

INFORME FINAL DE PROYECTO

El objetivo de este informe es proveer un resumen del estado del proyecto para comparar los avances/logros del proyecto en relación a los planes y productos esperados del mismo. También se usa para alertar sobre problemas potenciales o áreas donde el proyecto necesite apoyo a través de la captura de información sobre riesgos y problemas. El informe también sirve como insumo para el seguimiento del resultado del Plan de Acción del Programa País al que está vinculado y contribuye. Este formato puede utilizarse para realizar el seguimiento trimestral, anual y final del proyecto.

Proyecto (N° y Título): 00107494 (Outputs 00107793) “GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS DE INSTALACIÓN DE NUEVAS ESTRUCTURAS EN LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA LOCAL EN CHILE”.
--

Fecha de inicio y fin del proyecto: 01 de noviembre de 2017 a 31 de agosto de 2018.
--

Período que abarca este reporte: 01 de noviembre de 2017 a 31 de agosto de 2018,

1. Resumen ejecutivo de logros y avances durante el año (máximo 500 palabras: desafío abordado, contexto del proyecto, resultados y logros alcanzados)

En el proceso actual del país, de tránsito a una descentralización, se ha desplegado una Agenda de modificaciones legislativas, políticas y administrativa que buscan transferir el poder y recursos de decisión autónoma a las regiones y comunas, lo que permitirá potenciar las particularidades y la gobernanza territorial, dando nuevos aires a la cooperación entre los distintos actores y permitirá avanzar en una definición compartida de sus prioridades. Este proceso, requiere avanzar en la transferencia de competencias, funciones, modificación de las estructuras y recursos, para poder desarrollar las capacidades de los gobiernos regionales y locales.

La Agenda de Descentralización incluyó, a través de la dictación de la ley N° 20.922, la posibilidad de modificar las plantas municipales que entrega, sin cambios desde el año 1994, y con ellos ajustarlas a las realidades de cada una de las municipalidades en tanto instituciones autónomas, diversas, heterogeneidad, complejas y con sus necesidades particulares.

Esta ley otorga atribuciones a las autoridades edilicias en materias como el incremento de grados, la asignación profesional, la fijación y modificación de plantas municipales y el fortalecimiento de la política de Recursos Humanos, junto con el otorgamiento de aumentos

en el aporte fiscal permanente al Fondo Común Municipal (FCM). No obstante, considera la necesaria contrapartida al establecer obligaciones de información y rendición de cuentas en la materia.

Esta importante innovación, puede considerarse como el inicio de medidas que permitan ir mejorando sus capacidades a los gobiernos locales y, a su vez, dar respuestas más eficientes al creciente aumento de las responsabilidades de las municipalidades en el país.

En particular, la modificación de la planta funcionaria resulta ser un proceso clave para el desarrollo comunal, y por tanto debe estar alineado a las definiciones estratégicas y sustantivas de cada municipalidad y la realidad comunal/territorial establecidas en el Plan de Desarrollo Comunal, pero también de lo que emana del Plan Regulador Comunal, los planes intercomunales, las respectivas estrategias y políticas regionales de desarrollo.

Junto a la revisión de instrumentos estratégicos recién mencionado, una modificación de la planta funcionaria cristalizada en una política y reglamento de recursos humanos, debe estar desarrollada y consensuada por la comunidad institucional municipal, mediante un proceso participativo de reflexión.

Así es como el proyecto piloto se fija como objetivo apoyar, guiar y acompañar metodológicamente a 10 municipalidades definidas y sus equipos directivos, en la preparación de sus propuestas de los productos municipales, según lo que establece la ley 20.922.

Durante la ejecución del proyecto, en cada una de las 10 municipalidades, se han obtenido los siguientes resultados y logros:

- Se elaboraron **Propuestas de Nueva Planta Municipal y Estructura organizacional actualizada**, considerando la disponibilidad de presupuesto, proyección de recursos financieros, cálculo de gasto en personal y los nuevos cargos definidos, el marco de la Ley N° 20.922.
- **Propuestas de Políticas de Recursos Humanos municipal**. Adicionalmente, en cada una de las municipalidades se dejó copia de un documento de apoyo y ejemplo para la elaboración de las políticas de Recursos Humanos municipales.
- Se prepararon las **Propuestas de Reglamentos de organización Interna y Reglamento que adecúa, modifica o fija la Planta de personal municipal**.

2. Contribución a Resultados (Efectos) del Plan de Acción del Programa País/Plan Estratégico

Progreso a nivel de efecto: El Estado habrá avanzado en la definición e implementación de reformas políticas orientadas a mejorar la participación y la representación ciudadana y la calidad de la democracia.					
EFECTO	Indicador	Línea base	Meta	Última medición del indicador/medio de verificación	Contribución a la consecución del efecto de los productos del proyecto
El Estado habrá avanzado en la definición e implementación de reformas políticas orientadas a mejorar la participación y la representación ciudadana y la calidad de la democracia	Número de gobiernos regionales/municipios que participan en programas piloto de descentralización.	Comisión Presidencial de descentralización (2014)	2 gobiernos regionales o locales diseñan políticas basadas en el proceso de descentralización	N/A 9 documentos con mejoras de políticas de Recursos Humanos.	La principal contribución del proyecto al efecto, al apoyar la implementación de la ley 20.922, es permitir que las municipalidades del proyecto puedan definir su planta de personal y su organización interna, fijando sus políticas de recursos humanos, en forma autónoma y participativa, y así poder cumplir los objetivos y planes que le ha conferido la ciudadanía en su territorio.

3. Consecución de Productos y ejecución presupuestaria

Proyecto 00107494 (Output 00107793) -Generación de Conocimientos para los Procesos de Instalación de nuevas Estructuras en la Institucionalidad Pública local en Chile									
Productos esperados	Indicador	Línea base (año)	Meta (año)	Actividades realizadas	Item presupuestario	Presupuestado (USD)	Gastado (USD)	Medición de los indicadores/medida de verificación	Progreso hacia la consecución del output y la contribución al efecto (factores que han contribuido)
Producto 1: Instrumentos para el cambio organizacional municipal acorde con el nuevo marco normativo vigente	Indicador 1.1: Número de municipios que se apropian de la estructura organizacional consolidada	1.1. Existe una planta municipal modificada por última vez 1994 (Ley 18.695).	1.1. 10 municipios se apropian de las propuestas de estructura organizacional municipal	1.1: Consolidación de la estructura organizacional municipal	71300 Consultores	\$ 34,086.72	\$ 73,750.43	1.1 Mediante recopilación de informes de resultados de la asesoría con cada municipio. 10 municipios se apropian de las propuestas de estructura organizacional municipal.	El proyecto logró contribuir al output por medio del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades locales de 10 municipios. Específicamente el proyecto apuntó al mejoramiento de las capacidades de gestión interna del municipio y promover una mejor gestión y así aprovechar de forma más eficiente los recursos disponibles.
					71400 Equipo	\$ 21,645.45	\$ 58,834.46		
					71600 Viajes	\$ 5,933.21	\$ 17,546.17		
					72300 Materiales	\$ 4,420.05	\$ 376.85		
					73100 Arriendo	\$ 00.00	\$ 1,763.07		
	Indicador 1.2 Número de políticas de recursos humanos consolidadas	1.2. Existen documentos y manuales con orientaciones en materia de Recursos humanos diferentes en cada municipio	1.2 10 municipios se apropian de las propuestas de políticas de R.R.H.H	1.2: Consolidación de Política de Recursos Humanos municipal asociada a la nueva estructura organizacional	74200 Audiovisual	\$ 00.00	\$ 230.13	1.2 Mediante recopilación de informes de resultados de la asesoría con cada municipio. 10 municipios se apropian de las propuestas de políticas de R.R.H.H	
					74500 varios	\$ 00.00	\$ 1,262.32		
					74700 Transporte	\$ 00.00	\$ 84.95		
					76100 Ganancias y pérdidas	\$ 00.00	\$ 117.00		

	Indicador 1.3: Número de Reglamentos Internos con los procedimientos relativos a la gestión de los recursos humanos municipales diseñados , acorde a la nueva Ley	1.3. Existen documentos y manuales con orientaciones en materia de Recursos humanos diferentes en cada municipio	1.3 20 propuestas de reglamentos internos en materia de recursos humanos municipales (cada municipio deberá diseñar dos propuestas de reglamentos vinculadas a la política)	1.3: Propuesta de Reglamento de organización interna municipal				1.3 Mediante recopilación de informes de resultados de la asesoría con cada municipio. 10 municipios elaboran propuestas de reglamentos de organización interna.	
				1.4: Propuesta de Reglamento para fijar o modificar la nueva planta municipal, acorde a la nueva legalidad.				1.4 Mediante recopilación de informes de resultados de la asesoría con cada municipio. 10 municipios elaboran propuestas de reglamentos que fijan o modifican su planta municipal.	

Producto 2: Instrumentos técnicos para el proceso de descentralización y herramientas de conocimiento para la institucionalidad pública subnacional	2.1. Número de Reglamentos internos con los procedimientos relativos a la gestión de Recursos Humanos diseñados, acorde con la nueva ley.	2.1. No existe línea de base	2.1: número de instrumentos y metodologías en materia de descentralización	2.1: Diseño de la metodología de intervención para la implementación de la nueva planta municipal.	71300 Consultores	\$ 10,000.00	\$ 00.00	2.1 Se valida una metodología de intervención para la reforma de las plantas municipales en Chile, que incorpora anexos con formatos para la instalación de nuevos equipos, los concursos públicos, la organización interna, los instrumentos fiscales y de financiamiento.	Al igual que en el producto anterior, el objetivo del proyecto ha estado centrado en fortalecer las capacidades locales para una mejor gestión de los recursos. En este nuevo piloto se fomentó el desarrollo de las plantas municipales con medidas de contrapeso y metodologías de trabajo.
				2.2: Observatorio de la modernización municipal integrado.	71400 Equipo	\$ 74,377.69	\$ 00.00		

				2.3: Asesoría técnica a los procesos de fortalecimien to municipal en relación a la nueva estructura de gobiernos regionales				2.3 Estudio sobre los desafíos que la reforma de los GORE y de las plantas municipales plantean, en materia de relacionamiento, implementación de políticas públicas locales y de los instrumentos fiscales del sistema de inversión subnacional.	
GMS (4%)						6,018.53	6,188.75		
DPC (3%)						4,513.89	870.00		
TOTAL						\$ 160,995.54	\$ 161,024.13		

4. Riesgos y problemas del proyecto

RIESGOS (Los riesgos son condiciones externas al proyecto y se pueden clasificar en categorías tales como políticos, medioambientales, operacionales, legales, etc. Los riesgos deben ser identificados en la formulación del proyecto pero también actualizados en base al desarrollo de eventos externos que pueden afectar al proyecto; deben ser registrados y monitoreados constantemente por el equipo del proyecto para definir acciones para gestionarlos. En caso de identificarse nuevos riesgos, los mismos han de incluirse en la tabla y especificar que se trata de un riesgo nuevo).

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Acciones de mitigación
Político	Falta de compromiso político con el proyecto por razones políticas o cambio de autoridades.	<p>Los municipios con los que ya se ha trabajado en 2017 con el proceso se han comprometido al logro de los productos y han tenido una respuesta positiva implicándose con las actividades realizadas.</p> <p>Como medida adicional el equipo del PNUD y la SUBDERE monitorearán cualquier alerta o indicador que pueda suponer la materialización de este riesgo.</p>
Técnico / Político	Alta dependencia de los municipios de los recursos (financieros) externos.	<p>Asesoría a través del proyecto de la viabilidad financiera de las propuestas y de la identificación de posibles fuentes de financiamiento dentro del sistema nacional de inversiones (en especial, SUBDERE).</p> <p>Incorporación de consideraciones y recomendaciones al respecto de la materia en los productos de gestión de conocimiento que el proyecto genere para la réplica del proceso en otros municipios.</p>
Técnico	Bajas o dispares capacidades técnicas en las contrapartes de los municipios	<p>Durante 2017 la Academia de la SUBDERE ha realizado algunas actividades de formación a funcionarios y funcionarias municipales que permiten mitigar el impacto de este riesgo.</p> <p>Además, el equipo de proyecto y del PNUD podrá fortalecer las capacidades de los municipios generando dinámicas de apoyo directo. Esto se suma al traspaso metodológico que se hará al inicio del proyecto.</p>
Técnico	Sobrecarga de los equipos contrapartes durante la ejecución del Proyecto	Se conversará con la contraparte de este posible riesgo y sus efectos en la ejecución del proyecto. Se incorporarán en los planes de trabajo anual las tareas y plazos asignados para cada uno de los productos, para tener una planificación más acotada y poder anticipar retrasos importantes.

		Se realizarán evaluaciones periódicas para constatar cambios en el escenario de ejecución del proyecto.
Técnico	El Mercado de consultores/as, consultorías y universidades existente puede presentar falencias para obtener proponentes con la experticia y capacidad logística para desarrollar algunos de los Productos del Proyecto	<p>Se desplegará convocatoria de oferentes utilizando las redes institucionalización incluyendo alianzas institucionales con Centro de Estudios y Universidades.</p> <p>Se utilizarán experiencias previas desde el PNUD de procesos de licitación similares para identificar posibles oferentes, difundiendo en redes sociales, redes de vinculación laboral y organizaciones de municipios o servicios del estado vinculados con los territorios.</p> <p>Se desarrollará un plan de Adquisiciones detallado que pueda anticipar y considere plazo suficiente para que puedan convocarse a los oferentes.</p>

PROBLEMAS *(Existen condiciones internas del proyecto que pueden afectar su implementación. Los problemas o incidentes deben ser identificados en la formulación del proyecto pero deben ser actualizados, registrados y monitoreados por el equipo del proyecto para definir acciones para gestionarlos. En esta parte es necesario indicar los problemas, cambios u obstáculos que se han presentado como limitantes para una ejecución exitosa y dentro del cronograma previsto. Describir las acciones tomadas/planificadas para enfrentar con eficacia la situación.*

Problema	Fecha de identificación	Descripción de acciones prioritarias
Dificultades en la tramitación inicial, demora la transferencia de los fondos comprometidos y luego se tuvo que volver a tramitar.	Enero 2018	Se comunica e intercede con la contraparte para saber cuál fue el problema y definir la (o las) alternativas de solución, esto permitió apoyar en la forma en que se debía solucionar esta falta procedimental y agilizar su corrección. Luego se mantuvo un seguimiento continuo para ver los avances logrados.

5. Información clave

Temática	Describir
Cambio más relevante al que ha contribuido el proyecto durante este período	La autoridad municipal y su equipo directivo han mirado la municipalidad en su conjunto y realizado una planificación, estableciendo prioridades y decisiones ante posibles escenarios alternativos, considerando proyecciones de ingresos y gastos futuros, dentro de lo que le permite el marco legal.
Contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas	La contribución en la mejora de la calidad de vida en los ciudadanos es parte del impacto que debiera producir un proyecto dirigido a mejorar las capacidades de gestión de las municipalidades, toda vez que esta redundará en una mejora en su prestación de los servicios a la ciudadanía y las acciones que realiza para el desarrollo comunal según se lo ha mandatado la ciudadanía (PLADECO). Por lo dicho, mejorar las capacidades de gestión de las municipalidades, debiera mejorar la calidad de vida de las personas, a través de la entrega de mejores servicios municipales y el desarrollo de la comuna.
Resultados específicos que contribuyan a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer	El Proyecto en su producto Propuesta de política de recursos humanos municipal, se considera como base de este proceso el documento “Orientaciones para el Diseño, Implementación y Evaluación de la Política de Recursos Humanos Municipales”. Este documento incorpora en su contenido la variable género de manera explícita, tanto en sus objetivos específicos como en la definición de valores y principios, desarrollando el tema especialmente en las etapas correspondientes a reclutamiento, inducción, capacitación, calidad de vida y ambiente laboral. Con base en este documento, los 10 municipios pilotos desarrollaron sus “Políticas de Recursos Humanos Municipales” teniendo a la vista la variable de género dentro de la revisión de sus Políticas de Recursos Humanos.
Trabajo desarrollado en el marco de alianzas con otros socios	En las visitas del proyecto con SUBDERE a las municipalidades, estas reciben una asistencia más integral, en la medida que los problemas expuestos, reciben alternativas de soluciones que potencian las soluciones más allá que el apoyo en la elaboración de sus plantas. Esto es parte de la descentralización, en la medida que los instrumentos (soluciones) están disponibles más cerca de donde se produce la necesidad (problemas) se puede acelerar las mejoras en la calidad de vida de la comunidad.
Acciones de Cooperación Sur-Sur	N/A
Desarrollo de capacidades Describir actores (especificar por sexo) que han mejorado capacidades y qué tipo de capacidades, y describir los resultados especificando cómo las	El modelo de intervención tiene como principal característica la apropiación por parte del equipo de trabajo municipal y directivos municipales, quienes realizan la elaboración de los Productos con el apoyo, guía y acompañamiento del asesor/a municipal.

instituciones o sistemas trabajan de manera más efectiva o eficiente	Este tipo de intervención va desarrollando capacidades reales a las personas, más allá que la capacitación académica, en una formación práctica y en su lugar/función de trabajo “capacitación en la acción”. Los equipos de trabajo municipal se capacitan, según su pertinencia con la aplicación de la ley 20.922; en materias financieras, presupuestarias, de recursos humanos e interpretación jurídica, que son propios de la aplicación esta ley. Adicionalmente, Los directivos han realizado la planificación en conjunto y establecer prioridades y decisiones ante posibles escenarios.
--	---

6. Ajustes realizados/a realizar a partir del progreso alcanzado

N/A

7. Publicaciones y otros productos/actividades de gestión del conocimiento

- Guía Metodología de apoyo al asesor/a para la Ejecución en los municipios (versión 1)
- Orientaciones para el Diseño, Implementación y Evaluación de la Política de Recursos Humanos Municipales

8. Lecciones aprendidas¹ *(Esta sección tiene como objetivo identificar lecciones en la gestión de proyectos que pueden mejorar futuras iniciativas. Es muy importante reflexionar cuidadosamente sobre la identificación de aprendizajes y su sistematización para poder enriquecer la intervención y las futuras iniciativas. Algunas preguntas que podrían orientar en la identificación son: ¿Qué procesos de preparación, gestión y calidad funcionaron bien, cuáles funcionaron mal? ¿Qué aprendimos sobre la gestión de los riesgos y problemas del proyecto? ¿Qué estrategias empleadas deberían de repetirse y ampliarse y cuáles no? ¿Qué actores participaron?)*

Describir los principales éxitos del proyecto y qué factores contribuyeron al éxito.	Haber cumplido con las propuestas de productos en 9 de las 10 municipalidades y validado el modelo de intervención, cuya principal característica era que la elaboración de los productos debía ser realizados por las autoridades y funcionarios de la municipalidad, recibiendo el apoyo metodológico y acompañamiento de un asesor externo del proyecto. Las aprobaciones, validaciones y decisiones deberían ser tomadas por la autoridad edilicia, considerando las alternativas que se presenten durante la aplicación metodológica.
---	--

¹ Para extraer un informe de lecciones aprendidas al final del proyecto, tomar el apartado 1 y el 8 junto con la tabla inicial del nombre y título del proyecto y generar un informe aparte. Revisar además los informes anuales con el fin de recoger lecciones identificadas durante todo el ciclo de vida del proyecto

<p>Describir los principales desafíos/limitaciones/imprevistos surgidos en el desarrollo del proyecto</p>	<p>Entre los desafíos importantes del proyecto, que tuvieron que enfrentar los asesores/as estuvo en la complejidad y diversidad de municipalidades, con limitaciones, complejidad y/o imprevistos. Otro desafío importante es la no existencia de un reglamento que interprete la ley 20.922, la interpretación de esta ley ha sido particionada y dependiente de cuando emane estas parcialidades por parte de la Contraloría General de la república. Por lo cual la metodología, así como los documentos o formatos, debieron ser desarrollados por el proyecto.</p>
<p>Describir las lecciones aprendidas considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qué debería haberse hecho de otra manera/mejor -Qué se recomienda para mejorar la programación en el futuro o para proyectos similares -Qué errores deberían evitarse si se tuviera que replicar la iniciativa -Cómo podrían replicarse los éxitos en otro contexto 	<p>Los funcionarios son el eje central para esta implementación, por lo que tal como se le da una importancia fundamental al alcalde o Alcaldesa como autoridad de la institución, al concejo y a las asociaciones de funcionarios; se debe entender que los funcionarios, en sentido amplio -incluimos a jefaturas y direcciones de los municipios son el eje central de este proyecto en tanto son quienes dan vida a la planta municipal, y en ello, tendrán una participación determinante para facilitar o para obstaculizar el proceso.</p> <p>Sin duda, el alcalde o alcaldesa deben ser participe idealmente del proceso, sin él o ella, una persona de reemplazo tiene que ser de su confianza o un funcionario reconocido dentro del municipio y validado como interlocutor de este, por una validación social o por razones organizacionales.</p> <p>Es un gran error y que debe evitarse, conformar y trabajar sólo con el equipo de trabajo municipal y su coordinador/a, sin prever la necesarias aprobaciones parciales del Alcalde o alcaldesa, ya que este tiene un rol fundamental como guía o como al menos, quien establece los lineamientos de base para realizar todo el trabajo que implica la modificación de una planta municipal, en este sentido, todo trabajo tiene que alinearse con lo que él o ella planteen pues eventualmente puede ser desechado hacia el final del proceso.</p>
<p>Decisiones y conclusiones sobre acciones de seguimiento tomadas por el Comité Directivo del Proyecto</p>	<p>Como no se pudo contar con un asesor jurídico dedicado de la contraparte, se consideró necesario que PNUD cuente con un asesor jurídico para poder, a lo menos, indicar y/o dar respuesta a distintas dudas y solicitudes que existan de parte de los municipios, así como, respecto del apego a derecho de algún documento que pueda generar dudas en un municipio. Esto es necesario, en tanto, la ley no posee reglamento y por ello, existen mayor cantidad de incertezas que de certezas jurídicas, con lo cual, contar con un asesor jurídico que pueda generar material de apoyo y/o responder a dudas y solicitudes de municipios que se enmarquen en la implementación de este proyecto.</p>