



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIA POLÍTICA

Profesionalización y Calidad en la Gestión municipal. Oportunidades ley 20.922

Seminario para optar al título de Administrador Público con mención
en Gestión Pública.

POR:

VALENTIN EDUARDO ZUÑIGA BUSTOS

PROFESOR GUÍA: JAIME CONTRERAS ÁLVAREZ

Abril, 2018

Concepción, Chile

INDICE

INDICE	2
RESUMEN.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
MARCO REFERENCIAL.....	10
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE CHILE.....	10
Órganos centralizados.....	12
Órganos desconcentrados.....	12
Órganos descentralizados	13
MUNICIPALIDAD	15
Órganos de la municipalidad.....	19
Organización interna.....	21
Funciones y atribuciones municipalidades.....	24
Gestión Municipal.....	26
Calidades jurídicas del personal municipal	28
GESTIÓN DE CALIDAD	30
Modelos de Calidad	33
Modelo chileno de Gestión de Excelencia	35
Modelo Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal	37
Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal	38
RECUSOS HUMANOS	43
Recurso Humano en la administración pública	44
Recurso Humano en la administración local.....	46
Capital Humano Calificado	47
Capital Humano Calificado en Chile.....	48
Capital Humano Calificado a nivel local	49

Profesionalización municipal	50
Acuerdo Protocolo para la Modernización del Sistema Municipal Chileno	52
Oportunidades Ley 20.922	53
Gestión de Personas	58
Apoyo profesional a territorios	60
Programa Servicio País, Fundación Superación de la Pobreza.....	60
Características comunas del país para el presente estudio.....	61
PROPUESTA METODOLOGICA	63
RESULTADOS	65
Análisis variable personal municipal 2010-2016	65
Cantidad de funcionarios de Planta:	65
Cantidad de funcionarios a Contrata:.....	67
Cantidad de funcionarios de Planta y Contrata:.....	68
Variación en la profesionalización municipal	70
Análisis variable personal año 2016.....	70
Análisis variación Diagnóstico de Calidad en la Gestión Municipal 2010-2016.....	83
Diagnóstico de Calidad por Región año 2016	88
Diagnóstico de Calidad por Categoría FIGEM año 2016.....	90
Diagnóstico de Calidad por Territorio año 2016.....	91
Análisis ambas variables 2016.....	93
Ambas variables por Región	93
Ambas variables por Categoría FIGEM.....	94
Ambas variables por Territorio	95
Políticas públicas desarrolladas en materia de Calidad municipal.....	96
Políticas públicas profesionalización municipal.....	100
CONCLUSIONES.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	113

RESUMEN

Las municipalidades, como órganos descentralizados, cada vez han ido asumiendo más responsabilidades. Sin embargo, la profesionalización y la calidad de la gestión municipal siguen siendo bajas. Para corregir aquello, se creó la ley 20.922, que busca aumentar el porcentaje de profesionalización y con ello mejorar la calidad de la gestión municipal.

Es por esto que, el objetivo de la investigación es analizar estas dos variables. Además, analizar las políticas públicas en estas materias y, por último, identificar las oportunidades que ofrece la nueva ley 20.922 para mejorar estos índices.

Para ello, se analizaron las bases de datos de ambas variables. Por un lado, la profesionalización municipal extraída del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM) y, por otro lado, los resultados del Diagnóstico de Calidad en la Gestión Municipal proporcionados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Además, se analizaron fuentes primarias como leyes, páginas web oficiales y autores que hablan del tema.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ley Orgánica Constitucional de bases generales de la Administración del Estado señala que la administración del Estado estará compuesta por los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa. Además, sigue el mismo cuerpo legal, se incluirá la Contraloría General de la República, Banco Central, Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Empresas públicas que se creen por ley y las Municipalidades. De esta manera, se reconoce, legalmente, que los municipios son parte de la Administración del Estado.

Según la ley nombrada anteriormente, las municipalidades serán las encargadas de la administración local de cada comuna o agrupación de comunas y para ello se establecen ciertas funciones y atribuciones que tendrán estos órganos. Más allá de la mera definición jurídica, las municipalidades son entendidas como una parte fundamental en el lazo que existe entre poder público y el ciudadano. Su importancia radica en la responsabilidad de proveer una gran cantidad de servicios y prestaciones de manera más cercana que otras entidades públicas. De esta manera, lo que realiza el municipio tiene gran impacto en la vida cotidiana de los ciudadanos y, además, en el desarrollo local, ya sea de la comuna como de la región a la que pertenece.

Además de proveer una gran cantidad de servicios, éstos deben propender, como todo servicio público, según lo establecido en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, a la mejora permanente, enfocando la gestión pública en los resultados y en la satisfacción de las distintas necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Para lograr aquello es indispensable que las organizaciones cuenten con personas calificadas. Al respecto, Acosta (2008) señala que el conocimiento y las habilidades que tienen las personas ha sido cada vez más importante en las instituciones en relación a otros activos tangibles. Por otra parte, Montero (2012), señala que se podría declarar que, de las personas, en términos de cantidad y calidad, depende el buen funcionamiento de una organización. Por último, enfocado en el sector público, el CLAD, en la Carta Iberoamericana de Calidad (2008), establece que la calidad la construyen las personas y el éxito de la Administración pública depende de una serie de atributos de las autoridades, directivos y funcionarios y funcionarias.

Los autores mencionados anteriormente confirman la importancia de las personas para lograr una gestión municipal de calidad. Sin embargo, pese a la importancia que se les ha dado a las personas, en el ámbito académico y teórico,

en la práctica, los municipios, en materia de capital humano, tienen capacidades limitadas para cumplir con todas las disposiciones que establece la ley de manera eficaz. Además, existen bajos incentivos para retener y atraer a las comunas el capital humano profesional.

Según datos de la AMUCH (2016), el promedio de profesionalización municipal en el año 2016, contemplando las 345 municipalidades, era de un 30%, muy por debajo de lo que ocurre en el gobierno central (Valenzuela, 2006). Contar con una baja profesionalización en las municipalidades se debe, principalmente, a que Chile sigue siendo uno de los países de la OCDE más centralizados (MINREL, 2017). Además de la gran concentración política, administrativa y fiscal que existe en nuestro país, el capital humano profesional también se concentra en Santiago, puesto que la profesionalización municipal es bastante más baja que el nivel central (Valenzuela, 2006)

En cuanto a calidad, a modo de ejemplo, el año 2006, según un estudio realizado por Procalidad, las municipalidades tenían el índice de satisfacción más bajo respecto a otras organizaciones. El año 2014, las municipalidades, en el Índice Nacional de Satisfacción de Clientes, presentaban uno de los mayores niveles de insatisfacción de los usuarios (Pulso, 2014). Por otro lado, pese a que en la Encuesta Nacional Bicentenario Universidad Católica – Adimark los municipios

son la institución que está mejor posesionada en capacidad para resolver los problemas de calidad de vida de las personas, la tendencia es a la baja. El año 2008 el 38% de las personas declaraba que los municipios eran la organización que tenía mejor capacidad para resolver los problemas, sin embargo, en el año 2012 el porcentaje bajó a un 33%. (UC-Adimark, 2012)

Los niveles de profesionalización y la calidad de la gestión, como se ha mencionado anteriormente, siguen siendo bajos. Aumentar ambas variables en los municipios ha sido uno de los grandes desafíos de los distintos gobiernos democráticos. Lo anterior, con el fin de lograr mayores niveles de desarrollo local. Es por este motivo que para aumentar la profesionalización y, además, mejorar la calidad de la gestión municipal, la presidenta Michelle Bachelet promulgó la ley 20.922. Esta ley tiene como objetivo tener mayor índice de profesionalización en las municipalidades y mejorar la gestión de personas. Lo anterior se da a través de una serie de beneficios que tienen relación con aumentar los cargos profesionales y técnicos, asignación profesional e incluir la política de recursos humanos como un instrumento de gestión. Sin embargo, esta no es la primera respuesta pública a los bajos niveles de profesionalización municipal y calidad de la gestión municipal.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál ha sido la variación en la Profesionalización y Calidad de la Gestión municipal entre los años 2010 y 2016? ¿Qué políticas públicas se han desarrollado en torno a mejorar las variables de profesionalización y calidad de la gestión?

OBJETIVO GENERAL

Analizar las variables de Profesionalización y Calidad de Gestión municipal entre los años 2010 y 2016 en los municipios del país, y qué respuestas públicas se han dado para mejorar ambas variables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Analizar la variación de la profesionalización y Gestión de Calidad Municipal, que ha existido en los municipios del país en los años 2010, 2013, 2015 y 2016.
- 2.- Identificar las políticas públicas desarrolladas en materia de Gestión Municipal en torno a la profesionalización y calidad.
- 3.- Identificar las oportunidades que ofrece la nueva ley 20.922 para mejorar las variables de Profesionalización y Calidad de la Gestión Municipal.

MARCO REFERENCIAL

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE CHILE

La Constitución Política de Chile señala en su artículo 3 que “el Estado de Chile es unitario. La administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, de conformidad a la ley. Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.” (Constitución Política de la República de Chile, 2005)

La Administración del Estado puede ser entendida como una compleja estructura que -por norma general- se halla bajo dependencia o bajo tutela o supervigilancia del Ejecutivo.

Según establece Cordero (2012), todos los organismos deben estar bajo dependencia o tutela del Presidente de la República. Esto debido a que a él le compete la función de gobernar y administrar el Estado. El ejecutivo es quien debe establecer las políticas y orientaciones que guiarán a todos los organismos que componen la administración del Estado. Para lograr lo anterior es que cuenta con distintas facultades, entre ellas se puede nombrar: asignar recursos, nombrar a las máximas autoridades de la administración, entre otras. Además,

para cumplir con la administración es que cooperan de forma inmediata los Ministros de Estado

No obstante lo anterior, la Constitución de la República establece que determinados organismos poseen autonomía. De esta manera, dichos órganos no se encontrarán sujetos a dependencia o tutela del Presidente, como ocurre con el Banco Central, Ministerio Público, Consejo Nacional de Televisión, Contraloría General de la República o las Municipalidades (Cordero, 2012).

Para que el Estado chileno pueda efectuar la tarea de administrar, como se mencionó anteriormente, existen distintos organismos que cumplen esta competencia. Las características en común que tienen estos órganos, es que son creados por ley, cuentan con personalidad jurídica de Derecho Público y, de alguna u otra forma, están vinculados con el poder central.

De esta manera, los órganos de la Administración del Estado se clasifican de forma centralizada, descentralizada, pudiendo ser funcional o territorialmente, de forma desconcentrada (Moreno, 2013).

La centralización administrativa actúa cuando las atribuciones se encuentran asociadas a los organismos con personalidad jurídica pública del Estado. Por otro lado, la descentralización administrativa opera cuando las competencias de decisión se asignan a otros organismos, distintos al nivel central, dotados de personalidad jurídica (Fernández, 2013).

Órganos centralizados

Según lo que establece la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, los órganos centralizados actuarán bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del Fisco y estarán sometidos a la dependencia del presidente de la República, a través del Ministerio correspondiente. (Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000)

Órganos desconcentrados

Al respecto Soto Kloss (1992) señala que "se da el nombre de desconcentración a la radicación de una o más potestades administrativas que hace la ley en un órgano inferior dentro de la línea jerárquica de un ente de la Administración del Estado" o, como señala el ex Presidente Patricio Aylwin Azócar "fenómeno en virtud del cual se transfieren competencias de los órganos

superiores a los inferiores y se disminuye la subordinación de estos a aquellos" (Aylwin, 1996).

La ley establece que se podrá desconcentrar territorial o funcionalmente a determinados órganos. De esta manera, la ley de Bases Generales de la Administración del Estado, señala que la desconcentración territorial "se hará mediante Direcciones Regionales, a cargo de un Director Regional, quien dependerá jerárquicamente del Director Nacional del servicio." No obstante lo anterior, agrega que, "para los efectos de la ejecución de las políticas, planes y programas de desarrollo regional, estarán subordinados al Intendente a través del respectivo Secretario Regional Ministerial." Por otra parte, el citado cuerpo legal, señala que la desconcentración funcional "se realizará mediante la radicación por ley de atribuciones en determinados órganos del respectivo servicio" (Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000).

Órganos descentralizados

Mardones (2008) señala que existe un acuerdo en la definición de descentralización, siendo ésta, el conjunto de cambios designados a la transferencia de responsabilidades, recursos o autoridad de un ente central a otros subnacionales con cierto grado de autonomía.

Ariño Ortiz define la descentralización como, "el modo de organizar la acción administrativa del Estado, entendido este como complejo organizativo, integrado por una diversidad de centros de poder" (1988; pág. 19). Y, por otra parte, Martínez Marín establece que "una organización estatal es descentralizada cuando su actividad es realizada por órganos no centrales y consiguientemente todos sus agentes tienen un carácter no central" (1996; pág. 56) o "coexisten tanto órganos centrales como no centrales, pero la supremacía o predominio la tienen estos últimos" (1996, pág. 56).

Según Ferrada (1999) la descentralización puede ser de dos tipos: funcional y territorial. La primera, hace referencia a cuando se traspasan poderes de un órgano central a otro especializado que es parte de la misma organización, sin embargo, se le reconoce personalidad jurídica propia. Por otro lado, se habla de descentralización territorial cuando se entregan potestades de un órgano central a otro exterior de base territorial, reconociéndole de esta manera personalidad jurídica y cierta autonomía para actuar. En este último, el órgano descentralizado tiene ámbito de competencia en el territorio donde ejerce sus atribuciones.

La ley de Bases Generales de la Administración del Estado establece que "los órganos descentralizados actuarán con la personalidad jurídica y el patrimonio propios que la ley les asigne y estarán sometidos a la supervigilancia del

presidente de la República a través del Ministerio respectivo. La descentralización podrá ser funcional o territorial.” (Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000; art. 26).

A modo de ejemplo, y para categorizar, las municipalidades se entienden como organismos descentralizados.

MUNICIPALIDAD

Primero que todo, es necesario contextualizar el inicio de las municipalidades como organizaciones públicas territoriales. El historial del inicio de las comunas -unidad territorial- y de las municipalidades -órgano de administración- apuntan a la época colonial de Chile, en donde los pasados ayuntamientos pertenecieron a ciudades con sus entornos colindantes, como fueron los casos de Santiago Coquimbo, Concepción, Cañete, Angol, Imperial, Valdivia y Osorno, entre otros (Vial, 2014).

Los cabildos o cuerpos colegiados, implantados en Chile y colonias de América Latina, tenían la particularidad de ser semejantes a la España peninsular. Estos organismos tenían como función principal resolver problemas de aseo, salubridad

y ornato. Sin embargo, también existían otras funciones que abarcar como las tareas de gobierno, hacienda y guerra.

La conformación de estos cabildos, a pesar de las variaciones que sufrieron, estaba básicamente conformados por dos alcaldes que manejaban la justicia local y seis regidores que atendían las distintas necesidades de la población (Jiménez, 1987).

Posterior a este periodo, en lo que se conoce como la “organización de la República”, la Constitución de 1833 creó los departamentos, unidades territoriales que eran regidas por municipalidades con autoridades designadas (Vial 2014).

Estas funciones iban desde el fomento del adelanto local hasta el cuidado del aseo, salubridad, ornato y recreo. Además, tenían la misión de estimular la educación, agricultura, industria y comercio, entre otros. Estas funciones confirman la importancia que tenían en la época estas organizaciones para potenciar el desarrollo social (Jiménez, 1987).

En el año 1891, con la dictación de la Ley de Organización y Atribuciones de las Municipalidades o ley de comuna autónoma”, cambia la división conocida como la “organización de la Republica”. La ley mencionada anteriormente, establecía que las comunas eran las unidades fundamentales de división territorial. Estas eran gobernadas por municipalidades que contaban con autonomía respecto al poder central. Este cambio que se dio a nivel local fue el que estableció las raíces para el posterior proceso de descentralización municipal vivido por el país (Vial, 2014).

Hasta mitad de la década del 70 los municipios contaban con insuficientes atribuciones dentro de la maquinaria pública. Entre los años 1976 y 1989 se realizaron una serie de reformas que tenían como fin darle mayor importancia a los municipios ampliando sus competencias municipales. Esto significó multiplicar sus responsabilidades y recursos. Estas reformas lograron institucionalizar distintas funciones que anteriormente a este periodo no eran tan visible. De esta manera, los gobiernos locales compartieron distintas responsabilidades con el gobierno central, ejemplo de ello es la educación y salud (CIEPLAN, 1999).

En el periodo de dictadura militar de Augusto Pinochet, se modificaron definiciones, competencias, atribuciones, instrumentos y herramientas que se mantienen hasta el día de hoy (Vial, 2014).

Con la vuelta a la democracia, en el gobierno del presidente Patricio Aylwin, comienza un nuevo proceso descentralizador. El año 1991 se lleva a cabo una reforma constitucional que confirma la autonomía de los municipios como organizaciones que se encargan de la administración de cada comuna. De esta manera, se establece que el municipio lo conforma el alcalde y un concejo municipal. A este último se le otorgan facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras (CIEPLAN, 1999).

En la actualidad, las Municipalidades son órganos descentralizados y, según lo que establece la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, “son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.” (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2006)

Más allá de la definición jurídica, según lo establecido por el Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (2015), las municipalidades son una parte clave en la unión del poder público con la ciudadanía. La importancia se establece en la cercanía y en la responsabilidad de proveer de una gran cantidad de servicios y prestaciones a la sociedad local. En otras palabras, la municipalidad tiene una gran importancia en la vida diaria de las personas y en las necesidades primordiales de las personas.

Órganos de la municipalidad

El artículo 2 de la ley 18.695 establece que las municipalidades “estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo”. En efecto, los órganos de la municipalidad son el alcalde y el concejo (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2006)

Alcalde

Según lo establecido por el mismo cuerpo legal, “el alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento”. El mandato del alcalde durará cuatro años y podrá ser reelegido. La máxima autoridad

comunal tendrá como atribución representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad, proponer al concejo la organización interna de la municipalidad, administrar los recursos financieros, entre otras.

Concejales

En cada municipio, existirá un concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador. Será encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local. El concejo estará compuesto por seis, ocho y diez concejales dependiendo de la cantidad de electores que tenga la comuna y le corresponderá fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal, fiscalizar las actuaciones de la máxima autoridad comunal y citar o pedir información al alcalde para pronunciarse sobre las materias que sean de su competencia, entre otras.

Al concejo municipal le corresponderá elegir al alcalde en caso de vacancia, pronunciarse sobre diversas materias enumeradas en el artículo 65 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal y de la ejecución del presupuesto, fiscalizar las actuaciones de la máxima autoridad comunal y, entre otras, citar o pedir información, por medio del alcalde, a los organismos o funcionarios municipales cuando se estime necesario.

Los Concejales, según establece la ley, serán electos por un sistema de representación proporcional utilizando el método llamado D'Hondt. Este es un método matemático para asignar escaños o puestos, que permite obtener el total de cargos electos asignados a las candidaturas en proporción a los votos conseguidos. (SERVEL, 2018)

Organización interna

Para ejercer las funciones y atribuciones, la ley 18.695 establece que las municipalidades tendrán una Secretaría Municipal, una Secretaría Comunal de Planificación y otras unidades para poder cumplir las funciones de administración interna y prestación de servicios, relacionadas con obras municipales, desarrollo comunitario, aseo y ornato, administración y finanzas, entre otras.

De esta manera, sigue el mencionado cuerpo legal, las municipalidades deberán contar, a lo menos, con las siguientes unidades:

- Secretaría Municipal
- Secretaría Comunal de Planificación
- Unidad de Desarrollo Comunitario
- Unidad de Administración y Finanzas
- Unidad de Control

Además, podrá existir un director de seguridad pública en todas las comunas donde lo decida el concejo municipal a sugerencia del alcalde. Este director deberá colaborar directamente con el alcalde en las tareas de coordinación y gestión de las funciones de desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional.

Se agrega, además, que las municipalidades de comunas con menos de cien mil habitantes podrán refundir, en una sola unidad, dos o más funciones genéricas, cuando las necesidades y características de la comuna respectiva así lo requieran. Esta facultad no podrá ejercerse respecto de las unidades mínimas señaladas anteriormente.

La ley 18.695 establece la función de las siguientes unidades:

- La Secretaría Municipal: Esta secretaría tendrá como función dirigir actividades de secretaría administrativa del alcalde y del concejo, ser ministro de fe en las actuaciones municipales, llevar registro sobre juntas de vecinos, entre otras.
- La Secretaría Comunal de Planificación: Esta secretaría tendrá como función ser una instancia de asesoría técnica en la formulación de la estrategia comunal y en las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna. Además, asesorar en la confección del plan comunal de desarrollo y del presupuesto de la municipalidad, entre otras.

- Unidad encargada del desarrollo comunitario: Esta unidad tendrá como función asesorar al alcalde y al concejo en materias de promoción del desarrollo comunitario. Además, asesorar a las organizaciones comunitarias con el fin de fomentar su desarrollo y participación en la comuna.
- La unidad de servicios de salud, educación y demás incorporados a la gestión municipal, tendrán la función de asesorar en la formulación de políticas que tengan relación con estas áreas.
- Unidad de obras municipales: Será la unidad encargada de velar por el cumplimiento de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, plan regulador comunal y ordenanzas municipales. Además, fiscalizar las obras en uso y, en general, aplicar todas las normas legales sobre construcción y urbanización de la comuna.
- Unidad encargada de la función de medio ambiente, aseo y ornato: Esta unidad será la encargada de velar por el aseo de las vías públicas y bienes nacionales de uso público, además, preocuparse por el servicio de extracción de la basura y aplicar normas ambientales.
- Unidad de tránsito y transporte: Esta unidad será la encargada de otorgar y renovar licencias de conducir, determinar el sentido de circulación de los vehículos de la comuna, señalización de la vía pública, entre otras.
- Unidad encargada de administración y finanzas: Tendrá como función asesorar al alcalde en materia financiera y de personal de la respectiva municipalidad.

- Unidad encargada de la asesoría jurídica: Tendrá como función ser un apoyo en materia legal para alcalde y concejo.
- Unidad encargada del control: Esta unidad tendrá como función realizar auditoría interna y controlar la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad.

Además, agrega la mencionada ley que, podrá existir un administrador municipal en todas aquellas comunas donde lo decida el concejo a proposición del alcalde.

La organización interna de la municipalidad, establece la ley 20.922, deberá ser regulada por un reglamento municipal que dictará cada alcalde. En este reglamento, los gobiernos locales, podrán crear unidades que estimen necesarias para el funcionamiento.

Funciones y atribuciones municipalidades

Las municipalidades cuentan con amplias atribuciones y múltiples funciones, esto hace que, como se ha mencionado anteriormente, sean un organismo público importante en la vida de los ciudadanos. Las municipalidades cuentan con dos tipos de funciones, las exclusivas o privativas y las compartidas, siendo estas últimas las que se dan en mayor medida que las primeras (Vial, 2014).

Según lo establecido en la ley 18.695 serán:

Privativas todas aquellas que pueden ser cumplidas y desarrolladas sólo por la Municipalidad. Algunas de estas funciones son:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo (PLADECO), el cual deberá ser aplicado en armonía con los planes regionales y nacionales.
- La planificación y regulación de la comuna y, además, en concordancia con las normas legales y vigentes, confeccionar el plan regulador comunal.
- Impulsar el desarrollo comunitario.
- El aseo y ornato de la comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos dentro del territorio de la comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización dentro del territorio de la comuna.

Y compartidas aquellas que se realizan de forma directa o con otros órganos de la Administración del Estado. Algunas de estas funciones son:

- Educación y cultura.
- Salud pública y protección del medio ambiente.
- Asistencia social y jurídica.
- Turismo, deporte y recreación.
- Urbanización y vialidad urbana y rural.
- Transporte y tránsito públicos.

Además, existen atribuciones esenciales y no esenciales. Las primeras, son aquellas que por su importancia y naturaleza se encuentran enumeradas específicamente en la Ley Orgánica de Municipalidades. Las segundas, son aquellas que le son conferidas a las Municipalidades en otras leyes distintas a la Ley Orgánica de Municipalidades, como, por ejemplo, ley de rentas municipales, ley sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas, entre otras.

Gestión Municipal

La gestión de una municipalidad en Chile, tiene distintas características que la hacen distinta a otro tipo de organizaciones. Dentro de las principales características se encuentran las siguientes:

- El líder de la organización, el alcalde o alcaldesa, así como el Concejo, son elegidos vía voto directo por los ciudadanos de la comuna cada cuatro años.
- El actuar de las municipalidades está geográficamente determinado por los límites comunales.
- Cada comuna está inserta en una realidad única y singular.

Pese a que cada municipalidad tiene una realidad única y singular tienen una estructura común, atribuciones y funciones común, mencionadas en acápite anteriores, y cuentan con distintos instrumentos de gestión que les permite ejercer la autonomía y funcionar como organización.

Entre estos instrumentos se encuentra el presupuesto municipal. Este es el “instrumento de expresión financiera, esencialmente flexible, que debe ser una herramienta para el logro óptimo de los objetivos municipales, lo que debe ser tenido especialmente en consideración por los actores que intervienen en su elaboración, aprobación y modificación” (C.G.R, 2018).

Además del presupuesto, los municipios, por norma, tienen a su disposición distintos instrumentos técnicos para planificar. Estos permiten guiar al municipio a conseguir determinados objetivos, de acuerdo a la realidad y prioridad de cada comuna (CIEPLAN, 1999). Estos instrumentos son el Plan de Desarrollo

Comunal (PLADECO), Plan Regulador y, agregado recientemente en la ley 20.922, la Política de Recurso Humanos.

La organización interna, las funciones y atribuciones y los distintos instrumentos con los que cuentan las municipalidades son los utilizados para construir el Diagnóstico de Calidad en la gestión municipal.

Calidades jurídicas del personal municipal

El personal o recurso humano municipal, excluyendo a los servicios traspasados, puede tener las siguientes calidades jurídicas.

a) Planta: son aquéllos que conforman la organización estable de la municipalidad. Las personas que se desempeñan en estos cargos podrán tener la calidad de titulares, suplentes o subrogantes.

- Son titulares aquellos funcionarios que son nombrados para ocupar en propiedad un cargo vacante.

- Según lo establecido en la ley 18.883, son suplentes aquellos funcionarios que son designados en esa calidad, durante un lapso no inferior a

un mes, en los cargos que se encuentran vacantes y en aquellos que por cualquier motivo no son desempeñados por el titular.

- Según lo establecido en la ley 18.883, son subrogantes aquellos funcionarios que entran a desempeñar el empleo del titular o suplente por el sólo ministerio de la ley, cuando éstos se encuentren impedidos de desempeñarlo por cualquier causa

b) Contrata: Son aquellos cargos que tendrán el carácter de transitorios y, durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre.

c) Honorarios: el art 4° de la ley 18.883 señala que podrán contratarse sobre esta base a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en materias, cuando la municipalidad necesite realizar labores accidentales y que no sean habituales.

d) Código del trabajo: Según lo establecido en la ley 18.883, quedarán sujetos a esta calidad las personas que realicen actividades que se efectúen en forma transitoria en las municipalidades que cuenten con balnearios u otros sectores que sean turísticos o de recreación.

Para la presente investigación se utilizarán los funcionarios que se encuentran bajo la modalidad de plantas y contrata

GESTIÓN DE CALIDAD

Si bien la conceptualización del método científico de la calidad comenzó en Estados Unidos, fueron los japoneses quienes la adoptaron como instrumento de gestión en diversos productos y servicios. Es así como los japoneses fomentaron investigaciones por medio de encuestas, entrevistas y pruebas con consumidores. Estos estudios sirvieron como base para lograr el cambio con enfoque en el cliente. De esta manera, se establece el principio de calidad como una cualidad que un cliente le da a un producto o servicio (Moyado, 2002).

Las empresas japonesas, en las últimas tres décadas del siglo XX, consideraban como un elemento clave para la competitividad el “Kaizen”. Esta palabra en japonés significa “Mejora”. Diversos autores han dado una definición de la palabra, entre ellos se encuentra Imai (1989) quien lo define como "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Esta palabra, para los japoneses, es un símbolo para los problemas y luchas diarias, y, también, para el modo en que las personas se enfrentan los problemas (Suárez y Dávila, 2008).

En el ámbito público, Vilas (2001) complementa señalando que, las reformas cada vez se orientaron más a la necesidad de tener un Estado efectivo. De esta

manera, la calidad pasó a un primer plano relegando el discurso que se enfocaba solo en el tamaño del Estado.

Según la Carta Iberoamericana de Calidad (2008), la calidad de la gestión pública se constituye como el cambio de paradigma que impulsa la Administración del Estado a la mejora permanentemente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. Lo anterior aplicando la objetividad, justicia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos. Por otra parte, agrega la carta que una gestión pública se enfoca en la calidad cuando se centra en el servicio al ciudadano y en los resultados.

De esta manera, la Carta Iberoamericana propone nueve ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad. Estos ejes son:

- 1.- Una gestión pública al servicio de la ciudadanía: La gestión pública se orienta a satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano y se compromete a lograr una sociedad de bienestar.
- 2.- Una gestión pública para resultados: Una gestión preocupada de la evolución del desempeño y el alcance de metas. Además, contar con sistemas que permitan un seguimiento, evaluación y control.
- 3.- Compromiso social y ambiental: Contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de manera sostenible.

- 4.- Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos: Una gestión de calidad exige líderes calificados, con vocación de servicio público y ética en el ejercicio de las funciones. Además, la definición de la visión, misión, objetivos y metas de la organización.
- 5.- Gestión por procesos: Los procesos dentro de una organización constituyen una secuencia ordenada de las actividades y que se interrelacionan para crear valor añadido.
- 6.- Desarrollo de capacidades de los empleados públicos
- 7.- Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión
- 8.- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad
- 9.- Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

En tanto, la SUBDERE (2017), por su parte, entiende como gestión de calidad al “conjunto de procesos que buscan obtener la satisfacción de los usuarios. Involucra la determinación de la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua.”

Para certificar el nivel de calidad, se encuentra la norma ISO (International Organization for Standardization) 9001. Esta fija una serie de requisitos mínimos

en los que se deben centrar las empresas y organizaciones que quieran implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que asegure una eficiente gestión de la organización. Esta norma se basa en distintos principios de gestión de calidad: Enfoque en el cliente; Liderazgo; Participación del personal; Enfoque en procesos; Enfoque de sistema para la gestión; Mejora continua; Enfoque en hechos para la toma de decisión y Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (Normas 9000, 2018).

Modelos de Calidad

Existen distintos modelos que tienen como principio básico la calidad total. La característica común que tienen estos modelos es ser dinámicos y poder adaptarse a los cambios que se producen en el entorno. Estos modelos sirven como instrumento de autoevaluación para las distintas organizaciones. Entre los modelos más difundidos están:

Modelo Deming

Este se desarrolló en Japón, en 1951, por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Lleva este nombre en reconocimiento a Edward V. Deming por su labor, la que se enfocaba en mejorar la producción japonesa tras la segunda guerra mundial. Este sistema aporta principios como la satisfacción del cliente, formación continua de los recursos humanos, colaboración con

intermediarios, prevenir errores, mejora continua y participación de los diferentes miembros (González, 2004).

Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige

Este modelo nace en Estados Unidos, específicamente en 1987, como respuesta del gobierno a los avances que habían tenido las organizaciones y productos japoneses que en ese momento amenazaban con controlar el mercado estadounidense. Al modelo se le da este nombre en honor al ex secretario de comercio, Malcolm Baldrige y es una herramienta para evaluar, mejorar y planificar hacia la gestión de excelencia. Este modelo es una guía para mejorar las organizaciones al largo plazo. Seis de los siete aspectos que tiene el modelo se relacionan con la gestión, el séptimo se relaciona con los resultados (Isotools, 2018).

Los aspectos del modelo son el Liderazgo; la Planificación estratégica; Orientación al cliente y al mercado; Información y análisis; Orientación a los recursos humanos; Gestión de los procesos; Resultados del negocio.

Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

Este es un modelo de excelencia que surge en la década de los 90 que se tiene sus ejes en la autoevaluación y mejora, tiene como conceptos: orientarse a los resultados; Orientación al cliente; Liderazgo y coherencia; Gestión por procesos; Desarrollo y participación de las personas; Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; Desarrollo de alianzas; Responsabilidad social de las organizaciones (EFQM, 2018).

Según lo establecido por De Nieves y McDonnell (2006) todos los modelos mencionados anteriormente sirven de autoevaluación y tienen como fin incorporar mejoras en la organización. Además, todos los modelos entienden a la organización como un conjunto de subsistemas que se relacionan entre sí y que son importantes para cumplir el objetivo de la organización. Por otra parte, el modelo Malcolm Baldrige es quizá el más completo de entre los modelos expuestos.

Modelo chileno de Gestión de Excelencia

En Chile se encuentra el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia. Este modelo que se ha adoptado en nuestro país viene del modelo norteamericano (Malcolm

Baldrige) y se acomoda a nuestra la realidad nacional. Este instrumento permite evaluar y ordenar estratégicamente todos los ámbitos de la gestión. De esta manera, es posible conocer cuál es el nivel y qué aspectos deben mejorarse. Este modelo señala, además, que para conseguir o lograr resultados de excelencia se requiere que cada ámbito de gestión sea abordado como un proceso; que exista un alineamiento de cada uno de estos procesos, entre ellos y hacia los objetivos que tiene la organización y que en la organización se genere aprendizaje (Chile Calidad, 2018).

Este modelo se basa en los siguientes siete criterios de gestión y sus resultados:

- Liderazgo
- Clientes y Mercado
- Personas
- Planificación Estratégica
- Procesos
- Información y Conocimiento
- Responsabilidad Social
- Resultados

Modelo Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal

Este modelo es la aplicación simplificada del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Es una referencia para que las municipalidades puedan alcanzar los niveles de calidad instalando competencias que permitan iniciar el camino a la excelencia. Este modelo está compuesto por 5 criterios que a su vez contiene 12 subcriterios (ámbitos del Diagnóstico) y los subcriterios agrupan 78 prácticas de gestión municipal.

Criterios	Subcriterios
Estrategia y Liderazgo	Estrategia
	Liderazgo
Personas	Competencia de las personas
	Capacitación
	Bienestar y seguridad en el trabajo
Recursos	Ingresos municipales
	Presupuesto municipal
	Recursos materiales
Usuarios y Usuarias	Satisfacción de usuarios y usuarias
	Comunicación con usuarios y usuarias
	Proceso de prestación de los Servicios Municipales
Servicios Municipales	Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales

Fuente: <http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl/nuestro-sistema>

El modelo municipal fue construido por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad, con el fin de que las municipalidades tuvieran un modelo de referencia para mejorar la gestión de los servicios. Además, contar con una

herramienta que les permitiera evaluar la gestión actual e identificar las áreas más débiles. Este modelo nace a partir de un análisis del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, la experiencia de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, experiencias internacionales y expertos en gestión municipal. (SUBDERE, 2017)

Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal

Para identificar las brechas que existen y, además, crear un Plan de Fortalecimiento que instale la cultura de la Mejora Continua, al interior de los equipos de trabajo, es que se aplica el Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal. Según lo establecido por la SUBDERE (2017), este diagnóstico sirve como puerta de entrada a la “Ruta de la Excelencia”.

El objetivo, para la SUBDERE (2017), es poder identificar el grado de desarrollo de la gestión municipal por medio de un instrumento de medición. Por otra parte, el objetivo, para el municipio, es conocer su propio estado de gestión y así poder orientar sus planes, programas e inversiones a una mejor entrega de servicios a los ciudadanos.

Ámbitos gestión municipal

El cuestionario aplicado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo cuenta de doce ámbitos de gestión municipal a evaluar. Cada ámbito contiene una cierta cantidad de preguntas. Según lo establecido en este Diagnóstico, los ámbitos son:

- **Estrategia:** Se refiere a cómo la Municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo, y se organiza para alcanzarlos. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal en el ámbito específico de los servicios municipales. También examina cómo se despliegan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.

- **Liderazgo:** Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener una Municipalidad eficaz, eficiente y con servicios de calidad.

- **Competencias de las personas:** Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.

- Capacitación: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.

- Bienestar y seguridad en el trabajo: Se refiere a cómo la Municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona un mejoramiento permanente de esas condiciones.

- Ingresos Municipales: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.

- Presupuesto Municipal: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.

- Recursos Materiales: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad.

- Satisfacción de usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y

usuarias para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.

- Comunicación con usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación.

- Procesos de prestación de servicios Municipales: Este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.

- Procesos de apoyo para la prestación de servicios Municipales: Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

Aplicación del diagnóstico

Para aplicar el diagnóstico, la municipalidad deberá:

- A) Definir un grupo aproximadamente de 15 personas para que de forma conjunta respondan las preguntas. Es importante que el grupo de personas conozca las prácticas de gestión de las municipalidades. Este grupo debe incluir al menos a:

- Alcalde o alcaldesa
- director o directora de Finanzas
- jefe de Personal
- director o directora de Control
- director o directora de Obras
- director o directora de Tránsito
- director o directora de Desarrollo Comunitario
- secretario o secretaria Comunal de Planificación
- administrador o administradora Municipal
- secretario o secretaria Municipal
- representantes de las Asociaciones de Funcionarios y Funcionarias

Municipales.

- cada municipalidad podrá incluir a personas que puedan aportar con información.

B) Planificar una jornada de trabajo de 4 horas.

C) Disponer de recursos técnicos y materiales para el desarrollo óptimo de la jornada.

D) Levantar un acta del proceso con los nombres de los participantes y las principales observaciones.

RECURSOS HUMANOS

El concepto de recursos humanos se origina en el campo de la economía política y ciencias sociales. Este se utilizaba para referirse a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Por largos años se estimaba como un recurso más: predecible y poco diferenciable (Acosta, 2008).

El término moderno de recursos humanos data de la década de 1920, como rechazo al enfoque propuesto por Taylor en cuanto a la eficiencia. Psicólogos y expertos en trabajo crearon el movimiento de recursos humanos, que empezó a analizar aspectos de la psicología y acondicionamiento a la organización, más que verlos como partes que se intercambiaban. El movimiento logró crecer durante el siglo XX, colocando cada vez más énfasis en el liderazgo, cohesión y la lealtad, aspectos que tienen un rol central en el éxito de la organización (Acosta, 2008).

Terminando el siglo XX y comenzando el siglo XXI, el conocimiento y las habilidades de las personas han cobrado más importancia, cada día son más relevante en relación a otros activos tangibles. Es por este motivo que el campo de los recursos humanos se ha transformado en un área fundamental para el éxito de las organizaciones (Acosta, 2008).

La gestión de recursos humanos contempla las políticas y prácticas organizacionales que estima el uso y la gestión de las personas como un recurso de la ocupación en el contexto de la táctica general de la organización orientada a aumentar la productividad y competitividad (Acosta, 2008).

Recurso Humano en la administración pública

Se hace imposible reflexionar la sociedad y el Estado actual sin considerar el valor y la importancia de las personas en los procesos de transformación. Se puede declarar que, del equipo de personas, en términos de cantidad y calidad, depende el buen funcionamiento de las organizaciones, en función de los objetivos y metas que deben cumplir. Es por este motivo que muchos tratados están destinados a fundamentar diferentes modelos de gestión de personas, tanto para el medio público como para el privado (Montero, 2012).

En el caso del lado público, la gestión de las personas toma una importancia especial, ya que se trata de colocar bajo la responsabilidad de un esquema administrativo en distintos niveles los intereses universales de la sociedad y de los individuos. De esta manera, las normas, procesos y metodologías deben concordar con un conjunto de derechos y deberes que, en la mayoría de las veces, tiene rango constitucional. Además, le compete a este cuerpo administrativo estructurar y realizar acciones que se entrelazan con la estrategia de desarrollo nacional. Es por este motivo que existen exigencias, criterios y valores que no se pueden ponderar, necesariamente, en el sector privado (Montero, 2012).

No cabe duda que en el sector público gestionar personas tiene un valor estratégico para las organizaciones, ya que esto no sólo debe estar entrelazado con la estrategia de la organización, sino que también con las directrices nacionales con perspectivas de desarrollo que se dan en cada país. Es por esto que debe existir un enfoque que aborde todos los subsistemas y se interrelacione con criterios de políticas públicas (Montero, 2012).

Recurso Humano en la administración local

La concepción acerca de los recursos humanos en la Administración local, alcanza un relieve singular. Las distintas perspectivas respecto del desarrollo local no pasan por alto la relevancia de la persona como elemento estratégico en dicho desarrollo. Las personas son quienes pueden movilizar (o no) el resto de bienes que una organización, sociedad o comunidad tiene. Esta simple regla ha ido adquiriendo un valor adicional. De esta manera, las personas son entendidas como agentes de cambio que cuentan con un capital único: el conocimiento. Precisamente este capital, sumado a la imaginación de las personas, es y será el motivo principal de fortuna de una comunidad (Bonardo, 2009).

Si el desarrollo local ocurre de la correspondencia de elementos, entre los que se encuentran las personas, su capacidad de crear espacios que beneficien la innovación, creatividad y el emprendimiento promueve el desarrollo y le da valor a una región (Bonardo, 2009).

Si se entiende que el desarrollo local se prospera en un sistema en donde existen actores individuales y colectivos que extienden estrategias y generan prácticas, las personas que forman parte de la administración local no son más que otro conjunto de agentes que interactúan dentro de la escena local. Es por este motivo que las personas que trabajan en el ámbito municipal también son o pueden ser posibilitadores del cambio (Bonardo, 2009).

Según Francisco Albuquerque (1997), dentro de los factores que restringen el desarrollo local se encuentra la existencia y la calidad de los recursos humanos y su determinante aporte de conocimiento como atributo competitivo.

De esta manera, contar con recursos humanos calificados en la gestión local es un elemento que permite el desarrollo local.

Capital Humano Calificado

El término Capital Humano tiene comienzo en la obra realizada por Theodore W. Schultz. Este autor estableció el concepto como sinónimo de educación y formación. Cuando los seres humanos invierten en sí mismos, incrementan sus posibilidades, aumentando así el bienestar (UFRO, 2012).

Giménez (2005) considera que el capital humano puede tener dos orígenes. El Capital Humano innato y el adquirido. El primero “comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud”. Por otra parte, el segundo, es decir, el adquirido “se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada.”

Posterior a la teoría de Theodore, se logran identificar dos categorías. El capital humano de carácter fundamental y el capital humano de carácter más calificado. Este último, resulta importante para el desarrollo llevando a cabo el proceso tecnológico a los territorios (UFRO, 2012).

Por otro lado, Bau (2005) señala que profesionalizar al personal es la raíz de la articulación apropiada del servicio civil que busca ser moderno y estar a la altura de los nuevos retos que emergen con la globalización. Esta es la mejor señal para poder contar con un ambiente que garantice principios como la transparencia, legalidad, mérito, etc.

Capital Humano Calificado en Chile

El Capital Humano es un factor que diferencia a las regiones ricas de las más pobres. Sin embargo, según la UFRO (2012), Chile todavía sigue siendo un país con grandes desigualdades. Este hecho se manifiesta claramente entre territorios subnacionales. En términos demográficos, Chile es altamente concentrado: Santiago tiene la mayor cantidad de capital político, económico e intelectual (OCDE, 2009). Los estudios territoriales de la OCDE advertían, en el año 2009, la concentración de intelectuales en la región metropolitana.

Esta concentración de intelectuales o capital humano profesional calificado, se ve reflejada también a nivel público. Según lo establecido por Valenzuela (2006), la profesionalización municipal llegaba a cerca de un 20%, menos de la mitad de la profesionalización del nivel central.

Según la UFRO (2012), algunas de las causas de la concentración del capital humano calificado en nuestro país dicen relación con:

- La naturaleza centrípeta del capital. Personas calificadas buscan mejor remuneración y ambientes activos.
- La fuga de talentos en búsqueda de mejores oportunidades.
- Efectos concentradores de algunas políticas públicas

Capital Humano Calificado a nivel local

En nuestro país, existe la idea de que las actuales capacidades de los municipios o gobiernos regionales son limitadas para cumplir con las disposiciones de manera eficaz. Los funcionarios de la administración local tienen menos competencias formales que los equipos que componen el nivel central. Esta falta se relaciona con el restringido presupuesto de las administraciones

locales para contar con profesionales calificados. Los mejores salarios que ofrece el nivel central permiten atraer a la mayor parte del personal altamente calificado.

Los gobiernos locales tienen como virtud el poder usar sabiduría local, sin embargo, la falta de competencias humanas e institucionales pueden restringir su desempeño (UFRO, 2012).

La comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional (2014) recomendó una serie de medidas que tienen como objetivo principal que las regiones cuenten con Capital Humano Calificado, es decir, talentos, para el Desarrollo local, tanto de las comunas como de las regiones. Generando así incentivos para atraer, retener y formar técnicos, profesionales y postgraduados.

Profesionalización municipal

Longo (2008) señala que la Carta Iberoamericana de la Función Pública establece un marco común, en la región, para entender el concepto de profesionalización. Esta carta entiende por profesionalización como “la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función,

la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia” (CLAD, 2003: pág 3).

En esta misma línea, señala Longo (2008) que algunos países latinoamericanos han orientado sus reformas a introducir garantías propias de un sistema de mérito como iniciativas de profesionalización del empleo público. Complementa Villoria (2008) señalando que en los países que se produjeron reformas al servicio civil de carrera, los componentes como la evaluación de desempeño, la ética de resultados, el ingreso por mérito, la capacitación permanente y las remuneraciones compatibles con el mercado son fundamentales para la profesionalización del sector público.

Pese a lo señalado anteriormente, para esta investigación se utilizarán los datos y definición del SINIM, ya que a partir de estos datos se justifica la ley 20.922. Según el SINIM, se define como Profesional, aquel con posesión de Título profesional de a lo menos 8 semestres universitarios o de educación superior. El porcentaje de profesionalización se obtiene con la siguiente fórmula (cantidad de profesionales de una comuna determinada/ total de funcionarios y funcionarias de la misma comuna)*100

La OECD establece como recomendación no medir solamente con diplomas académicos la profesionalización, ya que éstos no garantizan que una persona

obtenga competencias para lograr el mejor rendimiento (OECD, 2017). Sin embargo, y pese a lo anterior, se establece como definición de profesionalización la utilizada por el SINIM, ya que la ley 20.922 utilizó esta definición.

Acuerdo Protocolo para la Modernización del Sistema Municipal Chileno

El 14 de noviembre del año 2014, entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y la Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH) suscribieron un Protocolo de Acuerdo para la Modernización del Sistema Municipal.

Este acuerdo contaba con 4 ejes de modernización:

- Establecer un marco de Responsabilidad Fiscal para las Municipalidades
- Recursos y Competencias
- Fortalecimiento de Recursos Humanos Municipales
- Participación comunal

Dentro del eje “Fortalecimiento de Recursos Humanos Municipales”, se establece la necesidad de Aumentar la dotación municipal con el fin de atender de mejor forma las necesidades de la comunidad; crear una Asignación profesional para funcionarios municipales con el fin de incentivar la profesionalización de los municipios y, por último, Incrementar los grados para los estamentos Técnicos, Administrativos y Auxiliares.

Un primer producto de este protocolo es la iniciativa legal, mensaje 305363, que posteriormente se transforma en la ley 20.922

Oportunidades Ley 20.922

El proyecto presentado por la presidenta Michelle Bachelet se fundamenta en la necesidad de fortalecer las municipalidades. El programa de Gobierno de la mandataria señala que una de las mayores desigualdades que existe en Chile es la de carácter territorial.

Además de la cantidad de decisiones importantes que se toman en Santiago, también son distintas las oportunidades que tienen las personas, siendo relevante el lugar en el que nacen, trabajan, estudian o residen. Por lo mismo,

plantea el mensaje de la presidenta, la necesidad de avanzar hacia una efectiva descentralización.

La iniciativa que se plantea en el mensaje, busca dar respuesta en el ámbito local al gran aumento de obligaciones que tienen las municipalidades del país, fortaleciendo el recurso humano. De esta manera, el fin es que las municipalidades avancen a auténticos gobiernos locales.

Producto del mensaje presidencial y de la discusión en el congreso es que nace la ley 20.922. Dentro de los aspectos más importantes de la ley, se pueden señalar los siguientes:

- Aumento de grado a funcionarios de planta ubicados en los estamentos técnicos, administrativos y auxiliares.

- A contar del 1 de enero del 2016, concédase una asignación profesional a los funcionarios municipales regidos por el Título II del decreto ley N°3.551 del Ministerio de Hacienda publicado el año 1981 y por la ley 18.883, de los estamentos Directivos, Profesionales y Jefaturas. Además, los contrata asimilado a grados de los estamentos señalados siempre y cuando cumplan con los requisitos que establece la ley. Además, una asignación especial Directivo-

Jefatura para los funcionarios que pertenecen a estos estamentos y que no tienen título profesional.

- Derecho a la bonificación de retiro voluntario para quienes cumplan los requisitos.

- La obligación que tienen los Municipios de remitir información, a lo menos anualmente, a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Entre esta información se encuentra: Modificaciones efectuadas a las plantas, dotación personal, identificación fuentes de financiamiento, escalafón de mérito vigente, antigüedad del personal, conceptos remuneratorios y la política de recursos humanos.

- Obliga a las municipalidades a contar con una Política de Recursos Humanos y un reglamento de concursos públicos. Además, brinda la posibilidad de crear unidades y, por medio de un reglamento municipal, los alcaldes podrán fijar o modificar las plantas del personal de las municipalidades. Se establece, también, que a lo menos el 75% de los nuevos cargos creados deberán requerir título profesional o técnico.

- Aporte fiscal para cancelar los nuevos beneficios que contempla la ley

- El gasto anual en personal no podrá exceder, respecto de cada municipalidad, del 42% (cuarenta y dos por ciento) de los ingresos propios percibidos en el año anterior.

Además, la ley establece ciertos requisitos para los distintos estamentos, ya sean estos Directivos, Profesionales, Jefaturas, Técnicos, Administrativos o Auxiliares. Entre los requisitos que contienen un grado de profesionalización son:

- Directivos: Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.

- Profesionales: Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.

- Jefaturas: Título profesional universitario o título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, o título técnico que cumpla con los requisitos fijados para la planta de técnicos.

Esta ley permitió generar acuerdos importantes sobre el régimen de recursos humanos municipales, materias que hasta la fecha no habían sido acordadas de manera formal. Como se menciona anteriormente, la ley establece un reconocimiento para 8.700 funcionarios/as traducido en una asignación profesional, además, agrega el Subsecretario en la presentación que esta nueva

ley permitirá que todos aquellos profesionales de planta que no se encuentran en ese estamento puedan, mediante el proceso de encasillamiento, pasar a la planta de profesionales reconociendo, de esta manera, su calidad de profesional (Cifuentes, 2016)

Además de la asignación profesional, los alcaldes o alcaldesas deberán asegurarse de que, al menos, un 75% de los nuevos cargos creados por la municipalidad sean técnicos o profesionales.

Otra de las oportunidades que ofrece la ley es la de agregar, como un instrumento más de planificación municipal, la política de recursos humanos. Esto ya que uno de los ámbitos del Diagnóstico de Calidad de la Gestión, específicamente el de competencia de las personas, establece las formas en que los municipios definen y actualizan su política de recursos humanos. Por lo tanto, al contar con este instrumento, las municipalidades mejorarán su puntaje en el Diagnóstico. Además, la ley establece que la Política de Recursos Humanos a lo menos deberá tener los mecanismos de promoción y capacitación, por lo tanto, también contar con esto generará mejor puntaje, específicamente en el ámbito capacitación.

Para estas mejoras, el gobierno ha dispuesto del siguiente presupuesto para los años 2016 y 2017:

Ley 20.922: Aporte Fiscal Extraordinario e Incremento Del Fondo Común Municipal	Moneda Nacional
2016	\$32 mil millones
2017	\$36 mil millones

Fuente: Elaboración propia datos DIPRES

Además, según lo establece la página de la SUBDERE, desde el año 2018 se cuadruplica el aporte que el Estado hace al Fondo Común Municipal, pasando de las actuales 218 mil UTM a 1 millón 52 mil UTM.

Gestión de Personas

Antes de hablar de la gestión de personas en el ámbito municipal de Chile, es importante señalar que los municipios aparte de enfrentar realidades políticas, sociales, geográficas, económicas y demográficas distintas a lo largo y ancho del país, también tienen la tarea de responder a las obligaciones legales y de los servicios prestados, adaptándose, de esta manera, a la realidad comunal. Por lo tanto, el proceso de gestión de personas, será distinto dependiendo de la realidad que presente la organización.

Para lograr gestionar a las personas dentro de una organización, como se menciona anteriormente, es necesario contar con una política que establezca las distintas directrices y sirva como guía orientadora.

Según lo establecido por el Servicio Civil (2015), la política de gestión de personas es el documento fundamental de la declaración de la cultura organizacional de la entidad. Este documento contiene todo aquello que la organización declara, compromete, comparte y valora. Además, es algo que lo distingue de otras instituciones.

Este instrumento es un manual guía, el cual incluye normas formales que orientan a la acción en el contexto de una institución determinada. Este documento tiene que tener la capacidad de alinear los objetivos de la organización y el desempeño de las personas que componen la organización. (Servicio civil, 2015)

La ley 20.922 señala que la política de recursos humanos “deberá contemplar, a lo menos, los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción y capacitación, y egreso.”

Apoyo profesional a territorios

Para apoyar a las comunas que concentran una menor cantidad de profesionales y que se sitúan en lugares lejanos que tienen bajos niveles de desarrollo, aparecen distintas experiencias, tanto del nivel central como de fundaciones privadas sin fines de lucro. Entre estas experiencias se encuentra el programa Servicio País.

Programa Servicio País, Fundación Superación de la Pobreza

Otra instancia para apoyar a las municipalidades con profesionales es SERVICIO PAÍS. Este programa destina profesionales un año de su vida a vivir y trabajar en las localidades más vulnerables del país. De esta manera, el programa, contribuye a fortalecer las capacidades de los municipios, aportando a la gestión de políticas y programas sociales. Estos profesionales trabajan con personas, familias y distintas organizaciones sociales de la comuna. Las intervenciones contemplan proyectos de desarrollo en distintos ámbitos, como por ejemplo educación, salud, trabajo, vivienda, hábitat y cultura.

Según las cifras oficiales de Servicio País en lo que lleva el programa:

- Más de 5.600 Profesionales han participado del programa

- Un 46% de los Profesionales de Servicio País decidió quedarse en la región donde fue destinado
- Ha estado en el 83% de las comunas de Chile

Por otra parte, cada año:

- Servicio País está en el 40% de las comunas más aisladas del país
- Se levantan más de 2.000 millones de pesos en proyectos sociales
- Se apoya el diseño y ejecución de más de 290 Proyectos con las comunidades cada año
- Se trabaja con más de 20.000 personas

Características comunas del país para el presente estudio

Esta investigación utilizará tres categorías para agrupar a las municipalidades del país. La primera categoría es la tipología utilizada por el FIGEM, Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal, los municipios del país están agrupados en 5 categorías. Estas son:

- Grupo 1 Grandes Comunas Metropolitanas con Alto y/o Medio Desarrollo
- Grupo 2 Comunas Mayores, con Desarrollo Medio
- Grupo 3 Comunas Urbanas Medianas, con Desarrollo Medio

- Grupo 4 Comunas Semi Urbanas y Rurales, con Desarrollo Medio
- Grupo 5 Comunas Semi Urbanas y Rurales con Bajo Desarrollo

Esta tipología toma en cuenta distintas variables comunales, como territoriales, socioeconómicas y demográficas más significativas, que inciden o determinan en gran medida las circunstancias bajo las cuales los municipios realizan sus funciones.

La segunda categoría es las 15 regiones del país y la tercera categoría utilizada es por Zona o territorio, identificándose de esta manera 5 zonas o territorios en nuestro país. Norte grande, Norte chico, Centro, Sur y Austral.

PROPUESTA METODOLOGICA

Sobre el diseño utilizado para esta investigación, es posible señalar que corresponde a un diseño de tipo **No Experimental**, esto debido a que como señala Vieytes (2004) no se manipularan las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones. La ventaja de ocupar este diseño es que permite obtener datos de mayor validez respecto de una población real.

Respecto a la dimensión temporal será de tipo **Transversal o transaccional** ya que materializa datos cuantitativos en un tiempo único. Es una fotografía del momento. En el caso de esta investigación, es un retrato de lo ocurrido en los años 2010, 2013, 2015 y 2016, tomando como referencia el nivel de profesionalización municipal y los diagnósticos de calidad en la gestión realizados por la SUBDERE.

En cuanto al límite espacial, esta será de un gran porcentaje de los Municipios del país, dejando de lado aquellos que no presentaron los datos en el SINIM o no respondieron el Diagnóstico de Calidad en al menos un año. Además, esta investigación será de tipo **Descriptiva** ya que el interés principal es describir el objeto de estudio.

Las fuentes que serán utilizadas en este estudio, serán bases de datos extraídas del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM) SUBDERE y de los datos solicitados a la Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal SUBDERE.

Por otra parte, se utiliza la recolección y análisis de material bibliográfico. Libros, textos, artículos de investigación, noticias y leyes relacionadas con la profesionalización municipal y la gestión de personas (Fuentes oficiales de Gobierno y autores que hablan de los temas).

RESULTADOS

Análisis variable personal municipal 2010-2016

El presente análisis se realizará con la información que los municipios declaran al SINIM en los años 2010, 2013, 2015 y 2016. De las 345 municipalidades, 29 comunas no enviaron información, al menos, en un año, por lo tanto, el análisis se realizará sin ellas. Las comunas con información pendiente son:

Alhué, Alto Biobío, Arauco, Canela, Cañete, Chimbarongo, Copiapó, Estación Central, Guaitecas, Huara, Illapel, Juan Fernández, Los Álamos, María Elena, Melipeuco, Mulchén, Puchuncaví, Puyehue, Quilleco, Quillón, Ránquil, Renca, Rinconada, San Fernando, San Pablo, San Pedro de la Paz, Taltal, Tierra Amarilla y Yungay

El análisis descriptivo se realizará con 316 comunas, las cuales, en los años 2010, 2013, 2015 y 2016, enviaron la información al SINIM.

Cantidad de funcionarios de Planta:

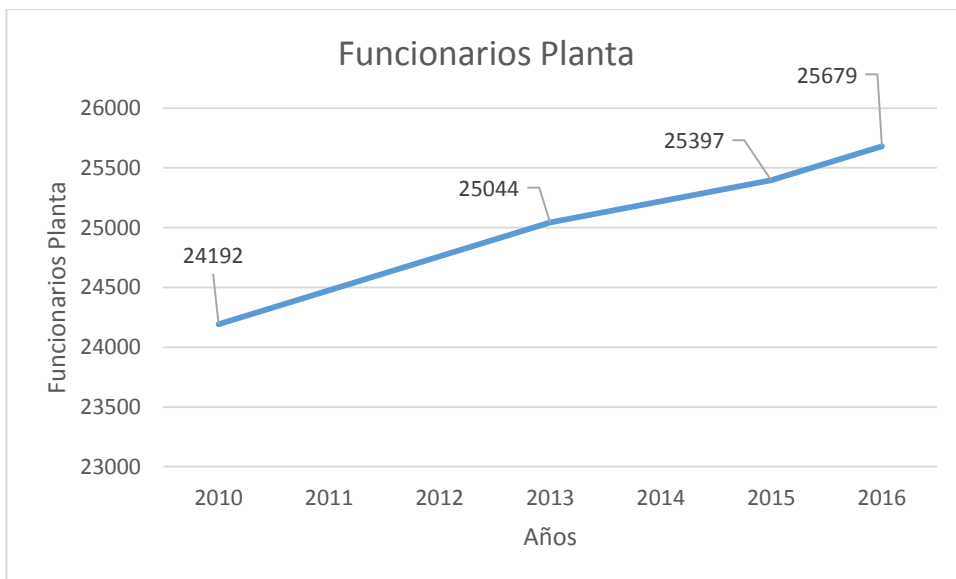
Los funcionarios de Planta de los municipios del país, como se mencionó anteriormente, según el Estatuto Administrativo para funcionarios municipales, son todos aquellos cargos que conforman la organización estable del municipio.

Tabla N°1 Cantidad funcionarios de planta municipios del país

Años	2010	2013	2015	2016
Funcionarios	24.192	25.044	25.397	25.679

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Grafico N° 1 Cantidad funcionarios de planta municipios del país



Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Según el análisis de variación, en un periodo de seis años, los funcionarios de Planta pasaron de ser 24.192 a ser 25.679, es decir, 1.487 funcionarios más. El aumento en porcentaje fue de 6,1 % en seis años.

Cantidad de funcionarios a Contrata:

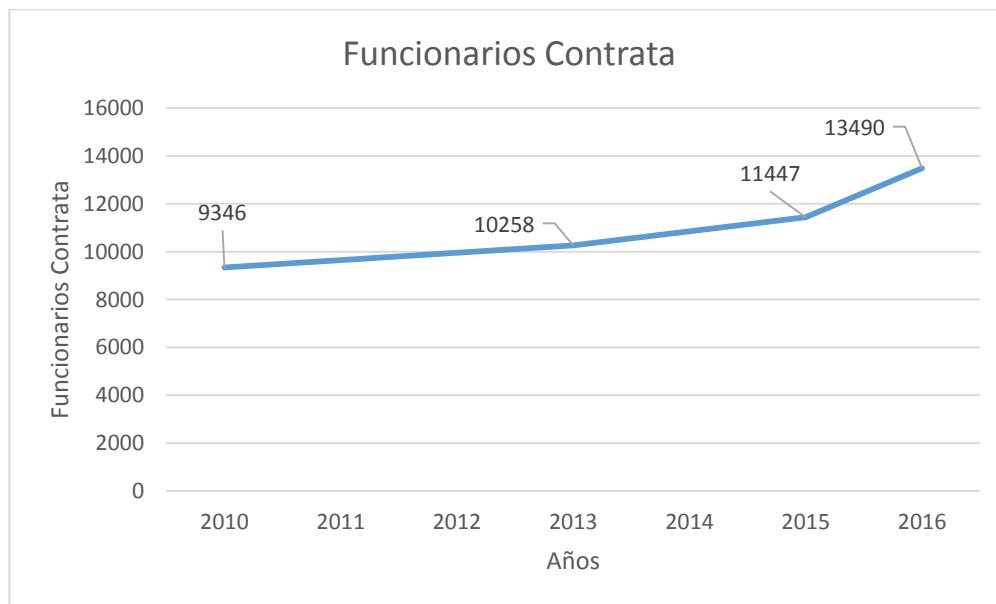
Según lo establecido en el Estatuto Administrativo para funcionarios municipales, los cargos a contrata son todos aquellos que tienen el carácter de transitorio.

Tabla N° 2 Cantidad funcionarios a contrata municipios del país

Años	2010	2013	2015	2016
Funcionarios	9.346	10.258	11.447	13.490

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Grafico N° 2 Cantidad de funcionarios a contrata municipios del país



Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Al analizar la variación, se puede ver que, en un periodo de seis años, los funcionarios a Contrata pasaron de ser 9.346 a ser 13.490, es decir, 4.144

funcionarios más. El aumento en porcentaje fue de 44,3 % en seis años. En los 6 años, la cantidad de personal a contrata aumentó, porcentualmente, más que el personal de Planta.

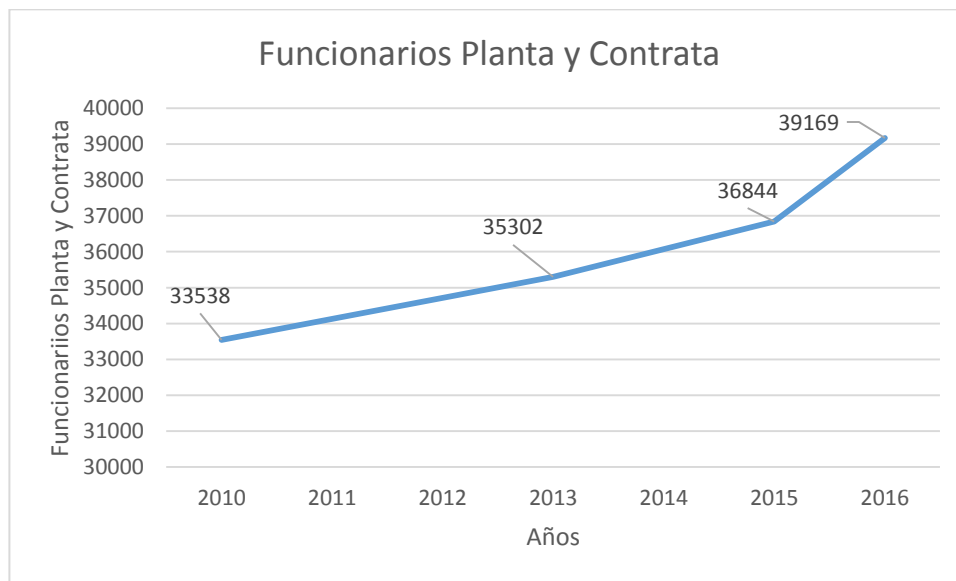
Cantidad de funcionarios de Planta y Contrata:

Tabla N° 3 Cantidad funcionarios de planta y contrata municipios del país

Años	2010	2013	2015	2016
Funcionarios	33.538	35.302	36.844	39.169

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Gráfico N° 3 Cantidad de funcionarios de planta y contrata municipios del país



Fuente: Elaboración propia datos SINIM

En un periodo de seis años, los funcionarios de Planta y Contrata pasaron de ser 33.538 a ser 39.169, es decir, 5.631 funcionarios más. El aumento en porcentaje fue de 16,7 % en seis años.

En el año 2010, en las municipalidades, las plantas representaban un 72,1% y las contrataciones el 27,9%. En el año 2016 las plantas representaban un 65,5% y las contrataciones el 34,5%.

Según los datos presentados por Yáñez y Rojas (2017) el porcentaje de plantas, en gobierno central, ha ido descendiendo de forma constante, mientras que las contrataciones han ido creciendo paulatinamente. En números, las plantas a nivel de gobierno central, período 1997-2014, disminuyeron en un 4,3%. Por otro lado, las contrataciones, en el mismo periodo, aumentaron en un 229%

En el caso del sector municipal, específicamente las contrataciones, en una lógica similar al gobierno central, han aumentado paulatinamente, es decir, ha incrementado la contratación temporal y la inestabilidad laboral de los empleados públicos por sobre la contratación de trabajadores públicos con contratos indefinidos y gran estabilidad laboral como lo son las plantas.

Variación en la profesionalización municipal

Tabla N° 4 Variación profesionalización en los municipios del país

Años	2010	2013	2015	2016
Total, funcionarios/as Planta y Contrata	33.538	35.302	36.844	39.169
Total, funcionarios/as profesionales Planta y Contrata	7.748	8.650	9.703	10.371
Porcentaje total profesionales del país	23,1%	24,5%	26,3%	26,5%
Porcentaje Profesionalización municipal	25,6%	27,1%	29,1%	29,7%

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

La cantidad de funcionarios municipales y la profesionalización municipal entre los años 2010 y 2016 aumentó. Sin embargo, hay dos datos a analizar que producen imprecisión a la hora de hablar de profesionalización. El primer dato, es el porcentaje de profesionalización del país, este dato se calcula considerando el número de profesionales del total de funcionarios del país. Por otro lado, la profesionalización municipal, se calcula en base al número de profesionales existentes por cada comuna considerando como total la cantidad de funcionarios de cada municipalidad. La ley 20.922 fue creada utilizando este último dato.

Análisis variable personal año 2016

El análisis anterior determinó la variación de funcionarios y funcionarias municipales entre el año 2010 y 2016. A continuación, se realizará un análisis

utilizando solamente los datos del año 2016. Este análisis se realizará por Región (las 15 regiones del país), Territorio o Zona (Norte Chico, Norte Grande, Centro, Sur y Austral) y la categoría realizada por el FIGEM (agrupación de las municipalidades en 5 categorías)

Tabla N° 5 Cantidad funcionarios planta y contrata por región

Regiones	Total, funcionarios por Región	% funcionarios
1 – Tarapacá	532	1,29
2 - Antofagasta	958	2,33
3 – Atacama	415	1,01
4 – Coquimbo	1.443	3,51
5 – Valparaíso	5.085	12,38
6 - O'Higgins	2.213	5,39
7 – Maule	2.611	6,35
8 – BíoBío	4.929	12,00
9 – Araucanía	2.425	5,90
10 - los Lagos	1.857	4,52
11 – Aysén	282	0,69
12 - Magallanes	578	1,41
13 - Metropolitana	16.137	39,27
14 - los Ríos	968	2,36
15 – Arica	656	1,60
Total, general	41.089	100

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

La tabla anterior muestra la cantidad de funcionarios que hay por región. Esta cantidad incluye funcionarios de Planta y Contrata. Se puede ver que la región Metropolitana concentra la mayor cantidad de funcionarios municipales, un 39,27% del total. Por otra parte, Aysén es la región que menos funcionarios tiene con un 0,69%.

Tabla N° 6 Cantidad funcionarios de planta y contrata por población en la región

Regiones	Total, funcionarios por Región	Total, población	Funcionario/Población
1 – Tarapacá	532	330.558	621
2 – Antofagasta	958	607.534	634
3 – Atacama	415	286.168	690
4 – Coquimbo	1443	757.586	525
5 – Valparaíso	5085	1.815.902	357
6 - O'Higgins	2213	914.555	413
7 – Maule	2611	1.044.950	400
8 – BíoBío	4929	2.037.414	413
9 – Araucanía	2425	957.224	395
10 - los Lagos	1857	828.708	446
11 – Aysén	282	103.158	366
12 – Magallanes	578	166.533	288
13 - Metropolitana	16137	7.112.808	441
14 - los Ríos	968	384.837	398
15 – Arica	656	226.068	345
Total, general	41089	17.574.003	428

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Si bien la región Metropolitana concentra la mayor cantidad de funcionarios, al cruzar los datos de funcionarios municipales con los datos de población censo 2017 se puede ver que la región Metropolitana no es la región que tiene más funcionarios municipales por habitantes, sino que lo es la región de Magallanes y Antártica chilena, en donde existe un funcionario cada 288 habitantes. Por otro lado, la región con menos funcionarios por habitantes es la región de Atacama, donde existe un funcionario cada 690 personas.

Tabla N° 7 Cantidad funcionarios profesionales por región

Regiones	N° de Profesionales	% Profesionales por región
1 – de Tarapacá	172	1,57
2 – de Antofagasta	238	2,17
3 – de Atacama	98	0,90
4 – de Coquimbo	380	3,47
5 – de Valparaíso	1124	10,27
6 – del Libertador General Bernardo O'Higgins	616	5,63
7 – del Maule	767	7,01
8 – del Bío-bío	1600	14,62
9 – de la Araucanía	672	6,14
10 – de los Lagos	537	4,91
11 – Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	110	1,01
12 – de Magallanes y Antártica chilena	186	1,70
13 – Metropolitana de Santiago	4018	36,71
14 – de los Ríos	303	2,77
15 – de Arica y Parinacota	123	1,12
Total, general	10944	100

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

La tabla N° 7 representa la cantidad de funcionarios profesionales que existe por región. La región Metropolitana concentra la mayor cantidad de profesionales, con un 36,71%. Por otro lado, la región con menos profesionales es la de Atacama, con un 0,90%

Tabla N° 8 Cantidad funcionarios profesionales por población en la región

Regiones	N° de Profesionales	Total, población	Población/Profesional
1 - Tarapacá	172	330.558	1922
2 - Antofagasta	238	607.534	2553
3 - Atacama	98	286.168	2920
4 - Coquimbo	380	757.586	1994
5 - Valparaíso	1124	1.815.902	1616
6 - O'Higgins	616	914.555	1485
7 - Maule	767	1.044.950	1362
8 - BíoBío	1600	2.037.414	1273
9 - Araucanía	672	957.224	1424
10 - los Lagos	537	828.708	1543
11 - Aisén	110	103.158	938
12 - Magallanes	186	166.533	895
13 - Metropolitana	4018	7.112.808	1770
14 - los Ríos	303	384.837	1270
15 - Arica	123	226.068	1838
Total, general	10944	17.574.003	1606

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Si bien, la región Metropolitana concentra la mayor cantidad de funcionarios profesionales, al cruzar los datos de funcionarios con los de población censo 2017 se puede ver que la región Metropolitana no es la región que tiene más profesionales por habitantes, sino que lo es la región de Magallanes y Antártica

chilena, en donde existe un funcionario profesional cada 895 habitantes. Por otro lado, la región con menos funcionarios profesionales para su cantidad de habitantes es la región de Atacama, donde existe un funcionario profesional cada 2.922 habitantes.

Tabla N°9 Cantidad de funcionarios planta y contrata por categoría FIGEM

Categoría	Total, funcionarios	% funcionarios
1 - Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.	19779	48,1
2 - Comunas mayores, con desarrollo medio.	7131	17,4
3 - Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.	4662	11,3
4 - Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.	5066	12,3
5 - Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.	4451	10,8

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Si utilizamos la tipología del FIGEM, los datos muestran que la concentración de funcionarios está en las Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo con casi un 50% del total de funcionarios. Por otro lado, quienes menos funcionarios concentran son las comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo con un 10%.

Tabla N° 10 Cantidad de funcionarios planta y contrata por población categorías

Categoría	Población	Total Funcionarios	Población/ Funcionarios
1 - Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.	8.820.404	19779	446
2 - Comunas mayores, con desarrollo medio.	3.921.476	7131	550
3 - Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.	1.842.896	4662	395
4 - Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.	1.803.743	5066	356
5 - Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.	1.178.683	4451	265

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Al cruzar el total de funcionarios con la población censo 2017, es posible señalar que quienes concentran la mayor cantidad de funcionarios para la población a la cual representan, son las Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo, en donde existe 1 funcionario para 265 personas. Por otra parte, quienes menos funcionarios tienen para la cantidad de población que representan son las comunas mayores, con desarrollo medio, quienes tienen 1 funcionario para 550 personas.

Tabla N° 11 Cantidad de profesionales por categoría FIGEM

Categoría	Total Profesionales	% Profesionales
1 - Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.	5022	45,9
2 - Comunas mayores, con desarrollo medio.	1848	16,9
3 - Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.	1223	11,2
4 - Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.	1420	13,0
5 - Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.	1431	13,1

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

En cuanto a profesionales, las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo concentran un 45% del total de profesionales. Por otro lado, las comunas con menos profesionales son las Urbanas medianas, con desarrollo medio con un 11%.

Tabla N° 12 Cantidad de profesionales por población categorías

Categoría	Población	Total. Profesionales	Población/ Profesionales
1 - Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.	8820404	5022	1756
2 - Comunas mayores, con desarrollo medio.	3921476	1848	2122
3 - Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.	1842896	1223	1507
4 - Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.	1803743	1420	1270
5 - Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.	1178683	1431	824

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Al cruzar nuevamente los datos con población, ocurre lo mismo con la concentración de profesionales. Las Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo concentran la mayor cantidad de profesionales para la población que tienen con 1 funcionario profesional para 824 personas. Por otro lado, las comunas mayores, con desarrollo medio concentran la menor cantidad, con 1 funcionario profesional para 2.122 personas.

Tabla N° 13 Cantidad de funcionarios planta y contrata por zona

Territorio	Total, funcionarios	% Funcionarios
Austral	860	2,1
Centro	30975	75,4
Norte Chico	1858	4,5
Norte Grande	2146	5,2
Sur	5250	12,8

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Si utilizamos la variable territorio, la Zona Centro concentra la mayor cantidad de funcionarios, 3 de cada 4 funcionarios se encuentran en este sector. Por otro lado, el territorio que menos funcionarios tiene es el territorio Austral.

Tabla N° 14 Cantidad de funcionarios planta y contrata por población zonas

Territorio	Población	Total, funcionarios	Población/ funcionarios
Austral	262.890	860	306
Centro	12.925.629	30975	417
Norte Chico	1.043.754	1858	562
Norte Grande	1.164.160	2146	542
Sur	2.170.769	5250	413

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Sin embargo, al cruzar los datos con población, la Zona Austral es la que concentra más funcionarios, con 1 funcionario para 306 habitantes. Por otra

parte, el Norte Chico es el territorio que concentra menos funcionarios, con 1 funcionario para 562 habitantes.

Tabla N° 15 Cantidad de profesionales por zona

Territorio	Total, Profesionales	% Profesionales
Austral	296	2,7
Centro	8.125	74,2
Norte Chico	478	4,4
Norte Grande	533	4,9
Sur	1.512	13,8
Total, general	10.944	100

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

En cuanto a profesionales, ocurre algo similar a lo anterior. El Centro concentra la mayor cantidad de profesionales con cerca de un 75% y la zona Austral concentra la menor cantidad con menos de un 3%

Tabla N° 16 Cantidad de funcionarios profesionales por población zonas

Territorio	Población	Total Profesionales	Población/ Profesionales
Austral	262.890	296	888
Centro	12.925.629	8125	1591
Norte Chico	1.043.754	478	2184
Norte Grande	1.164.160	533	2184
Sur	2.170.769	1512	1436

Fuente: Elaboración propia datos SINIM

Al analizar los datos con la variable población, el territorio Austral es el que más funcionarios profesionales concentra. Existe 1 funcionario profesional para 888 personas. Por otro lado, el norte, Chico y Grande, concentra la menor cantidad de funcionarios profesionales, con 1 funcionario profesional para 2184 personas.

Análisis variación Diagnóstico de Calidad en la Gestión Municipal 2010-2016

Un total de 95 comunas no respondió, al menos en un año, el Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal, por lo tanto, el análisis se realizará sin ellas.

Las comunas con información pendiente son:

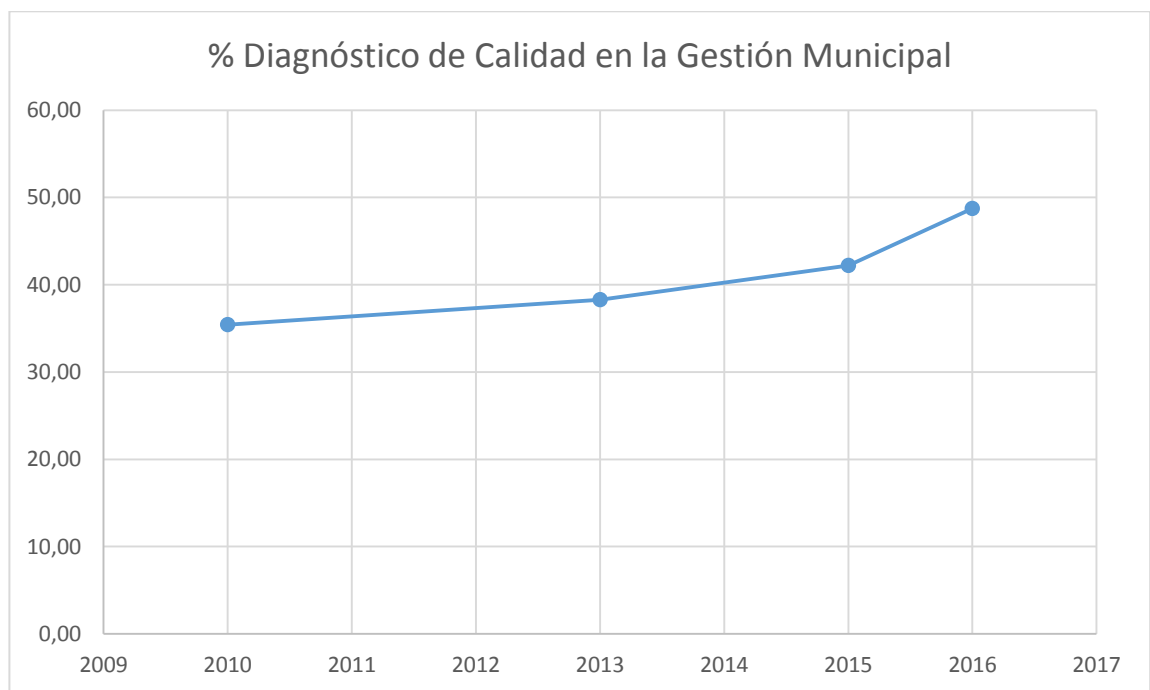
Alto Biobío, Arauco, Arica, Buin, Cabo De Hornos, Cabrero, Camarones, Canela, Cartagena, Castro, Cerro Navia, Chaitén, Chiguayante, Chile Chico, Chillán Viejo, Chimbarongo, Codegua, Coihueco, Colchane, Concón, Curacautín, El Bosque, Freire, Frutillar, Galvarino, General Lagos, Hualpén, Hualqui, Huara, Independencia, Iquique, Isla De Maipo, La Cruz, La Pintana, Lago Verde, Lanco, Litueche, Lolol, Los Álamos, Los Lagos, Lota, Lumaco, María Elena, María Pinto, Mariquina, Molina, Monte Patria, Mostazal, Navidad, Negrete, Nogales, Ñuñoa, Paillaco, Palena, Papudo, Pedro Aguirre Cerda, Pelarco, Pemuco, Pichilemu, Placilla, Portezuelo, Pozo Almonte, Providencia, Pudahuel, Puerto Octay, Quellón, Quilleco, Quintero, Quirihue, Rancagua, Rauco, Renaico, Renca, Rinconada, Río Claro, Romeral, San Fernando, San Javier, San Joaquín, San Juan De La Costa, San Pablo, San Pedro De Atacama, San Ramón, San Rosendo, Santa Bárbara, Santa Cruz, Sierra Gorda, Talagante, Taltal, Teodoro Schmidt, Tiltil, Toltén, Tortel, Treguaco, Y Yumbel.

Tabla N° 17 Variación calidad en la gestión municipal en los municipios del país

Años	2010	2013	2015	2016
% Calidad	35,42%	38,28%	42,19%	48,71%

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Gráfico N° 4 Variación calidad en la gestión municipal en los municipios del país



Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Como se puede apreciar en la tabla N° 17 y gráfico N° 4, se mantiene la lógica de la mejora continua. En general, entre el año 2010 y 2016, ha aumentado la Calidad de la gestión municipal según el Diagnóstico aplicado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

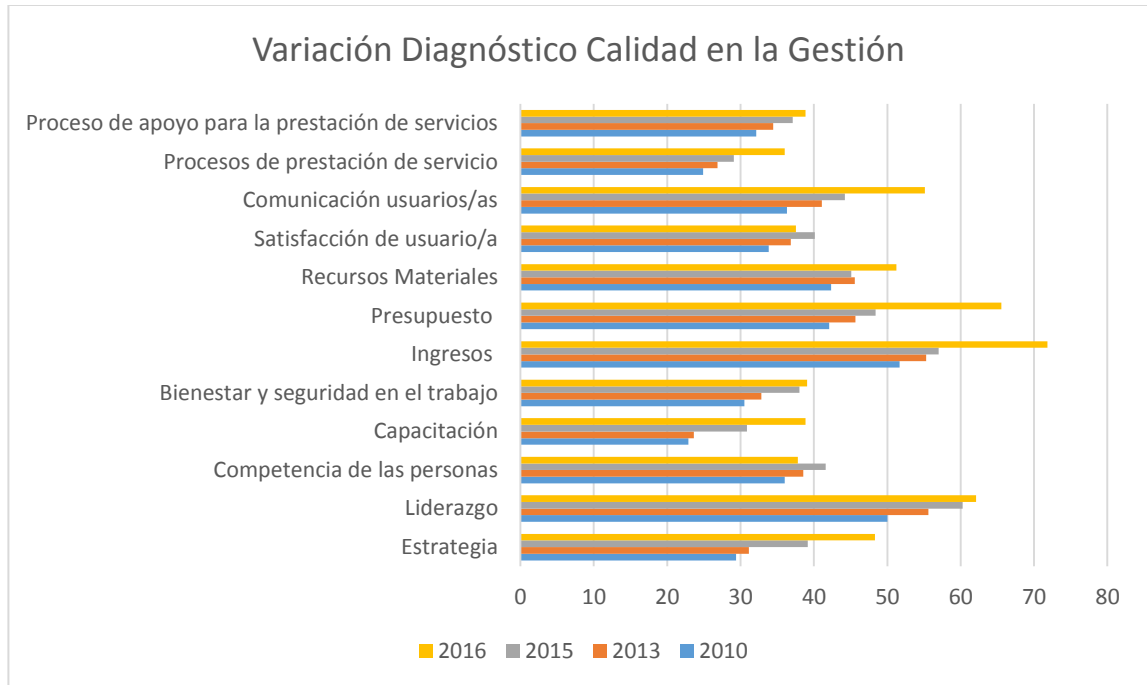
A continuación, se analizará la variación de los ámbitos de gestión del diagnóstico por separado.

Tabla N° 18 Variación ámbitos Diagnóstico calidad en la gestión

Ámbito diagnóstico	2010	2013	2015	2016
Estrategia	29,38	31,13	39,17	48,33
Liderazgo	50	55,61	60,28	62,11
Competencia de las personas	36	38,53	41,6	37,8
Capacitación	22,9	23,62	30,86	38,86
Bienestar y seguridad en el trabajo	30,54	32,83	38,04	39,08
Ingresos	51,67	55,28	57	71,83
Presupuesto	42,07	45,67	48,4	65,53
Recursos Materiales	42,33	45,56	45,11	51,22
Satisfacción de usuario/a	33,83	36,83	40,11	37,56
Comunicación usuarios/as	36,33	41,07	44,2	55,13
Procesos de prestación de servicio	24,9	26,86	29,1	36
Proceso de apoyo para la prestación de servicios	32,14	34,43	37,1	38,86

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Gráfico N° 5 Variación Diagnóstico calidad en la gestión



Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

De los doce ámbitos de gestión municipal que establece el Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal aplicado por la SUBDERE, son tres los que en, al menos, un año presentan una baja. El primero es el ámbito “Competencia de las personas” que bajó del año 2015 al 2016 un 3,8%. La segunda baja es la del ámbito “Recursos materiales”, este bajó un 0,45%. Por último, el tercer ámbito que bajó su porcentaje es “Satisfacción de usuario/a”, esta fue de 2,55%. El resto de los ámbitos ha tenido un alza.

Si se analizan los datos del 2010 al 2016, todos los ámbitos aumentaron el porcentaje de Calidad de la gestión municipal. El alza más significativa es la del ámbito “Presupuesto municipal” con un aumento de 23,46%. Por otro lado, el ámbito que menos aumentó fue el de “Competencia de las personas” con un alza de 1,8%. Este último ámbito está dentro de los ámbitos con menos porcentaje del año 2016, siendo solamente superado por “Satisfacción de usuario/a” y “Proceso de prestación de servicio” que son los que ocupan los peores lugares.

De esta manera, se puede ver que, en las municipalidades, ha primado el principio de la mejora continua, aumentando, de esta manera, la calidad de los servicios entregados a los ciudadanos. Si bien existen algunos ámbitos que tuvieron una leve baja, en general, se puede presenciar que todos los ámbitos, en el rango de año del 2010 al 2016, aumentaron.

Diagnóstico de Calidad por Región año 2016

Tabla N° 19 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por región

Región	Estrategia %	Liderazgo %	Competencias %	Capacitación %
1 – Tarapacá	25,7	44,4	25,6	17,5
2 – Antofagasta	37,5	49,4	37,8	26,5
3 – Atacama	25,0	46,9	39,3	21,2
4 – Coquimbo	30,8	52,2	39,6	21,3
5 – Valparaíso	33,7	55,4	40,0	28,4
6 – O'Higgins	20,2	43,2	27,7	14,1
7 – Maule	24,6	44,3	33,8	14,4
8 – BíoBío	22,1	49,1	35,1	18,4
9 – Araucanía	28,5	51,8	30,8	15,1
10 – los Lagos	29,5	48,7	38,4	22,5
11 – Aisén	21,9	39,6	38,3	20,2
12 – Magallanes	27,9	45,0	32,7	13,3
13 – Metropolitana	41,1	58,7	41,8	37,7
14 – los Ríos	26,7	46,7	36,0	25,7
15 – Arica	25,0	44,4	31,7	14,3

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Tabla N° 20 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por región

Región	Bienestar Seguridad %	Ingresos %	Presupuesto %	Recursos Materiales %
1 – Tarapacá	22,2	43,5	46,1	44,4
2 – Antofagasta	26,4	48,8	40,4	43,2
3 – Atacama	30,6	52,5	43,7	42,0
4 – Coquimbo	31,7	53,3	39,1	32,6
5 – Valparaíso	33,7	60,1	51,1	44,8
6 – O'Higgins	20,8	39,1	35,1	33,0
7 – Maule	24,0	50,4	38,0	40,6
8 – BíoBío	26,4	44,9	37,1	39,5
9 – Araucanía	28,6	48,9	38,4	44,8
10 – los Lagos	27,7	48,7	39,9	42,9
11 – Aisén	24,0	36,8	29,2	41,7
12 – Magallanes	23,8	45,0	30,7	44,4
13 – Metropolitana	44,0	66,0	51,1	51,0
14 – los Ríos	30,0	62,2	51,7	44,4
15 – Arica	24,0	43,1	31,7	30,6

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Tabla N° 21 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por región

Región	Satisfacción Usuario %	Comunicación Usuarios %	Procesos Prestación SS %	Procesos Apoyo SS %
1 – Tarapacá	25,0	32,2	22,2	31,0
2 – Antofagasta	40,7	32,6	24,9	34,4
3 – Atacama	27,2	37,0	23,8	25,9
4 – Coquimbo	35,6	36,9	23,2	31,7
5 – Valparaíso	38,6	42,4	28,7	34,7
6 – O'Higgins	27,1	30,4	21,7	32,4
7 – Maule	28,0	31,5	24,3	32,3
8 – BíoBío	28,7	30,7	19,4	29,7
9 – Araucanía	32,1	37,2	22,7	29,2
10 – los Lagos	29,3	28,7	21,0	29,9
11 – Aisén	22,9	22,5	14,9	20,8
12 – Magallanes	25,0	28,0	14,8	22,9
13 – Metropolitana	43,7	46,4	36,4	41,1
14 – los Ríos	35,6	32,0	23,8	34,8
15 – Arica	26,4	18,3	14,3	19,0

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Al analizar por región, se puede ver que el ámbito Capacitación, las regiones, salvo la región Metropolitana, tienen promedio bajo 30%, siendo el ámbito que en general el más bajo. Este ámbito involucra la detección de necesidades y elaboración del programa anual de capacitaciones en el municipio, así como también el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, el ámbito de más alto porcentaje es el ámbito ingresos, en este, todos los municipios tienen promedio sobre 40%. Este ámbito establece el cómo se identifican y proyectan los ingresos.

Diagnóstico de Calidad por Categoría FIGEM año 2016

Tabla N° 22 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por categoría FIGEM

Categoría %	Estrategias %	Liderazgo %	Competencia personas %	Capacitación %
1	44,5	62,4	47,7	45,2
2	29,3	54	34,3	24,6
3	27,2	48,7	34,8	18,3
4	28,2	47,9	35	19,6
5	23,2	45,6	32,6	15,5

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Tabla N° 23 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por categoría FIGEM

Categoría	Bienestar y seguridad %	Ingresos %	Presupuesto %	Recursos materiales %
1	47	70,3	56,7	53,6
2	35,8	56,5	45,2	44,4
3	29,2	52,6	40,4	48,1
4	27,2	49,4	40,1	39,1
5	22,3	42,3	35,3	36,3

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Tabla N° 24 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por categoría FIGEM

Categoría	Satisfacción Usuario %	Comunicación usuarios %	Prestación SS %	Apoyo SS %
1	46,1	50,3	40,7	44,1
2	34,7	33,9	21,4	29,9
3	29,8	33,1	22,2	29
4	30,6	33,9	25,3	31,9
5	29,1	30,4	18,7	29,6

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Si se analizan los ámbitos por categoría FIGEM, podemos ver que la categoría 1, de Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo, tiene mejor promedio en todos los ámbitos. El ámbito en donde existe mayor diferencia entre las comunas que se encuentran en la categoría 1 con el resto, es en el ámbito

Capacitación. Otro ámbito importante en donde existe gran diferencia es Estrategia. Por otro lado, las comunas pertenecientes a la categoría 5, Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo, presentan en todos los ámbitos los peores porcentajes.

Diagnóstico de Calidad por Territorio año 2016

Tabla N° 24 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por zona

Territorio	Estrategias %	Liderazgo %	Competencias %	Capacitación %
Austral	25,2	42,6	35,2	16,4
Centro	29,0	51,0	36,3	23,8
Norte Chico	28,6	50,2	39,4	21,2
Norte Grande	31,1	46,8	32,6	21,1
Sur	28,6	49,8	34,7	19,7

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Tabla N° 24 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por zona

Territorio	Bienestar Seguridad %	Ingresos %	Presupuesto %	Recurso Materiales %
Austral	23,8	41,4	30,0	43,2
Centro	30,9	52,7	42,9	42,4
Norte Chico	31,3	53,0	40,8	36,1
Norte Grande	24,6	45,9	40,4	40,9
Sur	28,5	50,7	40,9	44,0

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Tabla N° 24 Ámbitos Diagnóstico Calidad en la gestión por zona

Territorio	Satisfacción Usuario %	Comunicación usuarios %	Procesos Prestación. SS %	Proceso Apoyo. SS %
Austral	24,1	25,6	14,8	22,0
Centro	33,8	36,8	26,4	34,3
Norte Chico	32,4	36,9	23,4	29,6
Norte Grande	32,7	29,5	21,8	30,1
Sur	31,4	33,0	22,2	30,3

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Por último, si se analizan los ámbitos por territorio, la zona Austral tiene el porcentaje más bajo en la mayoría de los ámbitos. Por otro lado, en general, las comunas que pertenecen al Norte Chico, Centro y Sur tienen los mejores porcentajes en los distintos ámbitos.

Análisis ambas variables 2016

Analizadas las variables por separado, a continuación, se presentará el cruce de datos entre el promedio de Profesionalización y el promedio del Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal para establecer si existe una relación entre ambas variables.

Ambas variables por Región

Tabla N° 25 Ambas variables año 2016 por región

Regiones	Promedio de Profesionalización	Promedio de Calidad
1 – de Tarapacá	35,64	32,23
2 – de Antofagasta	33,50	37,40
3 – de Atacama	26,36	34,95
4 – de Coquimbo	29,88	36,36
5 – de Valparaíso	23,81	41,81
6 – O'Higgins	28,71	29,12
7 – del Maule	31,71	32,39
8 – del BíoBío	32,64	31,92
9 – de la Araucanía	28,99	34,11
10 – de los Lagos	31,06	34,29
11 – Aisén	45,73	27,42
12 – de Magallanes y Antártica chilena	35,49	29,12
13 – Metropolitana de Santiago	26,06	47,62
14 – de los Ríos	31,78	38,33
15 – de Arica y Parinacota	34,49	27,31

Fuente: *Elaboración propia datos SUBDERE*

Al mostrar los datos por región, se puede ver que no existe la relación entre las dos variables. La región con mejor promedio de calidad de gestión municipal es la región metropolitana, sin embargo, es una de las regiones con menos promedio de profesionalización. La región con menos promedio de calidad de la gestión municipal es la región de Aisén, sin embargo, es la región con el mayor promedio de profesionalización municipal.

Ambas variables por Categoría FIGEM

Tabla N° 26 Ambas variables año 2016 por categoría FIGEM

Categoría	Promedio de Profesionalización	Promedio de Calidad
1 - Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.	27,04	51,97
2 - Comunas mayores, con desarrollo medio.	26,29	37,65
3 - Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.	26,96	34,52
4 - Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.	30,33	34,50
5 - Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.	33,56	30,27

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Si utilizamos la tipología del FIGEM, las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo tienen mayor promedio de calidad de gestión municipal, sin embargo, el promedio de profesionalización es de los más bajos. Por otra parte, las comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo, tienen mayor

promedio de profesionalización y peor promedio de calidad de la gestión municipal.

Ambas variables por Territorio

Tabla N° 27 Ambas variables año 2016 por zona

Territorio	Promedio Profesionalización	Promedio de Calidad
Austral	39,8	28,4
Centro	28,6	37,2
Norte Chico	28,8	35,8
Norte Grande	34,5	33,6
Sur	30,3	34,8

Fuente: Elaboración propia datos SUBDERE

Al utilizar la categoría de territorio o zona pasa algo similar a lo que pasa con la categoría Región, esto ya que no existe relación territorial. Se podría establecer que el territorio no es una variable que afecte en las dos variables.

Políticas públicas desarrolladas en materia de Calidad municipal

“Por formación de la agenda se entiende el proceso a través del cual ciertos problemas o cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública” (Cobb y Elder, 1984; pág. 67). El año 2006, se instala en la agenda pública la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que entregaban las municipalidades del país. Este problema se sitúa en la opinión pública a raíz de los resultados arrojados por el Índice Nacional de Satisfacción del Consumidor realizado por Procalidad. En este informe las Municipalidades tenían el índice más bajo de satisfacción de usuarios (Procalidad, 2006). En los años posteriores, 2007 y 2008, la satisfacción neta de los servicios municipales no superaba el 7,5%. Además, con el término del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM) nace la necesidad de establecer un programa enfocado en la calidad de la gestión municipal. Este nuevo programa contaría con el apoyo político de las autoridades de la época (Milovic, 2015)

Por lo tanto, desde el gobierno, específicamente, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, con el apoyo y participación de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM); Asociación de Empleados Municipales de Chile (ASEMUCH); Centro Nacional de Productividad y Calidad y ChileCalidad, se

diseña e impulsa el Programa para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de los Servicios Municipales. Es así como la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo destina recursos al programa.

El principal objetivo del programa se establecía como el soporte al mejoramiento de la gestión de los municipios, específicamente, de los servicios que entregan a la ciudadanía, apoyándolos y guiándolos para que pudieran empezar y continuar el camino de mejoramiento de la gestión y resultados. Lo anterior con el fin de lograr el nivel de excelencia. Este nuevo sistema, el año 2007, se aplica como programa piloto a 12 Municipalidades. El año 2008 y 2009, se expande y 35 nuevos municipios se agregan al programa (Milovic, 2015).

El año 2010, entre los meses de octubre y diciembre, se aplica el “Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal”. Este Diagnóstico es un instrumento compuesto por 78 preguntas que se dividen en 12 ámbitos de gestión y tiene como finalidad medir el nivel de gestión de las municipalidades para fortalecer aquellos aspectos bajos.

Con la implementación del programa en los años 2007, 2008 y 2009, se evidencian grandes vacíos en materia de calidad de la gestión municipal. Este hallazgo se confirma con los primeros resultados del Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal. A raíz de lo anterior, se crea un nuevo sistema que tendría por nombre “Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal.”

Este es un segundo componente de lo que se ha denominado como la “Ruta de la Excelencia”. Este modelo establece prácticas para la gestión municipal colocando su foco en la satisfacción de usuarios y usuarias. Además, colabora con las municipalidades para agregar distintos incentivos y acciones que motiven e instalen en los municipios el principio de la mejora continua. De esta manera, el objetivo del Programa Progresivo de Calidad de la Gestión Municipal es reforzar la gestión y apoyar el mejoramiento a través de asesoría técnica o aporte financiero (Milovic, 2015).

La gestión de calidad comienza como directriz de la SUBDERE en el primer gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, continua con la administración del presidente Sebastián Piñera y se refuerza con el segundo gobierno de la presidenta Michelle Bachelet.

El presupuesto histórico del Programa de Apoyo a la Acreditación de Calidad de Servicios Municipales es:

Programa de Apoyo a la Acreditación de Calidad de Servicios Municipales	Moneda Nacional Miles de \$
2014	218.144
2015	224.688
2016	269.556
2017	185.115

Fuente: Elaboración propia datos DIPRES

Según lo establecido en la ley de presupuesto, con estos recursos se financiará todo tipo de gasto, incluso en personal, que demande el proceso de medición de la calidad de la gestión municipal y de los servicios que las municipalidades entregan a la comunidad. (Ley de presupuestos del sector público, 2017)

Políticas públicas profesionalización municipal

Un primer atisbo respecto al tema de profesionalización se da con la creación de la ley N° 20.198 en el año 2007. Esta tenía como objetivo dar inicio a un proceso de homologación de los sueldos base de los funcionarios municipales, respecto a sus pares que ejercían en ministerios y servicios públicos.

Posterior a la ley mencionada anteriormente, otro hito importante es la ley N° 20.624, la cual modifica la escala de sueldos base fijada para el personal que ejercía en las municipalidades. Más tarde, en el año 2014, la ley N° 20.723 establece una asignación de mejoramiento de la gestión municipal, para homologarla con la asignación de modernización de la administración pública.

Estas tres leyes mencionadas anteriormente permiten homologar los sueldos e incentivos de la administración comunal a los de la administración central. Si bien, directamente estas leyes no establecen la profesionalización como la ley 20.922, la homologación de sueldos e incentivos también es un avance importante que va en la dirección de retener y atraer al capital humano calificado. Según el estudio realizado por la UFRO en el año 2012, una de las razones importantes para retener y atraer al capital humano calificado es el incentivo económico.

Estas demandas se poseionan en la agenda pública por constantes demandas y movilizaciones de funcionarios municipales, ejemplo de ello se da el año 2013 con un paro generalizado por parte de funcionarios municipales para que se igualarán las asignaciones por mérito. (La Tercera, 2013)

Por otra parte, un hito importante y ya más cercano a la profesionalización municipal, ocurre el año 2007 en el Primer Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet. En este año se crea el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SNCM). Este sistema tenía por objetivo facilitar el aprendizaje de las personas para que adquirieran conocimientos, habilidades y aptitudes. Posterior a este programa y como continuación, viene la creación de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Esta, según lo establecido en la página web, es “una instancia de capacitación formal, orientada a satisfacer las necesidades de funcionarios de todas las áreas, de los 345 municipios y los gobiernos regionales de las 15 regiones del país” (SUBDERE 2017)

El presupuesto histórico del Programa Academia Capacitación Municipal y Regional es:

Programa Academia Capacitación Municipal y Regional	Moneda Nacional Miles de \$
2014	3.252.702
2015	5.087.248
2016	3.421.189
2017	2.214.500

Fuente: Elaboración propia datos DIPRES

Tal como establece la ley de presupuesto, estos recursos serán destinados para capacitar a funcionarios y funcionarias pertenecientes a las distintas municipalidades y gobiernos regionales, incluidos aquellos bajo la calidad jurídica de honorarios, y el personal de las asociaciones municipales que tengan personalidad jurídica. (Ley de presupuestos del sector público, 2017)

Otro hito importante se da en el año 2014 con la dictación de la ley N° 20.742. Esta ley, en su art. 4°, crea el Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales, el cual tendría dependencia de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Este sería administrado por el Directorio del programa Academia de Capacitación Municipal y Regional de la SUBDERE. El Fondo

estaba destinado a financiar distintas acciones para formar funcionarios y funcionarias municipales y dotar de nuevas competencias, habilidades y aptitudes que estos requieran para desempeñar y ejercer un cargo determinado de mejor manera. Este programa puede financiar estudios que conduzcan a la obtención de un título técnico, profesional, diplomado o postítulo. (SUBDERE, 2017)

El presupuesto histórico del Fondo Concursable de becas es:

Fondo Concursable Becas - Ley N° 20.742	Moneda Nacional Miles de \$
2016	2.697.195
2017	2.623.611

Fuente: Elaboración propia datos DIPRES

La ley de presupuesto establece que los recursos están destinados a cumplir con el artículo 4° de la ley N° 20.742 y su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 1.993 de 2014 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y sus modificaciones. Por otra parte, establece que las instituciones que impartan los distintos programas deben estar acreditados por la Comisión Nacional de Acreditación (Ley de presupuestos del sector público, 2017).

Si bien, todas las leyes mencionadas anteriormente son importantes, el gran paso se da con el protocolo firmado el año 2014 y posterior mensaje presidencial N° 305363.

Según el mensaje presidencial N° 305363, “la iniciativa busca dar respuesta al creciente aumento de responsabilidades de las municipalidades del país, fortaleciendo el ámbito de sus recursos humanos, y estableciéndoles obligaciones de información y rendición de cuentas en estas materias”. Sigue el mismo mensaje, “al respecto debe considerarse la relación existente entre el número de funcionarios y la cantidad de población a atender, la cual actualmente presenta una de las menores tasas a nivel OCDE e incluso de América Latina.” Y, por último, agrega “Junto a lo anterior, debemos agregar que el nivel de profesionalización promedio de las municipalidades del país es bajo, siendo de tan sólo 1 profesional por 4 funcionarios municipales.”

Esta iniciativa legal, además de incluir aspectos determinados en el protocolo, incluye recomendaciones propuestas por la Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo de las Regiones. Esta comisión consideró que era necesario readecuar la situación de personal en las municipalidades. Además, toma la idea propuesta por la comisión de considerar un plan gradual de capacitación y profesionalización del personal municipal que introduzca distintos aspectos, destinados a organizar de mejor manera las plantas, entregar mayor

nivel de estabilidad del empleo municipal y profesionalizar las funciones y unidades municipales clave.

Es por ello, y como menciona el mensaje presidencial, el proyecto de ley establece “mecanismos que potencien la profesionalización del personal.” Además, busca que, en algunas unidades importantes de la organización municipal, “sus funcionarios cuenten con los títulos profesionales idóneos”. Asimismo, la iniciativa legal limita la facultad de hacer modificaciones a la planta en los ciclos cercanos a las elecciones municipales.

Todas las leyes e iniciativas mencionadas anteriormente, se enmarcan en parte de los objetivos estratégicos propuestos por la SUBDERE. Uno de ellos establece “Fortalecer las capacidades técnicas, institucionales y el capital humano en los Gobiernos Regionales y los municipios para el diseño e implementación de políticas, planes y programas de desarrollo regional y local, impulsando la innovación; la competitividad; la creación de redes y el fortalecimiento de las identidades territoriales” (SUBDERE, 2017).

Por otra parte, desde la SUBDERE se establece como mecanismo de evaluación y/o control distintos indicadores de desempeño. Según lo establecido por la DIPRES en su portal web, los indicadores son “una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los

productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño” (DIPRES, 2017).

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Formula de Cálculo
<p>•Implementación de programas de fortalecimiento, sistemas de información y apoyo para mejorar los estándares de calidad en la gestión y servicios de los gobiernos subnacionales con el propósito de gobernar los territorios</p> <p>-Generación y seguimiento de capacidades para el fortalecimiento de los gobiernos subnacionales</p> <p>»Academia de Capacitación Municipal y Regional</p>	<p><u>Eficacia/Producto</u></p> <p>1 Porcentaje de funcionarios municipales capacitados en áreas estratégicas respecto al total de funcionarios municipales en el año t -1.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI Aplica Gestión Territorial: SI</p>	<p>(Nº de funcionarios municipales que reciben capacitación en áreas estratégicas en el año t./Nº total de funcionarios municipales en el año t-1.)*100</p>

Fuente: Formulario Indicadores de desempeño año 2017, DIPRES.

CONCLUSIONES

Según el análisis de datos, es posible mencionar que la ley 20.922 servirá para romper con la lógica que se ha ido dando en el Estado, en donde aumentan las contrataciones por sobre las plantas. Tradicionalmente ha aumentado la forma de contratación temporal e inestable por sobre la indefinida y estable. Por lo tanto, la ley 20.922 es un avance que permitirá cambiar esta lógica que se da en mayor medida en el nivel central.

Al analizar los datos de personal, se puede ver que en nuestro país existe una concentración de personal profesional en ciertas zonas y regiones, para combatir este problema existen distintas experiencias y apoyos del ámbito público (Gobierno central) y privado (Fundación para la superación de la pobreza). Estos programas tienen como misión dotar de mayor cantidad de profesionales a las regiones para apoyar y aumentar los niveles de desarrollo. Por otra parte, en esta investigación no se incluyeron personas contratadas bajo la figura de honorarios ya que no existe un registro oficial de la cantidad de funcionarios que hay en las comunas y el nivel de profesionalización que tienen éstos. Si bien la ley establece que se contratarán bajo la figura de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, en la práctica muchas veces se contrata irregularmente a personas que no cumplen con los requisitos establecidos en la ley (Radio Bío Bío, 2017)

Por otra parte, al analizar los datos de ambas variables, se puede concluir que no existe una relación entre ambas (profesionalización y calidad de la gestión municipal). Al hacer un análisis de las distintas categorías, en el ámbito territorial (regiones y zonas) no existen grandes diferencias de calidad, sin embargo, al utilizar la categoría del FIGEM, se puede ver una gran diferencia, en la mayor parte de los ámbitos del diagnóstico de calidad, en los municipios que pertenecen a la categoría 1 (Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo) y los que pertenecen a la categoría 5 (Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo). Como se ha establecido en los datos, los municipios de la categoría 1 tienen menor profesionalización, pero mejor calidad de la gestión que los que pertenecen a la categoría 5. Lo anterior puede darse por los mejores puntajes que existen principalmente en los ámbitos de Estrategia y Capacitación. Esto ya que, según Armijo (2011), planificar es una herramienta importante para definir las prioridades y asignación de recursos para avanzar hacia una gestión que se compromete con los resultados y, por otro lado, dar énfasis en capacitación es importante ya que, según el Servicio Civil, “es uno de los aspectos claves para desarrollar a las personas en una institución” y, como se ha mencionado anteriormente, las personas son importantes para el desarrollo de las organizaciones.

La profesionalización, argumento principal de la ley, es considerada de forma estadística. Contar con una cierta cantidad de personas que tengan título

profesional de ocho semestres no es sinónimo de una mejor calidad de la gestión municipal. Como establece la OECD “puede que centrarse en los diplomas académicos para medir el nivel de profesionalismo no sea suficiente para evaluar el nivel de capacidades de una municipalidad, puesto que los títulos no garantizan que un empleado adquiera las competencias que son indispensables para un mejor rendimiento” (OECD, 2017). De esta manera, es importante avanzar en las propuestas realizadas por el Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción. Este consejo establece como propuesta que ciertos cargos sean provistos por concurso con mecanismos de selección en base al mérito, en donde se pueda acreditar distintos conocimientos y habilidades mediante un examen. Además, el CLAD, en la Carta Iberoamericana de Calidad, señala que es necesario crear un sistema de profesionalización de la función pública basado en el mérito. Por tanto, coloca su énfasis, al igual que el consejo, en la provisión de cargos por mérito.

Por otra parte, la ley establece que el 75% de los nuevos cargos debe tener título profesional o técnico, sin embargo, la ley fue creada con los datos del SINIM y este mide la profesionalización solamente con títulos profesionales de ocho semestres, por lo tanto, los argumentos con los que fue creada la ley y lo que en definitiva quedó estipulado, son términos distintos. Un alcalde podría crear 3 cargos que requieran título técnico y uno que no requiera. De esta manera, cumpliría con lo que establece la ley, de que al menos se requerirá título

profesional o técnico para un 75% de los nuevos cargos creados, sin embargo, su profesionalización en el SINIM no aumentará debido a que esta plataforma mide la profesionalización por título profesional de ocho semestres.

Otro aspecto importante y fundamental que establece la ley para avanzar en profesionalización, es la Asignación Profesional, esto en la lógica de retener y atraer al capital humano calificado. Como se ha mencionado anteriormente y según el estudio realizado por la UFRO el año 2012, uno de los motivos por los cuales el capital humano calificado se queda en las regiones es por temas económicos. Por lo tanto, es de suma importancia para este fin las homologaciones que se han dado en términos remuneracionales con el nivel central.

En cuanto a calidad de la gestión municipal, los alcaldes y alcaldesas tienen la posibilidad de mejorar, al menos, cuatro ámbitos de los doce que mide el Diagnóstico, ya que éstos tienen relación directa con la gestión de personas. Uno de los ámbitos que se puede mejorar con la Política de Recursos Humanos es el de “Capacitación”, ámbito que posee el puntaje más bajo en los municipios. Por otra parte, contar con este nuevo instrumento de gestión mejorará inmediatamente el ámbito de “Competencia de las personas”.

Según los datos entregados por la OECD (2017), las municipalidades no logran atraer ni retener al capital humano calificado. Esto se debe, en parte, por los bajos sueldos que existe en estas organizaciones. Sumado a los bajos sueldos, se encuentran las limitadas oportunidades que hay para el desarrollo y capacitación profesional. Es por lo anterior que la asignación profesional y, establecer como directriz de la política de recursos humanos, la capacitación, son aspectos importantes que pueden traer resultados positivos en materia de atracción y retención del capital profesional.

Por último, la ley establece oportunidades para mejorar los índices de profesionalización y calidad de la gestión municipal. Sin embargo, es importante avanzar en entender la profesionalización no solo como un tema estadístico, sino que más bien en un ámbito más descriptivo, que permita medir de distinta manera las capacidades y habilidades de las personas que componen las organizaciones comunales. Es fundamental, además, que la Política de Recursos Humanos sea utilizada como un instrumento de gestión y no como un documento realizado solo para cumplir con las obligaciones de la ley. En la medida en que se utilice como un instrumento de gestión los municipios podrán mejorar su calidad de gestión municipal. Según lo establecido en por el CLAD (2008) es necesario incorporar programas de capacitación, promover condiciones necesarias para el trabajo, establecer incentivos vinculados a la evaluación de desempeño, entre otros.

Aspectos que deberían ser considerados por los alcaldes a la hora de diseñar e implementar una política de gestión de personas.

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA, GRUSHENKA. Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana, Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2008, pp. 79-100 Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

AEC (2018). Malcolm Baldrige. Extraído en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>

ALBURQUERQUE, FRANCISCO (1997). Dirección de desarrollo y gestión local, ILPES, LC/IP/G.104, Chile.

ARIÑO ORTIZ, GASPAS. Principios de descentralización y desconcentración, en Documentación Administrativa N° 214, abril-junio 1988.

ARMIJO, MARIANELA (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile.

AMUCH (2016). Informe Nacional de Capital Humano Municipal. Octubre, 2016. <http://www.amuch.cl/wp-content/uploads/2016/11/Capital-Humano.pdf>

AYLWIN AZÓCAR, PATRICIO; AZÓCAR BRUNNER, EDUARDO (1996). Derecho Administrativo, Universidad Nacional Andrés Bello, Santiago, 1996.

BAU AEDO, CATALINA (2005): "Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina: el caso de Chile". Ponencia presentada en el Foro Iberoamericano Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función

Pública, México DF, Mayo de 2005

BONARDO, DORA. (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. Revista Pilquen, (11) Recuperado en 15 de noviembre de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232009000100001&lng=es&tlng=es.

C.G.R (2018). Módulo Orgánico Municipal, nivel avanzado: Presupuesto Municipal <https://www.contraloria.cl/documents/451102/2293558/45+Org%C3%A1nico+Municipal+avanzado+Presupuesto+Municipal.pptx/7f0dcd3b-8262-3ce3-fce5-1881753239b2>

CHILE CALIDAD (2018). Modelo chileno de gestión de excelencia. Extraído en: <http://www.chilecalidad.cl/#!/products/cfvg>

CIFUENTES, RICARDO (2016). Presentación Promulgación Ley de Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización del Personal Municipal. Santiago de Chile.

CIEPLAN (1999). Informe final Buenas Prácticas de Gestión Municipal Lecciones y Desafíos en cuatro áreas claves. Extraído en <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/docs/196284875.pdf>

CLAD (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Extraído de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan037574.pdf>

CLAD (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Extraído de: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

COBB Y ELDER, 1984 EN AGUILAR, L. (1993). Problemas políticos y Agenda de Gobierno. México: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.

COMISIÓN ASESORA PRESIDENCIAL EN DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL (2014). Propuesta de Política de Estado y Agenda para la Descentralización y el Desarrollo Territorial de Chile. Santiago, octubre 2014. <https://prensa.presidencia.cl/lfi-content/otras/informes-comisiones/InformeDescentralizacion.pdf>

CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL CONTRA LOS CONFLICTOS DE INTERÉS, EL TRÁFICO DE INFLUENCIAS Y LA CORRUPCIÓN (2015). Informe final. Santiago, abril 2015. <http://www.minsegpres.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/Informe-del-Consejo-Asesor-Presidencial-Contra-los-Conflictos-de-Intereses-el-trafico-de-Influencias-la-Corrupcion.pdf>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 1980.

CORDERO QUINZACARA, EDUARDO. La Administración del Estado en Chile y el concepto de autonomía, en http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Merged/2012/ARCHIVOS/20121214_Eduardo_Cordero

DE NIEVES NIETO, CARMEN; MCDONNELL, LORENZO ROS (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia, 7 y 8 de septiembre de 2006.

DIPRES (2017). Indicadores de Desempeño. Extraído de <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html>

EFQM (2018). Modelo EFQM de Calidad y Excelencia. Extraído en <http://www.efqm.es/>

FERNÁNDEZ RICHARD, JOSÉ. (2013). La administración del Estado y las municipalidades en Chile. Revista IUS, 7(32), 148-160. Recuperado en 22 de septiembre de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472013000200009&lng=es&tlng=es.

FERRADA, JUAN CARLOS. (1999). El Estado Administrador De Chile: De Unitario Centralizado A Descentralizado Y Desconcentrado. Revista de Derecho, Vol. X, diciembre 1999, pp. 115-123

GIMENEZ, GREGORIO (2005). La dotación de capital humano en América Latina y el Caribe. Revista de la CEPAL 86, Pp.103-122. Agosto, 2005. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/1/086103122_es.pdf

GONZÁLEZ (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. XXI, Revista de Educación, 6 (2004): 155-169. Universidad de Huelva

IMAI, M. (1986) Kaizen-The key to Japan's Competitive Success. New York: Random House en Suárez-Barraza, Manuel F, & Miguel-Dávila, José Ángel. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. Innovar, 21(41), 19-38. Retrieved February 27, 2018, from

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000300003&lng=en&tlng=es.

ISOTOOLS (2018). Indicadores: El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Extraído en: <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>

ISOTOOLS (2018). Características generales de los principales modelos de calidad. Extraído en: <https://www.isotools.org/2015/04/03/caracteristicas-generales-de-los-principales-modelos-de-calidad/>

JIMÉNEZ DE LA JARA, MARCELA (1987). Antecedentes sobre el origen y evolución del municipio en Chile. <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6219/000379833.pdf?sequence=1>

LA TERCERA (2013). Piñera por paro de funcionarios municipales: “No conduce a ninguna parte. Extraído de <http://www2.latercera.com/noticia/pinera-por-paro-de-funcionarios-municipales-no-conduce-a-ninguna-parte/>

LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. 2000. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile.

LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES. 2006. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile.

LEY 20.922 QUE MODIFICA DISPOSICIONES APLICABLES A LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES Y ENTREGA NUEVAS COMPETENCIAS A LA SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile.

LONGO, FRANCISCO (2008). La profesionalización del empleo público en América Latina, estado de la cuestión. En: LONGO, Francisco y RAMIÓ, Carlos (eds), La profesionalización del empleo público en América Latina. Barcelona.

MARDONES Z, RODRIGO. (2008). Descentralización: una definición y una evaluación de la agenda legislativa chilena (1990-2008). EURE (Santiago), 34(102), 39-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612008000200003>

MARTÍNEZ MARÍN, Antonio (1996). Una teoría sobre nuestra organización pública y sus principios, Tecnos, Madrid, 1996.

MENSAJE PRESIDENCIAL Nº 305-363. Santiago, Chile, 20 mayo de 2015.

MILOVIC, HÉCTOR. (2015). Evaluación en Profundidad del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y el Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal 2007-2014. Santiago, Chile.

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, Chile (2017). Descentralización y Desarrollo Territorial - Chile en el Exterior. <http://chile.gob.cl/ocde/temas/descentralizacion-y-desarrollo-territorial>

MONTERO MONTERO, GREGORIO (2012). La profesionalización de la Función Pública: el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública, ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (62-63): 25-38, 2012

MORENO ARIZMENDY, José (2013). Descentralización y zonas extremas, Memoria para optar al grado académico de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile, Santiago, 2013.

MORENO, JUAN; RUIZ, PABLO (2009) La educación superior y el desarrollo económico en América Latina. Serie de estudios y perspectivas 106. Sede subregional de la CEPAL en México. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4884/1/S2009334_es.pdf

NORMAS 9000 (2018). ¿Qué es ISO 9001?. Extraído en <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

OCDE (2009). Estudios territoriales de la OCDE Chile. OCDE-Ministerio del Interior, Santiago de Chile.

OECD (2017). Revisión de Gobernabilidad Multinivel en Chile: Conclusiones principales y recomendaciones. OECD- Subsecretaría de Desarrollo Regional, Santiago de Chile.

PROCALIDAD (2006). Presentación de Resultados Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores Segundo Semestre 2006

PULSO, (2014). Índice de satisfacción de clientes chilenos exhibe ligero avance en el primer semestre del año. Extraído de <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/indice-de-satisfaccion-de-clientes-chilenos-exhibe-ligero-avance-en-el-primer-semester-del-ano/>

RADIO BIO BIO, 2017). Falsos honorarios: Los contratos que han convertido a municipios en cajas pagadoras. Extraído en <http://www.biobiochile.cl/especial/noticias/reportajes/reportajes->

reportajes/2017/12/13/falsos-honorarios-los-contratos-que-han-convertido-a-municipios-en-cajas-pagadoras.shtml

SERVEL (2018). Nuevo sistema electoral chileno: Método D'Hondt. Extraído en <https://www.servel.cl/nuevo-sistema-electoral-chileno-metodo-dhont-2/>

SERVICIO CIVIL (2014). Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Santiago, Chile.

SOTO KLOSS, EDUARDO (1992). La desconcentración en el Derecho Administrativo chileno, Revista de Derecho Público, Nos- 51/52, 1992

SUÁREZ-BARRAZA, MANUEL F, & DÁVILA, JOSÉ ÁNGEL. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. Innovar, 21(41), 19-38. Retrieved February 27, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000300003&lng=en&tlng=es.

SUBDERE (2017), Chile. Conceptos claves. <http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl/node/844>

SUBDERE (2017). Nosotros. Extraído de <http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/quienes-somos>

SUBDERE (2017) Nuestro sistema de Calidad. Extraído de <http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl/nuestro-sistema>

SUBDERE (2014). SUBDERE firma histórico acuerdo para aumentar plantas y mejorar la gestión de los funcionarios municipales del país. Extraído de <http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/subdere-firma-hist%C3%B3rico-acuerdo-para-aumentar-plantas-y-mejorar-la-gesti%C3%B3n-de-los-fun>

UNIVERSIDAD CATOLICA – ADIMARK (2012). Encuesta Nacional Bicentenario. Centro de Políticas Públicas UC. Santiago, Chile. Extraído de <http://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/resultados-encuesta-bicentenario-uc-adimark-2012.pdf>

UFRO (2012). Más Talentos para el Desarrollo Regional: Propuestas para la construcción de una Política de Estado de Capital Humano Calificado para el Desarrollo Equilibrado de Chile. Mayo, 2012

VALENZUELA, J. P. (2006). Análisis prospectivo de las capacidades institucionales y de gestión de los gobiernos subnacionales en Chile. IADB, Washington.

VIAL COSSANI, CAMILO (2014). Las municipalidades y su papel en el contexto institucional en Chile, Trabajo preparado para presentación en la mesa “Diálogo sobre la descentralización municipal en Argentina y Chile”, en el XI Congreso Chileno de Ciencia Política, organizado por la Asociación Chilena de Ciencia Política (ACCP). Santiago, 15 al 17 de octubre de 2014

VILLORIA, MANUEL (2008). Profesionalización del empleo público: ética y lucha contra la corrupción en las instituciones públicas de América Latina. En: LONGO, Francisco y RAMIÓ, Carlos (eds), La profesionalización del empleo público en América Latina. Barcelona.

YAÑEZ, S. Y ROJAS, I. (Eds.) (2017). Empleo público en Chile: ¿Trabajo decente en el Estado? Apuntes para el debate. Santiago de Chile: FLACSO-Chile.