



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS-MGPP

ESTUDIOS DE CASO Nº 118

Arquitectura para un Sistema de Alta Dirección Pública Municipal. Javier Fuenzalida.

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

Magíster en Gestión y Políticas Públicas
Fono (562) 9784067, Fax (562) 6894987
www.mgpp.cl - mgpp@dii.uchile.cl
República 701, Santiago, Chile

Resumen¹

Las iniciativas para reformar el Estado en Chile datan de hace 40 años aproximadamente. Iniciativas estructurales como las reformas económicas y sociales de la dictadura, la creación de instituciones del gobierno de Patricio Aylwin, el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública en la administración de Eduardo Frei, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) para cargos del Gobierno Central en el período de Ricardo Lagos y la creación del Sistema de Protección Social y la Reforma Previsional de Michelle Bachelet reflejan una tendencia de instauración de cambios vía consensos de largo plazo que permiten continuidad en el trabajo independiente de la orientación política del gobierno de turno.

El desafío actual es el logro de una descentralización pertinente a las necesidades y capacidades del país, mediante el traspaso de mayores funciones, atribuciones y recursos desde el Gobierno Central hacia gobiernos regionales y locales. Los organismos receptores, por su parte, deben certificar una mejor gestión y transparencia y para esto es clave contar con un sistema que contribuya a mejorar la capacidad de los directivos públicos. Atendiendo este requerimiento, este estudio desarrolla la arquitectura de un Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) Municipal que apoye a los alcaldes en el reclutamiento, selección, formación y evaluación de directivos públicos municipales.

En base a revisión bibliográfica, el criterio de expertos en temas municipales y una encuesta aplicada a directivos públicos de los municipios del país, este estudio de caso identifica los componentes esenciales de un SADP Municipal y sus características, así como las relaciones entre ellos. Junto con esto, se establecen propuestas estratégicas para el desarrollo de este sistema y cada una de sus dimensiones.

Los componentes constitutivos del SADP Municipal corresponden a su gobernanza, es decir, la distribución de responsabilidades y atribuciones derivadas del mismo; el soporte, relativo a la provisión de insumos críticos para su gestión; el control de gestión, consistente en la identificación de objetivos estratégicos del sistema, la formulación de métricas para analizar su cumplimiento y la retroalimentación derivada de indicadores; y la relación con los *stakeholders*, en donde, a partir de su identificación, se pueden establecer medidas de difusión, promoción y membresía.

Dentro de las propuestas elaboradas, según cada elemento del sistema, destaca la creación de un Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) Central y Zonal, el empoderamiento de Alcaldes en la selección de postulantes para cada cargo directivo, la certificación de instituciones de educación superior que impartan formación directiva municipal, el rediseño de los mecanismos de evaluación existentes y el aumento de remuneraciones de directivos municipales por medio de asignaciones monetarias -por sobre su salario en los municipios- que se acojan al SADP Municipal, entre otras.

1 Esta publicación es una versión resumida del autor para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Se focaliza en el marco teórico que soporta dicho estudio, en el análisis respecto de los recursos humanos con los que cuentan los municipios para su gestión, en la arquitectura misma para un Sistema de Alta Dirección Pública Municipal y en las propuestas estratégicas para el desarrollo de dicho sistema. Para mayor información como, por ejemplo, la metodología usada o los resultados obtenidos a partir de la encuesta nacional aplicada a directivos públicos municipales, favor ver documento completo.

I. Introducción

“Todo aquello que puedan realizar los gobiernos regionales mejor que el gobierno central, será de competencia de las regiones. Y todo lo que puedan hacer mejor los municipios que los gobiernos regionales, será de competencia de los municipios. Pero estas mayores funciones, atribuciones y recursos exigen también una mejor gestión y transparencia”

Sebastián Piñera, Presidente de Chile²

Tras este anuncio antecede un proceso para reformar el Estado que data de hace 40 años aproximadamente. Iniciativas estructurales como las reformas económicas y sociales de la dictadura, la posterior creación de instituciones del gobierno de Patricio Aylwin, el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública en la administración de Eduardo Frei, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en el período de Ricardo Lagos y la creación del Sistema de Protección Social y la Reforma Previsional durante el mandato de Michelle Bachelet son muestras de una tendencia general de instauración de cambios mediante consensos de largo plazo que permiten generar continuidad en el trabajo independiente de la orientación política del gobierno.

Durante el año 2008, el gobierno invitó a un acuerdo nacional para la construcción de un país de clase mundial, consolidando la creación del Consorcio para la Reforma del Estado, un grupo transversal de centros de estudio y de universidades con el objetivo de elaborar propuestas con sustento político-técnico de modernización del sector público. En el desarrollo de esta tarea, entre otros aspectos, se ha identificado la necesidad de contar con mejores funcionarios públicos y de avanzar hacia una descentralización efectiva como ejes en torno a los cuales se debe reformar. Estos aspectos también han sido internalizados por el actual gobierno, el cual ha anunciado medidas concretas como el traspaso de funciones, atribuciones y recursos a gobiernos regionales y locales, así como la creación de instituciones para la formación y capacitación de funcionarios de estas mismas organizaciones.

La preocupación por fortalecer los gobiernos regionales y municipios también coincide con la opinión ciudadana. Según la Encuesta Nacional de Opinión Municipal 2010 desarrollada por el Instituto Chileno de Estudios Municipales (ICHEM), frente a la pregunta sobre cuáles de las reformas debiesen ser abordadas como prioridad por los candidatos presidenciales durante sus campañas, la modernización municipal y la entrega de mayor autonomía para las regiones corresponden a la primera y tercera alternativa de mayor preferencia (26.0% y 24.0%, respectivamente) por sobre otras opciones como reformas del régimen presidencial, del sistema binominal y de la Justicia Civil.

En suma, se ha generado adhesión paulatina en los actores clave en materias de descentralización en la idea de introducir reformas a nivel local. Ahora el desafío radica en la generación de un consenso similar en torno a cómo se desarrollarán esas transformaciones. Hasta aquí la tensión entre las demandas por más recursos y atribuciones desde los municipios y la mirada crítica desde el Gobierno Central respecto del desempeño deficiente de una cantidad considerable de municipios incide negativamente en la celeridad con la cual se diseñan e implementan

2 Frase pronunciada en el Mensaje Presidencial a la Nación *Del Chile del bicentenario al país de las oportunidades*. Gobierno de Chile. Valparaíso, 21 de mayo de 2010.

las reformas. En consecuencia, existe una necesidad de cambio generalizada pero no convergente en medidas para materializar dicha demanda.

Debido a estas razones, se torna urgente diseñar sistemas que contribuyan a certificar mejores estándares de calidad en la gestión municipal y que constituyan un insumo clave para reducir paulatinamente la situación de tensión ya descrita.

En línea con una provisión municipal de más y mejores recursos humanos, en particular de directivos públicos, este estudio propone el desarrollo de la arquitectura para un Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) Municipal, considerando como principio central de diseño el carácter autónomo de los municipios y la necesidad de las administraciones locales de contar con mecanismos que faciliten su gestión.

II. Marco Conceptual

1. Definición y taxonomía de la Reforma del Estado

El Estado es un orden social que intenta preservar su estabilidad mediante cambios espontáneos y continuos a las condiciones del entorno. Frente al fracaso de las estrategias de preservación surge la necesidad de transformarse discontinuamente. Las reformas pretenden modificar el razonamiento y, de esta forma, establecer nuevos principios y valores (Echebarría, 2000).

En este marco, la Reforma del Estado será entendida como *cambios deliberados a las estructuras y procesos del sector público, con el objeto de hacer que funcionen mejor en algún sentido* (Pollitt&Bouckaert, 2000, citados por Inostroza & Waissbluth, 2007). Este término, al referirse a la mejora como un amplio espectro de actividades, ha impulsado a delimitar con mayor precisión este alcance, definiendo indicadores comparables de eficiencia, eficacia y calidad para determinar los ámbitos y brechas de mejora.

Esta definición requiere de distinciones conceptuales clave para encauzar adecuadamente las implicancias de los “cambios deliberados” a los cuales Pollitt y Bouckaert se refieren.

La confusión entre *política pública* y *gestión pública* es una de las más comunes en América Latina. Aunque la línea que las diferencia no es completamente clara, la *política* responde al qué hacer mientras que la *gestión* responde al cómo hacerlo (Waissbluth, 2002).

Es posible diferenciar la Reforma del Estado en dos categorías. Por una parte, se encuentran las que afectan el diseño y el funcionamiento de las instituciones, es decir, a la manera en la que los poderes del Estado se configuran para elaborar y ejecutar las políticas públicas y, por otro, están las reformas centradas en el contenido de la acción pública, redefiniendo su finalidad, objetivos y alcance. Al primer tipo de reformas las llamaremos *institucionales* y a las segundas, *sustanciales* (Echebarría, 2000).

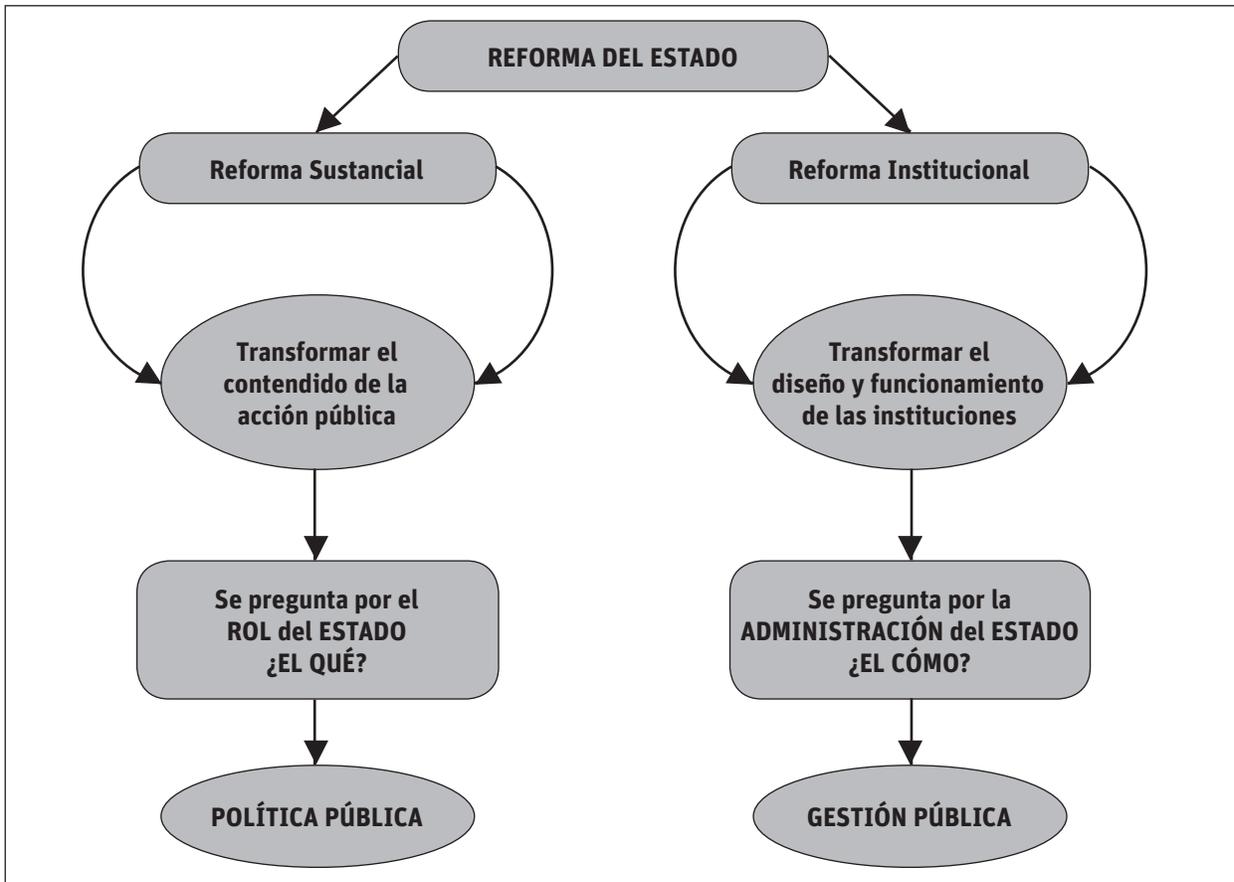
Ligando los conceptos señalados es posible concluir que las *reformas institucionales* tienen más vinculación con la *gestión pública*, mientras que las *sustanciales*, con la *política pública*.

En el ámbito de las reformas *institucionales* surge otra precisión importante: las reformas *políticas* y las reformas *administrativas*. Mientras las primeras afectan la organización del poder dentro de la institución, no necesariamente mediante cambios constitucionales, las últimas comprenden transformaciones al conjunto de instituciones del Poder Ejecutivo que las políticas públicas diseñan y operan. Los ámbitos de influencia de las transformaciones de carácter administrativo son: la estructura y gestión de recursos humanos o Servicio Civil, las estructuras administrativas, los procedimientos decisionales y la relación con los ciudadanos (Egaña 2002, citado por Waissbluth, 2002).

De todas formas, cabe destacar que no todo cambio reviste el carácter de *reforma*. En muchas ocasiones hay cambios bajo los cuales subyacen permanentes ideas de simplificación y renovaciones físicas, organizativas o tecnológicas para estar a la vanguardia de los cambios del contexto bajo el cual se opera. En este caso, en

donde se trata de mejoras continuas en que no existe un fin último en las transformaciones sino una adaptación constante, hablamos de *modernización*.

Figura 1: Distinción entre Reforma Sustancial e Institucional



Fuente: Villagrán, Vivien (2009). Curso “Tópicos de Gestión Pública”. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

2. Paradigmas de la Reforma del Estado

En este caso entenderemos por paradigma como un conjunto articulado de principios y orientaciones que canalizan la Reforma del Estado, la direccionan y le dan forma mediante el fortalecimiento de los instrumentos necesarios para su implementación.

Varios autores han intentado caracterizar los tipos de reforma, utilizando diversos criterios: Aucoin (1990) distingue entre un modelo de *public choice* y uno gerencialista; Peters (1993) habla de cuatro modelos (de mercado, de participación, de comunicación y una estrategia híbrida entre las anteriores) y, finalmente, Barzelay (1993) establece tres visiones: burocrática, de planificación comprehensiva y gerencialista.

Fleury (2002), por su parte, ha distinguido dos paradigmas fundamentales: el *New Public Management* (también llamado Nueva Gerencia Pública o Nuevo Gerencialismo) y la perspectiva democratizante, los cuales se revisan a continuación.

i. New Public Management

El New Public Management (NPM) surge como una corriente que pretende dar cabida y estructurar las transformaciones en torno a la gestión de la rama ejecutiva gubernamental. El Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda son los precursores prácticos de esta tendencia a partir de la década de los 80. Dichas prácticas comenzaron a conceptualizarse teóricamente mediante la pregunta del qué hacer en el gobierno, estableciendo una filosofía administrativa que comenzó a ser aceptada (Hood, 1991 citado por Barzelay, 2003).

En 1992, David Osborne y Ted Gaebler definieron la Nueva Gerencia Pública como un mecanismo de gestión focalizado en los resultados, más autónomo, descentralizado, eficiente y abierto a la competencia, con un cambio en la concepción ciudadana de “beneficiarios” a “clientes”.

Esta definición marca una desvinculación del enfoque burocrático en la administración del Estado hasta entonces vigente, hacia un modelo que considera herramientas gerenciales exitosas provenientes desde el mercado. El paradigma burocrático, con un fuerte énfasis en la normativa, jerarquías y procedimientos, se aleja de las necesidades de los clientes pues su carácter restrictivo impide tomar decisiones rápidas y de forma autónoma (Fleury, 2002).

En consecuencia, la burocracia pasa a ser vista como una barrera para gestionar eficientemente, en tanto que la falta de autonomía subyacente en esta perspectiva reduce la responsabilidad de los resultados generados a partir de las determinaciones tomadas.

El Nuevo Gerencialismo, según Waissbluth (2007), es una nueva política de gestión pública que guarda estrecha relación con la presupuestación contra resultados, servicio civil de carrera, alta dirección pública, flexibilidad laboral, compras públicas transparentes, gobierno electrónico y evaluación de impacto. En esta definición Waissbluth enfatiza lo primordial de contar con directivos públicos de primer nivel.

Lo descrito coincide con Fleury (2002), quien cita a Amstrong (1997) para establecer que el New Public Management consiste en ocho objetivos: reducción de costos y mayor transparencia en la asignación de recursos; desagregación de las organizaciones burocráticas tradicionales en agencias separadas; separación entre el comprador y el proveedor; introducción de mecanismos de mercado o cuasi-mercado; descentralización de la autoridad gerencial; introducción de la gestión de desempeño; nuevas políticas de personal, cambiando desde el empleo público permanente a contratos flexibles; y aumento del énfasis en la calidad, enfocada en la satisfacción del consumidor.

Barzelay (2003), por su parte, considera el NPM como un espacio de discusión sobre cómo estructurar, administrar y supervisar las oficinas gubernamentales y el sector público como un todo. Además, determina que su análisis, previo diálogo multidisciplinario de acercamiento, debe ser más desagregado que holístico y en él

resalta la importancia de la investigación empírica para explicitar la necesidad de llevar a cabo de mejor forma los temas de gestión pública.

A pesar de las contribuciones del concepto explicado han surgido críticas como los cuestionamientos desarrollados por Naciones Unidas (2005) sobre el carácter global bajo el cual organismos internacionales han difundido el NPM, en circunstancias que su base es genuinamente anglosajona y, por ende, su aplicabilidad se encuentra restringida a un contexto como el de su origen.

Fleury (2002) cita a Mintzberg (1996), quien objeta la aplicabilidad del modelo gerencial proveniente desde el sector privado al sector público. Esto, pues la relación entre gobierno y ciudadano es diferente a la de una empresa privada con su cliente. En efecto, la reducción del primer tipo de vínculo al segundo involucra quitar legitimidad a la autoridad pública y desconocer los derechos ciudadanos implícitos al consumo.

ii. Contribución democratizante

Esta concepción se relaciona con transformaciones políticas y tecnológicas del entorno y una orientación a la democratización estatal.

Sumado a los cambios descritos, este modelo también establece la necesidad de adecuar la gerencia pública en respuesta a contextos cada vez más cambiantes, complejos y sujetos a innovaciones tecnológicas, así como a modificaciones socioculturales. La complejidad impone nuevos métodos y mejores conocimientos, generándose esta forma, demanda por una nueva perspectiva gerencial más estratégica, cooperativa, democrática, participativa y solidaria (Nogueira, 1998 citado por Fleury, 2002).

La democratización del Estado considera la transformación del Estado, de la sociedad y de la relación existente entre estas dos entidades. De aquí que la nueva forma de vincularse debe ser mediante participación ciudadana, plural, igualitaria y deliberativa.

Fleury (2002) precisa que la operacionalización de la democratización del Estado debe ser mediante criterios impersonales, objetivos y universales en la asignación de recursos; reglas universales de participación; procesos decisorios en donde exista negociación entre las partes; superación del despotismo burocrático por un poder compartido; visibilidad de las acciones y rendición de cuentas; y control público sobre los gobernantes.

iii. Evolución desde el Estado Weberiano hacia el Estado en Red

A pesar de que los paradigmas descritos tienen orientaciones distintas, existe una tendencia general -salvo en el caso del modelo garantista- a la evolución desde un Estado normativista y jerarquizado a uno de operaciones más flexibles y de trabajo en redes. Waissbluth (2008) cataloga este cambio como “el ocaso del Estado Weberiano y la emergencia del Estado en Red”. El primer tipo de Estado mencionado fue descrito por Max Weber, profundamente influido por la organización del Ejército Imperial alemán y tiene las siguientes características:

- La estructura bajo la cual se rige es fuertemente jerarquizada, con una clara relación entre superior-subordinado.
- Las responsabilidades se encuentran bien diferenciadas, vale decir, cada quien sabe sobre qué dar cuenta.
- Las tareas asignadas son muy específicas, de dedicación exclusiva, en donde los procedimientos aparecen descritos en manuales de funciones, derechos y deberes.
- El empleo y la promoción de rango se basa en la meritocracia, o sea, en la experiencia y conocimientos.
- Los cargos de trabajo son de tiempo completo para evitar el conflicto de intereses.
- Los procesos de toma de decisión se basan en normas impersonales para evitar la discrecionalidad y la subjetividad asociada a ella.
- El trabajo desarrollado queda registrado en archivos escritos, como mecanismo de control del reglamento.
- Existe una clara distinción y separación entre la vida pública y privada del funcionario estatal. Además, se contemplan altas remuneraciones para evitar hechos de corrupción.

El estado en Red, por su parte, ha sido descrito, entre otros autores, por Castells (1998) y Waissbluth (2008) como un organismo de funcionamiento menos rígido y geometría política variable para certificar la toma de decisiones compartidas y adaptación en un entorno dinámico. Se destacan las siguientes características:

- Descentralización y mayor autonomía de la gestión para que los niveles superiores sólo asuman la administración de actividades que el nivel inferior no pueda desempeñar (subsidiariedad).
- Operación en redes institucionales.
- Administración flexible y sin una especialización funcional específica (polifuncionalidad).
- Innovación continua en políticas y procedimientos.
- Coordinación horizontal, en donde las jerarquías que mantienen las reglas de subordinación están democráticamente establecidas y son menos comunes.
- Apertura de la administración y mayor transparencia administrativa, estableciendo controles externos anclados en la sociedad.
- Uso de sistemas tecnológicos que interoperan³ con otros.
- Mejores competencias y retribución monetaria para agentes públicos del Estado.
- Retroalimentación en la gestión, introduciendo mecanismos de evaluación para aprender y corregir errores.

Cabe destacar que la transición desde un tipo de Estado a otro no ha ocurrido completamente, sino que ha sido paulatino. Muchas de las consideraciones establecidas por Max Weber aún continúan presentes en Chile y

3 Interoperabilidad es la capacidad de un sistema o proceso de usar información y/o funcionalidad de otro sistema o proceso adhiriendo a estándares comunes (Barros, 2006). Para mayor información ver *Interoperabilidad: Siguiendo el camino al gobierno electrónico* [en línea] <http://www.alejandrobarrros.com/content/view/full/120678/Interoperabilidad-Siguiendo-el-camino-al-gobierno-electronico.html#content-top> [consulta: 22 noviembre 2010]

con mayor énfasis en ciertos países de América Latina, pero la tendencia es a la evolución y aún queda un largo camino para lograr un cambio completo.

3. Orientaciones de la Reforma del Estado

Las transformaciones que conlleva el reformar el Estado tienen, en función del contexto en el cual se desarrollan, diferentes grados de relevancia. A partir de esta premisa se presentan las características fundamentales a las cuales debiesen apuntar los procesos de cambio.

i. Eficaz a la hora de ejecutar

A priori se deben establecer metas y estándares de calidad para los servicios que presta el Estado y así orientar la gestión hacia la consecución de resultados. Este enfoque permite dar seguimiento, control y evaluación de impacto a las medidas tomadas y, de esta forma, se puede certificar su éxito y establecer correcciones.

Bajo este marco, Marshall y Waissbluth (2007) establecen dos precisiones importantes. La primera es que si bien al evaluar se deben utilizar indicadores cuantitativos, éstos no pueden ser los únicos a considerar. Enfatizando sólo este tipo de datos se corre el riesgo de desvincularse de la ciudadanía y de no preservar adecuadamente la calidad. La segunda consideración, en tanto, se refiere a la limitación sólo procedimental de las evaluaciones y no agregar valor significativo.

Los mismos autores proponen tres niveles de control gubernamental: *interno de gobierno, organismo contralory mediciones independientes de impacto*. Además, recomiendan la separación de funciones entre los procesos derivados de la *formulación de políticas* (diseño, planificación, definición, evaluación) de la *ejecución* (fiscalización, supervisión y regulación).

ii. Efectivamente descentralizado

Se debe ser cuidadoso en el grado descentralizador a aplicar, pues una excesiva autonomía, sin medidas de control, pone en riesgo la eficiencia de las determinaciones. En consecuencia, se debe preservar la regulación como medida para evitar el clientelismo y la captura.

De no tomar esto en cuenta, es posible caer en una especie de círculo vicioso en donde el Gobierno Central no tiene confianza en las determinaciones de los organismos locales, restringiendo los recursos hacia ellos e incidiendo finalmente en peores condiciones para gestionar, lo que genera mayor desacreditación.

El resultado es un gobierno excesivamente centralizado, limitado en el conocimiento derivado de la retroalimentación de la ciudadanía.

En consecuencia, se debe fortalecer la capacidad de gobiernos locales y regionales, buscando una mejor coordinación de políticas de desarrollo en estos niveles.

iii. Provisto de funcionarios y directivos de calidad

Se recomienda impulsar una renovación de las políticas de administración de personal, con buenos mecanismos de reclutamiento, selección, formación y evaluación de trabajadores estatales.

Se requiere profesionalizar el Servicio Civil y crear una carrera de servicio público basada en el mérito y caracterizada por su movilidad horizontal.

iv. Transparente y participativo

Si bien estos conceptos son fines en sí mismos, también aportan a la eficiencia y probidad estatal. Vale decir, al existir una política de apertura de la gestión, aumenta la capacidad fiscalizadora y como consecuencia dicha labor no queda arraigada sólo en el Estado.

Se debe responder a una ciudadanía demandante de mayores niveles de transparencia y acceso a información, por ende, el ciudadano debe estar en el centro de la acción pública, promoviendo su opinión, elección e inserción en ella.

Una precisión importante es la de no remitir la participación sólo a los antecedentes que se entregan, sino a un espacio de mayor injerencia en las determinaciones del Estado, consultando por preferencias o evaluaciones de los servicios prestados.

v. Con una visión y liderazgo integrador

Se debe contar con una visión de largo plazo que entregue una mirada sistémica bajo la cual analizar políticas públicas asociadas a temas transversales y responder adecuadamente a un entorno cambiante.

La generación de estrategias compartidas permite una mejor coordinación para afrontar la fragmentación actual del sector público (Consortio para la Reforma del Estado, 2009). A esta característica de funcionamiento Weissbluth (2008) la llama *insularidad* y la define como “tendencia generalizada de grandes organizaciones y sistemas a generar en su interior “islas autónomas” con agendas propias, con las consecuentes falencias derivadas de la falta de coordinación y propósitos superiores comunes”.

Un aspecto clave es la delimitación de las funciones gubernamentales de turno de las estructuras estatales permanentes. Esto posibilita dar continuidad a iniciativas que responden a intereses comunes.

vi. Flexible y en red.

Provisto de estructuras organizacionales flexibles, integradoras y formas de operación en red. Dejando atrás jerarquías y rigideces institucionales.

4. Descentralización

Existe cierto consenso en que la descentralización permite un mayor grado de eficiencia para el país al delegar determinadas funciones en gobiernos subnacionales. Entre sus ventajas se cuenta que favorece un mayor involucramiento de la ciudadanía, ya que al transferir responsabilidades al gobierno subnacional se alcanza un mayor control de la comunidad, exigiendo más intensamente a los funcionarios locales al tener conocimiento de sus funciones y responsabilidades. Además, la descentralización permite la entrega a nivel local de bienes y servicios lo que resulta más pertinente debido a que a este nivel tiene mayor claridad con respecto a las condiciones y las necesidades locales.

Asimismo, según el Teorema de la Descentralización (Oates, 1972), ésta conseguirá mayor eficiencia asignativa, ya que la provisión de bienes públicos será más eficiente cuanto más se ajuste a la demanda (territorialmente diferenciada) de esos bienes. Los niveles inferiores, al tomar las decisiones, internalizarán con mayor claridad los costos y beneficios de la provisión de un determinado bien público. Al mismo tiempo, la descentralización puede fomentar la competencia entre distintos gobiernos subnacionales para satisfacer la demanda de la comunidad, creando una relación más eficiente entre las necesidades de los ciudadanos, los servicios prestados y el pago por ellos.

Diferentes autores han conceptualizado la descentralización. Para Finot (2005) ésta posee tres dimensiones: política, operativa y de responsabilidad (*accountability*). La descentralización política se relaciona con la transferencia de procesos democráticos de decisión sobre gasto y financiamiento para la provisión de determinados bienes públicos desde una jurisdicción político-administrativa dada a otra más reducida. Por otro lado, la descentralización operativa se vincula a casos donde sólo se descentraliza la operación de las decisiones adoptadas por un Gobierno Central. La componente de responsabilidad, por último, busca generar canales de información donde se pueda rendir cuentas tanto a la comunidad como al nivel central.

Según los conceptos mencionados por Irrarrázabal y Pérez (2009), el proceso de descentralización se puede medir en función de tres parámetros:

i. Descentralización administrativa o funcional

Autonomía de gestión que tienen los gobiernos subnacionales para cumplir con las funciones que la ley le asigna. Este ámbito se puede medir, por ejemplo, analizando la capacidad de gestionar los recursos humanos a nivel de nombramientos, asignación de responsabilidades, modificaciones en la estructura del personal o en la autonomía decisional respecto a la forma de abordar responsabilidades y tareas.

Se suelen distinguir tres niveles de descentralización administrativa: *desconcentración*, cuando el Gobierno Central transfiere sus funciones a los gobiernos locales, reteniendo el nivel central sus atribuciones respecto de sus unidades dependientes jerárquicamente; *delegación*, donde las unidades subnacionales son autónomas y dan cuenta al Gobierno Central como en una relación contractual, y *devolución*, referida a un nivel de cuasi-autonomía, en el que las unidades ejercen el control de una política o una función que le fue transferida.

ii. Descentralización política

Capacidad de la comunidad de un territorio de hacer un escrutinio sobre la gestión que realizan las autoridades locales. Esta se mide a través de los canales de participación, los sistemas de elección abierta con los ciudadanos, los presupuestos participativos y otros.

iii. Descentralización fiscal

Se refiere a cómo se determinan los recursos entre los distintos niveles de gobierno subnacional para alcanzar el bienestar. Los principales componentes de la actividad fiscal son los ingresos y los gastos. Es importante analizar la distribución relativa de los ingresos y los gastos públicos entre los distintos niveles de gobiernos subnacionales con respecto al Gobierno Central. Los ingresos consideran los recursos que llegan o se generan en los gobiernos locales como impuestos, cobro de derechos, rentas varias, transferencias, subvenciones y otros. A mayor proporción de recursos públicos administrados por los gobiernos locales, mayor será el nivel de descentralización que existirá. También se debe considerar la disponibilidad de los recursos, por cuanto los ingresos que provienen de fuentes propias que dispone un gobierno subnacional tienen mayor libertad de gasto y mayor posibilidad de lograr eficiencia asignativa, lo que logra una mayor certeza presupuestaria. Las transferencias basadas en fórmulas distributivas, en tanto, muchas veces tienen destinos de gastos enmarcados, lo que acota considerablemente su disponibilidad.

III. Municipios en Chile

En las últimas décadas los municipios en Chile se han convertido en un organismo gravitante del desarrollo comunal. Se les considera como un eje clave en la descentralización del país y han sido sustantivos en dar mayores y mejores respuestas a la población. No obstante lo anterior, las condiciones bajo las cuales estas mismas instituciones deben operar determinan en gran parte los resultados de su gestión, y la heterogeneidad de contextos municipales es una condición inicial sabida a la hora de analizar un gobierno local.

A pesar de existir casos de excelencia en el nivel de gestión municipal, con certificaciones ISO 9001 y estándares de nivel internacional, en la mayoría de los casos los municipios tienen nudos críticos que condicionan su desempeño tales como falta de un modelo consensuado, desconfianza de las capacidades locales, problemas de gobernabilidad municipal, carencia de equipos profesionales idóneos, mentalidad centralista, escasa voluntad política, débil participación ciudadana y de la sociedad civil, trabas normativas para avanzar en la modernización municipal y cúmulo de más y más tareas creyendo que para todo el municipio podría ser parte de la solución (Fuentes, Ibarra, Matus y Pérez, 2007). En esta condición, la necesidad de introducir reformas es la puerta de entrada hacia un efectivo desarrollo local del país.

Las 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*. En otras palabras, la municipalidad se entiende como el ente jurídico responsable de administrar una comuna o agrupación de comunas⁴.

La naturaleza jurídica las municipalidades es dual: si bien su condición es autónoma, son órganos de la Administración del Estado. Por ende, su acción debe estar en el marco de planes nacionales y regionales, y en coordinación con estos mismos propósitos para evitar la duplicación o interferencia de funciones.

1. Estructura orgánica

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM) establece que las funciones y atribuciones municipales serán ejercidas por el alcalde, máxima autoridad municipal, y por el concejo. Para tal efecto las municipalidades disponen de una Secretaría Municipal, una Secretaría Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna (genéricas) relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, y asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo pueden recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina.

⁴ Esta sección se basa en la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, promulgada el año 1988, y la Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, de 1989. El Ministerio del Interior del Gobierno de Chile es responsable de ambas leyes.

La configuración de la organización interna de los municipios depende de la cantidad de habitantes que tenga la comuna:

- Si la población es *superior a cien mil habitantes*, se incluye la **Secretaría Municipal, la Secretaría Comunal de Planificación y por lo menos las unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna señaladas**. Pueden incluir la Secretaría Comunal de Planificación.
- En las comunas cuya población sea *igual o inferior a cien mil habitantes*, se incluye la **Secretaría Municipal** y las **unidades para el cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna según las necesidades y características de la comuna respectiva**. Según estos mismos parámetros se pueden refundir en una sola dos o más unidades y, además, dos municipalidades podrían acordar -bajo ciertas condiciones- compartir entre sí una misma unidad (excluyendo en este punto a la Secretaría Municipal, al Administrador Municipal y a la Unidad de Control).

2. Régimen de personal

En cada municipio existen tres tipos de cargos municipales: de planta, a contrata y a honorarios.

- Los funcionarios de planta conforman la organización estable de la municipalidad, incluido el Alcalde y el o los jueces de policía local. En este tipo de cargos, los funcionarios sólo pueden contar con los siguientes escalafones: Directivos, Profesionales, Jefaturas; Técnicos, Administrativos, y Auxiliares.
- El personal a contrata corresponde a cargos transitorios hasta el 31 de diciembre de cada año. Los trabajadores bajo esta condición no pueden representar una inversión superior al 20% del gasto de remuneraciones de la planta municipal, a menos que la cantidad de personas bajo esta condición sea menor a 20 personas, en cuyo caso se puede contratar hasta cuatro personas bajo la modalidad de contrata. Además, en este tipo de empleo municipal, los trabajos se ajustan a las posiciones relativas contempladas para el personal de la planta. En particular de Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.
- En general, los funcionarios a honorarios son profesionales y técnicos de educación superior expertos en determinadas materias, quienes prestan servicios al municipio de forma discontinua (no habitual). Las personas ceñidas a esta condición contractual quedan supeditadas precisamente a los términos del contrato y no tienen la calidad de funcionarios públicos (no están sujetos al Estatuto Municipal) como sí sucede en los dos casos anteriores.

Los cargos de planta y a honorarios se estructuran mediante un sistema ordenado de grados que permite diferenciar las remuneraciones y otras consideraciones como la promoción de forma interna a cargos vacantes dentro de un municipio. Esta última, también llamada carrera funcionaria, es un derecho en el Estatuto Administrativo Municipal correspondiente al ascenso directo, o excepcionalmente por concurso, a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta.

La LOCM dispone una calidad de funcionarios distinta dependiente del cargo desempeñado. Esta corresponde al cargo de confianza del Alcalde y quienes poseen esta condición son las personas designadas como titulares⁵ en la Secretaría Comunal de Planificación y quienes dirigen las unidades de asesoría jurídica, desarrollo comunitario, salud y educación y, demás, incorporados a la gestión municipal. Estos cargos pueden ser provistos por decisión de la autoridad comunal sin necesidad de convocar a concurso público.

3. Ingreso a planta municipal

Para ingresar en calidad de titular a un cargo vacante de la planta municipal la ley exige concurso público y procede en el último grado del escalafón respectivo, salvo que existan cargos vacantes de grados superiores que no puedan ser provistos por ascenso.

El concurso para ingresar como titular a un cargo de una planta municipal se define como un procedimiento técnico y objetivo dirigido a la selección del personal, en el que se deben evaluar los antecedentes de los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se hubiera exigido.

Los factores mínimos a considerar para los postulantes en este proceso corresponden a los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La ponderación entre estos factores y el puntaje mínimo para ser considerado son determinados por el municipio.

Las etapas relevantes en el ingreso de un postulante a un cargo de planta son:

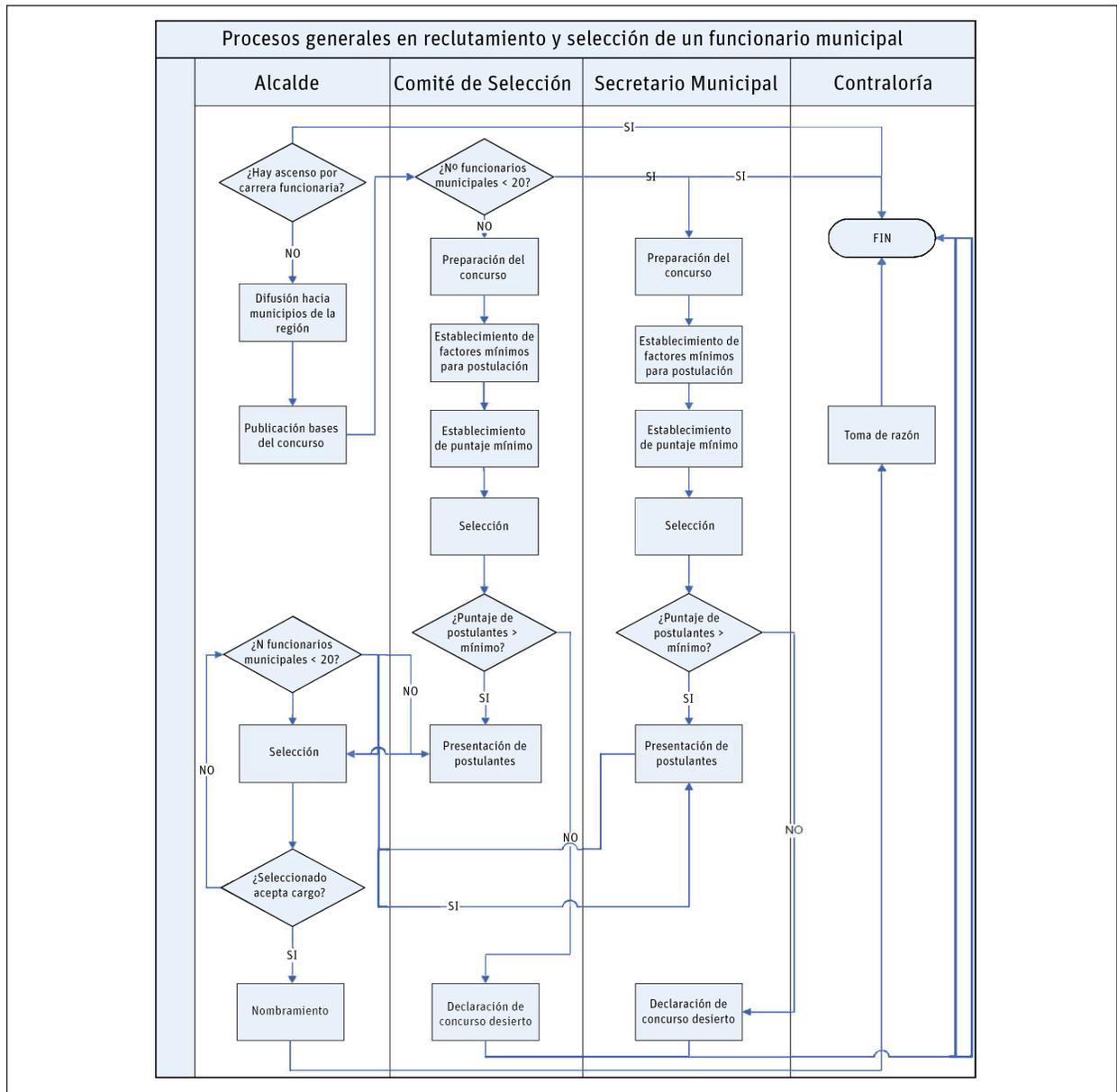
- Si existe una vacante que no pueda ser provista por ascenso, el Alcalde comunica a las municipalidades de la región respectiva la existencia del cupo para que sus funcionarios puedan postular. Además, se publica un aviso con las bases del concurso en el diario de mayor circulación en la comuna. Entre esta convocatoria y la recepción de antecedentes no puede pasar un lapso inferior a ocho días.
- El concurso es preparado y desarrollado por el comité de selección, el cual está conformado por la Junta Calificadora del municipio y el Jefe de Personal de la misma institución. En caso de tratarse de una municipalidad con una planta inferior a 20 personas, el responsable es el Secretario Municipal.
- Una vez realizadas las convocatorias, corresponde al comité de selección o bien al Secretario Municipal seleccionar y proponer al Alcalde los nombres de los candidatos de mejor desempeño (máximo tres). Es posible que los encargados de desarrollar esta etapa declaren desierto el concurso en caso que ninguno de los postulantes cumplan con el puntaje mínimo definido
- Sobre la base de los nombres propuestos, el Alcalde escoge y notifica personalmente al interesado. Posteriormente se emite un decreto alcaldicio del nombramiento a la Contraloría General de la República,

⁵ La calidad de titular implica la cobertura de un cargo de la planta municipal. Además de este tipo funcionario, existe la suplencia y la subrogancia de desempeño transitorio a un cargo de planta.

quien toma razón de esta situación⁶. Si el seleccionado no asume su función hasta tres días posterior a la fecha en la que debe hacerlo, esta situación debe ser comunicada por el Alcalde a la Contraloría.

- En caso de ser aceptado, el individuo seleccionado es designado titular en el cargo a ser provisto.

Figura 2: Flujograma de procesos generales involucrados en el reclutamiento y selección de un funcionario municipal



Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. SUBDERE, Ministerio del Interior (1989).

6 Esta institución toma razón de los nombramientos del personal de la administración del Estado, de aplicación de medidas disciplinarias, de ascensos, cese de funciones y del otorgamiento de pensiones de jubilación. Para mayor información ver sitio de Contraloría General de la República www.contraloria.cl.

4. Caracterización de funcionarios municipales

Un estudio desarrollado el año 2006 por la empresa consultora PETQUINTA S.A. para la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) titulado “Caracterización del Funcionario Municipal”⁷ muestra un perfil detallado y sistematizado del empleado municipal chileno, según los siguientes criterios:

- **Localización de la población**
 - Alta Ruralidad: sobre el 40% de la población habita en el área rural.
 - Ruralidad Media: de un 20% a un 40% de la población habita en el área rural.
 - Urbanos: más del 80% de la población habita en el área urbana.
- **Ingresos Municipales**
 - Bajos Ingresos: de 0 a 1.000.000 millón de pesos anuales.
 - Medianos Ingresos: de 1.000.001 a 5.000.000 millones de pesos anuales.
 - Altos Ingresos: sobre 5.000.000 millones de pesos anuales.

A partir de estas definiciones se establecen tres grupos de municipios: los de *tipo 1*, con alta ruralidad y bajos ingresos que representan el 38,4 % del total; los de *tipo 2*, con ruralidad media y urbanos que cuentan con ingresos medianos y representan el 24% del total; y del *tipo 3*, con baja ruralidad y altos ingresos, correspondientes al 13,5 % del total.

Un resultado importante de este estudio es la categorización según el tipo de contrato que vincula al municipio con el personal. En general, los trabajadores municipales poseen la calidad de planta, sobretodo en municipios de tipo 3. No obstante, esta condición disminuye casi 7 puntos porcentuales, para los de tipo 2, y 20 puntos porcentuales para los de *tipo 1*. En estos casos la calidad de empleados a contrata y a honorarios aumenta. Vale decir, el nivel de ingreso municipal y ruralidad sin duda inciden en vinculación contractual con su municipio.

7 Esta sección se sustenta mayoritariamente en dicho estudio. Para mayor información ver “Caracterización del Funcionario Municipal”, Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), 2006. PETQUINTA, consultora técnica.

Cuadro 1: Distribución porcentual tipos de contrato

		TIPO DE MUNICIPIO				Total
		Alta ruralidad, ingresos bajos	Ingresos medios	Urbano, ingresos altos		
TIPO DE CONTRATO	PLANTA	CANTIDAD %	105 64,0%	237 78,0%	412 84,9%	754 79,1%
	CONTRATA	CANTIDAD %	47 28,7%	58 19,1%	57 11,8%	162 17,0%
	HONORARIO	CANTIDAD %	8 4,9%	7 2,3%	14 2,9%	29 3,0%
	SERVICIOS TRASPASADOS	CANTIDAD %	4 2,4%	2 0,7%	2 0,4%	8 0,8%
Total		CANTIDAD %	164 100,0%	304 100,0%	485 100,0%	953 100,0%

Fuente: PET QUINTA S. A. y SUBDERE (2006). "Caracterización del Funcionario Municipal".

Si se aplica esta misma comparación al escalafón funcionario, los resultados dan cuenta de un predominio de administrativos en desmedro de profesionales y técnicos. Desagregando según tipología municipal, en los municipios *tipo 3* existe un bajo margen porcentual de directivos y administrativos con predominio de profesionales y técnicos, una situación que cambia para los de *tipo 1 y 2*, pues los directivos y los auxiliares aumentan considerablemente (en este último caso, sobre todo para municipios de *tipo 2*).

Cuadro 2: Distribución porcentual escalafón personal municipal

		TIPO DE MUNICIPIO			Total	
		Alta ruralidad, ingresos bajos	Ingresos medios	Urbano, ingresos altos		
DIRECTIVO	CANTIDAD %	24 15,6%	16 5,4%	47 10,0%	87 9,4%	
PROFESIONAL	CANTIDAD %	26 16,9%	46 15,4%	107 22,7%	179 19,4%	
TECNICO	CANTIDAD %	22 14,3%	54 18,1%	93 19,7%	169 18,3%	
ADMINISTRATIVO	CANTIDAD %	53 34,4%	135 45,3%	137 29,1%	325 35,2%	
AUXILIAR	CANTIDAD %	22 14,3%	33 11,1%	61 13,0%	116 12,6%	
OTRO	CANTIDAD %	7 4,5%	14 4,7%	26 5,5%	47 5,1%	
		CANTIDAD %	154 100,0%	298 100,0%	471 100,0%	923 100,0%

Fuente: PET QUINTA S. A. y SUBDERE (2006). "Caracterización del Funcionario Municipal".

Complementado con las cifras ya expuestas, cabe destacar que actualmente existe un 42% de déficit de cargos directivos nominales para las unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna. Una situación que preocupa, pues hay muchas localidades que dan cobertura a estas funciones sin tener un liderazgo legitimado según la estructura orgánica municipal. Es decir, las unidades son guiadas por un profesional, técnico o administrativo, las cuales son desarrolladas bajo esta fuerte restricción.

Cuadro 3: Dotación de cargos municipales 2009

Dirección	Nº Cargos	Nº Cargos %	Déficit	Déficit %t
Obras	262	76%	83	24%
Desarrollo comunitario	258	75%	87	25%
Secretario Municipal	315	91%	30*	9%
Plannificación	242	70%	103	30%
Finanzas	115	33%	230	67%
Asesor Jurídico	129	37%	216	63%
Control	81	23%	264	77%
Total	1402	58%	1013	42%

Fuente: Asociación Chilena de Municipalidades (2010).

Respecto de la formación, comparando el nivel profesional y técnico de los cargos de planta del Gobierno Central con el de gobiernos locales, existe una superioridad del primero, con un 60%, por sobre el segundo caso, con un 32% (Horst, 2007). Ahora bien, la cifra referente a la escolaridad municipal crece al incorporar todos los tipos de contrato municipal (es decir, considerando plantas, contrata y honorarios) aumentando así a más de un 50%. El nivel de escolaridad, en general, no presenta variaciones importantes si se compara según tipo de municipio.

Cuadro 4: Nivel de Escolaridad

ESCOLARIDAD			TIPO DE MUNICIPIO			Total
			Alta ruralidad, ingresos bajos	Ingresos medios	Urbano, ingresos altos	
	BASICA INCOMPLETA	CANTIDAD	2		3	5
		%	1,2%		,6%	,5%
	BASICA COMPLETA	CANTIDAD	4	8	14	26
		%	2,4%	2,6%	2,9%	2,7%
	MEDIA COMPLETA	CANTIDAD	59	98	135	292
	%	35,5%	32,2%	27,7%	30,5%	
SUPERIOR INCOMPLETA	CANTIDAD	16	55	84	155	
	%	9,6%	18,1%	17,2%	16,2%	
SUPERIOR COMPLETA	CANTIDAD	85	143	251	479	
	%	51,2%	47,0%	51,5%	50,1%	
Total	CANTIDAD	166	304	487	957	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: PET QUINTA S. A. y SUBDERE (2006). "Caracterización del Funcionario Municipal".

En cuanto a las remuneraciones percibidas por los funcionarios municipales, un 5.7% de ellas no sobrepasa los \$818.224, mientras que un 75,7% recibe hasta \$456.891. Es decir, los salarios del sector municipal distan mucho de ser atractivos, situación que se acentúa en tanto aumenta la ruralidad y los ingresos municipales disminuyen, llegando a un extremo en donde no existen casos, según la “Caracterización del Funcionario Municipal”, para sueldos mayores a \$818.224.

Cuadro 5: Nivel de Remuneraciones

		Alta ruralidad, ingresos bajos	Ingresos medios	Urbano, ingresos altos	Total
Hasta \$ 216.003	CANTIDAD %	51 35,4%	104 40,3%	82 19,4%	237 28,7%
\$ 216.004 - \$ 336.447	CANTIDAD %	45 31,3%	86 33,3%	138 32,6%	269 32,6%
\$ 336.448 - \$ 456.891	CANTIDAD %	23 16,0%	22 8,5%	74 17,5%	119 14,4%
\$ 456.892 - \$ 577.335	CANTIDAD %	14 9,7%	20 7,8%	46 10,9%	80 9,7%
\$ 577.336 - \$ 697.779	CANTIDAD %	7 4,9%	4 1,6%	19 4,5%	30 3,6%
\$ 697.780 - \$ 818.223	CANTIDAD %	4 2,8%	12 4,7%	27 6,4%	43 5,2%
\$ 818.224 - \$ 938.667	CANTIDAD %		5 1,9%	12 2,8%	17 2,1%
938.668 - \$ 1.059.112	CANTIDAD %		4 1,6%	12 2,8%	16 1,9%
\$ 1.059.112 - \$ 1.179.555	CANTIDAD %			5 1,2%	5 ,6%
Desde \$ 1.179.556	CANTIDAD %		1 ,4%	8 1,9%	9 1,1%
	CANTIDAD %	144 100,0%	258 100,0%	423 100,0%	825 100,0%

Fuente: PET QUINTA S. A. y SUBDERE (2006). “Caracterización del Funcionario Municipal”.

En general, la experiencia laboral previa de los funcionarios municipales es baja, ya que no presentan labores significativas antes de incorporarse al municipio. Esta carencia se acentúa en la medida que disminuyen los ingresos y aumenta la ruralidad, llegando a más de un 70% para los municipios de tipo 2 y 3. Estas cifras dan cuenta de la falta de experticia de quien ingresa a la municipalidad haciendo que probablemente esta incorporación sea una instancia de formación profesional inicial

Cuadro 6: Experiencia Laboral Previa

			TIPO DE MUNICIPIO			Total
			Alta ruralidad, ingresos bajos	Ingresos medios	Urbano, ingresos altos	
TRABAJO EN EL ACTUAL MUNICIPIO COMO PRIMERA EXPERIENCIA LABORAL SIGNIFICATIVA	SI	CANTIDAD %	67 72,8%	94 71,2%	128 56,4%	289 64,1%
	NO	CANTIDAD %	25 27,2%	38 28,8%	99 43,6%	162 35,9%
Total		CANTIDAD %	92 100,0%	132 100,0%	227 100,0%	451 100,0%

Fuente: PET QUINTA S. A. y SUBDERE (2006). "Caracterización del Funcionario Municipal".

Un aspecto destacable que se desprende de la "Caracterización del Funcionario Municipal" es la existencia de una alta disposición de cambio de empleo entre los empleados municipales, la cual llega a 61,6% en total y aumenta a un 65,8%, en el caso de los municipios tipo 2, y un 66,7%, para los de tipo 1. Ambos son similares y marcan una gran diferencia en comparación a los del tipo 3. Este margen es determinante, pues considerando que, en general, las condiciones laborales de este último grupo son comparativamente menores en remuneración y calidad contractual que los otros dos, quienes trabajan bajo esta situación marcan un grado de insatisfacción, el cual se refleja por su mayor tolerancia a abandonar su empleo.

Cuadro 7: Disposición a Cambio de Empleo

			TIPO DE MUNICIPIO			Total
			Alta ruralidad, ingresos bajos	Ingresos medios	Urbano, ingresos altos	
SI TUVIESE LA OPORTUNIDAD ¿ESTARIA USTED DISPUESTO A CAMBIAR DE EMPLEO?	SI	CANTIDAD %	108 66,7%	196 65,8%	274 57,3%	578 61,6%
	NO	CANTIDAD %	54 33,3%	102 34,2%	204 42,7%	360 38,4%
Total		CANTIDAD %	162 100,0%	298 100,0%	478 100,0%	938 100,0%

Fuente: PET QUINTA S. A. y SUBDERE (2006). "Caracterización del Funcionario Municipal".

5. Servicios municipales

La cantidad de servicios que entrega un municipio, no sólo en Chile sino que en el mundo, ha aumentado en forma significativa. En este último caso, se prestan servicios directos, los cuales son provistos de forma autónoma por la municipalidad, o bien delegados, en donde esta misma institución recibe recursos desde la autoridad nacional o regional para su ejecución. Se han identificado hasta 75 servicios que pueden ser prestados por el municipio, correspondientes a 61 autónomos y 14 delegados⁸.

⁸ Esta cifra puede variar en función del municipio, es decir, es una cantidad del potencial de actividades que pueden desarrollar. Por ejemplo, la Municipalidad de Providencia entrega 60 de las 75 áreas de servicios mencionados.

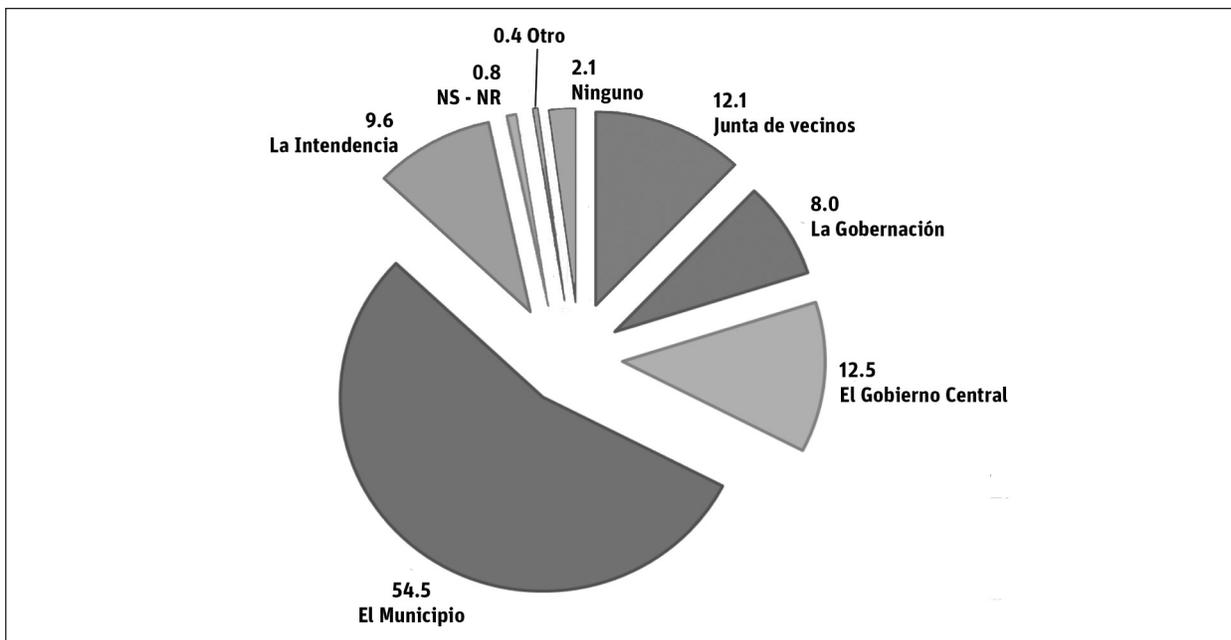
Cuadro 8: Áreas de Servicio Municipales

<p>DIRECTOS (61)</p> <p>Comunitarios (9)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Licencias Conducir 2. Retiro Escombros 3. Cementerios 4. Albergues Animales 5. Veterinarios 6. Empresa Municipal 7. Atención al Vecino 8. Empleos (OMIL) 9. Transporte <p>Tributarios (5)</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Contribuciones 11. Patentes comerciales 12. Permisos Circulación 13. Permisos Comercio 14. Patentes Varias <p>Territoriales (4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Aseo y Limpieza 16. Recolección Basura 17. Corrales 18. Emergencia <p>Culturales y Eventos (6)</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Actividades culturales 20. Eventos y Celebraciones 21. Bibliotecas 22. Capacitación 23. Administración Teatros y Museos 24. Mantención Patrimonio <p>Inspección y Seguridad (2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 25. Seguridad Ciudadana 26. Inspección Integral 	<p>Urbano (12)</p> <ol style="list-style-type: none"> 27. Permisos NNUP 28. Permisos Edificación 29. Catastro y Certificados 30. Concesiones Viales 31. Concesiones Otras 32. Iluminación 33. Concesiones Publicidad 34. Higiene Ambiental 35. Parques y Áreas verdes 36. Mantención Calles y Veredas 37. Gestión Reciclaje 38. Concesiones Parques y Plazas <p>Sociales y Recreativos (11)</p> <ol style="list-style-type: none"> 39. Adulto Mayo 40. Juventud 41. Deportivos 42. Recreativos 43. Casinos de Juego 44. Concesiones Playas y Ríos 45. Familiares 46. Mujer 47. Turísticos 48. Atención Social y Sicológica 49. Jurídicos <p>Tránsito (4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 50. Gestión Tránsito 51. Estacionamientos Subterráneos 52. Parquímetros 53. Semáforos y Señalética 	<p>Internet - Digitales (2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 54. Información y Comunicaciones 55. Servicios WEB <p>Financieros (4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 56. Venta y Arriendo Activos 57. Donaciones 58. Cobranzas 59. Subvenciones <p>Independientes (2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 60. Juzgados 61. Consumidor <p>DELEGADOS (14)</p> <p>Servicios Traspasados (3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 62. Educación 63. Salud 64. Menores <p>Corporaciones (3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 65. Culturales 66. Deportivas 67. Viales <p>Programas Sociales (5)</p> <ol style="list-style-type: none"> 68. Drogas y Alcohol 69. Vivienda 70. Sociales Nacionales 71. Seguridad Pública 72. Microempresas <p>Urbanos - Sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 73. Vialidad Urbana 74. Mejoramiento Urbano-Barrios 75. Compartidos-Participativos
---	--	---

Fuente: Bernstein, Felipe e Inostroza, José (2007). "Modernización Municipal y un Sistema de Evaluación de su Gestión. Propuesta de una Arquitectura".

A partir de esta tabla se puede inferir la importancia que hoy tiene el municipio para la ciudadanía: son verdaderos supermercados de servicios sociales (Bernstein e Inostroza, 2007). De hecho, según la Encuesta de Opinión Pública Municipal 2010 desarrollada por el Instituto Chileno de Municipalidades (ICHEM), el municipio se posiciona como la institución con mayor capacidad para dar solución a los problemas que afectan a la comuna (54.5%) por sobre el Gobierno Central, las juntas de vecinos y la Intendencia, entre otras. Además de esta condición, y según el mismo estudio, los municipios son identificados como instituciones que podrían tener un mejor nivel de gestión -comparativamente con el Gobierno Central- en la administración de una serie de tareas como la pavimentación de calles, alumbrado público, desarrollo de actividades culturales y planificación del desarrollo comunal, entre otras.

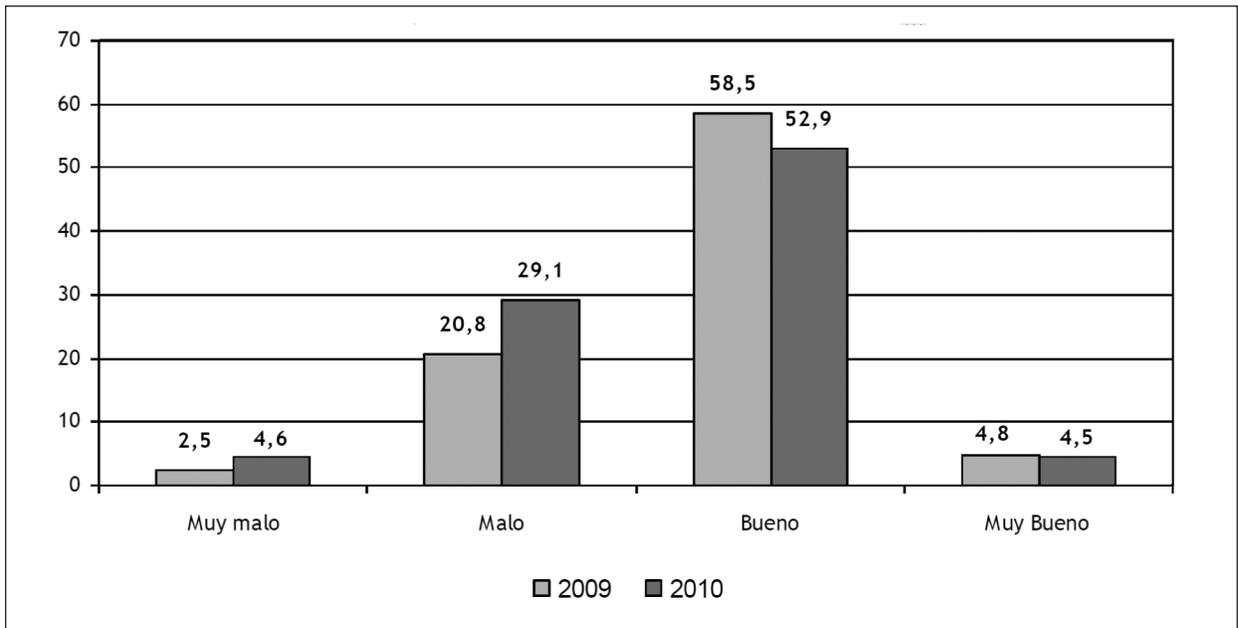
Gráfico 1: Distribución de Preferencias ante la Pregunta ¿Cuál de las siguientes instituciones tiene mayor capacidad para solucionar los problemas de su comuna?



Fuente: Instituto Chileno de Municipalidades (2010). Encuesta Nacional de Opinión Municipal.

Existe una alta expectativa y conciencia sobre la relevancia de la gestión municipal. Lo complejo radica en que, en general, los actuales niveles de gestión no se condicen con la perspectiva señalada, en donde el grado de satisfacción todavía no presenta cifras elocuentes de un desempeño de excelencia, en tanto que la tendencia de consideraciones negativas respecto de la gestión municipal va al alza (en detrimento de niveles de evaluación positivos).

Gráfico 2: Evolución Percepción de la Gestión Municipal



Fuente: Instituto Chileno de Municipalidades (2010). Encuesta Nacional de Opinión Municipal.

III. Arquitectura para un sistema de Alta Dirección Pública Municipal⁹

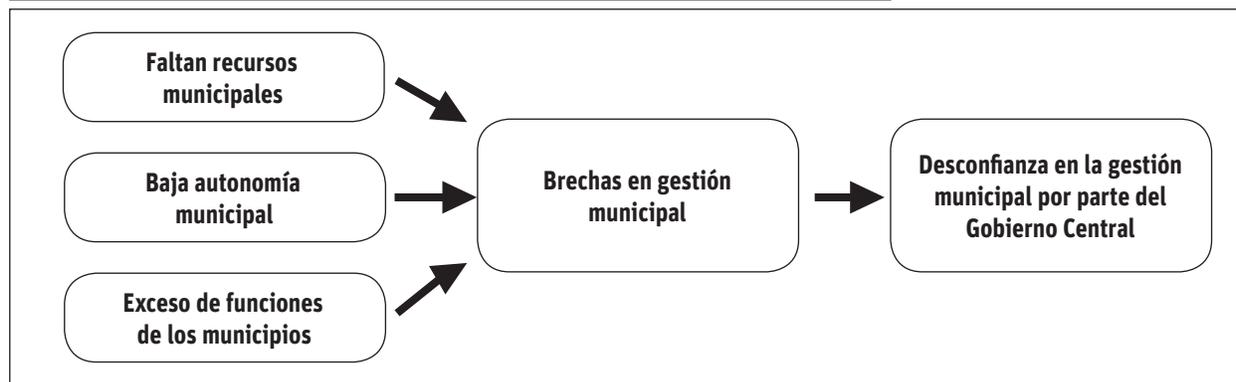
1. Consideraciones de diseño

Sin duda, la labor de desarrollar la arquitectura de un Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) Municipal debe tener propósitos claros, tanto para identificar las dimensiones del sistema como para establecer las propuestas en torno a ellas.

A continuación se presentan los principios de diseño a los cuales el SADP Municipal debe dar cobertura.

Este sistema debe **lidar** con la actual tensión entre la desconfianza proveniente desde el Gobierno Central hacia la capacidad de gestión municipal, y de forma inversa, el reclamo por mayor respeto a la autonomía y disposición de recursos para la prestación de sus servicios a la comunidad. Este conflicto trae consigo una serie de implicancias relevantes en relación a la vinculación del SADP Municipal con sus principales *stakeholders* y la forma en cómo éste es percibido. En consecuencia, bajo ningún punto este sistema debe establecer condiciones que transgredan la autonomía municipal, ya que de lo contrario sólo se constituiría como otra fuente de conflicto entre el Gobierno Central y los municipios en el ya delicado contexto actual.

Figura 3: Diagrama de la Situación de Tensión entre el Gobierno Central y los Municipios



Fuente: Elaboración propia.

Su esencia debe ser **descentralizadora**, en donde los procesos de toma de decisión se efectúen mayoritariamente desde las regiones y localidades en donde el SADP Municipal tendrá cabida. Esta determinación se sustenta en la adecuación de las determinaciones tomadas y en la factibilidad operativa del sistema.

9 Este capítulo es el resultado de un análisis documental, el criterio experto y la aplicación de una encuesta nacional aplicada a directivos públicos municipales. Para ver detalles de la metodología usada en el estudio de caso o sobre la

La pertinencia permite generar una adhesión paulatina que contribuye a maximizar la promoción del sistema. Dicho de otra forma, si se no logra ser pertinente, probablemente cualquier medida estará ajena a las administraciones locales y, en particular, de los Alcaldes (sus principales clientes).

En esta línea, las medidas que se tomen deben priorizar dar cobertura a los requerimientos de las diversas localidades del país y esta condición se satisface de mejor forma si quienes deciden conocen cabalmente la localidad o región sobre la cual deben dirimir.

En cuanto a la factibilidad, basta considerar que son 345 municipios en el país y 1.402 cargos directivos municipales, cuatro en promedio. Si las determinaciones tuviesen un enfoque centralizador, la capacidad operativa con la que se debe contar para gestionar la vinculación de dichos 1.402 cargos directivos con sus respectivos municipios generaría una saturación del sistema, tomando en cuenta que el actual Servicio Civil opera con 105 servicios públicos, a los cuales se suman otros 26 organismos públicos que seleccionan algunos de sus altos directivos por el SADP.

El sistema debe **respetar la autonomía actual de los municipios**. En ellos, el Alcalde es su máxima autoridad elegida mediante elecciones democráticas. Por ende, el SADP no debe -bajo ningún punto- establecer condiciones que transgredan la autonomía municipal.

En línea con lo expuesto anteriormente, el sistema debe **ser voluntario**, es decir, que sus usuarios accedan a esta condición por su propia elección, por su aporte a la gestión municipal. Esta opción por la voluntariedad va en línea directa con la factibilidad de implementación, pues si su adhesión fuese obligatoria, sin duda que la tensión descrita incidiría negativamente en el éxito de esta forma de implementación. En ese sentido, el carácter facilitador del sistema es clave y debe promover la incorporación de beneficios como aumentos de remuneraciones con cargos directivos y ofertas de formación de excelencia, entre otros.

De acuerdo al Artículo 5° de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, los municipios no pueden generar de forma autónoma los recursos necesarios para el diseño, implementación e instalación final del sistema. En él se establecen las atribuciones de las municipalidades y, además, una restricción sobre el financiamiento de nuevas responsabilidades: *“Cualquier nueva función o tarea que se le asigne a los municipios deberá contemplar el financiamiento respectivo”*.

Independiente de las restricciones legales, se trata de generar adhesión inicial a los Alcaldes que deseen incorporar el sistema. En este objetivo el generar un costo extra para las arcas municipales sin percibir valor (pues inicialmente no se podría observar) condenaría la adopción del sistema de parte de una baja cantidad de administraciones locales.

Los **municipios deben considerar que este sistema tiene que ser lo suficientemente atractivo para incorporarse a él**. Se trata de no determinar inicialmente su obligatoriedad, pues la voluntariedad inicial permite introducir ajustes al existir el incentivo de generar adhesión en su adopción (lo que no ocurre en caso de establecer la obligatoriedad inmediata). En esta intención de contar con la mayor cantidad de adeptos posible se maximizan las interacciones con los potenciales usuarios y, por ende, el consenso con los municipios.

2. Dimensiones del SADP

Las dimensiones identificadas corresponden a espacios de diseño-gestión que debe considerar el SADP Municipal, los cuales son de carácter elemental para su desarrollo. Cada uno de estos componentes contiene, además, subdimensiones que interactúan entre sí dentro de su propia dimensión y también con otras de distinto tipo.

Se han identificado cinco dimensiones para el SADP Municipal:

Gobernanza

La Gobernanza, según lo establecido por Gharajedaghi (1999), consiste en la distribución de roles derivados del sistema. Es decir, la respuesta a quién hace qué. Para este efecto, se deben esclarecer las atribuciones y las responsabilidades propias de la gestión del SADP Municipal, de las vinculadas a la inserción de directivos públicos en el municipio. Por ejemplo, decisiones vinculadas al primer ámbito pueden ser la configuración de recursos necesarios para sostener el sistema o los mecanismos de implementación del mismo; mientras que para el segundo caso se puede mencionar el diseño de perfiles de cargo o la selección final de un postulante a un puesto directivo en el municipio.

En este caso, las subdimensiones encontradas incumben a la pertenencia y articulación institucional de las entidades determinantes, en mayor o menor forma, del SADP Municipal.

Soporte

Guarda relación con los insumos de apoyo necesarios para el funcionamiento del sistema. En esta fase se han identificado las normas legales que sustentan las *reglas del juego* sobre las cuales se registrará el sistema, es decir, la introducción de reformas legislativas; el ámbito financiero, cómo se articularán los recursos que tendrá el sistema; la tecnología, materializada, por ejemplo, en plataformas para postulación en línea o medios de comunicación que contribuyan en la difusión y promoción; y la formación, cuyo objetivo es la generación de competencias previas para el ingreso de un prospecto a un cargo directivo municipal, además de brindar soporte de forma continua en materias de instrucción.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de RR.HH. es el *core* del sistema, es decir, su propósito. Es en este espacio de diseño en donde se presta el servicio central del sistema en cuestión, es decir, la asesoría y soporte para Alcaldes en la vinculación de directivos públicos con su respectivo municipio. Es lo que Gharajedaghi (1999) llama *dimensión de rendimiento*, aquella que transforma los *inputs* en *outputs*.

Los subespacios incluidos en este caso corresponden a la organización del trabajo, consistente en el diseño de las tareas y características de los funcionarios; la gestión del empleo, que considera los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas; la gestión de rendimiento, que planifica, estimula y controla un desempeño de excelencia; las compensaciones, concebidas para retribuir la contribución de quien ha ejercido una labor; y el desarrollo, preocupado del crecimiento individual y colectivo de quien ejerce labores en el municipio.

En su mayoría, las subdimensiones enunciadas se concatenan como un proceso articulado. Es decir, cada una de ellas representa un insumo para el desarrollo de la siguiente. Por ejemplo, para poder compensar a un directivo, se debe considerar el rendimiento que éste ha tenido, además de la información derivada de la organización del trabajo (cargo y requisitos, entre otros).

Control de gestión

Considera la elaboración de objetivos estratégicos asociados al SADP Municipal, entre ellos el diseño de métricas para establecer su cumplimiento. Además de estos elementos, esta componente elemental incluye la retroalimentación sobre la información derivada del desempeño del sistema, la cual constituye un elemento de gestión clave para quienes lo gobiernan.

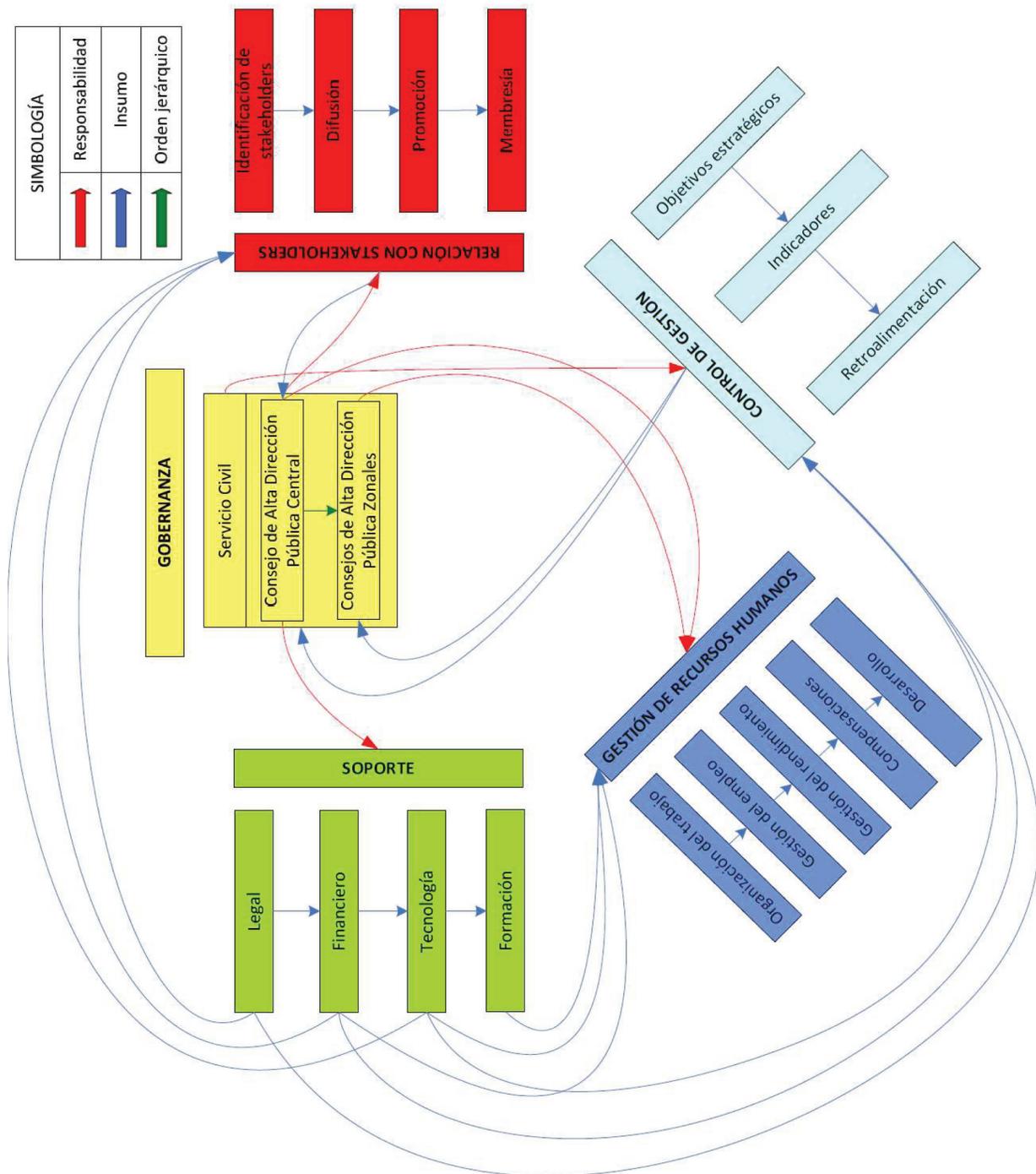
Relación con stakeholders

La importancia de esta vinculación se sustenta en su incidencia en el éxito o fracaso del sistema. Considera la identificación de quienes se encuentran sujetos al SADP Municipal, y su grado de aflicción respecto del mismo, constituyendo categorías distintas de vinculación con éste. Por ejemplo, los Alcaldes son usuarios, mientras que la Asociación Chilena de Municipalidades o la Asociación de Empleados Municipales de Chile (ASEMUCH) son entidades importantes a considerar por su incidencia en la percepción y consecuente legitimidad del sistema.

En función de la discriminación anterior, se pueden establecer medidas de difusión y promoción distintas. En el caso de Alcaldes, se debe posicionar el sistema como una herramienta de gestión fácil, que realmente contribuya con el reclutamiento, selección, formación y evaluación de directivos municipales.

Finalmente, tanto la identificación con los *stakeholders* como la difusión y promoción permite generar membresía al SADP Municipal en función de maximizar la cantidad de municipios que deciden adoptar el sistema.

Figura 4: Diagrama arquitectura para un Sistema de Alta Dirección Pública Municipal



Fuente: Elaboración propia.

3. Propuestas por dimensión

a. Gobernanza

1. En cuanto a las entidades llamadas a tomar determinaciones, se deben diferenciar claramente las decisiones ligadas directamente a la gestión del sistema propiamente tal, como mecanismos de implementación, difusión y promoción, y control de gestión sobre el sistema, entre otros, de aquellas relacionadas con la vinculación de un directivo con su municipio, como el perfil de cargo requerido para cubrir un cargo directivo municipal o la selección de postulantes. Dicho de otra forma, quiénes tomarán determinaciones sobre el sistema y quiénes serán los clientes del mismo.

A partir de esta distinción, se establecen dos entidades determinantes en el sistema. La primera es un Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) Central integrado por consejeros que constituyan un equilibrio político, en tanto que la segunda es esta misma organización, con la misma característica, pero a nivel zonal (CADP Zonal). Cabe destacar que pensar en estamentos de este tipo para todas las regiones del país tendría un alto costo y en muchas regiones el valor que agregaría el contar con ellas, dada la cantidad de municipios con los que cuenta cada región, no sería alto. Es decir, existen regiones como la de Tarapacá o Antofagasta que poseen 7 y 9 municipios, respectivamente, por ende, la cantidad de directivos sobre los cuales tendrían que gestionar es bajo, independiente del alto costo de instalar un CADP Regional en dichas zonas.

Un dato muy relevante es la cantidad de organismos del Estado que constituyen la carga de trabajo del actual Servicio Civil, que atiende a 105 servicios públicos a los cuales se suman otros 26 organismos públicos que seleccionan algunos de sus altos directivos por el Sistema de Alta Dirección Pública. De esta forma, estos números permiten estimar aproximadamente la capacidad operativa de organismos como los que se proponen.

A continuación se presentan dos alternativas de distribución para los CADP Zonales:

Cuadro 9: Diagrama arquitectura para un Sistema de Alta Dirección Pública Municipal

N°	Región	N° Municipios	Alternativa 1		Alternativa 2	
			Zonas	N° potencial de municipios adscritos	Zonas	N° potencial de municipios adscritos
XV	Arica y Parinacota	4	Norte	44	Norte	44
I	Tarapacá	7				
II	Antofagasta	9				
III	Atacama	9				
IV	Coquimbo	15				
V	Valparaíso	38	Centro	153	Centro 1	90
RM	Metropolitana de Santiago	52				
VI	Libertador Bernardo O´Higgins	33			Centro 2	117
VII	Del Maule	30				
VIII	Del Bío-Bío	54				
IX	De la Araucanía	32	Sur	148	Sur	74
XIV	De los Ríos	12				
X	De los Lagos	30			Austral	20
XI	Aysén	10				
XII	Magallanes y la Antártica Chile	10				

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de este cuadro se aprecia que existen dos alternativas de distribución. La primera establece tres CADP Zonales, una Norte, Centro y Sur, con un potencial de 44, 153 y 148 municipios adscritos al sistema. Una segunda propuesta considera cinco zonas: Norte, Centro 1, Centro 2, Sur y Austral, en donde el potencial de clientes es de 44, 90, 117, 74 y 20, respectivamente. Considerando ambas alternativas, se puede apreciar que ambas entregan cobertura a una cantidad más cercana a los organismos que acoge el SADP actual.

- El CADP Central tendrá la responsabilidad de ser la entidad rectora del sistema, con carácter resolutivo en aspectos estratégicos del mismo como, por ejemplo, en los criterios de evaluación directiva o los ámbitos a considerar en el diseño de perfiles de cargo. El CADP Zonal, en tanto, resolverá temas más específicos y refinará las consideraciones del CADP Central; el Alcalde, en general, mantendrá su autonomía en las determinaciones sobre RR.HH. en su municipio.

Al efectuar la distinción entre las tareas ligadas al sistema propiamente tal, de las de orden más táctico y operativo en la vinculación de un directivo con su municipio, se busca esclarecer los roles de quienes participan en el sistema como entidades con poder resolutivo sobre él, de quienes son clientes del mismo, específicamente los Alcaldes. La idea es que el SADP Municipal se constituya como un facilitador en la gestión alcaldía, es decir, servir como una herramienta capaz de proporcionar mejores directivos municipales.

b. Soporte

i. Legal

3. En materias legislativas es importante establecer dos tipos de medidas estratégicas. Una de ellas es la introducción de reformas legislativas que constituyan un soporte a los cambios que se desean efectuar en la gestión municipal. Si bien el sistema no pretende ser una condición impuesta hacia las administraciones locales, se debe esclarecer las formas en cómo operará.
4. Una segunda medida estratégica guarda relación con un mayor aprovechamiento de las leyes actuales para dar más impulso al SADP Municipal. Por ejemplo, la Ley 20.330, que fomenta a los deudores del crédito para estudios de educación superior-jóvenes profesionales y técnicos- a prestar servicios en las comunas con menor desarrollo a cambio de la obtención de retribuciones monetarias para el pago de su crédito.
5. Uno de los hitos fundamentales para dar mayor robustez legislativa al SADP Municipal es regular el Artículo 121 de la Constitución Política de Chile. Llegando a un acuerdo respecto de la implementación efectiva de este artículo se generaría un escenario propicio para la instalación del sistema.

ii. Financiero

6. Un aspecto relevante al cual se debe dar cobertura al momento de diseñar el sistema es su financiamiento. En principio se debe establecer el costo de tareas como el diseño, piloto, implementación y operación en régimen del sistema. Luego, es importante definir la forma cómo los flujos de ingresos llegarán a cada municipio (entre ellas, vía transferencias directas).

iii. Formación

7. Se debe establecer una política de formación directiva municipal separada en dos sub-espacios: la formación previa de profesionales y la efectuada durante la estadía del directivo en el municipio.

La primera pretende entregar conocimientos básicos en gestión municipal, con el fin de poder abrir la competencia a cargos directivos entre postulantes que no tienen experiencia encabezando unidades municipales. Además de facilitar el acceso a una mayor cantidad de candidatos, permite, por otro lado, reducir el tiempo de inserción de un directivo seleccionado en su respectivo municipio.

El segundo sub-espacio corresponde a las instancias de instrucción una vez que el directivo ha ingresado al municipio. En este sentido, se debe seguir una línea continua de formación directiva, con etapas claramente definidas, según los contenidos curriculares establecidos por los CADP Central y Zonal.

8. Los proveedores de conocimiento para ambas instancias pueden ser instituciones de educación superior previamente certificadas. Se trata de contar con un stock de entidades formadoras a nivel nacional que

impartan cursos o diplomas en gestión municipal. Esta iniciativa, tratando de contar con mecanismos que preserven estándares de calidad adecuados, es conveniente dada su eficiencia relativa respecto de otras, como la provisión directa de formación por parte del Estado.

9. El CADP Central es la entidad que podría certificar la formación de postulantes o directivos municipales. Esta medida pretende acercar las instancias de capacitación a quienes desarrollan labores en instituciones locales de difícil acceso y con condiciones adversas de transporte.
10. Un punto importante en la política de formación constituyente del SADP Municipal es su carácter descentralizador. El sistema propuesto no busca instalarse como un receptor de capital humano desde capitales regionales para derivarlo hacia los municipios que lo necesiten, sino generar las competencias desde las mismas regiones.

Una de las ventajas derivadas de esta propuesta es la generación de capacidades para individuos con mayor conocimiento de la realidad regional. Por ende, se trata de valorizar y sacar provecho de esta virtud aportando al desarrollo de directivos con mayor pertinencia a las necesidades municipales.

iv. Tecnología

11. Es vital contar con plataformas tecnológicas que apoyen en dos áreas claves del sistema. La primera guarda relación con su difusión y promoción, es decir, que la tecnología sea un canal de comunicación con sus stakeholders; y la segunda corresponde a ciertos procesos clave en la dimensión de gestión del empleo, en donde la sistematización tecnológica de procesos aporta a mejoras sustantivas en la gestión.

En cuanto a la comunicación, se recomienda contar con un sitio web propio del sistema que contenga información relevante para posicionarlo como ventajoso para la gestión municipal, clarificando los compromisos y beneficios derivados de incorporarse a él. El uso de redes sociales constituye un apoyo importante a la gestión comunicacional del sistema.

12. Respecto del apoyo en la gestión del empleo, la idea es que una plataforma tecnológica permita efectuar postulaciones en línea para cualquier cargo directivo municipal que se ofrezca mediante este sistema. Puede existir un registro para generar una comunidad virtual de directivos públicos municipales en donde puedan compartir experiencias positivas y negativas en el desarrollo de su cargo.

c. Gestión de Recursos Humanos

i. Organización del trabajo

13. En este ámbito se propone establecer perfiles de cargo en línea con los requerimientos municipales. Para tal efecto serán los mismos municipios los encargados de diseñar los perfiles de cargo para sus respectivos directivos. Este desarrollo se realizará bajo la asesoría que otorguen los CADP Zonales. Este soporte puede

materializarse, por ejemplo, mediante el levantamiento de competencias transversales básicas para directivos municipales en cada región y sobre esta información los municipios pueden trabajar en sus perfiles propios (como plataforma).

14. El reclutamiento de directivos municipales debe estar a cargo de los CADP Zonales, apoyados por empresas especialistas en reclutamiento y selección de personal. Ellas serán las encargadas de operacionalizar el reclutamiento y selección de postulantes a cargos directivos municipales.

ii. Gestión del empleo

15. El SADP propone tres procesos de selección:

El primero de ellos corresponde a la selección inicial que efectúan las empresas especialistas en reclutamiento y selección. La idea es que puedan certificar adecuados niveles de competencia de postulantes a directivo municipal. Mediante este proceso se busca dar un primer filtro a los candidatos.

La forma de ejecutar esta selección preliminar puede ser según necesidades casuísticas, es decir, desarrollar este proceso cada vez que se requiera un nuevo prospecto para ingresar a un municipio o bien hacerlo de forma paralela, desarrollando convocatorias, reclutamiento y selección iniciales que permitan contar con un *stock* de prospectos bien calificados, que sirvan de insumo para la siguiente fase.

Posteriormente el CADP Zonal, considerando el stock de postulantes refinado según las determinaciones de la empresa especializada, efectúa una nueva selección, desarrollando todos los procesos asociados a este proceso (como entrevistas grupales y personales). El *output* de esta etapa consiste en una terna de posibles candidatos para ser entregada al alcalde de la comuna desde donde proviene el requerimiento de directivo.

Considerando las propuestas entregadas por el CADP Zonal, el Alcalde del municipio decide y asigna un candidato al cargo vacante.

16. En cuanto a la desvinculación de un directivo del municipio, ésta debe estar sujeta al incumplimiento de las metas asociadas al ejercicio de su cargo o bien por motivos determinados por el Alcalde.

En el primer caso, transcurrido un período determinado de evaluaciones en donde el directivo no cumple con los objetivos para los cuales fue contratado, el CADP Zonal puede recomendar al Alcalde su desvinculación, quien tomará una decisión sobre esto. Si éste decide la cesación de sus funciones debe compensar al funcionario despedido con una cantidad proporcional a su sueldo mensual.

Si el Alcalde es quien determina el término de funciones de un directivo según su criterio, debe informar al CADP Zonal las razones de tal determinación (esta acción es de carácter consultivo) y proceder según su juicio. No obstante, en este caso una parte de la compensación otorgada a quién es desligado debiera ser financiada por el municipio. Esta medida pretende dar cobertura al riesgo de las determinaciones alcaldías infundadas, es decir, se trata de asociar un costo a esta determinación para evitar su uso indiscriminado,

pues conductas de este tipo, por un lado, deslegitiman el SADP Municipal y, por el otro, desestima recursos asociados a la transformación de un postulante en directivo municipal.

iii. Gestión del rendimiento

17. En cuanto al rendimiento, se requiere de forma urgente rediseñar los mecanismos de evaluación actualmente en desarrollo en la mayoría de los municipios del país. Actualmente, en promedio por perfiles de cargo, un 48,3% está en desacuerdo y un 18,6% está muy en desacuerdo con la utilidad de las evaluaciones desarrolladas en su municipio para mejorar la gestión directiva. Es decir, las actuales calificaciones se han transformado en un fin en sí mismo y no responden al objetivo para el cual deben concebirse, que es controlar y perfeccionar el desempeño de quienes son sometidos a análisis.
18. Actualmente las evaluaciones se sustentan básicamente en el cumplimiento de aspectos administrativos en la vinculación laboral de un funcionario con su municipio. A saber, puntualidad y cumplimiento de jornadas de trabajo, entre otras.
19. El CADP Central debe establecer criterios de evaluación base para cada cargo directivo para que, a partir de estos, los CADP Zonales desarrollen pautas de evaluación para sus respectivos municipios. Una vez desarrolladas estas pautas, los Alcaldes las aplicarán anualmente a sus respectivos directivos municipales. Pese a las responsabilidades descritas, la primera autoridad municipal puede establecer recomendaciones al CADP Zonal y al Central tanto de criterios como de pautas de evaluación.
20. Los criterios de evaluación deben considerar las metas específicas bajo las cuales el directivo municipal fue contratado y sobre ellas establecer una medición cuantitativa de su gestión que sirva como insumo para las calificaciones finales.
21. La retroalimentación de las calificaciones hacia los directivos municipales debe ser un aspecto de carácter fundamental. En caso de calificaciones negativas, éstas deberían estar sujetas a observaciones y a medidas concretas que desincentiven un desempeño deficiente. Por otro lado, un desempeño exitoso debiese estar vinculado al acceso a incentivos por desempeño.

iv. Compensaciones

22. Las compensaciones para directivos municipales se deben mejorar vía asignaciones directas desde el Gobierno Central. Este aspecto es clave en el éxito del sistema. Según la Encuesta Nacional sobre Directivos Públicos Municipales (ENDPM), un 39,5% promedio de las opiniones vertidas por Alcaldes, secretarios municipales y cargos de confianza se manifiesta en desacuerdo y un 42,8% muy en desacuerdo con que las actuales compensaciones permiten atraer más postulantes a un cargo directivo en el municipio. En consecuencia, si no se aumentan las remuneraciones a niveles atractivos se ve afectada notoriamente la cantidad y calidad de postulantes, asumiendo que los requerimientos para ser seleccionado pueden elevarse respecto de una gran cantidad de interesados en un cargo de trabajo.

23. La forma en cómo se puede materializar al aumento de sueldos de directivos municipales es mediante una compensación económica vía SADP Municipal toda vez que un municipio ingresa a este sistema. De esta forma, el directivo seleccionado ganará su salario base provisto por el municipio respectivo, más una diferencia otorgada desde el Gobierno Central, para que perciba una remuneración de mercado. Los montos deben ser estandarizados de alguna forma, considerando las dificultades propias de vivir en comunas más inaccesibles a bienes y servicios u otras situaciones de perjuicio similares.
24. Otro aspecto relevante corresponde a las retribuciones monetarias asociadas a una gestión de excelencia. Dichos incentivos deben ser previamente acordados al momento del ingreso del directivo al municipio, sujeto a metas y pautas de evaluación bien definidas.
25. Respecto de las compensaciones no monetarias, la ENDPM marcó una clara tendencia a considerar la formación como una medida importante de compensaciones en el municipio. Un 70,7% señaló estar de acuerdo con esta aseveración (en los dos grados de acuerdo), es decir, frente a restricciones presupuestarias que impidan ofrecer retribuciones de dinero por sobre el sueldo base, el desarrollo de una atractiva política de desarrollo de habilidades sería significativo para quienes ejercen cargos de dirección pública. En esta misma línea, ofrecer asistencia en el asentamiento a quienes deban trasladarse para desempeñar su trabajo es un beneficio que actualmente otorgan ciertos municipios del país que podría sistematizarse como otro estímulo al momento de postular a un cargo directivo.
26. En línea con un mayor aprovechamiento de las condiciones legales existentes, se puede dar difusión a la Ley N° 20.330 del Ministerio de Educación (2009), la cual fomenta la prestación de servicios para jóvenes profesionales y técnicos en comunas con menores niveles de desarrollo en el país.
27. Según esta normativa, los jóvenes profesionales y técnicos chilenos podrán acceder por cada año de servicio prestado -con un máximo de tres- a un beneficio de un monto equivalente al valor de la cuota anual del crédito que le correspondería pagar durante dicho año o a un monto equivalente a la cantidad pagada de su crédito en el año calendario anterior, según corresponda. El beneficio tiene un tope anual de 16 UTM del mes de diciembre de cada año.

Además, en el tercer año de servicio prestado de manera ininterrumpida, se puede acceder a un beneficio adicional por un monto equivalente a tres veces el valor de la cuota anual del crédito que corresponde pagar durante dicho año o a tres veces la cantidad pagada del crédito durante el año calendario anterior, según corresponda. El tope en este caso es de 48 UTM del mes de diciembre de cada año¹⁰.

v. Desarrollo

28. El desarrollo es otra de las áreas que debe cubrir el subsistema de gestión de RR.HH. Ya se mencionó la amplia valoración que se entrega a la formación por parte del Alcalde a cargos de confianza y a secretarios municipales. Actualmente existe conformidad respecto de los contenidos que cubren las instancias de

10 Para mayor información ver Ley N° 20.330 que fomenta que los profesionales y técnicos jóvenes presten servicios en las comunas con menores niveles de desarrollo del país. Ministerio de Educación, 2009.

instrucción, pero no sucede lo mismo al hablar de la intensidad y cantidad de las capacitaciones. Se debe reforzar esta área y, por ende, la formación directiva se observa como un sistema distinto que alimenta al de gestión de RR.HH.

29. Un aspecto relevante del desarrollo es la promoción y carrera que se puede efectuar a partir del ingreso de un funcionario a un municipio. Es decir, se trata de establecer las condiciones sobre las cuales el personal municipal, con las debidas competencias y desempeño sobresaliente, también pueda postular a cargos vacantes, ya sea en su propio municipio o en uno distinto.
30. En línea con las valoraciones por competencia establecidas a partir de la Encuesta Nacional sobre Directivos Públicos Municipales, en la cual los altos cargos de la Municipalidad perciben el liderazgo como la capacidad más importante, cabe destacar que éstos podrían efectuar pasantías cortas en donde se destaque la gestión directiva. Según Mintzberg (2004) el liderazgo tiene esencia práctica, por tanto esta virtud no puede ser enseñada sólo de forma teórica, sino que también debe ser ejecutada. Esta medida apunta precisamente a obtener ese desarrollo y, de paso, a destacar y valorizar las buenas prácticas de gestión municipales.

d. Control de gestión

31. Lo primero en este ámbito es la definición de objetivos estratégicos del sistema, para posteriormente evaluarlos y, finalmente, retroalimentar hacia entidades que lo gobiernan, en particular, el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) Central y Zonal.
32. Un ejemplo de objetivo estratégico sería dar asesoría y soporte a los Alcaldes en la provisión de cargos directivos de sus respectivos municipios. De esta forma, un indicador adecuado para tal meta sería la cantidad de cargos provistos anualmente mediante el sistema o el grado de satisfacción por parte de Alcaldes en el uso del SADP Municipal.

e. Relación con stakeholders

33. Preliminarmente se debe identificar claramente a los stakeholders del sistema: por un lado, están los Alcaldes (usuarios del mismo) y, por el otro, encontramos a entidades que tienen relación con el sistema, pero como agentes de su legitimidad. Por ejemplo, la Asociación Chilena de Municipalidades, la Asociación Chilena de Empleados Públicos Municipales (ASEMUCH) y la ciudadanía, entre otros.
34. Para entregar legitimidad al SADP Municipal, y al mismo tiempo un carácter positivo a su desarrollo, se propone crear el *Premio Nacional de Gestión Directiva Municipal* que reconozca y destaque anualmente el desempeño de directivos de cada categoría municipal. Esta medida permite aislar la adicionalidad de las condiciones de gestión de cada municipalidad, buscando homogeneizar los contextos de competencia. Además, a partir de la difusión de estos casos, se puede incentivar a la transferencia de conocimientos.

IV. Bibliografía

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1999). “¿De Burócratas a Gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado”. Washington, Carlos Losada i Marrodán. 447p.
- BARROS, A. (2006). “Interoperabilidad: Siguiendo paso al gobierno electrónico” [en línea] <http://www.alejandrobarrros.com/content/view/120678/Interoperabilidad-Siguiendo-paso-al-gobierno-electronico.html#content-top> [consulta: 06 de septiembre 2010].
- BARZELAY, M. (2001). “La Nueva Gerencia Pública: Un acercamiento a la investigación y al debate”. 1º ed. Fondo de Cultura Económica, México. 172p.
- BERNSTEIN, F. e INOSTROZA, J. (2009). “Modernización Municipal y un Sistema de Evaluación de su Gestión”. Propuesta de una Arquitectura. Consorcio para la Reforma del Estado.
- CHILE, MINISTERIO DEL INTERIOR (1989). Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, diciembre.
- CHILE, MINISTERIO DEL INTERIOR (2006). Texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades de 1988, julio.
- CHILE, MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (2005). Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile de 1980, septiembre.
- COSTA, R. y WAISSBLUTH, M. (2007). “Tres Años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y perspectivas”. Documento de Trabajo N° 94 Serie de Gestión. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- ECHEBARRÍA, K. (2000). “La Reivindicación de la Reforma Administrativa”. Banco Interamericano de Desarrollo, División Estado y Sociedad Civil.
- FINOT, I. (2001). “Descentralización en América Latina: Teoría y práctica”. Serie Gestión Pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Comisión Económica para América Latina.
- FINOT, I. (2005). “Descentralización, transferencias territoriales y desarrollo local”. Revista de la CEPAL 86. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Comisión Económica para América Latina.
- FLEURY, S. (2002). “Reforma del Estado”. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- FLEURY, S. (2009). “Reforma del Estado: del proyecto liberal a una agenda social”. Río de Janeiro, Escuela de Administración Pública y Empresas, Fundación Getulio Vargas.
- GHARAJEDAGHI, J. (2006). “Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture”. California, Elsevier. 302p.
- HORST, B. (2007). “Modernización del Estado: Descentralización y fortalecimiento de los gobiernos locales”. Serie de informe Económico N° 177. Instituto Libertad y Desarrollo.
- HORST, B. (2010). “Fuentes de financiamiento para gobiernos subnacionales y descentralización fiscal”. En:

- CONSORCIO PARA LA REFORMA DEL ESTADO Un Estado del Clase Mundial al Servicio de las Personas. Santiago, Chile. 207-240 pp.
- INSTITUTO CHILENO DE ESTUDIOS MUNICIPALES, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHILE (2010). Encuesta Nacional de Opinión Pública Municipal: Describiendo la Realidad Local. Santiago, Chile.
- LA REFORMA MUNICIPAL EN LA MIRA (2007). Por FUENTES, L. *et al.* Santiago, Chile. 262p.
- LONGO, F. (2003). “La Reforma del Empleo Público en las Democracias Avanzadas: Mérito con flexibilidad”. En: ECHEBARRÍA, K. (Ed.). “Servicio Civil: Temas para un diálogo”. Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
- LONGO, F. (2006). “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil”. En: ECHEBARRÍA, K. (Ed.). “Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina”. Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo. 3-72 pp.
- LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN EL ESTADO CHILENO: HACIA UN SISTEMA DE GERENCIA PÚBLICA. Por GOYA, F. *et al.* En: VALDÉS, S. (Ed.). “Reforma del Estado”, Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas. Centro de Estudios Públicos. pp. 40-122.
- MARCEL, M. (2002). “Las Opciones para la Reforma del Estado en Chile”. En: VALDÉS, S. (Ed.). “Reforma del Estado”, Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas. Centro de Estudios Públicos. pp. 210-283.
- MARSHALL, J. y WAISSBLUTH, M. (2007). “Reforma del Estado en Chile: Una oportunidad”. Serie en foco N° 122. Corporación Expansiva.
- MINTZBERG, H. (2004). “El trabajo del directivo: folclore y realidad”. En: Liderazgo. 1º ed. Buenos Aires. Deusto. 250p.
- RODRIG, D. (2006). “Goodbye Washington Consensus, Hello Washington Confusion?”. Harvard University.
- SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN MUNICIPAL (2001). [en línea] <http://www.sinim.gov.cl/> [consulta: abril - diciembre 2010]
- SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO, MINISTERIO DEL INTERIOR, GOBIERNO DE CHILE (2008). Manual de Gestión Municipal. Santiago, Chile.
- SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO, MINISTERIO DEL INTERIOR, GOBIERNO DE CHILE (2006). “Caracterización del Funcionario Municipal”. Estudio ejecutado por la empresa consultora PETQUINTA S.A. Santiago, Chile.
- VILLAGRÁN, V. (2009). Curso Tópicos de Gestión Pública. Santiago, Magíster en Gestión y Políticas Pública, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
- WAISSBLUTH, M. (2003). “La Reforma del Estado en América Latina: guía abreviada para exploradores en la jungla”. Programa Latinoamericano de Gerencia Pública, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile - IGT Consulting.
- WAISSBLUTH, M. Sistemas Complejos y Gestión Pública. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
- ZURBRIGGEN, C. (2007). “La Falacia Tecnocrática y la Reforma del Estado: A 10 años del Informe del Banco Mundial”. Revista Nueva Sociedad N° 210.

V. Estudios de caso

Publicados en 1996

Estudio de Caso N° 1
LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.

César Pastore Britos.

Estudio de Caso N° 2
AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).

Fernando Correa Alsina.

Estudio de Caso N° 3
EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.

Walter Orellana Rocha.

Estudio de Caso N° 4
EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.

Ramón Borges Méndez.

Estudio de Caso N° 5
INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

Patricia Noda Videá.

Estudio de Caso N° 6
EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.

María Lila Iwasaki.

Estudio de Caso N° 7
LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?

Cristián Saieh Mena.

Estudio de Caso N° 8
DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.

Sandra Lerda y Francisco Sabatini.

Estudio de Caso N° 9
CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.

Soledad Ubilla.

Estudio de Caso N° 10
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.

Cecilia Montero y Carlos Vignolo.

Estudio de Caso N° 11
CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.

Claudio Orrego Larraín.

Publicados en 1997

Estudio de Caso N° 12
MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.

Fernando Díaz Mujica.

Estudio de Caso N° 13
GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.

Liliana Cannobbio Flores.

Estudio de Caso N° 14
LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.

Luis Gonzalo Urcullo Cossío.

Estudio de Caso N° 15
GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.

Alejandra Faúndez Meléndez.

Estudio de Caso N° 16
ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.

Julio Waldo López Aparicio.

Estudio de Caso N° 17
LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUTORIANO.

Luis Esteban Lucero Villarreal.

Estudio de Caso N° 18
LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.

Marvin Francisco Discua Singh.

Publicados en 1998

Estudio de Caso N° 19
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

Juan Carlos Cortázar Velarde.

Estudio de Caso N° 20
LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

Claudio Rodolfo Rammsy García.

Estudio de Caso N° 21
LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAITÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).

Michel-Ange Pantal.

Estudio de Caso Nº 22

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

Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.

Estudio de Caso Nº 23

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

Juan Enrique Vargas Viancos.

Estudio de Caso Nº 24

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

David Mieres Valladares.

Estudio de Caso Nº 25

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

Alejandro Esteban Rodríguez.

Estudio de Caso Nº 26

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

Georgina Paniagua Ramírez.

Estudio de Caso Nº 27

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

Sixto Carrasco Vielma.

Estudio de Caso Nº 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.

Estudio de Caso Nº 29

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

José Antonio Terán Carreón.

Estudio de Caso Nº 30

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

Ana María Güémez Perera.

Estudio de Caso Nº 31

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

Claudia Muñoz Salazar.

Publicados en 1999

Estudio de Caso Nº 32

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

Nelson Shack Yalta.

Estudio de Caso Nº 33

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

María Gabriela Rubilar Donoso.

Estudio de Caso Nº 34

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

Cecilia Má Cárdenas.

Estudio de Caso Nº 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

Ricardo Cordero Vargas.

Estudio de Caso Nº 36

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

Luzmari Martínez Reyes.

Estudio de Caso Nº 37

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

Pablo Franky Méndez.

Estudio de Caso Nº 38

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

Urby Pantoja Vásquez.

Estudio de Caso Nº 39

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

Irma Miryam Monasterolo.

Estudio de Caso Nº 40

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

César Chanamé Zapata.

Estudio de Caso Nº 41

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

Teresa Reinaga Joffré.

Estudio de Caso Nº 42

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

Justo Tovar Mendoza.

Publicados en 2000

Estudio de Caso N° 43
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

Julio Castro Sepúlveda.

Estudio de Caso N° 44
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

Danae de los Ríos Escobar.

Estudio de Caso N° 45
POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

Jorge Menéndez Gallegos.

Estudio de Caso N° 46
ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

Jorge Ríos Cueto.

Estudio de Caso N° 47
POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

Edgar Rojas Calderón.

Estudio de Caso N° 48
ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

Irma Lorena Dueñas Pacheco.

Estudio de Caso N° 49
EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

Tatiana Genuzio Patzi.

Estudio de Caso N° 50
PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

Roberto Godoy Fuentes.

Estudio de Caso N° 51
GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

John Vela Guimet.

Estudio de Caso N° 52
EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

Juan Salamanca Velázquez.

Publicados en 2001

Estudio de Caso N° 53
EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

Raquel del Carmen Aguirre.

Estudio de Caso N° 54
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

Humberto Rosso Morales.

Estudio de Caso N° 55
EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

Emilio Porta Pallais.

Estudio de Caso N° 56
SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

Juan Pablo Severin Concha.

Estudio de Caso N° 57
FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

Juan Eduardo Serra Medaglia.

Estudio de Caso N° 58
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

Álvaro Vicente Ramírez Alujas.

Estudio de Caso N° 59
CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

Lucas Godoy Garraza.

Estudio de Caso N° 60
LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

Fernando Pachano Ordóñez.

Publicados en 2002

Estudio de Caso N° 61
EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

María Andrea Salazar Mejía.

Estudio de Caso N° 62
REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

Cinthya Arguedas Gourzong.

Estudio de Caso N° 63
LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

Jorge Iván Cuervo Restrepo.

Estudio de Caso N° 64
INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

Sergio Antonio Ibáñez Schuda.

Estudio de Caso Nº 65
LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.
Rafael Mery Nieto.

Estudio de Caso Nº 66
ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.
Carlos René Martínez Calderón.

Estudio de Caso Nº 67
ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.
Paula Ximena Quintana Meléndez.

Estudio de Caso Nº 68
RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?
Claudia Marcela Peña Barría.

Estudio de Caso Nº 69
DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.
José Carlos Chávez Cuentas.

Publicados en 2003

Estudio de Caso Nº 70
COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.
Leonardo José Salas Quirós.

Estudio de Caso Nº 71
DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.
Paula Daniela Bustos Muñoz.

Estudio de Caso Nº 72
VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).
Juan Carlos Camacho Encinas.

Estudio de Caso Nº 73
LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.
Valeria Andrea Sánchez de Buglio.

Estudio de Caso Nº 74
INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.
Juan Carlos Rodríguez.

Estudio de Caso Nº 75
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.
Carmen Gloria Marambio Ortiz.

Publicados en 2004

Estudio de Caso Nº 76
POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.
Antonio Frey Valdés.

Estudio de Caso Nº 77
LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).
Karen Angelika Hussmann.

Estudio de Caso Nº 78
UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.
Víctor Contreras Zavala.

Estudio de Caso Nº 79
AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL
José Ramón Laguna Torres.

Estudio de Caso Nº 80
LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.
Marlene Sepúlveda Cancino.

Estudio de Caso Nº 81
MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.
María Angélica Pavez García.

Publicados en 2005

Estudio de Caso Nº 82
EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.
Mauricio Reyes Reyes.

Estudio de Caso Nº 83
AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.
Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.

Estudio de Caso Nº 84
INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.
María Elisa Ansoleaga Moreno.

Estudio de Caso Nº 85
LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.
Cristián Andrés Letelier Gálvez.

Estudio de Caso Nº 86
EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL FOMENTO FORESTAL EN CHILE, PERÍODO 1996-2003.
Gerardo Andrés Valdebenito Rebolledo.

Estudio de Caso N° 87
¿SEGURIDAD SOCIAL PARA TODOS O UNOS POCOS?
Mariela Solange Torres Monroy.

Estudio de Caso N° 88
FACTORES CLAVES EN LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE.
(Análisis del modelo matemático de licitación para Junaeb y el proyecto Fondef de estimación de riesgos y costos de reducción del arsénico en el aire para el diseño de una normativa)
Claudia Andrea Mardones Fuentes.

Publicados en 2006

Estudio de Caso N° 89
LOS DIÁLOGOS CIUDADANOS POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.
Pablo Iván Rupin Gutiérrez.

Estudio de Caso N° 90
IMPACTO DE LOS RECURSOS HIPC Y PNC EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA.
José Luis Tangara Colque.

Estudio de Caso N° 91
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: REPRESENTACIONES DE LAS ÉLITES SOBRE LOS MECANISMOS Y POSIBLES IMPACTOS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DISTRIBUTIVA.
Elizabeth Rivera Gómez.

Estudio de Caso N° 92
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DEL ESTADO.
Luis Antonio Riquelme Contreras.

Estudio de Caso N° 93
SECTOR INFORMAL EN HONDURAS: ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS DE HOGARES.
David Ricardo Pineda Zelaya.

Estudio de Caso N° 94
BALANCE DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE 1990-2005 "UNA MIRADA REGIONAL Y MUNICIPAL".
Cristian Marcelo Leyton Navarro.

Estudio de Caso N° 95
LAS TRANSFERENCIAS FISCALES Y EL GASTO PÚBLICO EN LA FEDERACIÓN BRASILEÑA: UN ANÁLISIS DE LA INEQUIDAD ESPACIAL EN EL ACCESO A BIENES SOCIALES Y TERRITORIALES.
Cristina Aziz Dos Santos.

Estudio de Caso N° 96
HACIA UNA NUEVA ETAPA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CHILENA: EL CASO CELCO.
Alejandra Contreras Altmann.

Publicados en 2007

Estudio de Caso N° 97
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS DE DESASTRES NATURALES EN CHILE.
Antonia Bordas Coddou.

Estudio de Caso N° 98
DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO.
Claudio Martínez Villa.

Estudio de Caso N° 99
ADULTOS MAYORES EN LA FUERZA DEL TRABAJO: INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL Y DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN.
Javiera Marfán Sánchez.

Estudio de Caso N° 100
EL SECTOR FORESTAL EN CHILE Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.
Fernanda Solórzano Mangino.

Estudio de Caso N° 101
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO.
Marvin García Urbina.

Publicados en 2008

Estudio de Caso N° 102
ANÁLISIS CRÍTICO DE LA POLÍTICA DE CONCESIONES VIALES EN CHILE: BALANCE Y APRENDIZAJES.
Haidy Nevenka Blazevic Quiroz.

Estudio de Caso N° 103
ESTRATEGIAS PARA DETECTAR COLUSIÓN: LECCIONES PARA EL CASO CHILENO.
Elisa Echeverría Montúfar.

Estudio de Caso N° 104
GOVERNABILIDAD E INSTITUCIONES EN HAITÍ: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO.
Jean Gardy Víctor.

Estudio de Caso N° 105
HACIA UN MODELO SOSTENIBLE DE TURISMO COSTERO EN REPÚBLICA DOMINICANA: ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.
Matías Bosch Carcuro.

Publicados en 2009

Estudio de Caso N° 106
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA AGCI.

Omar Herrera.

Estudio de Caso N° 107
EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA.

Carola Córdova Manríquez.

Estudio de Caso N° 108
FAMILIAS ADOLESCENTES Y JÓVENES EN CHILE: CAMBIOS, ASINCRONÍAS E IMPACTOS EN SUS FORMAS DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

Julieta Palma Palma.

Estudio de Caso N° 109
CORRESPONSABILIDAD ESTADO - SOCIEDAD CIVIL EN EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL.

Carlos Andrade Guzmán.

Estudio de Caso N° 110
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA: DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Catalina de la Cruz Pincetti.

Publicados en 2010

Estudio de Caso N° 111
FACTORES DETERMINANTES PARA COMPLETAR EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE UNA POLÍTICA DESDE LA FASE PREDECISIONAL A LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN. EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ZONA SECA, NICARAGUA.

Guillermo Incer Medina.

Estudio de Caso N° 112
DETERMINANTES DEL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE EN NICARAGUA.

Wilber Bonilla Canda.

Estudio de Caso N° 113
IMPACTO DE LA CRISIS DE WALL STREET SOBRE LAS FINANZAS INTERGUBERNAMENTALES: EL ROL DE LAS TRANSFERENCIAS EN EL CASO BOLIVIA.

Karen Martínez Oña.

Publicados en 2011

Estudio de Caso N° 114
FACTORES QUE INCIDEN EN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) CHILENA Y EFECTOS DE ESTE PROCESO EN LAS EMPRESAS INVERSIONISTAS. ROL DEL ESTADO EN LA PROTECCIÓN DE LAS INVERSIONES. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA.

Cristián Sánchez Solís.

Estudio de Caso N° 115
LAS PRÁCTICAS E INTERACCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS EN LA ESCUELA DE SAN RAFAEL.

José Carlos Sanabria Arias.

Estudio de Caso N° 116
DESAFÍOS PARA LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA.

Catalina Delpiano Troncoso.

Estudio de Caso N° 117
ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN FISCALIZADORA ADUANERA EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE.

Alfonso Rojas Li.

Estudio de Caso N° 118
ARQUITECTURA PARA UN SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

Javier Fuenzalida.

Estudio de Caso N° 119
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD: PERSPECTIVA DESDE EL VÍNCULO PÚBLICO-PRIVADO.

María Cristina Cárdenas Espinoza.