de sistemas informáticos, entrega de datos útiles y fidedignos para la toma

---

15. Por lo general, una vez asignados los recursos para una línea de gasto específica, sólo mediante un acto administrativo (dictación de un decreto de modificación presupuestaria), cuya tramitación puede tomar algunos meses, se pueden reasignar recursos a otros fines, ante cambios en el escenario de ejecución o en la planificación.

16. Un estudio realizado por la Consultora Focus en 2002 ("Informe evaluación política habitacional" con contrapartes Minvu y Dipres) determinó, a partir de antecedentes de la Encuesta Casen, que la desfocalización de beneficiarios para el programa de Vivienda Básica Minvu alcanzaba a un tercio del total de las soluciones otorgadas.

de decisiones, y soporte administrativo y presupuestal. En todos ellos, el promedio de la calificación de los encuestados es de 2,65.

Para ilustrar lo anterior, se transcriben respuestas remitidas por los funcionarios del programa mediante correo electrónico a peticiones acerca de información estadística sobre la dotación de personal y de remuneraciones, al igual que los costos promedios de las soluciones: "La información estaba desde 2000 en adelante, pero a raíz de un problema que tuve con mi computador, perdí los archivos de los años 2000, 2001 y 2002. Déjame ver qué puedo hacer con nuestros registros en papel y te cuento". "Nunca se ha calculado acá el costo para todo el programa, salvo información aislada de algunas regiones y asentamientos".

La decisión de asignar responsabilidad financiera a Chile Barrio se fundó en los análisis del Directorio Nacional: los logros obtenidos a esa fecha, así como las dificultades pasadas (y la consecuente incerteza futura) para comprometer recursos sectoriales en los plazos y cantidades requeridas, hacía necesario generar un flujo presupuestario separado.

Se creó el programa presupuestario "Chile Barrio", que a partir de 2002 incorporó crecientes recursos y facilidades administrativas que permitieron dar seguridad a la ejecución de los componentes que subsistieron (infraestructura y habilitación social).

*Ex post*, esta acción es evaluada positivamente porque contribuyó a agilizar la ejecución del programa y otorgó mayores certezas, ya que una parte importante de los presupuestos de otras instituciones dependían de las transferencias desde Chile Barrio. No obstante, también desvirtuó uno de sus pilares novedosos: la coordinación como medio de acción.

Con esta nueva modalidad, Chile Barrio se transformó en una especie de "adquirente directo de bienes y servicios desde el sector privado y público". Fue una suerte de *mea culpa* del excesivo optimismo que fundó el diseño inicial acerca del compromiso entre instituciones y la fe en la coordinación. También fue un reconocimiento de la profunda sectorialidad e insularidad del Estado, de las enormes dificultades para superarlas y de la aparente necesidad de una asociación clara entre el responsable programático y el financiero, fundidos en un único ente reconocible y demandable.

Con la nueva modalidad de gestión financiera se ganó en efectividad, medida como logro de los resultados programados en los plazos comprometidos, pero se perdió "el espíritu" de la coordinación intersectorial como medio de obtener estos resultados.

Una constatación adicional de la debilidad de los sistemas de control está en la cuenta anual de 2004 de la Contraloría General de la República que auditó el Programa Chile Barrio en la Región Metropolitana. La inversión en la Región Metropolitana en 2004 fue de \$ 7.103.338.000. La Contraloría examinó \$ 3.191.258.000, lo que representó un 44,93% del universo.

En el mismo período examinado, la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo traspasó a la Subdere la suma de \$ 34.803.724.000, destinados a financiar exclusivamente proyectos "Chile Barrio" del Programa de Mejoramiento de Barrios. La Contraloría solicitó a la Subdere información analítica para comprobar si se había cumplido con la disposición de la glosa. Según lo informado por dicha repartición, las remesas de

fondos a los gobiernos regionales se realizan por montos globales, lo que incluye tanto los fondos transferidos por Chile Barrio como los de otro origen, sin individualizar los programas. Por tanto, no fue posible determinar el cumplimiento del objetivo definido por la glosa respectiva de la Ley de Presupuestos.

En lo relativo a las transferencias de fondos que realiza Serviu Metropolitano a las municipalidades, se constató que la cuenta "Deudores por rendiciones de cuenta programa Chile Barrio" mantenía un saldo por rendir de \$ 5.255.400.254, que provenía de 1999 y correspondía a aportes entregados a 18 municipalidades de la Región Metropolitana y a seis servicios públicos. Aunque dichas entidades no le habían rendido cuenta en forma oportuna, Serviu continuó cursándoles nuevas transferencias, contraviniendo lo dispuesto en la Resolución núm. 759 de 2003, de la Contraloría, que fijó normas sobre rendición de cuentas.

La Contraloría efectuó visitas a los municipios de La Florida, Paine, La Pintana, Puente Alto, María Pinto y Buín, para validar la aplicación de los aportes entregados. Comprobó que mantenían fondos por rendir porque no se han efectuado las obras pertinentes o por falta de la correspondiente rendición. También comprobó que, en otros casos, estas entidades han rendido, pero el Serviu Metropolitano no las registró correctamente.

En síntesis, la auditoría de la Contraloría indicó que el Chile Barrio presentaba deficiencias importantes, porque la Dirección Ejecutiva del Programa y el Serviu Metropolitano no ejercieron un control efectivo sobre los recursos.

## **2.2 Falta de relevancia del control de gestión**

Se refleja en varias situaciones: Mideplan no hizo la evaluación de impacto global, comprometida en 1998<sup>17</sup>, que debía basarse en criterios propuestos por la Dirección Ejecutiva. Las evaluaciones globales fueron promovidas por agentes externos. Sólo se implementaron dos indicadores, ambos de cobertura, a pesar de que se elaboró una veintena en 2002, basados en el Marco Lógico. Finalmente, no se desarrolló metodológicamente -y como contrapartida obligada a la ejecución de acciones- un proceso estructurado, institucional, de seguimiento de los efectos (resultados) que las acciones de los componentes producen en los beneficiarios.

Al evaluar los conceptos "existencia de indicadores de desempeño institucionales que permitan evaluar de manera fidedigna el desempeño institucional", "seguimiento de resultados a posteriori", "existencia de una definición de modelo de evaluación *ex post*" y "definición de línea métrica de base", los encuestados los agruparon en el rango que los define como un problema relevante: su calificación promedio para este conjunto fue de 2,45.

La explicación a este fenómeno no es un factor exclusivo de este programa. Más bien se inserta en la práctica habitual de la mayoría de los programas del sector público, que no evalúa sus resultados. Esa práctica se ha buscado revertir con herramientas específicas y procesos voluntarios, inicialmente. No obstante,

---

17. "Programa Chile Barrio, Orientaciones generales". Dirección Ejecutiva, enero de 1998.

muchos servicios públicos lo advierten como una demanda externa (desde Hacienda), ajena "a lo importante" y que se hace "para cumplir".

