



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“ANÁLISIS DEL PERSONAL MUNICIPAL DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO EN  
CUANTO A SU PROFESIONALIZACIÓN, PERÍODO 2010-2015”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**NOMBRE ALUMNO**

**PABLO IGNACIO FIGUEROA SAINT-JOUR**

**PROFESOR GUÍA**

**CARLA OLGUÍN LLANOS**

**Valparaíso, ENERO 2017**

# INDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO I. PROFESIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO .....	8
1.1 Profesionalización y sus alcances conceptuales .....	8
1.2 Importancia de profesionalizar al sector público .....	12
CAPÍTULO II. MECANISMO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO .....	18
2.1 Servicio Civil de Carrera .....	18
2.2 Principios y valores rectores de un Servicio Civil de Carrera .....	20
2.3 Principales ventajas al establecer un Servicio Civil de Carrera .....	22
CAPÍTULO III. CONTEXTO HISTORICO DE LA INCLUSION DE UN MECANISMO DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN CHILE, LAS MUNICIPALIDADES COMO OBJETIVO .....	24
3.1 Instauración de un Servicio Civil de carrera en el gobierno central .....	24
3.2 Municipalidades y su relevancia.....	25
3.3 Municipalidades y el desarrollo de su recurso humano .....	27
3.4 Diagnóstico interno de capacitación y profesionalización en los funcionarios municipales.....	33
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	38
4.1 Planteamiento del problema .....	38
4.2 Justificación del problema.....	38
4.3 Objetivos:.....	38
4.3.1 Objetivo general: .....	38
4.3.2 Objetivos específicos:.....	39
4.4 Definición del enfoque y alcance de la investigación.....	39
4.4.1 Definición del enfoque .....	39
4.4.2 Alcance de la investigación .....	40
4.5 Recolección de la información.....	40
4.6 Descripción de la muestra .....	41
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	42

5.1 Análisis de nivel de profesionalización en Región de Valparaíso y su comparación con el nivel nacional. ....	43
5.2 Análisis de nivel de profesionalización en Región de Valparaíso desagregado por Municipalidades a nivel provincial. ....	45
5.2.1 Provincia de Valparaíso.....	46
5.2.2 Provincia de Isla de Pascua .....	47
5.2.3 Provincia de Los Andes.....	49
5.2.4 Provincia de Petorca .....	50
5.2.5 Provincia de Quillota.....	52
5.2.6 Provincia de San Antonio .....	53
5.2.7 Provincia de San Felipe de Aconcagua .....	55
5.2.8 Provincia de Marga Marga.....	56
5.3 Ranking descriptivo de profesionalización en las Municipalidades de acuerdo a su tipología, año 2015 .....	58
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....	62
CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA .....	66

## RESUMEN

Es preciso señalar que una de los componentes esenciales al interior de las organizaciones tanto públicas como privadas tiene que ver con el “recurso humano”, el que como lo indica Chiavenato (2007) *“puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, haciéndola más ágil y competitiva”* ya que es el cual materializa políticas, planes y programas según su formación, capacitación y talento.

La presente investigación consistirá por tanto en un estudio de tipo descriptivo-exploratorio que tendrá por objeto dilucidar la existencia de recursos humanos con calificación de profesionales en la actualidad, como también en años anteriores recientes, respecto al total de los funcionarios municipales que laboran al interior de la región de Valparaíso.

El estudio dispondrá el análisis de sub-dimensiones que abarquen a la profesionalización en un sentido más específico y utilizando variables descriptivas y comparativas.

Por último indicar que actualmente los estudios que han analizado el recurso humano del Estado lo han hecho con mayor énfasis en el gobierno central por encima de las administraciones locales, por ello se pretende de esta manera contribuir al estudio del sector público en su variable de administraciones locales.

### **Palabras clave:**

**Municipalidades - Recurso humano – Profesionalización - Región de Valparaíso**

## **ABSTRACT**

It should be noted that one of the essential components of both public and private organizations has to do with "human resources", which, as Chiavenato (2007) points out, "can be more or less valid insofar as it contains talents and competences capable of adding value to the organization, making it more agile and competitive" since it is the one that materializes policies, plans and programs according to their formation, training and talent.

The present investigation will therefore consist of a descriptive-exploratory study that will aim to elucidate the existence of human resources with the qualification of professionals at present, as well as in recent years, with respect to the total number of municipal employees working in the interior of Valparaiso Region.

The study will provide the analysis of sub-dimensions that cover professional formation in a more specific sense and using descriptive and comparative variables.

Finally, it should be pointed out that the studies that have analyzed the human resources of the State have done so with greater emphasis on the central government over local administrations, so it is intended to contribute to the study of the public sector in its variable of local administrations.

### **Keywords:**

**Municipalities - Human resources - Professionalization - Valparaiso Region**

## INTRODUCCIÓN

La razón que fundamenta la elección del presente tema de investigación a desarrollar, tienen relación con el interés personal por establecer un diagnóstico que dé cuenta de la realidad efectiva en cuanto al nivel de profesionalización de los funcionarios municipales en la región de Valparaíso.

Es de suma importancia contar con una evidencia clara que permita vislumbrar la realidad del recurso humano de la administración pública en sus dimensiones de análisis más relevantes, para efectos de esta investigación, la dimensión de profesionalización. Esto con el fin de orientar las acciones hacia una continua mejora del aparato público y con ello una mejor entrega de servicio a la comunidad, en este caso las comunidades locales.

Otra razón a mencionar es el hecho de la casi nula existencia de bibliografía que centre su objeto de estudio en el análisis de los funcionarios municipales con calificación de profesionales dentro de la región, si bien existen estudios que centran su objeto de estudio en la profesionalización municipal no lo hacen con la región de Valparaíso en específico.

El objetivo entonces queda fijado por entender a la profesionalización de los funcionarios municipales como un aspecto altamente relevante que permite el desarrollo de la función pública municipal en sintonía con sus requerimientos cada vez más complejos.

El primer capítulo de la presente investigación tiene por objeto precisar conceptualmente a la profesionalización y a continuación fundamentar su importancia.

El segundo capítulo pretende mostrar al mecanismo existente para profesionalizar al servicio público además de los principios y valores rectores que han de regirlo y sus principales ventajas.

El tercer capítulo se fundamenta en la contextualización histórica del proceso de profesionalización de los funcionarios municipales, a través de las etapas que ha vivido y la evolución que ha mostrado.

El cuarto capítulo trata el marco metodológico, dando cuenta de los objetivos, definiendo el enfoque y alcance que tendrá la investigación además del método que se usara para recopilar la información.

En el quinto capítulo se realiza el análisis de la información de la investigación.

Finalmente a partir de los resultados obtenidos luego del análisis de la información, se presentan las conclusiones.

# CAPÍTULO I. PROFESIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO

## 1.1 Profesionalización y sus alcances conceptuales

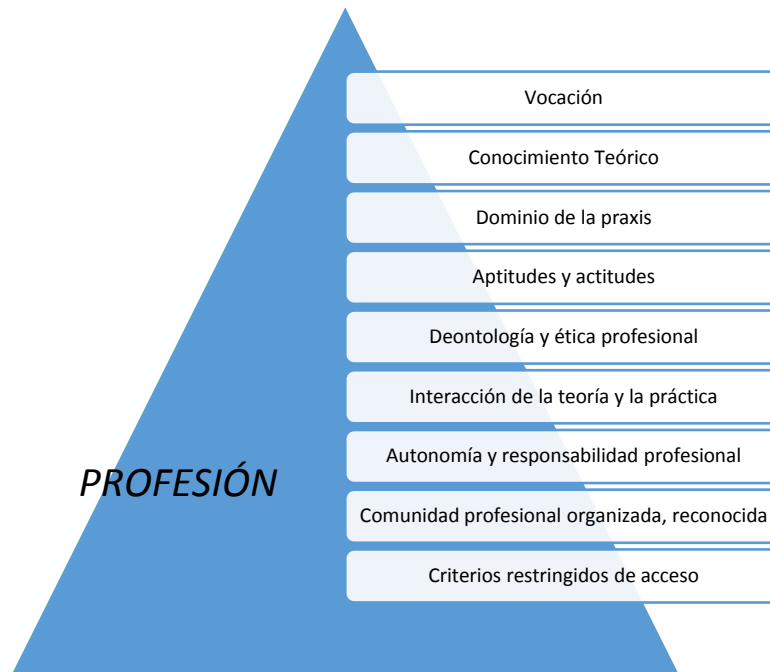
En la actualidad se ha acrecentado el uso del término “calificación profesional” o “grado de profesionalización” y se ha revelado la importancia que posee en diversas dimensiones sociales, en cuanto a procesos productivos y de servicios, en cuanto a técnicas de enseñanza, en cuanto a gestión de lo público y en general a cualquier asunto que involucre al recurso humano como elemento fundamental de desarrollo organizacional. La recurrencia de su uso y además para efectos de la presente investigación la fijación de sus márgenes conceptuales, nos invita a elaborar una definición formal de dicha noción.

Se debe indicar que la significancia conceptual de profesionalización no se encuentra fijada de manera formal en la literatura revisada, ya que su interpretación puede resultar bastante ambigua y por tanto inexacta. Sin embargo para efectos de la investigación se torna necesario dar indicios de su significado a través de diversos autores, por ejemplo lo que plantean París Mañas, Tejada Fernández y Coiduras Rodríguez (2014) se enfoca en una primera delimitación del concepto a través de otros dos constructos fundamentales como lo son la profesionalidad y la profesión.

A continuación se mencionan los pilares básicos fundamentales que debiese contener la concepción de “profesión” como actividad y se elabora una figura que lo ilustra.

- Es vocación (deseo de emprender una actividad cuando aún no se han adquirido todas las competencias profesionales para desarrollarla).
- Conocimiento teórico (competencias técnicas).
- Dominio de la praxis (competencias metodológicas).
- Aptitudes y actitudes (competencias transversales).
- Ejercicio de la deontología y de la ética profesional.
- Aprendizaje de la experiencia como interacción de la teoría y la práctica.
- Autonomía y responsabilidad profesional.
- Comunidad profesional organizada, reconocida y respetada (prestigio profesional).
- Criterios restringidos de acceso (formación inicial y continua reglada).

## PILARES DE LA PROFESIÓN



*Ilustración N°1. Figura extraída de París Mañas, Tejada Fernández y Coiduras Rodríguez (2014; pág. 270)*

Luego los autores establecen la relación conceptual con la “profesionalización” y con la “profesionalidad”, indicando otros pilares básicos que a su vez complementan a la profesión formando un todo integrado.

Según los autores cualquier profesión que se precie de tener profesionalización debe precisar de:

- Identidad profesional
- Competencias profesionales
- Requisitos de acceso y formación asociada
- Desarrollo profesional
- Procesos de evaluación del desempeño profesional

Estos otros pilares básicos se relacionan de manera directa con los pilares básicos anteriormente definidos e ilustrados, además la profesionalización fecunda a la profesionalidad, entendida esta como el ejercicio adecuado mediante el conocimiento

experto, el dominio de habilidades y la determinación y reconocimiento social de las competencias para una profesión.

La siguiente figura refleja a los tres conceptos cohesionados:



Ilustración N°2. Elaboración propia en base a lo dispuesto en París Mañas, Tejada Fernández y Coiduras Rodríguez (2014; pág. 270)

Por tanto la aproximación de profesionalización que se ha desarrollado acá puede ser entendida como “el complemento que sustenta a la profesión común en cuanto le otorga identidad profesional, un desarrollo profesional continuo y una evaluación interna de su funcionamiento. Además refuerza el hecho de contar con competencias profesionales adecuadas y requisitos de acceso y formación mejorados o profundizados”.

Para complementar la definición anteriormente esbozada nos referiremos a otros autores como Tenorth (1988) que ha acercado el significado de profesionalizar a un origen enfocado en la demostración de competencia lo que repercute en procesos de formación y luego en su reconocimiento social:

*“El servicio a prestar (p. ej. “Salud”) es un valor social relevante. Un grupo basado en la actividad profesional logra demostrar su competencia para la solución de problemas y para transmitir esta capacidad mediante procesos de formación. Ese grupo funda una*

*asociación para el control del ejercicio profesional, asociación que puede imponer, para la protección de sus miembros, los modelos de dicho ejercicio, regular el acceso gracias al apoyo estatal, y controlarlo conforme a normas y dimensiones de actividad, y puede imponer también el reconocimiento social de la profesión.”*

Por otro lado encontramos un acercamiento a la definición de parte de Silva Camarena (2003), que relaciona a la responsabilidad ética y a la resolución de problemas prácticos a través de la profesionalización:

*“La exigencia de profesionalización puede implicar dos cosas al mismo tiempo. En primer lugar, plausiblemente, la adopción (voluntaria o gremial) de una responsabilidad ética propia de la profesión. En segundo lugar, inquietantemente, la capacidad, en el mismo sujeto, para ser buscador de la verdad y para resolver problemas prácticos de forma continua.”*

Luego destaca el hecho de que las instituciones formadores de profesionales o “entidades de profesionalización” tienen la capacidad positiva de que las exigencias reiteradas que reciben de parte de la sociedad, en particular de las empresas, gobierno y organizaciones civiles no tomen formas autoritarias ni agresivas anteponiendo el hecho de afectar a la continuidad de su propio funcionamiento debido a que estas “suposiciones de demandas o feed-back” ya han sido asimiladas previamente en la misma forma de perfeccionar la profesionalización y reiteradamente se renuevan por el mismo hecho de la búsqueda continua de mejora en su formación y calidad de profesionalización a través de dimensión como la investigación, la acreditación continua, la mejora en procesos internos, etc.

Entonces, en base a las aproximaciones definidas anteriormente por esos autores (obviando el hecho de la existencia de más aproximaciones) y para efectos prácticos de esta investigación podemos dar forma final al concepto de la siguiente manera:

“La profesionalización es el complemento que sustenta de a la profesión común en cuanto le otorga los siguientes pilares fundamentales:

- Posee identidad profesional
- Tiene un desarrollo profesional continuo
- Evalúa internamente su funcionamiento
- Posee competencias profesionales adecuadas y las demuestra
- Existen requisitos de acceso y formación profundizados
- Posee alguna asociación para el control de su ejercicio

- Sustenta modelos de dicho ejercicio
- Existe un reconocimiento social de la profesión
- Tiene responsabilidad ética
- Capacidad para resolver problemas prácticos continuamente ”

## **1.2 Importancia de profesionalizar al sector público**

Si bien hemos elaborado una definición conceptual aproximada del concepto de profesionalización se hace necesario esclarecer que su curso de acción debe enfocarse y analizarse desde el prisma de lo público o concretamente la gestión de lo público, para efectos de la investigación que aquí nos ocupa.

La pregunta que cabe realizarse entonces es, ¿por qué se debería propender a incluir recurso humano profesionalizado en la administración pública?

