



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIAGNÓSTICO, PROYECCIONES Y DESAFÍOS DEL CAPITAL HUMANO EN
GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES EN CHILE**
EL CASO DE LA ACADEMIA DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL Y REGIONAL -
SUBDERE

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

CATALINA DANIELA MIRANDA LEIVA

PROFESOR GUÍA:
JERKO JURETIC DÍAZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
PABLO GONZÁLEZ SOTO
ÁLVARO RAMIREZ ALUJAS

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Por: Catalina Daniela Miranda Leiva.
2022.**

Profesor Guía: Jerko Juretic Díaz.

**DIAGNÓSTICO, PROYECCIONES Y DESAFÍOS DEL CAPITAL HUMANO EN
GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES EN CHILE
EL CASO DE LA ACADEMIA DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL Y REGIONAL –
SUBDERE**

Fomentar la capacitación no asegura que esta sea del todo efectiva, debido a que no siempre aborda las necesidades profesionales y técnicas necesarias, ya sea por cómo se implementa, por falta de experiencia, por escasas posibilidades de infraestructura o por escasez de recursos, que no posibilitan a las autoridades locales a priorizar en este esfuerzo su presupuesto y gestión.

Es fundamental dotar a municipios y a gobiernos regionales de mejores competencias y oportunidades, para que estos se encuentren más y mejor capacitados para la entrega de servicios de calidad y comunicación con la ciudadanía. Para ello, es necesario contar con programas que se adapten a la realidad local, sus necesidades y exigencias.

Este trabajo ofrece luces y recomendaciones de gestión, para mejorar el programa Academia de Capacitación Municipal y Regional de SUBDERE (Academia), con el propósito de identificar características organizacionales y condiciones institucionales para que la Academia promueva un fortalecimiento efectivo del Capital Humano en Gobiernos Locales y Regionales en Chile.

El alcance investigativo del presente estudio de caso es explicativo – descriptivo. Se realizan revisiones bibliográficas, análisis de documentos y entrevistas a expertos y validación de los mismos. Lo anterior, sustentado en una metodología de trabajo basada en el análisis comparado con experiencias internacionales exitosas y recomendaciones en materia de Capital Humano del sector público, realizadas por organismos internacionales.

Como resultado de este estudio de caso, se presenta una propuesta participativa de trabajo para el directorio de la Academia, un ciclo de trabajo para la toma de decisiones en cual se incluya oportunamente las opiniones y necesidades de capacitación de trabajadores municipales y de gobiernos regionales, por medio de mayor participación de sus representantes gremiales, una propuesta de Modelo Canvas, un organigrama y un mapa de stakeholders, todo para permitir un análisis integrado, al momento de definir la oferta de capacitación pertinente a las necesidades territoriales y de los trabajadores municipales y de gobiernos regionales.

A mis padres, Cristina y Gabriel, a mi hermana Paz y su compañero Christian y a mi compañero Leonel, por el apoyo incansable y constante que nos entregamos a diario.

A mi Ramona hermosa, por su ternura y amor inconfundible.

A mis compañeros.

A los trabajadores de mi país, para que este sea un instrumento que aporte a la mejora de sus condiciones educativas y laborales.

A las comunidades locales que, por medio de la capacitación de sus trabajadores y autoridades, podrán recibir mejores servicios que aportarán a la mejora de su calidad de vida.

*“La libertad es, siempre y exclusivamente, libertad para aquel que piensa diferente.”
(Rosa Luxemburgo)*

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1. Caracterización General.....	2
2. Descripción Marco Institucional Municipal y Regional	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1. Descripción del Problema	5
2. Pregunta de Investigación.....	11
3. Objetivos de la Investigación.....	11
4. Alcance Investigativo.....	11
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	13
1. Tipo de Investigación	13
2. Definición del Caso	13
3. Técnicas de Recolección de Datos	13
4. Análisis de Información y Resultados Esperados	13
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	15
1. Gobiernos Locales y Regionales.....	15
2. Valor Público	18
3. Formación y Capacitación.....	20
4. Capital Humano.....	22
5. Andragogía.....	25
EXPERIENCIA INTERNACIONAL	28
1. Pilares Estratégicos y Organizacionales Colombia.....	28
2. Pilares Estratégicos y Organizacionales España.....	29
3. Pilares Estratégicos y Organizacionales Francia	32
4. Recomendaciones de Organismos Internacionales.....	35
EXPERIENCIA CHILENA	38
1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SNCM)	38
2. Academia de Capacitación Municipal (Academia).....	40
LECCIONES PARA CHILE.....	43
1. Lección Institucional	43
2. Lección Organizacional	43
3. Lección Estratégica	44
PROPUESTA DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN	49

VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....	56
1. Por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)	57
2. Por la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM).....	57
3. Por la Asociación de Municipios de Chile (AMUCH).....	57
4. Por la Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH).....	58
5. Por la Unión de Funcionarios Municipales de Chile (UFEMUCH)	59
6. Por la Federación Nacional de Asociaciones de Funcionarios de Gobiernos Regionales (FENAFGORE).....	59
CONCLUSIONES.....	60
GLOSARIO	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Directorio Programa Academia de Capacitación Municipal y Regional – SUBDERE	9
Ilustración 2: Condiciones de Integridad Pública.....	10
Ilustración 3: Constitución, Atribuciones, Naturaleza, Objeto y Funciones de Municipalidades y Gobiernos Regionales	16
Ilustración 4: Triángulo Estratégico de Moore	20
<i>Ilustración 5: Tipos de Capital Intangibles.....</i>	<i>22</i>
Ilustración 6: Contribución IES	24
Ilustración 7: Beneficios de IES en ciudades y regiones.....	25
Ilustración 8: Pedagogía y Andragogía	27
Ilustración 9: Resumen Plan Estratégico ESAP 2021 - 2022.....	29
Ilustración 10: Tractores de Planes de Mejora e Innovación INAP	30
Ilustración 11: Ámbitos de Acción y Líneas Estratégicas	32
Ilustración 12: Misiones Escuela Nacional de Administración (ENA).....	32
Ilustración 13: Áreas de Capacitación Sistema Nacional de Capacitación Municipal....	40
Ilustración 14: Organigrama Academia de Capacitación Municipal y Regional 2019	41
Ilustración 15: Organigrama Academia de Capacitación Municipal y Regional 2020	42
Ilustración 16: Mapa Stakeholders Academia de Capacitación Municipal y Regional. ..	44
Ilustración 17: Principios de la Participación Ciudadana.....	45
Ilustración 18: Niveles de Participación.....	47
Ilustración 19: Nivel 3 y nivel 4 de Participación: Decisorio.	47
Ilustración 20: Propuesta participativa de trabajo.....	48
Ilustración 21: Espacios de análisis para diagnosticar entidad o programa público.	49
Ilustración 22: Ciclo de Trabajo para la Toma de Decisiones.	50

Ilustración 23: Propuesta de Modelo Canvas para la Academia de Capacitación Municipal y Regional.....	53
Ilustración 24: Propuesta de Organigrama.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores Reportados a DIPRES por la Academia	7
Tabla 2: Análisis de Información y Resultados Esperados	14
Tabla 3: Resumen Comparativo de recomendaciones y experiencias	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Porcentaje de Participación de Gastos en Capacitación por Región y País – Año 2019	69
Anexo B: Porcentaje de Profesionalización del Sector Municipal por Municipio, Región y País – Año 2020	77
Anexo C: Gráfico de Porcentaje de Profesionalización por Región al año 2020	85
Anexo D: Funciones ESAP.....	86
Anexo E: Pauta de Entrevistas a Expertos.....	87

INTRODUCCIÓN

Es por todos conocido, que la realidad laboral y condiciones de los trabajadores municipales y en general del sector público son muy diferentes dependiendo del nivel de desconcentración en que los servicios se encuentren y, a su vez, muy diferentes a las condiciones que tienen los trabajadores del sector privado.

Las posibilidades de perfeccionamiento, capacitación y mejoras de las condiciones laborales por medio del reconocimiento de los aprendizajes adquiridos por dicha vía, se presentan en el mundo público de modo muy limitado, principalmente por la priorización que se le otorga al presupuesto público, que evidentemente en un Estado con presupuesto ajustado, prioriza principalmente, cumplir los requerimiento más básicos y esenciales de la ciudadanía, así como también cubrir las necesidades de funcionamiento estatal y tal vez por otros motivos que cada gestión estatal puede decidir internamente, precarizan la implementación de una carrera funcionaria que posibilite y promueva el perfeccionamiento.

Las entidades públicas, con cargo a su propio presupuesto, destinan muy pocos recursos para perfeccionamiento de sus trabajadores y promoción del Capital Humano. Por ejemplo, en el mundo municipal, de acuerdo al Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), a nivel nacional se destinan un 0,35% de los recursos destinados a pago de recursos humanos en capacitación y perfeccionamiento y solo un 0,14% de los recursos propios municipales al mismo propósito.¹

Dada la escasez presupuestaria y la insuficiente asignación de recursos, el Estado se ha visto obligado a suplir esta labor y responsabilidad, por medio de la creación de un programa que complementa, desde el nivel central, los esfuerzos que el mundo local realiza en materia de capacitación. Así surge la Academia de Capacitación Municipal y Regional, anteriormente Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Inicialmente, en 2008 se asignaron M\$2.000.000 y en la actualidad casi M\$4.000.000, de acuerdo a lo indicado en la Ley de Presupuesto para el año 2022.

Ante la situación descrita, el presente trabajo propone realizar una revisión de antecedentes, que permita contextualizar las condiciones actuales en que se encuentra el sistema municipal y de gobiernos regionales en materia de fortalecimiento del Capital Humano, definir el marco institucional en el cual se desarrolla el perfeccionamiento de labores, propone problemas y preguntas que permitan detectar escenarios presentes y proyectar desafíos que permitan promover mejoras en materia de capacitación en municipios y gobiernos regionales, por medio de la revisión de experiencias internacionales que tienen misiones y objetivos similares, que permitan identificar lecciones y aprendizajes para Chile y proponer estas a quienes tienen incidencia y efecto en el diseño y rediseño de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.

¹ Revisar Sección de anexos. Anexo A: Porcentaje de Participación de Gastos en Capacitación por Región y País – Año 2019

ANTECEDENTES GENERALES

1. Caracterización General

Han sido variadas y diferentes las reformas que se han llevado a cabo en la legislación que regula el funcionamiento de municipalidades y gobiernos regionales. La profesionalización del sistema municipal, está muy distante de alcanzar o de acercarse al porcentaje de profesionalización de los gobiernos regionales y, a su vez, muy alejada del nivel central.

Si bien, en términos generales, las municipalidades chilenas se rigen por las mismas reglas para la contratación que el gobierno central, no cuentan con las mismas condiciones de empleo, empleabilidad, recursos, transferencias y calidad de vida laboral, de esta forma el esfuerzo del sistema municipal y de gobiernos regionales, se traduce en una débil capacidad para cumplir con sus funciones, que casi todo el tiempo exige de conocimientos expertos y gestión calificada.

Los bajos sueldos, las oportunidades profesionales limitadas, bajas calificaciones, centralización y una gestión de personas débil, son algunos de los factores que entorpecen el atractivo de las administraciones públicas municipales y regionales como empleadores, generando que la precariedad laboral comparada entre municipios, gobiernos regionales (GOREs) y otros servicios, establezca una brecha que dificulta atraer talentos y lograr retenerlos, eso sumado a los bajos sueldos, principalmente en municipalidades, no favorece la atracción de profesionales altamente capacitados, adicionando a ello las limitadas oportunidades para el desarrollo y la capacitación profesional. Además, existe una brecha de competencias y habilidades en la fuerza laboral, principalmente municipal. A pesar de importantes progresos en términos de opciones de capacitación para empleados municipales, incluyendo la Academia de Capacitación Municipal y Regional desarrollada por SUBDERE y las obligaciones impuestas a las municipalidades en este ámbito.

Fomentar la capacitación no asegura que esta sea del todo efectiva, la capacitación no siempre aborda las necesidades profesionales y técnicas necesarias, ya que no se implementa como debería, por falta de experiencia, por escasas posibilidades de infraestructura, por escasos recursos, entre infinitos motivos, que no posibilitan a una autoridad local a priorizar en este esfuerzo su presupuesto y gestión. Evidenciando una brecha de competencias y habilidades en relación a sus tareas y desafíos de desarrollo futuro.

En este sentido, la capacitación debería ocurrir en los distintos niveles de la carrera profesional de un funcionario público, usando métodos de capacitación y desarrollo nuevos y, al mismo tiempo, evaluando el costo-beneficio de la capacitación, desarrollando líderes y directivos municipales y fomentando la formación continua.

Si bien el porcentaje de profesionalización en el mundo municipal y regional es bajo, medir la profesionalización por medio de la obtención de un certificado académico, no resulta del todo preciso, puesto que los títulos no garantizan que un trabajador adquiera

las competencias que son indispensables para un mejor rendimiento. por sobre todo en el mundo público, pues la gestión pública se entiende, comprende y desarrolla in situ. Es posible tener muchos conocimientos adquiridos previamente, sin embargo la práctica y experiencias hacen la diferencia. (OCDE, 2017)

2. Descripción Marco Institucional Municipal y Regional

Municipal:

De acuerdo a la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, “La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función municipal se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines a través de programas. Estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas.

Se permite la promoción o ascenso de funcionarios, tras la realización y aprobación de capacitaciones y perfeccionamiento, las que serán accesibles por orden de escalafón o concurso. (Artículo 46, LOCMUN N°18.695)

La municipalidad es quien velará por el cumplimiento de la carrera funcionaria y con ello el cumplimiento de las normas, propendiendo a la igualdad de oportunidad en el ingreso y acceso a ella. (Artículo 49, LOCMUN N°18.695)

Se presenta una política de recursos humanos por medio del alcalde, al concejo municipal, donde se definan los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción y capacitación y egreso.” (Artículo 56, LOCMUN N°18.695)

(...)”Asimismo, cada año la municipalidad, en concordancia con su disponibilidad financiera, podrá incorporar en el presupuesto municipal recursos destinados a financiar la capacitación de los concejales en materias relacionadas con gestión municipal.” (Artículo 92 bis, LOCMUN N°18.695)

Tras la modificación de la LOCMUN, el año 2012, se crea el Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales, administrado por SUBDERE, financiado vía Ley de presupuestos de cada año, está destinado a financiar la formación de los funcionarios municipales en competencias específicas.

“Las municipalidades elaborarán un plan anual, que deberá presentarse al concejo junto con el presupuesto municipal, en el que se definirán, entre otros aspectos, las áreas prioritarias de estudio financiadas por esta vía, los criterios de selección de los postulantes y las condiciones que permitan el acceso igualitario de sus funcionarios a este beneficio.” (Artículo 9, Ley N°20.742)

Gobierno Regional:

De acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Gestión y Administración Regional y la Ley de Presupuesto del año en curso, se destacan los siguientes espacios focalizados para la capacitación y perfeccionamiento de funcionarios de Gobiernos Regionales:

“D. Procedimiento de evaluación del ejercicio de las competencias transferidas:

(...) iii. Para un mejor ejercicio por los gobiernos regionales de las competencias transferidas, el Consejo de Evaluación de Competencias propondrá, cuando corresponda, áreas de capacitación y asistencia técnica para consejeros y funcionarios de los gobiernos regionales.” (Artículo 21 septies. LOCGAR)

El gobierno regional podrá financiar la capacitación de los consejeros regionales en materias de su competencia. (Artículo 38, LOCGAR)

En el contexto de Ley de Presupuesto, que se publica año a año, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, “mediante Resolución designará a los integrantes del Directorio de este programa, el cual estará integrado por actores relevantes del área municipal y de los gobiernos regionales. El Directorio aprobará los lineamientos generales y las políticas bianuales de capacitación que orientarán la ejecución de estos recursos. Con todo, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, mediante Resolución establecerá, a más tardar el primer trimestre, las actividades y tareas específicas a ejecutar, considerando los lineamientos aprobados por el Directorio. Estos recursos se destinarán a la ejecución de actividades de capacitación de funcionarios y autoridades municipales y de los gobiernos regionales, incluidos aquellos a honorarios, y el personal de las asociaciones municipales con personalidad jurídica. Asimismo con estos fondos se podrán celebrar convenios con instituciones de educación superior acreditadas.” (Ley de Presupuesto año 2022, 05.05.02.026)

1. Descripción del Problema

La estructura administrativa de nuestro país tal como está planteada; en la que atribuye la administración local a las municipalidades, definidas como organismos constitucionalmente autónomos y a los gobiernos regionales (GORE) como organismos descentralizados; la primera, con una relación autónoma del Ministerio de Interior, pero con cierta dependencia económica del mismo y, el segundo, como organismo descentralizado de la misma cartera; se encuentra lejos de ser sencilla en gestión de sus recursos y posibilidades². Por una parte, las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas³ y, en el caso de los gobiernos regionales, la administración superior de cada región del país estará radicada en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella.

Las funciones que municipios y GOREs deben desarrollar son de profundo valor y responsabilidad, lo que implica que estas deben contar con dotación de funcionarios y trabajadores que tengan conocimiento acabado de sus funciones y responsabilidades y que permanentemente actualicen sus conocimientos adaptándose a los cambios que la coyuntura y la legislación exigen.

De acuerdo con datos proporcionados por la Academia en su web, el universo de funcionarios existentes en los gobiernos subnacionales (municipalidades y GOREs) es de 110 mil, reflejando que la Academia en la actualidad logra capacitar anualmente a una proporción menor al 3% de su público objetivo desde el 2012 al 2019 y menos del 20% al 2020, número que se ha visto incrementado por la virtualidad de las capacitaciones, modalidad obligada en el contexto de pandemia y confinamiento.

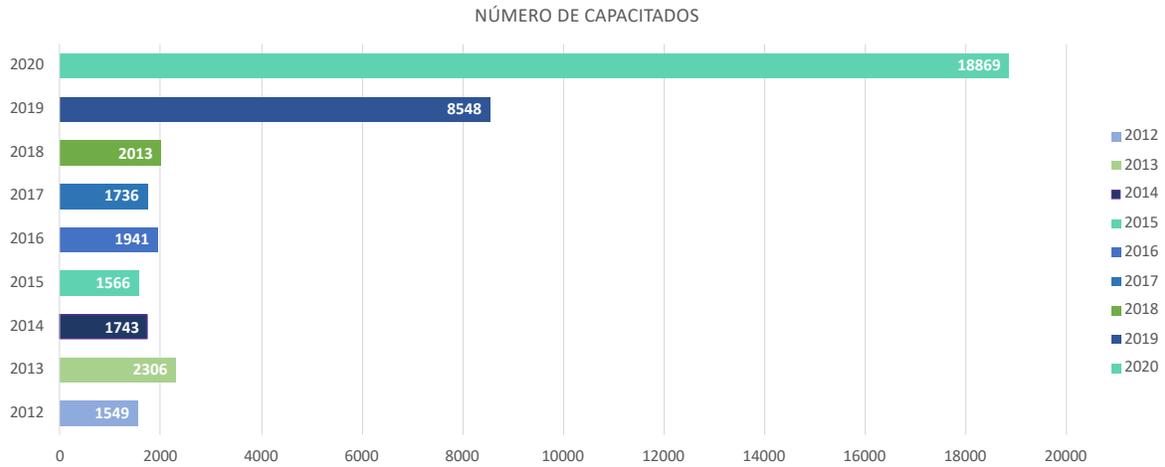
De acuerdo a lo indicado en la web de la Academia, “Desde el año 2012 hasta la fecha, la Academia ha tenido un crecimiento exponencial en la entrega de cupos para sus distintos programas de capacitación, gracias al proceso de digitalización que el área comenzó el año 2018 y que tuvo como objetivo original aumentar los cupos disponibles y otorgar un mayor alcance territorial.”⁴ Quedando reflejado gráficamente así:

² Organigrama de la Administración del Estado. Actualizado a diciembre de 2018. Centro de Estudios de la Administración del Estado, Contraloría General de La República.

³ Artículo 1, Ley M°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

⁴ Histórico total de beneficiarios http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=392

Gráfico 1: Número de Capacitados por Año

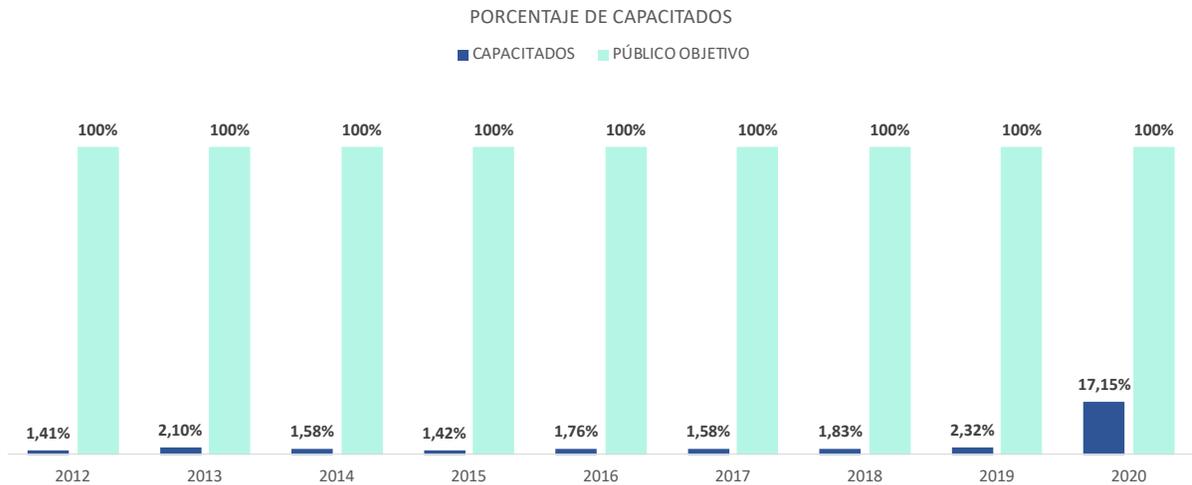


FUENTE: Academia de Capacitación Municipal y Regional.

Adicionalmente, la misma web indica que “la oferta de capacitación tiene como finalidad entregar herramientas para un mejor desempeño de la gestión de los funcionarios municipales, como de gobiernos regionales. Para el año 2021 la Academia entregará 21.880 beneficios a través de las distintas líneas del programa.”

La realidad porcentual de la capacitación llevada a cabo en los últimos nueve años por la Academia es la siguiente:

Gráfico 2: Porcentaje de Capacitados por Año



FUENTE: Elaboración propia.

En materia de evaluación y análisis de impacto que tienen las capacitaciones, la Academia no ha sido capaz de analizar el impacto que esta política ha tenido, llegando a

analizar medianamente las acciones realizadas. Sobre esto, detallar que los indicadores sobre los cuales reporta a la Dirección de Presupuesto (DIPRES) son los siguiente:

Tabla 1: Indicadores Reportados a DIPRES por la Academia

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de funcionarios municipales y regionales que reciben Capacitación Directiva o Diplomados.	Focalización y Cobertura
Porcentaje de funcionarios municipales y regionales que reciben Capacitación en Competencias o Diplomas.	Focalización y Cobertura
Incremento de Capacitaciones en Alianzas Estratégicas y Capacitaciones contingentes.	Eficacia
Porcentaje de funcionarios municipales beneficiados con la beca del FCFFM (Fondo Concursable de Formación para Funcionarios Municipales).	Focalización y Cobertura

FUENTE: Elaboración propia.

A la fecha y desde su primer año de existencia (2008), la Academia no ha logrado alcanzar un análisis de impacto de sus capacitaciones y formaciones, más que de focalización, cobertura y eficacia, por lo que es difícil poder estimar si los programas que se imparten son o no de la calidad necesaria y si cumplen con la pertinencia que deberían, contemplando que es un programa que tiene un alcance nacional, para todos los funcionarios de planta, contrata y honorarios de los 345 municipios y de las 16 regiones del país son potenciales beneficiarios y usuarios de la misma. Adicionalmente, y de acuerdo con el último monitoreo y seguimiento de la oferta pública 2019, realizado por DIPRES, donde se da cuenta que “El programa contribuye a resolver el déficit de desarrollo de capacidades, aptitudes y competencias de funcionarios de municipalidades y de gobiernos regionales, mediante capacitaciones de acuerdo a las necesidades detectadas en funcionarios profesionales o que ocupen cargos directivos (que no necesariamente sean profesionales).” Se reportan los siguientes resultados:

1. Respecto a la evaluación de desempeño:
 - a. En focalización y cobertura: El programa no cuenta con criterios de focalización pertinentes, ni un adecuado método de selección de sus beneficiarios.
 - b. En eficiencia y ejecución presupuestaria: Disminuye el gasto por beneficiario, su gasto administrativo se encuentra dentro del umbral esperado.
 - c. En Eficacia: Sus indicadores no cumplen en términos de calidad y pertinencia, por lo cual no es posible evaluar su cumplimiento.

2. Respecto a la necesidad de diseño: Debido a que el programa no cumple con la evaluación de focalización (Criterios de Focalización y Herramientas de Selección de Beneficiarios), el programa debe pasar por evaluación ex ante.

Visto lo anterior, no es posible determinar el impacto que el programa tiene, ni su eficiencia en el gasto público. En este mismo sentido, es difícil identificar la calidad de los programas, al no identificar una evaluación de impacto, por lo que su aporte y Valor Público es difícil de definir y promover.

Si bien la actual estructura del programa es inclusiva, conformado por los representantes de las partes involucradas como beneficiarios y benefactores del programa -como se indica en la imagen siguiente-, las posibilidades de incidir y proponer se ven limitadas a sesiones del directorio del programa, tal como lo establece la ley de presupuesto, lo que lo vuelve poco participativo e inclusivo en la realidad particular de cada sector. Por ejemplo, los representantes de los trabajadores que integran el directorio (representantes de ASEMUCH, FENAFGORE y ANCORE), podrían tener mayor participación y atribución en el diseño anual de capacitación de una política pública que es para ellos e incide directamente en su desempeño laboral. Del mismo modo, quienes representan a asociaciones de instituciones como el Intendente y representantes de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), permitiendo dar un vuelco en la implementación de la política y su programa desde el top down actual a un potencial bottom up.

“Las políticas públicas son el mayor instrumento que tiene una sociedad democrática y organizada para actuar en beneficio colectivo. Por eso es fundamental que estas se midan con criterios de responsabilidad social, como la eficiencia, el rendimiento, el buen uso de los recursos (...). La política pública no debe estar al servicio de un partido, sector o grupo influyente; debe estar al servicio de las personas.” (Kliksberg, 2014)

Ilustración 1: Directorio Programa Academia de Capacitación Municipal y Regional – SUBDERE

		<p>SUBSECRETARIO DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO SUBDERE <i>María Paz Troncoso Pulgar</i></p>	
	<p>INTENDENTE REGIÓN DE VALPARAÍSO <i>Jorge Martínez Durán</i></p>	<p>PRESIDENTE ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE AMUCH Y ALCALDE DE ZAPALLAR <i>Gustavo Alessandri Bascañan</i></p>	
	<p>Jefa División de Municipalidades SUBDERE <i>Pilar Cuevas Mardones</i></p>	<p>PRESIDENTE CONFEDERACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES DE CHILE ASEMUCH <i>Ramón Chanqueo Filumil</i></p>	
	<p>Jefe División Desarrollo Regional SUBDERE <i>Felipe Petit – Laurent Eliceiry</i></p>	<p>PRESIDENTE UNIÓN DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES DE CHILE UFEMUCH <i>Vmiguel Ángel Gómez Quijada</i></p>	
	<p>Jefe Departamento Academia de Capacitación Municipal y Regional SUBDERE <i>José Agustín Olavarría Rodríguez</i></p>	<p>PRESIDENTA FEDERACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS DE GOBIERNOS REGIONALES FENAFGORE <i>Nayade Aguirre Mancilla</i></p>	
	<p>PRESIDENTE ASOCIACIÓN CHILENA DE MUNICIPALIDADES ACHM <i>Carlos Cuadrado Prats</i></p>	<p>PRESIDENTE ASOCIACION NACIONAL DE CONSEJEROS REGIONALES ANCORE <i>Marcelo Carrasco Carrasco</i></p>	

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=392#1586971678685-f04b3636-927c

La integralidad pública esta compuesta por tres categorías y a su vez, por trece aspectos que la conforman y definen:

Un SISTEMA de integridad coherente y completo



Compromiso

Los altos directivos desarrollan los marcos legales e institucionales necesarios y demuestran altos estándares de decoro personal.



Responsabilidades

Los organismos del sector público se coordinan bien entre ellos, con responsabilidades claramente definidas. Queda claro "quién hace qué".



Estrategia

Utilizando datos e indicadores de evaluación y, en base a riesgos legítimos a la integridad, se desarrolla una estrategia delineando objetivos y prioridades.



Normas

Reglas y valores del sector público se ven reflejados en leyes y políticas organizativas, y son comunicados con eficacia.

Una CULTURA de Integridad Pública



Sociedad

Empresas, individuos y actores no gubernamentales defienden la integridad pública y no toleran la corrupción.



Liderazgo

Los directivos guían con integridad a los organismos del sector público; labran la 'agenda de integridad' y la comunican a la organización.



Meritocracia

El sector público procura emplear individuos profesionales y cualificados que tengan un compromiso profundo con los valores de integridad del servicio público.



Formación

Los servidores públicos cuentan con las habilidades y capacitación necesarias para aplicar las normas de integridad.



Apertura

Los planteamientos de integridad son discutidos abiertamente y libremente en el lugar de trabajo y es seguro reportar sospechas de faltas a la integridad.

RENDICIÓN DE CUENTAS eficaz



Gestión de riesgos

Existe un sistema eficaz de administración y control de riesgos de integridad en los organismos del sector público.



Sanción

La corrupción y otras violaciones a la integridad son detectadas, investigadas y sancionadas.



Supervisión

Órganos de supervisión, agencias de cumplimiento normativo y tribunales administrativos llevan a cabo actividades de control externo.



Participación

Un gobierno transparente y abierto permite la participación de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas.

FUENTE: OCDE, Recomendación del Consejo de la OCDE Sobre Integridad Pública, 2017

De las categorías y aspectos señalados, específicamente en la Cultura de Integridad Pública, se identifican a la meritocracia y la formación como factores fundamentales de la misma, y es ahí donde se está al debe, pues no es posible establecer que la formación

y capacitación recibida por los beneficiarios de la Academia conduzca a una formación que cuente con las habilidades y capacitación necesarias para aplicar las normas de integridad y por ende, contar con individuos profesionales y cualificados que tengan un compromiso profundo con los valores de integridad del servicio público.

Según DIPRES, la Academia requiere una revisión exhaustiva en su diseño y organización que permita promover una adecuada destinación de los esfuerzos y recursos públicos, para una efectiva capacitación y formación, que vaya destinada a una mejora en la entrega de programas y servicios de los que son responsables municipios y GOREs.

2. Pregunta de Investigación

A la luz del problema propuesto, cabe la pregunta: *¿Cuáles son las características organizacionales y condiciones institucionales que debería tener la Academia de Capacitación Municipal y Regional – SUBDERE, para promover un fortalecimiento efectivo del Capital Humano en Gobiernos Locales y Regionales en Chile?*

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General:

Proponer características organizacionales y condiciones institucionales de la Academia de Capacitación Municipal y Regional de SUBDERE para el fortalecimiento del Capital Humano de gobiernos locales y regionales en Chile, sobre la base de un análisis comparado de experiencias exitosas.

3.2. Objetivos Específicos:

- Realizar proceso de benchmarking de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, respecto a experiencia internacionales.
- Diagnosticar las capacidades organizacionales de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.
- Proponer rediseño organizacional para la Academia de Capacitación Municipal y Regional.

4. Alcance Investigativo

El alcance investigativo del presente estudio de caso es explicativo – descriptivo.

Explicativo, porque revisa información general respecto al fenómeno de la formación y Capital Humano de funcionarios del estado en sus niveles local y regional, donde se definirán características de la complejidad del fenómeno, permitiendo orientar futuros trabajos investigativos y/o de diseño.

Descriptivo, al levantar información detallada respecto del fenómeno de la formación y capacitación de funcionarios municipales y de gobiernos regionales, describiendo y definiendo sus variables con precisión para proyectar una fórmula de trabajo y organización de la institución que en Chile se funda y dedica a fortalecer el Capital Humano de dichos trabajadores.

1. Tipo de Investigación

Estudio basado en análisis comparativo de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, respecto a experiencia internacionales, pilares estratégicos y capacidades organizacionales, a fin de detectar lecciones y propuesta de trabajo y organización.

Para estos efectos, se analizarán experiencias internacionales exitosas y recomendaciones de organismos internacionales, respecto a la gestión del Capital Humano en el Estado, principalmente en gobiernos locales. Sobre la base de este análisis, se sugieren lecciones para Chile que permitan elaborar una propuesta de diseño organizacional y de pilares estratégicos que conduzcan a un crecimiento y mejora institucional de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Quien tiene por propósito “fortalecer a las Municipalidades y Gobiernos Regionales del país en el marco del proceso de descentralización, a través del diseño e implementación de programas de capacitación que apunten al perfeccionamiento de su Capital Humano. Siendo un referente técnico, el elemento que distingue la gestión de la Academia es su alianza con el mundo académico y la posibilidad de llegar en forma inmediata y certera a cualquier lugar del país, con conocimientos y especialidades que puedan ser aplicados a la realidad de todo territorio.”⁵

2. Definición del Caso

El caso de estudio seleccionado será la Academia de Capacitación Municipal y Regional de SUBDERE. Se explorará su historia, presente y se identificarán y propondrán proyecciones de organización y gobernanza.

3. Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizará, en primer lugar, por medio de la revisión y análisis de documentos secundarios, revisión de documentos de trabajo, publicaciones de leyes y modificación de estas en materia de formación y capacitación del sector municipal, posteriormente, por medio de entrevistas a informantes claves y actores protagónicos de municipios y de gobiernos regionales y, finalmente, a través de la validación de expertos de las propuestas levantadas en este trabajo de investigación.

4. Análisis de Información y Resultados Esperados

Sobre la base de los objetivos y metodología planteada, se espera aplicar las siguientes herramientas metodológicas, consultar las siguientes fuentes de información y analizar y obtener los siguientes resultados:

⁵ ¿Quiénes somos? http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=8

Tabla 2: Análisis de Información y Resultados Esperados

HERRAMIENTA METODOLÓGICA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS
Análisis de documentos secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Páginas web y documentos de trabajo de ESAP Colombia, INAP España y ENA Francia y de experiencias nacionales. ▪ Documentos de trabajo, propuesta de trabajo y recomendaciones de organismos internacionales – Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) respecto a la gestión del Capital Humano en el Estado. 	<p>Detección de características organizacionales e institucionales de ESAP Colombia, INAP España y ENA Francia, organización de entidades nacionales con objetivos similares a los de la Academia de Capacitación Municipal y Regional – SUBDERE.</p>
Revisión bibliográfica sobre Capital Humano, Capacitación en adultos e instancias de formación para funcionarios públicos	Artículos, papers y documentos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco teórico ▪ Propuestas de mejora
Entrevista a expertos	A integrantes del directorio, beneficiarios y representantes de funcionarios de municipios y gobiernos regionales o quienes formen parte del ecosistema de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de contenido para recabar opiniones y propuestas.
Mapa de Stakeholders	Información primaria y secundaria, basada en entrevistas a actores involucrados en los conflictos, documentos de prensa e institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilación de información, selección de stakeholders y relación entre ellos. ▪ Mapa de stakeholders.
Diseño Organizacional y canvas	Objetivos estratégicos, indicadores y planificación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseño organizacional Academia de Capacitación Municipal y Regional – SUBDERE.
Validación de expertos	Diversos stakeholders de la Academia de Capacitación Municipal y Regional de SUBDERE.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de avances, logros y propuestas a directivos de la Subsecretaría de Desarrollo Regional.
Conclusiones: Análisis Integrado	Productos elaborados durante la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento final de Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

FUENTE: Elaboración propia.

1. *Gobiernos Locales y Regionales*

Los municipios en Chile, funcionan como un órgano descentralizado del Estado, y son la cara visible, la primera puerta de entrada del Estado hacia los vecinos y ciudadanos. (Fernández Richard, 2013), convirtiéndose en uno de los organismos estatales más descentralizados.

En el caso concreto del municipio chileno tenemos una clara descentralización administrativa, ya que se le han adjudicado poderes de decisión y, aún más, por primera vez queda estampado este concepto en la propia definición de los artículos 118 de la Constitución Política de 1980 y 1 de la Ley No. 18.695.

Es así que el artículo 1 de la Ley Orgánica Constitucional Municipal, Ley No. 18.695, expresa: “Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.

“El Estado de Chile es unitario, y su administración es funcional y territorialmente descentralizada o desconcentrada dependiendo del caso⁶. Asimismo, para el gobierno y administración interior del Estado, el territorio de Chile se divide en regiones y estas en provincias. Para efectos de administración local, las provincias se dividen en comunas. La administración superior de cada región radica en un gobierno regional, teniendo por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región. A su vez, en el ejercicio de sus funciones, los gobiernos regionales deben inspirarse en principios de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de recursos públicos y en la prestación de servicios; en la efectiva participación de la comunidad regional y en la preservación y mejoramiento del medio ambiente.” (Balbontín, Escobar y Seemann, 2017)

A continuación, se detallan las principales características, atribuciones y funciones de municipalidades y gobiernos regionales, que en el contexto de su territorio deben desarrollar y coordinar entre ambos:

⁶ Los ministerios se desconcentran territorialmente mediante secretarías regionales ministeriales, de acuerdo con sus respectivas leyes orgánicas, con excepción de los Ministerios del Interior, Secretaría General de la Presidencia, de Defensa Nacional y Relaciones Exteriores. La desconcentración territorial de los servicios públicos nacionales se materializa a través de direcciones regionales o provinciales. (Balbontín, Escobar y Seemann, 2017)

Ilustración 3: Constitución, Atribuciones, Naturaleza, Objeto y Funciones de Municipalidades y Gobiernos Regionales

CONSTITUCIÓN	
Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo	El gobierno regional estará constituido por el intendente y el consejo regional.
NATURALEZA Y OBJETIVOS	
a. La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad.	
b. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.	
a. La administración superior de cada región del país estará radicada en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella.	
b. Para el ejercicio de sus funciones los gobiernos regionales gozarán de personalidad jurídica de derecho público, tendrán patrimonio propio y estarán investidos de las atribuciones que esta ley les confiere.	
c. En la administración interna de las regiones los gobiernos regionales deberán observar como principio básico, el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural.	
ATRIBUCIONES	
a. Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento;	a. Aprobar y modificar las normas reglamentarias regionales que le encomienden las leyes.
b. Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal;	b. Adquirir, administrar y disponer de sus bienes y recursos, conforme a lo dispuesto por la ley.
c. Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público. En ejercicio de esta atribución, les corresponderá, previo informe del consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil, asignar y cambiar la denominación de tales bienes.	c. Convenir, con los ministerios, programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional, de conformidad con el artículo 75.
d. Aprobarlos planos de detalle de los planes reguladores comunales y de los planes seccionales;	d. Disponer, supervisar y fiscalizar las obras que se ejecuten con cargo a su presupuesto.
e. Elaborar, aprobar, modificar y materializar los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público.	e. Aplicar las políticas definidas en el marco de la estrategia regional de desarrollo.
f. Recaudar, administrar y ejecutar, en una cuenta especial y separada del resto del presupuesto municipal, los aportes al espacio público que se perciban, de conformidad a las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, y suscribir los convenios sobre aportes urbanos reembolsables que regula el mismo cuerpo legal.	f. Aprobar los planes regionales de desarrollo urbano, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales, y los planes reguladores comunales y seccionales.
	g. Formular y priorizar proyectos de infraestructura social básica y evaluar programas, cuando corresponda.
	h. Proponer criterios para la distribución y distribuir, cuando corresponda, las subvenciones a los programas sociales, de acuerdo con la normativa nacional correspondiente.
	i. Aplicar, dentro de los marcos que señale la ley respectiva, tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación regional y se destinen al financiamiento de obras de desarrollo regional

FUNCIONES RELACIONADAS

- 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, 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 Gestión del Riesgo de Desastres.
- j. El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas, la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública.
- k. La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- l. El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Construir, reponer, conservar y administrar en las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas, con cargo a los fondos que al efecto le asigne la Ley de Presupuestos. Para el cumplimiento de esta función, el gobierno regional podrá celebrar convenios con las municipalidades y con otros organismos del Estado, a fin de contar con el respaldo técnico necesario, y

FUNCIONES PRIVATIVAS GENERALES

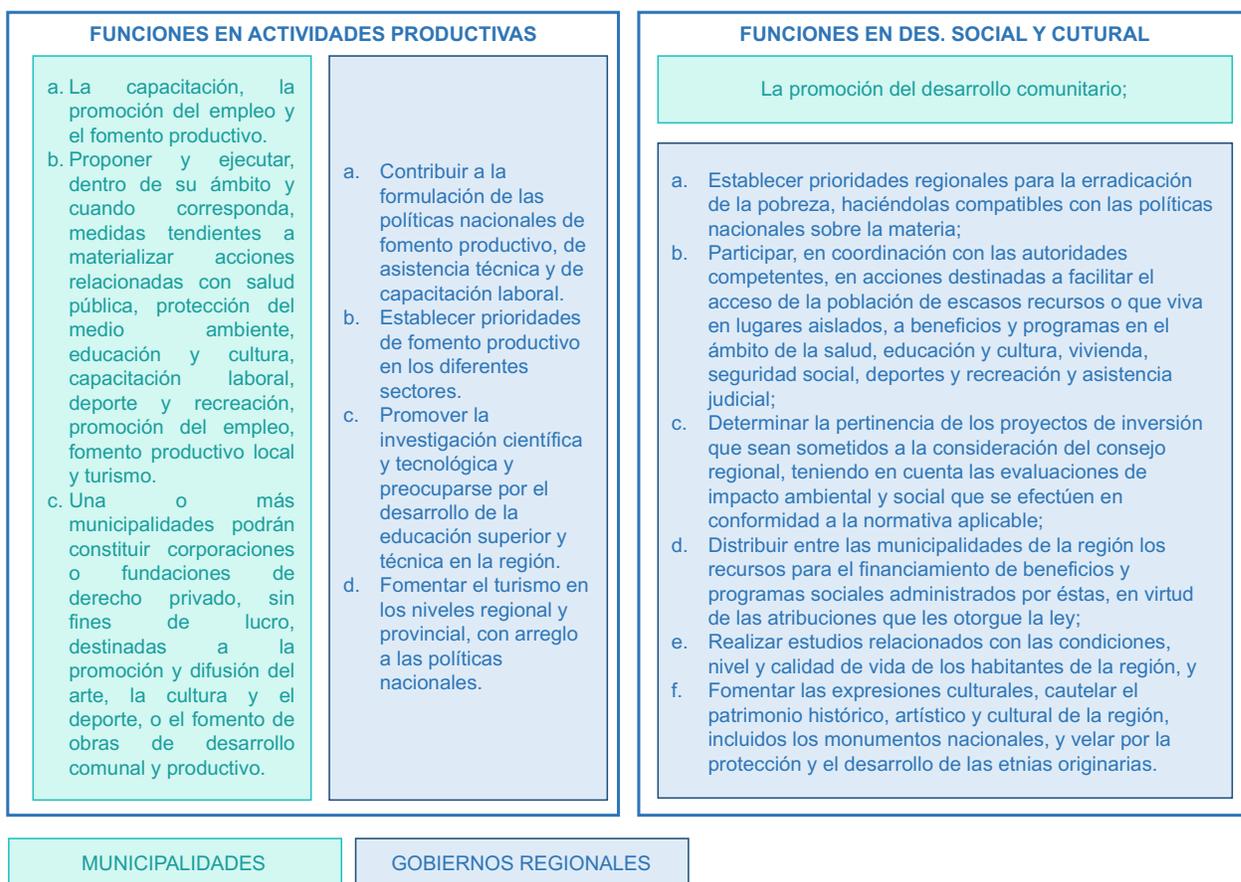
- a. Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo.
- b. La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal.
- c. La promoción del desarrollo comunitario;
- d. Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna
- e. Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- f. El aseo y ornato de la comuna.

- a. Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región.
- b. Resolver la inversión de los recursos que a la región correspondan en la distribución del FNDR
- c. Decidir la destinación a proyectos específicos de los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional.
- d. Dictar normas de carácter general para regular las materias de su competencia.
- e. Asesorar a las municipalidades en la formulación de sus planes y programas de desarrollo;
- f. Adoptar las medidas necesarias para enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe.
- g. Participar en acciones de cooperación internacional en la región.
- h. Ejercer las competencias que le sean transferidas.
- i. Mantener relación permanente con el gobierno nacional y sus distintos organismos.

FUNCIONES EN ORDENAMIENTO TERRITORIAL

- a. Estudiar y elaborar el plan regulador comunal, y mantenerlo actualizado.
- b. Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes.
- c. Expropiar bienes inmuebles para dar cumplimiento al plan regulador comunal .

- a. Establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región.
- b. Participar en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento en la región.
- c. Fomentar y velar por la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente.
- d. Fomentar y velar por el buen funcionamiento de la prestación de los servicios en materia de transporte intercomunal.
- e. Fomentar y propender al desarrollo de áreas rurales y localidades aisladas en la región.
- f. Proponer a la autoridad competente la localidad en que deberán radicarse las secretarías regionales ministeriales y las direcciones regionales de los servicios públicos.



FUENTE: Elaboración propia. Información basada en las leyes N°18.695 y N°19.175

2. Valor Público

El Valor Público, es un enfoque que permite visualizar e identificar elementos que se volverán centrales y relevantes en la gestión de cualquier organización que aporte al mundo público. En específico para la administración pública, se han desarrollado extensas teorías para incorporar conceptos adicionales al de Valor Público, como los de Sustentabilidad, Democracia, Equidad y Ética, entre otros, que permiten ir familiarizando la perspectiva de la administración privada y la administración pública y de que esta última pueda ser medida, por medio del Valor Público que pueda generar. (Martínez Navarro, 2018). “Esto implica connotaciones subjetivas y técnicas, que conducen a la construcción de instrumentos de evaluación que pueden ser la base de cambios administrativos para un mejor desempeño en las organizaciones públicas, aún en contextos complejos e inciertos, como los que usualmente toca sortear a las empresas privadas, según observa Moore, pues se mueven en entornos cambiantes y competidos, que ponen a prueba su flexibilidad, capacidad de adaptación y rapidez para ajustarse y ser eficientes.” (Martínez Navarro, 2018)

“Durante un largo tiempo, la idea de realización efectiva de las políticas, en lugar de la gestión exitosa de las organizaciones públicas, fue el tema central de la gestión pública.

Dicha concepción de la gestión como realización de políticas acabó desvaneciéndose porque, al centrarse única y exclusivamente en políticas en lugar de organizaciones, dejaba fuera de alcance importantes cuestiones relacionadas con el modo en que se deben desarrollar y utilizar las organizaciones públicas.

Los directivos públicos deben desarrollar “Valor Público” integrando:

- La reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz.
- Un diagnóstico de las expectativas políticas, y
- Un análisis detallados de lo que es viable operativamente.

Al concebir el Valor Público los directivos deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa” (Moore, 1998)

Las ideas de Moore abrieron la discusión respecto a los fines estratégicos deseables para un administrador publico y cómo es no solamente posible, sino necesario generar innovación y cambios en su ámbito de trabajo, tanto en las condiciones operativas como en las de su entorno, para que la utilización de recursos se traduzca en cambios observables, valorados socialmente.

Mientras que la teoría tradicional de la administración pública reconoció el conocimiento sustantivo y administrativo de los profesionales (...), la nueva formulación arguye que las técnicas analíticas procedentes de la economía, la estadística y la investigación operativa se pueden usar objetivamente para averiguar *ex ante* o aprender *ex post* si las actividades publicas son valiosas o no. (Moore, 1998)

El concepto de valor público ha servido para reforzar el marco paradigmático de la gobernanza, para buscar nuevas formas de gestión pública y valorar o evaluar resultados. Lo mismo ha sido tomado para fundamentar la innovación de procesos, que para acuñar otros conceptos cuya robustez ha sido adoptada por agencias de desarrollo, ministerios de planificación y hasta por organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil, según puede constatarse al realizar búsquedas sobre el tema. (Martínez, 2018)

Moore propone un triángulo estratégico, en el que los directivos públicos pueden representar “las funciones y tareas claves a fin de definir y realizar su visión, por medio de:

- El análisis del valor de su propósito ideado;
- La gestión hacia arriba, con el fin de obtener del entorno político la legitimidad y apoyo suficientes para su propósito; y
- La gestión hacia abajo, intentando mejorar las capacidades de la organización para conseguir los propósitos deseados.” (Moore, 1988)

Ilustración 4: Triángulo Estratégico de Moore



FUENTE: Moore, Mark H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*.

Este triángulo estratégico, o cadena de valor público, se ha adoptado ampliamente por agencias de desarrollo y gobiernos. En el sector público, a diferencia del sector privado, “el propósito general del trabajo directivo no parece tan claro, ya que lo que los directivos han de producir para generar valor es más ambiguo. Y medir si se ha creado dicho valor es aún más difícil (...) el objeto del trabajo directivo en el sector público es crear Valor Público.” (Moore, 1998).

“No es suficiente con decir que los directivos públicos crean resultados valiosos, sino que deben ser capaces de demostrar que los resultados obtenidos se pueden comparar tanto al coste del consumo privado como con la libertad del mismo a la hora de producir los resultados deseados. Solo entonces pueden estar seguros de que se ha producido algún Valor Público.” (Moore, 1998)

3. Formación y Capacitación

“La capacitación y formación continua es considerada uno de los subsistemas más importantes en la gestión de personas en una institución sea pública o privada, ya que por una parte, permite adecuar y fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas para la consecución de los fines organizacionales, y por otra, genera condiciones para el desarrollo de las mismas, lo que puede tener impactos relevantes en materia de satisfacción y motivación, además, de contribuir en la adquisición de mayores competencias para que las personas puedan potenciar su empleabilidad.” (Servicio Civil, 2019)”

Desde la perspectiva institucional, capacitación y formación son herramientas relevantes y fundamentales en el desarrollo de las personas y de las organizaciones en general. Tienen y deben estar sustentados en la misión, visión y metas para contribuir al cumplimiento de la estrategia institucional. (Servicio Civil, 2019)

“Saber si se está capacitando en las habilidades o conocimientos centrales para cumplir los objetivos y metas del servicio, si la capacitación está contribuyendo a mejorar la gestión institucional, si la inversión en capacitación rinde los frutos esperados a partir de los desafíos de gestión y/o brechas identificadas en las personas, son algunas de las preguntas centrales que deben plantearse las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas para visualizar el aporte y el impacto de la capacitación y formación en los servicios públicos y debieran guiar sus procesos e instrumentos para lograr responder éstas y otras preguntas.” (Servicio Civil, 2019)

“Considerando lo anterior, un primer elemento a distinguir es lo referido a los conceptos de capacitación y formación. A priori, ambos producen efectos concretos en el desempeño de las personas, sin embargo, estos términos poseen aspectos que difieren en su objetivo, temporalidad, entre otras variables:

- **Capacitación:** Actividad sistemática, planificada y permanente, que busca que las personas adquieran conocimiento, siendo apto o esté habilitado para utilizarlo según sus funciones, para mejorar el desempeño en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Su propósito se enmarca en lograr la realización individual y colectiva de las personas, además de la consecución de los objetivos organizacionales. Su ámbito de aplicación es en programas a corto plazo.
- **Formación:** Etapa de desarrollo de una persona que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En este sentido, se trata por lo general de programas a mediano y largo plazo. La formación se vincula a preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas. Así, la formación supone desafíos más complejos, que demandarán mayor tiempo que una capacitación.” Servicio Civil, 2019)

“De las definiciones planteadas, es posible establecer que la capacitación se ocupa del fortalecimiento de competencias o el desarrollo de funciones puntuales en el cargo que ocupa o que podría ocupar una persona al interior de la organización, por tanto, tiene una mirada conductual (desempeño), de corto plazo y focalizada a tareas o funciones específicas. En cambio, la formación está orientada al desarrollo integral de la persona que se desempeña en la institución, la que puede abarcar diversas materias dentro de un ámbito y que contribuyen a proyectar un desempeño en diversos contextos funcionales. Considerar este aspecto implica un desarrollo a mediano o largo plazo dado su carácter cultural por sobre lo conductual. Al igual que la capacitación, la formación también permite preparar a las personas para diversos cargos al interior de la institución, sin embargo, posee un carácter más amplio dado que permitiría un desarrollo de carrera al interior de la organización.” (Servicio Civil, 2019)

4. Capital Humano

Precisando el concepto de Capital Humano

El concepto Capital refiere directamente la noción “capital”, la que a su vez se asocia a la idea de “valor”, algo que se obtiene con esfuerzo y que, por tanto, debe tener las cualidades necesarias para que alguien esté dispuesto a pagar por ello. Sus principales características son que genera beneficios tangibles e intangibles y es mas valioso mientras mas raro y escaso, teniendo dueños individuales y colectivos, pero siempre asociado al principio de propiedad privada.

Diversos teóricos atribuyen que su carácter tangible e intangible le hace ir de algo tan material como el dinero, hasta algo tan inmaterial como las capacidades y conocimientos de las personas, a partir de lo cual se originan las distintas definiciones conceptuales que se ofrecen sobre Capital Humano, hoy ya con pretensiones incluso de “teoría” sobre el tema.

Desde esta perspectiva de uso del concepto, se puede hablar de diversos tipos de capital que se construyen sobre activos que van desde la tierra y el dinero, hasta las habilidades y conocimientos de las personas:

Ilustración 5: Tipos de Capital Intangibles



FUENTE: Elaboración propia

¿Qué es el Capital Humano?

La idea de Capital Humano puede identificarse en el siglo XVIII, en la obra del economista escocés Adam Smith, pero más certeramente, en la década de los 50, surgió con mayor fuerza. En ese momento, algunos economistas tales como Theodore Schultz empezaron a usar la metáfora del “capital” –un concepto de viejo cuño en la economía—para explicar el papel de la educación y la experiencia en la prosperidad del crecimiento económico. (OCDE, 2007)

Para mediados del siglo XX, se planteaba que las personas invertían en educación y capacitación, para lograr mayor calificación y habilidades y que estas le retribuyeran al mediano o largo plazo, siendo el símil a la retribución que entrega el trabajo calificado.

Entonces, de manera característica, se define al Capital Humano de manera amplia como la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación. (OCDE, 2007)

Desde la perspectiva del perfeccionamiento para el mundo del trabajo, es posible entender el Capital Humano como el valor que generan las capacidades de las personas a través de su educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. (Navarro, 2005)

Para Mubarik, Chandran, & Davadason (2017), los factores que componen el Capital Humano son la educación, la experiencia, la formación, las habilidades, la actitud, los atributos personales, la estabilidad, la salud y la “conformidad”.

Más precisamente, Boisier (2002), se refiere al Capital Humano como la acumulación de conocimientos y habilidades disponibles en las personas y su capacidad para aplicarlos en una organización, generando valor y crecimiento a la misma.

“Las habilidades, la salud, el conocimiento, y la resiliencia son áreas fundamentales para el desarrollo del Capital Humano, la gente se vuelve más productiva, flexible e innovadora. Si bien el Capital Humano depende de diversos factores, existe un consenso en que la educación y la capacitación laboral son los elementos de mayor determinación en su desarrollo, ya que favorecen el descubrimiento y adquisición de capacidades, talentos, destrezas y habilidades.” (Jiménez & Cota, 2019).

“En Chile, como en otros países latinoamericanos, existe una demanda creciente por Capital Humano calificado. Para ingresar a ocupaciones productivas se exige al menos educación media y superior completa y, el no tenerlas, relega a ocupaciones de menor productividad y remuneración. Sin embargo, y contrariamente a esta tendencia, Chile cuenta solo con una moderada disponibilidad de Capital Humano y con una distribución interna significativamente desigual. A ello se suma su concentración en las Regiones “más productivas” y, dentro de ellas, en los Centros urbanos de mayor significación económica y social. En el resto de los territorios, su renovación es más lenta y su calidad y pertinencia inadecuada, respecto de las necesidades reales del desarrollo de estos. (PUENTES UC, 2019)”

Desde esta perspectiva, el desarrollo del Capital Humano y la descentralización están íntimamente relacionados, pues el desarrollo y aumento de Capital Humano reclama mayores índices de descentralización político - administrativa, económica y cultural, configurar cada territorio regional como territorio de aprendizaje, promoviéndolo en inteligente y con capacidad de incorporarse al mundo global. (PUENTES UC, 2019)

La educación superior impulsa el desarrollo y la innovación en ciudades y regiones

Las universidades y otras instituciones de educación superior (IES) pueden jugar un papel importante en los sistemas de desarrollo de Capital Humano y de innovación. El crecimiento y la innovación se agrupan en las regiones donde se concentra una fuerza laboral capacitada y creativa, investigación e infraestructura para la innovación. La ventaja competitiva de las ciudades y regiones que crean las mejores condiciones para el crecimiento y el desarrollo está en incremento. Las IES pueden ayudar a las regiones a ser más innovadoras y globalmente competitivas. (OCDE, 2009)

Los estudios de la OCDE congregan a las universidades y otras IES con agencias públicas y privadas para identificar objetivos estratégicos y para avanzar hacia ellos.

La contribución de la investigación de las IES a la innovación regional:

- El papel de la enseñanza y el aprendizaje en el desarrollo del Capital Humano y las habilidades.
- La contribución de las IES al desarrollo social, cultural y ambiental.
- El papel de las IES en la construcción de capacidades regionales para actuar en una economía global cada vez más competitiva (OCDE, 2009)

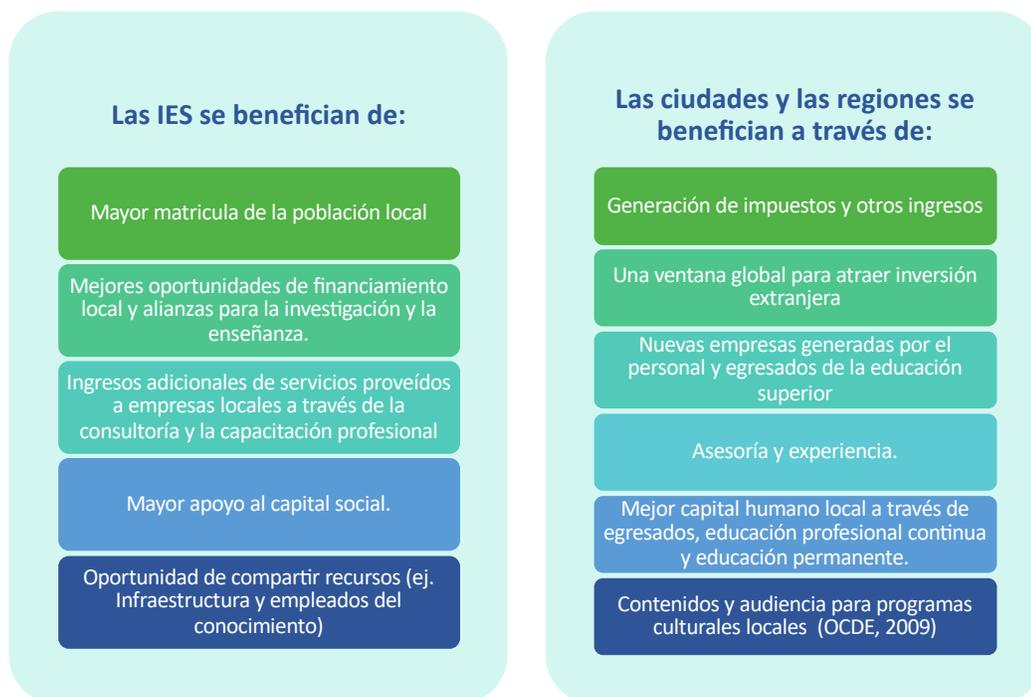
Ilustración 6: Contribución IES



FUENTE: OCDE - Educación Superior en el Desarrollo Regional y de Ciudades

Los estudios de la OCDE muestran que existen ventajas tangibles para las IES y sus respectivas comunidades locales y regionales a través de una interacción, compromiso más fuerte y beneficio mutuo:

Ilustración 7: Beneficios de IES en ciudades y regiones



FUENTE: OCDE - Educación Superior en el Desarrollo Regional y de Ciudades

5. Andragogía

La primera referencia aparece en el año 1833 en el libro “Las ideas Educativas de Platón”, texto elaborado por el profesor alemán Alexander Kapp, quien plantea que el aprendizaje no solo tiene que ver con el profesor como referencia y fuente de información, sino que como un proceso experiencia del aprendizaje y de auto-reflexión. Sin embargo, aun cuando Kapp no desarrolla una teoría al respecto, establece la andragogía como una necesidad práctica para la exitosa educación de adultos. (Fasche H, 2020)

Quien introduce el concepto andragogía con mayor precisión y preocupación por el desarrollo del mismo es Malcom Knowles, Estados Unidos en 1984, refiriéndose a ella como el “arte de enseñar a los adultos a aprender”.

“De acuerdo a Knowles, el aprendizaje del adulto se sustenta en 2 atributos personales:

- Los aprendizajes poseen autonomía y la capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje.

El profesor pasa a ocupar un rol de facilitador del aprendizaje en vez de ser un transmisor de información, otorgando un mayor énfasis a la opción del aprendiz de elegir sus propios requerimientos más que ceder al control del experto” (Fasche H, 2020)

Nº	ASUNCIÓN	EXPLICACIÓN
1	Concepto Personal del Aprendizaje	Durante el proceso de maduración del individuo, el concepto de sí mismo transita desde una condición dependiente a una condición auto-dirigida El adulto es capaz de establecer sus propias necesidades de aprendizaje y de encontrar los medios para alcanzarlas.
2	Rol de la Experiencia	El adulto va adquiriendo una creciente experiencia la cual constituye una importante fuente para el aprendizaje. La experiencia previa constituye una base de sustento para el nuevo aprendizaje el cual se consolida en forma más significativa. Además, crea un adecuado contexto para la adquisición de conocimiento y habilidades.
3	Orientación a la Aplicación del Aprendizaje	El interés de un adulto en aprender está fuertemente ligado con el desarrollo de tareas relacionadas con su rol social. Los adultos otorgan más valor a los aprendizajes que se vinculan con aquellas demandas inherentes a su quehacer en la vida cotidiana.
4	Aprendizajes Orientados (con propósito)	En la medida en que el individuo madura, modifica su perspectiva del aprendizaje, transitando desde su aplicación futura a su aplicación inmediata. Por ello, en el adulto el aprendizaje está más centrado en problemas concretos que centrado en el tema. Los adultos valorizan más el aprendizaje que puede ser aplicado a las situaciones reales que les toca enfrentar.
5	Motivación Intrínseca	Los adultos tienen una mayor tendencia a estar motivados por factores autónomos: el íntimo deseo de encontrar soluciones y alcanzar metas personales, más que obtener incentivos externos y gratificaciones.

FUENTE: Fasche H, Eduardo, Andragogía. Tendencias y Perspectivas. Revista Educacional de Ciencias de la Salud, Universidad de Concepción (2006).

El desarrollo e implementación de la enseñanza a adultos, más precisamente, a quienes no están en el tramo de edad de la educación tradicional; quienes principalmente dedican su proceso educativo a la educación continua, que es de focalizado aprendizaje; es necesario que sean receptores de estrategias educativas diferenciadas para su tramo de edad y necesidades, que desde la perspectiva pedagógica no dan el abordaje necesario para la enseñanza y aprendizaje en adultos. En lo sucesivo, un comparativo de enfoques y sus aplicabilidades desde la perspectiva pedagógica y andragógica:

Ilustración 8: Pedagogía y Andragogía

Nº	ENFOQUE	PEDAGOGÍA	ANDRAGOGÍA
1	Propósito del Aprendizaje.	Se recoge la información que entrega el profesor.	Orientado a objetivos metas claramente definidas.
2	Rol del Docente.	Conducir el aprendizaje y definir objetivos y contenidos.	Facilitador y guía según necesidades de aprendices.
3	Experiencia.	En etapa de formación y desarrollo.	Poseen experiencia y necesitan conectarla con lo nuevo.
4	Demandas de Aprendizaje.	Disponen de mayor tiempo para dedicar al aprendizaje.	Requieren equilibrar sus responsabilidades sociales con las demandas de aprendizaje.

FUENTE: Fasche H, Eduardo, Andragogía. Tendencias y Perspectivas. Revista Educacional de Ciencias de la Salud, Universidad de Concepción (2006).

EXPERIENCIA INTERNACIONAL

La experiencia internacional en materia de capacitación y formación del Capital Humano en el sector público, nos presenta 3 experiencias relevantes de revisar y analizar en su perspectiva de pilares estratégicos que pueden ser aporte para la mejora continua, y adopción de una orgánica institucional que permita y promueva llevar de mejor manera la formación y capacitación de funcionarios municipales y de gobiernos regionales en Chile y favorecer el desarrollo y madurez programática de la Academia.

1. Pilares Estratégicos y Organizacionales Colombia

La Escuela Superior de Administración Pública de Colombia, es un establecimiento público de orden nacional de carácter universitario, cuyo objeto es la formación, la investigación y la extensión académica en el campo de la administración pública y el gobierno, para la innovación y la gestión del conocimiento, la capacitación de los servidores públicos y de las personas; y la asesoría y la consultoría a los organismos y entidades estatales, nacionales y territoriales, con el fin de apoyar el cumplimiento de los fines del Estado.

Para 2040 la ESAP se propone ser la institución académica estatal que produce conocimientos y saberes para la conducción de lo público, desarrollando las competencias de las personas para el manejo de lo público, y agregando Valor Público a la acción de gobiernos y entidades, dentro de un proceso de formación y gestión de excelencia, responsabilidad e innovación y, bajo el enfoque de escuela aplicada, que combina la teoría y la práctica.

La ESAP en cumplimiento de su marco normativo trabaja en la transformación de la sociedad en general, las entidades territoriales, públicas, organizaciones civiles y ciudadanos en el saber administrativo público con excelencia académica y liderazgo en la proyección social, con la mejora continua de sus procesos, y un talento humano competente, que garantiza la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de sus servicios para la satisfacción de sus usuarios.

Sus principales funciones se enfocan primordialmente en difundir la constitución política, promover la unidad nacional, la descentralización y la integración territorial, fomentar el desarrollo de programas, el intercambio de conocimiento, impulsar procesos descentralizadores y de apoyo a la gestión local, formular el Plan de Capacitación de los Servidores Públicos, entre otras.⁷ (ESAP, 2021)

⁷ Revisar Sección de anexos. Anexo 4: Funciones ESAP.

Ilustración 9: Resumen Plan Estratégico ESAP 2021 - 2022



FUENTE: Elaboración propia, basada en el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2022 de la ESAP

2. Pilares Estratégicos y Organizacionales España

El Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública, a través de la Secretaría de Estado de Función Pública. Sus orígenes se remontan al Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL), creado en 1940.

Desde su fundación, el INAP es el organismo responsable de la formación de los empleados públicos, así como de la selección de varios cuerpos y escalas de funcionarios, hoy adscritos al Ministerio de Hacienda y Función Pública. También impulsa tareas de investigación y estudios sobre las Administraciones públicas y mantiene relaciones de cooperación y colaboración con instituciones análogas, nacionales e internacionales.

“De acuerdo al Plan estratégicos del INAP, “la definición más sencilla de una organización es esta: la coordinación (duradera) de un conjunto de actividades y recursos para el logro de un fin (común). Contiene cuatro elementos sustantivos: coordinación, actividades, recursos y fines –lo demás es poco más que sintaxis. Los fines básicos, que no por casualidad se mencionan al final, pueden desplegarse con distinto grado de detalle, desde los tres que establece para el INAP su estatuto fundacional –organizar la selección y formación de los hombres y mujeres que trabajan en la función pública y promover la reflexión sobre ambas– hasta los cerca de dos centenares de actividades y proyectos

recogidos en el Plan de Actuación Anual del organismo para 2021, pasando por el nivel intermedio que aquí nos ocupa, que son las doce líneas estratégicas detalladas en este Plan Plurianual. Para ser más precisos, cuatro grandes bloques, correspondientes a los tres fines básicos del Instituto ya mencionados más un cuarto atinente a la organización del mismo, cada uno de los cuales se descompone en tres grandes líneas estratégicas, hasta doce en total.” (INAP, 2021)

“Pero los elementos realmente propios de la organización, los que la constituyen como tal, no son los fines –cualquier actor individual o colectivo los tiene o, al menos, produce efectos–, sino los medios de que se sirve para conseguirlos; coordinación, actividades y recursos. Las actividades son, claro está, las de las personas que trabajan en la función pública; los recursos son, en el sentido más amplio, la tecnología con la que trabajan; y la coordinación es el modo preciso en que colaboran entre sí con el apoyo de esa tecnología. Estos tres elementos, las personas, la tecnología y la coordinación, son los motores del funcionamiento ordinario de la organización y en ellos se basan los tres grandes tractores de nuestros planes de mejora e innovación, que reaparecerán en diversas líneas estratégicas y numerosas actividades y proyectos.” (INAP, 2021)

Ilustración 10: Tractores de Planes de Mejora e Innovación INAP



FUENTE: Plan Estratégico INAP

Transformación digital

La administración ha mutado siempre con las grandes transformaciones de la información y la comunicación: nació y creció con la escritura, alcanzó su madurez clásica con la

impresión y empieza a verse revolucionada con y por el avance digital. Esta transformación no sólo entraña grandes saltos en la eficacia y la eficiencia de los procesos preexistentes, sino que permite, promete y exige profundos cambios dentro y fuera de las administraciones, en los procesos de trabajo y en los servicios que resultan de ellos, en la colaboración entre las unidades administrativas y en la interacción con la ciudadanía. Afecta ya, y lo hará cada vez más, a la selección de personal, a su formación inicial y continua y a la gestión de la información y el conocimiento, es decir, a todo el ámbito de actuación del INAP, para el cual supone una sucesión de retos y oportunidades a los que responder de forma adaptativa y proactiva a la vez. (INAP, 2021)

Apertura organizativa

La sociedad digital, el boom educativo y las expectativas crecientes de la ciudadanía han dejado obsoleta la vieja asimetría Administración-administrados. Para el INAP, cuyos “administrados” son opositores y empleados, se añaden la evolución general de la educación y la formación hacia el aprendizaje activo, colaborativo y participativo y la relación entre iguales que requiere el trato con instituciones homólogas y con la comunidad académica e investigadora. La apertura de la organización entraña hacer transparente su actuación, compartir los datos, la información y el conocimiento ya disponibles o generados, aceptar y promover espacios de intercambio, debate, evaluación, coproducción y cocreación. Entraña, asimismo, asumir que, cualesquiera que sean la dimensión y la calidad de nuestro trabajo, gran parte del conocimiento y la creatividad que buscamos estará siempre fuera, por lo que llegar a ellos requiere apertura, aprendizaje y colaboración. (INAP, 2021)

Capital profesional

La digitalización está en trance de absorber muchos de los procedimientos que nutrían los empleos públicos administrativos y auxiliares, a la vez que requiere competencias más avanzadas para su gestión, contratación y diseño y, en general, en las funciones directivas de cualquier nivel. La aceleración de los procesos de cambio, o la inmersión en lo que se ha llamado un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), exige en la función pública un personal cada vez más cualificado y creativo. Esto implica potenciar el capital profesional de las administraciones tanto en la selección del personal (captación y retención del talento, mejora y adaptación de las pruebas) y en su desarrollo ulterior (formación continua, evaluación del desempeño, incentivos y promoción), como en la configuración de las plantillas (prospectiva, composición, movilidad, relevo). El capital profesional reúne aspectos del capital económico (coste) y humano (formación), pero también de capital social (colaboración) y decisonal (buen juicio). (INAP, 2021)

Se presentan las doce líneas estratégicas que vertebraron las actuaciones del INAP para los próximos cuatro años, que como se ha comentado se agrupan en ámbitos que corresponden a sus tres fines: selección, formación y reflexión, más un cuarto dedicado a la propia organización. (INAP, 2021)

Ilustración 11: Ámbitos de Acción y Líneas Estratégicas



FUENTE: Plan Estratégico INAP 2021 – 2024

3. Pilares Estratégicos y Organizacionales Francia

La Escuela Nacional de Administración (ENA) fue creada por el General Charles de Gaulle en octubre de 1945 con principios fundadores de democratizar el acceso a la función pública superior y profesionalizar la formación de los funcionarios de alto nivel.

Las misiones de ENA son:

Ilustración 12: Misiones Escuela Nacional de Administración (ENA)



FUENTE: Plan Estratégico ENA

Después de una extensa revisión de antecedentes, para indagar en la planificación, estructura, organigrama y funcionamiento de la ENA, se detectó que, a causa de las manifestaciones sociales ocurridas en Francia desde 2018, se ha decidido cambiar la ENA, por el Instituto del Servicio Público (ISP).

Este cambio se sustenta al menos en tres factores:

1. La ENA ha sido históricamente una institución elitizada, que forma principalmente a quienes cuentan con mayores recursos económicos y educativos, provocando una formación de elite poco difundida para acceder a conocimientos y ocupar un puesto de responsabilidad estatal.
2. Dicho lo anterior, demandas sociales exigen su modificación, por quienes fueron conocidos mundialmente como “chalecos amarillos”.
3. Cambio en la estructura por mando de Macron a limitado acceso a la información

La mutación y cambio de la ENA a una institución menos elitizada, más cercana y más accesible, demanda tener mas tiempo de conocimiento de cómo será ésta nueva organización, para realizar un análisis comparativo acabado. Es por este motivo, que se ha decidido no considerar esta institución para el análisis comparativo.

A continuación, algunos extractos de prensa, que dan cuenta de la situación descrita, que conducen al cambio de su institucionalidad:

“Macron reemplaza la ENA, vivero de las élites francesas, por una nueva escuela para funcionarios.

Era una de las promesas, aplazada varias veces, que el presidente Emmanuel Macron formuló hace dos años para responder a la revuelta de los chalecos amarillos contra las élites: la supresión de la Escuela Nacional de Administración (ENA), el centro donde se forma a los altos funcionarios franceses. La ENA es un centro de excelencia para los mejores dirigentes, pero con la reputación de ser una institución rígida y elitista. Macron ha anunciado este jueves que la reemplazará por un centro que se llamará Instituto del Servicio Público (ISP), teóricamente más flexible, diverso y abierto a la sociedad.

El anuncio de Macron, en un discurso ante altos funcionarios franceses, cierra un capítulo de casi ocho décadas en las que la ENA ha fabricado primeros ministros, presidentes de la República y ejecutivos de multinacionales. La fundó, al final de la Segunda Guerra Mundial, el general Charles de Gaulle, convencido de que una de las causas del derrumbe de Francia ante la Alemania nazi en 1940 y los cuatro años siguientes de ocupación había sido la quiebra moral y organizativa de las élites francesas, y entre estas, la funcional. ” (El País, 08 de abril, 2021, El País)

“ENA: La fábrica de las élites francesas

Desde su fundación en 1945 por Charles de Gaulle, la Escuela Nacional de Administración (ENA) ha avituallado las filas del poder político de todas las tendencias, de la izquierda a la derecha, sin olvidar el centro, con sus alumnos. Entre los prestigiosos discípulos de la cuna del elitismo francés también figuran altos cargos del sector privado.” (París, 08 de abril del 2021. El Periódico)

“Supresión de la ENA francesa

La decisión del gobierno francés de suprimir o transformar la Escuela Nacional de Administración Pública en el Instituto de Servicios Públicos está llamada a generar, como su creación, serias consecuencias para la formación y capacitación de los servidores o funcionarios.

Analizando las razones aducidas por el presidente de Francia, se ponen de manifiesto el elitismo, la falta de correspondencia con la realidad actual y una vía de extensión del corporativismo. Similares problemas y razones de cambio pueden esgrimirse para otras administraciones públicas.

El servicio prestado por la ENA al Estado francés y a la burocracia mundial es ingente: ha logrado forjar a miles de altos cargos de la República Francesa y numerosos presidentes y primeros ministros, entre otros el actual presidente de la República, además de otros seis de sus antecesores.” (CLAD, 2021)

“La ENA, la famosa escuela de la élite francesa donde se educan los presidentes de la República

Para la "crème de la crème" intelectual de Francia, la Escuela Nacional de Administración (Ecole Nationale d'Administration, ENA) está por encima de todas las preferencias.

La escuela es famosa por seleccionar -y entrenar- líderes en distintos campos, entre los que se cuentan los expresidentes de Francia François Hollande y Jacques Chirac, el CEO de Orange (la empresa de telefonía móvil más grande del país), Stéphane Richard, y mandatarios de otros países.

Y en su lucha por hacer parte de estas prestigiosas aulas, muchos se esmeran para pasar el riguroso examen de admisión, e incluso lo repiten varias veces.

La respuesta de Macron para hacer frente a las protestas de los "chalecos amarillos" en Francia.

Pero lo cierto es que el egresado más poderoso de la ENA, ubicada en la región de Estrasburgo, ha comenzado a expresarse públicamente en su contra. Decidido a calmar las protestas de los llamados gilets jaunes (chalecos amarillos), el actual presidente de Francia, Emmanuel Macron, va a proponer abolir la ENA, según un texto que fue filtrado por los medios franceses.” (BBC, 28 abril 2019)

4. Recomendaciones de Organismos Internacionales

Adicionalmente, organismos internacionales realizan recomendaciones de las características, funciones y funcionalidades que organismos de capacitación y formación del Capital Humano público, que deben desempeñar y cumplir. En ese sentido y a modo de resumen, se plantea el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 3: Resumen Comparativo de recomendaciones y experiencias

Nº	RECOMENDACIONES ORGANISMOS INTERNACIONALES (BID, 2021)	COLOMBIA (ESAP, 2021)	ESPAÑA (INAP, 2021)
1	Modernización de la gestión de los recursos humanos. Adaptación de los recursos humanos para aprovechar las oportunidades generadas por la transformación digital. (BID, 2020)	Mayor compromiso de los directivos con las políticas de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.	Captación, desarrollo y retención del talento.
2	Desarrollo de herramientas para el análisis de la composición y distribución de los empleados públicos. (BID, 2020)	Formulación de políticas dentro de las entidades para rescatar los espacios dedicados a la capacitación, ya que de los mismos dependen en gran parte la profesionalización del recurso humano del Estado.	Mejora continua de los procesos selectivos.
3	Mejora de la gestión de la planificación, organización del trabajo, reclutamiento, desempeño, remuneraciones, desarrollo de carrera, optimización de dotaciones de retiros, y capacitación. (BID, 2020)	Fortalecer las áreas de talento humano, de manera que tengan más identidad y jerarquía dentro de cada una de las entidades.	Pensar a fondo el empleo público.
4	Adaptación de los recursos humanos para aprovechar las oportunidades generadas por la transformación digital. (BID, 2020)	Equilibrar las cargas laborales, de manera que se recupere tiempo para invertirlo en la consolidación de la cultura en relación con la capacitación.	Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.
5	Promover una mayor oferta de talento digital para el gobierno a través de una mejor vinculación con el sector educativo.	Fortalecer en las provincias y entidades los presupuestos destinados a la capacitación de los empleados.	Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias.
6	Fortalecer el proceso de reclutamiento de talento digital.	Dentro del marco del constructivismo, intensificar los aspectos pedagógicos como una forma de aprovechar las posibilidades ofrecidas por la	Alinear infraestructura material y potencial humano.

		nueva metodología de capacitación.	
7	Enfatizar la misión de servicio público del Estado. El sector público ofrece a los trabajadores la posibilidad de desempeñar una función con fuerte impacto social.	Trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la asimilación de la metodología de capacitación.	Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.
8	Ofrecer distintas modalidades de vinculación. En el mercado laboral actual confluyen profesionales con distintas aspiraciones: algunos quieren acceder y desarrollar una carrera dentro del sector público, mientras que otros ven a la administración pública como una etapa más dentro de un recorrido profesional que puede combinar experiencias en el ámbito público y privado. Atraer a especialistas digitales con diversas trayectorias profesionales exige ofrecer distintas modalidades de vinculación laboral con el Estado.	Aumentar la cobertura de entidades (brindar acompañamiento a las entidades que aún no se les ha dado) y continuar la labor con las entidades a las que ya se les ha iniciado el apoyo, y solicitar respaldo a los entes de control que sean competentes para ello.	Un nodo central, hacedor de redes.
9	Cerrar las brechas de género.		Una nueva etapa en la política de publicaciones.
10	Mejorar la competitividad de los salarios públicos.		Un debate abierto y a fondo sobre lo público.
11	Invertir en capacitación Digital masiva.		Transición y transformación digitales.
12	Diagnosticar proactivamente qué roles serán susceptibles a cambios o pasibles de eliminación tras la implementación de una reforma digital para así poder diseñar medidas de adaptación adecuadas y personalizadas.		Potenciar el capital profesional.
13	Expandir opciones de movilidad interna para facilitar la reubicación de funcionarios tras la transformación o eliminación de roles.		Una estructura funcional coherente .
14	Promover la gestión del cambio a través de un liderazgo fuerte, visible y con comunicación efectiva. Los altos mandos deben ser los embajadores de la transformación. Además, ellos son los responsables de transmitir claramente cómo afectan los cambios a los empleados, de ajustar las expectativas y de generar un ambiente de calma frente a la transición que afronta la institución.		

15	Dar oportunidades de participación. Involucrar a los funcionarios en la preparación de las nuevas herramientas puede mejorar su diseño, ayudar a desmitificarlas, reducir la oposición a su implantación y aumentar su adopción.		
16	Esto se puede hacer de varias maneras, entre ellas programas de agentes del cambio en los que se nombra a ciertos funcionarios para que participen en las etapas tempranas de la implementación de una nueva herramienta y la creación de fondos semilla para la innovación.		
17	Asegurar el trabajo conjunto de los responsables de la transformación digital, la gestión del talento humano y la gestión presupuestaria		

FUENTE: Elaboración propia.

1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SNCM)⁸

“Ya señalé todo lo relativo a la educación municipal. Pero hay más.

Hemos concordado con la Asociación Chilena de Municipios una agenda concreta sobre aspectos financieros, institucionales y de gestión, con un norte muy claro: municipios capaces y modernos. Municipios que sean verdaderos gobiernos locales.

Esta agenda incluye un Sistema de Formación y Capacitación Municipal. Y a partir del próximo año, este sistema contará con dos mil millones de pesos, lo que permitirá duplicar los recursos que actualmente los municipios destinan a esta tarea.

En enero envié al Congreso un proyecto de ley para perfeccionar los mecanismos de financiamiento.

En tanto se aprueba esta iniciativa, y porque sabemos que hay problemas urgentes, he decidido enviar al Parlamento un proyecto de ley de discusión inmediata para efectuar durante 2007 un aporte extraordinario al Fondo Común Municipal que doble el aporte fiscal actual. Esto quiere decir que, este mismo año, los municipios podrán contar con 13 mil millones de pesos adicionales para atender las necesidades de sus vecinos.

Adicionalmente, durante este año se destinarán tres mil 500 millones de pesos a un Fondo de Inversión de Iniciativa Local, con el objeto de favorecer a los 70 municipios con menores recursos financieros.

Finalmente quiero aprovechar esta ocasión para hacer un reconocimiento que no siempre se hace. Me refiero a los concejales del país, que realizan una abnegada labor de servicio a la comunidad. Propondremos cambios en la legislación que les permitan ejercer con mayor dignidad y eficacia las funciones de representación y de fiscalización que la ciudadanía les ha encomendado.

Y por cierto, mantendremos nuestra ayuda, silenciosa, sin estridencias, a los lugares que han sufrido catástrofes, como Iquique, Concepción, Valparaíso o Aysén, por mencionar a algunos.”(Discurso 21 de mayo, Bachelet, 2007)

⁸ http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/diptico_capacit._municipal2010.pdf

El Sistema Nacional de Capacitación existe desde el año 2008 como unidad activa del Departamento de Desarrollo Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

La razón de ser de esta unidad es coordinar la oferta y la demanda de capacitación de los funcionarios municipales, de tal manera de contribuir a que las autoridades electas democráticamente tengan la capacidad de tomar más y mejores decisiones gracias a la existencia de mayores competencias y recursos en sus municipios.

Cerca de 20.000 funcionarios municipales se han capacitado desde el año 2008 a la fecha.

¿Qué es la capacitación para el Sistema Nacional de Capacitación?

La capacitación constituye un instrumento estratégico de primer orden en la política de desarrollo de los recursos humanos del sector municipal. Se trata de un proceso intencionado, sistemático y continuo, que facilita el aprendizaje de las personas para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, aumentando sus competencias para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo, acorde con los objetivos, requerimientos y expectativas que conforman el contexto laboral de los municipios.

Permite abordar dos propósitos fundamentales: Por un lado, el mejoramiento continuo de la gestión estratégica institucional y, por otro, el desarrollo y capacitación de los funcionarios, contribuyendo a mejorar el rendimiento y el clima laboral, con equipos capaces, habilitados y comprometidos.

El Sistema Nacional de Capacitación contaba con dos líneas de acción permanentes:

1. Diplomados

Esta línea de financiamiento está orientada a capacitar a funcionarios municipales que requieran adquirir o actualizar conocimientos y técnicas en materias de alta especialización, en un contexto teórico práctico orientado a la aplicación práctica de destrezas en sus propios municipios.

2. Perfiles Ocupacionales

Esta línea de financiamiento busca capacitar a funcionarios municipales en perfiles de cargos municipales asociados a competencias laborales. Estas últimas constituyen la capacidad de un funcionario de responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, de acuerdo a determinados criterios de desempeño o estándares definidos como adecuados.

Objetivos:

- Desarrollar capacitación en áreas estratégicas para la gestión municipal.

- Promover iniciativas de capacitación horizontal y gestión de redes.
- Promover el desarrollo de una Política Nacional de Capacitación Municipal.
- Apoyar técnica y metodológicamente a los municipios en la detección de necesidades y formulación de planes de capacitación.

Las principales áreas a de capacitación, eran las siguientes:

Ilustración 13: Áreas de Capacitación Sistema Nacional de Capacitación Municipal.



FUENTE: Elaboración propia.

2. Academia de Capacitación Municipal (Academia)

La Academia de Capacitación Municipal y Regional, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, está orientada a fortalecer a las Municipalidades y Gobiernos Regionales del país en el marco del proceso de descentralización, a través del diseño e implementación de programas de capacitación que apunten al perfeccionamiento de su Capital Humano. Siendo un referente técnico, el elemento que distingue la gestión de la Academia es su alianza con el mundo académico y la posibilidad de llegar en forma inmediata y certera a cualquier lugar del país, con conocimientos y especialidades que puedan ser aplicados a la realidad de todo territorio.

Como una manera de impulsar las reformas en materia de descentralización, buscando el desarrollo de cada una de las regiones, se hace fundamental fortalecer las capacidades técnicas del Capital Humano que enfrentará los desafíos propios de la modernización de los Gobiernos Locales y de las nuevas transferencias de competencias de los Gobiernos Regionales.

La modernización del Estado demanda a los directivos, profesionales y administrativos de municipios y gobiernos regionales mayores exigencias que permitan impulsar la competitividad, innovación y el fortalecimiento de identidades comunales y regionales. En ese sentido, la formación de Capital Humano es primordial para avanzar en este proceso.

Actualmente, la Academia dispone de un conjunto de programas de formación y perfeccionamiento, principalmente de diplomados impartidos a través de universidades acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la acreditación de los perfiles elaborados por ChileValora que reconocen y fortalecen competencias ocupacionales de funcionarias del subsector municipal, independiente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si cuentan o no con un título o grado académico entregado

por la educación formal, permitiéndoles transitar por rutas formativo laborales. Adicionalmente, se diseñan e imparten cursos y seminarios que aborden temas de interés para el público objetivo. Finalmente, está a cargo de la administración del Fondo Concursable de Becas.

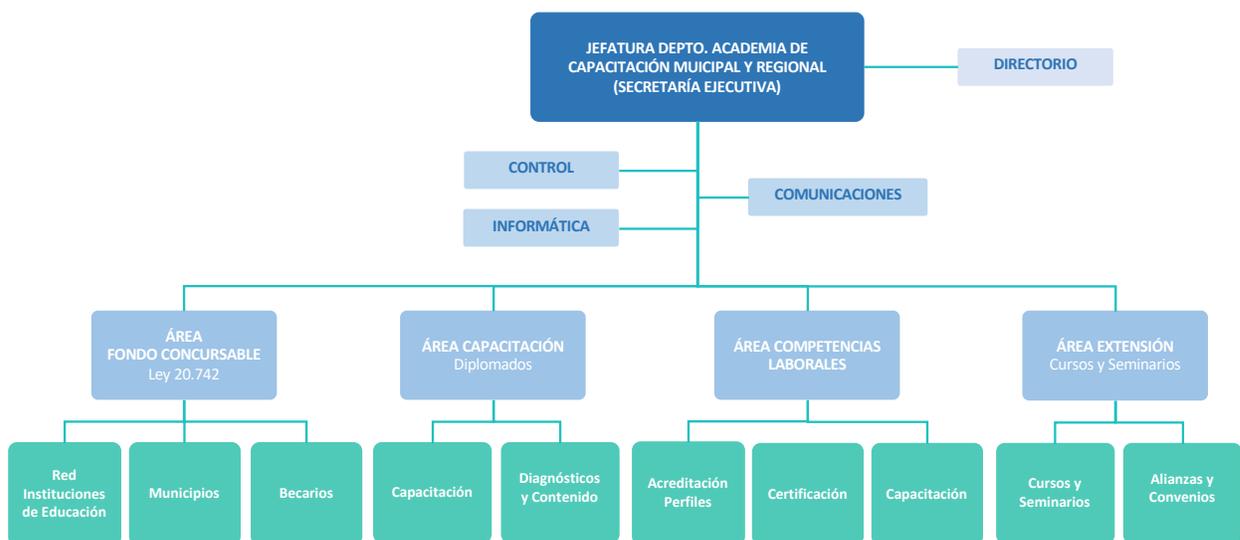
Respecto a este último punto, la Ley N°20.742, publicada el 1° de abril de 2014, permitió crear un Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales que cuenten con al menos cinco años de antigüedad a través del cual, se pueden financiar estudios para obtener títulos técnicos o profesionales y diplomados o postítulos. De acuerdo a la ley, este Fondo dispone de financiamiento anual vía por Ley de Presupuesto. Está destinado a la formación de funcionarios en competencias específicas, habilidades y aptitudes que se requieran para el desempeño del cargo.

La Academia, está encargada de la formación del Capital Humano de los gobiernos subnacionales, los cuales cuentan actualmente con un universo de 110 mil funcionarios distribuidos en todo el territorio nacional, principal característica diferenciadora entre el SNCM y la Academia, ya que se amplía considerablemente el universo de público objetivo.

Desde el año 2012 hasta la fecha, la Academia ha tenido un crecimiento exponencial en la entrega de cupos para sus distintos programas de capacitación, gracias al proceso de digitalización que el área comenzó el año 2018 y que tuvo como objetivo original aumentar los cupos disponibles y otorgar un mayor alcance territorial, lo que ha instado a un cambio organizacional basado en nuevos enfoques de trabajo, capacitación y formación.

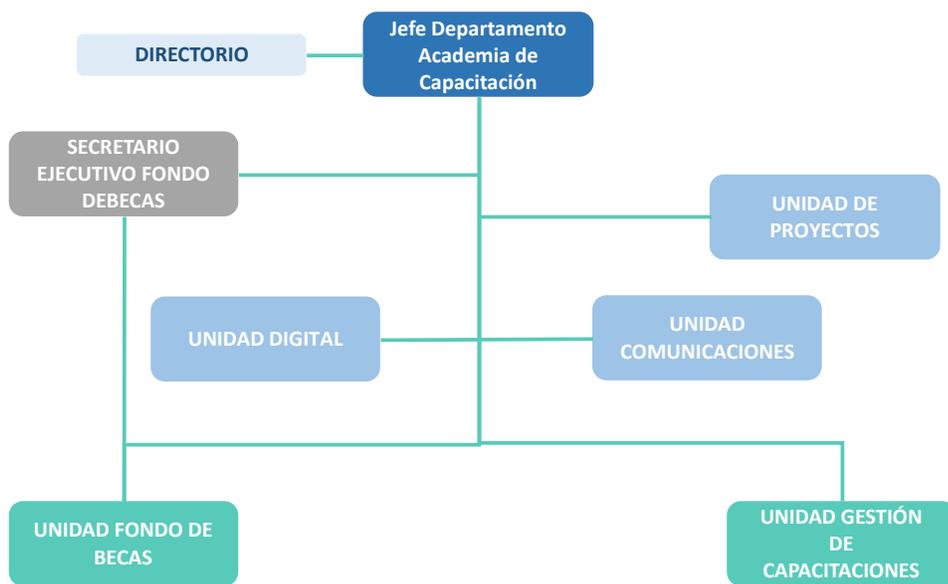
Para hacer frente a los objetivos institucionales y al aumento de beneficiarios, el programa ha debido actualizar su funcionamiento orgánico, en dos años sucesivamente:

Ilustración 14: Organigrama Academia de Capacitación Municipal y Regional 2019



FUENTE: http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=13

Ilustración 15: Organigrama Academia de Capacitación Municipal y Regional 2020



FUENTE: http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=392#1532604609823-e6c605b3-04c5

Tras la revisión de antecedentes, se pueden analizar propuestas y lecciones para hacer frente a la mejora de las condiciones programáticas de la Academia:

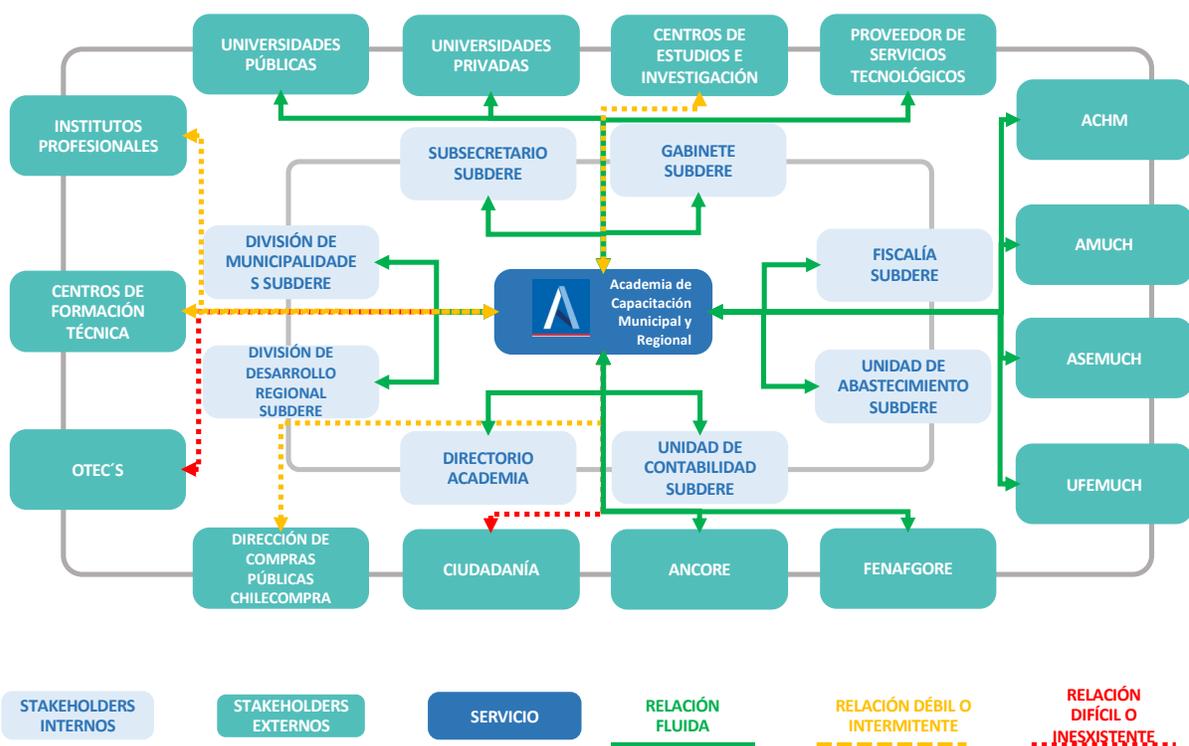
1. Lección Institucional

- Enfatizar la misión de servicio público del Estado. El sector público ofrece a los trabajadores la posibilidad de desempeñar una función con fuerte impacto social.
- Mayor compromiso de los directivos con las políticas de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.
- Promover la gestión del cambio a través de un liderazgo fuerte, visible y con comunicación efectiva. Los altos mandos deben ser los embajadores de la transformación. Además, ellos son los responsables de transmitir claramente cómo afectan los cambios a los empleados, de ajustar las expectativas y de generar un ambiente de calma frente a la transición que afronta la institución.
- Desarrollo de herramientas para el análisis de la composición y distribución de los empleados públicos.
- Mejora continua de los procesos selectivos.

2. Lección Organizacional

- Una estructura funcional coherente .
- Modernización de la gestión de los recursos humanos.
- Adaptación de los recursos humanos para aprovechar las oportunidades generadas por la transformación digital.
- Diagnosticar proactivamente qué roles serán susceptibles a cambios o posibles de eliminación tras la implementación de una reforma digital para así poder diseñar medidas de adaptación adecuadas y personalizadas.
- Fortalecer el proceso de reclutamiento de talento digital.
- Expandir opciones de movilidad interna para facilitar la reubicación de funcionarios tras la transformación o eliminación de roles.
- Asegurar el trabajo conjunto de los responsables de la transformación digital, la gestión del talento humano y la gestión presupuestaria.
- Formulación de políticas dentro de las entidades para rescatar los espacios dedicados a la capacitación, ya que de los mismos dependen en gran parte la profesionalización del recurso humano del Estado.
- Fortalecer las áreas de talento humano, de manera que tengan más identidad y jerarquía dentro de cada una de las entidades.
- Equilibrar las cargas laborales, de manera que se recupere tiempo para invertirlo en la consolidación de la cultura en relación con la capacitación.
- Alinear infraestructura material y potencial humano.

Ilustración 16: Mapa Stakeholders Academia de Capacitación Municipal y Regional.



FUENTE: Elaboración propia.

3. Lección Estratégica

Tras la revisión bibliográfica, de antecedentes y el benchmark realizado a la Academia de Capacitación, surgen las siguientes lecciones y oportunidades de mejora, desde la perspectiva estratégica, para la organización:

- Mejora de la gestión de la planificación, organización del trabajo, reclutamiento, desempeño, remuneraciones, desarrollo de carrera, optimización de dotaciones de retiros, y capacitación.
- Cerrar las brechas de género.
- Mejorar la competitividad de los salarios públicos.
- Invertir en capacitación digital masiva.
- Promover una mayor oferta de talento digital para el gobierno a través de una mejor vinculación con el sector educativo.
- Ofrecer distintas modalidades de vinculación. En el mercado laboral actual confluyen profesionales con distintas aspiraciones: algunos quieren acceder y desarrollar una carrera dentro del sector público, mientras que otros ven a la administración pública como una etapa más dentro de un recorrido profesional que puede combinar experiencias en el ámbito público y privado. Atraer a especialistas digitales con diversas trayectorias profesionales exige ofrecer distintas modalidades de vinculación laboral con el Estado.

- Fortalecer en las provincias y entidades los presupuestos destinados a la capacitación de los empleados.
- Intensificar los aspectos pedagógicos como una forma de aprovechar las posibilidades ofrecidas por la nueva metodología de capacitación.
- Captación, desarrollo y retención del talento.
- Transición y transformación digitales.
- Potenciar el capital profesional.
- Trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la asimilación de la metodología de capacitación.
- Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.
- Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias.
- Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.

Respecto a las lecciones en el ámbito estratégico, y posterior a la opinión de los integrantes y representantes del directorio, es fundamental abrir los espacios de trabajo y participación, que de alguna manera, pueden trasladarse desde la participación ciudadana a la participación institucional y organizacional. A seguir, CEPAL propone seis principios de participación:

Ilustración 17: Principios de la Participación Ciudadana.



FUENTE: Elaboración propia, basada en los contenidos de "La Planificación Participativa para lograr un Cambio Estructural con Igualdad", Manuales CEPAL.

Adicionalmente, CEPAL identifica cuatro niveles de participación, que sucesivamente en su cumplimiento escalonado, optimiza el proceso de participación y democratizan los procesos en los cuales esta herramienta se utiliza:

Ilustración 18: Niveles de Participación.



FUENTE: Elaboración propia, basada en los contenidos de “La Planificación Participativa para lograr un Cambio Estructural con Igualdad”, Manuales CEPAL.

Específicamente, para efectos del proceso de participación, la propuesta es que la Academia, por medio de su directorio, debiese profundizar en 2 niveles, el Decisorio y el de cogestión.

Ilustración 19: Nivel 3 y nivel 4 de Participación: Decisorio.



NIVEL 4: COGESTIÓN

Gestión conjunta entre ciudadanos o representantes de ciudadanos. Se busca que las personas y grupos que participaron de la toma de decisiones, se involucren en su implementación y seguimiento de forma de asegurar que se lleve a cabo en forma adecuada.

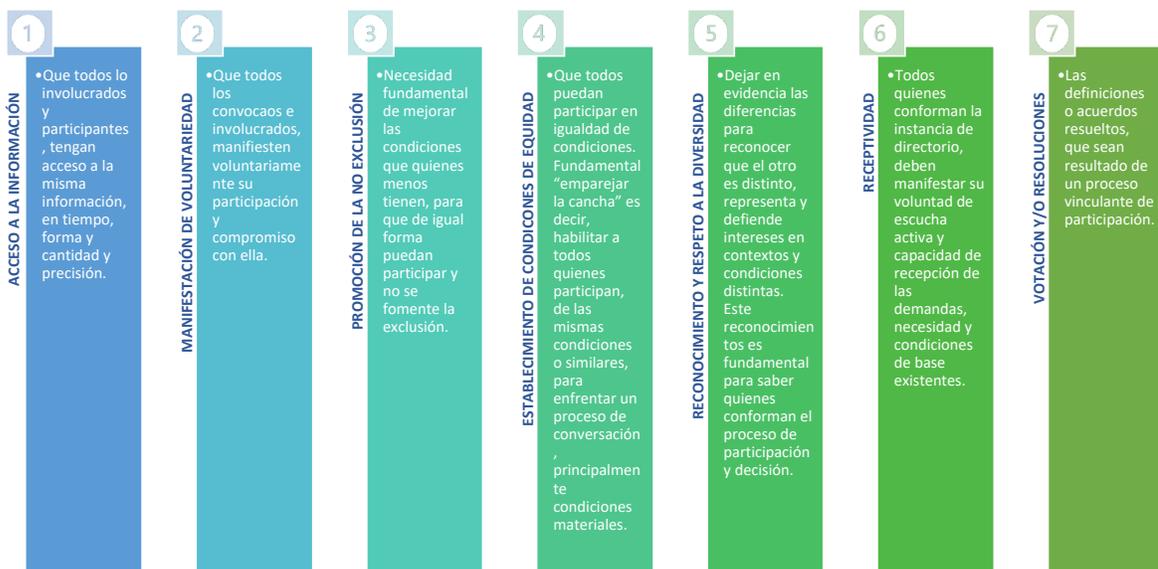
Por último interesa destacar las condiciones mínimas para que una institución pública interesada en llevar adelante una estrategia de participación ciudadana esté en condiciones de realizarla. Estas condiciones son:



FUENTE: Elaboración propia, basada en los contenidos de “La Planificación Participativa para lograr un Cambio Estructural con Igualdad”, Manuales CEPAL.

Para cumplir estos dos niveles de participación, como propuesta para la Academia, se sugiere implementar los seis principios de la participación, incorporando un séptimo paso para asegurar la vinculación de las definiciones adoptadas y distribuir responsabilidades al respecto.

Ilustración 20: Propuesta participativa de trabajo.

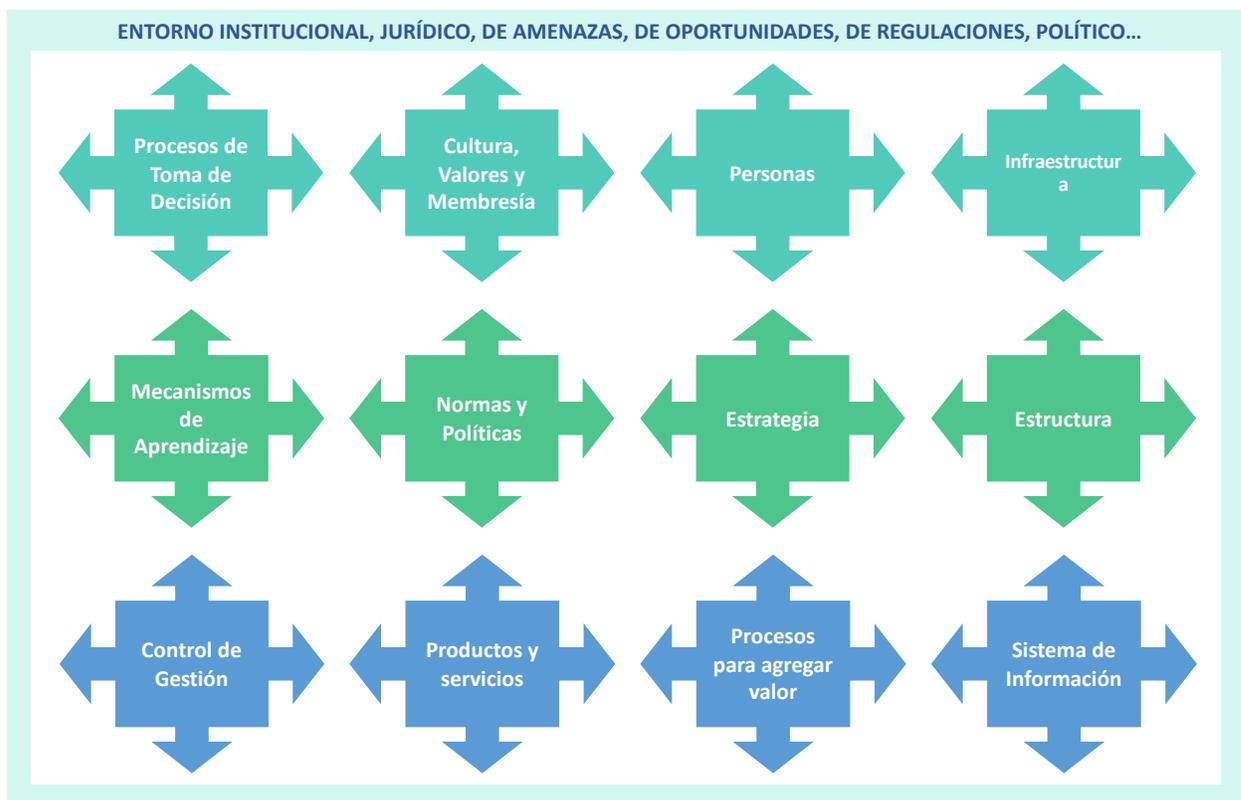


FUENTE: Elaboración propia.

PROPUESTA DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN

Según Waissbluth, diagnosticar una entidad o programa público, debe realizarse de manera integradora y holística. De lo contrario, las conclusiones son simplistas y equivocadas. De manera independiente de su función específica, los espacios internos a analizar son 12, así como su interacción con el entorno, los siguientes:

Ilustración 21: Espacios de análisis para diagnosticar entidad o programa público.



FUENTE: Waissbluth, Mario, Febrero 2008, "Sistemas Complejos y Gestión Pública.

La ilustración no significa que todo proceso de cambio y diagnóstico organizacional deba involucrar todos estos elementos, pero a lo menos, deben ser revisados en el diagnóstico inicial para constatar que no exista un nudo crítico en alguno de ellos.

Estos doce espacios posibles de diagnóstico e intervención interactúan entre sí y con el entorno.

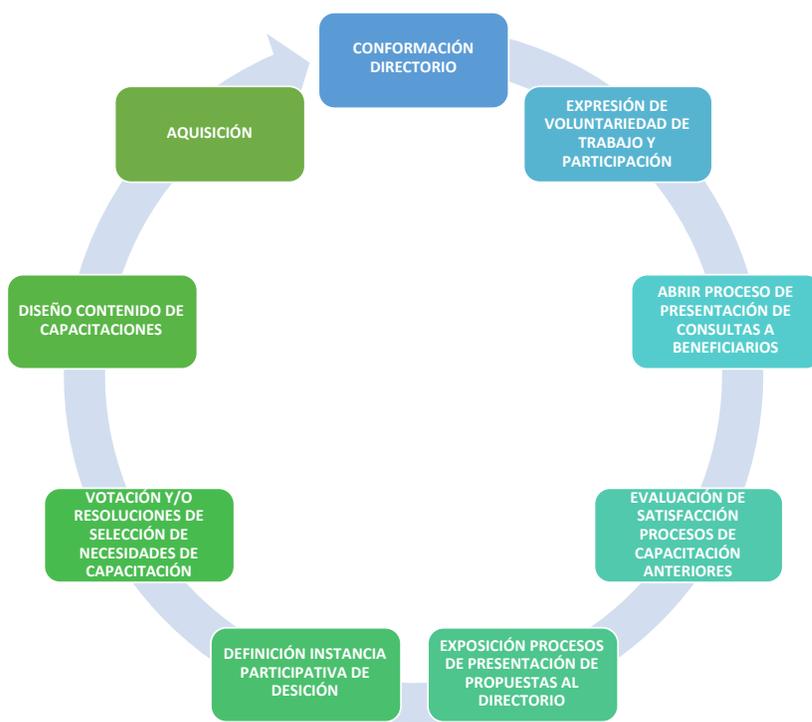
Desde estos espacios, se analizará las lecciones y aportes de expertos, para la propuesta de trabajo y organización de la Academia.

Proceso de Toma de Decisión

Es necesario que la Academia, a través de su directorio, defina cual es el procedimiento de trabajo, recepción de propuestas, de todos sus integrantes del directorio, principalmente de los representantes gremiales, que son quienes sistematizan las necesidades del público objetivo del programa.

En este sentido, se propone el siguiente ciclo de trabajo para la toma de decisiones:

Ilustración 22: Ciclo de Trabajo para la Toma de Decisiones.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Cultura, Valores, Membresía

Respetar y considerar la cultural organizacional, como también los valores institucionales de las organizaciones e instituciones que conforman, considerando las particularidades de cada una, su desarrollo organizacional, formas de organización y toma de decisiones, para que dentro de este contexto mancomunado, todos se vean de igual modo representados.

Personas

Consideración y valor en las personas. Las entidades públicas son sistemas complejos y desde esa premisa, la Academia también lo es. Considerar los aportes y particularidades

que pueden potenciar la gestión global. Las condiciones institucionales y organizacionales son llevadas a cabo, con experiencias vitales y laborales que aportan a la gestión mancomunada que tiene el directorio y la Academia.

Infraestructura

Se debe considerar, contemplar e incluir, las condiciones de infraestructura necesarias para implementar todos los procesos que se planifiquen y vengán por delante. Esto implica generar condiciones de equidad entre instituciones, para no permitir diferencias en la posterior toma de decisiones

Mecanismos de Aprendizaje

Disponer procesos de evaluación de programas e iniciativas implementadas desde la Academia, para que esta entre en un circuito de permanente evaluación y autoevaluación, que permita la adaptación y facilite cambios necesarios que promuevan la mejora.

Normas y Políticas

Definición de normas y políticas claras, mancomunadas y por todas y todos conocidas, para favorecer y movilizar el buen y sano funcionamiento.

Estrategia

Definición de estrategias de colaboración entre todas las instituciones y organizaciones que conforman la Academia, en específico su directorio,

Estructura

Claridad en la estructura de trabajo, en el flujo de información y disposición de la misma, para permitir el claro y nítido foco de trabajo de cada uno de quienes integran la Academia.

Control de Gestión

Proceso administrativo de planear, ejecutar y controlar la calidad y el cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos por el directorio. Incluyendo control operativo y sistemas de información y la continua interacción entre la gestión con la planificación y el control. Es necesario incluir el proceso administrativo y orientación estratégica para operacionalizar y ejecutar lo planificado y propuesto por el directorio.

Productos y servicios

Identificar claramente el resultado de planificación y participación del directorio, respecto a los programas e iniciativas de capacitación y formación para funcionarios municipales y de GOREs, para reconocer con claridad cuales son los servicios y propósitos a entregar.

Procesos para Agregar Valor

Evaluar y analizar permanentemente el propósito y propuesta de valor de la Academia, para identificar si se están desarrollando y desplegando los esfuerzos e iniciativas pertinentes para lograrla, para que en caso contrario, trabajar en su modificación y/o adaptación.

Sistema de Información

Contar con un sistema de información que promueva la participación de todos. La información es la condición de base de la participación.

Posibilitar

Habilitar espacios de equidad, materiales, estructurales y de recursos, para nivelar condiciones que permitan la participación informada y estudiada de todos quienes participen en el directorio. Posibilitar traslados y recursos para habilitar la participación de los representantes de instituciones y gremios, con el propósito de que nadie se vea inhabilitado de opinar y participar.

Considerando las lecciones, opiniones y propuestas planteadas por quienes conforman o han conformado el directorio, se propone el siguiente modelo canvas, que asegure la participación y opinión de todos:

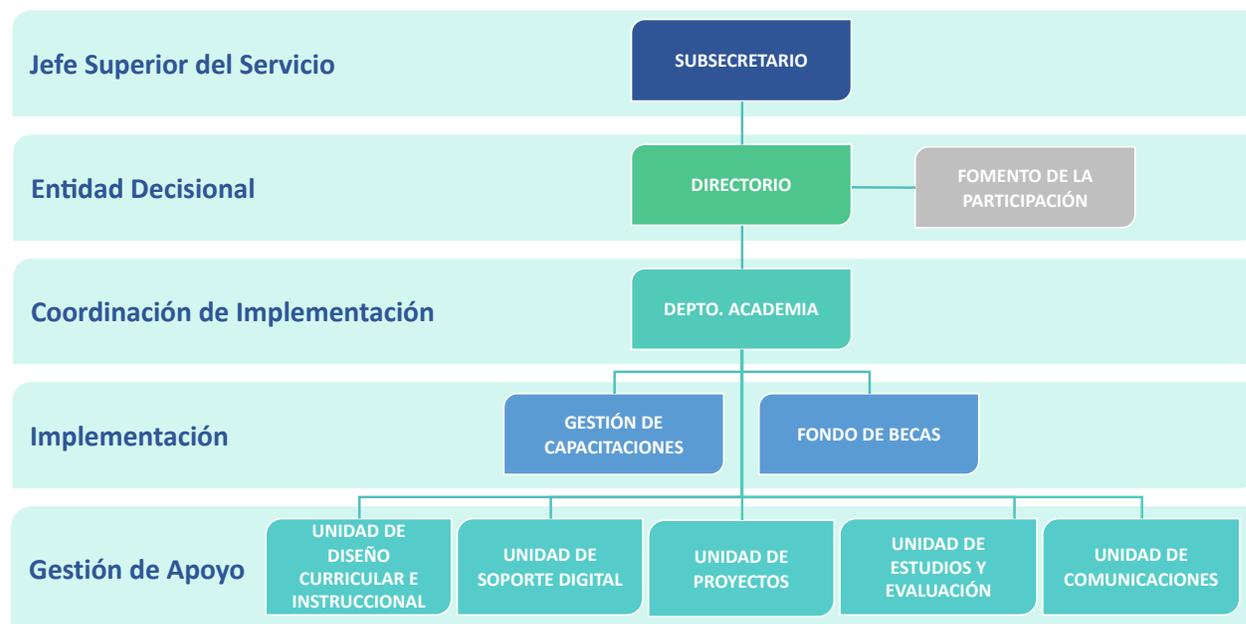
Ilustración 23: Propuesta de Modelo Canvas para la Academia de Capacitación Municipal y Regional.



FUENTE: Elaboración propia.

Para implementar la propuesta de Valor Público, se propone una estructura organizacional que de cuenta de cinco niveles:

Ilustración 24: Propuesta de Organigrama.



Jefe Superior del Servicio:

SUBSECRETARIO: Impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de atribuciones y responsabilidades en el ámbito político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.

Entidad Decisional

DIRECTORIO: Aprobar los lineamientos generales y las políticas bianuales de capacitación de funcionarios y autoridades municipales y de los gobiernos regionales, incluidos aquellos a honorarios, y el personal de las asociaciones municipales con personalidad jurídica. Orientar la ejecución de estos recursos, por medio de actividades y tareas específicas a ejecutar, en concordancia con los lineamientos establecidos por el mismo directorio.

FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN: Asegurar para todos los integrantes del directorio, y por ende de sus representantes, el acceso a la información, la manifestación de voluntad de participación e involucramiento, la no exclusión, el establecimiento de condiciones de equidad para enfrentar un proceso de conversación y negociación, principalmente condiciones materiales, el reconocimiento y respeto a la diversidad, generar condiciones de receptividad y finalmente, llevar a cabo un proceso de votación y/o resoluciones que permitan resolver democrática y mancomunadamente el quehacer en materia de formación y capacitación en el año en curso.

Coordinación de Implementación

DEPTO. ACADEMIA: fortalecer a las Municipalidades y Gobiernos Regionales del país en el marco del proceso de descentralización, a través del diseño e implementación de programas de capacitación que apunten al perfeccionamiento de su capital humano. Siendo un referente técnico, el elemento que distingue la gestión de la Academia es su alianza con el mundo académico y la posibilidad de llegar en forma inmediata y certera a cualquier lugar del país, con conocimientos y especialidades que puedan ser aplicados a la realidad de todo territorio.

Implementación

GESTIÓN DE CAPACITACIONES: Actualizar conocimientos y entregar nuevas herramientas, teóricas y prácticas, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones municipales y regionales, para liderar los constantes cambios a los que se ven enfrentada la gestión municipal y regional.

FONDO DE BECAS: Financiar acciones para la formación de los funcionarios municipales en competencias específicas, habilidades y aptitudes que requieran para el desempeño y ejercicio de un determinado cargo municipal y el cumplimiento de las funciones propias de las municipalidades, contribuyendo así al proceso de modernización y descentralización del país.

Gestión de Apoyo

UNIDAD DE DISEÑO CURRICULAR E INSTRUCCIONAL: Realizar diseño y ajuste del curriculares para el desarrollo de instancias formativas y de capacitación mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje y crear un ambiente óptimo para que se lleve a cabo el aprendizaje, así como materiales claros y efectivos, que ayuden al estudiante a desarrollar la capacidad de lograr ciertas tareas para determinar la manera más agradable y digerible de ofrecer contenido educativo.

UNIDAD DE SOPORTE DIGITAL: Entregar soporte y apoyo para el diseño, implementación y evaluación de los programas de capacitación y formación que se desarrollen, desde la perspectiva digital, para facilitar la experiencia de uso de los programas impartidos.

UNIDAD DE PROYECTOS: Dar forma y orientar acciones de capacitación para necesidades contingentes del quehacer municipal y regional.

UNIDAD DE ESTUDIOS Y EVALUACIÓN: Realizar estudios devaluación de satisfacción e impacto, de mercado de los programas impartidos y detectar necesidades de capacitación, para contar con información fidedigna y suficiente para la informada y más certera toma de decisiones.

UNIDAD DE COMUNICACIONES: Realizar difusión y comunicación de las actividades, gestiones e instancias de capacitación y formación, gestadas, implementadas y/o desarrolladas por la Academia.

FUENTE: Elaboración propia.

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Para la validación del trabajo propuesto se estableció contacto con representantes de instituciones y organizaciones que conforman el directorio. Por cada entidad se contacto a los siguientes representantes:

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE):

- José Agustín Olavarría, Jefe Departamento Academia de Capacitación Municipal y Regional

Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM):

- Carlos Cuadrado Prats, Alcalde de Huechuraba, Presidente ACHM

Asociación de Municipios de Chile (AMUCH):

- Gustavo Alessandri Bascuñán, Alcalde de Zapallar, Presidente AMUCH

Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH)

- Francisco Almendra, Integrante del Directorio ASEMUCH. Director, Federación Regional de Ñuble

Unión de Funcionarios Municipales de Chile (UFEMUCH):

- Jonhny Yuri Contreras Huiguera, Integrante del Directorio UFEMUCH

Federación Nacional de Asociaciones de Funcionarios de Gobiernos Regionales (FENAFGORE):

- Marco Mellado, Representante del Directorio de FENAFGORE, interlocutor de FENAFGORE con la Academia SUBDERE, ex Presidente FENAFGORE

Asociación Nacional de Concejeros Regionales (ANCORE):

- Marcelo Carrasco Carrasco, Presidente Nacional, ANCORE

De todos los contactos realizados, respondieron tres, desde AMUCH, ASEMUCH y FENAFGORE. Coincidentemente, respondieron quienes desde la perspectiva de revisión de antecedentes de este trabajo; son quienes su opinión y aportes son menos vinculantes a la hora de decidir las iniciativas de capacitación al interior del directorio.

1. Por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)

Se invitó y convocó al representante de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, para conocer esta propuesta de trabajo, pero no se obtuvo respuesta al respecto.

Una vez entregado este trabajo en la instancia académica correspondiente, se hará llegar a los representantes de SUBDERE para su conocimiento.

2. Por la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM)

Se invitó y convocó al representante de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM), para conocer esta propuesta de trabajo. Sin embargo no se obtuvo respuesta al respecto.

Una vez entregado este trabajo en la instancia académica correspondiente, se hará llegar a los representantes de ACHM para su conocimiento.

3. Por la Asociación de Municipios de Chile (AMUCH)

Se presentó a representantes de AMUCH la propuesta de trabajo, organización y modelo de negocios planteados en este trabajo.

AMUCH identifica las siguientes dificultades en el sistema de capacitación a funcionarios municipales:

Disociación entre oferta y necesidades de capacitación:

- Universidades aplican metodología de enseñanza muy tendiente al marco teórico y normativo, pero no a su aplicación en sentido práctico, ni un sistema integral
- Poca aplicabilidad de los contenidos impartidos.
- Las necesidades de capacitación no logran traducirse en un plan municipal de capacitación sólido.
- Importancia de reorientar oferta de capacitación, a nuevas temáticas para la función municipal. Por ejemplo, escasez hídrica, gestión de desastres, género y diversidad, migración, entre otros.

Generar acciones para atraer talentos profesionales a las municipalidades y permitir su retención y permanencia:

- Alta tasa de recambio de funcionarios. Es necesario tomar acciones para evitar este fenómeno.
- Falta de vinculación entre el mundo municipal y el de las universidades, para establecer una relación de carácter estratégico, para plantear desafíos más allá de

gestionar licitaciones, si no que se desarrollen planes de acción y capacitación conjuntos y aplicados a la realidad local.

- Implementar en el sistema de educación superior, menciones en el mundo municipal, que permita una mayor especialización de los profesionales. Por ejemplo, menciones en gestión municipal o regional o local.
- Propender a la especialización.

Falta de presupuesto municipal para la capacitación:

- Municipalidades no han logrado cubrir sus gastos reales en capacitación, dependiendo casi en su totalidad de los recursos que la Academia dispone para ello.
- Falta de interés de los funcionarios municipales por capacitarse, ya que esta no se vincula directamente a un avance en la carrera funcionaria o en un mejoramiento en las remuneraciones.
- Quienes tienen más interés de capacitarse, son profesionales que tienen altas posibilidades de encontrar otro trabajo, aumentando la tasa de rotación laboral, imposibilitando al municipio a que esa experiencia y conocimiento adquirido, se quede en la institución.

4. Por la Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH)

Escasa relación entre oferta de programas de capacitación y necesidades de capacitación:

- Universidades aplican metodología de enseñanza muy tendiente al marco teórico y normativo, pero no a su aplicación en sentido práctico.
- Poca aplicabilidad de los contenidos impartidos.
- Las necesidades de capacitación no logran traducirse en un plan municipal de capacitación sólido.
- Las opiniones o necesidades de los gremios de trabajadores municipales y de gobiernos regionales no son recogidas en los directorios de la Academia.

Necesidad de incorporar opinión de todos los representantes del directorio para definir propuesta de capacitación:

- La modalidad de trabajo del directorio de la Academia, no permite que los integrantes del mismo propongan sus necesidades y propuestas de capacitación y estas puedan ser evaluadas y consideradas por el departamento Academia de Capacitación Municipal y Regional.
- Es fundamental habilitar un espacio real de participación, opinión y decisión y vinculación de opiniones, respecto a las vías, temáticas y contenidos de capacitación.

5. Por la Unión de Funcionarios Municipales de Chile (UFEMUCH)

Se invitó y convocó al representante de la Unión de Funcionarios Municipales de Chile (UFEMUCH), para conocer esta propuesta de trabajo. Sin embargo no se obtuvo respuesta al respecto.

Una vez entregado este trabajo en la instancia académica correspondiente, se hará llegar a los representantes de UFEMUCH para su conocimiento.

6. Por la Federación Nacional de Asociaciones de Funcionarios de Gobiernos Regionales (FENAFGORE)

Necesidad de incorporar opinión de todos los representantes del directorio para definir propuesta de capacitación:

- La modalidad de trabajo del directorio de la Academia, no permite que los integrantes del mismo propongan sus necesidades y propuestas de capacitación y estas puedan ser evaluadas y consideradas por el departamento por el depto. Academia de Capacitación Municipal y Regional.
- Es fundamental habilitar un espacio real de participación, opinión y decisión y vinculación de opiniones, respecto a las vías, temáticas y contenidos de capacitación.
- Habilitar espacios de debate y priorización de contenidos de capacitación.

Propuesta de Valor Público:

- Para asegurar la implementación y real ejecución de la propuesta de Valor Público, es necesario habilitar reales espacios de participación institucional y que esta sea vinculante, para asegurar que la opinión y aporte de todos sean considerados.

Distribución equitativa de recursos financieros y humano, para la capacitación de funcionarios municipales y de gobiernos regionales:

- Que ambos sectores cuenten con las mismas posibilidades de manifestar y posicionar sus necesidades en el ámbito de la capacitación.
- Históricamente, como la Academia se inició exclusivamente para municipios, los requerimientos de capacitación de los funcionarios de gobiernos regionales, en algunas ocasiones quedan relegadas, y no se disponen de los mismos recursos en su cobertura.

CONCLUSIONES

Tras la revisión bibliográfica, de antecedentes y entrevistas realizadas, este trabajo propone en orden de relevancia, algunas modificaciones a la perspectiva en que se aborda la capacitación y formación de trabajadores y, a fin de dar revisión y cumplimiento a los objetivos⁹ propuestos.

Conclusiones basadas en la participación institucional vinculante:

Elaboradas desde la propuesta participativa de trabajo (Ilustración 25) y la propuesta de Modelo Canvas para la Academia de Capacitación Municipal y Regional (Ilustración 23).

Para el mancomunado proceso de toma de decisiones, es necesario que la Academia, a través de su directorio, defina cuál será procedimiento de trabajo, recepción de propuestas, de todos los integrantes del directorio, principalmente de los representantes gremiales, quienes reciben y visibilizan las necesidades del público objetivo de la Academia.

En este sentido, se propone algunas etapas por las cuales debe transitar el proceso de toma de decisiones del directorio: la conformación del mismo, la expresión de voluntad de trabajo y participación en la instancia del directorio, abrir un proceso de presentación de consultas a beneficiarios, contar con antecedentes de evaluación de satisfacción procesos de capacitación anteriores, habilitar espacio a la presentación de propuestas al directorio, definir instancias participativas de decisión, definir un sistema de votación y/o resoluciones de selección de necesidades de capacitación, diseñar contenido de capacitaciones y precisar el proceso de adquisición de los servicios de capacitación.

En este sentido, es fundamental contar con un sistema de información que promueva la participación de todos. La información es la condición de base de la participación.

Es fundamental respetar y considerar la cultura organizacional, como también los valores de las organizaciones e instituciones que conforman el directorio, considerando las particularidades de cada una, a fin de que todos se vean de igual modo representados.

Esencial es disponer procesos de evaluación de programas e iniciativas implementadas desde la Academia, para que se entre en un circuito de permanente evaluación y autoevaluación, que permita la adaptación y cambios necesarios que posibiliten y promuevan la mejora, como también una definición de normas y políticas claras,

⁹ Objetivo General: Proponer características organizacionales y condiciones institucionales de la Academia de Capacitación Municipal y Regional de SUBDERE para el fortalecimiento del Capital Humano de gobiernos locales y regionales en Chile, sobre la base de un análisis comparado de experiencias exitosas. Objetivos Específicos: Realizar proceso de benchmarking de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, respecto a experiencia internacionales, Diagnosticar las capacidades organizacionales de la Academia de Capacitación Municipal y Regional y Propuesta de rediseño organizacional para la Academia de Capacitación Municipal y Regional.

mancomunadas y por todas y todos conocidas, para favorecer y movilizar el buen y favorecedor funcionamiento.

Adicionalmente, es prioritario evaluar y analizar permanentemente el propósito y propuesta de valor de la Academia, para identificar si se están desarrollando y desplegando los esfuerzos e iniciativas pertinentes para lograrla, para que, en caso contrario, trabajar en su modificación y/o adaptación, permitiendo conocer el impacto y aporte de las capacitaciones impartidas.

Es imprescindible habilitar espacios de equidad, materiales, estructurales y de recursos, para nivelar condiciones que permitan la participación informada y estudiada de todos quienes participen en el directorio. Posibilitar traslados y recursos para habilitar la participación de los representantes de instituciones y gremios, con el propósito de que nadie se vea inhabilitado de opinar y participar.

Es importante considerar que estos factores no son aislados y particulares, por el contrario son factores interrelacionados que inciden entre ellos.

Considerando las lecciones, opiniones y propuestas planteadas por quienes conforman o han conformado el directorio, se propone un modelo canvas, que asegure la participación y opinión de todos, posibilitando un real acceso a la información para que todos los involucrados y participantes, tengan acceso a la misma información, en tiempo, forma, cantidad y precisión; la manifestación de voluntad y participación y compromiso con ella; la promoción de la no exclusión para mejorar las condiciones que quienes menos tienen, posibilitando las mismas condiciones de participación; estableciendo condiciones de equidad, para que todos puedan participar reconociendo y respetando la diversidad de composición del directorio; habilitando espacios de receptividad para todos quienes conforman la instancia de directorio y; finalmente definir o acordar resoluciones, que sean resultado de un proceso vinculante de participación. Lo anterior, para lograr el cumplimiento de la propuesta de valor presentada.

Para lograr las recomendaciones propuestas, es fundamental dotar a la Academia, de una nueva estructura organizacional que posibilite la participación, el estudio y análisis de datos, la entrega oportuna de información para funcionarios municipales y de gobiernos regionales, y para la informada toma de decisiones del directorio y autoridades.

Conclusiones en la perspectiva de la Andragogía:

Elaboradas desde la revisión bibliográfica para comprender y contextualizar la perspectiva de la enseñanza y experiencia educativa enfocada en adultos.

En primer lugar, es fundamental reconocer que las capacitaciones y formación que entrega la Academia está destinada a adultos y para ello es fundamental identificar ese antecedente al momento que realizar el diseño de contenidos y los programas académicos, específicamente en la manera en que estos se imparten, se adquieren y se estudian.

En este punto, es fundamental tener en consideración que el adulto, en este caso los beneficiarios del programa, son capaces de establecer sus propias necesidades de aprendizaje y de encontrar los medios para alcanzarlas, pues van adquiriendo una creciente experiencia la cual constituye una importante fuente de conocimiento y aprendizaje, movilizándolo al estudiante; de alguien que quiere que le enseñen a alguien que quiere aprender a través de la adquisición de nuevos saberes y experiencias. En este sentido, el rol de la experiencia es fundamental en el aprendizaje de adultos.

Es en el sentido de la experiencia, que el interés de un adulto en aprender está fuertemente ligado con el desarrollo de tareas relacionadas con su rol social, en este caso, con la labor que desempeñan a su respectiva municipalidad o gobierno regional. En el adulto, el aprendizaje está más centrado en problemas concretos. Los adultos valorizan más el aprendizaje que puede ser aplicado a las situaciones reales que les toca enfrentar. Por ello, el aprendizaje debe necesariamente estar centrado en experiencias y ejemplos reales del contexto laboral en el que los estudiantes y trabajadores municipales y de GOREs se desempeñan.

Otro factor fundamental en el aprendizaje de adultos, es que estos están más dispuestos y disponibles a aprender, cuando la decisión de participar de una instancia de capacitación o formación, es dada por factores autónomos, es decir, por la propia voluntad de querer hacerlo. Sentirse obligado a capacitarse por instrucción de la institución en la que trabaja, probablemente disminuirá el interés de ese trabajador a tener una buena experiencia de aprendizaje. En este sentido, es necesario que la Academia posibilite espacios de motivación e información, para promover la libre selección de programas de capacitación y con ello, mejorar el rendimiento de quienes los puedan cursar.

Conclusiones basadas en experiencias internacionales exitosas:

Basadas en la revisión de antecedentes y planes estratégicos de la ESAP en Colombia y el INAP en España.

Es necesario aumentar el compromiso de los directivos con las políticas de capacitación, para el desarrollo de competencias laborales.

Es de masivo conocimiento que, cuando los directivos, autoridades o quienes tienen responsabilidad en la toma de decisiones, no están convencidos de los procesos de cambio o formación de los equipos que componen la institución u organización, no se logran, mayoritariamente, los objetivos propuestos. En el sentido de la capacitación y formación, esta premisa opera igualmente, pues si no hay autoridades locales y regionales involucradas en el proceso de capacitación que reciben sus funcionarios y manifiestan un interés real en que sus trabajadores accedan a ella y que es de utilidad para su desempeño, el resultado puede verse mermado.

La experiencia internacional muestra que es fundamental generar un sistema que promueva la captación, el desarrollo y la retención de talentos. Esto puede ocurrir por la revisión del estamento, calidad contractual, aumento de grado de los funcionarios, pero

idealmente en la evaluación y análisis de una modificación de ley que permita una real y efectiva carrera funcionaria, que identifique, valore y certifique los conocimientos adquiridos en la experiencia laboral y los nuevos, por medio de instancias formales de aprendizajes.

Trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la asimilación de la metodología de capacitación y que en sus espacio laborales se den las instancias necesarias para fortalecer estos aspectos.

Fortalecer los presupuestos destinados a capacitación y formación, para que territorios aislados, periféricos y/o regionales, tengan las mismas oportunidades que los territorios centrales y metropolitanos.

Instar a municipalidades y gobiernos regionales a equilibrar las cargas laborales, de manera que se recupere tiempo para invertirlo en la consolidación de la cultura en relación con la capacitación. Esto puede ser mediante una carta de compromiso de la autoridad que posibilita la participación del trabajador.

Conclusiones basadas en recomendaciones de organismos internacionales:

Basadas principalmente, en los aportes en materia de capital humano del sector público, realizados por el BID.

Urgente modernización de la gestión de los recursos humanos, que posibilite la adaptación de los recursos humanos para aprovechar las oportunidades generadas por la transformación digital que ofrece nuevas modalidades de capacitación y formación.

Al interior de la Academia, abrir un espacio de análisis y evaluación que, además de promover la participación, promueva el análisis y estudio para el desarrollo de herramientas para el análisis de la composición y distribución de los empleados públicos, a fin de focalizar de manera estudiada y más precisa la oferta anual de capacitación.

Fomentar la bi-direccionalidad del vínculo entre la Academia SUBDERE y el mundo académico, para de este forma promover una mayor oferta de talento digital y herramientas de aprendizaje, que se adapten a las nuevas posibilidades que la tecnología ofrece y el aprendizaje no se enfoque mayoritariamente en clases virtuales expositivas, si no que evolucionen a una digitalización realmente participativa e interactiva.

Enfatizar la misión de servicio público del Estado. El sector público ofrece a los trabajadores la posibilidad de desempeñar una función con fuerte impacto social y en ese sentido las capacitaciones y formaciones deben visibilizar el valor e impacto social que generan. Lo anterior por dos motivos, para que quienes puedan acceder a capacitaciones y formaciones de la Academia, reconozcan el valor e impacto que tiene el uso del recurso fiscal en ellos y por lo tanto en su desarrollo y desempeño laboral y, en segundo lugar,

para que la ciudadanía conozca en que se invierten los recursos públicos y logre evidenciar el impacto del uso de los mismos.

Dar oportunidades de participación a quienes han participado de instancias de capacitación y/o formación, de modo tal de involucrar a los funcionarios en la preparación de las nuevas herramientas, para mejorar su diseño, reconocer su conocimiento, trayectoria y experiencia.

Es fundamental cerrar brechas de género en el acceso a la capacitación y en ingreso a labores en municipios y gobiernos regionales. En este sentido, se propone la creación de una instancia específica de debate y discusión que permita la reducción de esta brecha.

Es necesario y fundamental, invertir en capacitación digital masiva, que sea de gran aplicabilidad, por medio de experiencias efectivas de aprendizaje y participación, para poder llegar a mayor cantidad de estudiantes.

GLOSARIO

A:

- ACHM: Asociación Chilena de Municipalidades.
- AMUCH: Asociación de Municipios de Chile.
- ASEMUCH: Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile.
- ANCORE: Asociación Nacional de Consejeros Regionales.

B:

- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

E:

- ENA: Escuela Nacional de Administración (Ecole Nationale d'Administration)
- ESAP: Escuela Superior de Administración Pública.

F:

- FENAFGORE: Federación Nacional de Asociaciones de Funcionarios de Gobiernos Regionales.

I:

- INAP: Instituto Nacional de Administración Pública de España.

O:

- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

S:

- SNCM: Sistema Nacional de Capacitación Municipal
- SUBDRE: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

U:

- UFEMUCH: Unión de Funcionarios Municipales de Chile

BIBLIOGRAFÍA

1. AMUCH - informe Nacional Capital Humano Municipal, 2019.
2. BID - Transformación Digital y Empleo Público: El Futuro del Trabajo del Gobierno, 2021.
3. Boisier, Sergio (2002). Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional. Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.
4. Centro de Estudios de la Administración del Estado, Contraloría General de La República, "Organigrama de la Administración del Estado", Actualizado a diciembre 2018.
5. CEPAL – Manuales CEPAL, "La Planificación Participativa para lograr un Cambio Estructural con Igualdad". Santiago de Chile, 2015.
6. CLAD - Informe de Conclusiones y Recomendaciones V Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública. San Salvador, El Salvador. 6 y 7 de septiembre de 2018.
7. DIPRES - Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2019, Academia de Capacitación Municipal y Regional, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior y seguridad Pública.
8. ESAP, Plan Estratégico Institucional 2021 – 2022.
9. Fasche H, Eduardo, Andragogía. Tendencias y Perspectivas. Revista Educacional de Ciencias de la Salud, Universidad de Concepción (2006).
10. Fernández Richard, José, La administración del Estado y las municipalidades en Chile. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México ISSN: 1870-2147. año VII NO. 32, julio - diciembre de 2013, PP. 148-160.
11. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL PEP 2021-24
12. Kliksberg, Bernardo. (2014). Entrevista al Dr. Bernardo Kliksberg, promotor mundial de responsabilidad social y sostenibilidad. <http://hdl.handle.net/10882/1528> [19 de noviembre de 2021].
13. Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, Biblioteca del Congreso Nacional.
14. Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, Biblioteca del Congreso Nacional.

15. Martínez Navarro, Raúl; Valor Público como marco para la gestión gubernamental en contextos inciertos. Centro de Estudios Superiores en Ciencias Jurídicas y Criminológicas Septiembre de 2018.
16. Mensaje presidencial 21 de mayo 2007, Biblioteca del Congreso Nacional, 2007.
17. Molina. (2001). Diagnóstico y Formulación Estratégica de la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos. 2001.
18. Moore, Mark H. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, Barcelona, Paidós.
19. Mubarik, M., Chandran, V., & Davadason, E. (2017). Measuring human capital in small and medium manufacturing enterprises: what matters? Springer Science+Business Media Dodrecht, 1 - 19.
20. Puentes UC - Capital Humano en Municipios, Informe Nacional De Capital Humano Municipal 2019
21. OCDE - Capital Humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes, 2007.
22. OCDE - Educación Superior en el Desarrollo Regional y de Ciudades, 2019.
23. OCDE - Recomendación del Consejo de la OCDE Sobre Integridad Pública, 2017.
24. OCDE - Revisión de Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal, Conclusiones principales y recomendaciones, 2017.
25. Servicio Civil, Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas. 2019.
26. Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), consultado a abril 2021.
27. Waissbluth, Mario, "Sistemas Complejos y Gestión Pública". Febrero, 2008.
28. Web Academia de capacitación Municipal y Regional –SUBDERE <http://www.academia.subdere.gov.cl/>
29. Web Banco Mundial - <https://www.bancomundial.org/>
30. Web Banco Interamericano de Desarrollo - <https://www.iadb.org/es>
31. Web Escuela Superior de Administración Pública - <http://www.esap.edu.co/portal/>
32. Web Instituto Nacional de Administración Pública - <https://www.inap.es/>

33. Web Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) - <https://www.oecd.org/>
34. Web escuela nacional de Administración - <http://www.chili.campusfrance.org/pagina/ena-escuela-nacional-de-administracion>

ANEXOS

Anexo A: Porcentaje de Participación de Gastos en Capacitación por Región y País – Año 2019.

CODIGO	MUNICIPIO	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN DE GASTOS EN CAPACITACIÓN SOBRE EL GASTO TOTAL EN PERSONAL	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE GASTOS EN CAPACITACIÓN SOBRE INGRESOS TOTALES (DESCONTADAS LAS TRANSFERENCIAS)
1101	IQUIQUE	0,04	0,02
1107	ALTO HOSPICIO	0	0
1401	POZO ALMONTE	0,09	0,05
1402	CAMIÑA	0	0
1403	COLCHANE	1,68	0,78
1404	HUARA	0,02	0,01
1405	PICA	0,16	0,09
2101	ANTOFAGASTA	0,09	0,02
2102	MEJILLONES	0,33	0,13
2103	SIERRA GORDA	1,09	0,42
2104	TALTAL	0,2	0,08
2201	CALAMA	0,13	0,04
2202	OLLAGÜE	0,02	0,01
2203	SAN PEDRO DE ATACAMA	1,22	0,44
2301	TOCOPILLA	0,22	0,13
2302	MARÍA ELENA	0,17	0,07
3101	COPIAPÓ	0,05	0,02
3102	CALDERA	0,03	0,02
3103	TIERRA AMARILLA	0,56	0,28
3201	CHAÑARAL	0,01	0
3202	DIEGO DE ALMAGRO	0,07	0,05
3301	VALLENAR	0,03	0,02
3302	ALTO DEL CARMEN	0,07	0,03
3303	FREIRINA	0,13	0,09
3304	HUASCO	0,02	0,01
4101	LA SERENA	0,04	0,01
4102	COQUIMBO	0,01	0,01
4103	ANDACOLLO	0,04	0,02
4104	LA HIGUERA	0,17	0,05
4105	PAIGUANO	0,2	0,08
4106	VICUÑA	0,33	0,17
4201	ILLAPEL	0,54	0,32
4202	CANELA	0,26	0,11
4203	LOS VILOS	0,15	0,06
4204	SALAMANCA	0,04	0,02
4301	OVALLE	0,41	0,15
4302	COMBARBALÁ	0,12	0,07
4303	MONTE PATRIA	0,04	0,03
4304	PUNITAQUI	0	0
4305	RÍO HURTADO	No Recepcionado	No Recepcionado

5101	VALPARAÍSO		0,03	0,01
5102	CASABLANCA		0,19	0,06
5103	CONCÓN		0,83	0,2
5104	JUAN FERNÁNDEZ		0	0
5105	PUCHUNCAVÍ		0,01	0
5107	QUINTERO		0,66	0,16
5109	VIÑA DEL MAR		0,03	0,01
5201	ISLA DE PASCUA		0,18	0,08
5301	LOS ANDES		0	0
5302	CALLE LARGA		0,1	0,03
5303	RINCONADA		No Recepcionado	No Recepcionado
5304	SAN ESTEBAN		0,03	0,01
5401	LA LIGUA		0,01	0
5402	CABILDO		0,04	0,02
5403	PAPUDO		0,07	0,02
5404	PETORCA		0,21	0,1
5405	ZAPALLAR		0,02	0,01
5501	QUILLOTA		0,01	0,01
5502	CALERA		0,14	0,06
5503	HIJUELAS		0,03	0,01
5504	LA CRUZ		0,22	0,09
5506	NOGALES		0,05	0,02
5601	SAN ANTONIO		0,01	0
5602	ALGARROBO		0,04	0,02
5603	CARTAGENA		0,63	0,24
5604	EL QUISCO		0,04	0,02
5605	EL TABO		0,08	0,02
5606	SANTO DOMINGO		0,44	0,1
5701	SAN FELIPE		0,06	0,02
5702	CATEMU		0,49	0,2
5703	LLAILLAY		0,09	0,04
5704	PANQUEHUE		0	0
5705	PUTAENDO		0,03	0,01
5706	SANTA MARÍA		0,17	0,08
5801	QUILPUÉ		0,07	0,02
5802	LIMACHE		0,11	0,04
5803	OLMUÉ		0,29	0,13
5804	VILLA ALEMANA		0,16	0,05
6101	RANCAGUA		0,02	0
6102	CODEGUA		0	0
6103	COINCO		0,1	0,04
6104	COLTAUCO		0,05	0,02
6105	DOÑIHUE		0,8	0,27
6106	GRANEROS		0,07	0,04
6107	LAS CABRAS		0,09	0,04
6108	MACHALÍ		0,02	0,01
6109	MALLOA		0,03	0,02
6110	MOSTAZAL	0		0
6111	OLIVAR		0,05	0,02
6112	PEUMO		0,16	0,07
6113	PICHIDEGUA		0,04	0,01

6114	QUINTA DE TILCOCO	0,02	0,01
6115	RENGO	0,12	0,06
6116	REQUINOA	0,04	0,01
6117	SAN VICENTE	0,04	0,02
6201	PICHILEMU	0,8	0,26
6202	LA ESTRELLA	0	0
6203	LITUECHE	0	0
6204	MARCHIHUE	0,17	0,05
6205	NAVIDAD	0,2	0,07
6206	PAREDONES	0,18	0,08
6301	SAN FERNANDO	0,08	0,02
6302	CHÉPICA	0,18	0,08
6303	CHIMBARONGO	0,02	0,01
6304	LOLOL	0	0
6305	NANCAGUA	0,15	0,07
6306	PALLMILLA	0	0
6307	PERALILLO	0,01	0,01
6308	PLACILLA	0,25	0,12
6309	PUMANQUE	0,67	0,28
6310	SANTA CRUZ	0,11	0,04
7101	TALCA	0,01	0,01
7102	CONSTITUCIÓN	0,02	0,01
7103	CUREPTO	0	0
7104	EMPEDRADO	0,1	0,04
7105	MAULE	0,06	0,02
7106	PELARCO	0,31	0,06
7107	PENCAHUE	0,1	0,04
7108	RÍO CLARO	0,09	0,03
7109	SAN CLEMENTE	0,01	0
7110	SAN RAFAEL	0,02	0,01
7201	CAUQUENES	0,1	0,03
7202	CHANCO	0,05	0,03
7203	PELLUHUE	0,19	0,05
7301	CURICÓ	0,02	0,01
7302	HUALAÑÉ	0,03	0,01
7303	LICANTÉN	0,07	0,02
7304	MOLINA	0,1	0,03
7305	RAUCO	0,36	0,1
7306	ROMERAL	0,1	0,04
7307	SAGRADA FAMILIA	0,13	0,05
7308	TENO	0,02	0,01
7309	VICHUQUÉN	0	0
7401	LINARES	0,14	0,05
7402	COLBÚN	0,06	0,01
7403	LONGAVÍ	0,21	0,09
7404	PARRAL	0	0
7405	RETIRO	0,01	0
7406	SAN JAVIER	0,38	0,16
7407	VILLA ALEGRE	0,16	0,06
7408	YERBAS BUENAS	0,04	0,02
8101	CONCEPCIÓN	0,06	0,02

8102	CORONEL	0,13	0,04
8103	CHIGUAYANTE	0,05	0,02
8104	FLORIDA	0,36	0,15
8105	HUALQUI	0,36	0,14
8106	LOTA	0,24	0,09
8107	PENCO	0,29	0,12
8108	SAN PEDRO DE LA PAZ	0,08	0,03
8109	SANTA JUANA	0	0
8110	TALCAHUANO	0,03	0,01
8111	TOMÉ	0,02	0,01
8112	HUALPÉN	0,06	0,02
8201	LEBU	0	0
8202	ARAUCO	0,26	0,1
8203	CAÑETE	0,16	0,06
8204	CONTULMO	0,42	0,22
8205	CURANILAHUE	0,37	0,15
8206	LOS ÁLAMOS	0,01	0,01
8207	TIRÚA	0,11	0,05
8301	LOS ÁNGELES	0,09	0,03
8302	ANTUCO	0,03	0,01
8303	CABRERO	0,15	0,05
8304	LAJA	0,01	0
8305	MULCHÉN	0,31	0,13
8306	NACIMIENTO	0,03	0,02
8307	NEGRETE	0,04	0,02
8308	QUILACO	0,08	0,04
8309	QUILLECO	0,07	0,03
8310	SAN ROSENDO	0,11	0,05
8311	SANTA BÁRBARA	0,19	0,09
8312	TUCAPEL	0,05	0,03
8313	YUMBEL	0,14	0,05
8314	ALTO BIOBÍO	0,01	0,01
9101	TEMUCO	0,19	0,06
9102	CARAHUE	0,09	0,05
9103	CUNCO	0,16	0,11
9104	CURARREHUE	0	0
9105	FREIRE	0,07	0,04
9106	GALVARINO	0,02	0,01
9107	GORBEA	0,15	0,08
9108	LAUTARO	0,03	0,01
9109	LONCOCHE	0,13	0,07
9110	MELIPEUCO	0,03	0,02
9111	NUEVA IMPERIAL	0,02	0,01
9112	PADRE LAS CASAS	0,04	0,02
9113	PERQUENCO	0,04	0,02
9114	PITRUFQUÉN	0,06	0,03
9115	PUCÓN	0,01	0,01
9116	SAAVEDRA	0,01	0
9117	TEODORO SCHMIDT	0,15	0,08
9118	TOLTÉN	0,09	0,04
9119	VILCÚN	0,21	0,08

9120	VILLARRICA	0,08	0,04
9121	CHOLCHOL	0	0
9201	ANGOL	0,03	0,01
9202	COLLIPULLI	0,12	0,06
9203	CURACAUTÍN	0,15	0,07
9204	ERCILLA	0,38	0,25
9205	LONQUIMAY	0	0
9206	LOS SAUCES	0,25	0,13
9207	LUMACO	0	0
9208	PURÉN	0,17	0,11
9209	RENAICO	0	0
9210	TRAIQUÉN	0,17	0,07
9211	VICTORIA	0,03	0,01
10101	PUERTO MONTT	0,18	0,06
10102	CALBUCO	0,01	0
10103	COCHAMÓ	0,05	0,02
10104	FRESIA	0,14	0,08
10105	FRUTILLAR	0,08	0,04
10106	LOS MUERMOS	0,19	0,08
10107	LLANQUIHUE	0,02	0,01
10108	MAULLÍN	0,07	0,03
10109	PUERTO VARAS	0,05	0,02
10201	CASTRO	0,19	0,07
10202	ANCUD	0,17	0,08
10203	CHONCHI	0,04	0,02
10204	CURACO DE VÉLEZ	0,07	0,05
10205	DALCAHUE	0	0
10206	PUQUELDÓN	0,04	0,03
10207	QUEILÉN	0,02	0,01
10208	QUELLÓN	0,04	0,03
10209	QUEMCHI	0,02	0,02
10210	QUINCHAO	0,07	0,05
10301	OSORNO	0,16	0,06
10302	PUERTO OCTAY	0,13	0,06
10303	PURRANQUE	0,21	0,09
10304	PUYEHUE	No Recepcionado	No Recepcionado
10305	RÍO NEGRO	0,23	0,1
10306	SAN JUAN DE LA COSTA	0	0
10307	SAN PABLO	0,06	0,03
10401	CHAITÉN	0	0
10402	FUTALEUFÚ	0,02	0,01
10403	HUALAIHUÉ	0,01	0,01
10404	PALENA	0,08	0,05
11101	COYHAIQUE	0,06	0,02
11102	LAGO VERDE	0,13	0,09
11201	AYSÉN	0,14	0,08
11202	CISNES	0,01	0,01
11203	GUAITECAS	0,04	0,02
11301	COCHRANE	0,01	0,01
11302	O´HIGGINS	0	0
11303	TORTEL	0	0

11401	CHILE CHICO	0,17	0,11
11402	RÍO IBÁÑEZ	0,12	0,08
12101	PUNTA ARENAS	0	0
12102	LAGUNA BLANCA	0	0
12103	RÍO VERDE	0,61	0,26
12104	SAN GREGORIO	0,12	0,06
12201	CABO DE HORNOS	0,31	0,13
12301	PORVENIR	0,29	0,14
12302	PRIMAVERA	0	0
12303	TIMAUKEL	0,18	0,1
12401	NATALES	0,03	0,02
12402	TORRES DEL PAINE	0,19	0,1
13101	SANTIAGO	0,02	0,01
13102	CERRILLOS	0,01	0
13103	CERRO NAVIA	0	0
13104	CONCHALÍ	0,02	0,01
13105	EL BOSQUE	0,02	0,01
13106	ESTACIÓN CENTRAL	0,03	0,01
13107	HUECHURABA	0,07	0,02
13108	INDEPENDENCIA	0,04	0,02
13109	LA CISTERNA	0,01	0
13110	LA FLORIDA	0,12	0,04
13111	LA GRANJA	0,1	0,04
13112	LA PINTANA	0,02	0,01
13113	LA REINA	0,08	0,03
13114	LAS CONDES	0,25	0,04
13115	LO BARNECHEA	0,22	0,04
13116	LO ESPEJO	0	0
13117	LO PRADO	0,02	0,01
13118	MACUL	0	0
13119	MAIPÚ	0,03	0,01
13120	ÑUÑO A	0,02	0,01
13121	PEDRO AGUIRRE CERDA	0,03	0,01
13122	PEÑALOLÉN	0,13	0,04
13123	PROVIDENCIA	0,08	0,02
13124	PUDAHUEL	0,12	0,03
13125	QUILICURA	0,08	0,02
13126	QUINTA NORMAL	0,02	0,01
13127	RECOLETA	0,07	0,02
13128	RENCA	0,04	0,01
13129	SAN JOAQUÍN	0,13	0,05
13130	SAN MIGUEL	0,03	0,01
13131	SAN RAMÓN	0	0
13132	VITACURA	0,01	0
13201	PUENTE ALTO	0,01	0
13202	PIRQUE	0,06	0,02
13203	SAN JOSÉ DE MAIPO	0,05	0,03
13301	COLINA	0,4	0,09
13302	LAMPA	0	0
13303	TILTIL	0,12	0,06
13401	SAN BERNARDO	0,01	0

13402	BUIN	0,02	0,01
13403	CALERA DE TANGO	0,05	0,03
13404	PAINE	0,01	0,01
13501	MELIPILLA	0,03	0,01
13502	ALHUÉ	No Recepcionado	No Recepcionado
13503	CURACAVÍ	0,03	0,02
13504	MARÍA PINTO	0,07	0,02
13505	SAN PEDRO	0,38	0,18
13601	TALAGANTE	0,29	0,12
13602	EL MONTE	0,01	0
13603	ISLA DE MAIPO	0,15	0,05
13604	PADRE HURTADO	0,15	0,06
13605	PEÑAFLORES	0,03	0,01
14101	VALDIVIA	0,03	0,01
14102	CORRAL	0	0
14103	LANCO	0,45	0,22
14104	LOS LAGOS	0,02	0,01
14105	MÁFIL	0	0
14106	MARIQUINA	0,03	0,01
14107	PAILLACO	0,01	0
14108	PANGUIPULLI	0,06	0,03
14201	LA UNIÓN	0,07	0,03
14202	FUTRONO	0,06	0,03
14203	LAGO RANCO	0,23	0,08
14204	RÍO BUENO	0,01	0,01
15101	ARICA	0,15	0,09
15102	CAMARONES	0,04	0,03
15201	PUTRE	0,04	0,02
15202	GENERAL LAGOS	0,25	0,13
16101	CHILLÁN	0,02	0,01
16102	BULNES	0,11	0,04
16103	CHILLÁN VIEJO	0,01	0
16104	EL CARMEN	0,29	0,15
16105	PEMUCO	0,02	0,01
16106	PINTO	0,05	0,02
16107	QUILLÓN	0,21	0,08
16108	SAN IGNACIO	0,19	0,1
16109	YUNGAY	0,15	0,05
16201	QUIRIHUE	0,05	0,03
16202	COBQUECURA	0	0
16203	COELEMU	0,08	0,04
16204	NINHUE	0,49	0,24
16205	PORTEZUELO	0,04	0,02
16206	RÁNQUIL	0	0
16207	TREHUACO	0,03	0,02
16301	SAN CARLOS	0,08	0,03
16302	COIHUECO	0	0
16303	ÑIQUÉN	0,53	0,25
16304	SAN FABIÁN	0,02	0,01
16305	SAN NICOLÁS	0,1	0,04
PROMEDIO NACIONAL		0,12	0,05

FUENTE: Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), SUBDERE, Ministerio del Interior, al 13 de enero de 2022.

**SINIM se nutre de la información proporcionada por los propios municipios, por ello existen 4 municipios (Río Hurtado, Rinconada, Puyehue y Alhué) donde se indica "No Recepcionado". Los promedios están calculados con el universo informado, es decir 341 municipios y no con el universo total de 345 municipios. Esta tabla puede ser actualizada con la información que se contenga a la fecha de visita de la web del SINIM, www.sinim.cl.*

Anexo B: Porcentaje de Profesionalización del Sector Municipal por Municipio, Región y País – Año 2020.

REGIÓN	CODIGO	MUNICIPIO	PORCENTAJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR MUNICIPAL POR MUNICIPIO	PORCENTAJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR MUNICIPAL POR REGIÓN
TARAPACÁ	1101	IQUIQUE	35,92	45,26
	1107	ALTO HOSPICIO	30,51	
	1401	POZO ALMONTE	28,33	
	1402	CAMIÑA	45	
	1403	COLCHANE	75,86	
	1404	HUARA	58,33	
	1405	PICA	42,86	
ANTOFAGASTA	2101	ANTOFAGASTA	27,42	35,54
	2102	MEJILLONES	32,69	
	2103	SIERRA GORDA	52	
	2104	TALTAL	26,92	
	2201	CALAMA	26,89	
	2202	OLLAGÜE	41,67	
	2203	SAN PEDRO DE ATACAMA	59,22	
	2301	TOCOPILLA	18,97	
	2302	MARÍA ELENA	34,09	
ATACAMA	3101	COPIAPÓ	22,14	30,30
	3102	CALDERA	32,08	
	3103	TIERRA AMARILLA	27,5	
	3201	CHAÑARAL	23,71	
	3202	DIEGO DE ALMAGRO	35,71	
	3301	VALLENAR	29,17	
	3302	ALTO DEL CARMEN	44,44	
	3303	FREIRINA	28,95	
	3304	HUASCO	29,03	
COQUIMBO	4101	LA SERENA	25,57	37,59
	4102	COQUIMBO	35,51	
	4103	ANDACOLLO	33,33	
	4104	LA HIGUERA	41,67	
	4105	PAIGUANO	51,22	
	4106	VICUÑA	22,11	
	4201	ILLAPEL	28,7	
	4202	CANELA	17,95	
	4203	LOS VILOS	32,43	
	4204	SALAMANCA	31,18	
	4301	OVALLE	100	
	4302	COMBARBALÁ	32,14	
	4303	MONTE PATRIA	28,57	
	4304	PUNITAQUI	30,3	
	4305	RÍO HURTADO	53,19	

	5101	VALPARAÍSO	21,49	30,96
	5102	CASABLANCA	72,73	
	5103	CONCÓN	48,78	
	5104	JUAN FERNÁNDEZ	26,32	
	5105	PUCHUNCAVÍ	28,41	
	5107	QUINTERO	22,58	
	5109	VIÑA DEL MAR	No Recepcionado	
	5201	ISLA DE PASCUA	37,25	
	5301	LOS ANDES	30,5	
	5302	CALLE LARGA	34,62	
	5303	RINCONADA	40,54	
	5304	SAN ESTEBAN	33,9	
	5401	LA LIGUA	46,15	
	5402	CABILDO	28,57	
	5403	PAPUDO	27,87	
	5404	PETORCA	26,67	
	5405	ZAPALLAR	31,43	
	5501	QUILLOTA	30,95	
VALPARAÍSO	5502	CALERA	26,99	
	5503	HIJUELAS	30,88	
	5504	LA CRUZ	32,58	
	5506	NOGALES	30,14	
	5601	SAN ANTONIO	25,73	
	5602	ALGARROBO	17,22	
	5603	CARTAGENA	24,16	
	5604	EL QUISCO	21,38	
	5605	EL TABO	No Recepcionado	
	5606	SANTO DOMINGO	32,75	
	5701	SAN FELIPE	25,39	
	5702	CATEMU	32,08	
	5703	LLAILLAY	30,34	
	5704	PANQUEHUE	30,77	
	5705	PUTAENDO	36,99	
	5706	SANTA MARÍA	11,71	
	5801	QUILPUÉ	32,48	
	5802	LIMACHE	27,08	
	5803	OLMUÉ	30,67	
	5804	VILLA ALEMANA	26,43	
	6101	RANCAGUA	25,07	33,59
	6102	CODEGUA	32,91	
	6103	COINCO	36,59	
O'HIGGINS	6104	COLTAUCO	34,33	
	6105	DOÑIHUE	41,18	
	6106	GRANEROS	29,55	
	6107	LAS CABRAS	38,53	
	6108	MACHALÍ	38,17	
	6109	MALLOA	35,38	

	6110	MOSTAZAL	25,76	
	6111	OLIVAR	36,54	
	6112	PEUMO	38,78	
	6113	PICHIDEGUA	30	
	6114	QUINTA DE TILCOCO	52,86	
	6115	RENGO	34,42	
	6116	REQUINOA	50	
	6117	SAN VICENTE	4,95	
	6201	PICHILEMU	36,92	
	6202	LA ESTRELLA	24,32	
	6203	LITUECHE	10	
	6204	MARCHIHUE	18,03	
	6205	NAVIDAD	31,25	
	6206	PAREDONES	34,69	
	6301	SAN FERNANDO	32,74	
	6302	CHÉPICA	37,29	
	6303	CHIMBARONGO	33,67	
	6304	LOLOL	33,33	
	6305	NANCAGUA	42,86	
	6306	PALMILLA	34,85	
	6307	PERALILLO	43,86	
	6308	PLACILLA	45,24	
	6309	PUMANQUE	40	
	6310	SANTA CRUZ	24,24	
MAULE	7101	TALCA	28,21	33,41
	7102	CONSTITUCIÓN	28,07	
	7103	CUREPTO	27,78	
	7104	EMPEDRADO	44,83	
	7105	MAULE	19,23	
	7106	PELARCO	31,03	
	7107	PENCAHUE	23,73	
	7108	RÍO CLARO	27,59	
	7109	SAN CLEMENTE	47,66	
	7110	SAN RAFAEL	34,15	
	7201	CAUQUENES	29,06	
	7202	CHANCO	41,82	
	7203	PELLUHUE	50,91	
	7301	CURICÓ	No Recepcionado	
	7302	HUALAÑÉ	31,25	
	7303	LICANTÉN	39,22	
	7304	MOLINA	40	
	7305	RAUCO	35,71	
	7306	ROMERAL	42,86	
	7307	SAGRADA FAMILIA	33,73	
7308	TENO	35,71		
7309	VICHUQUÉN	42,37		
7401	LINARES	30,29		

BÍOBÍO	7402	COLBÚN	27,69	35,58
	7403	LONGAVÍ	No Recepcionado	
	7404	PARRAL	26,85	
	7405	RETIRO	28,07	
	7406	SAN JAVIER	35,95	
	7407	VILLA ALEGRE	26,76	
	7408	YERBAS BUENAS	25	
	8101	CONCEPCIÓN	39,16	
	8102	CORONEL	32,98	
	8103	CHIGUAYANTE	37,86	
	8104	FLORIDA	31,82	
	8105	HUALQUI	42,31	
	8106	LOTA	23,67	
	8107	PENCO	31,4	
	8108	SAN PEDRO DE LA PAZ	46,78	
	8109	SANTA JUANA	45,9	
	8110	TALCAHUANO	30,71	
	8111	TOMÉ	25,12	
	8112	HUALPÉN	41,53	
	8201	LEBU	32,84	
	8202	ARAUCO	36,3	
	8203	CAÑETE	29,59	
	8204	CONTULMO	38,89	
	8205	CURANILAHUE	40	
	8206	LOS ÁLAMOS	45,21	
	8207	TIRÚA	19,57	
	8301	LOS ÁNGELES	30,57	
	8302	ANTUCO	30,23	
	8303	CABRERO	31,31	
	8304	LAJA	31,15	
	8305	MULCHÉN	35,96	
	8306	NACIMIENTO	47,96	
	8307	NEGRETE	26,67	
	8308	QUILACO	38,71	
8309	QUILLECO	43,18		
8310	SAN ROSENDO	46,67		
8311	SANTA BÁRBARA	33,33		
8312	TUCAPEL	41,67		
8313	YUMBEL	31,76		
8314	ALTO BIOBÍO	33,33		
ARAUCANÍA	9101	TEMUCO	25,27	33,62
	9102	CARAHUE	24,21	
	9103	CUNCO	34,48	
	9104	CURARREHUE	36,59	
	9105	FREIRE	25,32	
	9106	GALVARINO	19,4	
	9107	GORBEA	35,71	

	9108	LAUTARO	30,77	
	9109	LONCOCHE	27,47	
	9110	MELIPEUCO	34,38	
	9111	NUEVA IMPERIAL	40,65	
	9112	PADRE LAS CASAS	39,66	
	9113	PERQUENCO	37,78	
	9114	PITRUFQUÉN	41,1	
	9115	PUCÓN	33,33	
	9116	SAAVEDRA	35,29	
	9117	TEODORO SCHMIDT	27,14	
	9118	TOLTÉN	22,41	
	9119	VILCÚN	35,23	
	9120	VILLARRICA	32,35	
	9121	CHOLCHOL	31,37	
	9201	ANGOL	28,66	
	9202	COLLIPULLI	36,36	
	9203	CURACAUTÍN	54,69	
	9204	ERCILLA	31,91	
	9205	LONQUIMAY	34,69	
	9206	LOS SAUCES	24	
	9207	LUMACO	38,78	
	9208	PURÉN	60,81	
	9209	RENAICO	32	
	9210	TRAIQUÉN	48,65	
	9211	VICTORIA	15,32	
	10101	PUERTO MONTT	25,43	35,86
	10102	CALBUCO	17,31	
	10103	COCHAMÓ	18,52	
	10104	FRESIA	32,14	
	10105	FRUTILLAR	36,67	
	10106	LOS MUERMOS	27,59	
	10107	LLANQUIHUE	27,59	
	10108	MAULLÍN	30,43	
	10109	PUERTO VARAS	33,73	
	10201	CASTRO	35,52	
	10202	ANCUD	18,05	
LOS LAGOS	10203	CHONCHI	36,36	
	10204	CURACO DE VÉLEZ	85,37	
	10205	DALCAHUE	33,9	
	10206	PUQUELDÓN	26	
	10207	QUEILÉN	33,33	
	10208	QUELLÓN	43,75	
	10209	QUEMCHI	37,7	
	10210	QUINCHAO	36,36	
	10301	OSORNO	33,99	
	10302	PUERTO OCTAY	29,27	
	10303	PURRANQUE	43,48	

	10304	PUYEHUE	No Recepcionado	
	10305	RÍO NEGRO	51,22	
	10306	SAN JUAN DE LA COSTA	40	
	10307	SAN PABLO	65,17	
	10401	CHAITÉN	32,56	
	10402	FUTALEUFÚ	42,86	
	10403	HUALAIHUÉ	32,35	
	10404	PALENA	33,33	
	11101	COYHAIQUE	40,5	45,58
	11102	LAGO VERDE	No Recepcionado	
	11201	AYSÉN	40	
	11202	CISNES	40	
AYSÉN	11203	GUAITECAS	29,17	
	11301	COCHRANE	50	
	11302	O´HIGGINS	50	
	11303	TORTEL	50	
	11401	CHILE CHICO	45,16	
	11402	RÍO IBÁÑEZ	65,38	
	12101	PUNTA ARENAS	37,59	39,50
	12102	LAGUNA BLANCA	42,86	
	12103	RÍO VERDE	44	
	12104	SAN GREGORIO	27,27	
MAGALLANES	12201	CABO DE HORNS	33,33	
	12301	PORVENIR	34	
	12302	PRIMAVERA	50	
	12303	TIMAUKEL	42,11	
	12401	NATALES	29,63	
	12402	TORRES DEL PAINE	54,17	
	13101	SANTIAGO	14,39	28,93
	13102	CERRILLOS	29,43	
	13103	CERRO NAVIA	31,28	
	13104	CONCHALÍ	21,26	
	13105	EL BOSQUE	31,01	
	13106	ESTACIÓN CENTRAL	22,42	
	13107	HUECHURABA	40,82	
	13108	INDEPENDENCIA	20,07	
	13109	LA CISTERNA	22,05	
METROPOLITANA	13110	LA FLORIDA	32,54	
	13111	LA GRANJA	26,1	
	13112	LA PINTANA	37,43	
	13113	LA REINA	21,85	
	13114	LAS CONDES	40,37	
	13115	LO BARNECHEA	52,68	
	13116	LO ESPEJO	28	
	13117	LO PRADO	24,85	
	13118	MACUL	32,8	
	13119	MAIPÚ	14,69	

	13120	ÑUÑO A	33,51	
	13121	PEDRO AGUIRRE CERDA	25,6	
	13122	PEÑALOLÉN	27,49	
	13123	PROVIDENCIA	38	
	13124	PUDAHUEL	32,16	
	13125	QUILICURA	29,08	
	13126	QUINTA NORMAL	19,57	
	13127	RECOLETA	28,85	
	13128	RENCA	42,36	
	13129	SAN JOAQUÍN	32,2	
	13130	SAN MIGUEL	22,57	
	13131	SAN RAMÓN	25,61	
	13132	VITACURA	35,91	
	13201	PUENTE ALTO	30,41	
	13202	PIRQUE	31,43	
	13203	SAN JOSÉ DE MAIPO	24,49	
	13301	COLINA	28,33	
	13302	LAMPA	No Recepcionado	
	13303	TILTIL	20	
	13401	SAN BERNARDO	25,38	
	13402	BUIN	25,57	
	13403	CALERA DE TANGO	0	
	13404	PAINE	33,53	
	13501	MELIPILLA	29,61	
	13502	ALHUÉ	66,67	
	13503	CURACAVÍ	13,68	
	13504	MARÍA PINTO	34,85	
	13505	SAN PEDRO	37,04	
	13601	TALAGANTE	25,52	
	13602	EL MONTE	20	
	13603	ISLA DE MAIPO	27,85	
	13604	PADRE HURTADO	35,43	
	13605	PEÑAFLO R	No Recepcionado	
	14101	VALDIVIA	30,89	37,93
	14102	CORRAL	26,09	
	14103	LANCO	37,5	
	14104	LOS LAGOS	30,12	
	14105	MÁFIL	42,22	
	14106	MARIQUINA	27,17	
LOS RÍOS	14107	PAILLACO	100	
	14108	PANGUIPULLI	36	
	14201	LA UNIÓN	20,83	
	14202	FUTRONO	30,65	
	14203	LAGO RANCO	42,86	
	14204	RÍO BUENO	30,77	
ARICA Y PARINACOTA	15101	ARICA	23,79	40,33
	15102	CAMARONES	58,33	

ÑUBLE	15201	PUTRE	32,14	37,69
	15202	GENERAL LAGOS	47,06	
	16101	CHILLÁN	26,86	
	16102	BULNES	31,58	
	16103	CHILLÁN VIEJO	44,78	
	16104	EL CARMEN	38,03	
	16105	PEMUCO	43,48	
	16106	PINTO	30,36	
	16107	QUILLÓN	26,51	
	16108	SAN IGNACIO	28,4	
	16109	YUNGAY	32,2	
	16201	QUIRIHUE	28,57	
	16202	COBQUECURA	41,03	
	16203	COELEMU	40,28	
	16204	NINHUE	32,5	
	16205	PORTEZUELO	37,84	
	16206	RÁNQUIL	52,5	
	16207	TREHUACO	35,71	
	16301	SAN CARLOS	60	
	16302	COIHUECO	34,25	
	16303	ÑIQUÉN	35,29	
16304	SAN FABIÁN	59,09		
16305	SAN NICOLÁS	32,31		
TOTAL			34,37	

FUENTE: Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), SUBDERE, Ministerio del Interior, al 13 de enero de 2022.

*SINIM se nutre de la información proporcionada por los propios municipios, por ello existen 8 municipios (Viña Del Mar, El Tabo, Curicó, Longaví, Puyehue, Lago Verde, Lampa y Peñaflor) donde se indica "No Recepcionado". Los promedios están calculados con el universo informado, es decir 337 municipios y no con el universo total de 345 municipios. Esta tabla puede ser actualizada con la información que se contenga a la fecha de visita de la web del SINIM, www.sinim.cl.

Anexo C: Gráfico de Porcentaje de Profesionalización por Región al año 2020.



FUENTE: Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), SUBDERE, Ministerio del Interior, al 16 de abril de 2019.

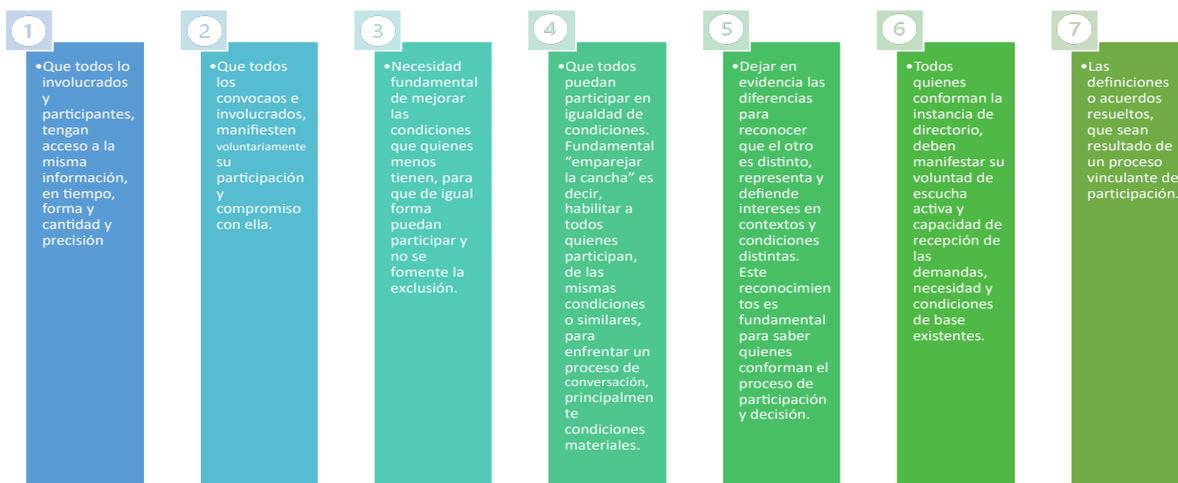
*Este gráfico puede ser actualizado con la información que se contenga a la fecha de visita de la web del SINIM, <http://www.sinim.cl>

Anexo D: Funciones ESAP.

Nº	FUNCIONES ESAP
1	Difundir la Constitución Política, las leyes y las normas reglamentarias relacionadas con los principios que rigen la Función Pública y la Función Administrativa.
2	Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración territorial y la cooperación interinstitucional, con miras a que las diversas regiones e instituciones del país dispongan del talento humano y de los conocimientos y tecnologías administrativas apropiadas para atender adecuadamente sus obligaciones y necesidades.
3	Adelantar programas curriculares de formación en educación superior conducentes al fortalecimiento de los campos del saber propios de la Administración Pública y al desarrollo de habilidades y competencias que respondan a las necesidades de las entidades estatales en materia de profesionales altamente calificados en el campo de la función pública.
4	Actuar como órgano consultivo para investigar, diagnosticar, estudiar y proponer soluciones a problemas de racionalización y modernización de la administración pública.
5	Desarrollar programas y proyectos destinados a fomentar la creación, invención e investigación de alternativas de mejoramiento de los conocimientos científicos y habilidades tecnológicas en el campo de la administración pública, destinadas a innovar el ejercicio de la función pública y la función administrativa en el cumplimiento de los fines del Estado, especialmente en las entidades territoriales.
6	Fomentar la creación, invención, cambio y alternativas de mejoramiento de los conocimientos científicos y habilidades tecnológicas en el campo de la administración pública, destinados al ejercicio eficiente y eficaz de la función pública en el cumplimiento de los fines del Estado.
7	Generar, consolidar, impulsar y apoyar acciones de Innovación y demás actividades destinadas al mejoramiento de la gestión y resultados de las entidades nacionales y territoriales.
8	Contribuir a garantizar la unidad de propósitos de la Administración Pública, mediante el intercambio, nacional e internacional, de experiencias e investigaciones sobre la organización, gestión y operación administrativa.
9	Divulgar el resultado de las investigaciones científicas y estudios que realice y constituirse en centro de información y difusión de las ciencias y técnicas concernientes a la Administración Pública.
10	Impulsar los procesos de descentralización administrativa y el apoyo integral a la gestión local, municipal, distrital y regional, a través de las direcciones territoriales, y los programas especializados que adopte y ejecute, los cuales tendrán cobertura nacional.
11	Diseñar, actualizar y dictar los cursos especializados de inducción y prestar apoyo a la alta gerencia de la Administración Pública en el orden nacional a través de la Escuela de Alto Gobierno como programa permanente y sistemático.
12	Contribuir a garantizar la unidad de propósitos de la Administración Pública, el desarrollo de la alta gerencia pública y el intercambio de experiencias en materia administrativa, mediante la utilización de tecnologías de punta.
13	Adelantar actividades de análisis, investigación, sistematización y construcción de buenas prácticas, metodologías y propuestas de intervención en materia de gobierno, transparencia, lucha contra la corrupción, rendición de cuentas, participación ciudadana, políticas y administración pública en general.
14	Formular el Plan Nacional de Capacitación de los Servidores Públicos de acuerdo con las directrices que trace el gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública.
15	Realizar, en los términos de ley, concursos para ingreso al servicio público, brindar capacitación y asesoría en materia de carrera administrativa a los organismos del Estado y sus servidores públicos, y realizar investigaciones relacionadas con el principio del mérito y el derecho a la igualdad en el acceso al empleo público, para lo cual podrá suscribir contratos y/o convenios con las entidades públicas que corresponda.
16	Fortalecer y ampliar las relaciones interinstitucionales de cooperación con organismos nacionales e internacionales, de derecho público o privado, en el marco de las competencias de la Entidad
17	Desarrollar programas especiales destinados a asesorar, asistir y brindar capacitación para el fortalecimiento las entidades territoriales, particularmente los municipios de categorías quinta y sexta, PDET y municipios de zonas futuro.

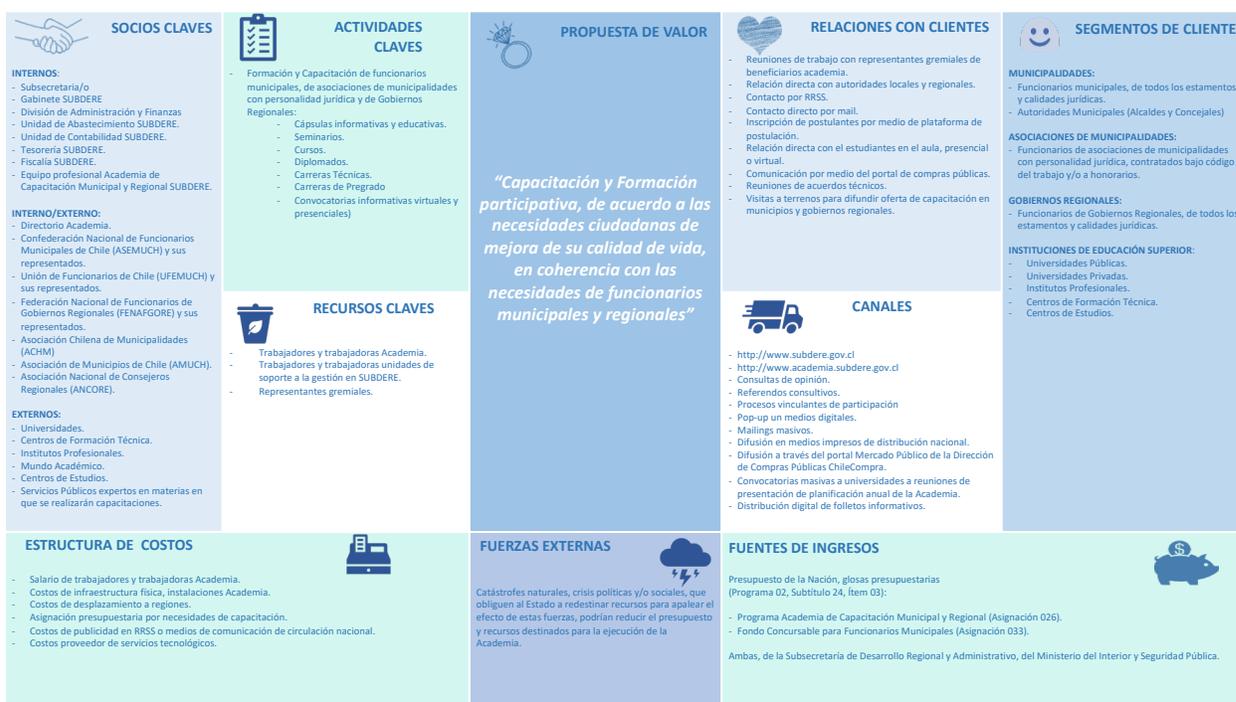
Pauta de Entrevista

1. Presentación personal:
 - a. Saludo y agradecimiento
 - b. Nombre y Apellido
2. Presentación académica:
 - a. Presentación programa de magister
 - b. Universidad y Facultad a la que pertenece
 - c. Presentar propósito de la tesis
3. Presentación laboral:
 - a. Dónde me encuentro trabajando actualmente
 - b. Mi trayectoria laboral
4. Manifestar mi interés en desarrollar este tema de trabajo
5. Explicación contexto de desarrollo de la tesis
6. ¿Cuál es su opinión general respecto al programa Academia?
7. ¿Considera que la opinión de todos está bien considerada e incorporada en el proceso de planificación anual de las capacitaciones que ofrece la Academia?
8. ¿El proceso de detección de necesidades de capacitación, se ajusta a las necesidades reales de capacitación de su sector?
9. Presentación y explicación propuesta de trabajo participativo para la academia de capacitación municipal y regional:



10. Qué opinión tiene respecto a la propuesta participativa de trabajo para la Academia? ¿Agregaría algo más a esta propuesta?

11. Presentación y explicación propuesta de modelo canvas para la academia de capacitación municipal y regional



12. ¿Cuáles propuestas de mejora sugiere para fortalecer el programa?

¡Muchas gracias!

