



ALCANCES DE LA NUEVA LEY SOBRE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN REGIONAL, EN EL GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO

Tesis para obtener el Grado de Magister en
Gobierno y Gerencia Pública

Paulina Pavez Cárdenas

Profesor Guía: Thomas Griggs Latuz

Santiago, 2020

Resumen

La presente investigación surge a partir de la modificación que se realiza el año 2018 a la Ley 19.175, sobre gobierno y administración regional. Se busca conocer los alcances de esta modificación en el Gobierno Regional Metropolitano, en materias de descentralización, gestión pública y gestión de recursos humanos y determinar cuán preparado está para la implementación de los cambios que establece la ley.

En el contexto de la implementación que tienen que realizar los 16 Gobiernos Regionales del país, se estudia en particular al Gobierno Regional Metropolitano y las modificaciones de la ley que dicen relación con el gobierno de la región, su administración y su organización en términos de estructura organizacional.

Finalmente se plantean efectos en términos de su aporte, conflictos, dificultades, cambios organizacionales, expectativas y preguntas, que trae esta modificación al Gobierno Regional Metropolitano.

Palabras Clave: Descentralización, gestión, gestión pública, gestión de recursos humanos, competencias, gobierno regional, gobernador regional.

Abstract

This research arises from the modification made in 2018 to Law 19,175, on regional government and administration. It seeks to know the scope of this modification in the Metropolitan Regional Government, in matters of

decentralization, public management and human resource management and determine how prepared it is for the implementation of the changes established by law.

In the context of the implementation that the 16 Regional Governments of the country have to carry out, the Metropolitan Regional Government and the modifications of the law that relate to the government of the region, its administration and its organization in terms of structure organizational.

Finally, effects are raised in terms of their contribution, conflicts, difficulties, organizational changes, expectations and questions, which this modification brings to the Metropolitan Regional Government.

Keywords: Decentralization, management, public management, human resource management, competencies, regional government, regional governor.

INDICE

I. Introducción.....	5
II. Marco Metodológico.....	6
2.1 Presentación del problema.....	6
2.2 Justificación del problema.....	7
2.3 Preguntas de investigación.....	8
2.4 Objetivos de la investigación.....	9
2.5 Tipo de investigación.....	10
2.6 Enfoque de investigación.....	11
2.7 Técnicas de Recolección de Datos.....	11
2.8 Variables, Indicadores o Categorías de Análisis.....	12
III. Marco teórico.....	13
3.1. Descentralización.....	14
3.1.1. Desconcentración.....	16
3.1.2. Distribución de Competencias.....	17
3.1.3. Descentralización en Chile.....	18
3.2. Gestión Pública.....	21
3.2.1. Gestión por Resultados.....	23
3.3. Gestión de Recursos Humanos.....	26
3.3.1 Gestión por Competencias.....	28
IV. Contexto de la Investigación.....	30
4.1. Gobierno de la Región.....	35
4.2. Administración de la Región.....	37
4.2.1. Atribuciones del GORE.....	41
4.2.2. Transferencia de Competencias.....	42
4.2.3. Procedimiento de Transferencia de Competencias.....	42
4.2.4. Revocación Transferencias Temporales.....	43

4.3.	Órganos del GORE.....	44
4.3.1	Estructura Organizacional.....	46
V.	Análisis.....	50
5.1.	En Materia de Descentralización.....	50
5.2.	Conocimiento de las Competencias que se Traspasarán.....	52
5.3	Cambios Organizacionales y su Implementación.....	55
5.4.	En Materia de Gestión Pública.....	58
5.5.	Acciones para la Implementación, ¿Se han generado Las condiciones que faciliten su instalación?.....	62
5.6.	En Materia de Recursos Humanos.....	64
5.7.	Identificando Expectativas del Personal.....	67
5.8.	Efectos en la Gestión del GORE RM.....	69
5.9.	Dificultades del Proceso de Implementación.....	72
VI.	Conclusión.....	74
VII.	Bibliografía.....	82
	Anexos.....	86
	Anexo N°1: Pauta Preguntas Entrevista.....	86
	Anexo N°2: Listado de Abreviaturas.....	87

I. Introducción

La publicación de la Ley 19.175 sobre gobierno y administración regional en noviembre del año 1992 y la posterior instalación de los Gobiernos Regionales en todo el territorio chileno, marcaron los inicios más concretos de descentralización en Chile.

Los Gobiernos Regionales se encuentran actualmente constituidos por el Intendente y el Consejo Regional. El Intendente es nombrado por el Presidente de la República, y lo subroga un Gobernador Provincial. El Consejo Regional, era elegido por los Concejales de la Región, constituidos en colegio electoral por cada una de las provincias de la región, ésta modalidad de elección fue modificada y a partir del año 2013 los Consejeros Regionales son electos por cuatro años, mediante sufragio popular, en votación directa de los ciudadanos.

En el año 2018, se publica el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) 1-19175, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la Ley N°19.175, orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional. Ésta modificación, incorpora la figura del Gobernador Regional y su elección, el cambio de Intendente a Delegado Presidencial, el traspaso de competencias al Gobierno Regional entre otras transformaciones que se deben implementar entre el año 2018 y diciembre del año 2020; ya que los nuevos gobernadores regionales, asumirían su cargo el 5 de enero del año 2021, en todos los Gobiernos Regionales del país. Con la pandemia y las postergaciones de las votaciones, las elecciones de los 16 Gobernadores Regionales del país se reprogramó para el 11 de abril del año 2021, si hay segunda vuelta se votaría en mayo del año 2021, por lo que los gobernadores regionales electos asumirían en junio del 2021.

II. Marco Metodológico

2.1 Presentación del problema

El Gobierno Regional de la Región Metropolitana, conocido como Gobierno Regional Metropolitano (GORE RM), se creó en el año 1993, se encuentra constituido por el Intendente de la Región Metropolitana y el Consejo Regional Metropolitano (CORE RM), actualmente cuenta con tres divisiones y aproximadamente unos 230 funcionarios entre planta, contrata y honorarios.

Con la modificación del DFL 1-19175, este servicio se encuentra en pleno proceso de implementación de los cambios descritos en el Decreto, lo que implica un compromiso por los plazos comprometidos en la Ley, generando expectativas en quienes laboran en el GORE RM, respecto del proceso de implementación de la Ley, de la función que realizan y la que desempeñarán, del traspaso de competencias que menciona la Ley, respecto de la estabilidad laboral de sus funcionarios, de los posibles conflictos que se puedan generar en la gestión del GORE RM con la elección del Gobernador Regional, la figura del administrador regional y su rol; también en los habitantes de la región respecto de las votaciones y sus candidatos y de lo que hará el gobernador regional. Cabe mencionar que muchas personas no reconocían al GORE RM como otro servicio público dado que el Intendente de la Región Metropolitana era su autoridad y se asociaba naturalmente a la Intendencia; los servicios públicos que trabajan en conjunto con el GORE RM y el traspaso de competencias, los municipios y la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE).

El espíritu de esta ley es lograr la descentralización del país, por lo tanto sus modificaciones deberían relacionarse con ese objetivo primordial. Dentro de los

alcances de esta ley se debería revisar si viene a reforzar el proceso descentralizador o lo debilita.

Además, esta modificación aborda cambios a nivel de gestión de los GORE, que pueden ayudar en la gestión o eventualmente transformarse en un problema. Por lo anterior, se quiere conocer, como el GORE RM se ha preparado para esta transición, de tal forma de evitar los problemas que podrían afectar el logro de los objetivos de descentralización y gestión.

A un año de la entrada en vigencia de la ley, resulta interesante conocer las acciones que realiza o ha realizado el GORE RM en favor de la implementación de la Ley, si ha tenido dificultades en su actual proceso de implementación y si se logran visualizar los alcances de la Ley en la gestión del GORE RM.

2.2 Justificación del problema

Dada la importancia que tiene esta ley en el proceso de descentralización del país, es que resulta relevante investigar los alcances de ella en la gestión de los gobiernos regionales. Para esta investigación, el GORE RM es particularmente relevante porque se encuentra en el lugar donde está todo el poder central. Hoy, con la figura del Intendente a la cabeza del GORE RM, existe una posición de superioridad frente a los Secretarios Regionales Ministeriales (SEREMI), lo que facilita el diálogo y el logro de acuerdos es más rápido. Por otro lado, al tener a la figura del Intendente a la cabeza del Gobierno Regional, se pierde identidad de la institución ante la comunidad, dado que su figura se encuentra más asociada a la Intendencia que al GORE. Con la implementación de la nueva Ley, se tendrá al Gobernador Regional a la cabeza del GORE, electo por votación popular, lo que debería potenciar la identificación del GORE como un organismo público,

separado de la Intendencia y a una figura pública reconocida por los habitantes de la región.

El traspaso de competencias con la implementación de la nueva ley es otro punto importante, dado que fortalece la descentralización, sin embargo, es posible que este traspaso no cuente con la agilidad que tendría con una figura nombrada directamente por el Presidente de la República. Esta ley podría traer consecuencias a nivel operativo con sus trabajadores, es sabido que hasta ahora, cuando cambia la autoridad se moviliza una gran cantidad de personas que salen del servicio y otras que llegan, la pérdida de conocimiento y profesionalismo en la función, la inexperiencia de colaboradores que cuenten con la confianza de quienes lleguen, podría traer problemas en la gestión del GORE. Producto de lo anterior, se quiere investigar cuáles son los alcances de la nueva Ley sobre Gobierno y Administración Regional, en el Gobierno Regional Metropolitano, durante los primeros años de modificación de la Ley.

Hay que recordar que esta ley busca apoyar el proceso de descentralización en Chile, por lo que se espera conocer en materia de descentralización, gestión pública y gestión de recursos humanos los alcances de la nueva ley sobre gobierno y administración regional en el GORE RM.

2.3 Preguntas de investigación

En esta investigación se pretende responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los alcances de la nueva ley sobre Gobierno y Administración Regional, en el Gobierno Regional Metropolitano?

Esta pregunta se complementa con las siguientes interrogantes:

- ⊕ ¿Cuáles son los cambios organizacionales que debe realizar el GORE RM por la modificación del DFL 1-19175? Y ¿cómo los implementará?
- ⊕ ¿Cuáles son las acciones que realiza o ha realizado el GORE RM para la implementación de la Ley? ¿se han estado generando las condiciones que faciliten su instalación?
- ⊕ ¿Cuáles son las expectativas del personal que actualmente trabaja en el GORE RM?
- ⊕ ¿Cuáles son las competencias que se traspasarán al GORE RM?
- ⊕ ¿Cómo afecta la modificación del DFL 1-19175 en la gestión del GORE RM?
- ⊕ ¿Qué dificultades ha tenido en el actual proceso de implementación de la Ley el GORE RM?

2.4 Objetivos de la investigación

En esta investigación el objetivo general es: “conocer los alcances de la nueva ley sobre gobierno y administración regional en el Gobierno Regional Metropolitano”.

Para alcanzar este objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- ⊕ Conocer los cambios organizacionales que debe realizar el GORE RM por la modificación del DFL 1-19175 y su implementación durante los primeros años.
- ⊕ Conocer las acciones que realiza o ha realizado el GORE RM para la implementación de la Ley. Conocer si se han generado las condiciones que faciliten su instalación.

- ⊕ Identificar las expectativas del personal que actualmente trabaja en el GORE RM.
- ⊕ Reconocer las competencias que se traspasarán al GORE RM.
- ⊕ Conocer el efecto de la modificación del DFL 1-19175 en la gestión del GORE RM.
- ⊕ Conocer las dificultades que ha tenido en el actual proceso de implementación de la Ley el GORE RM.

2.5 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se pretende conocer los alcances de la nueva ley sobre Gobierno y Administración Regional, en el Gobierno Regional Metropolitano, se sabe que la modificación de la ley se realizó en el año 2018 y en estos momentos se encuentra en implementación, para todos los Gobiernos Regionales del país, por lo que se encuentra en pleno proceso de implementación de cambios que permitan ejercer la nueva administración y gestión de los GORE. Como la investigación se desarrolló mientras los gobiernos regionales del país estaban en pleno proceso de implementación de los cambios que estipula la Ley, no fue posible llevar más allá del plano descriptivo esta investigación, por lo que es del tipo descriptiva.

Si bien, existen 16 gobiernos regionales, uno por cada región del país, ésta investigación se centra en el Gobierno Regional Metropolitano en un período de 2 años.

2.6 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que este tipo de enfoque se basa más en “una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)”(pág.7) y además, presentan como propósito “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006 citado en Hernández, Fernández y Baptista (2014) (pág.358) para lograr conocer los alcances de la nueva ley sobre gobierno y administración regional en el GORE RM.

2.7 Técnicas de Recolección de Datos

En cuanto a la técnica de recopilación de datos que se utilizará en la presente investigación, se escogió la revisión bibliográfica y las entrevistas. Las entrevistas serán semi estructuradas, con preguntas del tipo opinión, conocimiento y de antecedentes.

Se planificaron seis entrevistas, producto del COVID sólo fue posible realizar cuatro entrevistas a personas que trabajan y trabajaron en el GORE RM, los cargos que los entrevistados ocupan u ocuparon en el GORE RM son directivos como Intendente, administrador regional y jefaturas de departamentos.

2.8 Variables, Indicadores o Categorías de Análisis

Una de las variables a analizar es la gestión, en su dimensión de gestión pública, dentro de sus categorías se analizará su estructura organizacional, dirección y funcionamiento. Otra variable a analizar es la gestión de recursos humanos, en su dimensión directiva, profesional y administrativa, en categorías como estabilidad laboral y competencias del cargo. También es necesario analizar la variable descentralización, en su dimensión de descentralización administrativa y en la categoría de funciones.

Para el análisis se aplicó la teoría fundamentada, porque éste método permite que la teoría surja directamente desde los datos. Luego de realizar las entrevistas estas fueron transcritas para efectuar el análisis del texto línea por línea, con la finalidad de identificar las variables de estudio y las temáticas comunes en relación con la investigación, se categorizaron los datos de acuerdo a las preguntas, temáticas y categorías.

III. Marco Teórico

Si bien, la Ley 19.175, entrega los lineamientos de cambio para los GORE, es necesario considerar además, algunos conceptos relevantes de administración pública para explicar los alcances de esta Ley en el GORE RM, es así como los conceptos de descentralización, gestión pública y gestión de recursos humanos se vuelven necesarios de abordar.

Considerando que el espíritu de la ley fomenta la descentralización en el país, se estima conveniente precisar este concepto y los tipos de descentralización que existen. Con este concepto en mente se pretende reconocer en la modificación de la ley si van en la línea de apoyar la descentralización o no. Así al analizar los cambios organizacionales que debe realizar el GORE RM por la modificación y su implementación, al conocer si se han estado generando las condiciones que faciliten su instalación, al igual que al reconocer las competencias que se traspasarán al GORE RM se podrá identificar los alcances en materia de descentralización que entrega esta modificación.

Por otra parte, las modificaciones a la ley consideran cambios en las funciones que realiza la autoridad y también cambios en la estructura organizacional de los GORE, cambios de función y estructura que son parte de las materias de gestión de cualquier organización, como el objeto de este estudio es una organización pública (GORE RM), se considera pertinente el concepto de gestión pública en esta investigación, así el conocer las acciones que realiza o ha realizado el GORE RM para la implementación de la Ley, el conocer si se han estado generando las condiciones que faciliten su instalación, conocer los efectos de la modificación en

la gestión del GORE RM y conocer las dificultades que ha tenido en el actual proceso de implementación de la ley son analizadas bajo este marco.

Todas las organizaciones funcionan con personas, y dentro de la gestión pública la gestión de recursos humanos, es un tema relevante de abordar, por eso entenderla se suma a los conceptos relevantes de esta investigación, esta óptica guiará el análisis para identificar las expectativas del personal que trabaja en el GORE RM, conocer las dificultades del proceso de implementación y conocer los cambios organizacionales que debe realizar el GORE RM.

3.1 Descentralización

Un concepto relevante en esta tesis, es el concepto de descentralización, al buscar definir este concepto, es posible comenzar con la definición más básica de todas, la que entrega la Real Academia de la Lengua Española, que la define como *“Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno supremo del Estado”*.

Autores como Palma y Rufián (1991), refieren la descentralización como una técnica organizatoria que tiene por finalidad distribuir los centros de toma de decisiones.