### **2.3 Debilidad en el diseño de proyectos de inversión**

Al pasar a la etapa de cobertura de todos los asentamientos (2002 en adelante) no se generó una estructura interna que permitiera asegurar la buena calidad de los proyectos con el concurso de Mideplan. Esto ha tenido efectos prácticos en el incremento de costos en los proyectos, alargamiento del plazo de ejecución y término de las intervenciones, además del uso de mecanismos de autorización de proyectos especiales, que aunque legales, no son regulares. La evidencia más reciente de este fenómeno es la extensión de plazo de término del programa hasta 2007 y los incrementos de costos esperados, que superarían el 8%.

"Nosotros lógicamente estábamos ciertos que teníamos que aportar en esta materia, pero al final muchos proyectos salieron del SIN porque a juicio de Chile Barrio, esta institución ponía problemas para su aprobación". "Siempre se puede llamar al Serplac directamente (es lícito) y pasar por encima del analista en la región".

### **2.4 Desalineamiento con los costos institucionales (Minvu v/s CHB)**

Para el caso de los costos, se señaló que las combinaciones de soluciones con otras instituciones (PMB-Subdere) originaban inequidades horizontales (beneficiarios Chile Barrio en comparación con beneficiarios de programas regulares Minvu), lo que no era bien visto al interior del Ministerio. Un beneficiario perteneciente a algún asentamiento incluido en el programa podía obtener una solución (habitacional y de equipamiento complementario) de mayor valor y calidad que un beneficiario en iguales condiciones de pobreza, pero no residente en un asentamiento catastrado, debido a las flexibilidades para fundir subsidios entre instituciones participantes.

"Hubo muchos casos en que los valores de las soluciones superaron largamente los costos normales de una tradicional, y no siempre eran claras las razones en cuanto a su necesidad". "A veces se excedían los estándares por consideraciones externas al proyecto".

### **2.5 Debilidad de una visión colectiva en actores institucionales**

Si bien no es generalizable, a grandes rasgos las instituciones se podrían clasificar en "participantes" y "comprometidas". Un ejemplo de la primera es el Sence y, de la segunda, Fosis, a partir de 2002. Una institución comprometida es aquella que basándose en un diagnóstico *in situ*, modifica o desarrolla sus productos institucionales para cumplir con el propósito de su participación en el programa. Una institución participante simplemente asume -a partir de su parrilla programática- el tipo de acciones que efectúa. Existe, en este sentido, cierta dependencia de voluntades e iniciativas individuales.

Esta situación es muy relevante en el caso de Sence, ya que mediante su acción se buscaba generar una capacidad de autovalencia de largo plazo en los pobladores beneficiarios, transformándose en el factor más relevante de "contribución a la superación de la pobreza". Si bien este componente no desaparece, no se pudo establecer la existencia de una intervención integral para atacar los problemas contenidos en el catastro, como sí sucedió con Fosis, que durante 2002 adaptó el programa "Vida en comunidad" del Minvu a los requerimientos específicos de Chile Barrio y creó "Un barrio para mi familia".

"En el caso del Sence en realidad no hubo desarrollos *ad hoc* para el público Chile Barrio. No había como enfrentar realmente el tema. Se pecó de poco análisis en el diseño inicial, así como de desconocimiento de las reales capacidades institucionales".

Respecto de si los productos entregados por Sence respondieron a un diagnóstico de necesidades, la evaluación de los entrevistados arroja una calificación promedio de 2,7.

En general, la calidad de las respuestas institucionales a los "llamados" a colaborar y coordinarse, dependen de los incentivos existentes. Cada institución cuenta con su propia agenda (quehacer institucional directo) y se la llama a colaborar en un programa, cuyos logros positivos no podrá imputar a su gestión de manera directa, pero le demandará esfuerzos extraordinarios. De no mediar un fuerte compromiso político (alineamiento) en cada institución, es probable que los esfuerzos se diluyan y los aportes al programa sean los de la línea regular de acciones sectoriales, más que adaptaciones o creaciones específicas.

## **2.6 Presencia de factores políticos**

Se refiere a la selección de personal regional y local. Al tratarse de un programa con gran presencia en terreno, se tornó vulnerable a este tipo de situaciones, lo que podría haber afectado su capacidad técnica. También se generaron roces entre distintos niveles, cierta dilución en la responsabilidad del cargo y personas que han mantenido su posición, con independencia de sus resultados. Tal vez se trata de un fenómeno que se repite en la mayoría de los programas de este tipo, lo que debiera abordarse mediante la concursabilidad de todos los cupos involucrados.

Dos elementos en las encuestas refuerzan lo anterior. El primero referido a la selección de personal, específicamente SDB, que para el conjunto de entrevistados sólo obtiene un magro promedio de 2,8 (problema relevante). El segundo problema relevante (obtuvo el mismo promedio) es la influencia de la situación electoral y de política contingente en el desarrollo del programa.

## **2.7 Alta rotación de directores ejecutivos**

Desde 1998 hasta la fecha ha habido seis directores<sup>18</sup>. Su promedio de permanencia en el cargo fue de 14 meses. Ello habría contribuido a la creación de algunos factores adversos a una buena gestión, ya

---

18. Sitio web del programa Chile Barrio.

mencionados. Generación de sistemas de información, desarrollo de un sistema de control de gestión y, en general, visiones prospectivas, demandan la permanencia en el cargo, además de capacidades gerenciales y profesionales pertinentes.

Es posible apreciar ciertos perfiles de los directores del programa que concuerdan más con aspectos políticos que con gerenciales y técnicos. Dado lo anterior, los incentivos pudieron generar comportamientos que incluyeran cuasi agendas personales, que naturalmente no estaban estrictamente apegadas a criterios técnicos. En este sentido, debe quedar claro que la componente política del programa era ejercida en el Directorio Nacional, y no era deseable replicar este sesgo en la Dirección Ejecutiva.

Sin duda, hubiera sido deseable que este cargo se proveyera mediante un sistema de concursabilidad, si se toma en cuenta la gran cantidad de recursos financieros involucrados y la capacidad de gestión requerida.

## 2.8 Diseño

El diseño teórico institucional aparece superado por la realidad en algunas dimensiones. Asume como hecho cierto, actitudes y compromisos institucionales hacia la coordinación interinstitucional y la modificación de productos y procesos sectoriales. En el diseño inicial, el éxito del programa se basaba en la generación de voluntades entre distintas instituciones, lo que pudo haber sido correcto en el ambiente político de 1996, donde el Presidente -creador de la idea "Chile Barrio"- era el catalizador. La realidad *ex post* mostró una mayor disposición hacia visiones sectoriales insularizadas, lo que determinó, a la postre, modificaciones importantes respecto de la administración de recursos en el gobierno de Lagos.

Si el énfasis era la contribución a la superación de la pobreza, la radicación en Minvu, al parecer, no era pertinente. Por su propia realidad institucional, el proceso y los tiempos se asocian naturalmente a la solución física, y no se da la relevancia debida a los componentes sociales y, en particular, al desarrollo del capital individual.

El proceso de acompañamiento *ex post* es insuficiente. La hipótesis que gatilla intervenciones del Estado de este tipo (la incapacidad de las familias para autosustentar su desarrollo), no puede obviarse seis u ocho meses después de iniciarse los componentes de habilitación social.

## 2.9 Diagrama Sistémico

El Diagrama Sistémico busca analizar y comprender los resultados de la investigación de una manera integral. Muestra gráficamente la interacción entre las principales causas encontradas ("problemas relevantes" y "aspectos positivos") y sus efectos. Para este estudio de caso se definieron cuatro efectos principales, ubicados en la parte inferior del diagrama:

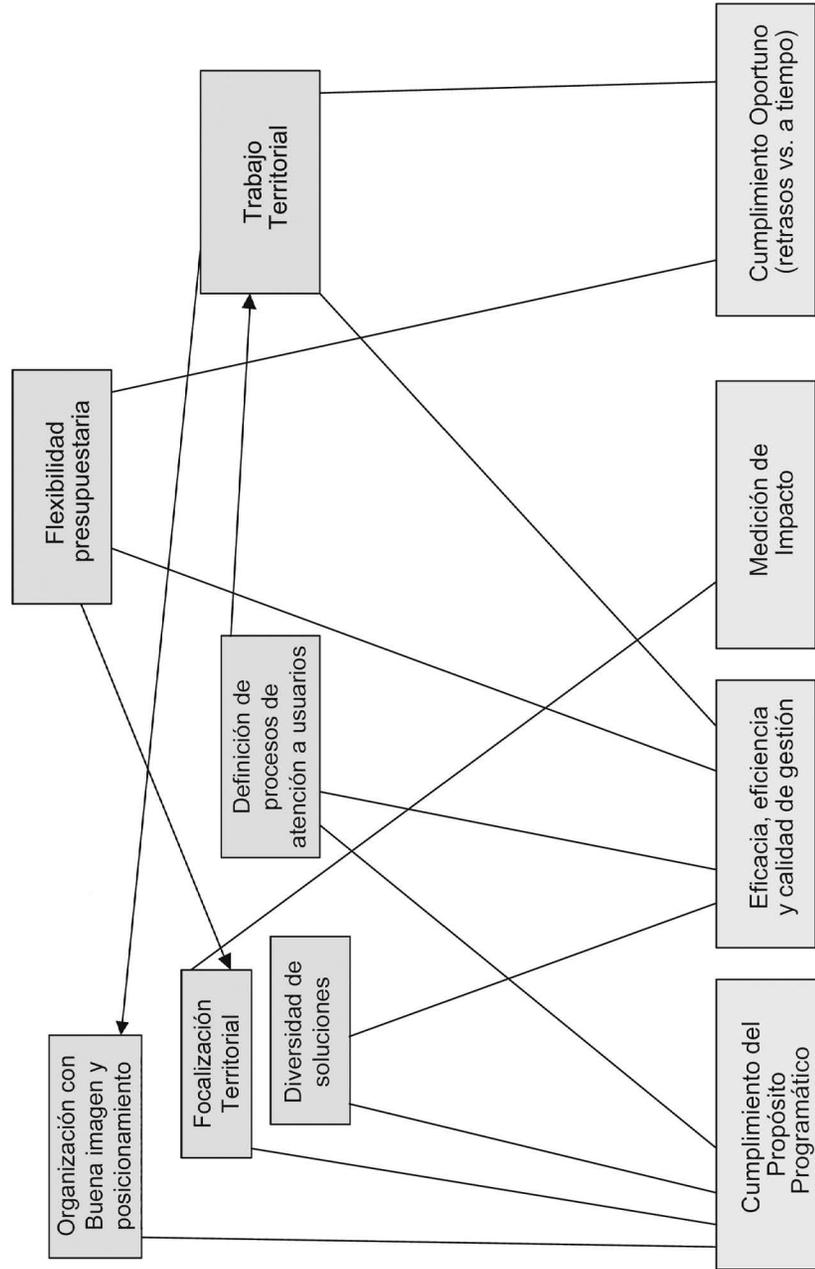
- Cumplimiento del propósito del programa: disminución del impacto de los objetivos del programa.
- Eficacia, eficiencia y calidad de gestión.

- Medición de impacto: dificultad para medir el impacto (no es lo mismo que disminución de impacto).
- Cumplimiento oportuno: retraso o detención del programa o actividades de la organización.

En las tres páginas siguientes se muestra la construcción del diagrama en tres etapas:

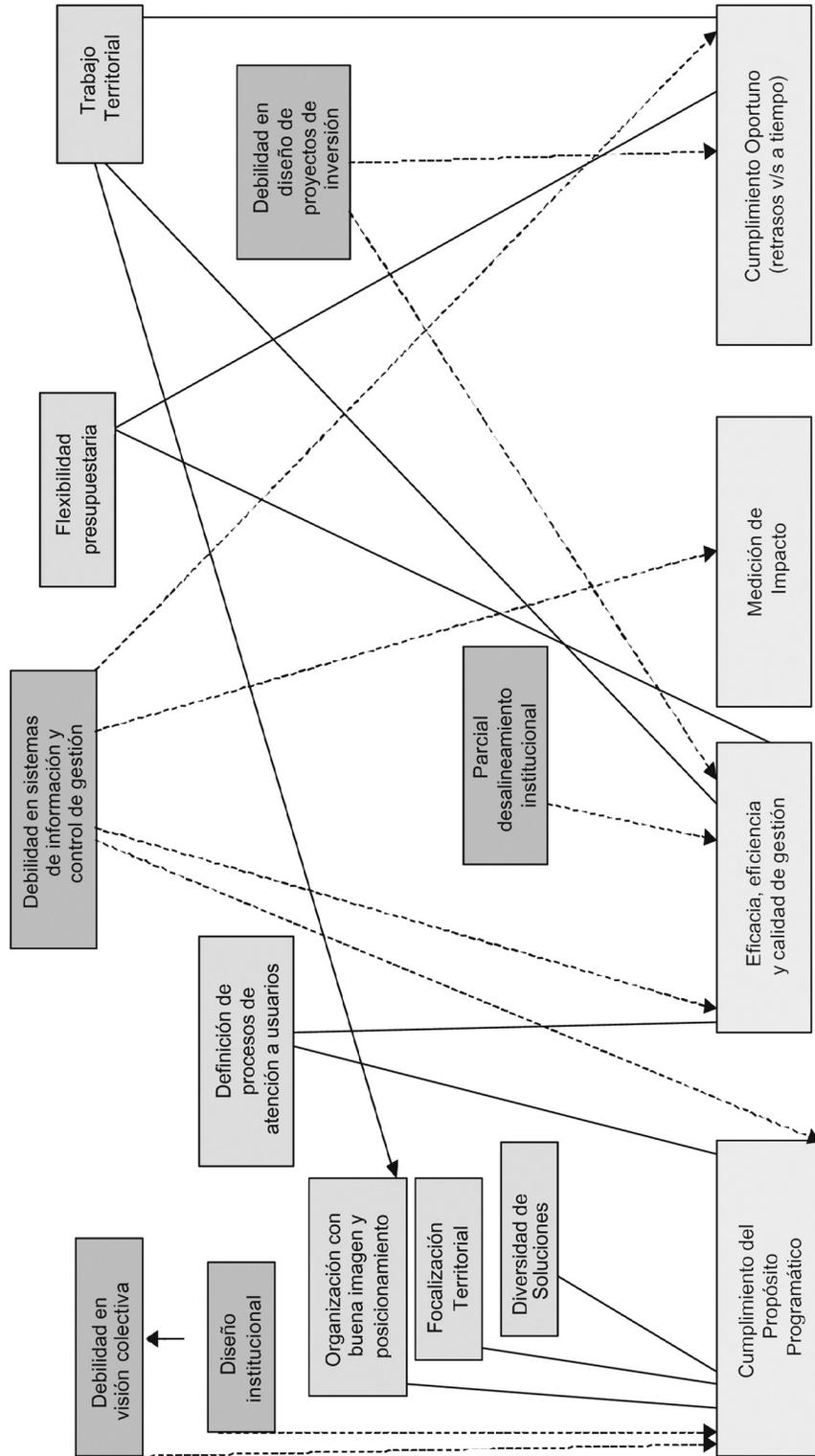
- i. Causas que favorecen la generación de los efectos principales.
- ii. Causas que dificultan la ocurrencia de los efectos principales.
- iii. Integración.

**Esquema núm. 2: Causas que favorecen efectos**





**Esquema núm. 4: Integración**



### 3. Descripción de las principales relaciones "causa-efecto" en el Diagrama

- El cumplimiento del propósito se vio favorecido por causas vinculadas con la diversidad de soluciones a entregar, su clara definición (diseño) de los alcances y procesos y la focalización territorial. Fueron elementos que ayudaron a precisar productos, procesos y que se reflejan o retroalimentan con una buena imagen y posicionamiento del programa.
- Este efecto desluce debido a la debilidad detectada en los sistemas de información y uso de herramientas de control de gestión, así como por problemas de diseño institucional y cierta tendencia institucional a actuar reactivamente. Como se muestra en el diagrama, la rotación del directivo superior es un fenómeno transversal a esas situaciones.
- La eficacia, eficiencia y calidad de gestión son elementos que resultan favorecidos por la flexibilidad presupuestaria que exhibe la gestión del programa, así como por la buena definición de procesos y alcances programáticos.
- No obstante, son elementos que también se ven obstaculizados por la debilidad de los sistemas de información, el escaso desarrollo de instrumentos de control de gestión, las dificultades detectadas en el diseño de proyectos de inversión y el parcial desalineamiento institucional respecto de las líneas tradicionales de Minvu con su impacto negativo, no previsto, en la equidad horizontal.
- En relación con la medición de impactos, este efecto potencial se vería favorecido sólo por dos causas: la buena definición del alcance del programa y la focalización territorial. Ambos se vinculan con la existencia de productos definidos, así como etapas y procesos establecidos. Sin embargo, no dice relación con la generación y provisión de información para la medición *ex post*.
- Lo anterior se corrobora al visualizar en el diagrama que este elemento se ve desfavorecido por la debilidad de los sistemas de información y la bajísima implementación de líneas base e indicadores que vayan más allá de mediciones de cobertura (control de gestión).
- Finalmente, respecto del cumplimiento oportuno, este elemento se ve favorecido por la flexibilidad presupuestaria que permite relocalizar recursos de manera oportuna, y un buen trabajo territorial que facilita el seguimiento *in situ* de la implementación y sus problemas derivados.
- A la vez, este elemento se ve desfavorecido por la debilidad de los sistemas de información y por las dificultades detectadas en el diseño de proyectos de inversión, instancias que favorecen retrasos respecto de las metas comprometidas.

## 4. Otras consideraciones

- La "debilidad en la visión colectiva", "la alta rotación de directores" y las debilidades del "diseño institucional" son las causas más importantes que afectan el cumplimiento del propósito del programa. Juegan en contra del logro porque debilitan los aspectos asociados a la coordinación e involucramiento de las instituciones participantes, así como la capacidad de Chile Barrio para institucionalizar procesos y reconstruirse ante cambios del entorno. Una propiedad emergente que surgió de estas interacciones fue la necesidad de una intervención externa para generar una nueva forma de abordar la ejecución del programa, así como el debilitamiento de las necesidades de coordinación.
- Tras este cambio de formas de operar y de "espíritu" del programa, se produjo un círculo virtuoso en beneficio de la efectividad, que se verifica en la "flexibilidad presupuestaria" que otorga agilidad al proceso de gasto, la "diversidad de soluciones" y su fungibilidad, que permite atender a múltiples tipos de necesidades con un mismo marco institucional y ganar tiempo en ejecución y en egresos. Finalmente, resulta clave para lograr respaldo, la existencia de una "organización con buena imagen y posicionamiento". Este factor, si bien no implica ausencia de críticas, es un requisito imprescindible para cualquier proceso que demande flexibilidades en la localización y administración de recursos.
- No se puede dejar de mencionar un círculo negativo que afecta la evaluación de la gestión. Se conjugan efectos como "debilidad de los sistemas de información", "falta de indicadores de base" y la "flexibilidad presupuestaria" para que no fuese necesario perseguir una evaluación permanente y estructurada de componentes y de propósito. Se transforma en un mal incentivo para la reestructuración de actividades, reenfoques institucionales y generación de controles para la ejecución. Desde el exterior, la gestión resultó favorecida cuando se localizaron recursos directamente en Chile Barrio, pero no se acompañó de desarrollos institucionales y de control de rendición de cuentas asociadas a la ejecución efectiva.

## IV. Conclusiones

### 1. Lecciones aprendidas

En este acápite se sintetiza el conjunto de aprendizajes que se desprenden de esta evaluación:

- a) El programa constituyó una propuesta innovadora en materia de política social (intersectorialidad, focalización en el territorio, integralidad como producto de la coordinación). Respondió en su diseño a los diagnósticos acerca de la dificultad para superar las condiciones de extrema pobreza, a pesar de la batería de programas gubernamentales dirigidos a esos fines.
- b) El propósito original del programa ("contribuir a la superación de la pobreza") demandaba la entrega de un producto integral, distinto a lo que cada institución ofrecía por separado. También debía incluir, si era necesario, desarrollos *ad hoc*. Si se considera que los componentes del programa se redujeron a tres y que dos de ellos se ejecutaron de manera parcial o con debilidad (la habilitación laboral), la conclusión no sería positiva. Es decir, no habría pasado de ser un programa "viviendista" con matices débiles en lo social.
- c) Una tercera lección, que se podría llamar "evaluación realista", y que toma en cuenta las limitaciones del sector público chileno, podría llegar a ser positiva, ya que es posible afirmar que un propósito como "contribuir al mejoramiento de la calidad de vida" sí se logró. Es un logro de nivel inferior, tal vez parcial, pero esperable dadas las realidades institucionales de las que debe hacerse cargo un programa en terreno.

En tal sentido, ¿es apropiado responsabilizar a Chile Barrio de las capacidades institucionales de los demás participantes o de un exceso de optimismo en el diseño institucional?

- d) Se pecó de excesivo optimismo en el diseño:
  - Se consideró muy factible una fuerte articulación entre instituciones y programas del sector público con base de aplicación en el territorio (asentamientos). Al parecer, y a la luz de la experiencia acumulada, podría haber sido un supuesto muy prematuro para la realidad del sector público chileno. Los resultados obtenidos hasta la primera mitad de ejecución del programa (1997-2001) no fueron los esperados (ritmos de egresos y compromisos institucionales), lo que derivó en un cambio sustancial en la forma de administrar Chile Barrio. Su diseño original era desconcentrado, con instituciones coordinadas desde el programa. Luego, se derivó a una organización con presupuesto concentrado y transferencias de recursos hacia las instituciones participantes. La conclusión principal apunta a reconocer las dificultades provenientes de la sectorialidad e insularidad de las instituciones, al optar por un modelo tradicional donde un ente administra los recursos y adquiere bienes y servicios a los otros participantes. De este modo, ya no se depende de las coordinaciones y voluntades sectoriales.

- Las explicaciones para este fenómeno de insularidad pueden ser varias, pero radican básicamente en la ausencia -desde el inicio- de un ente responsable, fuerte y único, capaz de gestionar estas condiciones y entregar los incentivos y presiones suficientes para generar la coordinación deseada. Para los demás participantes, Chile Barrio era un "programa del Minvu". Para el Minvu, Chile Barrio no era un "hijo muy reconocido" porque se apartaba de sus formas tradicionales de operación, generaba distorsiones para beneficiarios de similares características y ocupaba parte importante de sus recursos de inversión.
  - Una dimensión distinta acerca del diseño institucional se refiere a la posibilidad de tomar conciencia del propósito del programa, dada su dependencia institucional. Su radicación en el Minvu resultó una apuesta equivocada. Si el objetivo del programa era contribuir a superar la pobreza a través de diversas acciones y, por lo tanto, su mirada superaba ampliamente el componente habitacional; lo más adecuado habría sido radicarlo en un ministerio como Mideplan. A la fecha del diseño de Chile Barrio, el Presidente Frei daba gran relevancia a esa institución, que presidía el Consejo Social de Ministros. Una manifestación clara del diseño "viviendista" es la constatación del énfasis en la solución de infraestructura y la debilidad relativa de los componentes de habilitación social y de capacitación para el trabajo.
- e) La contribución a la superación de la pobreza habría requerido emprender con energía el componente de habilitación para el trabajo. Este es la base para superar la pobreza en el largo plazo (si se cruza con mejoras en el mercado del trabajo). Sin duda, el programa adoleció de la falta de un acercamiento acabado y específico a las realidades de los habitantes de los asentamientos y su inserción en el mercado del trabajo. Nuevamente, la ausencia de involucramiento y de capacidades institucionales pueden ser la respuesta. El "cómo" generar una mayor incorporación al mercado del trabajo es un tema no resuelto en Chile para todos los segmentos, en particular para los menos capacitados. Se trata de un tema complejo y discutible, si se parte por su inclusión como componente de un programa de este tipo, aunque parece haberse validado el que la institución no tuvo la flexibilidad necesaria para adaptarse a los requerimientos de esta población objetivo.
- f) Por último, hay que enfatizar la debilidad asociada a la evaluación de la gestión. En cada componente se aprecia que no fue un objetivo perseguido metódicamente y con el propósito de mejorar la aplicación *a posteriori*. Ello se manifiesta en que los diseños no tomaron en cuenta esta dimensión y hasta hoy resulta difícil obtener evaluaciones de sus resultados, que no sean parciales o inexistentes. ¿Causas? La más plausible es lo "innecesario" de esa tarea debido al reimpulso del compromiso para terminar con los asentamientos, en la primera parte del gobierno del Presidente Lagos, y el posicionamiento colectivo (político y social) de que la solución era física, de infraestructura. Que era lo posible.

## 2. Recomendaciones

### 2.1 Mirando el diseño

- Se debería haber sincerado la gestión del programa y haber establecido desde un comienzo un ente único responsable, con capacidad de gestionar recursos y comprometer voluntades. En tal sentido, la creación de programas presupuestarios tiene la bondad de que explicita objetivos y ritmos de gastos sectoriales asociándolos al compromiso político, esclarece responsabilidad en el logro de los objetivos comprometidos con el Congreso y reduce o elimina la tensión de la coordinación cuando no ha tenido resultados concretos. Quita piso a la diseminación de responsabilidades y asocia responsabilidades y capacidades.
- En este sentido, el Directorio Nacional se mostró débil como mecanismo efectivo de coordinación y generación de compromisos, por lo que su diseño original debió modelarlo para fines de orientación y seguimiento de resultados.
- Los atributos requeridos a los directores ejecutivos debieran centrarse en el aspecto profesional, con una buena combinación de liderazgo y conocimientos en gestión de programas e instituciones sociales, y que no esté, en lo inmediato, en la carrera política tradicional. Su foco natural debe ser la creación de valor público.
- Establecer metas parciales y no comprometer logros que excedan el periodo presidencial. Esto busca asegurar que se fijen objetivos sobre los cuales se mida la ejecución y evitar traspasar las responsabilidades de los malos resultados a otras administraciones.
- Construir, desde el inicio, líneas base respecto de las cuales se evalúen los resultados de la gestión. Obligación que debe ser asumida por el programa. Éstas deben diseñarse de acuerdo con los periodos de administración y también para el más largo plazo estimado. Debieran ser construidas para cada componente y para el programa en su globalidad. Asimismo, debiera acompañarse con mecanismos de información pública en línea, auditables, acerca de las metas esperadas y sus resultados efectivos.
- Establecer desde el inicio un programa financiero plurianual, desagregado, que "comprometa" públicamente a la autoridad de turno.
- Respecto de los componentes sociales, es importante que los plazos de término de sus intervenciones se vinculen con el objetivo declarado. Esto quiere decir que no es posible sostener que una intervención que busca mejorar las capacidades sociales e individuales, no requiera efectuar seguimientos *ex post*, evaluar resultados e insistir aún sobre los mismos grupos objetivos. No se trata de una visión asistencialista, sino que se debiera buscar permanentemente, y de forma estructurada, evaluar resultados una vez terminada la intervención formal, lo que obligaría a desarrollar cuidadosamente las acciones que ejecuta cada componente (que tengan resultados permanentes en el tiempo).

- En relación con la habilitación para el trabajo, dado lo complejo de un tema donde no hay certeza que se pueda abordar con resultados efectivos, a partir de un programa de estas características (ni siquiera se ha resuelto cómo hacerlo a escala país), lo más apropiado sería no incluirlo, salvo en una dimensión más instrumental (por ejemplo, término de estudios básicos y medios).
- La radicación de un programa con estos objetivos debiera establecerse en un ministerio que incorpore permanentemente la visión del desarrollo humano y social por encima de otras consideraciones. Tal vez lo más apropiado habría sido radicarlo en Mideplan-Fosis, pero con los resguardos ya señalados.

## 2.2 Continuidad - Sustentabilidad

Según un catastro nacional realizado en 2005 por el Centro de Investigación Social de "Un Techo para Chile", aún existen 453 campamentos en situación de tenencia irregular de terreno y donde habitan aproximadamente 25 mil familias (asentamientos de ocho o más familias). En ese contexto, es relevante plantearse la posibilidad de continuidad de Chile Barrio, materia a la que se aboca esta sección.

Una hipótesis de continuidad del programa en la forma actual no puede basarse en las fórmulas que le dieron origen. Durante su ejecución, desde 1998 hasta ahora, se produjo una serie de modificaciones en su entorno, junto con efectos no deseados de sus acciones, que parecieran apuntar a una necesaria renovación del modelo, ya sea por incapacidad de lograr su propósito y/o porque los componentes relevantes son mejor atendidos desde las líneas regulares sectoriales.

Dichos cambios y efectos se pueden resumir en seis puntos principales:

1. Los reglamentos de los programas habitacionales del Minvu se han modificado desde 2002 en adelante para mejorar su focalización y favorecer de preferencia a los beneficiarios de los tres primeros deciles de ingresos.
2. A partir de 2002 se incorporó a los programas dirigidos a estos segmentos un componente de habilitación social, "Vida en comunidad". Basado en las lecciones aprendidas en Chile Barrio, se puede modificar o ajustar, si es necesario.
3. En la nueva política habitacional, los programas dirigidos a estos segmentos buscarán favorecer especialmente la radicación (fortaleza de Chile Barrio: 62% del total de las soluciones) a partir del establecimiento de un nuevo subsidio a la localización, que refleje el costo del suelo, según el tamaño de la ciudad.
4. No es conveniente soslayar los incentivos de usar la fuerza en "tomas de terrenos", originados en la existencia de programas especiales de este tipo.
5. El accionar de Chile Barrio causa inequidades horizontales (dos personas con igual nivel de elegibilidad no reciben igual trato), lo que representa un serio problema para programas de este tipo.

6. Finalmente, y considerando lo señalado en los números 1 al 4, pero ahora en el plano de la ejecución, el Minvu cuenta con economías de escala y sinergias institucionales en todo el proceso, desde la evaluación de proyectos hasta el seguimiento de resultados, lo que debiera llevar a integrar estos procesos a la línea, donde serían menos costosos y mejor ejecutados.

En conclusión, y dado lo expuesto, la experiencia recogida muestra que para abordar un programa como Chile Barrio, las capacidades para lograr una efectiva coordinación intersectorial no estaban suficientemente desarrolladas.

Dado lo anterior, lo más apropiado sería ejecutar una versión reducida de Chile Barrio. Es decir, centrado en dos de sus actuales componentes: infraestructura y habilitación social. No parece adecuado insistir en el componente de habilitación para el trabajo porque corresponde a una dimensión mayor que sobrepasa a este tipo de iniciativas, radicadas en un área específica del sector público. Con este esquema, se podría incorporar a la institucionalidad del Minvu.

## V. Bibliografía

- CATALINA DE LA CRUZ PINCETTI y FELIPE DE LA VEGA RODRÍGUEZ (2001). "Programa Chile Barrio: en búsqueda del desarrollo de los asentamientos precarios por medio del SDB". Tesis de Grado para obtener el título de Sociólogo. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- FACULTAD DE ARQUITECTURA, UNIVERSIDAD DE CHILE (1996). "Catastro de campamentos y asentamientos irregulares". Es un estudio encargado por Mideplan y Vivienda, Santiago de Chile.
- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL, FOSIS (2002). "Proyecto Un barrio para mi familia". Fosis, Santiago de Chile.
- INSTITUTO LIBERTAD Y DESARROLLO (2006). "¿Se termina Chile Barrio?", en *Temas Públicos* - Temas mes de junio N° 777, 30 de junio de 2006. Santiago de Chile.
- LAHERA, EUGENIO (2005). "Implementación de las políticas y asesoría presidencial". CLAD, Santiago de Chile.
- MINISTERIO DE HACIENDA, DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (2002). "Evaluación de Programas". Santiago de Chile.
- MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO (1998). Decretos Supremos núm. 20 y núm. 33. Santiago de Chile.
- MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO (2006). "Balance de Gestión Integral". Santiago de Chile.
- PROGRAMA CHILE BARRIO (1998). "Orientaciones Generales". Dirección Ejecutiva, Santiago de Chile.
- PROGRAMA CHILE BARRIO (2003). "Marco Lógico Programa Chile Barrio". Santiago de Chile.
- PROGRAMA CHILE BARRIO (2005). "Evaluación Programa Un Barrio para mi familia". Santiago de Chile.
- PROGRAMA CHILE BARRIO (2005). "Informe Gestión Programa Chile Barrio al Congreso Nacional". Santiago de Chile.
- PROGRAMA CHILE BARRIO (2006). "Procesos de intervención". Santiago de Chile.
- SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO, SENCE (2006). "Memoria del Programa Chile Barrio". Santiago de Chile.
- WAISSBLUTH, MARIO (2003). "Sistemas complejos y gestión de riesgos en programas públicos". Santiago de Chile.
- WAISSBLUTH, MARIO (2004). "Guía operativa análisis organizacional y de programas". Santiago de Chile.
- WAISSBLUTH, MARIO (2006). "Preescáner operacional y de proyecto (POP). Guía operativa para la aplicación del POP". Santiago de Chile.
- WAISSBLUTH, MARIO y JOSÉ INOSTROZA (2005). "Policy implementation in Latin American public organizations: the effectiveness of public management". Santiago de Chile.

## VI. Estudios de caso

### Publicados en 1996

#### Estudio de Caso Nº 1

LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.

*César Pastore Britos.*

#### Estudio de Caso Nº 2

AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).

*Fernando Correa Alsina.*

#### Estudio de Caso Nº 3

EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.

*Walter Orellana Rocha.*

#### Estudio de Caso Nº 4

EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.

*Ramón Borges Méndez.*

#### Estudio de Caso Nº 5

INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

*Patricia Noda Videa.*

#### Estudio de Caso Nº 6

EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.

*María Lila Iwasaki.*

#### Estudio de Caso Nº 7

LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?

*Cristián Saieh Mena.*

#### Estudio de Caso Nº 8

DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.

*Sandra Lerda y Francisco Sabatini.*

#### Estudio de Caso Nº 9

CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.

*Soledad Ubilla.*

#### Estudio de Caso Nº 10

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.

*Cecilia Montero y Carlos Vignolo.*

#### Estudio de Caso Nº 11

CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.

*Claudio Orrego Larraín.*

### Publicados en 1997

#### Estudio de Caso Nº 12

MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.

*Fernando Díaz Mujica.*

#### Estudio de Caso Nº 13

GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.

*Liliana Cannobbio Flores.*

#### Estudio de Caso Nº 14

LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.

*Luis Gonzalo Urcullo Cossío.*

#### Estudio de Caso Nº 15

GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.

*Alejandra Faúndez Meléndez.*

#### Estudio de Caso Nº 16

ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.

*Julio Waldo López Aparicio.*

#### Estudio de Caso Nº 17

LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUATORIANO.

*Luis Esteban Lucero Villarreal.*

#### Estudio de Caso Nº 18

LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.

*Marvin Francisco Discua Singh.*

### Publicados en 1998

#### Estudio de Caso Nº 19

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

*Juan Carlos Cortázar Velarde.*

#### Estudio de Caso Nº 20

LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

*Claudio Rodolfo Rammsy García.*

#### Estudio de Caso Nº 21

LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAITÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).

*Michel-Ange Pantal.*

**Estudio de Caso Nº 22**

REGULACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS DE SALUD: LA EXPERIENCIA EN CHILE DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES).

*Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.*

**Estudio de Caso Nº 23**

LA REFORMA A LA JUSTICIA CRIMINAL EN CHILE: EL CAMBIO DEL ROL ESTATAL.

*Juan Enrique Vargas Viancos.*

**Estudio de Caso Nº 24**

EL ROL DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA LIBRE COMPETENCIA EN EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN VENEZOLANO.

*David Mieres Valladares.*

**Estudio de Caso Nº 25**

CONCERTACIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA EN ARGENTINA (1984 - 1996).

*Alejandro Esteban Rodríguez.*

**Estudio de Caso Nº 26**

POLÍTICA AMBIENTAL EN COSTA RICA: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE USO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES RURALES DE LA REGIÓN CHOROTEGA.

*Georgina Paniagua Ramírez.*

**Estudio de Caso Nº 27**

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FINANCIAMIENTO.

*Sixto Carrasco Vielma.*

**Estudio de Caso Nº 28**

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

*Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.*

**Estudio de Caso Nº 29**

DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA PARTICIPACIÓN POPULAR Y POLÍTICA PARA UNA COMPATIBILIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL.

*José Antonio Terán Carreón.*

**Estudio de Caso Nº 30**

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE MÉXICO: EFECTOS EN EL CASO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO - CHILE.

*Ana María Güémez Perera.*

**Estudio de Caso Nº 31**

LA LEY Nº 19.490: IMPLICACIONES Y PROYECCIONES DEL MANEJO DE UNA CRISIS: EL CASO DEL PERSONAL NO MÉDICO DE SALUD.

*Claudia Muñoz Salazar.*

**Publicados en 1999****Estudio de Caso Nº 32**

LA POBREZA, LA DESIGUALDAD Y LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ DE HOY: UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.

*Nelson Shack Yalta.*

**Estudio de Caso Nº 33**

PROGRAMA CHILE - BARRIO: ¿UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PÚBLICA INNOVADORA EN ASENTAMIENTOS PRECARIOS?

*María Gabriela Rubilar Donoso.*

**Estudio de Caso Nº 34**

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, INNOVACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL DEL PERÚ.

*Cecilia Má Cárdenas.*

**Estudio de Caso Nº 35**

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

*Ricardo Cordero Vargas.*

**Estudio de Caso Nº 36**

MODERNIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES EN VENEZUELA: EL CASO DE LAS REDES LOCALES DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA.

*Luzmari Martínez Reyes.*

**Estudio de Caso Nº 37**

CULTURA CIUDADANA: LA EXPERIENCIA DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ (1995 - 1997).

*Pablo Franky Méndez.*

**Estudio de Caso Nº 38**

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN JUVENIL Y MERCADO DEL TRABAJO EN VENEZUELA (1990 - 1997).

*Urby Pantoja Vásquez.*

**Estudio de Caso Nº 39**

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN COMO UN MODO DE CONSOLIDAR LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS: EL CASO ARGENTINO

*Irma Miryam Monasterolo.*

**Estudio de Caso Nº 40**

EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN CHILE: DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU GESTIÓN.

*César Chanamé Zapata.*

**Estudio de Caso Nº 41**

REFORMA AL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS DOCENTES DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN BOLIVIA.

*Teresa Reinaga Joffré.*

**Estudio de Caso Nº 42**

LA NEGOCIACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN CHILE (1983 - 1989).

*Justo Tovar Mendoza.*

**Publicados en 2000****Estudio de Caso Nº 43**

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

*Julio Castro Sepúlveda.*

**Estudio de Caso Nº 44**

INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

*Danae de los Ríos Escobar.*

**Estudio de Caso Nº 45**

POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

*Jorge Menéndez Gallegos.*

**Estudio de Caso Nº 46**

ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

*Jorge Ríos Cueto.*

**Estudio de Caso Nº 47**

POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

*Edgar Rojas Calderón.*

**Estudio de Caso Nº 48**

ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

*Irma Lorena Dueñas Pacheco.*

**Estudio de Caso Nº 49**

EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

*Tatiana Genuzio Patzi.*

**Estudio de Caso Nº 50**

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

*Roberto Godoy Fuentes.*

**Estudio de Caso Nº 51**

GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

*John Vela Guimet.*

**Estudio de Caso Nº 52**

EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

*Juan Salamanca Velázquez.*

**Publicados en 2001****Estudio de Caso Nº 53**

EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

*Raquel del Carmen Aguirre.*

**Estudio de Caso Nº 54**

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

*Humberto Rosso Morales.*

**Estudio de Caso Nº 55**

EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

*Emilio Porta Pallais.*

**Estudio de Caso Nº 56**

SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

*Juan Pablo Severín Concha.*

**Estudio de Caso Nº 57**

FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

*Juan Eduardo Serra Medaglia.*

**Estudio de Caso Nº 58**

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

*Álvaro Vicente Ramírez Alujas.*

**Estudio de Caso Nº 59**

CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

*Lucas Godoy Garraza.*

**Estudio de Caso Nº 60**

LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

*Fernando Pachano Ordóñez.*

**Publicados en 2002****Estudio de Caso Nº 61**

EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

*María Andrea Salazar Mejía.*

**Estudio de Caso Nº 62**

REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

*Cinthya Arguedas Gourzong.*

**Estudio de Caso Nº 63**

LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

*Jorge Iván Cuervo Restrepo.*

**Estudio de Caso Nº 64**

INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

*Sergio Antonio Ibáñez Schuda.*

**Estudio de Caso Nº 65**

LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.  
*Rafael Mery Nieto.*

**Estudio de Caso Nº 66**

ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.

*Carlos René Martínez Calderón.*

**Estudio de Caso Nº 67**

ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.

*Paula Ximena Quintana Meléndez.*

**Estudio de Caso Nº 68**

RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?

*Claudia Marcela Peña Barriá.*

**Estudio de Caso Nº 69**

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.

*José Carlos Chávez Cuentas.*

**Publicados en 2003****Estudio de Caso Nº 70**

COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.

*Leonardo José Salas Quirós.*

**Estudio de Caso Nº 71**

DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.

*Paula Daniela Bustos Muñoz.*

**Estudio de Caso Nº 72**

VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).

*Juan Carlos Camacho Encinas.*

**Estudio de Caso Nº 73**

LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.

*Valeria Andrea Sánchez de Buglio.*

**Estudio de Caso Nº 74**

INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.

*Juan Carlos Rodríguez.*

**Estudio de Caso Nº 75**

COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.

*Carmen Gloria Marambio Ortiz.*

**Publicados en 2004****Estudio de Caso Nº 76**

POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.

*Antonio Frey Valdés.*

**Estudio de Caso Nº 77**

LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).

*Karen Angelika Hussmann.*

**Estudio de Caso Nº 78**

UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.

*Víctor Contreras Zavala.*

**Estudio de Caso Nº 79**

AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL

*José Ramón Laguna Torres.*

**Estudio de Caso Nº 80**

LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.

*Marlene Sepúlveda Cancino.*

**Estudio de Caso Nº 81**

MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.

*María Angélica Pavez García.*

**Publicados en 2005****Estudio de Caso Nº 82**

EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.

*Mauricio Reyes Reyes.*

**Estudio de Caso Nº 83**

AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.

*Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.*

**Estudio de Caso Nº 84**

INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

*María Elisa Ansoleaga Moreno.*

**Estudio de Caso Nº 85**

LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.

*Cristián Andrés Letelier Gálvez.*

**Estudio de Caso Nº 86**

EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL FOMENTO FORESTAL EN CHILE, PERÍODO 1996-2003.

*Gerardo Andrés Valdebenito Rebolledo.*

**Estudio de Caso N° 87**

¿SEGURIDAD SOCIAL PARA TODOS O UNOS POCOS?

*Mariela Solange Torres Monroy.*

**Estudio de Caso N° 88**

FACTORES CLAVES EN LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE.

(Análisis del modelo matemático de licitación para Junaeb y el proyecto Fondef de estimación de riesgos y costos de reducción del arsénico en el aire para el diseño de una normativa)

*Claudia Andrea Mardones Fuentes.*

**Publicados en 2006**

**Estudio de Caso N° 89**

LOS DIÁLOGOS CIUDADANOS POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

*Pablo Iván Rupin Gutiérrez.*

**Estudio de Caso N° 90**

IMPACTO DE LOS RECURSOS HIPC Y PNC EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA.

*José Luis Tangara Colque.*

**Estudio de Caso N° 91**

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: REPRESENTACIONES DE LAS ÉLITES SOBRE LOS MECANISMOS Y POSIBLES IMPACTOS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DISTRIBUTIVA.

*Elizabeth Rivera Gómez.*

**Estudio de Caso N° 92**

INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DEL ESTADO.

*Luis Antonio Riquelme Contreras.*

**Estudio de Caso N° 93**

SECTOR INFORMAL EN HONDURAS: ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS DE HOGARES.

*David Ricardo Pineda Zelaya.*

**Estudio de Caso N° 94**

BALANCE DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE 1990-2005 "UNA MIRADA REGIONAL Y MUNICIPAL".

*Cristian Marcelo Leyton Navarro.*

**Estudio de Caso N° 95**

LAS TRANSFERENCIAS FISCALES Y EL GASTO PÚBLICO EN LA FEDERACIÓN BRASILEÑA: UN ANÁLISIS DE LA INEQUIDAD ESPACIAL EN EL ACCESO A BIENES SOCIALES Y TERRITORIALES.

*Cristina Aziz Dos Santos.*

**Estudio de Caso N° 96**

HACIA UNA NUEVA ETAPA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CHILENA: EL CASO CELCO.

*Alejandra Contreras Altmann.*

**Publicados en 2007**

**Estudio de Caso N° 97**

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS DE DESASTRES NATURALES EN CHILE.

*Antonia Bordas Coddou.*

**Estudio de Caso N° 98**

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO.

*Claudio Martínez Villa.*

**Estudio de Caso N° 99**

ADULTOS MAYORES EN LA FUERZA DEL TRABAJO: INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL Y DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN.

*Javiera Marfán Sánchez.*

**Estudio de Caso N° 100**

EL SECTOR FORESTAL EN CHILE Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.

*Fernanda Solórzano Mangino.*

**Estudio de Caso N° 101**

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO.

*Marvin García Urbina.*



MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS