****

**EVALUACIÓN**

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES MUNICIPALES (PFAM)**

**Informe final**

**DOCUMENTO PREPARADO POR EL**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y EVALUACIÓN – DIVISIÓN DE POLÍTICAS Y ESTUDIOS**

**Diciembre, 2014**

**PRESENTACIÓN**

El trabajo desarrollado a continuación responde a una solicitud de la División de Municipalidades. Corresponde a una segunda evaluación del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales, que fuera evaluado por primera vez en 2009.

Esta evaluación es solicitada en vista del nuevo escenario abierto a las asociaciones de municipios con la promulgación de la Ley N° 20.527 y, más particularmente, con la posibilidad que adquieren de constituirse en personas jurídicas de derecho privado con patrimonio propio y con acceso a las diferentes fuentes de financiamiento a las que tradicionalmente han accedido los municipios de manera individual.

El trabajo, desarrollado por el Departamento de Estudios y Evaluación de la SUBDERE se organiza en 6 secciones:

1. Antecedentes, que incluyen la revisión de las definiciones legales que dan cuerpo, estructura y sentido a las asociaciones municipales, el rol que cumple la Unidad de Asociativismo Municipal de la SUBDERE, y su línea de trabajo Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales (PFAM);
2. Presentación de objetivos general y específico;
3. Descripción de la metodología de trabajo;
4. Presentación detallada de resultados de la evaluación.
5. Conclusiones y observaciones generales; y
6. Recomendaciones.

Los resultados se presentan ordenados por temática y se espera que el conjunto de las temáticas cubra al conjunto de los objetivos.

1. **ANTECEDENTES**
	1. **LA LEY N° 20.527 SOBRE ASOCIACIONES MUNICIPALES Y CORPORACIONES**

La Ley N° 20.527, publicada el 6 de septiembre de 2011, modificó la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, en lo referido a la asociación entre municipios. La modificación se centró en formalizar la figura de las asociaciones municipales, que hasta esa fecha operaban sólo de hecho. El Decreto N° 1.161, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, publicado el 11 de abril de 2012, reglamenta las normas de la Ley Orgánica relativas a asociaciones municipales con personalidad jurídica.

En lo principal, la ley estableció que dos o más municipalidades pueden asociarse para atender requerimientos, problemas o intereses comunes a los asociados y optimizar el uso de recursos, constituyendo para esto personas jurídicas de derecho privado y sin fines de lucro, que cuentan con patrimonio propio. Los fines que pueden perseguir las asociaciones se precisan en la ley como sigue:

1. La atención de servicios comunes.
2. La ejecución de obras de desarrollo local.
3. El fortalecimiento de los instrumentos de gestión.
4. La realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud, o a otros fines que les sean propios.
5. La capacitación y el perfeccionamiento del personal municipal, como también de alcaldes y concejales.
6. La coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal.

Para operar, las asociaciones formales (con personalidad jurídica) cuentan con un directorio a cargo de su administración, integrado por alcaldes y/o concejales y formado a lo menos por cinco miembros, entre ellos un presidente (uno de los alcaldes integrantes), un secretario y un tesorero. Además, deben contar con un secretario ejecutivo que no es parte del directorio y puede obtener remuneración por el desempeño del cargo, quien tiene por funciones las siguientes: llevar acta de las asambleas, ejecutar y hacer cumplir los acuerdos de los socios o del directorio, llevar registro de las municipalidades socias, proponer al directorio el proyecto de presupuesto y plan de trabajo anual de la asociación, preparar el balance y la memoria anual.

Las asociaciones con personalidad jurídica deben, igualmente, estar inscritas en el Registro Único de Asociaciones Municipales, que está a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), y elaborar sus estatutos o acogerse a los estatutos tipo que dispone la SUBDERE en el marco del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales (PFAM).

Entre los contenidos de los estatutos deben estar las finalidades y objetivos de la asociación, normas de administración patrimonial y fijación de cuotas, formas de incorporación y desafiliación, entre otras materias.

El patrimonio propio de la asociación estará formado por las cuotas de incorporación, cuotas ordinarias y cuotas extraordinarias; donaciones; el producto de bienes y servicios; la venta de activos y por erogaciones, subvenciones y aportes provenientes de personas naturales o jurídicas, de las municipalidades, o entidades públicas, nacionales o internacionales; y, demás bienes que adquieran a su nombre. Sólo serán sujeto de subvenciones provenientes de entidades públicas nacionales, fondos concursables o todo otro aporte de recursos de esta naturaleza, aquellas asociaciones que se encuentren vigentes en el Registro Único.

* 1. **UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL**

La Unidad de Asociativismo Municipal fue creada como tal y con esa denominación en 2011, para atender las funciones entregadas a la SUBDERE por la Ley N° 20.527 y por el Reglamento de Asociaciones Municipales con Personalidad Jurídica de Derecho Privado. Se trata, sin embargo, de una Unidad de hecho, pues no existe un acto administrativo (decreto) que le dé existencia. Tampoco sus recursos tienen expresión en la Ley de Presupuestos del Sector Público.

Antes de esta creación, operaba también de hecho una unidad que ejecutaba el Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales, instrumento que hoy es uno de los 5 componentes sobre los que trabaja la Unidad de Asociativismo Municipal (los componentes se describen más adelante). El Programa opera anualmente en base a una Resolución de procedimiento.

La Unidad entrega recursos y asistencia técnica para el fortalecimiento de las asociaciones municipales, lo que se traduce en la formulación de planes, proyectos, y estudios asociativos, todo orientado a hacer de ellas instancias efectivas de articulación de la oferta pública regional y la demanda local e interlocutores válidos para la obtención de recursos destinados a iniciativas que contribuyan al desarrollo, con enfoque territorial.

Para cumplir su propósito, la Unidad trabaja actualmente sobre 5 componentes. Los componentes 3, 4 y 5 fueron instalados en 2012, junto a la promulgación de la Ley N° 20.527:

Componente 1: Difusión e Información:

Destinado a entregar información a las asociaciones de municipalidades y generar instancias de intercambio de experiencias. Por este componente, desde 2010 a la fecha, se han realizado seminarios y reuniones con las asociaciones y sus representantes, publicaciones, capacitaciones, catastro de asociaciones, etc.

Componente 2: Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales (PFAM)

Entrega recursos para la formulación de planes estratégicos, proyectos, y estudios asociativos. Las actividades de este componente refieren al ciclo de los proyectos y van desde la elaboración de las bases de postulación hasta el seguimiento y la evaluación de los mismos. Los proyectos desarrollados en el marco del Programa han referido a materias como fortalecimiento de la gestión asociativa y municipal, planificación estratégica territorial, fomento productivo, desarrollo turístico, fomento del empleo, apoyo a la formulación de proyectos. Actualmente el monto máximo de financiamiento es de 15 millones de pesos por proyecto. Este componente se describe en la sección 1.3, siguiente, y en él se centrará la evaluación.

Componente 3: Registro Único de Asociaciones Municipales con Personalidad Jurídica de Derecho Privado

Gestiona solicitudes, registra, y fiscaliza el cumplimiento de estatutos. Al mayo 2014, 26 asociaciones habían ingresado al Registro, según el detalle siguiente (información extraída del Registro):

1. Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana de Santiago (AMUR) (domicilio: Santiago)
2. Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (domicilio: Antofagasta)
3. Asociación de Municipalidades Nahuelbuta (AMN) (domicilio: Ercilla)
4. Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos (domicilio: Valdivia)
5. Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental (domicilio: Valdivia)
6. Asociación de Municipalidades Parque Cordillera (domicilio: La Reina, Santiago)
7. Asociación Chilena de Municipalidades (domicilio: Santiago)
8. Asociación de Municipalidades Malleco Norte “AMMN” (domicilio: ciudad de Collipulli)
9. Asociación de Municipalidades de la Zona Oriente de la Región Metropolitana (domicilio: comuna de Las Condes, Santiago)
10. Asociación de Municipalidades para el Desarrollo Económico Local (AMDEL) (domicilio: comuna de la municipalidad asignada a la presidencia)
11. Asociación de Municipalidades Territorio de Riego Canal Laja-Diguillín (domicilio: comuna de San Ignacio)
12. Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos (domicilio: comuna de Los Lagos)
13. Asociación de Municipios Rurales Regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota (domicilio: comuna de Pozo Almonte)
14. Asociación Regional de Municipios de Atacama (domicilio: Copiapó)
15. Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco, Arauco7 (domicilio: Cañete)
16. Asociación de Municipalidades V Región Cordillera (domicilio: ciudad de Los Andes)
17. Asociación de Municipalidades para el Desarrollo de la Apicultura, el Turismo y el Medio Ambiente, en la Zona de Amortiguación de la Reserva Nacional Llanquihue, Parque Alerce Andino y Parque Nacional Hornopirén, de la Región de Los Lagos (domicilio: comuna de Puerto Varas)
18. Asociación de Municipalidades de Chile, AMUCH (domicilio: ciudad de Santiago)
19. Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena (domicilio: Punta Arenas)
20. Asociación de Municipalidades del Norte de Chile (domicilio: ciudad y comuna de Antofagasta)
21. Asociación de Municipalidades de la Región de O’Higgins (MURO’H) (domicilio: comuna de Rancagua)
22. Asociación de Municipalidades del Punilla (domicilio: Provincia de Ñuble, Región del Biobío)
23. Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso (domicilio: ciudad de Valparaíso)
24. Asociación de Municipalidades de la Provincia de Osorno, Región de Los Lagos para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental (domicilio: ciudad de Osorno)
25. Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue para Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental (domicilio: ciudad de Puerto Montt)
26. Asociación de Municipalidades con Alcalde Mapuche (domicilio: Renaico)
27. Asociación Municipal para la sustentabilidad ambiental, AMUSA (domicilio: comuna de Vitacura, Santiago)
28. Asociación de Municipalidades de la Región del Maule (domicilio: ciudad de Talca)
29. Asociación de Municipalidades de Ciudades Puerto y de Borde Costero de Chile (comuna y ciudad de Valparaíso)
30. Asociación de Municipalidades con Casinos de Juegos (ciudad de Viña del Mar)
31. Asociación de Municipios Ciudad Sur (domicilio: comuna de El Bosque)
32. Asociación de Municipios de Desarrollo Intercomunal de Chile (domicilio: ciudad de Ancud).

Componente 4: Asistencia Técnica

Se entrega orientación para la formulación de proyectos, acompañamiento técnico con otros organismos del Estado, y evaluación.

Componente 5: Asesoría Jurídica

Se entrega asesoría respecto de la Ley Nº 20.527 y el Reglamento de Asociaciones Municipales con Personalidad Jurídica de Derecho Privado; asesoría para la formulación de Estatutos; asesoría para la gestión de proyectos que incluyan temas legales.

* 1. **EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES MUNICIPALES**

El PFAM tiene por objetivos los siguientes:

* Objetivo general:

Promover el fortalecimiento de las asociaciones de municipalidades, de modo que éstas integren un enfoque territorial del desarrollo y constituyan una instancia efectiva de articulación entre la oferta pública regional y la demanda local.

* Objetivos específicos:
1. Generar procesos encaminados a que las asociaciones municipales sean interlocutores válidos (ante el sector público y privado) para la obtención de recursos y para la gestión de iniciativas que contribuyan al desarrollo de los territorios a los que pertenecen, mejorando su capacidad de gestión y representación de los intereses comunes.
2. Desarrollar acciones orientadas a que las asociaciones municipales avancen en su planificación estratégica para aportar como gestores del desarrollo de los territorios.

El Programa opera anualmente de acuerdo a una Resolución de procedimiento (emitida también anualmente). Tal como la Unidad de Asociativismo Municipal, el PFAM no tiene expresión presupuestaria. Sólo a partir de 2014, se incorpora a la Resolución un Certificado de Disponibilidad Presupuestaria (también interno).

Desde 2014, el Programa sólo financia proyectos de asociaciones inscritas en el Registro Único, lo que implica que éstas deben contar con personalidad jurídica, de acuerdo con la Ley N° 20.527.

El Programa opera en base a postulación de proyectos que efectúan las asociaciones municipales, los que son sometidos a una comisión evaluadora formada por 3 funcionarios de la División de Municipalidades de la SUBDERE. Además de exigir el cumplimiento de los requisitos administrativos, la comisión debe aplicar criterios de selección que consideran la innovación, la inclusión de participación ciudadana, la cobertura territorial y articulación de actores de distintos niveles de la administración (local, regional, nacional), y el aporte de recursos que haga la propia asociación al financiamiento del proyecto. El monto máximo del aporte de la SUBDERE es de 15 millones de pesos.

El año 2014, la apertura de las postulaciones se produjo el 30 de enero. Pero, tras la evaluación y adjudicación por parte de la SUBDERE, la licitación realizada por la asociación adjudicataria podía extenderse hasta el 30 de junio, que era la fecha límite establecida por el Programa para que ella concretara la contratación de la consultoría. Los proyectos debían estar terminados el 30 de noviembre, Esto es que, eventualmente, el período efectivo de ejecución podía restringirse a 5 meses.

Para la transferencia de los fondos aportados por la SUBDERE, ésta suscribe un Convenio de Ejecución de Proyecto con Transferencia de Recursos, con la asociación adjudicataria.

Los tipos de proyectos y ejecución presupuestaria (montos nominales) de los últimos años del PFAM se muestran en el cuadro siguiente:

|  |
| --- |
| **AÑO 2007****Ejecutados: $ 167.000.000****23 proyectos** |
| TEMÁTICAS: Planificación del territorio y fortalecimiento institucional | 13 |
|  Fomento productivo y turístico | 5 |
|  Calidad de la educación | 3 |
|  Gobierno electrónico | 1 |
|  Desarrollo social | 1 |
| **AÑO 2008****Ejecutados: $ 230.300.264****(a este monto se agregan fondos del Sistema Nacional de Capacitación Municipal por $ 180.087.000)****39 proyectos** |
| Desarrollo económico local | 24 |
| Calidad de la gestión municipal de educación | 9 |
| Gestión cultural | 3 |
| Otras temas (no incluidos en la convocatoria) | 3 |
| **AÑO 2009****Ejecutados: $ 172.000.000** |
| Temáticas y números de proyectos sin información |  |
| **AÑO 2010****Ejecutados: $ 312.000.000****21 proyectos** |
| Fortalecimiento de la gestión asociativa municipal | 6 |
| Planificación estratégica territorial | 4 |
| Fomento productivo | 4 |
| Desarrollo turístico | 2 |
| Fomento del empleo | 2 |
| Apoyo a la formulación de proyectos | 3 |
| **AÑO 2011****Ejecutados: $ 158.000.000****35 proyectos** |
| Planificación estratégica | 9 |
| Formulación de proyectos | 7 |
| Formulación de estatutos | 8 |
| Desarrollo de organigramas | 8 |
| Páginas web asociativas | 3 |
| **AÑO 2012:****Ejecutados: $ 171.180.000****18 proyectos** |
| Planificación estratégica | 10 |
| Proyectos | 7 |
| Estudios | 1 |
| **AÑO 2013****Ejecutados: 96.720.000****7 proyectos (otros proyectos fueron derivados al PMB)** |
| Planificación estratégica | 4 |
| Estudios | 3 |

1. **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**
	1. **OBJETIVO GENERAL**

Conocer y calificar resultados e impacto del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales.

* 1. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
		1. Examinar el desempeño interno de las asociaciones.
		2. Evaluar los resultados de las iniciativas financiadas.
		3. Examinar el impacto de las iniciativas financiadas.
		4. Evaluar el cumplimiento de las expectativas de los usuarios/beneficiarios (municipios: funcionarios y alcaldes).
		5. Transversalmente, se examinará la incorporación de las recomendaciones efectuadas por los propios usuarios/beneficiarios del Programa, así como de las efectuadas en la evaluación realizada en 2009 por este Departamento de Estudios y Evaluación.
		6. Efectuar recomendaciones para mejorar el impacto del Programa de Fortalecimiento.
1. **METODOLOGÍA GENERAL DE TRABAJO**

La evaluación utilizó una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas, aplicadas a un grupo de 36 personas, entre alcaldes asociados, funcionarios de los municipios miembros, funcionarios municipales, concejales miembros de comisiones o encargados temáticos en las asambleas de las asociaciones, y la totalidad de los secretarios ejecutivos. La pauta de la entrevista se incluye en anexo de este documento.

En conjunto con la encargada del Programa, se definió una muestra de 10 asociaciones, intentando cubrir los siguientes criterios:

* Que han recibido recursos del Programa;
* Distribuidas a lo largo de Chile;
* Grandes y pequeñas;
* Regionales y temáticas;
* Rurales y Urbanas;
* Todas con proyectos financiados;
* Con y sin personalidad jurídica.

La muestra final fue la siguiente:

| **Region(es)** | **Asociación** | **Recursos Recibidos 2007-2013 (M$)** | **Municipios Integrantes** | **Registro****(1)** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Arica y Parinacota, y Antofagasta | Asociación de Municipios Rurales Regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota | 69.800 | 1. Camiña
2. General Lagos
3. Pozo Almonte
4. Camarones
5. Putre
6. Pica
 | SÍ |
| Antofagasta | Asociación de Municipalidades de la Región de Antogasta | 83.980 | Las 9 municipalidades de la Región | SÍ |
| O’Higgins | Asociación de Municipalidades de la Región de O’Higgins | 56.000 | 30 municipalidades de la Región. Sólo se excluyen: Graneros, Mostazal y Litueche | SÍ |
| Biobío | Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío | 70.400 | Las 54 municipalidades de la Región | NO |
| Biobío | Asociación de Municipalidades de Punilla | 50.000 | 1. Coihueco
2. Ñiquén
3. San Carlos
4. San Fabián
 | SÍ |
| Biobío | Asociación de Municipalidades de Biobío Centro | 48.000 | 1. Los Ángeles.2. Laja.3. Nacimiento. | NO |
| Araucanía | Asociación de Municipalidades de Malleco Norte | 33.000 | 1. Renaico
2. Angol
3. Collipulli
4. Ercilla.
 | SÍ |
| Araucanía | Asociación de Municipalidades del Valle Central | 36.000 | 1. Lautaro2. Victoria.3. Perquenco | NO |
| Los Ríos | Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos | 51.600 | Las 12 comunas de la Región | SÍ |
| Metropolitana | Asociación de Municipalidades Parque Cordillera | 58.000 | 1. La Florida
2. Peñalolén
3. San José de Maipo
4. Las Condes
5. Colina
6. Lo Barnechea
 | SÍ |

1. Registro de Asociaciones con Personalidad Jurídica (Si/No).

Además, se aplicó una encuesta anónima, que fue entregada en seminario de intercambio de buenas prácticas, organizado por el Programa en Viña del Mar realizado los días 6 y 7 de agosto. El instrumento, impreso, pudo ser distribuido a 30 asociaciones, a través de sus secretarios ejecutivos, alcaldes presidentes o asociados, o profesionales relacionados. De las 30 encuestas, 11 fueron devueltas respondidas, por lo que los resultados se consideran cualitativamente ilustrativos y no representativos estadísticamente. Dado que la encuesta fue de respuesta anónima, la muestra resultante no necesariamente coincide con la muestra utilizada para aplicar las entrevistas.

El instrumento se adjunta en anexo.

1. **RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**
	1. **COMPROMISO DE LOS ASOCIADOS PARA CON LA ASOCIACIÓN (Objetivo N° 1)**

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

En una escala de 1 a 5, en que 1 es nulo compromiso y 5 es mucho compromiso ¿cómo calificaría Ud. el **compromiso personal que adquieren los alcaldes** para con la Asociación?

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta (Criterio) | Frecuencia |
| 1 | 0 |
| 2 | 0 |
| 3 | 2 |
| 4 | 8 |
| 5 | 1 |

Las respuestas de la encuesta indican una mayoría de alcaldes comprometidos con la Asociación.

Las entrevistas, por su parte, denotan también que en general los alcaldes están bastante comprometidos con participar efectivamente en las asociaciones a que pertenecen. Esto se traduce sobre todo en el pago regular de las cuotas y, en la mayor parte de los casos, también en una participación personal en las asambleas o reuniones de directorio.

Ejemplo de lo anterior sería la Asociación Punilla, en que las relaciones y consecuentemente la gestión, se desarrollan de manera fluida, desembocando en la concreción de proyectos. Ello tiene que ver también con que las mesas temáticas de la asamblea realizan un buen trabajo, lo que hace que sean respaldadas por los alcaldes. No obstante, un representante de la mesa de fomento productivo de esta asociación indica que las decisiones tienden a inclinarse hacia el interés de los municipios más grandes. La Asociación de municipios de la Región de Antofagasta, asimismo, cuenta con un gran compromiso de todos sus alcaldes, lo que se traduce en la buena marcha de proyectos asociativos importantes y también en apoyos a municipios individuales miembros de la asociación.