Este concepto resulta ser bastante amplio, dado que se refiere al traspaso de responsabilidades y funciones desde un gobierno central a un nivel subordinado, así, en la literatura, se reconocen distintos tipos de descentralización: la descentralización política, administrativa y fiscal.

La descentralización política tiene relación con el grado de autonomía de los gobiernos subnacionales para escoger a sus autoridades a partir del voto y/o de la participación de la ciudadanía en las decisiones colectivas de una comunidad. Necesariamente se debe relacionar con el régimen político de un Estado (autoritario o democrático), con los sistemas de gobierno del Estado (presidencialistas, semipresidencialistas o parlamentarios) y con las formas que el Estado pueda tener (unitario o federal). “La descentralización implica una redistribución entre varios entes de la legitimidad democrática” (Palma y Rufián, 1991). En un Estado descentralizado, los organismos descentralizados tendrán la misma legitimidad que el gobierno nacional y por tanto, será válido que se les exija a estos organismos descentralizados la designación o elección popular de la autoridad.

La descentralización administrativa es *“aquel sistema en que el servicio se presta por una persona jurídica pública, creada por el Estado, pero distinta de él, con un patrimonio propio y cierta autonomía respecto del poder central”* Aylwin y Azócar (1996) citado en Bermúdez J. (2011). Orlansky (1998), define la descentralización administrativa como *“la transferencia de las responsabilidades de planificación, administración, así como de la obtención y asignación de recursos según diferentes variantes”* (pág.828); incluyendo las transferencias desde el gobierno central a unidades regionales, subnacionales, etcétera. También es conocida como descentralización funcional, ya que tiene que ver con la autonomía de los gobiernos subnacionales para cumplir con las funciones de las que son responsables.

La descentralización fiscal tiene relación con la asignación de recursos entre los diferentes niveles de gobierno y las capacidades del nivel local para administrar y conseguir fondos que le permitan realizar las funciones que le son encargadas.

Bahl (2005) en Letelier, Ormeño (2018) define la descentralización fiscal como el “*otorgamiento de poderes a las personas a través del otorgamiento de poderes a sus gobiernos locales*”, esta definición entiende como poderes de los gobiernos locales a la autonomía de cada gobierno local para decidir respecto de sus fuentes de ingreso, lo que implica definir la base gravable y las tasas que se aplicarán; y entiende como poderes de las personas a la autonomía en el uso de sus recursos de libre disponibilidad.

3.1.1 Desconcentración

Este concepto, conviene abordarlo, porque se presta para confusión. Cuando se habla de desconcentración, se refiere al traspaso de competencias desde el Estado a órganos jerárquicamente dependientes. Sin embargo, este concepto puede tener un doble significado dependiendo del rol que cumpla, así, es posible que responda a la voluntad de atenuar la centralización, en cuyo caso es acompañada de procesos de descentralización, o que responda al deseo de aumentar la eficacia de la centralización.

Una característica de la desconcentración, es que los órganos que toman las decisiones son dependientes de alguna forma de la administración central, de ésta manera la autonomía de la decisión que puedan tomar es relativa.

El órgano desconcentrado formará parte de la misma persona jurídica estatal, sus autoridades son designadas y revocadas directamente del nivel central, sus decisiones serán controladas legalmente y desde la administración central, dado que lo que se pretende es transmitir a la periferia las decisiones tomadas en el centro.

¿Por qué se menciona la desconcentración?, porque existen situaciones donde entes descentralizados actúan como órganos desconcentrados, cuando se les encomiendan gestiones o ejecuciones periféricas que vienen del nivel central.

Existen dos tipos de desconcentración, la desconcentración funcional y la desconcentración territorial, la primera consiste en la transferencia de funciones a otros órganos, ciertos asuntos administrativos que pueden ser resueltos por autoridades específicas distintas del nivel central; y la segunda, es la transferencia de competencias de la administración del Estado a otros órganos subordinados y cuyo ámbito territorial de competencias usa una demarcación territorial concreta.

La administración central puede desconcentrarse en tantos niveles como sea necesario.

3.1.2 Distribución de Competencias

Una competencia es definida como un “conjunto de facultades, de poderes y de atribuciones que corresponden a un determinado órgano en relación a los demás” (2011, Bermudez, pág 383). Con esta definición en mente es que se verá la distribución de ellas pensando en la medida de poder público que se entrega a los organismos públicos y el conjunto de funciones y potestades que se entregan como atribuciones a cada organismo.

De acuerdo a Palma y Rufián, la descentralización no existe si no se fija el marco de competencias entre el Estado y las regiones; así la distribución de competencias sería un problema que atender al construir un sistema descentralizado.

La distribución de competencias entre la administración central y la administración desconcentrada, y por otro, la administración descentralizada o las distintas administraciones descentralizadas, debe hacerse. De esta distribución dependen las competencias de la administración desconcentrada.

La dificultad en la distribución de competencias se presenta en definir cuáles son los asuntos que se deben mantener en la administración central y cuales deben descentralizarse.

Los mismos autores mencionan que la tendencia se orienta hacia administraciones locales autónomas y que participan en la administración pública estatal o regional. Que sea autónomo no implica de competencia exclusiva y separada por materias, sino atribución, cuyas competencias se comparten verticalmente entre todas las administraciones existentes (estatal, regional y local).

3.1.3 Descentralización en Chile

De acuerdo a lo señalado en el año 2003 por el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) en su libro Desarrollo Regional: Balance de una Década de Gobiernos Regionales, en Chile la descentralización obedeció más bien al principio de equidad y justicia social, que hizo necesarias las reformas para obtener un nuevo orden institucional más descentralizado, la que estuvo asociada a cuatro puntos: “la profundización de la democracia, la igualdad de oportunidades, el desarrollo cultural y social y la capacidad de respuesta ante el proceso de globalización”(pág.12, 2003)

La evolución histórica de la descentralización en nuestro país, permite distinguir tres fases: la primera de corte administrativo, que se dio desde mediados de los años 60 hasta principios de los años 90, donde se conformaron las regiones y la desconcentración del aparato público, una segunda fase más bien política, desde principios de los años 90 hasta principios del 2000, donde se produce la democratización de los municipios, se crean los Gobiernos Regionales y sus consejos regionales, de representación ciudadana; y la tercera fase desde el 2000 en adelante que pretende tener instituciones descentralizadas en lo administrativo, político y financiero.

Con la descentralización, Chile está pasando de ser un Estado Unitario-Centralizado a un Estado Unitario-Descentralizado, ejemplos de países con esta forma de Estado son Francia, Italia y Colombia. Aunque cabe señalar lo que describe Ferrada (2003), que producto de los requerimientos de eficacia y eficiencia que impone la gestión administrativa, varios estados han generado procesos de desconcentración y descentralización administrativa, sin renunciar al carácter de estado unitario.

Un estado Unitario-Descentralizado resguarda todo aquello esencial a la unidad de la nación y descentraliza aquello que funciona mejor a nivel subnacional, así contribuye al logro de un desarrollo productivo y humano más equilibrado y más integrado del país.

Este modelo resulta ser apropiado para Chile, de acuerdo a lo expuesto por la Fundación Chile Descentralizado...Desarrollado (2016), dado que responde mejor a la diversidad del país, facilita el avance de la descentralización y el fortalecimiento de las capacidades regionales y locales, con la mirada de acercamiento hacia niveles más equitativos de desarrollo territorial y social, propios de naciones desarrolladas.

En un futuro cercano existirán dos autoridades en el territorio regional, consecuencia natural del modelo de Estado Unitario descentralizado, cada una tendrá un origen y un rol diferente en la región.

De esta forma existirá una autoridad designada por el Presidente de la República, llamado Delegado Presidencial Regional, responsable del gobierno interior, su coordinación y supervisión de los servicios públicos nacionales que no están descentralizados y tienen presencia en la región; y otra autoridad electa por la ciudadanía, el Gobernador Regional, a cargo, de conducir el gobierno de la región y sus iniciativas de desarrollo.

De acuerdo a la Fundación Chile Descentralizado...Desarrollado (2016) lo que se viene es fortalecer la autoridad del Gobernador Regional, delimitar roles y competencias que tendrán las autoridades designadas y electas, definir formas de colaboración entre ambas en beneficio del desarrollo y bien común de cada región.

3.2 Gestión Pública

El concepto de gestión pública en la historia ha generado muchos debates al respecto de su concepción, es así como algunos piensan la gestión pública como sinónimo de la administración pública y otros como interrelacionadas.

En 1992 el Banco Mundial en su informe “Governance and Development” definió gestión pública como: *“la forma en que se ejerce el poder en cada país para la gestión de los recursos sociales para el desarrollo”*. (FIDA (1999) pág.1)

Les Metcalfe en Losada (1999) menciona que *“la gestión pública consiste en saber hacer algo por intermedio de otras organizaciones”* (pág.54) y asocia la macrogestión como la dirección de las redes interinstitucionales y la microgestión como la dirección de cada una de esas organizaciones.

Roman Laufer se refiere a la gestión pública como una fase de la administración pública, pero a la vez la diferencia de ella. “Para este autor, la gestión pública es una visión derivada del management que se orienta a la atención de los problemas organizacionales en función de sus efectos sobre el entorno.”(pág.92, Cejudo, 2011).

Por otra parte, Bernardo Galinelli y Alejandra Migliore en Pagani, et al (2015), entienden la gestión pública como actividades aplicadas en el ámbito público para mejorar y fortalecer la organización “a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos” (pág.32).

Mario Waissbluth y Fernando Larraín, mencionan en el Consorcio para la reforma del Estado (2009) que “la gestión pública, entendida como la manera en que el Estado obtiene, organiza, maneja y moviliza recursos escasos con la finalidad de

cumplir ciertos objetivos” (pág.551) ha cambiado, pasando de la orientación burocrática que se enfocaba en normas, procedimientos y procesos a una gestión orientada hacia los resultados.

En la historia de la gestión pública, después de la burocracia surge la nueva gestión pública, a fines de la década del 80 e inicios de la década del 90, de la mano con reformas pro-mercado y de reducción del papel del Estado. Ésta se caracterizó por la adaptación de herramientas de la gestión privada de empresas, al manejo de los asuntos públicos y planteó una entrega de servicios públicos ajustada a las necesidades de los ciudadanos y con un enfoque de competencia, eficiencia y efectividad.

De acuerdo a Mariana Chudnovsky, la nueva gestión pública fue muy criticada, pero dejó aprendizajes que pueden ser básicos para la modernización del sector público, como son “la eficiencia, la democratización del servicio público y cierta flexibilización organizacional” (Levi, M., Weber, M., Skocpol, T., Evans, P., Oszlak, O., Peters, B. G., ... Khademian, A. (2015). pág.21).

Actualmente, la gestión pública se encuentra vinculada a dos propósitos fundamentales: uno es la orientación hacia la satisfacción del ciudadano y el otro es su orientación a resultados. Lo que “conlleva el desarrollo de diseños y herramientas de evaluación y transparencia que permitan la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control ciudadano y la rendición periódica de cuentas (Carta Iberoamericana de calidad de Gestión pública, 2008)” (Acuña, C., & Chudnovsky, M., 2017, pág.16).

Ricardo Uvalle en Lerner, V., Uballe, R., Moreno, R. (2012), habla de la gestión pública, “como la herramienta a través de la cual se procede a la construcción de capacidades que permiten a la comunidad vivir con equilibrios dinámicos, reacomodos funcionales y el cumplimiento de las metas públicas que se han definido.”(pág.35)

Este autor al hablar de gobernabilidad encuentra en la gestión pública un punto central, entendiendo la gestión pública como un cúmulo de capacidades dirigidas a que labores públicas sean diseñadas y cumplidas en función de los objetivos contenidos en la agenda institucional, siendo la gestión pública el camino a recorrer para convertir en acciones todo lo relacionado con planes y políticas públicas. Así, al hablar de eficiencia y democracia como atributos de la gestión pública la define como *“el medio que posibilita que los gobiernos asuman compromisos en interacción de grupos de la sociedad abierta para articular esfuerzos, información y capacidades”*. (pág.58, 2012, Lerner, V., Uballe, R., Moreno, R.)

3.2.1 Gestión por Resultados.

Luego de revisar el concepto de gestión pública y ver que en su historia hay una evolución pasando de un actuar centrado en los procedimientos (modelo burocrático tradicional) a uno orientado a los resultados, adquiere importancia el concepto de gestión por resultados, dado que termina siendo una herramienta indispensable en la gestión pública.

La gestión por resultados, es consecuencia de la dirección por objetivos planteada por Peter Drucker en 1954, para la administración en el sector privado. Luego, con el paso de los años, en Estados Unidos, se comenzaron a usar algunos de sus planteamientos en la administración federal, posteriormente en los años 90, con la modernización del estado, países como Nueva Zelanda y Australia fueron los primeros en incorporarla en la administración pública, hoy es posible ver países en vías de desarrollo incorporando la gestión por resultados, apoyados por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

De acuerdo con Emery (2005) en Longo (2008) los fundamentos de la gestión por resultados en el ámbito público son del tipo constitucionales, políticas y ciudadanas.

Albert Serra en Longo (2008), da cuenta de que en la literatura de habla hispana es común encontrar la utilización indiscriminada de conceptos como “control de gestión, gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión para resultados, gestión por objetivos, evaluación del desempeño y evaluación de resultados, todos vinculados a la idea de resultado de la acción pública.”(pág. 115) algo similar ocurre en el idioma inglés, donde es posible observar que se refieran a la gestión por resultados como performance based-management, results-based management, management results, entre otros.

El objetivo de la gestión por resultados, es precisamente el resultado pero en el caso del ámbito público, el resultado como consecuencia de una acción no sólo se refiere al resultado final. Mark Moore (1995) en Longo 2008, plantea “que el resultado estratégico buscado desde la acción pública de gobierno es la maximización de la creación de valor público.”(pág. 119)

Albert Serra diferencia el uso coloquial de gestión por resultados y gestión para resultados, siendo la primera orientada por el resultado y la segunda orientada hacia el resultado, enfatizando la mejora de todo el proceso de gestión, como camino para la obtención del mejor resultado total y parcial. Haciendo esta diferencia propone la siguiente definición de gestión para resultados: “es un marco conceptual y operativo que tiene por función facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, con el objetivo de optimizar este proceso asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos de gobierno y en la mejora continuada de sus organizaciones.” (2008, Longo, pág. 124)

Como parte de este trabajo se exponen las diferencias de uso de este concepto, sin embargo, se utilizará el término coloquial gestión por resultados en la presentación de definiciones.

La OECD (2002) en su glosario define la gestión por resultados como la “estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto.”(pág. 34)

La gestión por resultados, de acuerdo al BID y CLAD (2007), es un “marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (Máttar, J., Aldunate, E y Ramírez, A., pág 44,2014,)

García López y García Moreno (2010) se refieren a la gestión por resultados como “una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad”. (pág. 13), es una estrategia integral que considera los diferentes elementos del ciclo de gestión, a saber, planificación, presupuesto, gestión financiera y de proyectos, monitoreo y evaluación; en la creación de valor público.

3.3 Gestión de Recursos Humanos

Otro concepto que cobra relevancia para esta investigación es el de gestión de recursos humanos, ya que algunos autores consideran este tema como un elemento relevante en la gestión pública de las organizaciones.

El enfoque de gestión de recursos humanos surge en los años ochenta en la Harvard Business School, de acuerdo a Carlos Losada (1999) este enfoque presenta como características, *una concepción estratégica*, ya que entiende a los trabajadores como activos que deben ser gestionados, maximizando su potencial en favor de la institución; *una visión integrada*, preocupándose por el conjunto de requerimientos del personal en la institución; se encuentra pensada en términos de estructura, cultura organizacional y competencias, en la gestión de las personas; *una función directiva*, de la cual todos aquellos que tienen esta función son responsables de su gestión; *la eficacia de la institución como objetivo*, acortando las brechas de capacidades entre los trabajadores y su aporte a la eficacia de la organización y *el potencial humano como base*, reconociendo las habilidades, conocimientos y creatividad de los empleados como el fundamento de los resultados de la organización.