Podemos indicar en líneas generales que para obtener soluciones adecuadas a las situaciones recurrentemente problemáticas de nuestra sociedad a través del ofrecimiento de servicios públicos eficaces, se requiere como elemento fundamental a personal capacitado que sea capaz de tomar decisiones en situaciones altamente dificultosas, que tengan además la posibilidad de adaptaciones rápidas y que a su vez estas adaptaciones conduzcan al éxito.

Profesionalizar la administración pública se dirige a la búsqueda constante de personal idóneo para las funciones a realizar y por lo tanto a su selección. Esto incide no solo en la transformación y apertura en los métodos de incorporación al sector público, sino principalmente a garantizar permanencia y desarrollo de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia.

Esto requiere por lo tanto una búsqueda continua y retención de estos profesionales, otorgándole además remuneraciones acordes a sus capacidades y sobre todo generar un sistema de incentivos que realmente se vincule a resultados efectivos.

### **Gobernabilidad:**

Dentro de las variables que aumentan exponencialmente su nivel de desarrollo al profesionalizar el aparato público encontramos a la gobernabilidad como eje fundamental, en términos prácticos la gobernabilidad puede ser entendida de forma amplia rescatando su sentido multidimensional y relacional según Camou (2001) como:

*“Un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz. Ello permite superar una lectura dicotómica -gobernabilidad versus ingobernabilidad- y analizar grados y niveles de gobernabilidad involucrando en la definición una serie de ‘acuerdos’ básicos entre las élites dirigentes en torno a tres ámbitos principales: el nivel de la cultura política, el nivel de las reglas e instituciones del juego político y acuerdos en torno al papel del Estado y sus políticas públicas estratégicas”.*

La “capacidad del sistema político para dar respuesta legítima y eficaz” y en el último aspecto, los “acuerdos de sus políticas públicas estratégicas” estarán condicionados entonces por la presencia de dos actores que se retroalimentan para la consecución de un fin determinado, aquí cabe resaltar el papel que posee la ciudadanía para manifestar por un lado sus demandas y por el otro la capacidad del Estado para responder a esas demandas de forma eficaz, propendiendo también a sus propias iniciativas de mejoría de los productos que el mismo entrega –he ahí el acuerdo tácito-. Esta “respuesta” e “iniciativa” se ve manifestada en mejor medida mientras los servidores públicos se encuentren en sintonía con sus demandantes, sintonía que tiene un componente relacionado con las competencias idóneas y las capacidades para materializarlas, de ahí la importancia de la profesionalización. Tal como lo indica además Camou (2001) se pueden entender tres grados de gobernabilidad, o situaciones-tipo delimitadas, las cuales son:

- Gobernabilidad normal: “Situación donde las discrepancias (o diferencias) entre demandas y respuestas se encuentran en un equilibrio dinámico”.
- Déficit de gobernabilidad: “Un desequilibrio [una anomalía] entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad de respuesta gubernamental que puede presentarse en diversas esferas de la sociedad (economía, política, seguridad ciudadana, etc.)”.

- Crisis de gobernabilidad: “Situación de proliferación de anomalías, es decir, una conjunción de desequilibrios inesperados y/o intolerables entre demandas sociales y respuestas gubernamentales”.

### ***Generación de valor público:***

Como parte de los aspectos que toman fuerza cuando hablamos del porque profesionalizar al sector público emerge otro concepto clave como lo es la generación de valor público. Esta concepción fue introducida por Moore (1998) con el objeto de instaurar una estructura de razonamiento que funcionara como guía para los organismos públicos.

Cabe considerar que el valor público es un asunto que debe integrar por sobre todo a los beneficios sociales que los ciudadanos valoran y reconocen. En ese sentido el autor señaló que en las sociedades democráticas las instituciones públicas se deben encargar de promover condiciones necesarias para que los ciudadanos se organicen y proyecten sus necesidades de manera colectiva (*“corresponsable, complementario y cooperativo con la administración pública”*) y que en concordancia con aquello a los funcionarios públicos les corresponde otorgar resultados eficientes.

Adicionalmente, y siguiendo a Moore (1998), *“el valor público es aquello que el público valora. Específicamente, se refiere al valor que los ciudadanos obtienen de las actividades de los organismos públicos. Un servicio público tiene un fin y un valor que son autorizados, acordados y apropiados por el público”*. Para ello los servicios públicos deben ser abastecidos de manera confiable y principalmente deben responder a lo que los usuarios necesitan e integrarlos en el proceso, como se realiza en el sector privado donde el proveedor debe comunicarse con el cliente y conocer sus necesidades, en el sector público la relación entre servicio público y usuario debe ser parecida. El organismo público busca *“formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprenden de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo”*.

Para lograr la creación de valor público concretamente según Moore (1998) se hace necesario:

- *Contar con apoyo en términos políticos, es decir, obtener autoridad y recursos financieros para lograr que la institución pueda funcionar adecuadamente.*

- *Cuantificar los costos de funcionamiento de las políticas públicas.*
- *Definir claramente los procesos internos que hacen a la esencia de las instituciones para cumplir con su mandato e identificar los factores que permitan alcanzar resultados de excelencia.*

En este sentido el autor señala que la creación de valor público consiste en generar el máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos que dispone la institución basándose en su capacidad operativa, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en las disposiciones y con la máxima eficacia y eficiencia.

Entonces podemos señalar que el enfoque de creación de valor se relaciona con los recursos humanos porque involucra que la gestión de éstos en una organización pública se sitúa y adquiere relevancia en forma de “insumos, recursos o inputs” que son parte de un proceso al servicio de los productos y resultados públicos.

Lo anteriormente señalado establece que no basta únicamente con la realización de un análisis interno de los procesos de la administración del personal, sino que conviene definirlos claramente y en esa línea incorporar de antemano al personal profesionalizado e idóneo que maneje las competencias necesarias en puestos organizacionales clave, como también generar las instancias para la continua profesionalización del recurso ya inserto en la organización, a efecto de poder contribuir de mejor forma a la generación de valor público.

Desde el punto de vista de la cadena de valor, la generación de valor público sigue la lógica que ilustra la siguiente imagen:

## PROCESO DE CREACION DE VALOR PÚBLICO

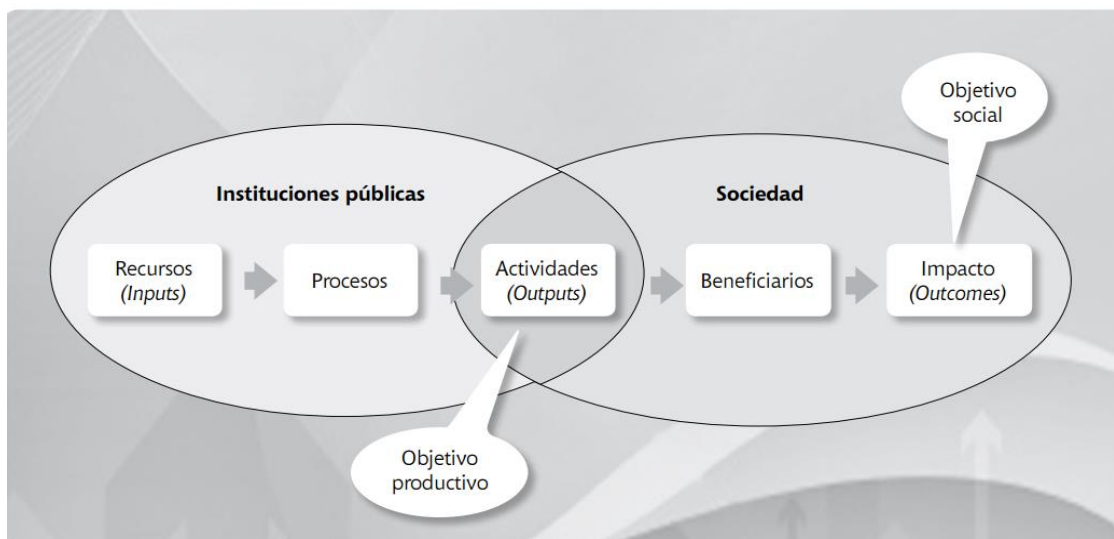


Ilustración N°3. Figura extraída de García Reátegui (2015; pág.6)

Las instituciones públicas con sus recursos variados (humanos, materiales, financieros, etc.) ponen en marcha procesos que generan actividades (políticas, servicios, bienes, etc.), convirtiéndose en primer lugar en el objetivo productivo de las instituciones públicas. Ya en la esfera social, las actividades previamente producidas son recibidas e integradas por el conjunto de beneficiarios –usuarios-, generándose un claro impacto sobre ellos, constituyéndose como el objetivo social final de la cadena.

Se entiende entonces que la creación de valor público surge de la satisfacción colectiva con los servicios públicos en general y, especialmente, con la percepción de contar con instituciones públicas que entreguen eficiencia, eficacia, responsabilidad, equidad e integración de los actores externos. Percepción que se ve mejorada drásticamente cuando los recursos calificados que ingresan al proceso, así como los procesos mismos realizados rigurosamente y posteriormente los productos o actividades (outputs) emanados siguen una concatenación positiva, como también además cuando en los procesos se da paso según Moore a “*experimentar, innovar y reposicionarse de mejor manera*”.

Por otra parte si además nos ubicamos en un prisma dirigido hacia más largo plazo, aumenta la importancia del hecho que la creación de valor público esté basada en la propia capacidad que tengan las organizaciones públicas para lograr cohesión e integración social y transmitir valores públicos al respecto. En síntesis, el valor público se

concebirá, en el corto plazo, en la calidad y pertinencia de los servicios o productos públicos entregados. Pero fundamentalmente el reto mayor será la creación de valor público en términos de calidad y eficacia de los resultados al largo plazo, como lo muestra la siguiente infografía:



*Ilustración N°4. Figura extraída de García Reátegui (2015; pág.6)*

Entonces se hace necesario recalcar finalmente que la profesionalización se concibe como aspecto esencial en la cadena de valor, posicionándose en el recurso humano que a su vez está sumergido y cohesionado con los demás inputs, de la capacidad que el recurso humano posea repercutirá directamente tanto en un objetivo productivo (output), como en un objetivo social (outcome).

## CAPÍTULO II. MECANISMO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

### 2.1 Servicio Civil de Carrera

Ya que se ha repasado la importancia que suscita el hecho de profesionalizar al servicio público surge entonces la necesidad de mostrar los mecanismos que permiten tal profesionalización.

Son dos las formas en las que la administración pública tiene la capacidad de profesionalizar su función a través de una gestión de personas apropiada, por un lado la conformación de una modalidad de carrera funcionaria que permita el desarrollo continuo de los funcionarios públicos y su movilidad interna para ocupar cargos, o bien, por el establecimiento de un sistema de reclutamiento y selección de personal que privilegie integrar a las personas más idóneas al cumplimiento de funciones públicas. Ambos sistemas se encuentran generalmente unidos en una sola política de personal que contempla además otras acciones relevantes, esta política se conoce como "Servicio Civil" que según Guerrero (2001) puede ser entendido como

*"Un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el precio del trabajo y su división (asignación) en una unidad administrativa. Este conjunto de reglas controla y dirige a los recursos humanos de la unidad y crea un mercado laboral cerrado que se conecta con el mercado laboral nacional. Las reglas de la entrada y la salida, de la permanencia y la movilidad dentro del sistema (la carrera), de la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes, y de los premios y castigos a los mismos (incentivos), constituyen las características del servicio civil"*

Según Merino (1981), el servicio civil de carrera se emplea a todos los puestos que se consideran particularmente administrativos y consiste en establecer un sistema de reclutamiento y ascenso basado en la calificación de los méritos de la persona. Su principio rector es la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo con los requisitos que anteriormente fueron definidos como indispensables para cada unidad de trabajo en particular.

El servicio civil tiene además tres cualidades que lo caracterizan: Competencia, neutralidad e igualdad de oportunidad.

La primera está justificada por la selección de candidatos a través de la aplicación de pruebas que se presumen rigurosas; la segunda se basa en el supuesto de que determinadas voluntades políticas no interferirán en la selección, desarrollo o promoción de cargos y la última conlleva a la consideración de una equidad de posibilidades en cuanto a la ocupación de cargos públicos.

Además su estructura contempla según Oszlak (2001) tres dimensiones:

La dimensión organizativa: fija la distribución de responsabilidades en el conjunto de unidades y puestos de trabajo requeridos para la gestión pública. Comprende:

*a) La administración de estructuras propiamente dicha (gestión de unidades organizativas).*

*b) La administración de microestructuras (gestión de puestos de trabajo).*

*c) La evaluación institucional.*

La dimensión de recursos humanos empleados por el Estado: que indica las reglas para la administración de una carrera profesional en la función pública, contemplando:

*a) La administración de ingresos y promociones (asignación de categorías escalafonarias y designación en puestos de trabajo mediante mecanismos de selección y concursos).*

*b) La administración de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos.*

*c) La administración de la evaluación del desempeño y el potencial de los recursos humanos.*

*d) La administración de la planificación de recursos humanos.*

La dimensión salarial: establece los incentivos materiales que compensan el trabajo y dedicación del personal al servicio del estado mediante:

*a) La administración salarial propiamente dicha (administración de la estructura y la composición salarial).*

*b) La administración del presupuesto de gastos en personal.*

## 2.2 Principios y valores rectores de un Servicio Civil de Carrera

Los servicios civiles de carrera cuentan con una base ideológica de determinados principios y valores, considerados bastante relevantes para otorgar un componente de legitimación que debe ser parte de cualquier servicio civil de carrera y que además guíen el funcionamiento y actuar de los servidores públicos en lugares y contextos determinados.

Su importancia además reside en el impacto positivo que genera en el actuar de los servidores públicos que se reflejara en el desempeño de la propia Administración Pública hacia los ciudadanos.

Al respecto, León y Ramírez (1998) señala:

*"Recuperar la dimensión humanista de la Administración, dotarla de conocimientos e instrumentos que aseguren su eficiencia, recuperar su prestigio perdido y transformarla en un genuino y verdadero instrumento de cambio al servicio de la sociedad, es hoy necesidad obligada que no admite dilación y es responsabilidad de todos; postergarla nos expondría a graves peligros, poniendo en entredicho el desarrollo y futuro de la democracia".*

De la abundante bibliografía que existe en esta materia a continuación se incluirán los principios y valores más utilizados, los cuales se encuentran materializados tanto en normas como procedimientos y prácticas administrativas de servicios civiles según Martínez (2003).

### Principios y Valores

#### *Mérito:*

Este principio indica que el acceso a la función pública así como la movilidad funcionaria en su interior se desarrollará a través de procedimientos que consideren el mérito de las personas basado en conocimientos, aptitudes y habilidades. Cualquier persona interesada en ingresar al servicio público, así como a mantenerse en el mismo deberá demostrar que tiene la capacidad y las demás cualidades exigidas por los puestos para ser desempeñados eficientemente.

### *Igualdad de oportunidades:*

Toda persona, mientras cumpla los requisitos establecidos para el cubrimiento de un puesto, podrá ingresar al servicio público mediante convocatorias y procedimientos de carácter público y objetivo.

### *Legalidad:*

Implica que toda acción administrativa debe ser apegada al marco normativo, así como todos los actos que emanen de los servidores públicos hacia los ciudadanos. Este principio y valor, sostiene la importancia de que los servidores públicos conozcan el marco jurídico que los rige, de tal manera que su actuación y comportamiento sea conforme a lo que dicta la norma.

### *Honradez:*

Todos los servidores públicos que sean parte del servicio civil de carrera deben condicionar su actuación a este principio, procurando buscar continuamente el bien público, apartándose de conductas ilícitas o ilegales, ya que de lo contrario tendrán un alto riesgo ser sancionados por su falta de probidad.

### *Lealtad:*

El servicio civil debe propender a que los servidores públicos más allá de sus intereses personales extra-organizacionales deben regir su trabajo con lealtad a la institución pública en la que se desempeñan y a la ciudadanía que sirven. Este valor es sumamente relevante, ya que reorienta la actuación de los servidores públicos en pos de que se dirijan únicamente a desarrollar de mejor manera la función que les corresponde.

### *Imparcialidad*

Se refiere a la forma en que deben desempeñarse los servidores públicos más allá de cualquier cambio de gobierno o resultado electoral. Es deber del servicio civil crear y mantener una estructura que propenda a separar las preferencias políticas diversas de cada funcionario de la función pública como tal.

### *Profesionalismo*

Consiste en que cualquier acción y función que ejerzan los Servidores Públicos debe realizarse con el mayor profesionalismo posible, con el foco puesto en la generación de

resultados positivos, tanto en las funciones que se desempeñan internamente como para con los servicios que prestan a la sociedad. Esta situación obliga a la inclusión y retención de recurso humano idóneo así como de su desarrollo constante.

### *Responsabilidad*

Consiste en que toda acción que efectúen los servidores públicos se haga con el mayor sentido de la responsabilidad. No sólo por lo que señale la ley en la materia sino por iniciativa individual y compromiso con la institución y la ciudadanía. La responsabilidad en la función pública tiene varias vertientes y el servidor público debe responder por sus actuaciones en las instancias correspondientes.

### **2.3 Principales ventajas al establecer un Servicio Civil de Carrera**

Además, las ventajas primordiales que se pueden obtener al establecer un Servicio Civil de Carrera según Méndez (2000) y Villoria (1996) son las siguientes:

<b>VENTAJA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Mayor estabilidad	Los funcionarios se encuentran protegidos de los intereses políticos de turno (aunque no totalmente)
Roles claros al interior de la institución	Permite a los funcionarios alcanzar mejores posiciones laborales a futuro según capacidad
Reducción de corrupción	Existencia de certidumbre jurídico laboral; los funcionarios saben que mientras hagan bien su trabajo tienen estabilidad en el empleo y no tienen que buscar mecanismos fuera de la ley para asegurar su patrimonio. En segundo lugar, los servicios civiles de carrera fomentan una fuerte transparencia

	en el quehacer gubernamental, lo cual es el principal antídoto contra la corrupción.
Fomento de profesionalización y profesionalismo	Se dignifica la función pública y fortalece la eficacia y eficiencia, ya que se propende a la inclusión de las personas más aptas para desarrollar las funciones, así como su desarrollo continuo y movilidad. Con este sistema, los mejores candidatos son los que obtienen los empleos.
Diálogo, entendimiento y coordinación.	Las estructuras antiguamente basadas en el castigo cambian por estructuras basadas en los incentivos.

*Tabla N°1. Elaboración propia en base a lo dispuesto por Méndez (2000) y Villoria (1996).*

## **CAPÍTULO III. CONTEXTO HISTORICO DE LA INCLUSION DE UN MECANISMO DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN CHILE, LAS MUNICIPALIDADES COMO OBJETIVO**

### **3.1 Instauración de un Servicio Civil de carrera en el gobierno central**

Se hace altamente necesario repasar la evolución histórica reciente que ha tenido el desarrollo de recurso humano orientado al sector público en nuestro país (con el foco puesto en el nivel municipal), ya que esta revisión contribuirá para comprender de mejor manera los posteriores resultados del análisis de profesionalización en los funcionarios de la Región de Valparaíso.

Es plausible señalar que en el último tiempo nuestro país ha experimentado un interés creciente por el desarrollo de recurso humano del gobierno central en síntesis con las políticas modernizadoras en otros aspectos clave, se puede mencionar además a los bullados casos de corrupción acontecidos en aquella época como parte de los detonantes del establecimiento de una política de servicio civil que permita quitar o reducir la influencia política en la selección de personal en la administración pública del gobierno central, dando paso a una selección con base en el mérito e idoneidad.

Tal es el caso de la ley 19.822 o “Ley del Nuevo Trato Laboral” promulgada en el año 2004 que crea la Dirección Nacional del Servicio Civil y que tiene como misión *"fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos"* y en esa misma línea incorpora al mecanismo de Alta Dirección Pública (ADP) y al Consejo de la Alta Dirección Pública (CADP) que profesionaliza la gestión pública dotando a las instituciones del gobierno central –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo.

### 3.2 Municipalidades y su relevancia

Contrariamente a lo que se ha hecho con el gobierno central, para el sector municipal o administración sub-nacional existe un marcado rezago de políticas conducentes a un desarrollo integral y profesionalización del recurso humano. Para contextualizar este hecho debemos precisar primeramente al concepto de Municipalidad de acuerdo a su importancia como institución fundamental para el progreso en la calidad de vida de los habitantes al interior de las comunas. Las Municipalidades como lo indica la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley N° 18.695) en su artículo 1°: *“tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.”* Además les corresponde -en el ámbito de su territorio- lo que se conoce por funciones privativas o exclusivas, las cuales según el artículo 3° de la misma ley son:

- “a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;*
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;*
- c) La promoción del desarrollo comunitario;*
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo;*
- e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, y*
- f) El aseo y ornato de la comuna.”*

El artículo 4° indica que también podrán desarrollar directamente ellas o con otros órganos de la Administración del Estado funciones relacionadas con:

- “a) La educación y la cultura;*
- b) La salud pública y la protección del medio ambiente;*
- c) La asistencia social y jurídica;*
- d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;*
- e) El turismo, el deporte y la recreación;*

- f) *La urbanización y la vialidad urbana y rural;*
- g) *La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias;*
- h) *El transporte y tránsito públicos;*
- i) *La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes;*
- j) *El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y de las Fuerzas de Orden y Seguridad;*
- k) *La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y*
- l) *El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.”*

Por último indicar que la gestión del municipio se desarrolla mediante dos aristas complementarias, por un lado corresponde principalmente al cuerpo político -Alcalde y el Concejo Municipal- establecer los lineamientos primordiales en la conducción de las Municipalidades y por el otro el cuerpo técnico conformado por los funcionarios que materializan finalmente estos lineamientos y desarrollan labores establecidas orgánicamente.

De lo anterior se desprende la altísima relevancia de contar con personal calificado y profesionalizado para el desarrollo de las funciones municipales que son variadas y complejas, que dependiendo de la calidad de su ejecución marcan el futuro determinadamente en el desarrollo económico, social y humano de los habitantes de una respectiva localidad. Así, como lo indica Ormeño (2011) *“Dado el nivel de gestiones que realiza la municipalidad, desde el punto de vista de la provisión de bienes públicos, un incremento de las capacidades y habilidades de los funcionarios para atender a las necesidades de la comunidad local, acarreará necesariamente un aumento del bienestar”*.

Además agrega que una mayor profesionalización y capacitación repercuten en cambios profundos en la gestión municipal, reduciendo las dudas surgidas respecto de los niveles de gestión insuficientes que estarían impidiendo el traspaso de mayores competencias y recursos para el logro de disminuir la brecha centralizadora.

### 3.3 Municipalidades y el desarrollo de su recurso humano

Es sorprendente señalar que hasta hace algunos años el diagnóstico era certero, no existía ninguna política formal e integral para el desarrollo profesional de recurso humano municipal o para potenciar la introducción de recurso humano externo profesionalizado a las Municipalidades, el génesis de aquella situación puede ser entendido según Valenzuela (2009) en que:

*“En Chile, existe una amplia percepción que las actuales capacidades de los gobiernos locales (tanto municipales como regionales) son insuficientes para ejecutar sus mandatos de manera satisfactoria. Los equipos de los gobiernos subnacionales tienden a tener menos capacitación formal que los funcionarios públicos del nivel central. La falta de capacidades en los gobiernos subnacionales chilenos está vinculada a los relativamente limitados presupuestos de la mayoría de los gobiernos regionales y municipales para contratar profesionales calificados. Los organismos del gobierno central ofrecen mucho mejores salarios, y así son capaces de atraer a la mayoría del personal altamente calificado”.*

Como se puede desprender de lo anterior tenemos un componente asociado al financiamiento de las Municipalidades que se torna insuficiente para el desarrollo del recurso humano, además podemos mencionar a Tecco (1997) quien indica que uno de los principales problemas de lo que él señala como “deformidad administrativa en las organizaciones municipales” se refiere a las plantas de personal en las que frecuentemente se encuentra gran abundancia de personal poco calificado y recursos humanos que no tienen los conocimientos y experiencias necesarios para gestionar las nuevas políticas públicas locales.

Esta abundancia de personal poco calificado en las plantas se explica por una parte a la falta de políticas formales de capacitación de los funcionarios y por otro a la existencia de un marco jurídico excesivamente rígido en cuanto a modificar o primordialmente ampliar las dotaciones de plantas libremente por parte de las Municipalidades con el fin de contar con personal calificado y profesionalizado que tenga las competencias idóneas, problema que se originó según Marcel (2006) por haber una baja exigencia de idoneidad para desempeñar cargos en el origen de los estamentos de dotación municipal contenidos en el Estatuto administrativo para funcionarios municipales.

La función de modificar plantas recientemente correspondía exclusivamente al Presidente de la República, primero en lo indicado en el Decreto Ley N°3551 de 1980 donde se indicaba: *“Facúltase al Presidente de la República, por el plazo de un año, para fijar las plantas de las Municipalidades por decreto supremo expedido a través del Ministerio de Hacienda, el cual deberá llevar, también, la firma del Ministro del Interior. El Presidente de la República ejercerá esta facultad a proposición de los Alcaldes y deberá ajustarse a la planta esquemática establecida en el artículo 26”*.

Posteriormente reforzado en lo la Ley N°19.280 de 1994 que en su Art. 2 facultaba al Presidente para dictar Decretos con Fuerza de Ley que fijaran las plantas (jerarquía y cantidad de personal municipal) de todas las Municipalidades del país, además de lo indicado también en la Constitución de la República, en su Art.121: *“Las municipalidades, para el cumplimiento de sus funciones, podrán crear o suprimir empleos y fijar remuneraciones, como también establecer los órganos o unidades que la ley orgánica constitucional respectiva, permita. Estas facultades se ejercerán dentro de los límites y requisitos que, a iniciativa exclusiva del Presidente de la República, determine la ley orgánica constitucional de municipalidades”*.

Es decir la iniciativa de modificación de dotación de plantas seguía en manos del Presidente de la República hasta que definiera cambios sustanciales en la Ley Orgánica de Municipalidades, lo que ocurrió como veremos a continuación.

Estas características fueron atenuadas de acuerdo principalmente a las modificaciones efectuadas mediante la ley N°20.922 promulgada recientemente en mayo del año 2016.

Previo a estas modificaciones, las leyes que concretamente regulan el funcionamiento de las Municipalidades como lo son la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695 y la Ley de Estatuto administrativo para funcionarios municipales N°18.883 contenían disposiciones altamente insuficientes para profesionalizar a las Municipalidades, para dotar adecuadamente de capacitaciones a sus funcionarios, y como dijimos anteriormente, para modificar las plantas de personal establecidas por ley mediante los mismos Municipios, que permitiese de alguna forma atenuar la falta de desarrollo humano capacitado permitiendo la reestructuración de las plantas.

Se ha elaborado un cuadro explicativo que da cuenta del estado previo y posterior de las disposiciones referentes a capacitación-profesionalización y reestructuración de dotación de las plantas en ambas leyes, estado previo entendido como las leyes en su estado

anterior a la promulgación de la ley N°20.922 (promulgada en mayo de 2016) esto con el fin de realizar una comparación con las nuevas disposiciones legales posteriores a aquella fecha que actualizaron el desarrollo del recurso humano municipal:

**ESTADO PREVIO Y POSTERIOR DE LAS LEYES BASES MUNICIPALES DE ACUERDO A MODIFICACIONES HECHAS POR LA LEY N°20.922**

**Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695**

N° Artículo de la ley que se modifica	Modificada por	Modificación de la ley (en negrita nuevas disposiciones)	Comentario
7	Ley N°20.922 (mayo de 2016)	<p>Artículo 6°.- La gestión municipal contará, a lo menos, con los siguientes instrumentos:</p> <p>a) El plan comunal de desarrollo y sus programas;</p> <p>b) El plan regulador comunal;</p> <p>c) El presupuesto municipal anual;</p> <p><b>d) La política de recursos humanos, y</b></p> <p>e) El plan comunal de seguridad pública.</p>	<p>Se emplaza como instrumento esencial de gestión a la política de recursos humanos para el desarrollo de las Municipalidades, junto al PLADECO, el presupuesto anual y el plan comunal de seguridad pública, lo que indica que se ha otorgado la relevancia merecida que posee capacitar y profesionalizar al recurso humano municipal.</p>
49	Ley N°20.922 (mayo de 2016)	<p>La municipalidad velará permanentemente por la carrera funcionaria y el cumplimiento de las normas y principios de carácter técnico y profesional establecidos en este párrafo, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.</p> <p><b>Los alcaldes, a través de un reglamento municipal, podrán fijar o modificar las plantas del personal de las municipalidades, estableciendo el número de cargos para cada planta y fijar sus grados, de conformidad al Título II del decreto ley N° 3.551, del Ministerio de Hacienda, promulgado el año 1980 y publicado el año 1981.</b></p> <p><b>...Para el ejercicio de esta facultad se deberán considerar los siguientes límites y requisitos:</b></p> <p><b>1. El límite de gasto en personal vigente a la fecha del reglamento respectivo...</b></p> <p><b>2. La disponibilidad presupuestaria...</b></p> <p><b>3. Disponer de escalafón de mérito del personal actualizado, conforme a lo</b></p>	<p>Faculta al alcalde para fijar o modificar las plantas de personal, hecho bastante relevante considerando que era uno de los aspectos más críticos para dotar de recurso humano profesionalizado a las Municipalidades, facultad que estaba en manos del Presidente de la República desde hace varios años. Además con la disposición referida, en caso de incremento de las mismas plantas a lo menos un 75% (setenta y cinco por ciento) de los nuevos cargos que se creen deberán requerir título profesional o técnico no hace sino profundizar más aún la dimensión profesionalizadora gracias a la modificación de la ley. Por último se destaca esta modificación en su aspecto descentralizador ya que traspasa poder desde el gobierno central hacia las comunidades locales y la figura del Alcalde.</p>

		<p>dispuesto en los artículos 49 y 50 de la ley N° 18.883.</p> <p>...En caso que se incremente el número total de cargos en la planta de personal, a lo menos un 75% (setenta y cinco por ciento) de los nuevos cargos que se creen deberán requerir título profesional o técnico.</p> <p>Los alcaldes deberán presentar la propuesta de planta de personal y del reglamento que la contenga al concejo municipal, la que deberá ser aprobada por los dos tercios de sus integrantes en ejercicio.</p> <p>La facultad conferida en el artículo 49 bis podrá ejercerse cada ocho años, y dentro de los dos años siguientes a contar del cumplimiento de dicho período, siempre que se cumplan los requisitos y límites que establece esta ley.</p>	
56	Ley N°20.922 (mayo de 2016)	<p>En la condición antedicha, el alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del concejo, el plan comunal de desarrollo, el plan comunal de seguridad pública, el presupuesto municipal, el plan regulador, las políticas de la unidad de servicios de salud y educación y demás incorporados a su gestión, y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos.</p> <p><b>Además, deberá presentar para aprobación del concejo la política de recursos humanos, la cual deberá contemplar, a lo menos, los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción y capacitación, y egreso. En este proceso los alcaldes podrán considerar la opinión de un comité bipartito conformado en los términos del número 5 del artículo 49 bis. Dicha política podrá incluir también diversos planes piloto relacionados con el recurso humano, a fin de permitir un mejor desempeño laboral.</b></p>	<p>Además de fijar la disposición que emplaza como instrumento esencial de gestión a la política de recursos humanos para el desarrollo de las Municipalidades, la ley ahora indica formalmente los mecanismos que deberá contener la política de recursos humanos que elabore el Alcalde, donde además se podrán incluir planes pilotos para un mejor desempeño de los funcionarios. Es decir se conformara una especie de Servicio Civil personalizado para cada Municipalidad considerando los factores propios que las diferencian a unas de otras.</p>

Tabla N°2. Elaboración propia en base a lo dispuesto en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695

Ley de Estatuto administrativo para funcionarios municipales N°18.883

N° Artículo de la ley que se modifica	Ley que realiza modificación	Modificación (en negrita)	Comentario
8	Ley N°20.922 (mayo de 2016)	<p>La carrera funcionaria se iniciará con el ingreso a un cargo de planta, y se extenderá hasta el cargo de jerarquía inmediatamente inferior al de alcalde.</p> <p><b>Para el ingreso y la promoción en los cargos de las plantas de personal de las municipalidades se deberá cumplir con los siguientes requisitos:</b></p> <p><b>1) Plantas de Directivos: Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.</b></p> <p><b>2) Plantas de Profesionales: Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.</b></p> <p><b>3) Plantas de Jefaturas: título profesional universitario o título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, o título técnico que cumpla los requisitos fijados para la planta de técnicos.</b></p>	<p>Anteriormente a la modificación de la ley, esta no contenía exigencias mínimas de formación profesional para cargos que por sus responsabilidades y funciones críticas deberían haberlas tenido, como es el caso de las Plantas de Directivos, Profesionales y Jefaturas. Antes de la modificación, en algunos casos se integraba a recurso humano municipal que no poseía la idoneidad suficiente para los cargos que lo requerían, hecho bastante grave que además se relaciona con la falta de un mecanismo de capacitación y profesionalización municipal que privilegie la inclusión de los "mejores" en cuanto a mérito y profesionalismo a la administración de las comunas. Debido a la modificación quedara fijado un sentido de mayor responsabilidad para con la comunidad en cuanto a contar con el recurso humano más capaz.</p>
25	Ley N°20.922 (mayo de 2016)	<p>Las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales.</p> <p><b>Dichos programas deberán contemplar, a lo menos, cursos sobre derecho administrativo, probidad administrativa, contabilidad y gestión financiera municipal, estas dos últimas materias preferentemente para aquellos funcionarios que se desempeñen en áreas afines.</b></p>	<p>En el aspecto de capacitación esta modificación es bastante relevante ya que otorga la obligatoriedad a las Municipalidades de contar con programas en materias específicas que son bastante relevantes para los funcionarios municipales, esto porque en determinados diagnósticos de necesidades de capacitación –como se observarán más adelante en esta investigación- se percibe el hecho de que los funcionarios demandan capacitaciones asociadas a estos y otros temas.</p>

Tabla N°3. Elaboración propia en base a lo dispuesto en la Ley de Estatuto administrativo para funcionarios municipales N°18.883

Por último se debe mencionar además de las disposiciones legales propias de las Municipalidades el hecho de la conformación de políticas complementarias emanadas de otros organismos, tal es el caso del aporte realizado por SUBDERE en la materia, ya que a través de su División de Municipalidades desarrolló en el año 2008 lo que se conoció como “Sistema de Capacitación Municipal”, que luego evolucionó a la “Academia de Capacitación Municipal y Regional” ya que incorporó también a los funcionarios de los Gobiernos Regionales.

La Academia tiene como finalidad ser un programa permanente de capacitación que forme, perfeccione y fortalezca el capital humano municipal y regional, minimizando brechas, certificando competencias, y respondiendo de forma eficiente y oportuna a las necesidades de capacitación de los funcionarios.

El Público Objetivo de la Academia considera a: funcionarios de las municipalidades, gobiernos regionales, e intendencias, contratados bajo las modalidades planta, contrata y para el año 2014 en adelante, a funcionarios contratados a honorarios; autoridades municipales y regionales; y funcionarios de aquellas Asociaciones de Municipalidades que cuenten con personalidad jurídica.

En lo que respecta a la determinación de la oferta de capacitación, la Academia se basa fundamentalmente en estudios de diagnóstico de necesidades de capacitación que contrata, a través procesos de licitación pública, conforme a lo estipulado en la Ley N°19.886 Ley de Compras Públicas y también en una dimensión menor al uso de un fondo concursable de formación de funcionarios municipales enfocado en la entrega de becas para la obtención de un título profesional, técnico, diplomado o postítulo en instituciones externas.

Ciertamente la Academia no puede ser definida como un mecanismo de profesionalización y capacitación continua de las Municipalidades o concretamente como un “Servicio Civil” ya que carece de varias dimensiones para ello, como la referente al aspecto de reclutamiento y selección de personal idóneo, a la evaluación de desempeño de los funcionarios, a la de promoción y escalafones salariales, entre otras; se considera a sí misma como un programa de gobierno. Además no se enfoca únicamente en beneficiar a los funcionarios municipales, sino que abarca otras instituciones por lo que no puede ser considerada como un programa de desarrollo de recurso humano focalizado a los Municipios. Sin embargo y a pesar de sus limitaciones constituye una iniciativa bastante

positiva en cuanto a la capacitación de los funcionarios ya que complementa de alguna forma la capacitación municipal –y regional- limitada. Según datos entregados por el Ministerio de Desarrollo Social en su “Informe de Seguimiento de Programas Sociales” (2016) la Academia como programa ha capacitado y entregado becas para la obtención de grados -desde su conformación en 2014- a un promedio de 8.891 funcionarios municipales, regionales y de asociaciones municipales cada año hasta 2016, dentro de una población objetiva promedio de 83.352 funcionarios en cada uno de los años de ese rango temporal.

### **3.4 Diagnóstico interno de capacitación y profesionalización en los funcionarios municipales**

En cuanto a caracterizar la realidad del recurso humano municipal y gestión de personas de los municipios a través del prisma y diagnóstico de los mismos trabajadores acerca de sus necesidades de capacitación y profesionalización así como el estado actual de esas dimensiones encontramos dos estudios bastante relevantes.

El primero de ellos lleva por nombre “Estudio de Demanda de Capacitación”<sup>1</sup> elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) junto a la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) (2008). A continuación se muestra una infografía que da muestra de los resultados más importantes obtenidos de dicho estudio y que fue construida en base a una metodología pregunta-respuesta basándose en lo indicado como norma general (sobre el 80% de las respuestas) por los funcionarios de aquellas Municipalidades (pertenecientes a diversas unidades internas).

---

<sup>1</sup> El estudio consideró una muestra de 22 Municipios, abarcando a Putre, Huara, Caldera, Huasco, Ovalle, San Felipe, Algarrobo, Quintero, Hijuelas, Curacaví, Providencia, María Pinto, San Bernardo, Coinco, Doñihue, Bulnes, Talcahuano, Lota, Nueva Imperial, Lago Ranco, Puerto Varas, Río Ibáñez.

**PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN RRHH MUNICIPAL**

¿Existe una programación temporal continua de capacitación asociada a necesidades del personal?	NO. Programación meramente coyuntural (no permanente) y asociada a capacitación menor.
¿Existe una detección objetiva de necesidades de capacitación?	NO. Programas anuales de capacitación menor sin detección de necesidades municipales.
¿Hay un establecimiento de directrices personalizadas de cursos de capacitación para cada funcionario?	NO. Sólo aprovechamiento de oferta externa, posibilidades temáticas que brinda el mercado y se asocian a perfeccionamiento menor.
¿Se sociabilizan los procedimientos de capacitación de manera adecuada entre los funcionarios?	NO. Reglamentos sobre capacitación no ejecutados ni menos sociabilizados entre los funcionarios municipales.
¿Hay posibilidades de capacitación igualitaria para todos los funcionarios?	NO. Dirigidas generalmente a los profesionales y técnicos sobre Administrativos y Auxiliares.
¿Existe alguna focalización de capacitaciones definidas por comité de capacitaciones?	NO. Alcalde decide unilateralmente capacitaciones respectivas.
¿Evaluación de impacto de capacitaciones recibidas?	NO. No se evalúa el impacto organizacional y en la entrega de productos que han tenido las capacitaciones recibidas.
¿Cómo indicaría el nivel de formación y capacitación en su Municipalidad?	Bastante bajo.

<p>¿Qué áreas de interés considera debería tener una política de capacitaciones?</p>	<p>Legales (Organización de la Municipalidad y funcionamiento de sus unidades). Tecnologías (básico como uso de Windows y uso de plataformas complejas de administración). Gestión y planificación (herramientas de gestión y sistemas integrados). Diseño y evaluación de proyectos. Temáticas blandas (social, mediación, negociación, generación de redes y alianzas).</p>
<p>¿Existe un mecanismo para integrar personas con formación profesional al interior de las Municipalidades?</p>	<p>NO. No se planifica de buena manera que la formación profesional sea un factor de relevancia para el ingreso de personal a las municipalidades</p>

Tabla N°4. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE y ACHM (2011).

Se observa que los funcionarios evalúan deficientemente cada una de las dimensiones propuestas por el estudio sin excepción, hecho bastante lamentable y reprochable que indica -basándonos además en la amplia población objetiva, 22 Municipios de diferentes realidades-, que la capacitación y profesionalización de RRHH al interior de las Municipalidades se encontraba en franco estancamiento según sus propios funcionarios. Ni siquiera aspectos críticos que debiesen ser parte de cualquier mecanismo de capacitación serio como una programación formal y temporal de capacitaciones, una detección objetiva de necesidades de capacitación o una evaluación de impacto de capacitaciones, por nombrar algunos, tienen un mínimo de aprobación de acuerdo al estudio.

El otro estudio importante para caracterizar la capacitación de los funcionarios municipales fue el desarrollado también por SUBDERE (2012), llamado “Modelo Sistémico Para la Gestión de la Capacitación en el municipio”<sup>2</sup>, a continuación se

<sup>2</sup> El estudio consideró una muestra de 16 Municipios, abarcando a Iquique, San Bernardo, Alto Hospicio, San Antonio, Zapallar, Coyhaique, La Higuera, Hijuelas, Constitución, Chonchi, Camarones, Monte Patria, Freire, Torres del Paine, Alhué y Puerto Montt.

presentan los resultados mayormente relevantes del estudio que fueron sintetizados por Rebolledo (2014) en dos dimensiones:

#### “Dimensión de gestión de RRHH y de la capacitación municipal”

- *Inexistencia de departamento de RRHH en la mayor parte de los municipios consultados.*
- *Predominancia de labores administrativas en RRHH.*
- *Municipios asociados a grandes comunas urbanas tienden a incrementar labores RRHH.*
- *Es recurrente la Inexistencia de Plan Formal de Capacitación.*
- *Surgimiento de Capacitaciones en función de la oferta disponible.*
- *La mayoría de los municipios no poseen en su estructura organizacional un departamento o unidad exclusiva para el desarrollo de labores RR.HH.*
- *En los municipios se visualiza una función más cercana a la administración de RR.HH. que a la gestión.*
- *La mayoría no cuenta con perfiles, descripciones de cargo o diccionarios de competencias.*
- *El criterio predominante de selección de un curso es la afinidad con función del área o cargo.*
- *Es el propio funcionario quien realiza gestiones para acceder a capacitación.*
- *Selección del oferente en función del tiempo y acercamiento con la realidad municipal.*

#### “Dimensión de necesidades de capacitación”

*En términos de habilidades duras:*

- *Leyes/Conceptos jurídicos: Específicamente en el ámbito jurídico, las leyes principalmente mencionadas fueron: Ley N°18.695 (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades), Ley N° 20.285 (Ley de Transparencia y acceso a la información pública), Ley N°19.886 (Ley de Bases sobre Contratos Administrativos).*

- *Uso de software/Sitios web*
- *Funcionamiento municipal*
- *Contabilidad gubernamental*
- *Redacción y elaboración de documentos*
- *Planificación/Gestión interna*
- *Gestión de proyectos*

*En términos de habilidades blandas:*

- *Liderazgo*
- *Atención de público*
- *Planificación*
- *Trabajo en Equipo*
- *Relaciones Interpersonales*
- *Resolución de conflictos*
- *Manejo del estrés*
- *Negociación*

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Planteamiento del problema**

¿Cuál ha sido la proporción existente de funcionarios profesionalizados entre los funcionarios municipales de la región de Valparaíso dentro del período 2010 a 2015?

### **4.2 Justificación del problema**

La justificación que sustenta el desarrollo de la presente investigación se basa en obtener evidencia clara acerca de una de las dimensiones mayormente relevantes en cuanto al recurso humano del sector público como lo es la “profesionalización”, en ese sentido se pretende dirigir el análisis más concretamente al personal municipal que labora en la región de Valparaíso, específicamente los “funcionarios municipales” (calidades de “Planta” y “Contrata”).

Toma aún más relevancia el problema debido al hecho de la nula o inexistente bibliografía que centre su análisis en esta dimensión en el contexto de los funcionarios que laboran en el interior de las Municipalidades, en específico las pertenecientes a la Región de Valparaíso.

### **4.3 Objetivos:**

#### **4.3.1 Objetivo general:**

Analizar la proporción existente de funcionarios profesionalizados entre el total de funcionarios municipales de la región de Valparaíso dentro del período comprendido entre los años 2010 a 2015.

#### **4.3.2 Objetivos específicos:**

- Precisar conceptualmente a la profesionalización y fundamentar su importancia.
- Señalar los mecanismos existentes para profesionalizar al servicio público, su estructura, los principios y valores rectores que han de regirlo y sus principales ventajas de aplicación.
- Contextualizar históricamente el proceso de profesionalización de los funcionarios municipales, a través de las etapas que ha vivido y la evolución que ha experimentado.
- Mostrar los datos de profesionalización municipal a nivel regional (Región de Valparaíso) y analizar su evolución tendencial desde los años 2010 a 2015.
- Comparar los datos de profesionalización del nivel regional con la realidad nacional de profesionalización de los funcionarios municipales en el periodo 2010 a 2015.
- Mostrar los datos de profesionalización desagregados por Municipalidad a nivel provincial y analizar su evolución tendencial desde los años 2010 a 2015.
- Elaborar un ranking descriptivo que denote las Municipalidades con mayor y menor proporción de funcionarios municipales en el año 2015, categorizándolas de acuerdo a su tipología comunal.

#### **4.4 Definición del enfoque y alcance de la investigación**

##### **4.4.1 Definición del enfoque**

La Metodología que se utilizara para efectos de la investigación será del tipo mixta, esto basado lo que indican Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006): *“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”*.

#### **4.4.2 Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación tendrá un carácter descriptivo y también uno del tipo exploratorio, esto debido a que según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006):

*“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”.*

Además: *“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos”.*

#### **4.5 Recolección de la información**

La recolección de la información de la presente tesis se efectuó a través del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), más precisamente en la dirección web de este sistema “[www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl)” el cual depende y es desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) en colaboración mutua con las Municipalidades del país las cuales le suministran información de manera continua y rigurosa.

Según SUBDERE (2013) *“los principales objetivos del SINIM --que constituye un instrumento de comparación y seguimiento- apuntan a satisfacer la permanente demanda por información de las municipalidades desde el nivel central, de los propios municipios y de la ciudadanía en general. También busca entregar a las autoridades municipales una*

*herramienta que les permita autoevaluar su gestión, comparando series históricas o indicadores de municipios de similares características así como promover la transparencia y la igualdad en el acceso a la información. Finalmente, busca entregar información útil a los organismos sectoriales, que les permita generar planes de fortalecimiento y/o elaboración de políticas que fortalezcan la descentralización.”*

#### **4.6 Descripción de la muestra**

La muestra será entendida según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) como *“un subgrupo de la población de interés, sobre la cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, debiendo ser representativa de la población”*.

Para efectos de esta investigación entonces, se entenderá por población al total de personal municipal que desarrolla funciones en las Municipalidades de la Región de Valparaíso.

La muestra será el total de funcionarios municipales que laboran en las Municipalidades de la Región de Valparaíso, en calidades jurídicas (contratos) de “Planta” y “Contrata” esto por el hecho de que el personal en estas calidades desarrolla funciones permanentes o transitorias y no accidentales al interior de las Municipalidades, por lo que su cambia su conceptualización desde “personal municipal” hacia el reconocimiento de la calidad de “funcionarios municipales” rigiéndose además estos funcionarios por la Ley de Estatuto administrativo para funcionarios municipales N°18.883.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta el análisis de información de la presente investigación, la cual como se mencionó con anterioridad se ha obtenido en base a lo dispuesto por cada una de las Municipalidades de la Región –y del país- hacia la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), organismo dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, quien finalmente sistematiza la información recibida a través del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), el cual permite a la comunidad el libre acceso a información altamente relevante para el diagnóstico y desarrollo de las Municipalidades del país.

Este acceso permitió desarrollar diversos esquemas que aquí se presentan, los que tienen como eje central a la profesionalización de los funcionarios, en varios niveles de análisis.

En primer lugar se mostrarán los datos de profesionalización a nivel Región de Valparaíso y su evolución tendencial desde los años 2010 a 2015, para luego contrastarlos con la realidad nacional de profesionalización de los funcionarios municipales en ese mismo periodo.

En segundo lugar se mostrarán los datos de profesionalización desagregados por Municipalidad a nivel provincial y su evolución tendencial desde los años 2010 a 2015.

En tercer lugar se realizará un ranking descriptivo que denote las Municipalidades con mayor y menor proporción de funcionarios municipales en el último año de medición (2015) categorizándolas de acuerdo a su tipología comunal, para obtener así una competencia análoga entre Municipalidades.

Por último es necesario señalar que para la construcción de las tablas y gráficos asociados a las variables de profesionalización anteriormente indicadas se hará uso del indicador “*Nivel de Profesionalización del Personal Municipal*” de SINIM (, indicador que entrega los datos de profesionalización por Municipalidad de manera oportuna a quien lo requiera, utilizando para ello un indicador que genera automáticamente los valores porcentuales y que su fórmula de cálculo obedece a la siguiente expresión:

$$\left( \frac{MHPDP + MMPDP + MHPC + MMPC}{MHPC + MMPC + MHNPC + MMNPC + MHPDP + MMPDP + MMNPDP + MHNPDP} \right) * 100$$

Donde cada uno de los valores indican lo siguiente:

- MHNPDP: N° Hombres No Profesionales de Planta (sin título profesional).
- MHPDP: N° Hombres Profesionales de Planta.
- MMNPDP: N° Mujeres No Profesionales de Planta (sin título profesional).
- MMPDP: N° Mujeres Profesionales de Planta.
- MHNPC: N° Hombres No Profesionales a Contrata (sin título profesional).
- MHPC: N° Hombres Profesionales a Contrata.
- MMNPC: N° Mujeres No Profesionales a Contrata (sin título profesional).
- MMPC: N° Mujeres Profesionales a Contrata.

Se debe mencionar además que según lo indicado por SUBDERE, cuando SINIM hace referencia a “título profesional” se relaciona con un título profesional de una carrera de a lo menos ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.

### 5.1 Análisis de nivel de profesionalización en Región de Valparaíso y su comparación con el nivel nacional.

La primera variable a analizar corresponde al nivel de profesionalización total de los funcionarios municipales dentro de la Región de Valparaíso y su comparación con el nivel nacional. A continuación se muestra una tabla construida que ilustra los datos con respecto a las variables señaladas y se adicionan además los años respectivos para la comparación:

**Porcentaje de profesionalización de funcionarios Región de Valparaíso y Nivel nacional**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Muestra	Porcentaje de profesionalización					
Región de Valparaíso	20.58%	19.27%	20.33%	19.96%	21.52%	23.74%
Nivel nacional ( todas las Municipalidades del país)	25.76%	25.95%	26.04%	27.18%	29.13%	29.36%

Tabla N°5. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

En base a la tabla anterior con la información agrupada, se han construido los siguientes gráficos:



Gráfico N°1. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))



Gráfico N° 2. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

En primer lugar podemos observar que para el caso de la Región de Valparaíso la tendencia de profesionalización se ha mantenido bastante baja en el rango temporal establecido, donde se han registrado variaciones negativas y positivas mínimas desde un

año a otro (no superiores al 2,22%). Sin embargo es efectivo indicar que el último año de medición (2015) es donde el promedio de profesionalización ha alcanzado el nivel más alto con un 23,74%. Porcentaje que igualmente se considera insuficiente y está bastante alejado de considerarse un valor positivo ya que indica el hecho de que actualmente de cada 4 funcionarios municipales en la Región, aproximadamente sólo 1 tiene calificación de profesional.

Al comparar el nivel regional con el nacional se observa una diferencia porcentual clara ya que en cada uno de los años analizados el porcentaje del nivel nacional supera al del nivel regional en un mínimo de 5,18 puntos (año 2010) y en un máximo de 7.61 puntos (año 2014), además otra diferencia se encuentra en la curva de tendencia, la que se mantiene en un nivel ascendente año tras año, llegando a la cúspide en el año 2015. Nuevamente es un porcentaje insuficiente de profesionalización cercano al 30%.

## **5.2 Análisis de nivel de profesionalización en Región de Valparaíso desagregado por Municipalidades a nivel provincial.**

La segunda variable a analizar corresponde al nivel de profesionalización en Región de Valparaíso desagregado por Municipalidades a nivel provincial. La Región de Valparaíso está constituida por 8 provinciales, de las cuales se obtienen 38 comunas y por tanto 38 Municipalidades.

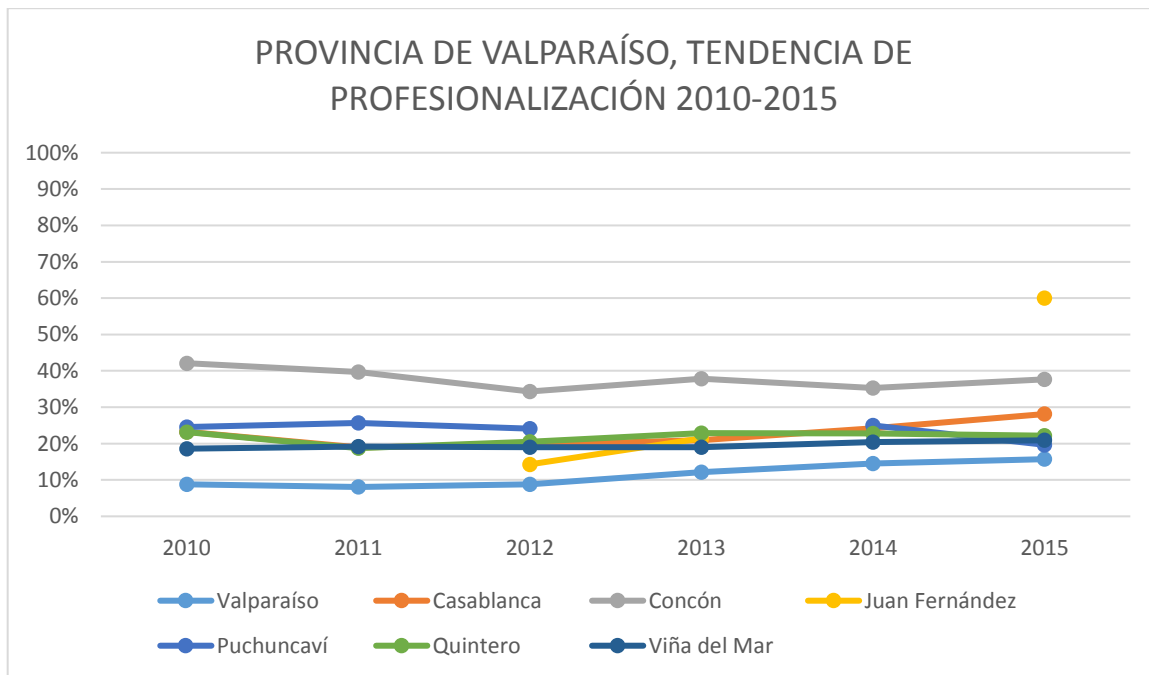
Para cada Provincia se mostrará una tabla construida que ilustre los datos con respecto a la variable de profesionalización señalada adicionándose los años respectivos para el análisis, continuamente a eso se construye un gráfico de acuerdo a la información agrupada y se interpreta:

## 5.2.1 Provincia de Valparaíso

Porcentaje de profesionalización de funcionarios por Municipalidad, Provincia de Valparaíso

Año \ Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
Valparaíso	8,8%	8,07%	8,79%	12,18%	14,49%	15,72%
Casablanca	23,21%	18,97%	19,67%	20,97%	24,19%	28,13%
Concón	42,11%	39,68%	34,33%	37,88%	35,29%	37,68%
Juan Fernández	No Recepcionado	No Recepcionado	14,29%	21,43%	No Recepcionado	60%
Puchuncaví	24,56%	25,86%	24,14%	No Recepcionado	25%	19,67%
Quintero	23,17%	18,75%	20,48%	22,89%	22,78%	22,22%
Viña del Mar	18,61%	19,22%	19,01%	19,01%	20,4%	20,91%

Tabla N°6. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))



Se puede observar en el contexto de la provincia de Valparaíso que la Municipalidad del mismo nombre, de Valparaíso, es quien presenta los índices de profesionalización más bajos con respecto a las demás Municipalidades en cada uno de los años de medición (tomando en cuenta que hay Municipalidades que no presentaron datos algunos años), porcentajes que están bajo el 8,79% en tres años seguidos desde 2010 a 2012, teniendo un repunte desde 2013 hasta el último año de medición donde presenta su índice más alto (15,72%) que sigue siendo el más bajo de entre sus pares. Otras Municipalidades como es el caso de Casablanca y Juan Fernández también han tenido aumentos en el último tiempo, la primera ha aumentado considerablemente desde el año 2013 hasta 2015 en 8,46 puntos y la segunda ha tenido un aumento abismal entre 2012 y 2015 de 45,71 puntos (considerar que esta Municipalidad no presentó información los años 2010, 2011 y 2014), situándose como el porcentaje más alto de profesionalización del último año de medición y además de todos los años analizados con un 60%, una cifra realmente positiva ya que indica una profesionalización en esa Municipalidad sobre la mitad de los funcionarios. Otras Municipalidades como Concón, Quintero y Viña del Mar han tenido variaciones positivas y negativas menores que no han significado tendencias marcadas en ascenso o descenso de un tiempo a otro de medición, teniendo porcentajes de profesionalización en el último año de medición de un 37,68% para Concón, un 22,22% para Quintero y un 20,91% para Viña del Mar. Por último indicar que la Municipalidad de Puchuncaví había mantenido desde los años 2010 a 2014 un porcentaje de profesionalización que rondaba el 25%, sin embargo experimento una caída de 5.33 puntos desde el 2014 hasta el último año de medición 2015, donde posee un 19,67% de profesionalización.

## 5.2.2 Provincia de Isla de Pascua

Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de Isla de Pascua

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Municipalidad	Porcentaje de profesionalización					
Isla de Pascua	15,63%	18,18%	14,29%	37,5%	No Recep cionado	13,16%

Tabla N°7. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

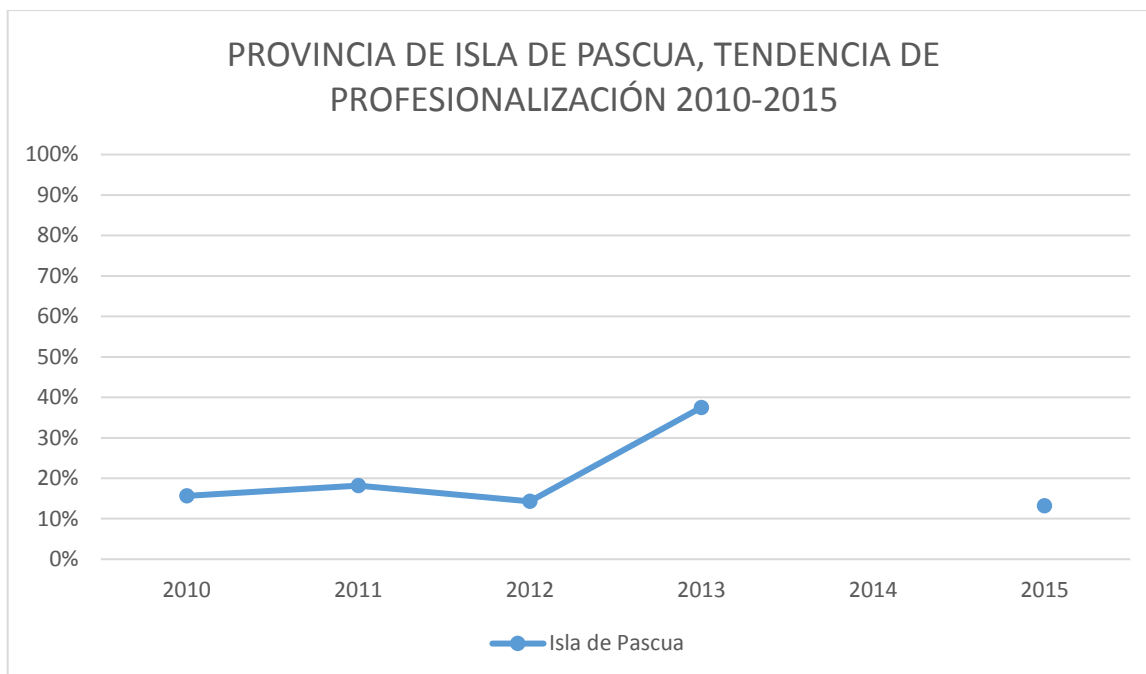


Gráfico N° 4. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

Se observa en el contexto de la provincia de Isla de Pascua que la única Municipalidad existente en dicha provincia, la Municipalidad de Isla de Pascua, presentó índices de profesionalización bastante parejos desde el año 2010 a 2012, experimentando un repunte bastante grande (en torno a 23.21 puntos) desde ese año hacia el año 2013 quedando en un 37.5% , para luego caer hacia el año 2015 (señalar que no existe información con respecto al año 2014) a 13,16%, la cifra más baja de profesionalización de los años analizados.

### 5.2.3 Provincia de Los Andes

Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de Los Andes

Año / Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
Los Andes	28,57%	27,48%	26,72%	27,82%	27,5%	30,08%
Calle Larga	24,39%	26,19%	21,28%	23,4%	25%	26,53%
Rinconada	20,83%	26,09%	30,43%	No Recepcionado	32%	33,33%
San Esteban	39,53%	33,33%	30,23%	30,95%	33,33%	31,91%

Tabla N°8. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

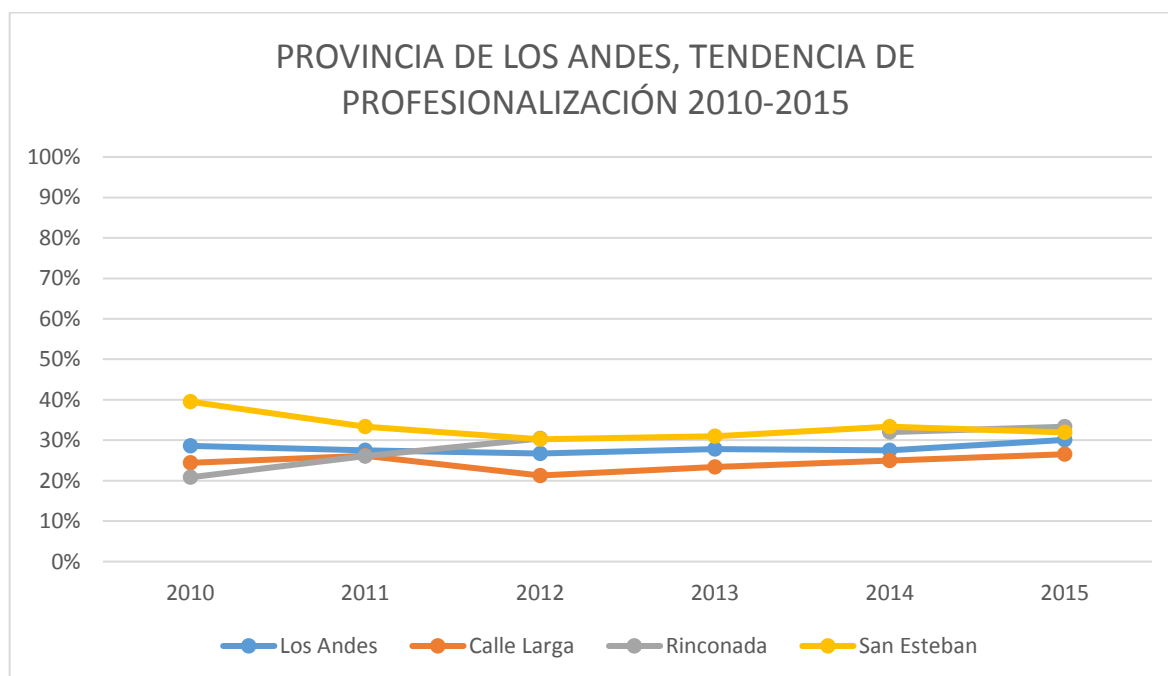


Gráfico N° 5. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

En cuanto a la provincia de Los Andes, se observa que sus Municipalidades poseen porcentajes de profesionalización bastante similares entre ellas, se destaca el aumento progresivo que ha tenido la Municipalidad de Rinconada, la cual ha experimentado una tendencia positiva desde el año 2010 hasta el 2015 en 12.5 puntos (considerando que el

año 2014 no se presentaron datos) teniendo un 33,33% de profesionalización el año 2015. La Municipalidad de San Esteban por el contrario experimento una caída de 7.62 puntos en ese mismo rango temporal teniendo variaciones positivas menores que no incidieron mayormente en el porcentaje de profesionalización total final del año 2015 de un 31,91%. Finalmente las otras dos Municipalidades como lo son Los Andes y Calle Larga variaron en menor medida sus porcentajes de manera positiva y negativa sin impactar en la curva de tendencia de forma marcada, teniendo porcentajes de profesionalización en el último año de medición de un 30,08% para Los Andes y un 26,53% para Calle Larga.

## 5.2.4 Provincia de Petorca

Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de Petorca

Año \ Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
La Ligua	46,75%	41,89%	37,35%	35,59%	38,81%	37,14%
Cabildo	35,29%	27,27%	33,93%	31,58%	35,71%	39,66%
Papudo	16,13%	23,26%	28,26%	21,43%	20%	4,35%
Petorca	31,11%	21,28%	17,02%	19,23%	17,31%	21,05%
Zapallar	37,5%	23,26%	33,33%	19,61%	58,97%	34,88%

Tabla N°9. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

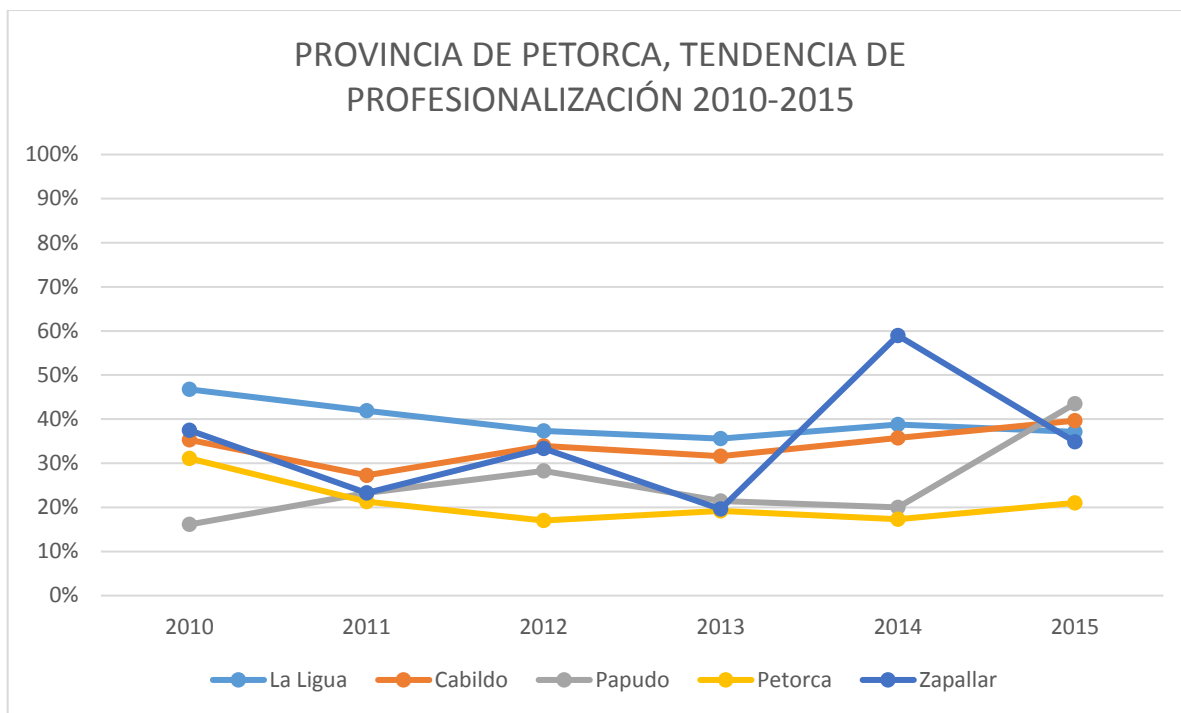


Gráfico N° 6. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

Para el caso de la provincia de Petorca se observa que la Municipalidad de La Ligua experimentó una gran caída en su profesionalización entre los años 2010 y 2013 de 11,16 puntos, teniendo en los años posteriores porcentajes de profesionalización similares que terminan en el año 2015 con un 37,14%. Caso parecido ocurre con la Municipalidad de Papudo, la que experimento un alza sostenida entre los años 2010 y 2012 para luego decrecer dramáticamente (23,91 puntos) entre los años 2013 y 2015 terminando con un porcentaje de profesionalización realmente ínfimo de un 4,35%, el más bajo hasta el momento de las Municipalidades analizadas en el último año de medición. La Municipalidad de Petorca también experimentó una baja, en este caso anticipada en el año 2011 (9,83 puntos) de la que no se pueden recomponer en los años posteriores manteniendo una tendencia relativamente plana. Finalmente las Municipalidades de Cabildo y Zapallar tuvieron variaciones bastante turbulentas en los años analizados, la primera terminando en 2015 con un porcentaje de 39,66%, su cifra más alta en el rango analizado y la segunda terminando con un 34,88%, una cifra que se aleja bastante de lo mostrado el año anterior (2014) donde obtuvo un destacado porcentaje de 58,97%.

## 5.2.5 Provincia de Quillota

Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de Quillota

Año \ Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
Quillota	21,99%	21,33%	24,03%	24,67%	23,9%	24,36%
Calera	36,28%	23,08%	23,08%	25,69%	32,26%	25,78%
Hijuelas	33,33%	31,58%	33,93%	35,19%	40,74%	42,86%
La Cruz	10,53%	10%	10,53%	11,76%	10,53%	11,11%
Nogales	24,53%	21,43%	33,85%	24,53%	27,78%	29,51%

Tabla N°10. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

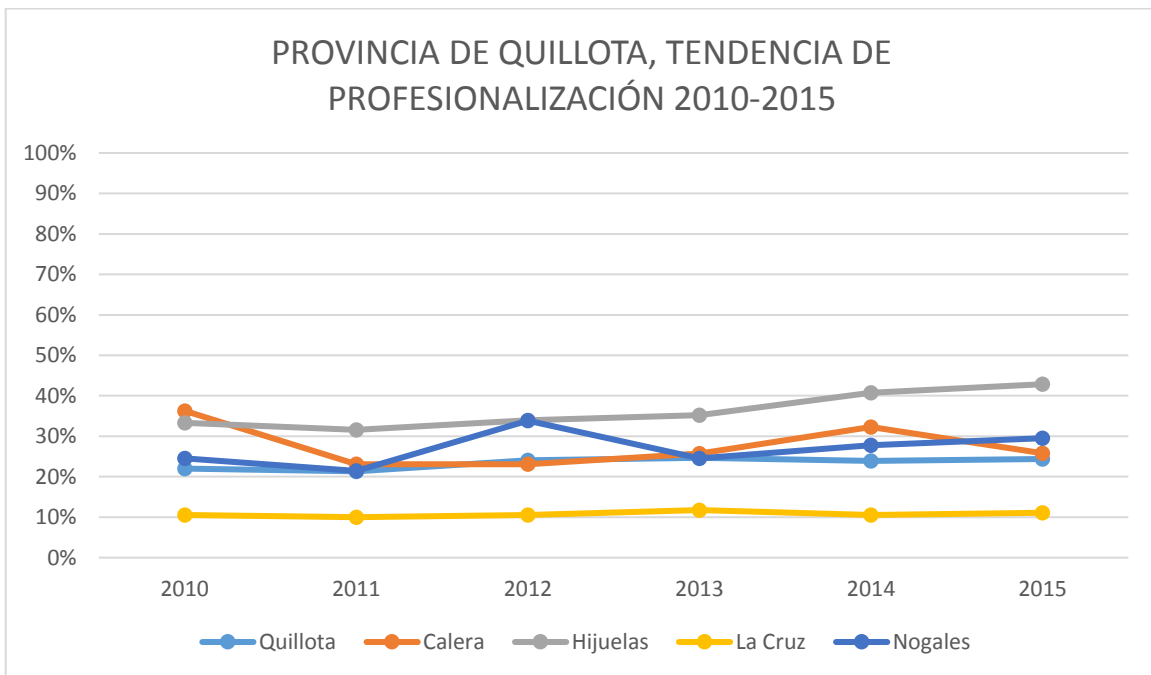


Gráfico N° 7. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

En cuanto a la provincia de Quillota se observa que la Municipalidad de La Cruz es marcadamente la Municipalidad con menor profesionalización de la provincia, con una

tendencia plana que no ha superado el 11,76% de profesionalización de sus funcionarios, por el contrario la municipalidad que presenta los índices comparativamente más altos de profesionalización en cada uno de los años de medición (excepto 2010) es la Municipalidad de Hijuelas, la que además ha tenido una tendencia positiva de crecimiento desde el año 2012 en adelante, finalizando con un porcentaje de 42,86% en el año 2015. En cuanto a la Municipalidad de Quillota se puede observar que ha tenido una tendencia marcadamente plana con variaciones de baja importancia cada año, el año 2015 ha terminado con un 24,36% de profesionalización. Por último las Municipalidades de Calera y Nogales han experimentado variaciones de profesionalización bastante altas en determinados periodos, tal es el caso de los años 2010 a 2011 para Calera donde tuvo una variación negativa de 13,20 puntos y mantuvo una tendencia hasta el último año de medición donde llegó a un 25,78% y los años 2011 a 2012 para Nogales donde tuvo una variación en este caso positiva de 12,42 puntos terminando con un 29,51%.

## 5.2.6 Provincia de San Antonio

**Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de San Antonio**

Año \ Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
San Antonio	21,72%	23,73%	22,88%	22,54%	22,63%	61,89%
Algarrobo	11,48%	11,11%	34,45%	11,38%	12,21%	20,37%
Cartagena	17,46%	16,54%	16,91%	16%	14,29%	13,86%
El Quisco	15,79%	18,39%	19,78%	15,46%	18,45%	21,19%
El Tabo	24,56%	15,12%	13,95%	17,05%	12,36%	18,37%
Santo Domingo	22,39%	21,74%	22,39%	24,72%	29,76%	23,81%

Tabla N°11. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

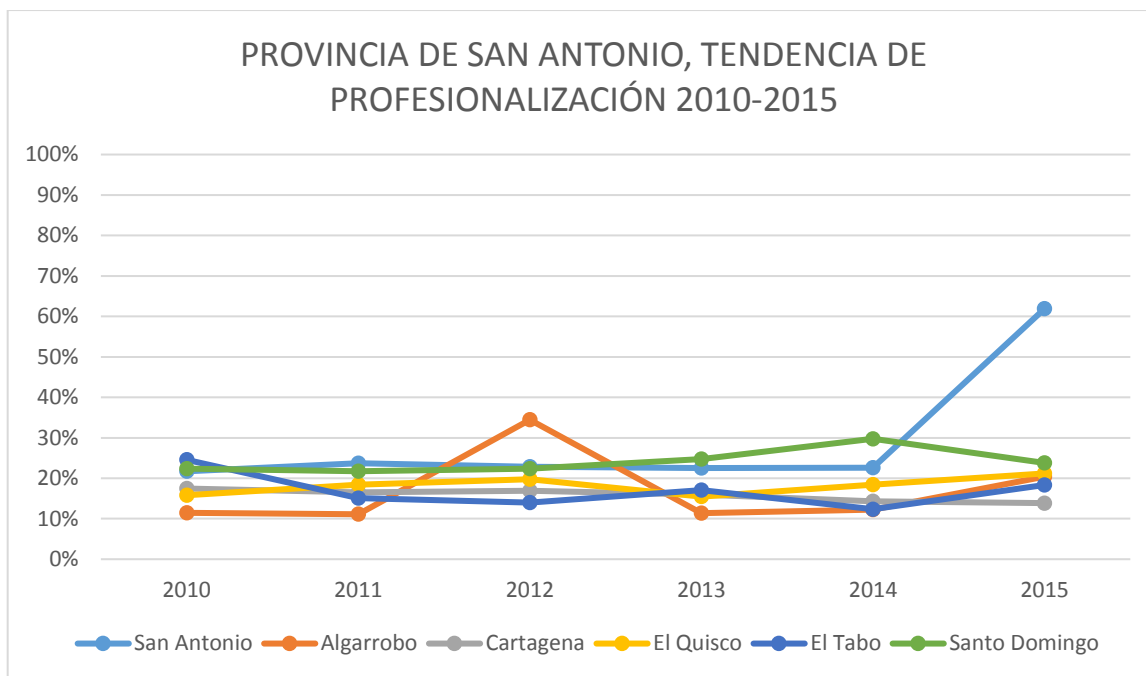


Gráfico N° 8. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

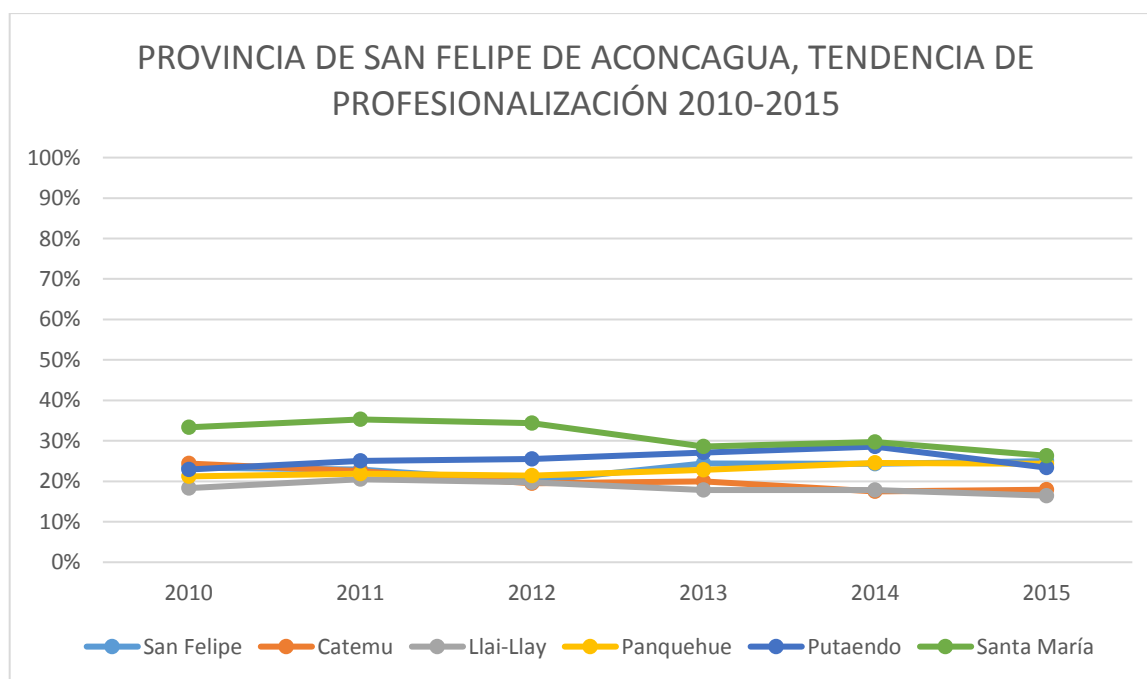
Con respecto a la provincia de San Antonio se observa que las Municipalidades de Cartagena, El Quisco y Santo Domingo han tenido variaciones en su profesionalización de baja importancia entre cada año de análisis, en cuanto al último de medición 2015 estas tres Municipalidades presentan porcentajes de profesionalización bajos que no superan el 23,81% en el mejor de los casos (Santo Domingo). Por otro lado quien mantenía esas características de tendencia plana en los años analizados era la Municipalidad de San Antonio, la cual tuvo un cambio bastante elevado únicamente en el último año de medición, pasando de un 22,63% en el año 2010 a un sorprendente 61,89% en el año 2015, cifra bastante positiva y que sitúa a San Antonio como la Municipalidad actualmente con el índice de profesionalización de los funcionarios más alto en la provincia de San Antonio y todas las restantes. Otra Municipalidad que presentó una variación bastante marcada fue la de Algarrobo, la cual entre el año 2011 y 2012 sufrió una variación positiva de 23,34 puntos para en el año siguiente perder esos puntos ganados casi íntegramente, variando negativamente en 23,7 puntos, luego mantuvo esa tendencia hasta el año 2015 donde se incrementó sobre los 8 puntos pasando de un 12,21% a un actual 20,37%. Finalmente debemos mencionar a la Municipalidad de El Tabo que también experimentó una variación negativa marcada entre el año 2010 y el año 2011 de 9,44 puntos para luego mantener una tendencia sin variaciones demasiado significativas.

## 5.2.7 Provincia de San Felipe de Aconcagua

Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de San Felipe de Aconcagua

Año \ Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
San Felipe	23,4%	22,92%	20%	24,38%	24,36%	25%
Catemu	24,39%	22,5%	19,51%	20%	17,5%	17,95%
Llai-Llay	18,31%	20,51%	19,74%	17,81%	17,81%	16,44%
Panquehue	21,21%	21,88%	21,43%	22,86%	24,53%	24,32%
Putando	22,92%	25%	25,49%	27,08%	28,57%	23,4%
Santa María	33,33%	35,29%	34,38%	28,57%	29,73%	26,32%

Tabla N°12. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))



En el contexto de la provincia de San Felipe de Aconcagua se observa que sus tendencias de profesionalización son muy homogéneas entre sí, con variaciones tendenciales que no se marcan demasiado entre un año y otro en casi todos los casos como en las Municipalidades de San Felipe, Llai-Llay, Panquehue y Putaendo. Sin embargo se da la existencia de tendencias al alza en San Felipe y a la baja en Llai-Llay un tanto más marcadas en rangos temporales más amplios. En la primera se registra una tendencia al alza entre 2012 a 2015 de 5 puntos fijándose en un 25%, la cifra más alta que ha experimentado San Felipe, para la Municipalidad de Llai-Lay la baja se ve marcada entre los años 2011 a 2015 en 4,9 puntos fijándose en un 16,44%, la cifra más baja que ha experimentado Llai-Llay en el rango establecido. Por último se debe hacer mención a los casos de Catemu y Santa María que independiente de sus variaciones porcentuales de una año a otro han experimentado una marcada disminución entre los años 2010 y 2015 de 6,44 puntos la primera y de 7,01 puntos la segunda.

### 5.2.8 Provincia de Marga Marga

Porcentaje de profesionalización de funcionarios total por Municipalidad, Provincia de Marga Marga

Año \ Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Porcentaje de profesionalización					
Quilpué	27,07%	21,92%	23,36%	24,36%	24,79%	26,89%
Limache	25,97%	20,55%	25%	23,94%	24,66%	26,32%
Olmué	13,04%	16%	12,24%	16,67%	20%	15,09%
Villa Alemana	17,84%	16,93%	12,09%	16,32%	17,26%	13,23%

Tabla N°13. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

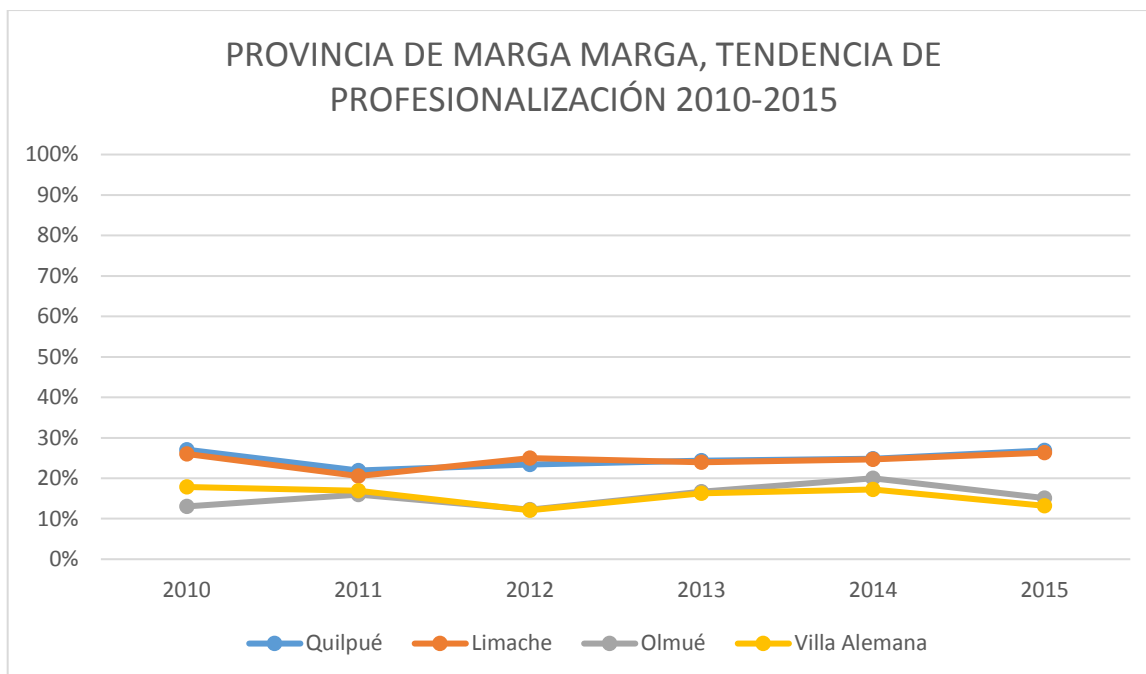


Gráfico N° 10. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE en portal online SINIM ([www.sinim.gov.cl](http://www.sinim.gov.cl))

En cuanto a la última provincia a analizar, la de Marga Marga, se puede observar que al contrario de la provincia analizada anteriormente, la de San Felipe de Aconcagua, algunas de sus Municipalidades tienen variaciones tendenciales más marcadas en el corto plazo (entre un año a otro) sobre rangos temporales más amplios. Tal es el caso por ejemplo de lo que sucede con la Municipalidad de Quilpué que experimenta una caída de 5,15 puntos entre los años 2010 y 2011 para luego recuperarse y marcar pequeños ascensos tendencialmente positivos año tras año hasta tener un 26,89% de profesionalización el año 2015. También tenemos el caso análogo de Limache, que experimenta una caída de 5,43 puntos también entre el año 2010 y 2011 para luego recuperarse teniendo pequeñas variaciones que lo posicionan el año 2015 como el mejor de su rango temporal con un 26,32% de profesionalización. Para las otras dos Municipalidades restantes (Olmué y Villa Alemana) se debe indicar que sus variaciones tendenciales han sido bastante aleatorias lo que no permite establecer rangos positivos o negativos de variación marcados, mencionaremos que en último año de análisis Olmué presentó un 15,09% de profesionalización y Villa Alemana un 13,23% de profesionalización respectivamente, porcentajes bastante insuficientes.

### 5.3 Ranking descriptivo de profesionalización en las Municipalidades de acuerdo a su tipología, año 2015

Para finalizar el análisis de la información de esta investigación se ha propuesto elaborar un ranking crítico que denote las Municipalidades con mayor y menor proporción de funcionarios municipales en el último año de medición (2015) agrupándolas de acuerdo a la tipología de sus comunas donde se reconozcan sus diversidades, estas tipologías están dispuestas según SUBDERE (2005) porque *“Un elemento central del discurso y los diagnósticos sobre la descentralización del país y las políticas territoriales, dice relación con la falta de reconocimiento de la diversidad de los territorios comunales. Hasta hoy las normativas y las políticas se han aplicado sobre ellos de manera homogénea, con sólo algunas excepciones, como la distinción por condiciones de pobreza y los tratamientos especiales para territorios aislados (regiones extremas e islas chilenas). Por lo anterior, la División de Políticas y Estudios de esta Subsecretaría propone para el trabajo con el nivel municipal, una herramienta base a utilizar en el desarrollo de estudios y programas de fortalecimiento, de manera que éstos entreguen propuestas en las diferentes áreas de gestión, según una tipología comunal-municipal. Ello busca mejorar el nivel de asertividad en cada una de nuestras regiones y comunas”*.

La herramienta metodológica que ha hecho posible clasificar a las comunas se construyó con la intencionalidad de maximizar las diferencias intermedias, mediante la definición de grupos que según SUBDERE (2005) *“los sujetos de estudio sean lo más parecidos posible entre sí al compararlos dentro de un mismo grupo, pero lo más distintos posible al compararlos de un grupo a otro”*.

La herramienta metodológica además se construye en base a las siguientes variables:

- **Población** (número de habitantes; fuente Censo 2002);
- **Grado de ruralidad** (porcentaje de población rural; fuente Censo 2002);
- **Pobreza** (fuente CASEN 2000);
- **Dependencia del Fondo Común Municipal** (medida como la relación entre ingresos por concepto del Fondo e ingresos propios; datos 2003, fuente SINIM).

En cuanto a la clasificación de tipologías como tal, encontramos las siguientes 8 categorías y sus indicadores asociados:

Categoría	Dependencia FCM (%)	Población Rural (%)
Tipología 1	86	74
Tipología 2	76	52
Tipología 3	71	50
Tipología 4	66	39
Tipología 5	59	29
Tipología 6	42	6
Tipología 7	39	1
Tipología 8	3	0

Tabla N°14. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE (2005)

A continuación se presenta el ranking de profesionalización elaborado, agrupando a las Municipalidades con respecto a su tipología comunal:

Tipología	Municipalidad	% de Profesionalización año 2015	Ranking dentro de su tipología( #)	% de Profesionalización según tipología
Tipología 1	JUAN FERNÁNDEZ	60	1	25,84
	ISLA DE PASCUA	13,16	2	
	PAPUDO	4,35	3	
Tipología 2	ZAPALLAR	34,88	1	24,66
	RINCONADA	33,33	2	
	PANQUEHUE	24,32	3	
	SANTO DOMINGO	23,81	4	
	EL QUISCO	21,19	5	
	PETORCA	21,05	6	
	ALGARROBO	20,37	7	
	EL TABO	18,37	8	
Tipología 3	SAN ESTEBAN	31,91	1	21,49
	CALLE LARGA	26,53	2	
	SANTA MARÍA	26,32	3	

	PUTAENDO	23,4	4	
	PUCHUNCAVÍ	19,67	5	
	CATEMU	17,95	6	
	OLMUÉ	15,09	7	
	LA CRUZ	11,11	8	
Tipología 4	HIJUELAS	42,86	1	28,41
	CABILDO	39,66	2	
	NOGALES	29,51	3	
	CASABLANCA	28,13	4	
	LLAILLAY	16,44	5	
	CARTAGENA	13,86	6	
Tipología 5	CONCÓN	37,68	1	30,58
	LA LIGUA	37,14	2	
	LOS ANDES	30,08	3	
	CALERA	25,78	4	
	QUINTERO	22,22	5	
Tipología 6	SAN ANTONIO	61,89	1	29,61
	QUILPUÉ	26,89	2	
	LIMACHE	26,32	3	
	SAN FELIPE	25	4	
	QUILLOTA	24,36	5	
	VILLA ALEMANA	13,23	6	
Tipología 7	VIÑA DEL MAR	20,91	1	18,315
	VALPARAÍSO	15,72	2	

Tabla N°15. Elaboración propia en base a lo dispuesto por SUBDERE (2005)

En general se aprecia una relativa homogeneidad de las dotaciones de funcionarios municipales profesionalizados de acuerdo a cada Tipología, con excepciones tales como la Tipología 1 donde se aprecia que la Municipalidad de Juan Fernández posee una diferencia abismal con respecto a las demás municipalidades. Otro caso semejante ocurre con la Tipología 6 donde San Antonio también presenta notorias diferencias porcentuales con sus Municipalidades afines. Se debe indicar también que todas las Municipalidades ubicadas en los primeros lugares de cada Tipología superaron la barrera de los 31,9 puntos con excepción de las Municipalidades pertenecientes a la Tipología 7. En general se denota una baja profesionalización de las Municipalidades para el año de medición

(2015) con solo 2 Municipalidades que superaron la barrera del 50% de profesionalización como lo fueron las Municipalidades de Juan Fernández y San Antonio. Existen sin embargo Municipalidades que se pueden acercar a ese valor ideal de mitad de funcionarios municipales profesionalizados, si ascienden sus porcentajes en un plazo cercano, como lo son las de Hijuelas, Concón, Cabildo y la Ligua que actualmente están cerca de los 40 puntos.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

El hecho de dotar de recurso humano profesionalizado a las organizaciones y de capacitarlo continuamente en base a una política de recursos humanos eficaz incide directamente en el éxito de sus gestiones, para el caso de la gestión pública su mejoría se relaciona directamente con un ofrecimiento de servicios públicos cada vez más eficaces al contar con personal cualificado que toma decisiones responsable y acertadamente traspasando aquella mejoría a esferas más amplias, como el caso del mantenimiento de una gobernabilidad equilibrada y el logro de cohesión e integración social al transmitir valores públicos.

El mecanismo más importante que poseen las instituciones públicas para profesionalizar su gestión mediante la inclusión de recurso humano profesionalizado y de su desarrollo continuo es lo que se conoce como un servicio civil de carrera, sin embargo no es el único mecanismo competente ya que se pueden conformar mecanismos análogos que tomen características de él respetando sus propias particularidades institucionales.

En el contexto nacional, hace algunos años se ha optado por desarrollar y aplicar un mecanismo de servicio civil de carrera que responde a una sintonía con políticas modernizadoras y a una creciente corrupción pública, sin embargo su aplicación ha estado dirigida únicamente a un sector puntual de la administración pública local como es el caso del gobierno central.

Para el caso de otros sectores como el municipal, del cual esta investigación nos ocupa, que reviste una gran importancia en cuanto las Municipalidades tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las comunas, el establecimiento de un mecanismo de capacitación y profesionalización formal e integral ha estado realmente precarizado, lo que ha repercutido en capacidades insuficientes de los funcionarios para ejecutar sus tareas de manera satisfactoria.

Otras razones que fundamentan la anterior aseveración están dadas por capacidades financieras limitadas para el desarrollo íntegro de los funcionarios, por la baja exigencia de idoneidad para desempeñar cargos en los inicios de las plantas funcionarias municipales bajo el alero del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y por un sustento jurídico de las Municipalidades extremadamente rígido, que no permite

modificaciones a la planta funcionaria de manera libre a sus propias administraciones, donde la figura del Presidente de la República es quien fija las plantas de funcionarios según disposiciones que se pactan entre el gobierno y las Municipalidades.

Esta inexistencia de mecanismos capacitadores y profesionalizadores, además de la falta de autonomía para modificar libremente las dotaciones funcionarias ha repercutido en el hecho de un diagnóstico negativo generalizado entre los propios funcionarios con respecto a la capacidad de profesionalizar y capacitar al recurso humano que tienen las Municipalidades según dos estudios relevantes que han sido revisados en la presente investigación, en los cuales se denotan además una serie de necesidades temáticas que han sido insatisfechas.

Sin embargo, han existido mecanismos para capacitación emanados de parte de otros organismos como es el caso de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, la que si bien carece de variados componentes para ser calificada como un mecanismo de profesionalización y capacitación continua de las Municipalidades o específicamente como un servicio civil de carrera si ha contribuido en complementar el desarrollo del recurso humano municipal limitado.

Debemos indicar que recientemente -en el mes de mayo del presente año- se ha promulgado la Ley N° 20.922 o “Nueva Ley de Plantas Municipales” que ha hecho una serie de modificaciones profundas a las leyes que regulan el funcionamiento y por tanto las características de capacitación y profesionalización de las Municipalidades.

Sus modificaciones más relevantes están dadas a grandes rasgos por emplazar como instrumento esencial de gestión a la política de recursos humanos para el desarrollo de las Municipalidades, otorgándole la importancia merecida al desarrollo continuo del recurso humano municipal.

Asimismo, se ha facultado al Alcalde para fijar o modificar las plantas de personal con acuerdo del Concejo Municipal cada 8 años, medida que por un lado descentraliza traspasando poderes a las comunidades locales y por otro servirá para dotar de recurso humano profesionalizado a las Municipalidades, en esa misma línea se agrega que en caso de que se quiera incrementar las plantas a lo menos un 75% de los nuevos cargos que se creen deberán requerir título profesional o técnico profundizando aún más el aspecto de profesionalización.

Otros cambios que trae la ley consigo es la indicación formal de los mecanismos que deberá contener la política de recursos humanos que elabore el Alcalde, es decir se conformara una especie de Servicio Civil personalizado para cada Municipalidad.

Además se hará exigencia de capacidad demostrable mediante un título profesional otorgado por una institución del Estado (de 8 semestres de duración como mínimo), para poder realizar funciones en los estamentos de Directivos, Jefaturas y Profesionales, situación que anteriormente no estaba formalmente regulada dando origen a falta de idoneidad en los cargos.

También otorga la obligatoriedad a las Municipalidades de contar con programas en materias específicas que son bastante relevantes para los funcionarios municipales, hecho comprobable según lo que ellos mismos han indicado en los diagnósticos mostrados anteriormente.

Ahora, con respecto a los resultados que en la presente investigación se mostraron y analizaron, se debe indicar primeramente que la tendencia de profesionalización para la Región de Valparaíso no ha seguido una lógica de crecimiento o disminución coherente, por el contrario el nivel nacional si ha venido experimentando una tendencia ascendente que de todas maneras se torna insuficiente.

También se denotan unos índices bastante bajos de profesionalización para la Región de Valparaíso, que en la actualidad (debido a que el último año de medición fue el 2015) se sitúan en los 23,74 puntos promedio, una cifra realmente baja que indica que de cada 4 funcionarios municipales en la Región de Valparaíso aproximadamente solo 1 es profesional, hecho bastante negativo considerando todas las funciones realizadas por las Municipalidades que demandan cada vez más la presencia de funcionarios con las competencias idóneas a través de su profesionalización.

Luego, las tendencias de profesionalización para cada una de las Municipalidades en el rango temporal utilizado (desde el año 2010 hasta el año 2015) tampoco han seguido una tendencia coherente, experimentando variaciones de todo tipo (bajas y altas) para la mayoría de Municipalidades donde la tónica siguen siendo los bajos porcentajes de profesionalización para la mayoría de los casos, denotando nuevamente el impacto que ha tenido la falta de los mecanismos idóneos para capacitar y profesionalizar, donde con su establecimiento se debería marca una tendencia a lo menos medianamente ascendente en la profesionalización de los funcionarios.

Indicar además que los resultados en cuanto a la elaboración del ranking de profesionalización de las Municipalidades según tipologías a través de la categorización según sus características particulares han mostrado que estas no influyen de manera decisiva en los porcentajes de profesionalización de las Municipalidades, ya que al comparar Municipalidades afines topológicamente nos encontramos nuevamente con una tendencia que no tiene coherencia y que experimenta crecimientos y descensos por igual.

Para cerrar las conclusiones se debe remarcar que los motivos que pudiesen haber incidido en los resultados del análisis de información pueden ser explicados por los hechos mencionados al principio de estas conclusiones, asociados a las diversas dificultades de contar con mecanismos eficaces de capacitación y profesionalización en las Municipalidades del país.

Finalmente se espera que con los cambios sufridos recientemente por las normas que sustentan el funcionamiento de las Municipalidades se obtengan cambios fructíferos en el corto y largo plazo en cuanto a una mejoría de la variable de integrar recurso humano profesionalizado a las Municipalidades, además de su capacitación, ya que con ello se propenderá como hemos mencionado en tantas ocasiones a lo largo de esta investigación, a una gestión pública local con mayor calidad.

## CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Chiavenato, I. (2007) *“Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones”*. Octava Edición. McGraw-Hill.

Camou, A. (2001) *“Los desafíos de la Gobernabilidad”*. Primera Edición.

Flacso/IISUNAM/Plaza y Valdés.

Moore, M. (1998) *“Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”*. Tercera edición. Paidós.

Merino, M. (1981) *“Diccionario de Política y Administración Pública Tomo III”*. Primera Edición. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. México.

Villoria, M. (1996) *“La modernización de la Administración Pública como instrumento al servicio de la democracia”*. Instituto Nacional de Administración Pública de España. Primera Edición. Ediciones INAP.

Martínez, R. (2003). *“La Profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas”*. Instituto Nacional de Administración Pública de España. Primera Edición. Ediciones INAP.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio. (2006) *“Metodología de la Investigación”*. Cuarta edición. McGraw-Hill.

### Artículos y Estudios

París Mañas, Tejada Fernández y Coiduras Rodríguez. (2014) *“La profesionalización de los profesionales de la formación para el empleo en constante indefinición en Europa”*. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. Vol.18 N°2.

Tenorth, H. (1988) *“Profesiones y profesionalización, un marco de referencia para el análisis histórico del enseñante y sus organizaciones”*. Revista de Educación del gobierno de España. N°285.

Silva Camarena, J. (2003) *“La administración: entre la profesionalización y la científicidad”*. Revista Contaduría y Administración, UNAM. N°211.

- García Reátegui, J. (2015) *“Gestión pública y valor público”*. Revista Actualidad Gubernamental Perú. N°78.
- Guerrero Amparán, J. (2001) *“Un estudio de caso de la reforma administrativa en México: los dilemas de la instauración de un servicio civil a nivel federal”*. Centro de Investigación y Docencia Económicas de México. Documento de trabajo N°61.
- Oszlak, O. (2001). *“El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros”*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Argentina.
- León y Ramírez, J. (1998) *“La importancia del desempeño profesional en la Administración Pública mexicana”*. Revista Prospectiva N°9. Editorial Política Nueva A.C.
- Méndez, J. (2000) *“Oportunidades para la profesionalización de la Administración Pública: análisis a la luz de la experiencia del servicio profesional electoral”*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. República Dominicana.
- Ormeño, H. (2011) *“Una aproximación empírica al Capital Humano Municipal en Chile”* Revista Chilena de Administración Publica N°17.
- Valenzuela, J. (2006) *“Análisis prospectivo de las capacidades institucionales y de gestión de los gobiernos subnacionales en Chile”*. Banco interamericano de Desarrollo. Estados Unidos.
- Tecco, C. (1997) *“El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales”*. FLACSO-CBC-UCC. Argentina.
- Marcel, M. (2006) *“Acreditación y mejora continua de los procesos de gestión subnacional en Chile”*. Politeia Soluciones Públicas. Chile.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Asociación Chilena de Municipalidades, Expansiva Consultores. (2008) *“Estudio de Demanda de Capacitación”*. Portal SUBDERE. Chile.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, CDO Consulting Group. (2012) *“Modelo Sistémico Para la Gestión de la Capacitación en el Municipio”*. Portal SUBDERE. Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile. (2013) *“Seminario SINIM 15 años: Usos y experiencias”*. Portal SINIM. Chile.

Rebolledo, E. (2014) *“Una política pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la academia de capacitación municipal y regional”*. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial. Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2005) *“Tipología: Herramienta base para el reconocimiento de la diversidad comunal-municipal”*. División de Políticas y Estudios. Portal SINIM. Chile.

## **Leyes**

Ministerio de Hacienda. *“Decreto Ley N°3.551 Fija normas sobre remuneraciones y sobre personal para el sector público”*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública; SUBDERE. *“Ley N°18.695 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades”*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. *“Ley N°19.280 Modifica Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades y establece normas sobre plantas de personal de las municipalidades”*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia *“Decreto N°100 Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile”*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Ministerio de Hacienda. *“Ley N°19.882 Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica”*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. *“Ley N°20.922 Modifica disposiciones aplicables a los funcionarios municipales y entrega nuevas competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo”*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.