Hay también excepciones, como Pozo Almonte en la Asociación de Municipios Rurales de Arica y Parinacota y Tarapacá, cuya participación ha sido algo más irregular o débil en términos presenciales, por razones propias ante todo del municipio y no de la dinámica asociativa en sí. También en el caso de la Asociación de Municipios del Valle Central (en adelante, AMVACEN) parece no ser del todo regular la participación ni el interés de los alcaldes, de modo que se reúnen en su representación Secretarios de Planificación u otros profesionales de los municipios miembros, para tratar materias asociativas. Lo que sucede en AMVACEN también se encuentra en la Asociación Malleco, con los municipios de Renaico y Ercilla. La ausencia frecuente de estos alcaldes dificulta y retrasa el desarrollo de las reuniones, dado que pierden la continuidad de la información y deben ponerse al día cada vez que asisten. En esta asociación, serían los alcaldes de las comunas más grandes los más interesados en tener presencia.

En el caso de la Asociación de la Región de Los Ríos, el Secretario Ejecutivo manifiesta su preocupación en relación con cierta pérdida de voluntad asociativa, consecuencia del cambio de algunos alcaldes (y sus prioridades) tras las elecciones municipales. El poco interés se manifiesta en la mora en las cuotas de algunos municipios. Algo parecido sostiene la Alcaldesa de Paillaco, actual Presidenta de esa Asociación. En AMVACEN tampoco hay un gran compromiso y los alcaldes centran su interés en su gestión comunal, muy por sobre lo que requiera la asociación, según indican los entrevistados.

No obstante esta diversidad de situaciones, la mayoría de los entrevistados de todas las asociaciones observadas manifiestan que, entre los asociados y en particular entre los alcaldes, existen relaciones de confianza que dejan fuera las diferencias político partidarias que eventualmente podrían generar conflictos. Esto es que, salvo la participación más baja o más irregular de ciertos municipios en la operación de la asociación a que pertenecen, en general los alcaldes se apoyan los unos a los otros con tal de llevar adelante proyectos de beneficio común que no cuesta consensuar.

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

En una escala de 1 a 5, en que 1 es nula confianza y 5 es mucha confianza ¿cómo calificaría Ud. las **confianzas entre los asociados**? 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

| Criterio | Frecuencia |
| --- | --- |
| 1 | 0 |
| 2 | 0 |
| 3 | 0 |
| 4 | 7 |
| 5 | 4 |

Consistente con lo que arrojan las entrevistas, la encuesta también muestra buenos niveles de confianza entre los asociados.

Lo descrito en este punto, sumado al creciente número de asociaciones que se constituyen en personas jurídicas (según la información disponible año 2013, entre julio y diciembre de 2012, se habían inscrito 11 asociaciones en el Registro Único; durante 2013 se inscribieron 9 más; y al 20 de noviembre de 2014 otras 12; a esa fecha, totalizan 32), sugiere que la asociatividad y las ventajas de su formalización son puntos bien posicionados en el discurso municipal.

* 1. **ASAMBLEAS (Objetivo N° 1)**

Las asociaciones de la muestra tienen regímenes diversos para reunir a sus socios, los que dependen de varios factores, siendo entre ellos relevantes el tamaño de la asociación, esto es, el número de municipios que la constituyen (que va de 3 en el caso de la Asociación Biobío Centro, hasta 54 en la Asociación regional del Biobío; sin contar a la Asociación Chilena de Municipalidades, de alcance nacional), y también la distancia o dificultad geográfica que separa a los municipios unos de otros (esto es mencionado en el caso de la Asociación regional de Antofagasta).

En prácticamente todos los casos, hay más de una reunión anual de directorio, aún cuando los alcaldes suelan presentar dificultades de agenda.

**PREGUNTAS DE ENCUESTA**

¿**Se reúne la asamblea** de la Asociación periódicamente? Marque con una X: \_\_Sí \_\_No

|  |
| --- |
| Frecuencia: 11 respuestas **SI** (todas) |

Si la respuesta a la preg. 1 fue Sí ¿Cuántas veces al año se reúne? Indique el número de veces: \_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta | Frecuencia |
| 1 a 3 | 4 encuestas  |
| 4 a 7 | 2 encuestas |
| 8 a 12 | 5 encuestas |

En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy baja y 5 es muy alta ¿cómo calificaría Ud. la participación de los socios en las asambleas? Marque con una X: 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta (criterio) | Frecuencia |
| 1 | 0 |
| 2 | 0 |
| 3 | 3 |
| 4 | 2 |
| 5 | 6 |

Según la encuesta, aunque la frecuencia de las reuniones de asamblea durante el año no es particularmente elevada, la participación sí es relativamente buena.

Además de las reuniones de directorio, las asambleas pueden tener roles más o menos importantes y, más allá de la formalidad establecida por la ley y su reglamento, adquirir distintas formas. En Malleco Norte, por ejemplo, a la asamblea general asisten no sólo los alcaldes, sino que éstos son acompañados por un concejal y, si se trata de discutir proyectos específicos, asisten también equipos técnicos. En el caso de la Asociación de Municipios Rurales de las Regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá, se reúne con relativa periodicidad una asamblea constituida por los 7 alcaldes más todos los concejales de las municipalidades socias (42 en total); según una entrevistada, la asistencia habitual es de aproximadamente la mitad del grupo, variando los asistentes de sesión a sesión. En el caso de la Asociación Punilla, la asamblea se organiza en mesas temáticas (salud, fomento productivo, etc.), que se reúnen varias veces al año en distintas frecuencias.

Con todo y las excepciones, queda la impresión general de que los alcaldes miembros de las asociaciones de la muestra están auténticamente interesados en los temas asociativos, con la excepción de la AMVACEN, en que el interés parece ser inferior; queda la impresión también de que respaldan políticamente el trabajo técnico que realizan sus técnicos y sus concejales en las áreas técnicas.

* 1. **SECRETARÍA EJECUTIVA (Objetivos N° 1 y N° 2)**

Es importante relevar que la existencia y el tamaño de la organización de la secretaría ejecutiva están condicionados por los aportes de los municipios asociados, que se materializan en cuotas mensuales no siempre provistas con la misma regularidad o en los mismos montos entre uno y otro asociado. En ciertos casos, esto determina cierta precariedad de esa secretaría, tanto en cuanto a estabilidad laboral como en cuanto a disponibilidad de recursos para operar (financieros y humanos).

La mayor o menor solidez organizacional de la secretaría ejecutiva también está condicionada por la existencia (o no) de personalidad jurídica de la asociación. Con todo, en el caso de la Asociación Regional de Antofagasta, que ya adquirió personalidad jurídica, el secretario ejecutivo informa que cumple esa función desde el año 2002, mientras que en el caso de Biobío Centro la función es desempeñada de manera rotativa por el Secretario Comunal de Planificación (SECPLAN) del municipio que ostente la presidencia de la asociación; esto último, indican los entrevistados de la Asociación Biobío Centro, debilita la dedicación al trabajo de la asociación, en vista de las prioridades de trabajo que los funcionarios tengan dentro de su municipio particular.

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

Describa brevemente **sus funciones** como Secretario Ejecutivo de la Asociación (pregunta abierta):

Aparecen las siguientes respuestas:

|  |
| --- |
| 1.- Conducción administrativa de la Asociación. |
| 2.- Gestión, Diseño, Presentación y Seguimiento de Proyectos. |
| 3.-Gestionar Proyectos, enfocados a Planes territoriales. |
| 4.- Llevar la ejecución del Plan de trabajo Anual, acordado por la Asociación y asumir tareas de administración con los actores sociales y políticos.  |
| 5.- Gestionar la cartera de proyectos del Plan Anual de trabajo, desde el diseño a su evaluación y control.  |
| 6.- Rol Administrativo en la Asociación, sirviendo de nexo con los estamentos públicos y privados que interactúan con la Asociación. |
| 7.- Coordinar iniciativas de inversión que ejecute la Asociación sirviendo como contraparte técnica.  |
| 8.- La función del secretario ejecutivo, ya está definida en nuestros estatutos, pero la realidad es otra, porque el secretario debe asumir, un rol esencial, ve presupuestos, responsabilidades técnicas, por escaso apoyo. |
| 9.- Coordinar reuniones del directorio |
| 10.- Generación de congresos regionales e interregionales.  |
| 11.- Coordinar acciones con los Ministerios y SSPP Regionales con el desarrollo local |
| 12.- Responsable Compras de Medicamentos |
| 13.- Coordinar las actividades de la Asociación |
| 14.- Gerenciar los funciones de la organización, dar cumplimiento a los planes de trabajo anual |
| 15.- Planificar y dirigir cada una de las áreas |
| 16.- Articular Actores públicos y privados |
| 17.- Generar convenios de colaboración |

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

¿**Cuántos funcionarios** se desempeñan en la asociación, cuál es su **formación** y su **régimen contractual**? Complete a continuación con X o texto, según corresponda, incluyéndose Ud. mismo:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NOMBRE DEL CARGO | Secretario Ejecutivo | Apoyo técnico  | Encargado Pág. Web | Secretario Administrativo | Jefe Estudios | Asesora Residuos | Administrativo | Prof. Proyecto | Periodista |
| Formación | Profesional | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |  | 12 | 3 |
| Técnico | 4 |  |  | 5 |  |  | 3 | 1 |  |
| Sin formación |  |  |  | 1 |  |  | 14 |  |  |
| Empleado de / régimen | la Asociación, por código del trabajo | 7 |  |  | 4 |  |  |  |  |  |
| De un municipio, planta o contrata |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| De un municipio, a honorarios | 3 |  |  | 1 |  | 1 | 2 | 1 |  |
| Honorarios de Aso.  |  | 1 |  | 1 | 1 |  | 3 | 5 | 2 |
| Otro ¿Cuál?Código del Trabajo \* | 1 | 1 |  | 1 |  |  | 12 | 7 | 1 |

\* Corresponde a una única encuesta que indicó que todos sus funcionarios están contratados por Código del Trabajo.

Gran parte de las contrataciones del personal de la Secretaría Ejecutiva se formaliza, hasta la actualidad, en régimen de honorarios, con la excepción de buena parte de los secretarios ejecutivos y algunas secretarias.

Pero la relativa precariedad laboral parece corresponder más a un resabio de la precariedad en que estaban las propias asociaciones, antes de que la ley les permitiera constituir personas jurídicas, cuestión que podría estar cambiando, tanto así que van apareciendo algunos contratos particulares indefinidos normados por el Código del Trabajo.

También, las figuras contractuales dependen de la voluntad de los alcaldes asociados (y la importancia que éstos den a la asociación y su personal). De esta forma, en Malleco Norte y en Biobío Centro, los asociados facilitan profesionales por hora al trabajo asociativo, para que formulen carteras de proyectos, con la desventaja de que éstos deben responder antes a las tareas que se les asignan en los municipios respectivos. En el caso de la Asociación de Municipios Rurales de Arica y Parinacota y Tarapacá, equipos técnicos de las municipalidades asociadas se reúnen trimestralmente para coordinar el trabajo y son ellos los que preparan los proyectos.

**PREGUNTAS DE ENCUESTA**

En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy débil y 5 es muy buena ¿cómo calificaría Ud. la **capacidad de la Asociación para formular proyectos** y obtener financiamiento? Marque con una X:

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta (Criterio) | Frecuencia |
| 1 | 0 |
| 2 | 1 |
| 3 | 4 |
| 4 | 5 |
| 5 | 1 |

Si la calificación de la pregunta (anterior) está entre 1 y 3, explique brevemente los motivos de esa calificación:

| Criterio | Motivos |
| --- | --- |
| 3 | Actualmente nuestra asociación no cuenta con equipo técnico de trabajo dedicado al desarrollo de la cartera de proyectos que tiene la asociación, no obstante se está trabajando para obtener convenios con universidades y empresas privadas, en torno a la colaboración necesaria.  |
| 3 | No se cuenta con una auditoria constante que pueda evaluar los diseños de proyectos donde la experiencia del secretario ejecutivo no aplica.  |
| 3 | Principalmente porque los municipios no cuentan con otros profesionales que puedan fortalecer el trabajo de diseño de proyectos de la asociación, por tanto la asume el secretario ejecutivo.  |
| 3 | Desconocimiento de fuentes de financiamiento. |
| 2 | No teníamos personalidad jurídica, hace un mes estamos constituidos para poder presentar proyectos.  |

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy débil y 5 es muy buena ¿cómo calificaría Ud. la **capacidad de la Asociación para ejecutar los proyectos** formulados y financiados? Marque con una X:

| Criterio | Frecuencia |
| --- | --- |
| 1 |  |
| 2 | 1 |
| 3 | 1 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |

Si la calificación de la pregunta 8 está entre 1 y 3, explique brevemente los motivos de esa calificación (pregunta abierta):

|  |  |
| --- | --- |
| Criterio | Motivos |
| 3 | La asociación el año 2013, no tenía secretaria ejecutiva y costo mucho sacar adelante un proyecto que se logró con financiamiento de la SUBDERE, no obstante, este año estamos avanzando para sacar adelante 2 proyectos que están en proceso de ejecución.  |
| 2 | - |

Aunque la estructura permanente de las secretarías ejecutivas es en general muy reducida (el Secretario Ejecutivo, apoyado por uno o dos técnicos, profesionales o simplemente secretarias), éstas consiguen apoyos profesionales temporales para la formulación o ejecución de proyectos, o para dedicarlos a ciertas áreas temáticas (capacitación, fomento productivo u otra) por distintas vías: destinación de funcionarios de los municipios asociados, aportes del Gobierno Regional, de la SUBDERE o de la Asociación Chilena de Municipalidades; eventualmente se vinculan con universidades para los mismos efectos.

Finalmente, es un hecho que las secretarías ejecutivas son bien evaluadas por los asociados, en el sentido que, con más o menos disponibilidad de personal, de manera más o menos continua, han conseguido generar y llevar adelante proyectos de diversos alcances, que van desde el desarrollo de planes hasta la coordinación intercomunal en ciertas áreas (disposición final de residuos sólidos, por ejemplo).

* 1. **GESTIÓN Y APALANCAMIENTO DE RECURSOS (Objetivos 1, 2 y 3)**

Sin perjuicio de lo descrito hasta aquí, el hecho es que las secretarías ejecutivas existen y con continuidad. Y no sólo eso, sino que, como se ha visto, los entrevistados distintos del secretario ejecutivo, estiman en general que la tarea de la Secretaría es importante para la generación de proyectos y el apalancamiento de recursos para iniciativas asociativas. Se puede mencionar, en concreto, que la Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos está desarrollando proyectos de mejoramiento de pavimentos junto con el Ministerio de Obras Públicas, además de desarrollar iniciativas con los Ministerios de Educación y de Salud.

Con todo, las asociaciones de la muestra tienen distintos grados de desarrollo de sus capacidades de apalancar recursos externos distintos del financiamiento de operación por la vía de las cuotas de sus asociados. En la mayor parte de los casos, los entrevistados se limitan a mencionar fuentes tradicionales de financiamiento de proyectos de inversión municipal, como el FNDR (Gobierno Regional) o PMU (SUBDERE). También aparece mención a recursos no financieros, particularmente de capacitación y asistencia técnica, como en la Asociación Regional de Los Ríos, en que se han suscrito convenios con las Universidades Austral y de la Frontera, para capacitaciones y asistencia técnica.

Cabe recalcar que lo anterior no sólo aplica a las asociaciones que no cuentan con personalidad jurídica, sino a todas.

Interesantes dentro de la muestra son las dos asociaciones del norte del país, así como la Asociación Parque Cordillera, de la Región Metropolitana. En efecto, en el caso de la Asociación de Municipios de la Región de Antofagasta, el Secretario Ejecutivo comenta de la existencia de 7 convenios, entre los cuales destacan organizaciones como el PNUD y empresa privada Minera Escondida. También es interesante la gestión política realizada por los acaldes reunidos en la Asociación de Municipios Rurales de las Regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá, que, según informa su presidente, les ha permitido aumentar sustancialmente la obtención de fondos públicos regionales de inversión (informan que han pasado de obtener 5 % a 40 % de los recursos regionales para inversión en las comunas asociadas). Esta asociación también ha obtenido fondos del BID para ejecutar el proyecto internacional de turismo “Aymara sin Fronteras”, por un monto de 700 mil dólares. Asimismo, según informa la secretaria ejecutiva de la Asociación Parque Cordillera, ésta ha postulado y obtenido recursos de fuentes públicas y privadas relacionadas con el tema medioambiental.

Hay que destacar que en la conversación no aparece mención relevante de los recursos del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales (PFAM). En vista de ello, aunque podemos asumir que algunos de los proyectos llevados adelante por las asociaciones tienen base en la planificación o los planes temáticos cuyo diseño ha sido financiado por el Programa, pero también suponemos que un buen número de iniciativas no provienen de esos instrumentos.

* 1. **RELACIONES CON OTROS ACTORES (Objetivo N° 1)**

Las asociaciones buscan establecer relaciones con otras organizaciones, con el objetivo principal de obtener financiamiento o apoyo técnico para proyectos asociativos y también para proyectos de cada municipio asociado. Así es como los entrevistados mencionan, dándoles mayor o menor importancia según el caso, al Gobierno Regional, a la SUBDERE central y la URS, además de servicios como FOSIS y SERCOTEC o reparticiones ministeriales, en algunos casos organizaciones internacionales como el PNUD, empresas privadas en relación con iniciativas específicas (como una empresa de reciclaje en el caso de la asociación Malleco Norte; con Minera Escondida en el caso de la Asociación Regional de Antofagasta), y universidades (también en Malleco Norte, la Universidad de la Frontera provee estudiantes en práctica, que apoyan la formulación de proyectos).

Además de lo concreto de obtener financiamiento o desarrollar proyectos específicos, las asociaciones participan en mesas técnicas de trabajo territoriales-temáticas, para coordinación y generación de planes y carteras de iniciativas.

De acuerdo con lo que indican en AMVACEN, asociación que hasta la fecha de este informe no contaba con personalidad jurídica, la utilidad propiamente asociativa de las relaciones con otros organismos se diluye, dado que cualquier formalización pasa por el municipio administrador (que lleva la presidencia), lo que desvía los esfuerzos hacia el beneficio individual de dicho municipio.

El caso de la multiplicación del volumen de recursos regionales invertidos en el territorio de la Asociación de Municipios Rurales de las Regiones a Arica y Parinacota y de Tarapacá, ilustra que la gestión personal de los alcaldes o concejales del directorio en el establecimiento de relaciones también presenciales con autoridades ministeriales, regionales o parlamentarios, puede adquirir gran importancia en la obtención de resultados en materia de inversión. Es importante destacar, asimismo, que esta asociación informa que gracias a gestiones con los parlamentarios de la zona, ha logrado que se modifiquen los criterios técnicos para el cálculo de la subvención escolar, de manera que ésta se ha diferenciado en consideración a la ruralidad y otras características particulares de las comunas asociadas.

* 1. **ROLES QUE CUMPLEN LAS ASOCIACIONES Y TIPOS DE PROYECTOS ASOCIATIVOS**

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

El Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales persigue que estas organizaciones contribuyan al cumplimiento de los objetivos y tareas que se indican a continuación. En una escala de 1 a 5 en que 1 es nada efectiva y 5 es muy efectiva, señale **qué tan efectiva es la Asociación** de la que Ud. es Secretario Ejecutivo, para el cumplimiento de cada uno de dichos objetivos o tareas (marque con una X):

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo o tarea** | **Calificación** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| a. | Aplicar un enfoque territorial en la gestión municipal y del conjunto de municipalidades |  | 1 | 2 | 4 | 4 |
| b. | Articular la oferta pública regional con la demanda local |  |  | 3 | 7 | 1 |
| c. | Ser instancia de interlocución entre diferentes actores públicos y privados; locales, regionales, nacionales |  | 1 | 3 | 2 | 5 |
| d. | Hacer gestión conducente a mayor desarrollo territorial |  |  | 3 | 3 | 5 |
| e. | Atender servicios comunes | 1 |  | 6 | 2 | 2 |
| f. | Ejecutar obras de desarrollo local |  | 1 | 3 | 3 | 4 |
| g. | Fortalecer los instrumentos de gestión |  | 3 | 2 | 5 | 1 |
| h. | Realizar programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud, o a otros fines que les sean propios |  | 1 | 1 | 5 | 4 |
| i. | Capacitar y perfeccionar al personal municipal, como también a alcaldes y concejales | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| j. | Facilitar la coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal |  | 3 | 2 | 3 | 2 |

En términos generales y según lo que informan los entrevistados, las asociaciones de la muestra cumplen dos roles principales: gestión interinstitucional para representar sus intereses ante los diversos actores que impactan en el territorio, lo que podría asimilarse a articular la oferta pública regional (y más allá) con la demanda local (estos resultados de las entrevistas tienden a corroborarse en la letra b de la encuesta, en que 7 encuestas arrojan valoración 4 para este objetivo); gestión y generación de carteras de proyectos para la concreción de iniciativas, asociativas o no, a las que los municipios aisladamente no podrían acceder o les sería muy difícil (este resultado de las entrevistas podría asimilarse en la encuesta a la ejecución o realización de obras de desarrollo local y programas en medioambiente, turismo, salud, etc.: letras f y h).

El primero de los roles pasa por la conformación de mesas de trabajo con sectores (eventualmente también con actores privados). En esta línea, hay asociaciones más sólidas que otras en el desarrollo de capacidades de interlocución y articulación. Punilla, por ejemplo, ha gestionado el financiamiento de pavimentación y mejoramiento de caminos con el MOP, así como el mejoramiento general de mobiliario escolar o capacitaciones a profesores en habilidades y conocimientos para aplicar en aula, cuestiones todas que han pasado por vincularse con sectores y crear planes propios de la asociación. AMVACEN, en cambio, aparece bastante rezagada en sus su capacidad de vinculaciones con otros actores públicos e informa poco avance en la concreción de iniciativas de algún tipo. Con todo, las vinculaciones (más o menos logradas) no parecen ser de muy largo aliento, sino más bien orientadas a objetivos precisos (proyectos específicos), aunque es un hecho que, al asociarse, los municipios tienen una voz mucho más importante ante actores regionales y nacionales, que aquella que podrían tener individualmente.

En las asociaciones que en el sentido de lo anterior están más sólidas, un área de trabajo que se repite es la de gestión de residuos y habilitación de vertederos. No obstante, nos parece muy importante destacar que, más allá de eso, no hay gran consolidación en la tarea de resolver en conjunto la provisión de otros servicios comunes (no se mencionan, por ejemplo, iniciativas en materia de transporte público o tránsito, que en la zona urbana de la Región del Biobío podría eventualmente ser un área de trabajo).

Tampoco las asociaciones de la muestra entrevistada informan de un mayor rol en el fortalecimiento de instrumentos de gestión. Los entrevistados apenas mencionan planes asociativos, mucho menos informan de trabajo de fortalecimiento de planes y políticas municipales (esto podría considerarse consistente con la escasa importancia que dan al PFAM dentro de las líneas de trabajo asociativo). La excepción que aparece es la Regional de Biobío, que informa un convenio con la ONU para el desarrollo de distintos instrumentos de planificación municipales (PLADECO, Reguladores, etc.). También merecen mención la Asociación de Municipios Rurales de Regiones de A y P y Tarapacá y la Regional de Antofagasta, que han desarrollado instrumentos de planificación asociativos. La encuesta no arroja el mismo resultado, ya que 5 de 11 encuestas asignan importancia 4 sobre 5 a este rol; pero no contamos con complemento de pregunta abierta que permita caracterizar estas respuestas.

En la concreción de resultados, sea a partir de la articulación con otros actores, sea de la búsqueda de financiamiento para proyectos específicos, es crítico para las asociaciones el contar con personalidad jurídica, cuya ausencia puede bloquear el éxito (caso de Biobío Centro, según informa el SECPLAN de Nacimiento).

En cuanto a otros roles que el PFAM quiere promover, el avance es débil. Para una aplicación activa del enfoque territorial en la gestión de los distintos actores y de la propia asociación, se requiere que ésta tenga mayor poder de convocatoria (sólo en el caso de Biobío las entrevistas sugieren esta capacidad) y mayor injerencia en el diseño de instrumentos de planificación y gestión, función asociativa que, como hemos visto, no parece estar suficientemente consolidada. Asimismo, hay pocas iniciativas en capacitación y, de hecho, un par de veces aparece esta área como un requerimiento, en particular orientada a las autoridades municipales (y no tanto a los funcionarios).

No obstante lo anterior, varios de los entrevistados tienen claro que la asociatividad puede tener mayores alcances: autonomía y descentralización de las decisiones sobre prioridades; proyectos de desarrollo; apoyar técnicamente a las regiones; planificación; etc.

Especialmente prolíficas han sido, según indican las entrevistas, las asociaciones de Punilla y de la Región de O’Higgins. Entre las iniciativas concretadas o en proceso, se pueden mencionar: vertederos y transporte de residuos sólidos, adquisición de vehículos (buses escolares, ambulancias, camiones aljibe), fomentos al emprendimiento (a veces indirectos, como la provisión de infraestructura facilitadora), capacitación docente, consultorías de asistencia técnica para la gestión municipal (impuestos y rentas), mobiliario e infraestructura escolar, entre otros.

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

En una escala de 1 a 5, en que 1 es nulo impacto y 5 es alto impacto, señale y justifique cuál es, a su juicio, el **impacto general de los proyectos** de la Asociación:

* Impacto en los municipios asociados:

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta (Criterio) | Frecuencia |
| 1 | 0 |
| 2 | 0 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 3 |

* Justifique brevemente su calificación:

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta(Criterio) | Motivos |
| 3 | Existe descontento de una parte de los integrantes de nuestra asociación, producto de la falta de generación de iniciativas en pro de los municipios asociados.  |
| 3 | Los municipios son un actor más en el proyecto de asociatividad, por lo que si bien existen los compromisos de los municipios, el desarrollo del territorio pasa por otros actores involucrados.  |
| 3 | **No tenemos ni estamos efectuando proyectos, porque tenemos hace 1 mes personalidad jurídica y no fuimos invitados por SUBDERE en el año 2013.** |
| 4 | Actualmente se está diseñando un relleno sanitario, solución de acuerdo a la normativa, en el cual se desprenden los DSD de las comunas socias.  |
| 4 | **Porque se puede apoyar buenos proyectos; hay interlocución con el mundo privado y se accede a capacitación.** |
| 4 | Impacto en la gestión de comunas aisladas, sin mayor financiamiento para proyectos. |
| 5 | **El Plan de trabajo anual representa las demandas de cada municipio y todas tienen relación con satisfacer demandas laborales emergentes.**  |
| 5 | Proyectos de Estudios tarifario eléctrico, proyecto de localidades aisladas y proyecto cultura, 2% FNDR. |
| 5 | Mejoramiento de Caminos |

* Impacto en el territorio:

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta (Criterio) | Frecuencia |
| 1 | 0 |
| 2 | 1 |
| 3 | 1 |
| 4 | 2 |
| 5 | 5 |

* Justifique brevemente su calificación:

| Criterio | Motivos |
| --- | --- |
| 2 | Falta alinear a los municipios asociados con cada territorio, promocionar e integrar los territorios de cada comuna, en el trabajo de la asociación.  |
| 3 | El trabajo realizado a nivel de reciclaje ha impactado en las comunas, reduciéndose aquellas RSD que poseen posibilidades de realización. |
| 4 | Se llega a las necesidades básicas. |
| 4 | Trato directo con las comunidades aisladas. |
| 5 | Los proyectos están enfocados directamente a generar impacto en el territorio de trabajo de la Asociación. |
| 5 | Los proyectos tienen a fortalecer la identidad territorial y afectan a gente correcta en el territorio, lo que permitirá validación de la asociación.  |
| 5 | Proyecto de Estudio tarifario eléctrico.  |
| 5 | Conectividad entre comunas, desarrollando nuevas rutas. |
| 5 | El sector privado espera mucho de los municipios y la asociación, ha tenido logros, el desarrollo del turismo en el territorio y multicultural.  |

Como se dijo, uno de los temas que surgieron espontáneamente en las entrevistas, fue el de los requerimientos de capacitación en materias relacionadas con el asociativismo municipal. En esta materia, llama la atención que varios de los entrevistados refieren insuficiencia en la oferta de capacitación del Programa, haciendo mención a actividades de capacitación e intercambio de buenas prácticas cuya frecuencia se habría reducido en los últimos años.

* 1. **PLANIFICACIÓN ASOCIATIVA Y OTRAS LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO DEL PFAM (Objetivos N° 1 y N° 4)**

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

¿Cuenta la Asociación con **planes anuales** de trabajo? \_\_Sí \_\_No

|  |
| --- |
| 11 respuestas **SI** |

La planificación del trabajo de la asociación la realizan los municipios asociados, sea a través de los alcaldes, sea a través de funcionarios destinados, como los Secretarios de Planificación municipales, a veces con participación de o en conversación con otras autoridades como la Gobernadora en el caso de Malleco Norte, o de los consejeros regionales en el caso de la Regional de Antofagasta. En el primer caso, el administrador municipal de Angol manifiesta que son los municipios más grandes los que proponen las iniciativas.

Llama la atención que sólo en la de Municipios Rurales de las Regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá y en Parque Cordillera y ante las preguntas explícitamente referidas al Programa, aparece la mención de la Planificación Estratégica (iniciativa financiada por el PFAM).

En efecto y sorprendentemente, el PFAM no es conocido por todos los entrevistados, al menos no bajo su nombre oficial. No queda claro el motivo, aunque más de un secretario ejecutivo y alcalde lleva poco tiempo en el cargo, lo que podría explicar en parte el desconocimiento. En otros casos, es posible que las preguntas explícitamente relativas al Programa hayan sido mal formuladas y/o mal comprendidas por los entrevistados.

En cualquier caso, pocos son los entrevistados que dan especial relevancia al PFAM. Los requerimientos de las asociaciones que ellos plantean, mucho tienen que ver con el financiamiento de proyectos de inversión y con la necesidad de recursos de operación.

Pero también son importantes y particularmente destacados por los entrevistados, los recursos que financian la contratación de profesionales, aunque se extraña más apoyo en esta línea (entrevistado de AMVACEN). En menor medida, aparecen manifestadas necesidades de capacitación; cabe mencionar que la secretaria ejecutiva de la Asociación de Municipios Rurales de las Regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá requiere capacitación para autoridades para “generar conciencia asociativa” (entre otros temas), cuestión que, indica, no estaría cubriendo el Programa (que sí cubre capacitación de funcionarios).

Con todo, aquellos que conocen y han dado uso al financiamiento del PFAM, aunque indican que éste es muy limitado en montos y eventualmente lamentan que opere proyecto a proyecto y no como una fuente permanente de recursos, también lo valoran como aporte a la gestión institucional de la asociación. En este sentido, ponen de relieve proyectos de planificación estratégica anual (Parque Cordillera) y otros instrumentos de planificación (Plan de Desarrollo Turístico en Asociación de Municipios Rurales de las Regiones Arica y Parinacota y de Tarapacá), algunos proyectos de difusión (página web en la Asociación de Municipios de la Región de O’Higgins), entre otros.

Pero lo que queda del conjunto de las entrevistas, es que el interés principal de las asociaciones está en la inversión, sea en proyectos de foco asociativo, sea en proyectos para algún municipio asociado. En este sentido, el PFAM no es más que “otra” fuente de recursos de las que ofrecen en general el Estado central o el regional, y la SUBDERE en particular. Algún entrevistado es explícito en manifestar la insuficiencia del alcance del Programa y más de uno lo pone en un puesto secundario dentro del conjunto de las necesidades que las asociaciones deben cubrir.

La limitación del PFAM en relación con las necesidades generales de financiamiento de las asociaciones se vuelve más relevante en la medida que éstas acceden a la obtención de personalidad jurídica, puesto que bajo esta figura están en pie firme para ejecutar inversión directa, tarea que hasta ahora había recaído en el municipio administrador, con las limitaciones que ello conlleva.

* 1. **FACTORES QUE INCIDEN EN LA OBTENCIÓN DE BUENOS RESULTADOS (Objetivo N° 1)**

Como condiciones que favorecen la buena consecución de los proyectos, los entrevistados destacan, en primer lugar, el compromiso de los alcaldes asociados y el trabajo de gestión y coordinación de la secretaría ejecutiva, que debe incluir una capacidad profesional de dedicación exclusiva para generar proyectos (y eventualmente cumplir roles durante su ejecución); en Punilla plantean que la SUBDERE, en lugar de proveer eventualmente equipos profesionales, podría entregar directamente los recursos financieros para que sean las asociaciones las que se encarguen de ese ítem. Pero más allá de eso que parece lo esencial, en la Asociación Regional de Biobío indican que es favorable establecer redes de cercanía con el Gobierno Regional y con los sectores. Para esto, es importante un liderazgo fuerte y con llegada en otras autoridades. Según varias opiniones, muchas de estas cosas se resuelven o resolverían con la obtención de la personalidad jurídica.

* 1. **VENTAJAS DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA (Objetivo N° 4)**

**PREGUNTA DE ENCUESTA**

La Ley N° 20.527 de 2011 y su reglamento, permiten que las Asociaciones Municipales adquieran personalidad jurídica. A su juicio, en una escala de 1 a 5, en que 1 es no aporta y 5 es aporta mucho ¿**qué tanto aporta esta reciente normativa** al desempeño y cumplimiento de los objetivos de las asociaciones? Marque con una X:

|  |  |
| --- | --- |
| Respuesta(Criterio) | Frecuencia |
| 1 | 0 |
| 2 | 0 |
| 3 | 1 |
| 4 | 0 |
| 5 | 9 |

Justifique brevemente su calificación:

|  |  |
| --- | --- |
| Criterio | Motivos |
| 3 | Si bien la personalidad Jurídica ayuda al funcionamiento y a la autonomía de la Asociación, mientras financieramente no pueda contar con esa autonomía y no se encuentre la definición única de los alcaldes, no alcanzará libertad para ejecutar todos sus objetivos.  |
| 5 | Porque la asociación en comunas pequeñas y pobres, municipios con escasos profesionales, permite asociarse a profesionales y potenciar el desarrollo económico del territorio. |
| 5 | Permite obtener recursos directos. |
| 5 | La modificación legal ha permitido que la asociación obtenga recursos, financiamiento, apalancar para el progreso de los municipios y el territorio.  |
| 5 | Se dispone de mayor autonomía en la acción, mayor agilidad y mayor espectro de acción.  |
| 5 | Ayuda mucho, ya que permite contar con apoyos en el trabajo del territorio.  |
| 5 | Es un proceso real de descentralización, que nos permitirá poder presentar proyectos a entidades públicas y privadas. |
| 5 | Es fundamental para el trabajo asociativo, pero requiere recursos. |
| 5 | Por su autonomía. |
| 5 | Para la asociación tiene gran significancia por el abanico de oportunidades que permite el desarrollo de la gestión de sus asociados. |

La personalidad jurídica permite hoy que los municipios postulen proyectos asociativos por los mecanismos regulares y formales a los que antes accedían sólo individualmente. Esto amplía sustancialmente el alcance de dichos proyectos, haciéndolos social y económicamente más rentables, así como políticamente más atractivos en el nivel provincial y regional, ante el Intendente y los parlamentarios. Así opinan en Punilla y Los Ríos, aunque el secretario ejecutivo de la Asociación de la Región de O’Higgins tiene la opinión de que aún no se los toma en cuenta.

También en un nivel político, el Secretario Municipal de Negrete (Asociación Malleco Norte) destaca que la existencia de personalidad jurídica hace de la asociación una organización en cierto sentido independiente de los municipios que la integran, lo que reduce el afán natural de éstos de competir entre ellos por los recursos. Pero eso también puede reducir el grado de compromiso de los asociados para con la organización y favorecer una suerte de desligazón entre ellos y la asociación, según sugiere un entrevistado de AMVACEN.

Igualmente, la concepción asociativa de los proyectos obliga a un enfoque supracomunal, esto es, territorialmente más integral.

Una ventaja adicional es que las asociaciones con personalidad jurídica están en condiciones de recibir aportes económicos acogidos a la Ley de Donaciones, según plantea la encargada de capacitación de Punilla.

Asimismo, contar con personalidad jurídica resuelve todo o gran parte de los problemas administrativos que hasta ahora se producían a raíz de la figura forzada de radicar la burocracia en un municipio administrador: cometidos funcionales, arriendo de oficinas, entre otros, hasta la postulación de un proyecto de inversión. Además, por forzada, esta situación resultaba confusa y podía llegar a generar conflictos entre los asociados, como que una adquisición (un vehículo, por ejemplo) hecha de forma asociativa y para fines también asociativos, finalmente podía ser apropiada por el municipio administrador.

Lo anterior resuelve también el problema de contar con personal dedicado efectiva y formalmente al trabajo de la asociación, en lugar de depender de la voluntad del municipio administrador de asumir nuevas contrataciones, o de todos los municipios asociados de destinar horas de su personal propio a dicho trabajo; este punto es destacado por el secretario ejecutivo de la Asociación Malleco Norte, que a su vez es SECPLAN de la Municipalidad de Los Ángeles, y también por la anterior secretaria ejecutiva de la Asociación Biobío Centro.

El secretario general (miembro de la asamblea distinto del secretario ejecutivo) de la Asociación Punilla indica que esperaría que ésta fuera más conocida y reconocida por los concejales de los municipios socios, cosa que hasta ahora, sobre todo en asociaciones sin personalidad jurídica, no ocurre según su opinión.

* 1. **CLARIDAD PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA (Objetivo N° 4)**

La percepción sobre la claridad de los procedimientos del PFAM es consistente con el nivel de conocimiento que los entrevistados tienen de aquél. Algunos entrevistados de la Asociación de la Región de Los Ríos, de Malleco Norte, de Biobío Centro no conocen el Programa ni menos sus procedimientos. No obstante, aquellos que los conocen indican que éstos son claros y no hay problema para operar en ellos, salvo en lo que se refiere a los plazos de postulación, que siempre resultan demasiado breves.

Sobre la labor de apoyo técnico del PFAM a las asociaciones, las opiniones también son consistentes con el relativo desconocimiento que se encuentra. Sin perjuicio de ello, es interesante destacar la idea planteada por el Administrador municipal de Angol, municipio socio de Malleco Norte, que el PFAM cuente con una plataforma electrónica universal de apoyo a las asociaciones.

Aunque, en general, aquellos que conocen bien el Programa se manifiestan satisfechos con la asistencia que les entrega, varios agradecerían que éste dispusiera de un equipo mayor de personas destinadas a terreno y realizara reuniones más periódicas de apoyo y difusión con los secretarios ejecutivos y otros.

* 1. **PROYECCIONES DE LAS ASOCIACIONES MUNICIPALES**

Como se ha indicado en secciones anteriores del documento, la adquisición de personalidad jurídica libera en cierta medida a la asociación, como organización, de las voluntades y tendencias individuales de los municipios asociados, ya que ésta puede ahora acceder directamente a las distintas fuentes de recursos públicos, lo que permite que los proyectos asociativos dejen de competir con los proyectos propios municipales. Esto abre un prometedor escenario de desarrollo y consolidación institucional de las asociaciones.

Uno de los entrevistados de la asociación Punilla plantea que, en la medida que el rol de la asociación se consolida y es internalizado más consistentemente por los asociados, ésta se convierte en un apoyo efectivo a cada municipio participante. Otro de los entrevistados de esta asociación espera que el trabajo de la organización se vaya complejizando, asumiendo ésta tareas de mayor alcance y en más áreas temáticas; pone el ejemplo del área de educación, que en su parecer podría ser asumida por la asociación para el territorio conjunto de las comunas asociadas.

Aparecen ciertos grados de incertidumbre, en la medida que el escenario político general de los territorios va cambiando, con la reciente instalación de la elección directa de los consejeros regionales y la próxima instalación de la elección directa por voto universal del intendente regional. Además, la rotación de autoridades municipales, alcaldes y concejales, según los resultados de cada proceso eleccionario, agregará siempre un factor de incertidumbre sobre la proyección de cada asociación. Estos puntos son mencionados por dos entrevistados de la Asociación Regional de Biobío.

Se espera también que el éxito de las asociaciones haga de éstas un nuevo contrapeso al centralismo regional y nacional, según opina el Secretario Ejecutivo de la Regional de Los Ríos, así como su Presidenta, alcaldesa de Paillaco.

Poco a poco, la figura de la asociación se va volviendo más atractiva para los municipios hasta ahora no asociados, que en varios casos están pidiendo participar de asociaciones existentes, como ocurre con Punilla, Biobío Centro o Malleco Norte.

Una idea planteada por un par de entrevistados en la Asociación de Municipios Rurales de las Regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá, es la de convertir, a la larga, a la Asociación en una agencia de desarrollo económico local.

Respecto de esa misma asociación, cabe mencionar una inquietud manifestada por algún entrevistado, en relación con que la “bi-regionalidad” entraba el correcto funcionamiento, principalmente en dos frentes: el acceso a los recursos regionales sigue cursos independientes para los municipios de cada una de las dos regiones; y la titularidad de la secretaría ejecutiva en Iquique favorecería la orientación de las iniciativas asociativas hacia los asociados de la Región de Tarapacá, en desmedro de aquellos de la Región de Arica y Parinacota.

1. **CONCLUSIONES Y ALGUNAS OBSERVACIONES GENERALES**
	1. **GRANDES CAMBIOS EN LA FIGURA ASOCIATIVA**

A partir de la revisión del conjunto de entrevistas y encuestas, la impresión general que queda de las asociaciones municipales, es que se trata de organizaciones aún bastante precarias, a pesar de la puesta en marcha de la Ley N° 20.527 que les permite constituirse en personas jurídicas de derecho privado. En efecto, habiéndose o no acogido a esta figura, aún hoy estas organizaciones operan en la lógica de asociación informal entre municipios (y sus alcaldes), quedando sometidas a voluntades más o menos arbitrarias y frágiles.

Resulta bastante evidente que la permanencia de la precariedad tiene que ver con que la ley es muy reciente, al punto que muchas asociaciones aún no se formalizan bajo la nueva figura legal que tienen disponible, por más que las ventajas están a la vista.

Ahora bien, como vimos a lo largo del análisis, aunque los municipios asociados asuman en plenitud la figura que ahora tienen a su alcance, la fortaleza de las asociaciones y, en particular, de su brazo operativo, la Secretaría Ejecutiva, sigue dependiendo de una disponibilidad de recursos frecuentemente muy limitada. Dado que la disposición de recursos financieros en la mayor parte de los municipios del país es reducida y apenas alcanza para cubrir los costos de prestar los servicios municipales más elementales, esas instituciones tienen resistencia a destinar demasiado presupuesto al proyecto asociativo, e incluso incorporándose a él, no todos los asociados cumplen de manera rigurosa con el pago de las cuotas comprometidas para mantenerlo, lo que agrega a una buena cuota de inestabilidad. Un caso gráfico es el de la Asociación de Municipios Rurales de Arica y Parinacota y Tarapacá, en que la cuota mensual de los asociados es de apenas 500 mil pesos, lo que difícilmente alcanza para financiar mucho más que dos o tres sueldos y gastos de operación. Desde este punto de vista, la figura asociativa puede resultar más provechosa cuando en ella participan municipios con mayor presupuesto.

Y no hay incentivos o sanciones que apunten a subsanar esta debilidad.

En esta línea, vale la pena destacar el requerimiento de más de uno de los actores entrevistados para este estudio, en relación con la necesidad de un financiamiento estable para el funcionamiento de la asociación, mismo que parte por pagar la simple operación de la secretaría ejecutiva: sueldos, arriendos, equipos computacionales e insumos de oficina, etc. Sugieren los entrevistados la posibilidad de que las asociaciones cuenten con presupuesto especialmente destinado del erario público.

No obstante las deficiencias presentes, la figura de la asociación y la de su secretaría ejecutiva en cuanto organización, debería ir haciéndose más estable que en el pasado, dado que al tratarse de un organismo de derecho privado, tiene libertad para formar patrimonio propio, hacer adquisiciones y contratar servicios con total flexibilidad. Además, puede contratar a funcionarios por código del trabajo y eventualmente, por lo tanto, mediante contratos privados indefinidos.

Pero, más allá de las ventajas que estos puntos suponen, en las entrevistas no aparece avance en materia de formación de patrimonio, ni valoración de esta ventaja por parte de los entrevistados. Además, según plantea el secretario ejecutivo de la Asociación Malleco Norte –y quizás esto es lo que merece una consideración más urgente–, la creación de la figura de persona jurídica de derecho privado abre un flanco de incertidumbre para la probidad administrativa: hasta la fecha, las adquisiciones y la contratación de servicios no requieren pasar por el sistema de compras públicas, por lo que quedan liberados de los controles que ese sistema impone al aparato del Estado, más allá de la supervisión que puede ejercer la Contraloría General de la República; ésta parece insuficiente al determinar la ley que las asociaciones son personas jurídicas de derecho privado.

Aún con los reparos, el escenario actual abre una gran oportunidad que nos parece importante recalcar. La figura legal de la asociación podría hacer mucho más fluidos, rápidos y sencillos los procesos de adquisiciones y contratación de servicios externos, los que, por procedimientos resueltos al interior de la asociación (mediante los estatutos), podrían beneficiarla a ella en su totalidad, pero también a los municipios individualmente (por ejemplo, con la adquisición de camiones de basura o ambulancias).

Pareciera que los alcaldes (y algunos secretarios ejecutivos) no han dimensionado las posibilidades que esto abre para la gestión municipal. Aún así, más allá de la lentitud de los cambios, el solo hecho que las asociaciones poco a poco avancen hacia la adquisición de la personalidad jurídica, sugiere que los municipios y sus alcaldes están dando un cada vez mayor valor a la figura asociativa.

Aunque aún tampoco aparecen grandes avances en la adjudicación por parte de las asociaciones, de proyectos de inversión de las fuentes públicas tradicionales (FNDR, PMU, etc.), la perspectiva es buena, en el sentido que se abre un gran espectro de posibilidades que sin personalidad jurídica eran simplemente imposibles.

* 1. **EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EN EL NUEVO ESCENARIO**

Vimos durante las entrevistas, que el PFAM no aparece como algo especialmente relevante en la mirada de las asociaciones, muy a diferencia de lo que ocurrió en la evaluación del Programa realizada en 2009. Dado que se trabajó sólo con muestras, siempre es posible que esta apreciación haya sido resultado del simple azar, pero la revisión sugiere también otros motivos.

Con la promulgación de la Ley N° 20.527, la esencia organizacional de las asociaciones sufre un giro muy radical: adquieren una existencia formal que sencillamente no tenían. Siendo así, cuentan o pueden llegar a contar con muchos más recursos, financieros sí, pero también organizacionales y administrativos. En este sentido, las asociaciones pueden y posiblemente llegarán a convertirse en organizaciones autónomas con una gran libertad de movimiento, incorporando a la gestión pública varias ventajas de la gestión privada.

Por hoy, la ventaja que está más a la vista para las asociaciones (que todavía se limita al discurso más que a la acción) es que el acceso a recursos financieros y áreas de inversión se ha multiplicado radicalmente. Con ello, el aporte del PFAM queda bastante relegado, en vista de los límites vigentes de financiamiento por proyecto (15 millones de pesos), los límites tipológicos de lo que el Programa financia, que esencialmente se refiere a la gestión interna de las secretarías ejecutivas, y el alcance temporal de los proyectos.

En síntesis, teniendo aquéllas personalidad jurídica, el PFAM constituye hoy sólo una más de las fuentes de financiamiento a las que pueden acceder las asociaciones de municipios, por lo demás con recursos y alcance temático comparativamente muy acotados y, lo que también es importante cuando se miran las prioridades de gasto municipal, que no se traduce en obras físicas ni en mejora directa de servicios a la ciudadanía.

En otras palabras, un programa que, ante la figura informal de las asociaciones municipales, resultaba virtualmente en el único vínculo directo y útil de esas organizaciones con el resto del Estado, ha pasado a ser una más de sus formas de vinculación, y con una importancia relativamente baja. No obstante, no está demás destacar que, tal como indicaba la evaluación efectuada en 2009, las asociaciones no serían hoy lo que son –y la Ley N° 20.527 no tendría la relevancia que tiene–, si no fuera por el trabajo que el PFAM ha realizado en sus años de existencia: el Programa ha instalado en el Estado la conciencia asociativa y relevado la importancia del asociativismo municipal.

Pero es un hecho que unas organizaciones de origen precario, hoy reconocidas mediante una ley, y que por lo mismo avanzarán en complejidad, requieren de un apoyo mucho más fuerte –e igualmente complejo– del aparato central del Estado.

1. **RECOMENDACIONES**

En la figura de asociaciones con personalidad jurídica de derecho privado, con acceso a una serie de fuentes de recursos, el financiamiento de instrumentos de gestión interna dejó de ser lo principal.

No obstante, si el PFAM seguirá dando financiamiento para ese fin, éste debe estar de alguna forma asociado a inversión en obras físicas y prestación de servicios directos a la ciudadanía, todo ello asociativo. Y si es así, al Programa debe procurar que esos instrumentos se fortalezcan, alineándose con la nueva complejidad y la ampliación de alcances del trabajo de las asociaciones. Ya en 2009, bajo la figura de asociación informal, la evaluación arrojaba la necesidad de instrumentos (y financiamientos) plurianuales. Hoy, eso se vuelve primordial.

De esta forma, unas asociaciones con verdadero poder de gestión y de inversión, posiblemente no requieran tanto de planificaciones estratégicas, como de planes de fomento productivo para sus territorios (por dar un ejemplo).

En otras palabras, en la medida que las asociaciones puedan acceder exactamente a las mismas fuentes de recursos que los municipios individualmente, esto es, que las iniciativas asociativas ya cuentan con opciones de financiamiento, es necesario encontrar ventajas diferenciadoras que justifiquen una línea de financiamiento complementaria y exclusivamente asociativa.

En vista de lo que aparece como un posible vacío legal (o que se puede transformar en eso), debe normarse el sistema de compras y contratación de servicios de las asociaciones, que en la figura vigente, no requieren pasar por el sistema de compras públicas como sí deben hacerlo el resto de las instituciones estatales. Esta diferencia que no parece tener mayor justificación.

En vista que los requerimientos de capacitación están cubiertos hoy por la Academia de Capacitación Municipal. El Programa debe tener un vínculo particular con las líneas de financiamiento de capacitación, de manera que, si es a través de él, éstas apoyen específicamente la formación en temáticas de asociativismo.

En un área más operativa, tanto en 2009 como para la presente evaluación, es necesario alargar los plazos de ejecución de los proyectos financiados por el Programa, lo que podría acompañar la plurianualidad de los esos proyectos.

Y en lo interno, es necesario que se defina un estándar para la elaboración de balances anuales. Tal como están planteados hoy, es difícil establecer comparaciones, e incluso conocer los montos totales nacionales o regionales ejecutados por el programa. Los balances deben ir acompañados de una única base de datos que los integre como serie de tiempo, tal como ocurre con otros programas de inversión de la SUBDERE.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ANEXO N° 1

PAUTA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Introducción:

La siguiente entrevista semi-estructurada tiene por objetivo identificar, cualificar y caracterizar la operación de las Asociaciones Municipales en el marco de la legislación vigente (Ley N° 20.527 y su Reglamento) y el apoyo que a ellas brinda del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales de la SUBDERE.

LEY N° 20.527

1. Desde la entrada en vigencia de la ley n° 20.527 en el año 2011, que regula las Asociaciones Municipales con Personalidad Jurídica, a su juicio ¿cuáles han sido las principales fortalezas de esta legislación en relación al quehacer de la Asociación a en la que Ud. se desempeña o pertenece? ¿cuáles han sido y son las debilidades o aspectos a mejorar? Refiérase en particular a la personalidad jurídica a la que puede acceder/accedió la Asociación.

ORGÁNICA INTERNA DE LA ASOCIACIÓN

1. En relación a la orgánica y funcionamiento de la asociación en la que Ud. se desempeña o pertenece ¿se llevan a cabo asambleas periódicas? ¿con qué frecuencias? ¿Hábleme de cómo se desarrollan esas asambleas? ¿son fructíferas? ¿Tiene alguna recomendación en relación con este punto?
2. En relación con la secretaría ejecutiva ¿cómo funciona? ¿es adecuada su estructura? ¿Con cuántos funcionarios cuenta? ¿bajo qué régimen contractual? ¿Dispone de suficientes recursos para operar? ¿y para formular, gestionar y ejecutar proyectos? ¿Qué cambios ha habido en estos aspectos tras la promulgación de la Ley N° 20.527?
3. ¿Cómo evaluaría el compromiso y la participación de los (demás) alcaldes en la Asociación? ¿Cuánto y cómo se comprometen y de cuál es la utilidad práctica de ese compromiso?
4. En un nivel político ¿le parece que los socios quedan bien representados al interior de la Asociación? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Hay confianza entre los miembros (alcaldes, sobre todo)?

DESARROLLO E IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ASOCIATIVAS

La Ley N° 20.527 y su Reglamento, y el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones (SUBDERE) indican que éstas pueden tener uno o varios de los siguientes roles:

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Objetivo o tarea** |
|  |
| 1. | Aplicar un enfoque territorial en la gestión municipal y del conjunto de municipalidades |
| 2. | Articular la oferta pública regional con la demanda local |
| 3. | Ser instancia de interlocución entre diferentes actores públicos y privados; locales, regionales, nacionales |
| 4. | Hacer gestión conducente a mayor desarrollo territorial |
| 5. | Atender servicios comunes |
| 6. | Ejecutar obras de desarrollo local |
| 7. | Fortalecer los instrumentos de gestión |
| 8. | Realizar programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud, o a otros fines que les sean propios |
| 9. | Capacitar y perfeccionar al personal municipal, como también a alcaldes y concejales |
| 10. | Facilitar la coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal |

1. ¿Con cuál(es) de estos roles identifica Ud. a su Asociación? Hábleme de los proyectos desarrollados en esa(s) línea(s): sus objetivos, su formulación, su ejecución, sus resultados y su impacto. ¿Se han medido/evaluado los impactos de los proyectos desarrollados? Profundice en la calidad, la relevancia y el alcance territorial y temporal de dichos impactos, comente algunos ejemplos.
2. Para el desarrollo y buen término de los proyectos ¿se ha articulado/asociado la Asociación con actores distintos de los municipios integrantes: GORE, Gobernación(es), empresas de servicios, otros privados, etc.? ¿La Asociación ha gestionado/obtenido recursos financieros, humanos y/o materiales distintos de los propios y de los recibidos del Programa de la SUBDERE? Hábleme más de esas articulaciones y de esos recursos.
3. Hábleme de los factores que inciden en la obtención de buenos resultados de las iniciativas y en que éstas tengan el mayor y mejor impacto posible.

PROYECCIONES

1. ¿Qué proyecciones vislumbra Ud. para la Asociación a corto, mediano y largo plazo? Explique.
2. En el sentido de la pregunta anterior ¿qué aprendizajes ha habido en el tiempo para un mejor trabajo de la Asociación? ¿y de su Secretaría Ejecutiva?
3. En relación al Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales ¿responde y se adapta el Programa a los requerimientos de las asociaciones? ¿Cómo, por qué? ¿Qué mejoraría/cambiaría a las líneas de financiamiento del Programa?
4. ¿Son claros los procedimientos del Programa? ¿Qué mejoraría?
5. ¿El Programa ofrece suficiente asistencia técnica para el desempeño asocitivo? ¿Cómo, por qué?

ASOCITIVIDAD

1. Para finalizar ¿tiene Ud. alguna reflexión general que quisiera compartir? ¿algún punto que no se haya tocado en esta entrevista que quisiera comentar? ¿alguna recomendación para la SUBDERE y el Programa?

ANEXO 2

PAUTA ENCUESTA

**EVALUACIÓN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES MUNICIPALES**

**ENCUESTA SECRETARIO EJECUTIVO**

El Departamento de Estudios y Evaluación de la SUBDERE está evaluando **el Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales**, con el objetivo de mejorar el servicio que éste presta a los municipios del país.

Para ello, junto con el trabajo de campo que estamos por desarrollar, hemos formulado la encuesta siguiente, que agradeceremos a Ud. responder en su calidad de **Secretario Ejecutivo** de una Asociación.

En esta fase de la evaluación nos interesa recoger una información general, por lo que no pedimos identificar a la Asociación (ni a su Secretario).

1. **SECRETARIO EJECUTIVO**
2. Describa brevemente **sus funciones** como Secretario Ejecutivo de la Asociación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **ORGÁNICA INTERNA**
2. ¿**Se reúne la asamblea** de la Asociación periódicamente? Marque con una X: \_\_Sí \_\_No
	1. Si la respuesta a la preg. 1 fue Sí ¿Cuántas veces al año se reúne? Indique el número de veces: \_\_\_
* En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy baja y 5 es muy alta ¿cómo calificaría Ud. la participación de los socios en las asambleas? Marque con una X:

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

* Si la respuesta a la preg. 1 fue No ¿Se ha reunido eventualmente? \_\_Sí \_\_No

¿Cuántas veces en 2013? Indique número: \_\_\_\_

1. En una escala de 1 a 5, en que 1 es nula confianza y 5 es mucha confianza ¿cómo calificaría Ud. las **confianzas entre los asociados**?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1. En una escala de 1 a 5, en que 1 es nulo compromiso y 5 es mucho compromiso ¿cómo calificaría Ud. el **compromiso personal que adquieren los alcaldes** para con la Asociación?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1. **FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN**
2. ¿**Cuántos funcionarios** se desempeñan en la asociación, cuál es su **formación** y su **régimen contractual**? Complete a continuación con X o texto, según corresponda, incluyéndose Ud. mismo:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NOMBRE DEL CARGO | Secretario Ejecutivo |  |  |  |  |  |
| Formación | Profesional |  |  |  |  |  |  |
| Técnico |  |  |  |  |  |  |
| Sin formación |  |  |  |  |  |  |
| Empleado de / régimen | la Asociación, por código del trabajo |  |  |  |  |  |  |
| De un municipio, planta o contrata |  |  |  |  |  |  |
| De un municipio, a honorarios |  |  |  |  |  |  |
| Otro régimen | ¿Cuál? | ¿Cuál? | ¿Cuál? | ¿Cuál? | ¿Cuál? | ¿Cuál? |

¿Hay más funcionarios? Si los hay, indique a continuación:

Nombre cargo: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Formación: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Empleado de / régimen: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre cargo: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Formación: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Empleado de / régimen: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre cargo: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Formación: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Empleado de / régimen: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre cargo: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Formación: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Empleado de / régimen: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **DESEMPEÑO DE LA ASOCIACIÓN**
2. ¿Cuenta la Asociación con **planes anuales** de trabajo? \_\_Sí \_\_No

Si la respuesta es No ¿cuáles son los criterios que justifican la formulación de los proyectos de la Asociación? Explique brevemente:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy débil y 5 es muy buena ¿cómo calificaría Ud. la **capacidad de la Asociación para formular proyectos** y obtener financiamiento? Marque con una X:

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

Si la calificación de la pregunta 7 está entre 1 y 3, explique brevemente los motivos de esa calificación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy débil y 5 es muy buena ¿cómo calificaría Ud. la **capacidad de la Asociación para ejecutar los proyectos** formulados y financiados? Marque con una X:

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

Si la calificación de la pregunta 8 está entre 1 y 3, explique brevemente los motivos de esa calificación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **IMPACTO DE LA ASOCIACIÓN**
2. El Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales persigue que estas organizaciones contribuyan al cumplimiento de los objetivos y tareas que se indican a continuación. En una escala de 1 a 5 en que 1 es nada efectiva y 5 es muy efectiva, señale **qué tan efectiva es la Asociación** de la que Ud. es Secretario Ejecutivo, para el cumplimiento de cada uno de dichos objetivos o tareas (marque con una X):

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo o tarea** | **Calificación** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| a. | Aplicar un enfoque territorial en la gestión municipal y del conjunto de municipalidades |  |  |  |  |  |
| b. | Articular la oferta pública regional con la demanda local |  |  |  |  |  |
| c. | Ser instancia de interlocución entre diferentes actores públicos y privados; locales, regionales, nacionales |  |  |  |  |  |
| d. | Hacer gestión conducente a mayor desarrollo territorial |  |  |  |  |  |
| e. | Atender servicios comunes |  |  |  |  |  |
| f. | Ejecutar obras de desarrollo local |  |  |  |  |  |
| g. | Fortalecer los instrumentos de gestión |  |  |  |  |  |
| h. | Realizar programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud, o a otros fines que les sean propios |  |  |  |  |  |
| i. | Capacitar y perfeccionar al personal municipal, como también a alcaldes y concejales |  |  |  |  |  |
| j. | Facilitar la coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal |  |  |  |  |  |

1. En una escala de 1 a 5, en que 1 es nulo impacto y 5 es alto impacto, señale y justifique cuál es, a su juicio, el **impacto general de los proyectos** de la Asociación,
* Impacto en los municipios asociados: 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

Justifique brevemente su calificación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Impacto en el territorio: 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

Justifique brevemente su calificación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **PERSONALIDAD JURÍDICA**
2. La Ley N° 20.527 de 2011 y su reglamento, permiten que las Asociaciones Municipales adquieran personalidad jurídica. A su juicio, en una escala de 1 a 5, en que 1 es no aporta y 5 es aporta mucho ¿**qué tanto aporta esta reciente normativa** al desempeño y cumplimiento de los objetivos de las asociaciones? Marque con una X:

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

Justifique brevemente su calificación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Si tiene algún comentario adicional, por favor agréguelo a continuación:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Gracias por tomarse el tiempo de responder esta encuesta.

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y EVALUACIÓN**

**DIVISIÓN DE POLÍTICAS Y ESTUDIOS**