Pero ¿qué se entiende por gestión de recursos humanos? Pereda y Berrocal (1999) señalan que la gestión de recursos humanos es “la gestión de las personas que conforman la organización” (pág.16) y la dirección de recursos humanos de la organización, deberá planificar, actuar y evaluar (a esto llaman gestionar) los recursos humanos de toda la institución, con la finalidad de que la organización siempre disponga de “las competencias precisas, en el nivel y lugar adecuados, para que la empresa pueda conseguir los objetivos fijados” (pág.62)

Para Storey (1995) en Losada 1999, la gestión de recursos humanos busca obtener ventajas competitivas mediante el desarrollo estratégico de los trabajadores comprometidos y capacitados, “utilizando un conjunto integrado de técnicas de personal, organización y cultura”. (pág.290)

Losada (1999) menciona que la gestión de recursos humanos contiene un conjunto de decisiones y acciones que influyen en la relación entre una institución y sus trabajadores, buscando la adecuación del actuar de sus trabajadores a la misión y estrategias de la organización.

Así como en la empresa privada la gestión de recursos humanos es importante, “la gestión de los recursos humanos constituye uno de los subsistemas fundamentales de la gestión pública y es una de las claves del éxito de la reforma del Estado en el largo plazo”. (Losada, C. (1999) pág.247). Son las personas de una organización las que hacen la diferencia, los cambios organizacionales dependen de la forma en que se gestione el recurso humano.

Francisco Longo (2004) menciona que la gestión de recursos humanos “se presenta como un sistema integrado de gestión” (pag.90), cuyo fin es la adaptación de los individuos a la estrategia de una organización para la ejecución de resultados acordes con los fines buscados.

Virginia Moreno (2012) menciona que la gestión de recursos humanos refiere a los principios, actividades y procesos técnicos, especializados y funcionales dirigidos a la administración de las funciones operativas relacionadas con los recursos humanos de la organización, con la finalidad de captar, emplear, desarrollar y retener el grupo humano que labora en ella.

La gestión de recursos humanos es la forma como se maneja o administra el recurso humano. El usar modelos o prácticas que busquen mejorar “las condiciones del personal, la profesionalización del trabajo, y otros aspectos que

mejoren la gestión pública, en los ámbitos de eficacia y eficiencia del gobierno tiene un impacto relevante en los resultados alcanzados por las instituciones públicas.” (Máttar, Aldunate y Ramírez, 2014, pág.63)

Por último, para la OCDE (2020) señala que la gestión de recursos humanos “consiste en el diseño e implementación de tareas tales como el reclutamiento y la selección del personal, la gestión de la compensación, la gestión del desempeño y la capacitación.” (pág.110)

3.3.1 Gestión por Competencias

Para comenzar, es preciso conocer la definición de competencia. Richard Boyatzis (1982) en Pereda y Berrocal (1999) define competencia como una “característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” (pág. 75) en 1992 Mitrani define a partir de Boyatzis, competencia como “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Losada, 1999, pág 425).

Otra forma de definir las competencias es como “un conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo” (Pereda y Berrocal (1999), pág. 266)

Martha Alles (2007) menciona que “competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o

llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.”(pág. 19)

Para Claude Levy- Leboyer las competencias “son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales prefijadas” (Alles, (2007), pág. 29)

Las competencias se transforman en el elemento diferenciador entre unas y otras organizaciones, dado que éstas deben tenerse y desarrollarse en la institución. Es así como la gestión de recursos humanos cada día consiste más en gestionar las competencias de una organización, lo que significa gestionar los conocimientos y capacidades de sus colaboradores.

Hooghiemstra en Longo 2004 menciona que la gestión por competencias supone su utilización como una norma para seleccionar, planificar carrera y sucesión, evaluar desempeño y desarrollar el personal.

La gestión por competencias es fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que las competencias son una variable primordial del comportamiento de los individuos en el trabajo, la gestión de recursos humanos debe tomarlas en cuenta y plantearse influir sobre ellas, con el objetivo de poder adecuarlas a las necesidades de la organización.

IV. Contexto de la Investigación.

Buscando afianzar el proceso de descentralización del país, el presidente de la república don Patricio Aylwin, presentó a la cámara de diputados el proyecto sobre gobierno y administración regional, en enero del año 1992.

El 11 de noviembre de ese mismo año se publica la ley 19.175, iniciando la creación de los Gobiernos Regionales en cada una de las 13 regiones que existían en ese momento en Chile.

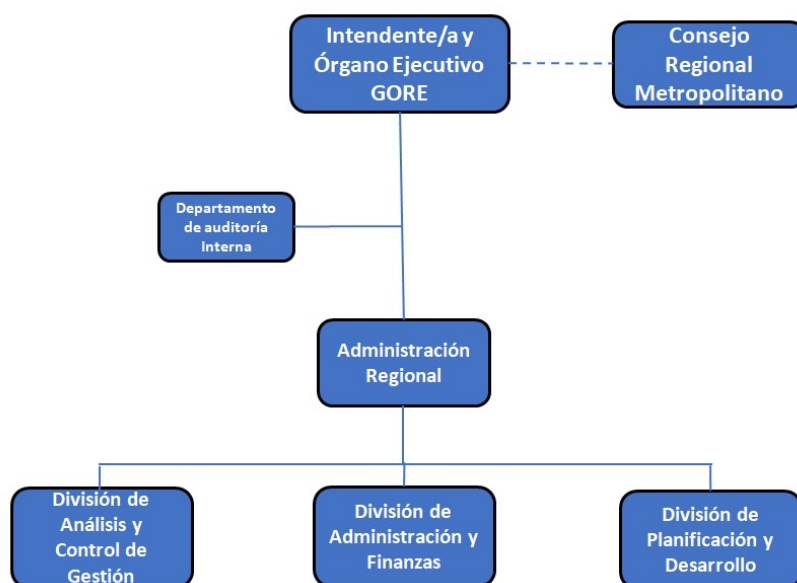
En la región Metropolitana, la creación del GORE RM se concretó con funcionarios que fueron traspasados desde otros servicios públicos, como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) e Intendencia, entre otros servicios públicos; se ubicaron físicamente en el edificio de la Intendencia, hasta que arrendaron otro lugar para los funcionarios que conformarían el GORE RM, así, luego de salir de la Intendencia, la primera casa del GORE RM se ubicó en Teatinos 370, donde estuvieron hasta marzo del año 2010. Luego del terremoto el GORE RM se mudó a un lugar transitorio hasta que su casa definitiva, ubicada en Bandera, terminara su remodelación el año 2011.

Como lo estableciera inicialmente la Ley, el GORE RM contaba con dos divisiones, la División de Administración y Finanzas (DAF) y la División de Análisis y Control de Gestión. Con el ejercicio de sus funciones a través del tiempo el GORE RM incorporó la división de Planificación y Desarrollo Regional.

Desde su origen, el GORE RM ha estado constituido por el Intendente y el Consejo Regional (CORE), siendo el Intendente el órgano ejecutivo del GORE y la persona que presidía el Consejo Regional.

Desde la creación del GORE RM a la Fecha han tenido el cargo de Intendente de la región Metropolitana 17 personas, de las cuales sólo una de ellas ha ejercido el cargo por cuatro años continuos.

El consejo regional del GORE RM actualmente se encuentra integrado por 34 consejeros regionales, los que tienen por finalidad hacer efectiva la participación de la comunidad regional y cuentan con facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras dentro del ámbito de competencia propio del GORE RM. Estructuralmente el GORE RM se encontraba organizado de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia en base a Organigrama GORE RM 2017.

En términos organizacionales generales el GORE RM está compuesto estructuralmente por la administración regional con sus unidades y departamentos y tres divisiones; la división de análisis y control de gestión, la división de administración y finanzas y la división de planificación y desarrollo. Con la modificación aprobada de la Ley esta estructura cambiará.

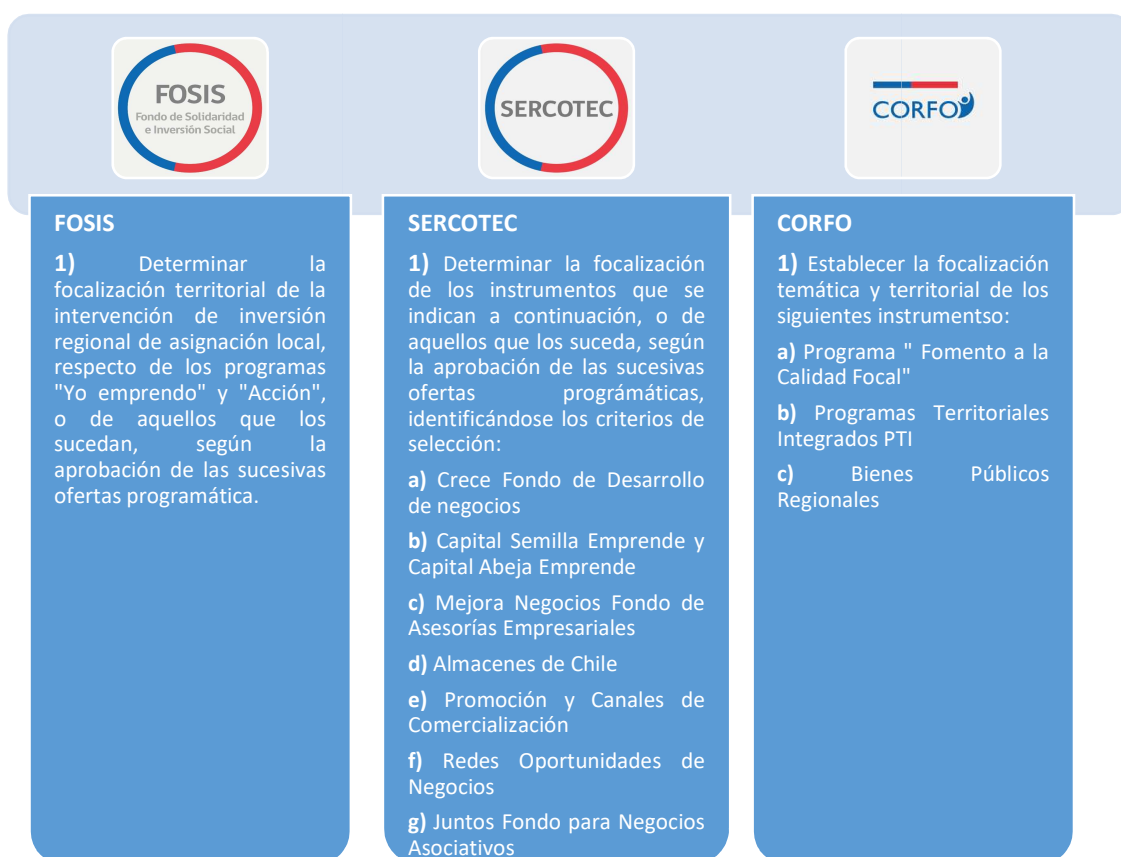
En cuanto a la gestión del GORE, es posible observar que la misión de este servicio ha variado en el tiempo.

A diez años de existencia el GORE RM declaraba como misión: “realizar una propuesta técnica y política de recomposición de roles y ámbitos, subrayando fundamentalmente la articulación transversal e intersectorial, la reconfiguración de la identidad regional y la indispensable tarea de modernización de la gestión pública.”, el año 2005 se declaraba como misión “colaborar con el Intendente en la Administración de la región, elaborando y gestionando el presupuesto de inversión de decisión regional y todas aquellas materias de análisis y control de la gestión, necesarias para cumplir las tareas que le competen al Intendente en su condición de Órgano Ejecutivo del Gobierno Regional.”, la que perduró hasta el año 2011 que se declaró como misión institucional “liderar, coordinar y planificar la región mediante políticas, financiamiento y supervisión de la inversión, con el fin de contribuir al desarrollo del territorio y de sus habitantes, considerando la diversidad de éstos”, esta declaración actualmente continúa vigente en el GORE RM.

Respecto de la gestión de los recursos humanos en el GORE, esta institución cuenta con una política de desarrollo de personas, cuya finalidad es mejorar las condiciones laborales, de desarrollo personal y profesional, enfocadas a una mejor calidad de vida en el trabajo.

En febrero del año 2018 se modificó la Ley 19.175, para avanzar en la descentralización y la democracia del país, mediante las leyes N° 21.073 y N°21.074, la primera regula la elección de los gobernadores regionales y la segunda, introduce una serie de modificaciones a la Ley 19.175 con el propósito de fortalecer la regionalización dotando de más autonomía en la gestión y aumentando las funciones y atribuciones de los Gobiernos Regionales de todo el país.

En Junio del año 2019 se publicaron en el diario oficial las competencias a traspasar desde el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), desde el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y desde la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) hacia los Gobiernos regionales.



Elaboración Propia con información del diario Oficial

El 29 de Julio del año 2019 se publicaron en el diario oficial las competencias que se traspasarían a los GORE desde el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) y del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT).



MINVU

- 1) Elaborar el anteproyecto de plan regulador intercomunal o metropolitano o sus modificaciones, según corresponda, en aquella etapa del procedimiento de formulación de una imagen objetiva del desarrollo urbano del territorio a planificar, y dirigir su proceso de consulta pública.
- 2) Elaborar los planos de detalle de los espacios declarados de utilidad pública en los planes reguladores intercomunales; graficar con exactitud la parte de los terrenos afecta a utilidad pública cuando el plan intercomunal no lo haya establecido.
- 3) Calificar las áreas sujetas a planificación urbana intercomunal; y las comunas que, para los efectos de la confección del Plan Regulador Comunal, estén sujetas a la aprobación previa del Plan Regulador Intercomunal.
- 4) Podrá designar comisiones para asesorar en los estudios de la Planificación Urbana Intercomunal, y posteriormente, coordinar la programación y realización de los mismos a través de los planes de obras estatales y municipales.
- 5) Cautelar que las subdivisiones y construcciones en terrenos rurales, con fines ajenos a la agricultura, no originen núcleos urbanos al margen de la planificación urbana intercomunal. Con tal objetivo deberá elaborar los informes y autorizaciones previstas a que se refieren los incisos segundo, tercero y cuarto del artículo 55; el inciso segundo del artículo 56 del DFL N°458, de 1975, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y Construcciones; y la letra l) del artículo 12 del decreto ley N°1.305, de 1975, del MINVU, que Reestructura y Regionaliza el MINVU.



MTT

- 1) Determinar y priorizar los proyectos de subsidio al transporte público remunerado en zonas aisladas, subsidio al transporte escolar y subsidio orientado a la promoción y fortalecimiento del transporte público en las zonas rurales del país correspondientes al Programa de Apoyo al Transporte Regional. Para ello, se realizará el análisis de las postulaciones presentadas, ordenando los proyectos según su grado de impacto y, o rentabilidad social, determinados conforme los factores que se indican en el decreto supremo N°4, de 2010, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
- 2) Prohibir, por causa justificada, la circulación de todo vehículo o de tipos específicos de éstos, por determinadas vías públicas.
- 3) Podrá fijar por región, por provincias o comunas, establecimientos que practiquen revisiones técnicas a los vehículos que se señale genéricamente, y deberá otorgar las respectivas concesiones mediante licitación pública. el Gobierno Regional estará encargado de determinar la ubicación de las plantas y realizar todo proceso de licitación, esto incluye el llamado a licitación, las consultas y respuestas, la evaluación de las propuestas y la adjudicación. Quedará radicado en el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones la confección de las bases de licitación, la suscripción del contrato de concesión y la fiscalización del mismo, y prestar la colaboración técnica en el proceso de respuesta a las consultas.
- 4) Requerir previamente a las municipalidades que informen sobre las necesidades de telecomunicaciones que afecten a la comuna respectiva, en el marco del programa anual de proyectos subsidiables o licitaciones que elaborará la Subsecretaría de Telecomunicaciones.
- 5) Asignar, mediante concurso público, las concesiones de radiodifusión comunitaria ciudadana, en su región. Para ello seguirán los procedimientos y requisitos establecidos en las leyes N°20.433 y 18.168, así como las respectivas normas reglamentarias y técnicas, manteniéndose en la Subsecretaría de Telecomunicaciones: (i) la elaboración de las bases del concurso público y las respuestas a las consultas que se efectúen a las mismas; (ii) la exclusión de las frecuencias no disponibles, según lo dispuesto en el artículo 13 inciso segundo, segunda parte de la Ley N°18.168; (iii) el informe respecto de cada solicitud, considerando el cumplimiento de los requisitos formales y técnicos de carácter legal y reglamentarios, así como el pronunciamiento sobre las observaciones que hagan los interesados, según lo dispuesto, respectivamente, en el artículo 13 A inciso tercero y quinto de la Ley 18.168; y (iv) la solicitud de informe al Comité de Telecomunicaciones de las Fuerzas Armadas, de conformidad a lo establecido en el artículo 17 de la Ley N° 18.168.
- 6) Recibir y tramitar hasta la etapa de publicación de su extracto, las modificaciones de las concesiones de radiodifusión comunitaria, en su región, conforme a los procedimientos y requisitos establecidos en la Ley N°20.433 y N°18.168, y sus respectivas normas reglamentarias y técnicas, manteniéndose en la subsecretaría de Telecomunicaciones la emisión de un informe respecto de cada solicitud de modificación, considerando el cumplimiento de los requisitos formales y técnicos de carácter legal y reglamentarios, según lo dispuesto en los artículos 15 y 16 de la Ley N° 18.168.
- 7) Coordinar la acción de las diversas autoridades en materia de tránsito, respecto de la competencia individualizada en el numeral 2 del presente artículo.

Elaboración propia con información extraída del diario Oficial

Con las competencias del MINVU y el MTT ya se conocen 15 competencias traspasadas a los Gobiernos Regionales de todo el país.

Para lograr conocer los alcances de la nueva ley sobre gobierno y administración regional en el GORE RM, resulta necesario revisar algunos de los cambios que ha experimentado el DFL 1-19175 y que se relacionan con el GORE RM.

4.1 Gobierno de la Región

Con la modificación de la Ley se reemplaza la figura del Intendente por el delegado presidencial regional, como “representante natural e inmediato del Presidente de la República en el territorio de su jurisdicción.”(art.1°, DFL 1-19175).

Se modifica la figura del gobernador de la provincia por el delegado presidencial provincial, el cual es designado por el Presidente de la República al igual que el delegado presidencial regional.

Se reemplaza la subrogancia del ahora delegado presidencial regional, antes el intendente podía ser subrogado por el gobernador de la provincia asiento de la capital regional, y a su falta por el funcionario de mayor grado del respectivo escalafón, ahora el “delegado presidencial regional será subrogado por el delegado presidencial provincial que designe el Presidente de la República” (Ley 21073, art.1, N°2 b)

Se observan más cambios en relación a las funciones y atribuciones que se les confiere a los delegados presidenciales regionales y provinciales, que les permiten ejercer el gobierno de la región.

Delegado Presidencial Regional	Delegado Presidencial Provincial
<ol style="list-style-type: none"> 1) Dirigirá tareas de gobierno interior en la región de acuerdo a las instrucciones del Presidente de la República o mediante el Ministerio del Interior. 2) Velará por el respeto, tranquilidad orden público y resguardo de personas y bienes en la región. 3) Requerirá el auxilio de la fuerza pública en la región. 4) Mantendrá informado al Presidente de la República sobre el cumplimiento de las funciones del gobierno interior en la región, como también del desempeño de los delegados provinciales y demás jefes regionales de organismos públicos que funcionen en ella. 5) Dará cuenta al Presidente de las faltas que notare en la conducta ministerial de los jueces y demás empleados del poder judicial. 6) Conocer y resolver recursos administrativos que se establen en contra de las resoluciones adoptadas por los delegados presidenciales provinciales en materia de su competencia 7) Aplicará administrativamente las disposiciones de la ley de extranjería, pudiendo disponer la expulsión de extranjeros del territorio nacional. 8) Efectuará denuncias a los tribunales de Justicia, conforme a las disposiciones legales pertinentes. 9) Representará extrajudicialmente al Estado en la región para la realización de actos y la celebración de contratos que estén en su competencia. 10) Ejercerá la coordinación, fiscalización o supervigilancia de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de la función administrativa, que operen en la región, y que dependan o se relacionen con el Presidente a través de un Ministerio. 11) Propondrá al Presidente una terna para la designación de los SEREMI 12) Propondrá de manera reservada, con información al ministro del ramo, la remoción de los SEREMI. En la misma forma, podrá proponer al ministerio respectivo o jefe superior del servicio, la remoción de los jefes regionales de los organismos públicos que funcionen en la región, que no dependan o se relacionen con el GORE. Asimismo, el Ministro o jefe superior informarán al delegado Presidencial regional antes de proponer al Presidente la remoción de dichos funcionarios. 13) Hará presente a la autoridad administrativa central, las necesidades de la región. 14) Adoptará las medidas necesarias para la administración adecuada de los complejos fronterizos de la región, en coordinación con los servicios nacionales respectivos. 15) Adoptará las medidas necesarias para prevenir y enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe. 16) Dictará las resoluciones e instrucciones necesarias para el ejercicio de sus atribuciones. 17) Cumplir las demás funciones que le asignen las leyes y las atribuciones que el Presidente le delegue, incluida la de otorgar personalidad jurídica a las corporaciones y fundaciones que se propongan desarrollar actividades en el ámbito de la región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tiene todas las atribuciones que el Delegado Presidencial Regional le delegue. 2) Ejercerá las tareas de gobierno interior, especialmente las destinadas a mantener en la provincia el orden público y la seguridad de sus habitantes y bienes. 3) Aplicará en la provincia las disposiciones legales sobre extranjería 4) Autorizará reuniones en plazas, calles y demás lugares de uso público, en conformidad con las normas vigentes y comunicando a Carabineros de Chile de la autorización. 5) Requerirá el auxilio de la fuerza pública en la provincia de acuerdo a la Ley. 6) Adoptará las medidas necesarias para prevenir y enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe. 7) Velará por el buen uso de la Bandera Nacional 8) Autorizará la circulación de los vehículos de los servicios públicos creados por Ley fuera de los días y horas de trabajo, para el cumplimiento de la función administrativa, así como la excepción de uso de disco fiscal, en conformidad con las normas vigentes. 9) Ejercerá la vigilancia de los bienes del Estado, especialmente de los nacionales de uso público. 10) Dictará las resoluciones e instrucciones que estime necesarias para el ejercicio de sus atribuciones propias o delegadas. 11) Supervisará los programas y proyectos de desarrollo que los servicios públicos creados por ley efectúen en la provincia, que no dependan o se relacionen con el gobierno regional. 12) Dispondrá las medidas de coordinación necesarias para el desarrollo provincial 13) Hará presente al delegado presidencial regional o a los respectivos SEREMI, con la debida oportunidad, las necesidades que observare en su territorio Jurisdiccional 14) Cumplir las demás funciones y ejercer las atribuciones que las leyes y reglamentos le asignen. 15) Podrá designar encargados con atribuciones específicas para una o más localidades, cuando presenten condiciones de aislamiento o cuando circunstancias calificadas lo hagan necesario, pudiendo poner término a la delegación en cualquier momento y con autorización del Delegado Presidencial Regional.

Fuente Elaboración propia en base a Ley

4.2 Administración de la Región

En cuanto a la naturaleza y objetivos del Gobierno Regional, la modificación de la Ley reemplaza el segundo párrafo del artículo 13, y señala que los GORE al igual que antes de la modificación gozarán de personalidad jurídica de derecho público, tendrán patrimonio propio y ejercerán las funciones y atribuciones que la ley les confiere. Y agrega que “Podrán desarrollar sus competencias directamente o con la colaboración de otros órganos de la Administración del Estado. La administración de sus finanzas se regirá por lo dispuesto en el decreto ley N° 1.263, del Ministerio de Hacienda, de 1975, orgánico de Administración Financiera del Estado y en las demás normas legales relativas a la administración financiera del Estado. Cualquier nueva función o atribución que se les asigne a los gobiernos regionales deberá identificar la fuente de financiamiento y contemplar los recursos para su ejercicio”. (Artículo N°1, punto 4) Ley 21.074)

En cuanto a las funciones y atribuciones del GORE, se agregan a sus funciones generales, de elaboración y aprobación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región, el diseño y su aplicación. Se elimina el ajuste a la política nacional de desarrollo y la asistencia del Ministerio de Planificación y Cooperación.

a) Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación. Para efectos de asegurar la congruencia entre las políticas y planes nacionales y regionales, el Ministerio de Planificación y Cooperación asistirá técnicamente a cada gobierno regional en la elaboración de los correspondientes instrumentos, emitiendo, a solicitud del gobierno regional, los informes pertinentes;
(art.16, a), Ley 19175 vigencia 15-10-2016)

a) Diseñar, elaborar, aprobar y aplicar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región en el ámbito de sus competencias, los que deberán ajustarse al presupuesto de la Nación y ser coherentes con la estrategia regional de desarrollo. Asimismo, en dicha labor deberá considerar los planes comunales de desarrollo;
(art.16, a), Ley 19175 vigencia 01-03-2018)

Se agregan competencias tales como:

- ⊕ Ejecutar estudios, análisis y proposiciones relativas al desarrollo de la región.
- ⊕ Orientar el desarrollo territorial de la región en coordinación con los servicios públicos y municipales, ubicados en ella.
- ⊕ Elaborar y aprobar su proyecto de presupuesto, ajustándose a las orientaciones que se emitan para la formulación del proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público, sin perjuicio de las facultades del gobernador regional de conformidad al artículo 78 de la Ley 19175.
- ⊕ Administrar fondos y programas de aplicación regional.

En materia de Ordenamiento Territorial (OT) se agrega: “Elaborar y aprobar el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) en coherencia con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) y la política nacional de ordenamiento territorial, previo informe favorable de los ministros que conforman la Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio” en un extenso artículo que además define el PROT como un instrumento que orienta el uso del territorio de una región para el desarrollo sustentable mediante lineamientos estratégicos y una macro zonificación del territorio. Además, “establecerá condiciones de localización para residuos, sus sistemas de tratamientos y condiciones para la ubicación de infraestructuras y actividades productivas en zonas no comprendidas en la planificación urbanística, junto con la identificación de las áreas para su localización preferente” (artículo 17, letra a) segundo párrafo, Ley 19175, 2018)

Se agrega una Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio, compuesta por los Ministerios de Vivienda y Urbanismo, cuyo titular lo presidirá; del Interior y Seguridad Pública; Secretaría General de la Presidencia; de Economía, Fomento y Turismo; de Desarrollo Social; de Obras Públicas; de Agricultura; de Minería; Transportes y Telecomunicaciones; Bienes Nacionales; de Energía y del Medio Ambiente, que propondrán para la aprobación del Presidente

de la República, las políticas nacionales de ordenamiento territorial y desarrollo rural y urbano, la reglamentación de los procedimientos para la elaboración, evaluación y actualización, incluida la consulta pública, los contenidos mínimos a considerar, la constitución de un consejo consultivo de la sociedad civil para esta comisión y los tipos de condiciones que podrán establecer los PROT, sin tener efecto retroactivo.

Se adiciona el proponer territorios como zonas rezagadas en materia social, y su respectivo plan de desarrollo, de acuerdo a los criterios y reglas de la política nacional sobre la materia. El Ministerio del Interior y Seguridad Pública, mediante la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), determinará los territorios como zonas rezagadas conforme a la política nacional sobre la materia.

En materia de fomento de actividades productivas se sustituye el artículo 18 de la Ley, ahora al GORE le corresponderá:

- a) Formular políticas regionales de fomento de las actividades productivas, en particular el apoyo al emprendimiento, a la innovación, a la capacitación laboral, al desarrollo de la ciencia y tecnología aplicada, al mejoramiento de la gestión y a la competitividad de la base productiva regional.
- b) Establecer las prioridades estratégicas regionales en materia de fomento de las actividades productivas y de mejoramiento de la innovación para la competitividad, generando las condiciones institucionales favorables al desarrollo empresarial, a la inversión productiva, a la capacidad emprendedora y capacitación laboral, velando por un desarrollo sustentable y concertando acciones con el sector privado en las áreas que corresponda.
- c) Aprobar el plan regional de desarrollo turístico, con el objeto de fomentar el turismo en los niveles regional, provincial y local.
- d) Promover y diseñar, considerando el aporte de las instituciones de educación superior de la región, programas, proyectos y acciones en materia

de fomento de las actividades productivas establecidas como prioridades regionales.

e) Promover y apoyar, en coordinación con los municipios, mediante la suscripción de convenios, la implementación de oficinas comunales de fomento productivo e innovación para la competitividad, coordinando su acción a nivel regional.

f) Promover la investigación científica y tecnológica, y fomentar el desarrollo de la educación superior y de enseñanza media técnico profesional en la región, en concordancia con la política regional de fomento de las actividades productivas.

g) Elaborar y aprobar la Política Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, la que deberá contener, a lo menos:

i. Los lineamientos estratégicos que en materia de ciencia, tecnología e innovación se establezcan para la región, debiendo considerar al efecto la Estrategia Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo propuesta por el Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo.

ii. Los ámbitos de acción que abordará la respectiva política regional junto con sus principales objetivos, actividades, criterios y prioridades presupuestarias. (Artículo 18, Ley 19175, 2018)

Esta modificación incrementa y detalla las funciones en materia de actividades productivas para la región que deberá asumir el GORE, en comparación con lo que estaba definido anteriormente.

En materia de desarrollo social y cultural se agregan y modifican funciones. De esta forma se continúa con el establecimiento de prioridades regionales para erradicar la pobreza y se continúa con la participación en acciones destinadas a

facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados, a beneficios y programas.

Se agrega proponer programas y proyectos con énfasis en los grupos de riesgo social, o vulnerables. También se adiciona el financiamiento y difusión de actividades y programas de carácter cultural, para promover el fortalecimiento de la identidad regional; se agrega proponer programas y proyectos que fomenten la formación deportiva y también se suma el proponer programas para superar la pobreza, para lo cual el GORE tendrá que mantener información actualizada de la situación socioeconómica de la región, identificando las áreas y sectores de pobreza y extrema pobreza.

4.2.1. Atribuciones del GORE

Se modifican algunas atribuciones y se agrega la aprobación de los PROT, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales y sus planos de detalle, los planes reguladores comunales, los planes seccionales y los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público, de acuerdo a lo señalado en esta misma Ley artículo 36 letras c) y c bis) donde se detallan una serie de indicaciones previas que se deben dar para que el consejo Regional pueda aprobar, entre ellas un informe favorable de los ministros de las secretarías que conforman la comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio para la aprobación del PROT, entre otras.

Se agregan a las atribuciones del GORE “diseñar, elaborar, aprobar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos dentro de su territorio y ejercer las demás atribuciones necesarias para el ejercicio de las funciones que las leyes le encomienden”. (Artículo 20, letras k) y l), Ley 19175, 2018)

4.2.2. Transferencia de Competencias

Se agrega a la Ley 19175, el párrafo 2° de la transferencia de competencias con siete artículos. Que señalan la manera en que se podrán hacer las transferencias de competencias a los GORE.

La transferencia de competencia debe:

- ⊕ Establecer el período por el cual se transfiere, si son transferencias temporales y el plazo no podrá ser inferior a un año.
- ⊕ Evitar interferencia o duplicidad de funciones con otros órganos de la Administración del Estado.
- ⊕ Considerar la disponibilidad de recursos humanos y económicos, de acuerdo a la competencia que se transferirá y al presupuesto disponible que tenga para ella el organismo que transfiere la competencia. Los recursos que correspondan serán transferidos mediante convenios de transferencia, entre los GORE y el organismo que tiene asignado el presupuesto, o serán asignados en las respectivas leyes de presupuesto.

4.2.3. Procedimiento de Transferencia de Competencias

De acuerdo a la Ley 1-19175 habrá dos procedimientos para la transferencia de competencias a los GORE, uno es a solicitud del GORE y el segundo de oficio por el Presidente de la República.

Reglas comunes para ambos procedimientos son:

- ⊕ El decreto de transferencia establecerá la/s competencia/s y recursos que se transfieren, indicará si es transferencia temporal o definitiva, la gradualidad con que se transfiere y las condiciones con que el GORE deberá ejercerlas, mencionando si el ejercicio de la competencia es exclusivo o compartido con

el nivel central, delimitando las acciones de los actores, la forma en que se efectuará el seguimiento al ejercicio de la transferencia de competencia efectuada y en general, todas aquellas especificaciones que sean necesarias para asegurar el adecuado ejercicio de ellas.

- ⊕ El procedimiento de transferencia de competencia tendrá una duración máxima de seis meses contados desde la solicitud de un GORE o desde la instrucción del Presidente de la República para iniciarlo de oficio.
- ⊕ Las condiciones, plazos y demás materias relacionadas al procedimiento de transferencia de competencias, serán fijadas por un reglamento aprobado por decreto supremo dictado por el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y suscrito además por el Ministro de Hacienda y el Ministro Secretario General de la Presidencia.

4.2.4. Revocación Transferencias Temporales

Existen tres causales para revocar transferencias de competencias temporales:

- 1.- Infringir condiciones establecidas para el ejercicio de la competencia transferida.
- 2.- Deficiente prestación del servicio a la comunidad
- 3.- Si el ejercicio de la competencia es incompatible con las políticas nacionales dictadas de forma posterior a la transferencia, sin que se realicen los ajustes necesarios. En caso de cambio en la política nacional, se entregará un plazo de seis meses al GORE para hacer la adecuación que corresponda, si el GORE no compatibiliza en ese plazo el ejercicio de la competencia, el Presidente de la República podrá revocar la competencia transferida.

El GORE podrá solicitar la revocación de una competencia transferida por la mayoría absoluta del CORE cuando sea propuesta por el gobernador regional, o por 2/3 partes de sus miembros cuando sea por iniciativa propia.

La revocación será resuelta por el Presidente de la república mediante decreto supremo, el que deberá enviarse a más tardar el 30 de junio y comenzará su vigencia el 1 de enero del siguiente año de su dictación.

4.3. Órganos del GORE

El GORE estará constituido por el gobernador regional y el consejo regional (CORE), cuando se requiera opinión o acuerdo del GORE el Gobernador Regional deberá someterlo al acuerdo del CORE.

El Gobernador Regional será el órgano ejecutivo del GORE y presidirá el consejo regional. Será elegido por votación directa en conjunto con la elección de los CORE.

Como órgano ejecutivo del GORE le corresponderá al gobernador, entre otras funciones:

- a) Formular políticas de desarrollo de la región, considerando las políticas y planes comunales respectivos. Usando criterios orientados a disminuir la pobreza, fomentar la creación de empleos, entre otros criterios que promuevan el desarrollo de los habitantes de la región.
- b) Someter al CORE las estrategias, políticas y proyectos de planes regionales de desarrollo y sus reformas.
- c) Proveer a la ejecución de políticas, estrategias y planes de desarrollo regional, aprobados por el CORE, cuando corresponda.
- d) Someter al CORE el proyecto de presupuesto del GORE, incorporando el programa de gastos de funcionamiento y el programa de inversión regional, que incluye el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). El proyecto de presupuesto deberá ajustarse a los lineamientos que establezca la política

nacional de desarrollo y demás normas de administración financiera del Estado.

- e) Presentar al CORE la distribución de los recursos de programas de Inversión del GORE. Propuesta que deberá estar basada en variables e indicadores objetivos de distribución intrarregional. Cada marco presupuestario o ítem deberá tener descripción de directrices, prioridades y condiciones en que debe ejecutarse, podrán contar con especificaciones que regulen su uso. No podrá referirse a proyectos específicos. Para proyectos de inversión e iniciativas de montos que superen las 7.000 UTM, se requerirá la aprobación del CORE, al igual que para estudios preinversionales o diseños que puedan dar origen a esos proyectos o iniciativas. Un reglamento del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, suscrito además por el Ministro de Hacienda, establecerá los requisitos, procedimientos y contenidos que podrán darse a la descripción de directrices, prioridades y condiciones en que debe ejecutarse el presupuesto regional.
- f) Representar judicial y extrajudicialmente al GORE, pudiendo ejecutar los actos y celebrar contratos de su competencia o que sean encomendados por el CORE.
- g) Designar y remover a funcionarios que la Ley determine como de su confianza.
- h) Coordinar o fiscalizar los servicios públicos que se relacionen o dependan del GORE.
- i) Solicitar al Presidente de la república, la transferencia de competencias de los ministerios y servicios públicos, previo acuerdo del CORE.

El gobernador regional deberá dar al CORE todos los años en el mes de mayo, cuenta pública de su gestión como ejecutivo del GORE, debiendo acompañar balance de ejecución presupuestaria y el estado de situación financiera, los cuales

deben ser publicados en la página web del GORE. Su incumplimiento será causal de notable abandono de deberes por parte del gobernador regional.

El gobernador regional será el jefe superior del GORE y propondrá al CORE la organización de los servicios administrativos del mismo. El personal del GORE se rige por el estatuto administrativo y demás normas de los funcionarios de la administración del Estado.

El gobernador regional deberá informar al CORE trimestralmente los resultados de los sumarios administrativos finalizados, que hayan sido instruidos respecto de funcionarios del GORE.

El gobernador regional será el jefe superior de los directores de servicios públicos que dependan o se relacionen con el GORE.

4.3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del GORE antes de la modificación constaba por Ley de dos divisiones, la División de Administración y Finanzas y la División de Análisis y Control de Gestión, aunque en la realidad el GORE RM en su organigrama presentaba tres divisiones, agregándose a las anteriores la División de Planificación y Desarrollo.

Las funciones de la DAF descritas antes de la modificación de la Ley eran: la gestión administrativa y financiera, la formulación y ejecución del presupuesto y la provisión de los servicios generales del GORE. Con la modificación la DAF será la encargada de la gestión administrativa interna y provisión de los servicios generales del GORE.

La División de Análisis y Control de Gestión, colabora en la elaboración del proyecto de presupuesto en lo relacionado a la inversión regional, su seguimiento y control. Con la modificación, esta división cambia de nombre, ahora se llamará División de Presupuesto e Inversión Regional, y estará encargada de elaborar el

proyecto de presupuesto de inversión del GORE, su ejecución y control y los programas que administre el GORE, asesorando al gobernador regional en la determinación de los proyectos de inversión a financiar o desarrollar, de acuerdo con los lineamientos y prioridades de los instrumentos de planificación regional.

Se crea la división de Planificación y Desarrollo Regional, encargada de elaborar y proponer estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio, incluido el PROT, sobre la base de procesos técnicos y participativos, conforme a las prioridades definidas por el GORE. También, “le corresponderá apoyar al gobernador regional en la evaluación del cumplimiento de las políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos de carácter regional, y prestar asistencia técnica a las municipalidades y demás organismos de la administración que lo requieran” (Art.68, letra a), Ley 1-19175, 1018)

Con la modificación se crean además tres divisiones: División de Fomento e Industria, División de Infraestructura y Transportes y la división de Desarrollo Social y Humano, todas encargadas de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, pero en el caso de la división de fomento e industria destinados a estimular el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y nuevas capacidades empresariales, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información que favorezca el crecimiento sostenido, integrado y sustentable de la región.

Estas tres divisiones deberán coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que dependan o se relacionen con el GORE. La modificación de la Ley señala que los jefes de estas divisiones serán de exclusiva confianza del gobernador y requerirán tener un grado académico o título profesional de a lo menos ocho semestres entregado por un establecimiento de educación superior del estado o reconocido por éste, y contar con un mínimo de cinco años de

experiencia profesional, rigiendo respecto de éstos las normas funcionarias aplicables al personal de servicios administrativos del GORE.

Se formaliza la figura del administrador regional, como colaborador directo del gobernador regional, correspondiéndole la gestión administrativa del GORE y la coordinación de las acciones de los jefes de división. Será un funcionario de exclusiva confianza del gobernador regional, para su nombramiento se requerirá tener un título profesional o grado académico de una carrera de a lo menos ocho semestres, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocido por éste, con una experiencia profesional mínima de cinco años.

Se crea la Unidad de Control, que hará la auditoría operativa interna del GORE, con el propósito de fiscalizar la legalidad de sus actos y controlar la ejecución financiera y presupuestaria. Esta unidad dependerá del gobernador regional y ayudará directamente con el CORE en su función de fiscalización.

Entre sus funciones se destaca:

- ⊕ Emitir informes trimestrales sobre el estado de avance del ejercicio presupuestario del GORE, del flujo de gastos comprometidos para el año en curso y ejercicios presupuestarios anteriores, y de los motivos por los que no fueron adjudicadas licitaciones públicas de relevancia regional.
- ⊕ Responder por escrito las consultas y peticiones que sean patrocinadas por a lo menos, 1/3 de los CORE presentes en la sesión en que se trate la consulta o petición y podrá asesorar al CORE en la definición y evaluación de las auditorías externas que se decida contratar.
- ⊕ Informar al gobernador regional y al CORE sobre reclamaciones de terceros que hayan sido contratados por el GORE para la adquisición de activos no financieros o la ejecución de iniciativas de inversión dentro de la región, o

de servicios públicos o instituciones receptoras de transferencias de convenios con el GORE.

- ⊕ Deberá representar al gobernador regional los actos del GORE que estime ilegales.

El jefe de la unidad de control será nombrado por el gobernador regional, con acuerdo de los 4/7 de los CORE en ejercicio, entre cualquiera de quienes integren la nómina propuesta, a través de un proceso similar al de nombramientos de altos directivos públicos de 2do nivel jerárquico. Durará en su cargo cinco años, sin repostulación en el mismo GORE para un período consecutivo.

V. Análisis

5.1. En Materia de Descentralización

El proceso que se lleva a cabo con la implementación de la nueva Ley en los GORE del país, viene a reforzar la descentralización de Chile. Este proceso es entendido por los entrevistados como *“ceder el poder”, “tener más poder, alguien tiene que perder y otro lo gana”*, todos coinciden en que es bueno que se descentralice, ya que otorga más autonomía a los gobiernos regionales.

Con las modificaciones de la Ley se instala la figura del Gobernador Regional, quien será elegido por votación popular, esta elección viene a reforzar la descentralización política de Chile, así, la figura del Gobernador es reconocida como una gran virtud de la Ley, sin desconocer también que esta modificación tiene defectos. Pero a pesar de aquello, estas modificaciones, son consideradas como un paso necesario en la descentralización, ya que permitirá trabajar directamente con la gente y además, elige a 16 personas muy importantes.

Este proceso no es percibido como fortalecedor de la descentralización, sino más bien como un retroceso descentralizador, que puede incluso no resultar bien; dado que las funciones del Gobernador Regional son menores que las que tiene actualmente el Intendente; pero a pesar de aquello existe la expectativa de que será mejor que seguir como estaban los GORE, lo que refleja un optimismo frente al resultado de este cambio.

Se producen cambios que van en relación con la descentralización administrativa o funcional, en esta materia los cambios que se formulan en la Ley 19175, dan cuenta, del poco compromiso que hay frente a esta temática en Chile, no sólo de ahora sino que de manera histórica; entendiéndose que fomenta sólo un poco la descentralización. Las transferencias de competencias que se entregaron por

oficio son pequeñas, la mayoría son priorizaciones, identificaciones, asignaciones de programas pequeños, como el capital semilla, nada que sea muy estratégico para la Región. Por lo que es factible pensar que un país con un sistema presidencialista, de costumbres más bien centralistas, la descentralización es vista como un “cambio cultural”.

Una muestra de la poca voluntad de descentralizar aparece con el pago centralizado que puso en marcha el Ministerio de Hacienda a través de la DIPRES, en Septiembre del año 2020 para todos los servicios públicos, incluyendo a los 16 Gobiernos Regionales del país.

Dentro de la modificación de la Ley, se establece la forma en que se traspasarán las competencias a los Gobiernos Regionales, así el traspaso podrá ser mediante Oficio del Presidente de la República o mediante la solicitud por parte del Gobierno Regional de las competencias al nivel central, esta capacidad que tendrán los GORE de solicitar las competencias en el futuro, es percibida como una oportunidad para elegir las funciones que los GORE quieren ejecutar.

Se reconoce que la Ley tiene problemas, pero también se espera, que sea el nivel central quien evalúe estas dificultades para modificar la Ley, producto de que en las modificaciones hay varias situaciones con reglamentos que aún no se encuentran definidos y tienen que venir desde el nivel central, por lo que se espera que logren visualizar esos problemas.

Con la modificación de la Ley se verán Gobiernos Regionales con mayor autonomía, sin embargo, pese a esta autonomía se reconoce como una deficiencia la descentralización fiscal que tiene el proceso completo de descentralización en Chile y este es un tema que tendrá que legislarse en el futuro.

En este sentido, esta modificación no aborda las asignaciones de recursos entre los diferentes niveles de gobierno, ni las capacidades del nivel regional, para administrar y conseguir fondos para realizar sus funciones, se continúa sin autonomía para decidir respecto de sus fuentes de ingreso.

5.2. Conocimiento de las Competencias que se Traspasarán

En cuanto a la distribución de competencias, este es un tema que debe abordarse en un proceso de descentralización. En el caso de la modificación de la Ley 19175, este tema es tratado, en el sentido de indicar en forma general cómo se harán las transferencias, y delegando a un reglamento la integración de la comisión de estudios y su funcionamiento para el traspaso de competencias. Recién el 07 de septiembre del año 2020 la Contraloría General de la República toma razón del Decreto Supremo N°656, reglamento que fija las condiciones, plazos y demás materias concernientes al procedimiento de transferencia de competencias.

Respecto del conocimiento de las transferencias al GORE que serán traspasadas por oficio, se reconocen las competencias del MINVU, en materia de ordenamiento territorial y planificación, principalmente las que tienen que ver con los instrumentos de planificación territorial a nivel comunal, de manera más específica el artículo 55. También, se reconoce que SERCOTEC, CORFO y el Ministerio de Transportes traspasarán competencias a las nuevas divisiones que se van a crear.

Una de las transferencias más potentes es precisamente la que tiene que ver con la planificación y el ordenamiento territorial, todo lo que pueda definir la política de

desarrollo de fomento productivo y turístico, todo lo que permita identificar, priorizar y asignar áreas del territorio que están rezagadas y priorizarlas.

Sin embargo, se puede observar que las transferencias que se realizaron por oficio son pequeñas e insuficientes y que temas más relevantes como el agua potable rural, debieron ser traspasados, porque ya se ven esos asuntos en el GORE RM, en el caso de la nueva división de Desarrollo Social y Humano, funciones del Ministerio de Desarrollo Social, para la división de Infraestructura y Transportes, funciones del Ministerio de Transporte y de Obras públicas, para la división de Fomento e Industria lo que tiene CONICYT, pero todo aquello para ser desarrollado a nivel local y que los Ministerios vean lo que tiene relación al nivel nacional.

Donde existe mayor claridad de las competencias, son las que traspasará el MINVU, es así como se sabe que se tendrá que elaborar el anteproyecto del plan regulador intercomunal o Metropolitano y sus modificaciones, es decir, su administración; también se conoce que el GORE RM tendrá que elaborar los planos de detalle de los espacios declarados de utilidad pública en los planes reguladores intercomunales; graficar los terrenos afectos a utilidad pública, o sea ver todo espacio declarado como de utilidad pública (plazas, calles, parques, veredas, entre otros). Tarifificar áreas sujetas a planificación urbana intercomunal, a las comunas que con los efectos de la confección del plan regulador comunal estén sujetas a aprobación previa del plan regulador intercomunal, o sea cuando se haga una modificación en el plan regulador comunal, el GORE RM tendrá que ver su concordancia con el Plan Regulador Metropolitano de Santiago (PRMS), así llegarán al GORE RM todos los reguladores comunales de la región y se tendrá que revisar uno por uno.

El GORE, tendrá que dar los permisos para que se construya en zona rural, por el artículo 55, por lo que el GORE RM, tendrá que revisar que cada construcción no

vaya a producir nuevos núcleos urbanos. Solicitudes del artículo 55 en la región Metropolitana durante el año deben ser unas 300 o más, y hay que revisarlas todas, siendo cada una un proceso distinto para llegar a su aprobación o rechazo.

También en materia de traspaso de competencias aparecen nuevos pasos que pueden causar lentitud en temas que funcionaban bien directamente, como es la transferencia del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones respecto de las radios comunales, este traspaso es visto en ese sentido, porque funcionaba directamente entre el Ministerio y los municipios, y ahora se le agrega el paso por el Consejo Regional (CORE).

En relación con las transferencias en el área de deportes, actualmente en el FNDR existe un 6% de ese fondo destinado para proyectos de cultura, seguridad ciudadana, deporte, fondo social, discapacidad e inclusión y adulto mayor; y protección del medio ambiente y educación ambiental, que seguramente se seguirán ejecutando, pero que la modificación no dijo nada al respecto, y que el GORE RM seguirá haciendo.

Existen expectativas respecto de la transferencia de competencias que plantean desafíos futuros para el GORE RM, interesantes de mencionar como:

- Que el GORE pueda tener muchas otras atribuciones en el futuro.
- Que se pueda realizar políticas regionales acorde a los problemas locales de cada región,
- Que se pueda tener una autoridad Metropolitana que gestione el transporte de la ciudad y que logre vincular buses, metro, trenes, sistema de bicicletas públicas y se pueda asociar a la infraestructura, como una forma de gestionar el territorio,
- La gestión de residuos, pensando en que 3 de los 4 rellenos sanitarios que se encuentran vigentes terminarán su vida útil;
- La constitución de los institutos de fomento productivo,

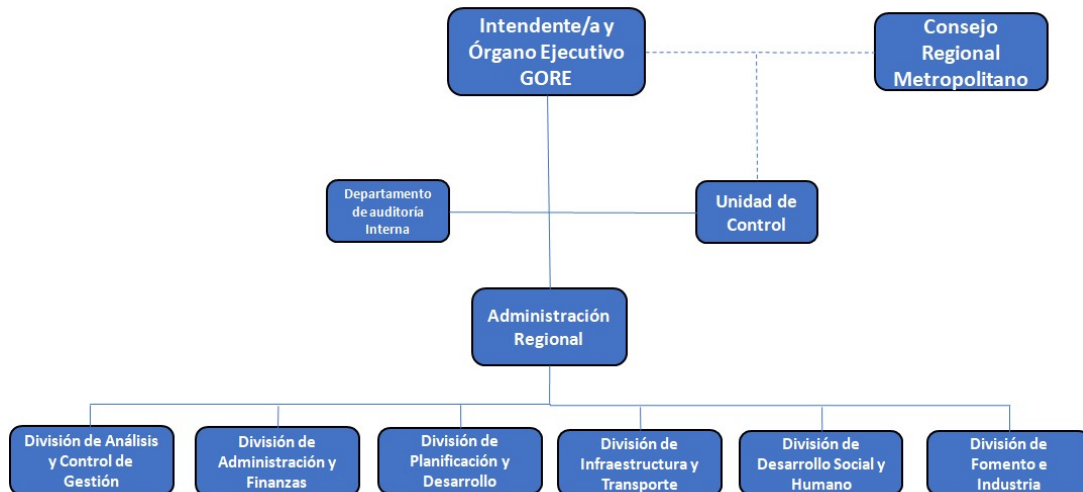
- Actividades que apoyen más a las pymes de la región Metropolitana,
- Que vuelva la COREMA y a tratarse los temas medioambientales de la región,
- Que el gobernador regional tenga responsabilidad sobre las empresas públicas.
- El hacinamiento, el derecho a la ciudad, la asimetría que existe en los barrios, son temas que deberían tratarse a nivel regional, porque es un trabajo de territorio, de macrozonas dentro de la ciudad.
- La migración, prevención psicosocial, todo lo que tiene que ver con la pobreza, son temas que la nueva división de desarrollo Social y Humano debería abordar.

Se logra visualizar como fundamental el cambio de la ley que se produce, y se reconoce en la modificación de la ley un primer cambio relacionado con la descentralización política que ésta trae consigo, dado que, con la elección del Gobernador Regional, se fomenta la autonomía en los 16 gobiernos subnacionales.

5.3. Cambios Organizacionales y su Implementación

En cuanto a los cambios organizacionales que la Ley indica, se conoce que el GORE RM debe crear tres divisiones más, la división de Fomento e Industria, la división de Infraestructura y Transportes y la división de Desarrollo Social y Humano, sin embargo, también se reconoce que esta creación se ha generado “sólo en papel”, producto de que aún no se concreta a cabalidad las tres divisiones

en el GORE RM, pero administrativamente hablando, ya aparecen en el organigrama de este año.



Fuente: Elaboración Propia en base a Organigrama GORE RM 2020

Aunque se reconoce el funcionamiento de la división de Infraestructura y Transporte, la cual cuenta con tres personas a contrata, dos a honorarios y una persona que se encuentra en comisión de servicio desde SERVIU, no hay nueva dotación, sino que sólo se reacomodan grados que había disponibles a las diferentes personas que ya estaban. Respecto de las otras dos divisiones aún no hay nada, ni espacio, ni gente trabajando en ella ni jefatura designada que se encuentre a cargo de cada una.

Ninguno de los entrevistados logra notar que con la modificación de la Ley también se crea la División de Planificación y Desarrollo Regional, la cual “en los hechos”, lleva años funcionando en el GORE RM, pero que no estaba considerada en la antigua Ley, esta modificación viene a regularizar la situación de esta

división, por eso sólo se reconoce la creación de tres divisiones adicionales a las que ya estaban funcionando.

Se reconoce un cambio organizacional, producto de la transferencia de competencias, así, en el sentido funcional se compara el actual funcionamiento del GORE RM con las nuevas funciones que tendrá que realizar, como un cambio radical, en el sentido de que la estructura del GORE RM es una estructura de procesos, donde se administra un fondo (FNDR) al cual postulan una gran cantidad de organizaciones, la mayoría municipalidades, que ingresan en un ciclo de evaluación de proyectos, de asignación de recursos y de ejecución; y lo que se establece con la modificación, es más bien del ámbito de la planificación y gestión de la ciudad, en temas de infraestructura, en temas de desarrollo económico y en temas de desarrollo social y humano, cambiando la estructura de funcionamiento que llevaba el GORE RM.

Al indagar sobre los cambios organizacionales y su implementación, surge el tratamiento presupuestario que se dará a los proyectos del FNDR, es así como los efectos presupuestarios de la modificación en términos de la definición y asignación de marcos, son un cambio respecto de lo que se llevaba hoy día el GORE RM, donde la aprobación es proyecto a proyecto.

La modificación de la Ley plantea que la distribución de los recursos de programas de Inversión del GORE deben ser presentados al CORE para su aprobación, se presentarán por ítem o marcos presupuestarios, pero además considera que se debe plantear siguiendo un reglamento del Ministerio del Interior y que todos los proyectos de inversión que superen las 7.000 UTM deben tener la aprobación del CORE, al igual que sus estudios previos o de diseño. Esto podría incentivar el que se privilegie el desarrollo de proyectos de montos menores a 7.000 UTM para no pasar por el CORE.

El GORE RM está constituido por el Gobernador Regional y el CORE, con la modificación de la Ley, este consejo ve potenciada sus funciones fiscalizadoras, respecto del desempeño del Gobernador Regional, pudiendo solicitar auditorías internas al jefe de la unidad de control o solicitar auditorías externas, entre otras acciones para fiscalizar.

La implementación de los cambios de la Ley, trae consigo incluso planteamientos de ubicación para los GORE. El Ministerio del Interior se encuentra preocupado de revisar la infraestructura que hay para que se instalen los Delegados Presidenciales Regionales de cada región. Existe una región en el sur de Chile donde cuentan con un edificio en la plaza de la capital regional y ahí se encuentra la Intendencia de la Región y el Gobierno Regional, sus oficinas se encuentran mezcladas, una oficina de Intendencia otra del GORE, si ese edificio será utilizado por el Delegado Presidencial Regional, el GORE tendría que buscar otro edificio para instalarse, lo que es un problema para ese organismo público a medida que avanza el tiempo. Para el caso del GORE RM ese tema ya se encuentra resuelto, porque el Delegado Presidencial Regional Metropolitano debería llegar al edificio de la Intendencia y el Gobernador Regional Metropolitano al edificio del GORE RM. A pesar de esto, igual se comentó que el Gobernador Regional Metropolitano debería estar ubicado en el edificio de la Intendencia, por tratarse de un lugar histórico y porque será la persona más importante a nivel regional.

5.4. En Materia de Gestión Pública

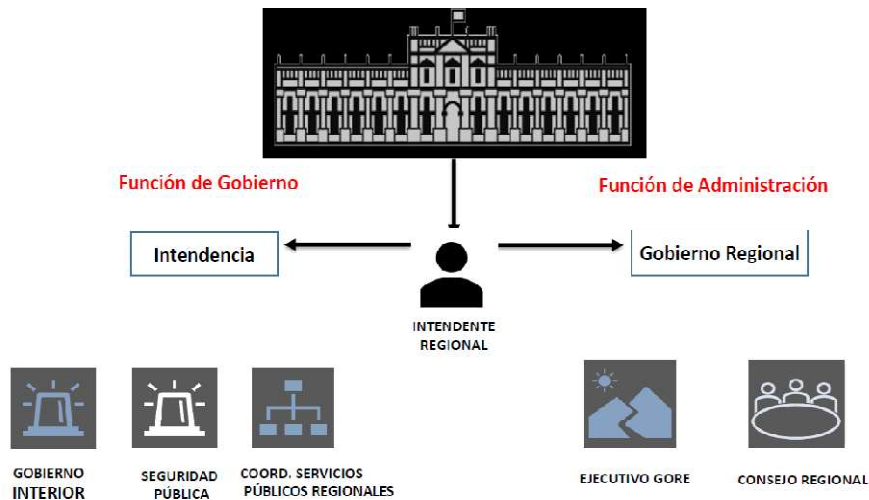
En materia de gestión pública y recordando la definición del Banco Mundial del año 92, que la define como la forma en que se ejerce el poder para la gestión de

los recursos sociales para el desarrollo; se observa que en el GORE RM, la forma en que es ejercido el poder para su gestión, es bastante dual, dado que temas propios de la Intendencia muchas veces sobrepasaban los temas del GORE RM llevando todos los esfuerzos del Intendente hacia los temas de gobierno interior y enfrentamiento de desastres, en particular, este tema es uno de los que ocupan más tiempo de trabajo del Intendente, ahora estas materias serán realizadas por el Delegado Presidencial Regional.

Recordando lo señalado por Les Metcalfe (Losada, 1999), dentro de la microgestión actual del Intendente, se encuentra ser el órgano ejecutivo del GORE RM, por lo que tendría que conducir el proceso de inversión de la región mediante el FNDR, así con este fondo es posible hacer proyectos bastante relevantes para el desarrollo de la región.

Como órgano ejecutivo también al Intendente le tocó interactuar con el Consejo Regional. Quien ejerció de Intendente recuerda que le tocó ser el presidente del CORE y dirigir los debates acalorados que se presentaban, generando una relación cordial y fluida, que facilitó la realización de varios proyectos y permitió la definición de una estrategia de desarrollo regional, tomando decisiones con un 90-95% de apoyo del consejo. Con la elección de los consejeros regionales el Intendente dejó de presidir el consejo regional, ahora el funcionamiento del CORE considera la elección de entre sus pares al presidente del consejo regional en su sesión constitutiva.

En la siguiente figura se muestra de manera más gráfica las funciones que hoy día tiene el cargo de Intendente, ahí se observan a modo general las funciones de Gobierno y las funciones de Administración que debe realizar el Intendente, siendo designado por el Presidente.



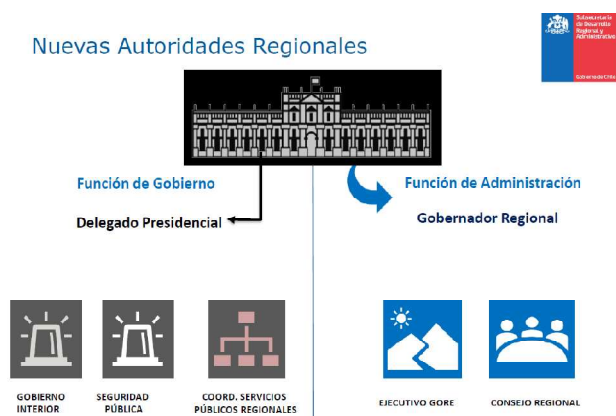
Fuente: SUBDERE

Con la modificación de la ley, cambiará la gestión pública de ambos servicios, ya sea si se piensa en la definición de gestión pública que entrega el Banco Mundial, que la define como la forma en que se ejerce el poder para la gestión de los recursos sociales o bien si se piensa en la definición de Les Metcalfe (Losada, 1999), en cuanto a saber hacer algo mediante otras organizaciones. La eliminación de la figura del Intendente a cargo de dos servicios públicos, y colocar a dos personas liderando a cada uno, el Delegado Presidencial Regional, designado por el Presidente de la República a cargo de la Intendencia Metropolitana y el Gobernador Regional elegido por votación a cargo del Gobierno Regional Metropolitano, marcará una diferencia en la gestión pública para ambos servicios públicos, porque el ejercicio del poder será totalmente focalizado en el servicio que tengan a cargo.

Ahora el Gobernador Regional será electo, tendrá que tener un programa de gobierno para ofrecer a la ciudadanía y poder obtener su votación, este programa implica que tiene que llevarlo a cabo en su período de cuatro años y a futuro dar

cuenta pública de su gestión. Así, con la elección del Gobernador Regional se podrá ver un cambio en la gestión pública del GORE RM, ya que para el Gobernador Regional la gestión por resultados será una herramienta fundamental de gestión pública en el servicio, si la orienta a los objetivos que plantee en su programa de gobierno.

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo ha colaborado en este cambio capacitando al personal de los GORE de todo el país respecto de las transferencias de competencias, es así como este organismo entrega una gráfica respecto de las nuevas autoridades regionales:



Aquí se observa la separación de las funciones de gobierno y de administración; y se reconocen los organismos públicos a cargo de ellas con sus respectivas autoridades.

Esta distinción tan básica, debería ser de mucha utilidad, dado que en materia de gestión, se reconoce que hubo personas que asumieron como Intendente, sin entender que se encontraban a cargo de dos servicios públicos, pensando que el

GORE era el lugar donde se podían obtener recursos y personal para llevarlos a trabajar a la Intendencia.

5.5. Acciones para la Implementación, ¿se han generado las condiciones que faciliten su instalación?

En cuanto a las acciones para la implementación de la Ley, lo que se observa es que existen intenciones de reestructurar el GORE RM. Al respecto, a partir de lo señalado por el Jefe de la división de Administración y Finanzas, es necesario hacer una reestructuración en el GORE RM, pues muchos funcionarios y funcionarias, a pesar de haber adquirido las competencias necesarias, no han podido cambiarse de área debido a la escasez de oportunidades de cambio, o debido a la intención de reestructurar con las personas disponibles en la actualidad, sin embargo, esa intención aún no se ha materializado completamente.

Para el proceso de reestructuración se licitará para que una empresa externa elabore una propuesta al respecto. Con ello se pretende obtener un plan de generación de capacidades técnicas y de movilidad del personal que actualmente se encuentra trabajando en el GORE RM. Se espera, que como resultado de este proceso de reestructuración, puedan designarse los jefes de las nuevas divisiones y parte de su personal.

También dentro de las acciones que ha realizado el GORE RM se observa que ya se encuentra funcionando la División de Infraestructura y Transporte, que cuenta con profesionales pero que no tiene jefatura; y existe una persona viendo los temas de la división de Fomento e Industria.

Existe un acompañamiento que está realizando la SUBDERE en este proceso de implementación de las nuevas divisiones y también el PNUD, con capacitaciones para todos los GORE del país.

Sin embargo, también se observa la falta de directrices en la realización de las acciones para la implementación de las modificaciones de la Ley en el GORE RM, ante eso surgen opiniones como la de innovar para dar un sello propio a la transformación; y también otras opiniones que resaltan la diferencia de la Región Metropolitana con las otras regiones del país, al respecto de ello se espera que el nivel central se dé cuenta de esto y entregue directrices. Esto demuestra la falta de prioridad que tiene la implementación en el GORE RM, pero también se evidencia la esperanza de que se dirija el proceso desde el nivel central.

Surge el problema de la desinformación, en el GORE y en el CORE existe desconocimiento de lo que se viene, por lo que no se encuentran tan empoderados respecto de lo que les toca realizar y esto no sólo a nivel del GORE RM sino que también en otros GORE y CORE del territorio nacional.

Es importante considerar a la FENAGORE (Federación Nacional de Funcionarios de los Gobiernos Regionales), en el sentido de que fuera incorporada en las mesas de trabajo para que opinen sobre ciertas áreas, para que no todas las acciones de implementación vengan desde arriba y se pregunte a las bases ¿cómo funciona el GORE?.

Respecto de la generación de condiciones que faciliten su instalación, se observa un retraso desde la identificación de las competencias que el Presidente de la República traspasaría por oficio, así estas competencias serían identificadas y traspasadas a los GORE en el plazo de un año desde la entrada en vigencia de la Ley (marzo 2018), pero finalmente los decretos con los traspasos de competencia se concretaron en junio y julio del año 2019. Por otra parte, hay una serie de reglamentos retrasados, por ejemplo, el reglamento que fija las condiciones,

plazos y demás materias concernientes al procedimiento de transferencia de competencias recién fue tomado de razón 07 de septiembre del año 2020, continuando con los reglamentos, el reglamento de áreas metropolitanas publicado el 30 de septiembre del año 2020 y el reglamento que fija los procedimientos y requerimientos de información para asignar los recursos del presupuesto de inversión regional, recién fue tomado de razón el pasado 20 de noviembre del año 2020. De a poco se están generando las condiciones para la instalación de la modificación, pero las reglas del juego aún no están 100% materializadas.

En el GORE RM, han pasado dos años y recién al final del año 2020 se licita una empresa para el estudio de reorganización del GORE RM, estando a meses de las elecciones de gobernador y ya con la mayoría de los GORE del país con sus nuevas divisiones instaladas y funcionando, de acuerdo al informe de avance de implementación del congreso de enero del año 2020. Se vio que no existe una programación del cambio y tampoco existe mucha información de la implementación de la ley en sus funcionarios.

El estallido social y el coronavirus han instalado otras prioridades para el gobierno de turno, y no se observa un ánimo de dar prioridad a la descentralización, ni de empoderar a los GORE para el desarrollo regional.

5.6. En Materia de Recursos Humanos

Cuando se piensa en la gestión de recursos humanos como la define Pereda y Berrocal, surgen planteamientos como la disparidad en los grados de los

funcionarios, en relación a las funciones que realizan, es así como se indica que hay más exigencias a personal que se encuentra a honorarios y que ganan menos que otros a contrata, planteando que se deberían adaptar las funciones para reducir esta disparidad.

Se espera que la empresa externa que hará la reingeniería pueda recomendar el movimiento de funcionarios del mismo GORE RM a las nuevas divisiones, y que los funcionarios no vean esta movilidad como un castigo, sino más bien como una oportunidad y reconocimiento a su preparación. En este sentido, hay personas dentro del GORE RM que están dispuestas a cambiarse voluntariamente de departamento.

Gracias al conocimiento que poseen los funcionarios sobre el trabajo que desempeñan, es que son capaces de dar cuenta de los problemas y soluciones en sus labores, hoy en la DIPLADE existen personas con mucho conocimiento que podrían integrar las nuevas divisiones, aunque también se señala que la naturaleza de las personas es mantener lo que hacían y que tampoco se puede dismantelar una división que está funcionando bien.

Es así como se sugiere el poder estructurar a nivel de mandos medios, porque las jefaturas de división, serán personal de confianza y nombradas por el Gobernador Regional.

También hay que considerar la imposibilidad de que se formen las nuevas divisiones sólo con gente nueva, hay conocimiento y personal subutilizado en el GORE RM, para colocar en esos lugares.

Se menciona la gestión de personal, porque no se puede pretender tomar tantas funciones con la misma cantidad de funcionarios, se reconoce que existe en el GORE RM la capacidad técnica para realizar las nuevas funciones, sin embargo, se plantea que la cantidad de tiempo en horas laborales no será suficiente con la

actual dotación de personal. En este sentido da la impresión de que se entiende la gestión de las personas en el GORE RM sólo como la capacidad de reclutar, seleccionar y contratar personal. No se plantea una visión de gestión de las personas que planifique, conduzca y evalúe a las personas en función de disponer las competencias precisas, en el lugar adecuado, para que el GORE RM pueda lograr los objetivos propuestos.

Surge el tema presupuestario, dado que no se puede contratar más gente, se pidió más dinero a DIPRES y ésta se negó a entregar más, entonces, el problema de la movilidad de personal dentro del GORE RM puede venir a debilitar fuertemente una división que estaba funcionando bien.

Es necesario el poder hacer presente la necesidad de contratar más funcionarios con los conocimientos y capacidad técnica para desarrollar las nuevas funciones.

Con la modificación de la Ley, habrá liderazgos y dirección más estables en el GORE RM, ya que el Gobernador Regional estará en su cargo por 4 años, en la actualidad los Intendentes duran en promedio un año o año y medio, son pocas las personas que lograron cumplir los cuatro años en el cargo.

Respecto del liderazgo en el GORE RM, el personal requiere un grado de motivación que tenga que ver con el liderazgo regional, así se reconoce que hay buenos profesionales trabajando, que han hecho grandes cosas y que requieren de más apoyo.

Se plantea además una profesionalización muy fuerte, reduciendo al mínimo los funcionarios de confianza que nombra directamente el Gobernador Regional, y se plantea un respeto con la carrera funcionaria, que no signifique inamovilidad de las personas, sino que se reconozca las capacidades de los funcionarios y no se deje a personas sin competencias para el cargo, en puestos que requieren ser más técnicos.

5.7. Identificando Expectativas del Personal

Dentro de las expectativas del personal existe preocupación por mantener el empleo, existe incertidumbre respecto de lo que ocurrirá con ellos con la implementación de la modificación, la asociación de funcionarios en ese aspecto está preocupada de defenderlos y de que si los trabajadores tienen algún problema antes de ser despedidos sean advertidos, que se les den las pautas a la persona para que pueda corregir su labor, ya que hay veces, en que los errores que comete un funcionario, son por malas instrucciones impartidas por su jefatura o los jefes, no indican cómo quieren el trabajo, en este sentido situaciones como esa son evitables al colocar a funcionarios que tengan experiencia en cargos de jefatura y tengan buena preparación técnica de los asuntos que les corresponda abordar.

La falta de motivación a los funcionarios es un tema presente, ya que se cree que las personas funcionan mejor en la medida que estén bien motivadas. La motivación de los funcionarios en los departamentos y en el mismo GORE también es una situación que puede mejorar si se toma conciencia de esa necesidad y se trabaja al respecto.

Se piensa que todos los funcionarios son capaces de entregar el know how en cada división donde los ubiquen porque no hay un reglamento o manual de procedimientos de cómo hacer las cosas en las nuevas divisiones.

También se espera que con esta modificación el GORE RM pueda definir el trabajo de algunos departamentos y así se logren enfocar directamente a los temas que tiene que desarrollar cada uno.

A pesar de que existe mucha incertidumbre, las expectativas son más bien positivas y esta incertidumbre, no pasa sólo por la seguridad en el empleo, sino que se encuentra en el manejo de la información y su tratamiento en el GORE RM, hay información que se ha quedado en grupos minoritarios y no ha sido traspasada masivamente hacia abajo de la institución.

Existe una situación de análisis respecto de los funcionarios que hoy día se encuentran contratados por el GORE RM y desempeñan funciones para la Intendencia Metropolitana, en esa situación hay unas 25 personas, por lo que cuando asuma el Gobernador Regional, esas personas tendrán que volver a desempeñar sus labores en el GORE RM y la Intendencia Metropolitana se quedaría sin ese personal.

Se espera que las capacitaciones y las acreditaciones que tienen los funcionarios en el área en que se desempeñan y en materia de Gobierno Regional, sean consideradas, para acreditar expertiz y pertinencia para trabajar en el GORE RM.

Hay personal calificado, que hace bien su trabajo, logran los objetivos y metas, sin embargo, se espera que se puedan contratar más personas, porque la cantidad de profesionales que hoy tiene el GORE RM no será suficiente para la cantidad de trabajo que tendrán que realizar y el tiempo no les alcanzará para cubrir toda la demanda laboral que tendrán. A esto se suma que al GORE RM le tocará ejecutar proyectos que antes hacía el SERVIU, MOP, municipio, con la modificación de la Ley, el GORE RM podrá desarrollar proyectos y ejecutarlos, y para eso, el capital humano con que cuenta, resulta ser insuficiente, por lo que tendrá que capacitar a los funcionarios que tiene o tendrá que atraer más personal con las competencias que se necesitan.

Existen expectativas de avance respecto de lograr un mayor empoderamiento de los gobiernos regionales, dado que ahora se contará con una autoridad electa, que

estará liderando el servicio por cuatro años y se genera una oportunidad de crecimiento organizacional al contar con estas tres divisiones adicionales.

5.8. Efectos en la Gestión del GORE RM

Al consultar por los efectos de la modificación de la ley en la gestión del GORE RM, una preocupación que surge entre las personas entrevistadas es la paralización de funciones. Desde que se aprobó la modificación en marzo del año 2018, hasta la fecha, han ejercido como Intendente dos personas, Karla Rubilar en el periodo 2018-2019 y luego Felipe Guevara desde el año 2019, quien continúa ejerciendo el cargo. Ambos han dado prioridad a las funciones de Gobierno Interior, por ello es que se piensa que el GORE RM debe lanzarse de una vez a realizar los cambios, sin esperar que el Intendente tome la iniciativa, porque el personal tiene la sensación, de que no van a hacer nada.

Dentro de los efectos en la gestión se encuentra el hecho de que la gente tenga que votar por el Gobernador Regional, eso genera un impacto en la comunidad porque se van a preguntar ¿qué es el Gobierno Regional?, ¿qué hace el Gobierno Regional? y esta autoridad por la cual tendrán que votar, sin duda, el tener una autoridad independiente de la Intendencia y elegida por votación, reforzará la identidad institucional del GORE RM.

También dentro de los efectos en la gestión se encuentra el propio ordenamiento del territorio, que ahora será diferente.

Aunque se reconoce que si no hay recursos, las modificaciones afectan bastante la gestión, y se complejiza el tema, porque ven que en ciertos asuntos no van a dar abasto y se preguntan ¿Cómo lo hago?, pero por Ley hay que hacerlo.

Hay cambios, la DIPLADE es fuerte y debiera fortalecerse con el funcionamiento de las otras divisiones y también se debería fortalecer todo el tema de estudio. La modificación trae instrumentos de acompañamiento a los municipios, hoy en día no se hace o se hace tácitamente, porque al municipio se le dice como presentar proyectos, como rendir, pero no hay recursos asignados para fortalecer esa capacidad. La gestión del GORE RM debería cambiar totalmente, además, porque la persona que asuma como Gobernador Regional, traerá un programa de gobierno, y en base a eso estructurará prioridades, lo que resultará interesante, porque serán metas que no son las metas del gobierno nacional, como es hoy día con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que son metas como bien lejanas a la acción de los GORE, y con eso se va a poder desarrollar una mayor pertenencia institucional, fortaleciendo la institucionalidad del GORE.

Por otra parte, se visualiza dentro de los efectos en la gestión del GORE, un problema en la relación del Gobernador Regional con los Secretarios Ministeriales Regionales. Cabe recordar que la Ley menciona que, los SEREMI serán colaboradores directos del Intendente, al que estarán subordinados en todo lo relacionado a la elaboración, ejecución y coordinación de políticas, planes, presupuestos, proyectos de desarrollo y otras materias de competencia del GORE. Es facultad del Delegado Presidencial Regional presentar la terna de candidatos a SEREMI de la región al Presidente de la República oyendo al Ministro respectivo. Esta situación es vista como una complejidad para la gestión del GORE, dado que dicha atribución debería estar radicada en el Gobernador Regional.

Hoy el GORE RM sigue haciendo lo que hacía, sigue con la presión de poder ejecutar y gestionar el FNDR.

El FNDR, probablemente generará a futuro incentivos para que los alcaldes de la región conversen con el Gobernador Regional y con el SEREMI, sobre sus proyectos, así cuando sus conversaciones con alguno no sean escuchadas irá con el otro.

Los primeros años en que asuma el Gobernador Regional, va a tener que operar con el presupuesto que ya tenía la región, de hecho ya se definió el presupuesto para el año 2021. En enero del año 2021 se presentará al CORE los proyectos para su aprobación y posterior envío dentro del mismo mes de enero a la comisión especial mixta de presupuestos.

La gestión pública del GORE se verá mejorada con el sólo hecho de que tendrán una autoridad por cuatro años, que no podrá ser cambiada a voluntad del Presidente de la República como es actualmente con el cargo de Intendente.

Hay asimetría de información, hay un desconocimiento del potencial de gestión y un atraso en las reflexiones que deberían estarse haciendo a nivel regional, y eso tiene mucha relación con las prioridades políticas que se han ido dando.

Si bien, la gestión del GORE no depende de la Ley, depende también de la manera en que el gobierno central ve las cosas, si depositara una mayor confianza en los GORE, podría sacar ventaja de la buena gestión que realicen los gobiernos regionales.

Por último, la gestión del GORE RM, debiera tender contar con un mayor nivel de especialización y de conocimiento técnico.

5.9. Dificultades del Proceso de Implementación

En cuanto a las dificultades que se observan en el proceso de implementación del GORE RM, surge la falta de innovación o los pocos espacios que ha otorgado la autoridad local para innovar, en el sentido de que las personas pueden tener ideas para que lleven a cabo la implementación y no están los espacios para plantear esas ideas, dado que esperan que les entreguen las directrices para proceder y por otro lado, el gobierno central está más preocupado por el estallido social y el coronavirus.

La concursabilidad de cargos, sería otra dificultad de la implementación, producto de que con la modificación, se asignaron grados para las jefaturas de las divisiones que se crearán, pero esos grados ya se encuentran asignados a otros cargos, por lo que cuando se quiera cubrir esas jefaturas habrá un problema.

También surge el problema de la falta de dotación en el GORE RM, producto de la necesidad de contar con más funcionarios, para cubrir con todas las labores que se tendrán que ejecutar.

En el GORE RM se desconoce si existe una programación para la implementación de los cambios que exige la ley, a pesar de que los tiempos para que asuma la nueva autoridad se conocen.

Se observa la falta de liderazgo en el GORE RM, que ha influido en el proceso de implementación y la gestión del GORE RM, cabe mencionar que desde el año 2018 a la fecha, han tenido cuatro administradores regionales y dos intendentes.

Los reglamentos, la identificación de las competencias, la capacitación de los equipos de trabajo, la misma conformación de los equipos de trabajo en las nuevas divisiones, todo eso está muy atrasado, se reconoce que el estallido social

y la pandemia han colocado nuevas prioridades que han postergado su implementación.

La asimetría de información respecto de la reforma en el GORE y su potencial, la ausencia de reflexiones más estratégicas que debería estar haciendo la región, la ausencia de una agenda más estratégica para pensar el desarrollo humano y económico de la región, son identificados como problemas del proceso de implementación.

Además del atraso en el proceso de la definición de las divisiones y la dotación de cargos, surge el tema de la distinción de las áreas metropolitanas, ya que la Ley trata a todos por igual y no hizo distinción de los territorios que tienen áreas metropolitanas, que requieren más dotación porque las complejidades son muy distintas a las otras regiones. En este sentido la modificación de la ley trató a todas las regiones por igual.

VI. Conclusión

En el recorrido de esta investigación para conocer los alcances de la nueva Ley sobre gobierno y administración regional en el Gobierno Regional Metropolitano, se ha podido constatar a partir de las entrevistas realizadas y la información documentada, que el cambio más relevante de todos es el hecho de que ahora el GORE RM tendrá autoridad elegida mediante votación popular. Hoy en día el Intendente, es por decirlo de alguna manera, la cara visible del GORE RM, sin embargo, este rostro siempre ha sido más vinculado a la Intendencia de la Región Metropolitana que al GORE RM, esto se ha dado desde el origen de los GORE, no es un problema de quien ejerce el cargo, es más bien de las funciones que le toca ejercer como Intendente.

Recién ahora la comunidad de la región, se preguntará ¿qué es el GORE RM, cuál es su función, para qué sirve?, porque deberán elegir por votación a la persona que asumirá como Gobernador Regional.

El mayor aporte que realiza esta modificación es la elección del Gobernador Regional, dado que su elección contribuye en la descentralización del país, también es un aporte en materia de gestión pública porque habrá una persona con dedicación exclusiva a las materias de administración regional y será un aporte en materia de gestión de recursos humanos del GORE RM, al tener un liderazgo y planificación más estables por cuatro años.

Esta modificación es otro paso en el proceso de descentralización del país, pero se visualiza que a futuro estas modificaciones a la ley habrá que perfeccionarlas, el tema de la dotación, las funciones de los Delegados Presidenciales Regionales y Provinciales, las funciones del Gobernador Regional y de los CORE, los

reglamentos, todo el tema presupuestario y por supuesto, aquello que no fue abordado, la descentralización fiscal.

Si bien esta modificación es un aporte a la descentralización política y funcional, no es un avance en materia de descentralización fiscal, aunque logra separar las funciones de gobierno y de administración de la región, entregándolas a distintas autoridades, no parece entregar la suficiente autonomía a los gobiernos regionales para que ejerza su función en la región.

En cuanto a la gestión del GORE RM, se reconoce que no funcionaba bien con una autoridad para dos servicios públicos, dado que muchas veces temas de gobierno, requerían de mucho tiempo de dedicación del Intendente para su resolución. La modificación de la Ley separa las funciones de gobierno y administración, y las coloca en autoridades diferentes, con ello se podría esperar que la gestión del GORE RM se vea mejorada, dado que tendrá su propia autoridad, sin embargo, esta modificación reparte algunas funciones al Delegado Presidencial Regional, que deberían ser del Gobernador Regional, como son:

- ⊕ Ejercer la coordinación, fiscalización o supervigilancia de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de la función administrativa, que operen en la región,
- ⊕ Proponer una terna al Presidente de la república para la designación de los SEREMI
- ⊕ Proponer de manera reservada, con información al ministro del ramo, la remoción de los SEREMI.

Esto plantea posibles conflictos entre el Gobernador Regional y el Delegado Presidencial Regional, dado que los SEREMI, serán colaboradores y subordinados del Delegado Presidencial Regional y el Gobernador Regional dentro de sus funciones tiene que coordinar o fiscalizar los servicios públicos que se relacionan o dependan del GORE RM, surge la pregunta ¿podrá el Gobernador Regional

coordinar y fiscalizar servicios que se relacionen con el GORE y que dependen del Delegado Presidencial Regional? ¿Por qué dejar al Delegado Presidencial Regional la función de ejercer la coordinación, fiscalización o supervigilancia de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de la función administrativa, que operen en la región? Si eso es claramente parte de la función de administración de la región.

Por otra parte y en materia de gestión, la ley realiza un cambio en la distribución de los recursos de programas de inversión, los cuales deberán ser presentados al CORE para su aprobación cuando se trate de proyectos de inversión superiores a 7.000 UTM, lo que puede significar que se privilegie a futuro la elaboración de proyectos menores a ese monto para evitar el pasar por el CORE.

Para el GORE RM el que se tenga una autoridad electa significará ser reconocido por la comunidad, hoy la identidad institucional del GORE RM no se ve fortificada con una autoridad a cargo de dos servicios públicos. Por lo que esto es una gran oportunidad para instalar una identidad institucional propia y para fortalecer el sentimiento de pertenencia de los funcionarios del GORE RM, cabe recordar que hay funcionarios del GORE RM trabajando en la Intendencia Metropolitana.

Tener una autoridad por 4 años permitirá llevar mejor la planificación y ejecución de los proyectos de la región, ya que no habrá intermitencias por cambio de autoridad.

Existe un retraso en la generación de las condiciones que faciliten la implementación de la ley, esto se observa en la identificación de competencias a traspasar y los reglamentos que se mencionan en la modificación de la ley, que son materias que debe entregar el nivel central, además del retraso que lleva el propio GORE RM con la implementación, si no se hubiera cambiado las

elecciones de gobernador el GORE RM en su actual situación, no habría dado cumplimiento a lo establecido en la ley.

Se desconoce cómo se implementarán los cambios organizacionales que indica la ley, pero dentro de las acciones que ha realizado el GORE RM para su implementación se encuentra:

- ⊕ licitar un estudio para que entregue una propuesta de reestructuración al GORE RM
- ⊕ la creación de la división de Infraestructura y Transporte, que ya se encuentra en funcionamiento,
- ⊕ Capacitaciones de la SUBDERE a los funcionarios del GORE RM.

En relación a las competencias que se traspasarán al GORE RM son reconocidas mayoritariamente las que vienen desde el MINVU, pero también se sabe de las competencias que vienen desde SERCOTEC, CORFO y el MTT, la menos mencionada es la competencia que viene desde FOSIS. Se conoce que las competencias podrán ser traspasadas de 2 formas: una por oficio del Presidente de la República y la otra a solicitud del GORE RM.

Respecto de las primeras competencias traspasadas por oficio en Junio y Julio del año 2019, lo que se observa es que son competencias pequeñas e insuficientes, que no tienen un carácter muy estratégico para la región.

Pero se espera que a futuro, con la posibilidad de solicitar competencias, se aborden temas de política regional, de gestión del transporte de la ciudad en asociación con infraestructura del territorio, que se pueda gestionar los residuos de la región, que se logre constituir institutos de fomento productivo, se logre apoyar más a la pequeña y mediana empresa de la región, que se retomen temas medioambientales de la región y que el Gobernador pueda tener responsabilidad en las empresas públicas, entre otras expectativas.

No se conoce en profundidad el proceso de transferencia de competencias, puede ser, porque se dependía también del reglamento que fija las condiciones, plazos y demás materias concernientes al procedimiento de transferencia de competencias, que a la fecha en que se realizaron las entrevistas aún no había sido tomado de razón.

Se visualizan efectos en la gestión del GORE RM, porque no se cuenta con personal suficiente para realizar todas las funciones que deberá ejecutar, si bien los funcionarios cuentan con las competencias, son pocos, en comparación a la cantidad de trabajo que implicará realizar ciertas tareas.

Dentro de las dificultades que ha tenido el GORE RM para la implementación de la ley, se encuentra el desconocimiento de una planificación para implementar esta modificación, la licitación de la que se habla salió al mercado hace poco por lo que no hay un estudio terminado al respecto, tampoco se observa que los funcionarios posean mayor conocimiento respecto de cómo se hará la implementación, si se observa que la información al respecto se encuentra limitada en algunos círculos y que existe cierto estancamiento del proceso. Sin duda el estallido social del año 2019 y la pandemia han jugado su rol de importancia para quitar prioridad a este proceso interno en el GORE RM, pero si se compara con lo que ha ocurrido con otras regiones del país, el GORE RM se encuentra bien atrasado en esta materia, ¿será por el estallido social? ¿Será por la pandemia? ¿Será por una decisión política?, lo que se sabe es que no dieron prioridad a este tema y en junio del año 2021 asumirá el Gobernador Regional Metropolitano, es de esperar que en tres meses puedan tener el estudio realizado y en los tres meses siguientes, previo a junio implementado.

En cuanto a los cambios organizacionales que debe realizar el GORE RM con la modificación de la Ley, los que más se reconocen son la creación de las divisiones

de Fomento e Industria, la división de Infraestructura y Transporte y la división de Desarrollo Social y Humano. El cambio de nombre de la división de Análisis y Control de Gestión a División de Presupuesto e Inversión Regional, no es mencionado y aún sigue con el nombre antiguo en su organigrama 2020, a pesar de que ya aparecen las tres divisiones que se tienen que crear. Tampoco se reconoce que la modificación viene a formalizar la división de Planificación y Desarrollo Regional, que funciona hace años pero que no estaba mencionada en la Ley. Se conoce que los jefes de división serán de exclusiva confianza del Gobernador Regional, pero se desconoce que deberán contar con grado académico o título profesional de carreras de a lo menos 8 semestres y contar con un mínimo de 5 años de experiencia profesional. También se desconoce la formalización de la figura del administrador regional, cargo de confianza del Intendente que ahora será del Gobernador Regional, y del cual también la modificación señala que deberá tener grado académico o profesional de carreras de a lo menos 8 semestres con experiencia de a lo menos 5 años. Si bien se reconoce que el CORE aumenta sus facultades fiscalizadoras, la creación de la Unidad de Control tampoco fue mencionada, aunque si está considerada en el organigrama del GORE RM, dependerá del Gobernador Regional y ayudará directamente al CORE en su función de fiscalización.

En materia de gestión de recursos humanos, el GORE RM cuenta con una definición de competencias funcionales y técnicas, pero la gestión por competencias no es observada en la práctica, lo que si se observa en materia de personal, es que el departamento responsable es visto sólo como aquel que recluta, selecciona y contrata. También será insumo para este departamento el estudio que se licita, ya que deberá mantener la misma dotación de personal para asumir las nuevas competencias que se traspasen al GORE RM, lo que implicará que tendrá que realizar nuevos planes de desarrollo para los funcionarios que les entreguen las capacidades necesarias para ejercer las nuevas funciones, o bien, si logra obtener más recursos financieros de la DIPRES, levantar los respectivos

procesos de reclutamiento y selección, de acuerdo a las competencias que se requerirán.

Actualmente en el personal del GORE RM, se observa incertidumbre respecto de:

- ⊕ la estabilidad del empleo,
- ⊕ la definición de tareas a realizar,
- ⊕ el manejo de la información en relación a la implementación de la modificación en el GORE RM.

Sin embargo, sus expectativas van en relación a:

- ⊕ continuar trabajando en el GORE RM,
- ⊕ que exista una mayor motivación para trabajar,
- ⊕ poder ocupar otros cargos dentro del GORE RM,
- ⊕ la definición formal de las tareas de algunos departamentos, para lograr un mejor trabajo,
- ⊕ que habrá un mayor empoderamiento del GORE RM en la región al contar con autoridad electa que lidere el servicio por 4 años,
- ⊕ que se considere su expertiz y formación
- ⊕ que se traiga más capital humano a trabajar en el GORE RM para lograr ejecutar todo lo que antes no se hacía y que ahora por Ley habrá que hacer.

La modificación de la ley tiene múltiples alcances para el GORE RM, que afectarán su gestión pública en materias como la gestión de recursos humanos, la gestión de resultados, la gestión de proyectos, el manejo del presupuesto y las comunicaciones. No se dijo mucho al respecto, pero actualmente entre el grupo humano que trabaja en la Intendencia se encuentra comunicaciones, que deberá realizar todo un trabajo de posicionamiento y comunicación para el GORE RM con su autoridad electa. Si bien la gestión del GORE RM no depende de la modificación de la ley, si la afecta cuando se encuentran disposiciones que pueden contraponer a personajes en su actuar y cuando las modificaciones son

insuficientes en materia de descentralización, así las señales que se puedan dar por ley a la comunidad pueden resultar contradictorias, por eso algunos piensan que puede haber un retroceso descentralizador.

En este trabajo se dió prioridad al análisis del GORE RM en cuanto a su estructura y la administración de la región y sus funciones, sin embargo, no fueron abordados en profundidad las funciones del delegado presidencial, las funciones del delegado provincial, el patrimonio y el sistema presupuestario del GORE, la elección del gobernador regional y del consejo regional y el asociativismo regional; por una cuestión de tiempo para el desarrollo de la investigación se privilegió esos temas orientados hacia la descentralización, la gestión pública y la gestión de recursos humanos. Sin embargo, sería interesante poder investigar respecto de las funciones del Delegado Presidencial Regional y su función en la Intendencia por ejemplo, o bien, investigar los cambios en el manejo presupuestario de los proyectos del FNDR en las regiones, o también, en materia de gestión, ya que en septiembre del 2020 se publicó el reglamento que fija los estándares para establecer las áreas metropolitanas y la ley no hizo distinción respecto de las regiones que son áreas metropolitanas, o preguntarse si se justifica seguir teniendo una SUBDERE que realiza proyectos similares a los GORE pero a nivel nacional, ¿no deberían entregarse a la gestión de los GORE?

Finalmente, la modificación de la ley trae certezas e incertidumbres, que al parecer en el caso de la región Metropolitana se resolverán con el gobernador ejerciendo su cargo, por lo que muchos de los alcances de la ley se verán materializados de acuerdo a la capacidad de liderar que tenga quien asuma en la región.

VI. Bibliografía

- ⊕ Acuña, C., & Chudnovsky, M. (2017). 12 notas de concepto para entender mejor al Estado, las políticas públicas y su gestión. Buenos Aires: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1029>
- ⊕ Alles, M. (2007). Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ⊕ Batthyány, K & Cabrera, M. (2011). Metodología de Investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. Montevideo: Universidad de la República del Uruguay.
- ⊕ Bermúdez Soto, J. (2011). *Derecho administrativo general*. Disponible en <http://bibliografias.uchile.cl/2491>
- ⊕ Cejudo, G. (2011). Nueva Gestión Pública. Volumen 10. Siglo xxi editores. México.
- ⊕ Consorcio para la Reforma del Estado. (2009). Un Mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma. Andros Impresores.
- ⊕ División de Planificación Regional de MIDEPLAN. (2003). Desarrollo Regional Balance de una década de gobiernos regionales. Recuperado de https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/15088/1/Desarrollo_Regional_Balance_de_Gobiernos_Regionales_.pdf&origen=BDigital
- ⊕ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (1999) Definiciones y elementos de las políticas de gestión pública adecuada elaborados por instituciones multilaterales. Recuperado de <https://webapps.ifad.org/members/eb/67/docs/spanish/EB-99-67-INF-4.pdf>
- ⊕ Fundación Chile Descentralizado...Desarrollado. (2016) El arranque de la descentralización. Desatando las amarras del centralismo chileno. Temuco Chile. Ediciones Universidad de la Frontera.

- ⊕ Fundación Chile Descentralizado...Desarrollado. (2017) Descentralización 2.0 Construyendo la gobernanza regional que Chile necesita: un desafío país. Temuco Chile. Ediciones Universidad de la Frontera.
- ⊕ García López, R, García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de relaciones externas del BID. 2da edición.
- ⊕ Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F., México. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ⊕ Lerner, V., Uballe, R., Moreno, R. (2012). Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo. México, D.F.:UNAM; Instituto de Investigaciones Sociales; Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- ⊕ Letelier, L. y Ormeño, H. (2018). Economía Chilena Diciembre 2018 vol. 21 N°3. El mapa de la descentralización fiscal en Chile. Gerencia de División de Estudios del Banco Central de Chile. Recuperado de https://www.bcentral.cl/documents/33528/133333/rec_v21n3_diciembre2018.pdf/2de54674-c88c-eb60-f0f6-51c6f1a21f54?t=1573284930743
- ⊕ Levi, M., Weber, M., Skocpol, T., Evans, P., Oszlak, O., Peters, B. G., ... Khademian, A. (2015). El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla. Buenos Aires: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/795>
- ⊕ Ley N°19.175, orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional. Recuperada de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=243771>
- ⊕ Ley N°21.073 regula la elección de gobernadores regionales y realiza adecuaciones a diversos cuerpos legales. Recuperada de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1115503>

- ⊕ Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona. España.
- ⊕ Longo, F., Isa, T. (2008). Los Escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI. Edicions Bellaterra. Barcelona. España.
- ⊕ Losada, C. (1999). ¿De Burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.uss.cl/biblioteca/wp-content/uploads/2016/01/%C2%BFDe-bur%C3%B3cratas-a-gerentes.pdf>
- ⊕ Máttar, J., Aldunate, E., Ramírez, A. (2014). El Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas. Santiago. Chile.
- ⊕ Moreno, V. Innovación Cualificación S.L. (2012). Gestión de Recursos Humanos. IC Editorial. Málaga.
- ⊕ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- ⊕ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Organización y Delegación de la Gestión de Recursos Humanos, in Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/8dddb89a-es>
- ⊕ Orlansky, D. (1998). Las políticas de descentralización. Desarrollo Económico N°38(151), 827-844. Instituto de Desarrollo Económico y Social.
- ⊕ Pagani, et al. (2015). Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial. La Plata, Argentina. Subsecretaría para la Modernización del Estado; Gobierno de la

- provincia de Buenos Aires. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50099>
- ⊕ Palma, E. y Rufian, D. (1991). Las Nociones de Centralización y Descentralización. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35147/S9100772_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ⊕ Pereda, S., Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid. España.

Anexos

Anexo N°1: Pauta Preguntas Entrevista

- 1) ¿Cuánto tiempo trabaja o trabajó en el GORE RM? ¿Cuál es o era su función en el GORE RM?
- 2) Sabe usted ¿Cuáles son los cambios organizacionales que debe realizar el GORE RM por la modificación del DFL 1-19175?
 - ¿cómo cree que los implementará el GORE RM?
- 3) Conoce ¿Cuáles son las acciones que realiza o ha realizado el GORE RM para la implementación de la Ley?
 - A su juicio ¿Cuáles serían las acciones que debería realizar?
- 4) ¿Cuáles son las expectativas del personal que actualmente trabaja en el GORE RM?
- 5) ¿Cuáles son las competencias que se traspasarán al GORE RM?
 - ¿Qué competencias deberían traspasarse al GORE RM?
- 6) ¿Cómo cree que afecta la modificación del DFL 1-19175 a la gestión del GORE RM?
- 7) ¿Qué dificultades considera usted que ha tenido el proceso de implementación de la Ley en el GORE RM?

Anexo N°2: Listado de Abreviaturas

Abreviatura	Significado
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CORE	Consejo Regional
CORE RM	Consejo Regional Metropolitano
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
DAF	División de Administración y Finanzas
DFL	Decreto con Fuerza de Ley
ERD	Estrategia Regional de Desarrollo
FIC	Fondo de Innovación para la Competitividad
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
GORE	Gobierno Regional
GORE RM	Gobierno Regional Metropolitano
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación
MINVU	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
MTT	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones
OCDE u OECD (sigla en Inglés)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OT	Ordenamiento Territorial
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROT	Plan Regional de Ordenamiento Territorial
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional