



## **INFORME FINAL**

# **ESTUDIO ANALÍTICO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES DE MUNICIPALIDADES (PFAM)**

**ID N°761-68-LE24**

CABELLO Y FUENZALIDA CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA CON UTP  
FUENZALIDA Y CONSULTORES ASOCIADOS

28 de marzo 2025

## Contenido

Presentación.....	4
1. Asociaciones de Municipalidades .....	5
1.1. Oportunidades a Futuro del PFAM .....	10
2. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones de Municipalidades (PFAM).....	12
3. Catastro de Proyectos Financiados por Año y por Asociación Municipal 2012-2024 .....	13
4. Tipología de proyectos financiados 2012-2024.....	22
5. Catastro de expectativas y propuestas de mejora.....	25
5.1. Metodología para el levantamiento de información cualitativa y formato de cuestionario aplicado .....	25
5.2. Resultados obtenidos.....	27
5.2.1. Resultados obtenidos en relación con el PFAM.....	27
5.2.2. Resultados obtenidos en relación con las Asociaciones.....	29
5.2.3. Resultados obtenidos en relación con la SUBDERE .....	30
6. Implementación Operativa del Programa – Análisis de Procesos .....	31
6.1. Exigencias de la convocatoria .....	34
7. Sistematización de Estudios sobre el Programa PFAM y sobre las Asociaciones Municipales para propuesta de rediseño .....	44
7.1. Asociaciones de Municipalidades .....	44
7.2. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales .....	48
8. Propuesta de Rediseño del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales ...	49
8.1. Análisis de los contenidos principales de las bases del concurso 2024.....	49
8.2. Propuesta de Rediseño del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales	51
9. Conclusiones y Recomendaciones .....	56
9.1. Conclusiones .....	56
9.2. Recomendaciones.....	57
10. Bibliografía .....	59
Anexo 1: Listados de Proyectos PFAM y su Categorización.....	60
Anexo 2: Metodología de Marco Lógico.....	70
 Cuadro 1: Número de Proyectos y Montos Adjudicados PFAM 2012-2024.....	14
Cuadro 2: Número de Proyectos y Montos Adjudicados PFAM por Región 2012-2024 .....	15
Cuadro 3: Número de Veces que las Asociaciones Municipales se han Adjudicado Proyectos PFAM 2012-2024 .....	17

Cuadro 4: Número de Proyectos y Montos Adjudicados PFAM por Asociación Municipal 2012-2024 .....	19
Cuadro 5: Criterio usados para la clasificación de Proyectos PFAM.....	23
Cuadro 6: Número de Proyectos y Montos PFAM Por Macro-Categoría 2012-2024 .....	24
Cuadro 12: Cuestionario Entrevista Semiestructurada .....	25
Cuadro 13: Resumen del estado de las Asociaciones y las entrevistas .....	26
Cuadro 14: Recomendaciones en relación con el PFAM .....	28
Cuadro 15: Recomendaciones en relación con la SUBDERE .....	30
 Gráfico 1: Número y Montos de Proyectos Adjudicados PFAM 2012-2024 (en pesos 2024) .....	15
Gráfico 2: Porcentaje de Proyectos y Recursos Adjudicados del PFAM por Región 2012-2024.....	17
Gráfico 3: Porcentaje de Asociaciones Municipales y Montos Adjudicados, por Número de Veces que las Asociaciones Municipales se ha Adjudicado Proyectos PFAM 2012-2024 .....	18
 Ilustración 1: Imagen del Anexo 1, PFAM 2024 .....	36
Ilustración 2: Ficha PREMIR 2018 .....	42
Ilustración 3: Ficha PMB Vigente.....	43

## Presentación

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo es el organismo público a cargo de la conducción y promoción del fortalecimiento de los gobiernos subnacionales y el proceso de descentralización del país. Se origina en el año 1984 con la Ley N°18.359, que designa a esta Subsecretaría como colaborador inmediato del Ministro del Interior en materias de coordinación, impulso y evaluación del desarrollo regional, provincial y local en las funciones de modernización y reforma administrativa y en las de estudio, apoyo técnico y administrativo derivadas de ellas<sup>1</sup>.

Bajo este mandato, SUBDERE apoya a las asociaciones municipales para que mejoren su capacidad de gestión interna, de cara a una administración eficiente del territorio comunal, la promoción del desarrollo local y el fortalecimiento de la gobernanza territorial.

Una de las herramientas que posee SUBDERE para que ello ocurra es el Programa de Fortalecimiento de Asociaciones de Municipalidades (PFAM), cuyo origen se remonta al año 2007, en el contexto de la ejecución del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM)<sup>2</sup> vía un contrato de préstamo con el Banco Mundial. Su propósito es fortalecer la gobernanza territorial, promover el desarrollo local y optimizar la administración de los recursos municipales.

El programa PFAM financia proyectos de asociaciones municipales para mejorar su gestión, fomentar la cooperación entre municipios y apoyar estrategias de desarrollo conjunto.

Así, su objetivo es el de promover el fortalecimiento de las asociaciones municipales, 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<sup>3</sup>.

Los objetivos específicos del Programa PFAM son:

- Generar procesos encaminados a que las asociaciones municipales sean interlocutores válidos (ante 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 de los territorios.
- Desarrollar acciones orientadas a que las asociaciones municipales avancen en su planificación estratégica para aportar como gestores del desarrollo de los territorios.

---

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/quienes-somos>.

<sup>2</sup> Fuente: Resolución Exenta N°10486/2024, que aprueba bases y anexos de licitación pública por un monto igual o superior a 100 UTM e inferior a 1000 UTM para contratar consultoría “asesoría para realizar estudio analítico del programa fortalecimiento de asociaciones de municipalidades (PFAM)” (e1713/2024).

<sup>3</sup> Evaluación Programa de asociativismo municipal, año 2009.

El estudio que se presenta a continuación tiene como objetivo general analizar los elementos del Programa Fortalecimiento de Asociaciones de Municipalidades y proporcionar recomendaciones, datos e información relevante para el mejoramiento del Programa, considerando para ello el contexto del proceso de transferencia de competencias a los territorios y la política nacional de descentralización en desarrollo.

Además, sus objetivos específicos son:

- a) Realizar un levantamiento de las expectativas y propuestas de mejora por parte de los actores asociativos y/o municipales.
- b) Desarrollar un análisis de resultados con recomendaciones y sugerencias a la implementación del Programa.
- c) Formular una tipología de proyectos financiados, considerando las características de los productos generados a partir de su implementación, desde el año 2012.
- d) Concluir y proponer mejoras a partir de los resultados del análisis.

El informe está organizado de la siguiente manera: el capítulo 1 contiene una descripción de las asociaciones municipales, sus orígenes y funcionamiento; en el capítulo 2 se describe el funcionamiento del Programa; el capítulo 3 contiene una descripción de los proyectos financiados en el período 2012-2024; en el capítulo 4 se presenta una propuesta de tipología de proyectos adjudicados, de modo de identificar las principales áreas en que se han utilizado los recursos del Programa; el capítulo 5 presenta el resultado del levantamiento cualitativo que se llevó a cabo y mediante el cual se ha elaborado un catastro de expectativas y propuestas de mejora; en el capítulo 6 se analizan los procesos llevados a cabo para la implementación del programa; el capítulo 7 tiene una sistematización de la revisión documental realizada; el capítulo 8 presenta una propuesta de rediseño del programa a partir de la metodología de marco lógico, la cual incluye una propuesta de indicadores de desempeño. Finalmente, en el capítulo 9 se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **1. Asociaciones de Municipalidades**

Las asociaciones municipales surgen en Chile como una herramienta de colaboración entre municipios con el objetivo de abordar problemas comunes y mejorar la gestión territorial. Su existencia y funcionamiento están regulados por la **Ley N°20.527**, la cual modifica la **Ley N°18.695** (Orgánica Constitucional de Municipalidades) y establece las bases para su constitución y operación.

#### a. Origen Legal

Las asociaciones de municipalidades tienen su origen en la necesidad de fortalecer la gestión local y la descentralización administrativa. La Ley N°20.527, que Modifica la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades y Regula las Asociaciones Municipales y es del año 2011, establece que dos o más municipalidades pueden formar asociaciones para **solucionar problemas comunes y optimizar el uso de los recursos disponibles**. Estas asociaciones pueden tener **personalidad jurídica de derecho privado**, lo que les permite operar con mayor autonomía y acceder a financiamiento (lo que establece un desafío en la gestión, contabilización y rendición de los recursos a los cuales pueden acceder).

Además, existen otras normativas relevantes que regulan aspectos administrativos y financieros de estas Asociaciones, como la **Ley N°19.886**, sobre compras públicas, que aplica a estas organizaciones cuando reciben financiamiento estatal y otras.

#### b. Estructura

Cada asociación cuenta con los siguientes órganos de gobierno:

1. **Asamblea General:** Formada por los municipios miembros, es la máxima autoridad.
2. **Directorio:** Encargado de la administración y compuesto por alcaldes y concejales.
3. **Tribunal de Disciplina y Comisión Fiscalizadora:** Supervisan la transparencia y el cumplimiento de normas internas.

Las reuniones de estas asociaciones pueden ser ordinarias o extraordinarias, con una frecuencia que varía entre anual, semestral o mensual, según los estatutos.

#### c. Objetivos de las Asociaciones Municipales

Según el artículo 137 de la Ley N°20.527 y la práctica, las asociaciones municipales tienen los siguientes objetivos principales:

1. **Atención de servicios comunes:** Pueden coordinar la prestación de servicios municipales esenciales, como recolección de residuos o seguridad ciudadana.
2. **Ejecución de obras de desarrollo local:** Implementan proyectos de infraestructura y mejoramiento urbano.

3. **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión:** Buscan mejorar la capacidad administrativa y operativa de los municipios asociados.
4. **Desarrollo de programas sectoriales:** Promueven iniciativas en áreas como medio ambiente, salud, turismo y fomento productivo.
5. **Capacitación y perfeccionamiento:** Realizan formación para alcaldes, concejales y funcionarios municipales.
6. **Coordinación con instituciones públicas y privadas:** Colaboran con entidades nacionales e internacionales para mejorar la gestión municipal.
7. **Acceder a financiamiento público y privado:** A través de la postulación a fondos gubernamentales o internacionales, las asociaciones pueden financiar proyectos de interés común.

Estas funciones pueden agruparse en tres:

1. **Énfasis Gremial:** Representación de intereses ante organismos públicos y privados, generación de propuestas y defensa de sus miembros.
2. **Énfasis Temático:** Desarrollo de estudios, proyectos y políticas en áreas específicas como medio ambiente, transporte o seguridad. Considera la evaluación de proyectos con factibilidad técnico-económica de alto impacto, como por ejemplo el retiro de residuos domiciliarios y gestión de residuos que pueden ser materia de importantes economías de escala para los municipios interesados de manera individual y asociativa<sup>4</sup>.
3. **Énfasis Territorial:** Trabajo integrado de algunos temas entre varias comunas con los mismos intereses.

Ejemplos de énfasis declarados por algunas asociaciones :

- **Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana:** Se enfoca en el fortalecimiento de la gestión municipal y proyectos de desarrollo en zonas rurales.
- **Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta:** Su propósito es mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de planificación y gestión de recursos.

---

<sup>4</sup> [\(4\) Basura y Política | LinkedIn](#)

#### **d. Importancia de la Asociación entre Municipios**

La asociatividad municipal pretende solucionar problemas comunes y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Sin duda cada asociación ha logrado un nivel de avance en sus objetivos, y aquí declaramos sólo un par de ejemplos.

Asociación de Municipalidades de la Región de Coquimbo

- Implementó un programa de gestión compartida de residuos sólidos, mejorando la eficiencia en la recolección y disposición final de desechos.
- Creación de un modelo de reciclaje comunitario con participación ciudadana.

Asociación de Municipalidades del Norte Grande

- Desarrollo de proyectos conjuntos para el abastecimiento de agua en zonas áridas.
- Implementación de estrategias de turismo sustentable, potenciando la identidad local y atrayendo inversiones.

Experiencia del Encuentro de Asociaciones de Municipalidades de Chile (2019)

El Encuentro de Asociaciones de Municipalidades de Chile (2019) se realizó entre el 5 y el 7 de junio de 2019 en La Serena y Vicuña, Región de Coquimbo.

Se identificaron buenas prácticas en gobernanza y cooperación intermunicipal, destacando estrategias de gestión compartida y acceso a financiamiento externo.

#### **e. Oportunidades que se generan con la Asociatividad de Municipios.**

##### **i. Generación de Economías de Escala**

Cuando varios municipios se asocian, pueden acceder a mejores condiciones económicas en la contratación de servicios y adquisición de bienes. Al agregar demanda las asociaciones pueden gestionar contratos a menores precios, en especial en comunas o sectores donde el costo por Kilómetro – Vecino, es alto y requiere de un fuerte subsidio estatal, lo mismo aplicaría para la compra conjunta de insumos al agregar demanda.



Un ejemplo de lo anterior son Estudios que permiten determinar los costos de las luminarias de alumbrado público, por un lado, el estudio de demanda es más económico que si lo generase cada puerto concesionado, y por el otro permite a los oferentes plantear distintos tipos de estrategia al reconocer la demanda agregada, por ejemplo, en la importación.

Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puerto Concesionados

Estudio para lograr un mejoramiento y cambio de las actuales luminarias de alumbrado público en las comunas pertenecientes a la Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puertos Concesionados

**Gestión de residuos sólidos:** En lugar de que cada municipio administre su propia recolección y disposición de basura, pueden formar una asociación y construir un **relleno sanitario común**, reduciendo costos y mejorando la eficiencia.

**Compra conjunta de insumos y servicios:** Las asociaciones pueden negociar precios más bajos en suministros básicos como combustibles, maquinarias y equipamiento tecnológico.

## ii. Mejor Gestión de Residuos

El manejo de residuos es un problema común en muchas comunas. En conjunto las asociaciones pueden dedicar recursos a abordar problemas de la Provincia y/o Región, y hasta Nacionales, con proyectos integrales y asociativos en soluciones institucionalizadas en políticas de Gestión de Residuos y medio ambiente.

Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre (AMTL), año 2019

- Diseño de un plan intercomunal de Gestión integral de Residuos Sólidos Municipales y asimilables (RSMYA) en las Comunas de la Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustres.

Asociación de Municipalidades de la Provincia de Osorno para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental, año 2023

- Construyendo Gobernanza para la Gestión de Residuos en la Provincia de Osorno, a través de un Plan de Acción que promueva la Economía Circular en el territorio asociativo.
- Realizar o contratar estudios socio económicos de prefactibilidad
- Crear **centros de reciclaje intercomunales**.

- Desarrollar sistemas integrados de **recolección y tratamiento de residuos**.
- Postular a fondos nacionales e internacionales para proyectos medioambientales.

### iii. Fortalecimiento de la Gestión y Gobernanza Local

Muchas comunas pequeñas no tienen los recursos administrativos o técnicos para desarrollar proyectos. En efecto en las Secretarías de Planificación no cuentan en ciertas ocasiones con los recursos, capacidades o tiempo para la formulación de proyectos y ejecución de planes de desarrollo. Las asociaciones pueden avanzar en el cumplir esos desafíos con una agenda y programa concretos con recursos y personas dedicadas.

- Acceder a **asesoría técnica y legal**.
- Implementar **sistemas de planificación territorial** de manera conjunta.
- Coordinarse con gobiernos regionales y nacionales para recibir apoyo.
- Representación y negociación colectiva

### iv. Desarrollo Económico

Las asociaciones pueden impulsar estrategias de desarrollo conjunto, como:

- **Turismo intercomunal:** Creación de rutas turísticas compartidas entre varias comunas.
- **Fomento productivo:** Apoyo a emprendimientos locales mediante programas de capacitación y financiamiento.

Asociación de Municipalidades Nahuelbuta, año 2012

Fortalecimiento de la gestión asociativa para superar nudos críticos de competitividad territorial

#### 1.1. Oportunidades a Futuro del PFAM

En nuestra opinión el programa de fortalecimiento a las asociaciones puede continuar cuando sea requerido para apoyar la obtención de capacidades e Institucionalidad mínima requerida para obtener y ejecutar fondos públicos y privados, las capacidades administrativas y/o técnico profesionales de las asociaciones para establecer un lenguaje común y colaborativo en materias de

gestión de iniciativas y de cumplimiento de objetivos para los asociados y la comunidad, con rendición de fondos públicos como lo indica la Contraloría y de aportes privados con los mecanismos establecidos.

**En cuanto a los objetivos o funciones que podrían ser estratégicas, se propone:**

1. **Énfasis Institucional:** Generación de capacidad e infraestructura como organización para tener las capacidades de asumir desafíos con gobernanza para financiamiento público privado.
2. **Énfasis Organizativo:** Desarrollo de capacidades transversales en materias técnicas como metodología de marco lógico, evaluación y dirección de proyectos, manejo presupuestario y contable desde IFRS a NIC SP, estatuto administrativo, desarrollo de la función pública, modernización y digitalización.

**En cuanto a desafíos y problemas comunes**

- **Falta de financiamiento:** Muchas asociaciones dependen de cuotas municipales que no siempre se pagan a tiempo. Este es un desafío estructural que se debe resolver con reglas claras y normas de gestión, y control de recursos con especial atención a las fuentes de financiamiento privado, implementando sistemas contables y financieros de acuerdo con la Normas de Contabilización y Rendición de la Contraloría General de la República y convenios auditables para el financiamiento y/o aportes privados.
- **Dificultad para convocar a los alcaldes y concejales:** Las múltiples necesidades municipales implican que tanto alcaldes como concejales en ocasiones tienen problemas para conciliar las agendas de todos los integrantes, lo que resulta en una asistencia a reuniones que se torna irregular en el tiempo.
- **Problemas administrativos y de gestión:** Falta de personal especializado y desconocimiento del marco normativo.

**Espacios de Mejora**

Se sugiere para mejorar su funcionamiento un Programa transversal de capacitación, apoyo técnico de la **SUBDERE** y acceso a fondos específicos para fortalecer la gestión.

Se propone, un programa transversal de solución de problemas comunes que enfatice el involucramiento y responsabilidad de los alcaldes y concejales, fortalecer su naturaleza de entidad independiente del estado, con personalidad jurídica de entidad privada sin fines de lucro, El estado

no debiera intervenir en su fortalecimiento, si pudiera identificarlas como contrapartes validas en temas donde mejora el trabajo de entidades públicas en asuntos públicos. (Teletón, Bomberos, Techo, etc.), las asociaciones deberían fortalecerse especializándose en alguna temática relevante para sus alcaldes y sus territorios, y en base a esto hacerse necesarios para entidades públicas.

## **2. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones de Municipalidades (PFAM)**

El Programa de Fortalecimiento de Asociaciones de Municipalidades (PFAM) es una iniciativa de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) que busca mejorar la capacidad de gestión de las asociaciones municipales. Su propósito es fortalecer la gobernanza territorial, promover el desarrollo local y optimizar la administración de los recursos municipales.

Para este año 2025 no se ejecutará el programa PFAM 2025, por lo que se presentará un análisis de los requisitos que anteriormente se debían cumplir para obtener los fondos asociados a este programa.

Las **Bases del PFAM de años anteriores**, establecen los lineamientos para la postulación y financiamiento de proyectos de las asociaciones municipales, con el objetivo de fortalecer su gestión y gobernanza regional.

APRUEBA BASES DE POSTULACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE LAS ASOCIACIONES MUNICIPALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU GESTIÓN - AÑO 2024 (E26413/2023) RESOLUCION EXENTA N°1253/2024

Que, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, en adelante también la “Subsecretaría” o la “SUBDERE”, en el marco del Programa de Modernización y de la Ley N°21.640, de Presupuestos del Sector Público para el año 2024, convocará a las Asociaciones Municipales inscritas en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado, a presentar proyectos con el objeto de otorgar financiamiento a las Asociaciones cuyos proyectos sean seleccionados en los temas considerados prioritarios para el fortalecimiento de su gestión, la gobernanza territorial y la gestión asociada de servicios municipales.

Requisitos de las Bases de Licitación en el Programa PFAM

Las asociaciones municipales que presenten proyectos al concurso PFAM AÑO 2024 deberán cumplir con los siguientes requisitos administrativos básicos:

- a) Estar inscrita en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado. Este requisito será verificado en el sitio electrónico del Registro: (<http://asociativismo.subdere.gov.cl/registro-unico-Asociaciones-municipales>).
- b) Vigencia del directorio al momento de la postulación en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado. Este requisito será verificado en el sitio electrónico del Registro: ([http://asociativismo.subdere.gov.cl/registro-unico Asociaciones municipales](http://asociativismo.subdere.gov.cl/registro-unico-Asociaciones-municipales)).
- c) Contar con un/a Secretario Ejecutivo/a contratado/a por la asociación y con el pago de sus remuneraciones al día, demostrado con las tres últimas liquidaciones de honorarios y/o sueldos.
- d) Contar con una contraparte técnica calificada que será responsable del proyecto.
- e) Contar con un rol único tributario.
- f) Tener cuenta corriente bancaria a nombre de la Asociación.
- g) En caso de co ejecución del proyecto, se solicita certificado o convenio de trabajo vigente durante la ejecución del proyecto, firmado por la asociación y la contraparte, donde se defina el aporte específico de cada parte para la ejecución de la iniciativa.
- h) Estar al día con las rendiciones e informes mensuales de otros proyectos que la asociación pueda estar ejecutando con la SUBDERE, como lo indica la Resolución N°30 del año 2015 de la Contraloría General de la República. Este requisito será verificado en las plataformas: [www.subdereenlinea.gov.cl](http://www.subdereenlinea.gov.cl) y [www.subdereenlinea2.gov.cl](http://www.subdereenlinea2.gov.cl).

Los proyectos de las asociaciones que no cumplan con estos requisitos no serán evaluados y quedarán inadmisibles, lo cual será formalizado a través de resolución administrativa, en la que se indicará la causal de dicha declaración.

### **3. Catastro de Proyectos Financiados por Año y por Asociación Municipal 2012-2024**

Esta sección tiene por objetivo revisar y caracterizar los proyectos financiados entre los años 2012 al 2024. Para ello, se utilizó la información disponible en el archivo “Listado Proyectos PFAM 2012-2024” proporcionado por SUDERE, y los montos de cada año se llevaron a pesos del año 2024 utilizando información del Banco Central<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Los valores se actualizaron a moneda promedio 2024. Ver:

[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_PRECIOS/MN\\_CAP\\_PRECIOS/PEM\\_IND\\_IPC\\_2023/638447991790421422?cbFechaInicio=2012&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_PRECIOS/MN_CAP_PRECIOS/PEM_IND_IPC_2023/638447991790421422?cbFechaInicio=2012&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)

De acuerdo con esta base de datos, en el período de análisis se han financiado 139 proyectos por un total de \$3.116,4 millones (en moneda 2024), beneficiándose a 52 asociaciones municipales.

**a. Distribución de proyectos y recursos por año**

En el siguiente cuadro se presenta el número de proyectos financiados, el monto total de recursos y los montos mínimos y máximos por proyecto financiado por año en el período 2012-2024.

***Cuadro 1: Número de Proyectos y Montos Adjudicados PFAM 2012-2024***

<b>AÑO</b>	<b>Número de Proyectos Financiados</b>	<b>Monto Total (\$ 2024)</b>	<b>Monto Promedio (\$ 2024)</b>	<b>Monto Mínimo (\$ 2024)</b>	<b>Monto Máximo (\$ 2024)</b>
2012	17	367.200.726	21.600.043	13.221.738	24.790.759
2013	7	156.824.494	22.403.499	16.214.278	24.321.416
2014	15	298.207.870	19.880.525	15.531.660	23.297.490
2015	13	348.294.172	26.791.859	26.791.859	26.791.859
2016	8	184.141.748	23.017.719	11.473.006	25.814.264
2017	8	345.961.469	43.245.184	22.455.917	49.122.318
2018	12	512.482.556	42.706.880	27.434.826	48.010.946
2019	12	160.462.755	13.371.896	12.978.950	13.414.936
2020	8	156.221.433	19.527.679	19.527.679	19.527.679
2021	9	168.018.302	18.668.700	18.557.989	18.682.539
2022	10	133.872.695	13.387.269	13.387.269	13.387.269
2023	10	124.710.704	12.471.070	12.471.070	12.471.070
2024	10	160.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>3.116.398.923</b>	<b>22.420.136</b>	<b>11.473.006</b>	<b>49.122.318</b>

Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

Del cuadro se aprecia que en algunos años los montos por proyecto variaron dentro del año (lo que sucedió en los años 2012 al 2014, y 2016 al 2018), es decir que se adjudicaron proyectos por distintos montos en el mismo año, mientras que en el resto de los años los montos son los mismos por proyecto (el año 2015 y del 2019 en adelante). El monto mínimo por proyecto fue de \$11.473.006 en el año 2016, mientras que el monto máximo fue de \$49.122.318 en el año 2017.

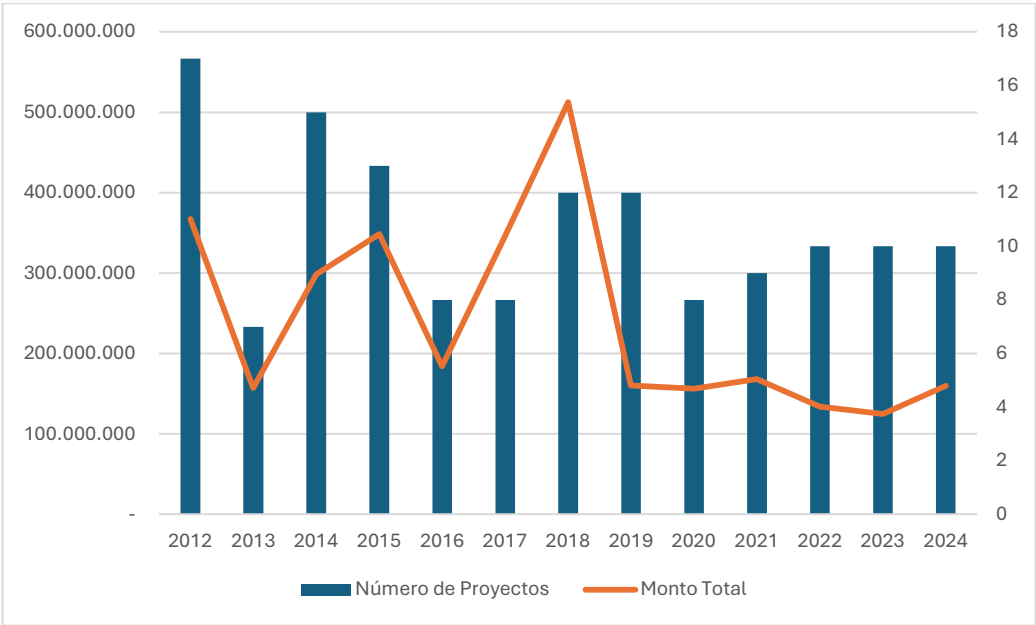
El monto promedio por proyecto del período 2012-2024 fue de \$22.420.136. Respecto a este monto promedio, en 9 de 13 años el promedio por proyecto fue menor (años 2012-2014 y 2019-2024), mientras que en el periodo 2015-2018 el monto promedio su superior.

Por otro lado, también varió el número de proyectos adjudicados por año, siendo el año 2013 el que tuvo el menor número con 7 proyectos y el 2012 el que tuvo más, con 17.

El año 2018 es el que tuvo el monto total adjudicado más alto con \$512.482.556, seguido de los años 2012, 2015 y 2017. A contar del año 2019 se aprecia una rebaja considerable en el monto por

proyecto y también una caída en el número de proyectos adjudicados, ubicándose en 10 proyectos por año en los últimos 3 años.

**Gráfico 1: Número y Montos de Proyectos Adjudicados PFAM 2012-2024 (en pesos 2024)**



Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

**b. Distribución de proyectos y recursos por región**

La distribución de los proyectos adjudicados por región y sus montos se observan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2: Número de Proyectos y Montos Adjudicados PFAM por Región 2012-2024**

Región	Número Total de Proyectos	Monto Total (\$ 2024)
Arica Parinacota (*)	0	0
Tarapacá	6	132.144.140
Antofagasta	5	90.529.842
Atacama	6	108.163.352
Coquimbo	1	26.791.859
Valparaíso	5	133.043.175
Región Metropolitana	21	501.881.285
O'Higgins	5	94.897.577
Maule	1	24.790.759
Ñuble	8	172.746.792
Biobío	22	538.789.990

<b>Región</b>	<b>Número Total de Proyectos</b>	<b>Monto Total (\$ 2024)</b>
Araucanía	19	446.024.248
Los Ríos	19	369.987.353
Los Lagos	8	196.129.332
Aysén	1	19.832.607
Magallanes	6	128.929.503
Nacional	6	131.717.110
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>3.116.398.923</b>

Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

(\*) La Región Arica-Parinacota tiene un estudio en conjunto con la Región de Tarapacá.

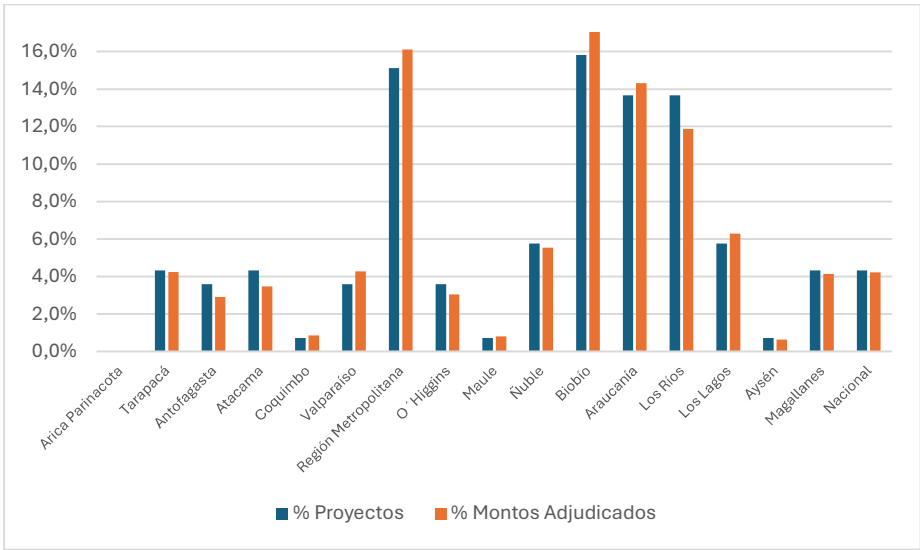
La distribución de proyectos por región es variada, encontrándose regiones con muy pocos proyectos, como la región de Arica-Parinacota que no tiene proyectos (solamente uno con la región de Tarapacá), y 3 regiones con sólo un proyecto (Coquimbo, Maule y Aysén), mientras que por otro lado hay regiones con muchos proyectos, como es el caso del Biobío con 22, la Región Metropolitana con 21, y Araucanía y los Ríos con 19.

La explicación para esta diferencia es variada y pasa en primer lugar por el interés de las asociaciones por participar de este programa, y también por el número de asociaciones por región, ya que hay regiones como O'Higgins, Maule y Aysén que tienen pocas asociaciones o y las que tiene no están activas.

De todos modos, al analizar la proporción de proyectos adjudicados por región y la proporción de los recursos recibidos por región, se observa que estos son similares, es decir, que las regiones están recibiendo del total, un porcentaje similar en monto respecto al porcentaje del total de proyectos adjudicados. Solamente las regiones de Biobío y Metropolitana tienen un porcentaje de recurso recibidos superior al porcentaje de proyectos adjudicados, mientras que en las regiones de Antofagasta y Los Ríos la situación es la opuesta.



Gráfico 2: Porcentaje de Proyectos y Recursos Adjudicados del PFAM por Región 2012-2024



Fuente: Elaboración propia en base a archivo: “Listado Proyectos PFAM 2012-2024”.

(\*) La Región Arica-Parinacota tiene un estudio en conjunto con la Región de Tarapacá.

c. Distribución de Proyectos y Recursos por Asociaciones Municipales

Si bien se han adjudicado 139 proyectos en total, estos han sido recibidos por 52 asociaciones municipales, en un rango que va desde 1 vez (que es el caso de 20 asociaciones municipales), hasta 1 asociación municipal que se ha adjudicado 8 proyectos (Asociación de Municipalidades Parque Cordillera de la Región Metropolitana).

La distribución por el número de veces que las asociaciones municipales se han adjudicados proyectos es la siguiente:

Cuadro 3: Número de Veces que las Asociaciones Municipales se han Adjudicado Proyectos PFAM 2012-2024

Número de Veces que Asociación Municipal se ha Adjudicado un Proyecto	Número de Asociaciones	% Respecto al Total de Asociaciones	Monto total (\$ 2024)	% Respecto al Monto Total	Monto promedio por Asociación Municipal (\$ 2024)	Monto promedio por Asociación Municipal por Proyecto (\$ 2024)
1	20	38,5	470.887.705	15,1	23.544.385	23.544.385
2	12	23,1	598.017.101	19,2	49.834.758	24.917.379
3	5	9,6	383.783.685	12,3	76.756.737	25.585.579
4	4	7,7	289.209.439	9,3	72.302.360	18.075.590
5	5	9,6	493.457.843	15,8	98.691.569	19.738.314
6	4	7,7	563.037.663	18,1	140.759.416	23.459.903
7	1	1,9	141.254.482	4,5	141.254.482	20.179.212

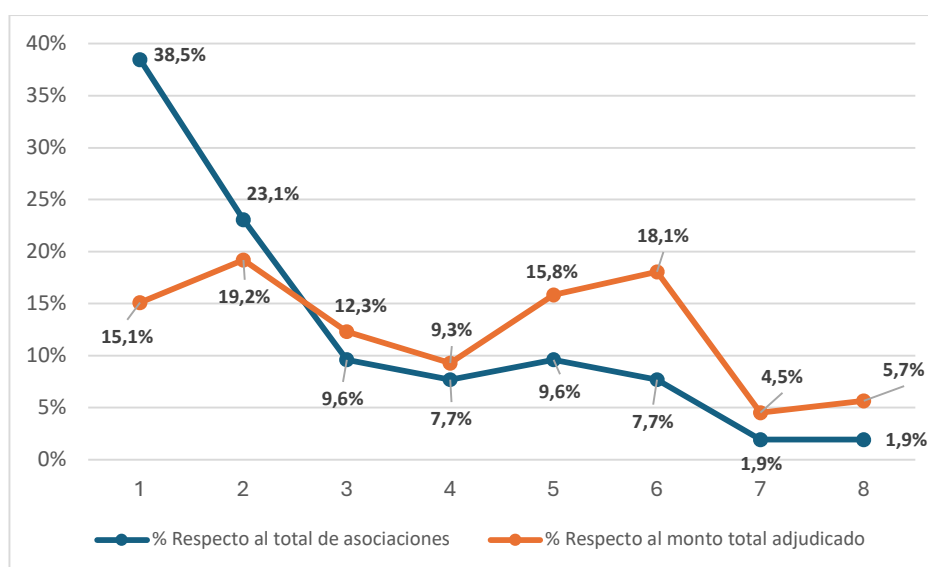
Número de Veces que Asociación Municipal se ha Adjudicado un Proyecto	Número de Asociaciones	% Respecto al Total de Asociaciones	Monto total (\$ 2024)	% Respecto al Monto Total	Monto promedio por Asociación Municipal (\$ 2024)	Monto promedio por Asociación Municipal por Proyecto (\$ 2024)
8	1	1,9	176.751.006	5,7	176.751.006	22.093.876
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>3.116.398.923</b>	<b>100</b>	<b>59.930.749</b>	<b>22.420.136</b>

Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

El cuadro presenta información respecto a la cantidad de veces que las asociaciones municipales se han adjudicado proyectos y los montos totales de estos.

Se aprecia en primer lugar que las asociaciones municipales que se han adjudicado en más de una oportunidad proyectos va disminuyendo a medida que aumenta el número de veces, lo que muestra por un lado la presencia de muchas asociaciones con pocos proyectos adjudicados, al mismo tiempo que hay pocas asociaciones con varios proyectos. De hecho, el 61,4% de las asociaciones (32) se han adjudicado 1 o 2 veces proyectos, por un monto que equivale al 34,3% del total de recursos adjudicados. Por otro lado, hay 2 asociaciones que se han adjudicado 7 u 8 proyectos (es decir 15 proyectos en conjunto), lo que representa un 3,8% del total de asociaciones, pero por un monto que representa el 10,2% del total de recursos adjudicados.

**Gráfico 3: Porcentaje de Asociaciones Municipales y Montos Adjudicados, por Número de Veces que las Asociaciones Municipales se ha Adjudicado Proyectos PFAM 2012-2024**



Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

A pesar de estas diferencias, el monto promedio por proyecto por asociación municipal se ubica en un rango entre los \$18.075.590 a los \$25.585.579 entre los distintos números de veces que las asociaciones se han adjudicado proyectos, independientemente del número de veces.

Finalmente, en el siguiente cuadro se presentan las asociaciones municipales que se han adjudicado proyectos, el número de veces que se los han adjudicado, los montos financiados y los años en que se recibió el financiamiento.

**Cuadro 4: Número de Proyectos y Montos Adjudicados PFAM por Asociación Municipal 2012-2024**

N°	Nombre Asociación	Número Total de Proyectos Adjudicados	Región	Años que se Adjudicó Proyectos	Monto Total (\$ 2024)	Monto Promedio por Proyecto (\$ 2024)
1	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	8	Metropolitana	2012-2014, 2018-2021, 2023	176.751.006	22.093.876
2	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	7	Los Ríos	2013-2014, 2017, 2019, 2022-2024	141.254.482	20.179.212
3	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	6	Araucanía	2013-2014, 2017-2019, 2022	166.894.878	27.815.813
4	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	6	Biobío	2016-2017, 2019, 2021, 2023-2024	135.069.142	22.511.524
5	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	6	Tarapacá, Arica y Parinacota	2012-2015, 2019-2020	132.144.140	22.024.023
6	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	6	Magallanes	2014-2015, 2018-2020, 2022	128.929.503	21.488.251
7	Asociación de Municipalidades Ciudad Sur	5	Metropolitana	2015, 2017, 2022-2024	117.772.517	23.554.503
8	Asociación de Municipalidades Cordillera de la Costa, Comunas de Corral y La Unión	5	Los Ríos	2018, 2020-2022, 2024	115.334.086	23.066.817
9	Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (AMRA)	5	Antofagasta	2012-2014, 2019, 2023	90.529.842	18.105.968
10	Asociación de Municipalidades del Valle del Itata	5	Ñuble	2016, 2018-2019, 2021-2022	95.865.583	19.173.117
11	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el manejo sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	5	Los Ríos	2019, 2021-2024	73.955.815	14.791.163
12	Asociación de Municipalidades de la Provincia del Huasco (AMUPROHU)	4	Atacama	2020, 2022-2024	61.386.019	15.346.505
13	Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío (AMRBB)	4	Biobío	2012, 2015, 2020, 2024	75.541.277	18.885.319
14	Asociación de Municipalidades Región de O'Higgins (MURO'H)	4	O'Higgins	2012-2015	78.370.404	19.592.601
15	Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre (AMTL)	4	Araucanía	2016, 2019, 2021, 2024	73.911.739	18.477.935
16	Asociación de Municipalidades Biobío Centro	3	Biobío	2016, 2018, 2022	86.638.829	28.879.610

N°	Nombre Asociación	Número Total de Proyectos Adjudicados	Región	Años que se Adjudicó Proyectos	Monto Total (\$ 2024)	Monto Promedio por Proyecto (\$ 2024)
17	Asociación de Municipalidades Nahuelbuta	3	Araucanía	2012, 2014-2015	68.865.382	22.955.127
18	Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana de Santiago (AMUR)	3	Metropolitana	2012, 2014, 2018	76.764.344	25.588.115
19	Asociación de Municipios de Desarrollo Intercomunal de Chiloé (AMUDICH)	3	Los Lagos	2015, 2018, 2020	76.635.022	25.545.007
20	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco	3	Biobío	2012, 2014-2015	74.880.108	24.960.036
21	Asociación de Municipalidades Costa Araucanía	2	Araucanía	2015, 2017	56.265.250	28.132.625
22	Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso	2	Valparaíso	2012, 2024	40.790.759	20.395.380
23	Asociación de Municipalidades para el Desarrollo Económico Local (AMDEL)	2	Biobío	2014, 2018	69.755.270	34.877.635
24	Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	2	Los Lagos	2015, 2017	75.914.178	37.957.089
25	Asociación de Municipalidades Red Nacional de Comunas Mágicas de Chile	2	Nacional	2019, 2021	32.097.475	16.048.737
26	Asociación de Municipalidades Territorio de Riego Canal Laja-Digullín	2	Ñuble	2014-2015	50.089.349	25.044.675
27	Asociación de Municipalidades V Región Cordillera	2	Valparaíso	2014, 2017	72.419.808	36.209.904
28	Asociación de Municipios Metropolitanos para la Seguridad Ciudadana	2	Metropolitana	2020-2021	38.085.668	19.042.834
29	Asociación de Municipios para el Desarrollo Turístico de las Comunas de Cabrero, Los Ángeles y Yumbel	2	Biobío	2019, 2022	26.802.205	13.401.103
30	Asociación Regional de Municipios de Atacama	2	Atacama	2013, 2017	46.777.333	23.388.667
31	Asociación de Municipios Región de Los Ríos	2	Los Ríos	2012, 2024	39.138.042	19.569.021
32	Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puerto Concesionados	2	Nacional	2016, 2018	49.881.763	24.940.882
33	Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM)	1	Nacional	2015	26.791.859	26.791.859
34	Asociación de Municipalidades de la IX Región	1	Araucanía	2012	24.790.759	24.790.759
35	Asociación de Municipalidades Biobío Centro para el Desarrollo Territorial	1	Biobío	2012	24.790.759	24.790.759
36	Asociación de Municipalidades con Alcalde Mapuche	1	Araucanía	2014	23.297.490	23.297.490
37	Asociación de Municipalidades Cordilleranas de La Araucanía AMCA	1	Araucanía	2023	12.471.070	12.471.070

N°	Nombre Asociación	Número Total de Proyectos Adjudicados	Región	Años que se Adjudicó Proyectos	Monto Total (\$ 2024)	Monto Promedio por Proyecto (\$ 2024)
38	Asociación de Municipalidades de Arauco y Curanilahue	1	Biobío	2016	24.093.313	24.093.313
39	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Llanquihue	1	Los Lagos	2023	12.471.070	12.471.070
40	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Osorno para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	1	Los Lagos	2023	12.471.070	12.471.070
41	Asociación de Municipalidades de la Región de Aysén	1	Aysén	2012	19.832.607	19.832.607
42	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el Manejo Integrado y Sustentable de los Residuos Sólidos del Relleno Sanitario	1	Los Ríos	2012	19.832.607	19.832.607
43	Asociación de Municipalidades de la Región del Maule	1	Maule	2012	24.790.759	24.790.759
44	Asociación de Municipalidades de la Zona Centro y Costa (AMUCC)	1	Nacional	2016	22.946.012	22.946.012
45	Asociación de Municipalidades del Valle del Maipo	1	Metropolitana	2018	48.010.946	48.010.946
46	Asociación de Municipalidades Mapocho - La Chimba	1	Metropolitana	2016	25.814.264	25.814.264
47	Asociación de Municipalidades para el Desarrollo de la Apicultura, el Turismo y el Medio Ambiente	1	Los Lagos	2014	18.637.992	18.637.992
48	Asociación de Municipios Cordilleranos del Biobío	1	Biobío	2018	48.010.946	48.010.946
49	Asociación de Municipios de la Provincia Marga Marga	1	Valparaíso	2012	19.832.607	19.832.607
50	Asociación de Municipios de la Región de Coquimbo	1	Coquimbo	2015	26.791.859	26.791.859
51	Asociación de Municipios Sustentables de la Región de O'Higgins	1	O'Higgins	2012	16.527.173	16.527.173
52	Asociación Metropolitana de Municipalidades de Santiago Sur para la Gestión Ambiental y de Residuos (MSUR)	1	Metropolitana	2021	18.682.539	18.682.539
	<b>Total</b>	<b>139</b>			<b>3.116.398.923</b>	<b>22.420.136</b>

Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

#### **4. Tipología de proyectos financiados 2012-2024**

De modo de analizar cómo las asociaciones municipales han utilizado los recursos adjudicados, con la información disponible en el archivo Excel "Listado Proyectos PFAM 2012-2024", se realizará una tipología de proyectos, para clasificarlos de alguna manera que tenga sentido para el programa.

Para ello, se decidió clasificar a los proyectos en relación con los objetivos específicos de las asociaciones de municipalidades, de modo de ver si el programa aporta al cumplimiento de éstos.

Según lo señalado en la Ley N°20.527, en su artículo 1 punto 3), "las asociaciones podrán tener por objeto:

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

Así, estos 6 objetivos constituyen los 6 tipos de proyectos en que se clasificarán los proyectos adjudicados del programa en el período 2012-2024. En el caso que un proyecto aborde más de un objetivo se clasificará en el que se pueda entender como más significativo.

Para la creación de estas categorías se utilizó solamente el nombre del proyecto adjudicado ya que no se contó con información adicional.

Dado que se encontraron proyectos que podrían estar dirigidos a más de un objetivo, se usó como criterio de clasificación lo que pareciera ser lo más relevante en cada proyecto, bajo las siguientes definiciones:

**Cuadro 5: Criterio usados para la clasificación de Proyectos PFAM**

<b>Objetivo</b>	<b>Criterio Utilizado</b>	<b>Ejemplo</b>
Atención de servicios comunes	Corresponde a proyectos dirigidos a resolver un problema o una situación que tienen las municipalidades de la asociación en común, por ejemplo, en materia de recolección de basura.	Estudio para lograr un mejoramiento y cambio de las actuales luminarias de alumbrado público en las comunas pertenecientes a la Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puertos Concesionados (nacional, 2018).
Ejecución de obras de desarrollo local	Proyectos de ejecución de obras que contribuyen al desarrollo local.	Estudio para el mejoramiento de servicios de áreas verdes en las comunas de la Asociación AMDEL (Biobío, 2018).
Fortalecimiento de los instrumentos de gestión	Proyectos que abordan mejoras en la gestión municipal.	Sistema integrado para apoyo de la gestión municipal (Magallanes, 2022).
Realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud o a otros fines que les sean propios	Proyectos específicos en materias como medioambiente, turismo y otras. Se clasifica acá cuando corresponden principalmente a estudios en estas materias.	Elaboración de un plan turístico para el territorio cordillera norte de la región de Aysén (Aysén, 2012).
Capacitación y el perfeccionamiento del personal municipal	Proyectos que consideren la capacitación o perfeccionamiento del personal municipal.	Curso relaciones laborales y liderazgo para funcionarios de los municipios asociados a AMUCC (Nacional, 2016).
Coordinación con instituciones nacionales e internacionales	Proyectos que se refieran acciones de coordinación, incluye seminarios, conferencias y otras actividades.	Acciones previas COP 25 desde el Biobío (Biobío, 2019).

Fuente: elaboración propia.

El análisis de estas categorías por el número y monto de proyectos adjudicados es la siguiente:

**Cuadro 6: Número de Proyectos y Montos PFAM Por Macro-Categoría 2012-2024**

<b>Categorías</b>	<b>Número de Proyectos</b>	<b>% Proyectos</b>	<b>Monto (\$ 2024)</b>	<b>% Monto</b>
Atención de servicios comunes	43	30,9	1.147.096.139	36,8
Ejecución de obras de desarrollo local	2	1,4	36.333.282	1,2
Fortalecimiento de los instrumentos de gestión	41	29,5	804.930.651	25,8
Realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, turismo, salud u otros fines	11	7,9	278.574.218	8,9
Capacitación y perfeccionamiento del personal municipal, alcaldes y concejales	4	2,9	82.027.124	2,6
Coordinación con instituciones nacionales e internacionales para perfeccionar el régimen municipal	38	27,3	767.437.510	24,6
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100</b>	<b>3.116.396.899</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a archivo: "Listado Proyectos PFAM 2012-2024".

Algunos primeros hallazgos permiten concluir lo siguiente:

- Muchos proyectos de atención de servicios comunes también van dirigidos a la ejecución de obras de desarrollo local. Puede ser que primero se lleve a cabo la atención de servicios comunes, en el sentido de abordar el problema y luego se ejecuten las obras de desarrollo local, las cuales podrían tener otras fuentes de financiamiento, dados que el PFAM otorga montos bajos. De todas maneras la realización de obras se realiza generalmente con otras fuentes de financiamiento con lo son los fondos del Programa de Mejoramiento Urbano (PMU) y el Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB).
- El fortalecimiento de los instrumentos de gestión a nivel municipal se presentó mucho en los primeros años, pero luego las actividades de fortalecimiento de gestión se dirigieron más bien a las asociaciones de municipalidades, con jornadas de planificación estratégicas u otras actividades similares.
- La categoría de realización de programa está principalmente dirigida a materias ambientales o de turismo local.
- La coordinación con instituciones es más bien entre municipalidades o bien a nivel local, no se encontraron proyectos con coordinaciones internacionales.
- En algunos casos de realización de programas también se realizaron acciones de coordinación, como, por ejemplo, en el proyecto "Fortalecimiento de la gobernanza del agua en microcuencas priorizadas de los ríos San Pedro y Calle Calle" de la región de Los Ríos del año 2024.
- Varios proyectos de coordinación con instituciones apuntan a mejoras en la gestión de las asociaciones.



El análisis de estas categorías se entregará en el Informe Final una vez que SUBDERE hay aprobado esta clasificación. En el Anexo 1 se presenta el listado de proyectos con su respectiva categoría.

## 5. Catastro de expectativas y propuestas de mejora

El presente análisis se ha realizado a partir de las entrevistas semi estructuradas llevadas a cabo a secretarios ejecutivos principalmente. Es del caso señalar que, a pesar de los intentos realizados, no fue posible contar con la participación de ningún alcalde, situación que se condice con las opiniones recogidas en torno a dificultades de las propias asociaciones respecto de la participación de los alcaldes en esas instancias.

### 5.1. Metodología para el levantamiento de información cualitativa y formato de cuestionario aplicado

A nivel metodológico se ha utilizado la entrevista semiestructurada para el levantamiento de información con actores claves. Las entrevistas semiestructuradas son un valioso método de investigación cualitativa que ofrece flexibilidad y profundidad en la recopilación de datos (DeJonckheere y Vaughn, 2019), permitiendo explorar los pensamientos y sentimientos de los participantes sobre temas específicos, manteniendo al mismo tiempo un enfoque estructurado (Carruthers, 1990).

A partir de lo anterior, se desarrolló un cuestionario que permitiera comprender la visión de los entrevistados sobre el PFAM y su contexto, en el entendido que un análisis sólo del Programa sería parcial a la realidad que lo rodea. El contenido de la entrevista semiestructurada ejecutada es la que se detalla a continuación.

**Cuadro 7: Cuestionario Entrevista Semiestructurada**

N°	Pregunta	Opción	Desarrollo
<i>Presentación del consultor y del trabajo que se está desarrollando</i> <i>Agradecimiento por el espacio de tiempo para responder</i>			
1	Ha postulado/participado en el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales (PFAM)	Sí / No	<i>Descripción de lo realizado</i>
2	En qué área era el proyecto	Abierta	<i>Descripción de lo realizado</i>
3	De 1 a 7 ¿Cómo evalúa el PFAM en general?	1-2-3-4-5-6-7	¿Por qué?
4	¿Los montos entregados son adecuados?	Sí / No	<i>Descripción del entrevistado</i>

N°	Pregunta	Opción	Desarrollo
5	De 1 a 7 ¿Cómo evalúa las Bases del PFAM?	1-2-3-4-5-6-7	¿Por qué?
6	De 1 a 7 ¿Cómo evalúa la pauta de evaluación del PFAM?	1-2-3-4-5-6-7	¿Por qué?
7	¿Cuál es su expectativa sobre el PFAM?	Abierta	<i>Descripción del entrevistado</i>
8	El PFAM financia el fortalecimiento de las capacidades de gestión y conducción de alcaldes y concejales de los municipios, ¿Le gustaría financiar otras áreas o necesidades?	Abierta	¿Cuáles? ¿Por qué?
9	¿Existen mejores formas de apoyar la gestión de las asociaciones?	Abierta	<i>Descripción del entrevistado</i>
10	¿Observa brechas en el PFAM?	Abierta	<i>Descripción del entrevistado</i>
11	¿Cuál es su expectativa de las asociaciones municipales? ¿Cuál debería ser el rol?	Abierta	<i>Descripción del entrevistado</i>
12	¿Qué haría usted para potenciar las asociaciones municipales?	Abierta	<i>Descripción del entrevistado</i>
13	¿Cómo evalúa el trabajo con la SUBDERE?	Excelente- Bueno- Regular- Malo	¿Por qué?
14	¿Hay algún otro comentario o aspecto que le gustaría agregar en relación con la gestión municipal, las asociaciones y el PFAM?	Abierta	<i>Descripción del entrevistado</i>
<i>Agradecimiento final por la participación</i>			

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de esta consultoría, la contraparte técnica proporcionó una nómina con 76 Asociaciones Municipales. Con la información proporcionada se procedió a enviar una primera invitación a los presidentes de las Asociaciones en estado Vigente con Información (ver cuadro siguiente) vía correo electrónico el 28 de enero de 2025, reiterándose el 5 de febrero de 2025. A continuación, se presenta el resultado de las gestiones a la fecha.

**Cuadro 8: Resumen del estado de las Asociaciones y las entrevistas**

Estado de la Asociación	Cantidad	%	Asociaciones que respondieron	Entrevistas totales a la fecha
Terminadas	19	25,0%	-	-
Vigentes sin información	2	2,63%	-	-
Vigentes con información	55	72,4%	10 respuestas	7 realizadas (13% sobre vigentes)

Estado de la Asociación	Cantidad	%	Asociaciones que respondieron	Entrevistas totales a la fecha
				2 agendadas (4% sobre vigentes) 1 rechazada (2% sobre vigentes)

Fuente: Elaboración propia a partir de la “Base de Datos Registro Único de Asociaciones Municipales” entregado por SUBDERE.

Las entrevistas fueron realizadas online con una duración aproximada entre 40 minutos y 1 hora 15 minutos donde se pudieron efectuar normalmente todas las preguntas del cuestionario.

## 5.2. Resultados obtenidos

Los antecedentes obtenidos hasta ahora se revisarán desde la óptica del PFAM, de las Asociaciones Municipales y de la SUBDERE. Tal como se mencionó anteriormente, la entrevista semiestructurada buscó entender el Programa y su contexto.

### 5.2.1. Resultados obtenidos en relación con el PFAM

Por medio de las entrevistas realizadas se pueden distinguir tres ámbitos sobre los cuales los actores entregaron información: Propósito, Estructura y Operatoria del PFAM.

- **Propósito del PFAM:** En este ámbito existe la necesidad de entender de mejor manera el instrumento y su propósito, ya que tal como se encuentra definido, *el PFAM financia el fortalecimiento de las capacidades de gestión y conducción de los Alcaldes y Concejales de los municipios*, sin embargo, como el Programa señala que es para el fortalecimiento de las Asociaciones municipales, los actores no logran capturar cómo se entrelazan ambas finalidades, especialmente cuando las Asociaciones presentan aún brechas para asegurar su propia sostenibilidad en el tiempo. Dado lo anterior, los entrevistados esperan un instrumento que tribute de manera más efectiva al fortalecimiento de las necesidades locales, particularmente en asesorías estratégicas.  
Algunos comentarios levantados son: *“esperaría que efectivamente financie temas que apoyan a las Asociaciones”*; *“nos servirían estudios más concretos sobre iniciativas propias de las Asociaciones”*; *“no todas las Asociaciones son iguales, y eso debe ser abordado por un instrumento que capture esa diversidad”*.
- **Estructura del PFAM:** en este punto nos referimos a las bases y al proceso de adjudicación. Los entrevistados señalan que el formato de la postulación es complejo y que los fondos que entrega son bajos por lo que podrían servir a Asociaciones recién iniciadas o a proyectos muy acotados, pero no a los proyectos estratégicos de las regiones.

Algunos comentarios levantados son: “no hay continuidad de los temas”; “siempre son proyectos muy pequeños, y requiere muchos antecedentes, la mayoría de las veces no amerita participar”; “los fondos son acotados, son 70 Asociaciones y sólo logran financiar 10 aproximadamente con lo disponible, entonces la probabilidad de fortalecimiento es poca”; “nunca nos dijeron por qué no quedamos”.

- **Operatoria del PFAM:** una vez adjudicados los montos, se percibe un alto nivel de burocracia respecto de la rendición de fondos. En contraposición, los entrevistados no perciben una evaluación de la contribución del proyecto al fortalecimiento de las Asociaciones, por lo que sólo ven una preocupación sobre los montos y no sobre el impacto del proyecto. Por otra parte, se menciona la tardanza en la entrega de los fondos, lo que afectaría el cumplimiento real de las calendarizaciones de cada año, lo que sumado a la premura del cierre daría poco espacio para una correcta ejecución.

Algunos comentarios levantados son: “por ejemplo lo estratégico en 5 meses no se cumple, no se consigue, los tiempos de ejecución son ilógicos, lo postulas y en julio entregan los fondos y debemos cerrar en noviembre”; “parte todo tarde, no cumplen fechas de entrega, además debe ser rendida en una fecha tope que no es flexible”.

En el siguiente cuadro se sistematizan recomendaciones en base al levantamiento realizado hasta ahora.

**Cuadro 9: Recomendaciones en relación con el PFAM**

Ámbito	Recomendación
Propósito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico de las Asociaciones vigentes para segmentarlas a través de un indicador objetivo, que incluya por ejemplo cantidad de socios, recursos que manejan o capacidad de gestión, y que permita determinar si con los proyectos de fortalecimiento avanzan en el indicador.</li> <li>2. Encausar el PFAM en líneas de política pública (turismo, residuos, obra pública, entre otros) para estructurar carteras de proyectos estratégicos de corto, mediano y largo plazo que propicien la articulación necesaria con otros organismos, y de esa forma tener claridad de las asistencias técnicas requeridas, junto con dar flexibilidad al instrumento.</li> <li>3. Si el foco del Programa es potenciar a los municipios a través de las asociaciones, considerándolas como un vehículo para un fin superior, sería recomendable declararlo para evitar expectativas que no se pudieran cumplir.</li> <li>4. Comunicar los beneficios concretos del PFAM, por ejemplo, tiempo de entrega, cómo fortalece a las Asociaciones, logros anteriores, que permitan mostrar resultados concretos.</li> </ol>
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificar los requisitos sin perder calidad en las propuestas homologando, si es que son diferentes, con las exigencias de otros programas de la SUBDERE.</li> <li>2. Diseñar un modelo de asignación de fondos según indicador de segmentación.</li> </ol>

Ámbito	Recomendación
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar evaluación de adjudicación de fondos por medio de un comité que incluya a otros actores relevantes como la academia u otros organismos que permitan dar sentido a las propuestas y sus territorios en el mediano y largo plazo.</li> <li>Comunicar a todas las Asociaciones el resultado de las postulaciones, detallando el puntaje de todos los que participaron, adjudicados y no adjudicados, permitiendo a los no adjudicados que puedan saber en qué deben mejorar en próximos procesos.</li> </ol>
Operatoria	<ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer bases de largo aliento para no tener que lanzarlo cada año, esto permitiría iniciar el proceso para recibir los fondos antes, cambiando únicamente el cronograma de actividades año a año.</li> <li>Realizar una evaluación objetiva al término de los proyectos para conocer su impacto final, no solo hacer seguimiento del uso de los fondos, y comunicarlo a las Asociaciones.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas

### 5.2.2. Resultados obtenidos en relación con las Asociaciones

En este punto, es posible visualizar una dicotomía entre lo que deben sortear día a día, versus lo que perciben que deben ser. Por una parte, sus estructuras varían entre 1 y 3 personas, que deben hacer frente a nuevas normas e instrucciones de trabajo que los equiparan a estructuras municipales completas, situación que los presiona a ajustarse a formas de operación que aún no resuelven cómo abordar puesto que se encuentran en pleno proceso de cambio. Por otra parte, las Asociaciones se perciben bajo dos ópticas a nivel de qué rol cumplir. Primero hay una concepción de Gestores de Política Pública, con una mirada técnica de largo plazo sobre estructuras que van más allá del territorio al que se circunscribe un municipio, que sin perder de vista esa condición, generan valor en temáticas difíciles de abordar de manera individual. De esta forma, lo colectivo tiene sentido en la medida que es capaz de aportar concretamente a los asociados. Por otro lado, perciben la importancia de la Institucionalidad de las Asociaciones a través de un rol concreto e intermedio entre unidades más pequeñas (municipios) y las subnacionales (Gobiernos Regionales) como parte de la descentralización, asegurando que ellos tendrían que poner en mesas de trabajo los intereses de los asociados en temáticas específicas. En ambos casos, reconocen la importancia de cómo la SUBDERE puede apoyar a un mejor entendimiento de ambos roles en otros actores que les dé mayor peso en la forma de gestionar cada una de las áreas que llevan las Asociaciones.

Algunos comentarios levantados son: “A dos personas se les pide que hagan lo mismo que estructuras completas como los municipios”; “hay asociaciones políticas, pero la que no tiene foco político, brinda buenos servicios a los socios y busca especializarse en la implementación de políticas públicas”; “el propósito es colaborar con la gobernanza regional de gestión”; “el rol debiera ser de poder hacer diagnósticos de manera asociativa y también aportar a la generación de propuestas para mejorar la gestión de los municipios para dar mejores servicios”.

### 5.2.3. Resultados obtenidos en relación con la SUBDERE

Los entrevistados reconocen el importante valor que tiene el rol de la SUBDERE porque puede aunar esfuerzos y apoyar la gestión de municipios y Asociaciones, sin embargo, señalan que existen dificultades para resolver requerimientos en las oficinas regionales, lo que sobrecarga al equipo de Santiago, que cada área muestra un bajo nivel de coordinación con equipos paralelos (funcionamiento en silos) y mencionan también la necesidad de mejorar la continuidad y seguimiento en el trabajo diario.

Algunos comentarios son: *“Falta relación más estratégica permanente de trabajo”*; *“la SUBDERE pudiera jugar un mayor liderazgo en la construcción y lineamiento estratégicos de las asociaciones”*; *“hay muchas parcelas, el conocimiento de los equipos de obras no saben de salud, les cuesta hacer un trabajo integral para mirar la realidad local y la diversidad de las asociaciones”*; *“los secretarios ejecutivos se organizan y ellos se apoyan para avanzar en las cosas nuevas”*.

**Cuadro 10: Recomendaciones en relación con la SUBDERE**

Ámbito	Recomendación
Rol articulador	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Potenciar el rol articulador de la SUBDERE para trabajar con otros organismos, en línea con la cartera de proyectos estratégicos de corto, mediano y largo alcance, para permitir apoyos transversales en una ruta conocida.</li><li>2. Generar calendario de capacitaciones para acompañar a las Asociaciones en la implementación de nuevas normativas y cambios que los impacten (Modernización ley de compras, ley Karin, Implementación contabilidad municipal, SISREC, entre otros) que permita fortalecer la gestión de manera centralizada y con actores relevantes.</li></ol>
Fortalecimiento de las capacidades	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fortalecer la gestión de la SUBDERE en regiones y ajustar si es necesario procesos internos para optimizar el apoyo a las Asociaciones</li><li>2. Comunicar de forma permanente a las Asociaciones sobre el trabajo de la SUBDERE</li></ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas

## **6. Implementación Operativa del Programa – Análisis de Procesos**

El Programa se encuentra institucionalmente en la División de Municipalidades, una de las cuatro divisiones de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Dentro de la División de Municipalidades, el Departamento de Desarrollo Municipal cuenta con 3 profesionales en la Región Metropolitana, sin estructura regional, está conformado por las Unidades de Fortalecimiento de la Gestión de Asociaciones Municipales y la de Participación, Transparencia y Probidad Municipal, Departamento que es el encargado de llevar adelante el Programa y de asegurar la conformación legal de las Asociaciones Municipales, la vigencia de las directivas y el Registro oficial de las mismas, entre otras funciones.

A continuación, se describen los principales procesos involucrados en el PFAM, en el entendido que podrían ser aplicables tanto a la estructura actual del Programa como a nuevas versiones modificadas del mismo u otro instrumento.

### **- Elaboración de Bases y Publicación**

El diseño está a cargo de los profesionales del Departamento de Desarrollo Municipal, quienes gestionan tanto el contenido de las bases y sus ajustes en el tiempo, como también velan por la tramitación de los actos administrativos involucrados. Una vez elaboradas las bases son publicadas en el sitio <http://www.subdere.gov.cl> y enviadas a los presidentes de las asociaciones para garantizar la distribución y participación oportuna. En este periodo ocurren las siguientes actividades (se tomó el proceso 2024 para esta información):

- Disponibilidad de Bases: Desde el día 01 de febrero de 2024.
- Consultas, aclaraciones y respuestas: Desde el día 29 de enero de 2024 y hasta el día 1 de marzo de 2024, entre las 9:30 y las 18:00 horas, por correo electrónico a: [asociacionesmunicipales@subdere.gov.cl](mailto:asociacionesmunicipales@subdere.gov.cl).
- Reunión de consultas sobre metodología de formulación de proyecto: 5 de febrero de 2024, de 10:00 a 12:00 horas, por Google Meet.
- Recepción de proyectos y documentación complementaria: 01 de febrero al 8 de marzo de 2024, en el correo [Asociacionesmunicipales@subdere.gov.cl](mailto:Asociacionesmunicipales@subdere.gov.cl).

Tal como se aprecia, el plazo para generar la propuesta entre la publicación y la entrega son 27 días hábiles. Llama la atención del plazo de las preguntas que comienza antes de la publicación de las bases. Por otra parte, atendiendo las estructuras de las Asociaciones y la fecha de realización de la reunión metodológica existe una alta probabilidad de contar solo con audiencia parcial. Pareciera oportuno considerar más actividades metodológicas previas (diciembre o enero) las que sólo estarían orientadas a homogeneizar la forma de presentación de un proyecto para estandarizar las formalidades de la postulación. Finalmente, se sugiere contar con una herramienta transparente, distinta de un correo electrónico, para la realización y disposición abierta de consultas, aclaraciones

y respuestas que puedan ser visibles a todas las Asociaciones con la finalidad de evitar asimetrías de información entre los participantes y asegurar un entendimiento común.

#### - **Postulación al Programa y Selección**

En esta etapa, las postulaciones son revisadas por una comisión compuesta por 3 integrantes de la SUBDERE, quienes valorizan de manera independiente cada criterio establecido en las bases. Una vez obtenido el resultado, se estructura un ranking que permite ordenar las propuestas y determinar los que se adjudican fondos. En el caso de las bases del PFAM 2024 se señala por una parte que por medio de una Resolución Exenta se detallará la nómina de seleccionados, en lista de espera, no seleccionados e inadmisibles, y por otro lado, se indica que esta Resolución será enviada por correo electrónico a todos los postulantes y a todos los presidentes de Asociaciones, junto con ser publicada la nómina de los seleccionados en el sitio de la SUBDERE. Sin embargo, no figura registro de estas actividades y dentro de las entrevistas semiestructuradas los secretarios ejecutivos indican no conocer los resultados, por lo que sería prudente destinar un espacio a la comunicación con estos stakeholders dada la relevancia que tienen en el proceso para informar apropiadamente a los involucrados sobre los resultados de la evaluación.

Por otra parte, en la evaluación 2023 tenida a la vista, se aprecia en casos puntuales una importante dispersión de puntajes entre los miembros de la comisión al resolver sobre los criterios de evaluación de los proyectos. Por ejemplo, el puntaje máximo es de 50 puntos, sin embargo, en las presentaciones de las Asociaciones de Malleco Norte, Provincia de Llanquihue, Biobío Centro o la de la Cuenca del Lago Llanquihue, se ven diferencias entre un evaluador que asigna 23 puntos y otro 45, y en el más extremo se identifica una evaluación de 0 puntos y 45 puntos para un mismo proyecto, por lo que sería recomendable establecer parámetros que permitan sin lugar a dudas establecer la calidad de las propuestas presentadas.

Respecto de estos procesos las bases señalan los siguientes hitos:

- Evaluación de proyectos: 11 al 22 de marzo de 2024
- Selección proyectos e Información a las Asociaciones seleccionadas: desde el 29 de marzo de 2024.
- Resolución de asignación de recursos: hasta el 12 de abril de 2024.
- Aprobación de Términos Técnicos de Referencia (TTR): hasta el 19 de abril de 2024.
- Solicitud y transferencia de recursos: hasta el 24 de abril de 2024

El proceso de Postulación hasta la Selección de proyectos toma 15 días hábiles, según las bases, y hasta el cierre de las aprobaciones de los Términos Técnicos de Referencia (TTR) con cada uno de los proyectos adjudicados, se consideraron hasta 33 días hábiles. En el caso del Programa 2024, la resolución contemplada para el 12 de abril fue emitida el 7 de mayo de 2024, por lo que los fondos se entregaron con posterioridad a las fechas indicadas. Es dable suponer que las Asociaciones



postulantes se pudieran quedar con la percepción de demoras en las entregas de los fondos, las que aunque no atribuibles necesariamente al equipo responsable, de igual forma impactan en la percepción del trabajo de la SUBDERE, por lo que se sugiere realizar los ajustes pertinentes a la programación, ya sea iniciando el proceso con anterioridad, por ejemplo en diciembre, o determinando qué ajustes se pueden realizar dentro del mismo flujo de tareas para acortar efectivamente el proceso con la finalidad de anticipar el traspaso de fondos para asegurar una buena ejecución de fondos sin perder calidad en el control y seguimiento de los mismos.

#### - **Seguimiento de los Proyectos**

En las bases se consideran hitos de entrega de informes para controlar el avance material de los proyectos. De igual forma, se exige a las Asociaciones el ingreso de información financiera de los montos recibidos en el Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC) de la Contraloría General de la República, así como rendiciones mensuales en el sitio de la SUBDERE dispuesto para informes y rendiciones.

Por otra parte, en las bases se indica que los proyectos deben ejecutarse en un plazo que no supere el 31 de diciembre del año 2024, sin embargo, esa fecha no se condice con los plazos estipulados para la entrega del Informe Final ni la aprobación del mismo por parte de la SUBDERE, por lo que pudiera ser relevante ajustar las fechas del término de la ejecución y de los informes finales de tal forma que el documento final pueda contener efectivamente todos los resultados obtenidos hasta la fecha real de ejecución.

Respecto del Seguimiento las bases señalan los siguientes hitos:

- Entrega de primer informe: 1 al 10 de julio de 2024
- Entrega de segundo informe: 1 al 15 de septiembre de 2024.
- Ejecución de proyectos: hasta el 22 de noviembre de 2024
- Asistencia técnica y supervisión técnica y administrativa: hasta el 11 de diciembre de 2024
- Entrega de Informe Final del Proyecto: hasta el 30 de noviembre de 2024
- Aprobación Informe Final: hasta el 11 de diciembre de 2024.
- Informe y Rendición cuentas: en forma mensual en [www.subdereenlinea2.gov.cl](http://www.subdereenlinea2.gov.cl)

En el entendido que las Asociaciones municipales están obligadas a realizar procesos de adquisición por medio de la plataforma [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), según las exigencias de la Modernización de la Ley de Compras, en cualquier proceso que involucre fondos públicos, se deberían contemplar plazos más extensos para la realización de licitaciones y otros procesos de compras con mayores exigencias de las que tenían hasta diciembre de 2024. En este sentido, sería relevante ajustar los plazos de los primeros informes, si es que no se modifican las fechas actuales.

Por otra parte, tal como están estructuradas las bases no presentan información respecto de qué eventuales sanciones o multas podría recibir una Asociación en caso de incumplimientos o mal usos detectados sobre los fondos entregados.

Finalmente, en relación con los avances de los proyectos, según los antecedentes tenidos a la vista, dificultan hacer una evaluación global de los cumplimientos materiales de los proyectos, toda vez que cada uno de ellos presenta resultados que se encuentran en un registro particular (informes de avance 1 y 2, y el informe final) y no figuran en un registro agrupado que permita ver tanto el cumplimiento como también la calidad del mismo. Por ejemplo, desde esta perspectiva un proyecto que se desarrolla a lo largo de los meses podría tener resultados disímiles a un proyecto ejecutado a última hora contra el tiempo.

### **6.1.Exigencias de la convocatoria**

A raíz de los resultados de las entrevistas semiestructuradas se realiza una mirada general de la convocatoria, donde se aprecian 8 requisitos de admisibilidad y 8 requisitos adicionales, de los cuales 7 son obligatorios para la postulación (1 de estos requisitos, relativo al sueldo del secretario ejecutivo se encuentra en ambos puntos por lo que podría condensarse en uno) y 1 requisito sólo aplica para quienes se asocian con un tercero dentro de la propuesta. Cada Asociación que postule a los fondos, debe cumplir con las siguientes exigencias como requisitos de admisibilidad para la evaluación inicial:

- a) Estar inscrita en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado. Este requisito será verificado en el sitio electrónico del Registro: (<http://asociativismo.subdere.gov.cl/registro-unico-Asociaciones-municipales>).
- b) Vigencia del directorio al momento de la postulación en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado. Este requisito será verificado en el sitio electrónico del Registro: (<http://asociativismo.subdere.gov.cl/registro-unicoAsociacionesmunicipales>).
- c) Contar con un/a Secretario Ejecutivo/a contratado/a por la Asociación y con el pago de sus remuneraciones al día, demostrado con las tres últimas liquidaciones de honorarios y/o sueldos.
- d) Contar con una contraparte técnica calificada que será responsable del proyecto.
- e) Contar con un rol único tributario.
- f) Tener cuenta corriente bancaria a nombre de la Asociación.
- g) En caso de co-ejecución del proyecto, se solicita certificado o convenio de trabajo vigente durante la ejecución del proyecto, firmado por la Asociación y la contraparte, donde se defina el aporte específico de cada parte para la ejecución de la iniciativa.
- h) Estar al día con las rendiciones e informes mensuales de otros proyectos que la Asociación pueda estar ejecutando con la SUBDERE, como lo indica la Resolución N°30 del año 2015 de la Contraloría General de la República. Este requisito será verificado en las plataformas: [www.subdereenlinea.gov.cl](http://www.subdereenlinea.gov.cl) y [www.subdereenlinea2.gov.cl](http://www.subdereenlinea2.gov.cl).

Adicionalmente a lo anterior las bases señalan estas exigencias para el proceso:

- Los proyectos deberán tener un plazo de ejecución que no supere el 31 de diciembre del año 2024.
- Documentos de la presentación del proyecto:
  - o a) Oficio o carta, conductor del Presidente/a de la asociación.
  - o b) Formato de presentación de proyectos de fortalecimiento de asociaciones municipales 2024 (Anexo N°1).
- Documentación (convenios de cooperación, institucional, técnica o de financiamiento), que acredite la existencia de alianzas vigentes entre la Asociación y Agencias públicas y/o privadas en las áreas de gestión o impacto del proyecto que se postula.
- Copia de las tres últimas liquidaciones de honorarios o sueldo del Secretario/a Ejecutivo/a de la Asociación y, si la Contraparte Técnica del Proyecto es una persona diferente del Secretario ejecutivo, la presentación de la copia de su contrato.
- Certificado de cuenta bancaria de la Asociación emitida por el respectivo Banco.
- Fotocopia del RUT de la Asociación.
- Dirección de sitio web de la Asociación con acceso a banner activo que permite hacer, consultas de información en el marco de la política de Transparencia activa.

Respecto de la complejidad que mencionan los entrevistados para la postulación en términos de requisitos, pareciera oportuno determinar qué antecedentes ya están en poder de la SUBDERE para evitar pedirlos y cuáles realmente aportan a la evaluación de las Asociaciones.

Por otra parte, se detallan a continuación las 8 secciones del formato para la postulación del PFAM. Será especialmente relevante el análisis de este formato, dada su extensión y detalles, para futuras ediciones de este u otro programa de fortalecimiento de las Asociaciones. Tal como se aprecia en las ilustraciones siguientes, el anexo 1 del PFAM es notoriamente más complejo en comparación con las fichas del PREMIR 2018 y PMB vigente que se adjuntan imágenes más adelante, y que son de la misma SUBDERE, por lo que se sugiere la revisión de la necesidad de requerir la información solicitada en el formato de presentación de propuestas actual, de tal forma que las Asociaciones puedan entender el valor de hacerlo en el formato utilizado en 2024, o bien analizar si el formato es realmente necesario para la ejecución de los proyectos, especialmente si no se controlan indicadores de impacto en profundidad.

Ilustración 1: Imagen del Anexo 1, PFAM 2024

ANEXO N°1: FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS PFAM 2024

I) ANTECEDENTES

Nombre del Proyecto

Asociación de municipios

Se encuentra al día en sistema Subdere en línea 1 y 2

Tiene en página web institucional un banner activo con información actualizada de acuerdo a lo definido en el artículo n° 7 de la Ley de Transparencia

Responsable del proyecto

Nombre

Cargo

Teléfonos

E – mail

SI

No

SI

No

a.-Señale el marco de Política pública regional o programa sectorial relacionado directamente con este proyecto. (máx. 1.000 caracteres)

b.-Detalle el aporte de contrapartes públicas o privadas a la ejecución del proyecto.

Nombre de institución

Monto \$

Asistencia técnica (descripción)

c.-Señale la Misión de la Asociación descrita en el documento legal de constitución de la Asociación. (máx. 500 caracteres)

d.-Señale el objetivo estratégico de la Asociación de municipios con el que se vincula el propósito del proyecto que se presenta. (máx. 1.000 caracteres)

e.-Identifique el marco normativo vinculado al proyecto, (Leyes, Decretos, Resoluciones, Bases, Convenios según corresponda) detallando su año de promulgación y los párrafos específicos vinculados. (máx. 1.000 caracteres)

II) Diagnóstico

a.- Problema principal que el proyecto busca resolver. (máx. 300 caracteres)

Título resumen del problema: (recuerde que un problema no se define por la ausencia de algo, si por la existencia de una condición que genera efectos negativos o limitantes)

Desarrollo:

sgdoc.subdere.gov.cl/sgdoc/reportes/busquedaRutaSeguidaDocumento.seam

10/17

Fuente: Bases PFAM 2024

36

b.- A partir del problema identificado: - detalle la/s causa/s que generan esta situación negativa, - identifique aquellas causas relacionadas con ámbito de acción de Asociación de municipios - identifique claramente cuáles de esas causas la Asociación se hará cargo de resolver a través del proyecto. (máx. 4.000 caracteres)

c.- A partir del problema u oportunidad que el proyecto quiere abordar: - señale los efectos y/o consecuencias negativas que ocurrirían de no abordar este problema, concentre su análisis en aquella parte del problema u oportunidad que se planea enfrentar vía este proyecto. - Justifique su respuesta usando datos y evidencia empírica nacional o internacional. (máx. 2.000 caracteres)

d.- Fundamente porque este problema NO PUEDE ser abordado por el trabajo directo de un municipio en forma separada y porque es pertinente abordarlo en forma mancomunada (Ej.: limitaciones jurídicas, de equipo, de escala de intervención, etc.). (máx. 2.000 caracteres)

(Esta sección solo debe ser respondida si el proyecto que se presenta es continuidad de un proyecto ya ejecutado o en ejecución) e.- Si el proyecto es la continuación de un proyecto anterior, justifique detallando los resultados positivos y negativos que ha logrado el proyecto con su intervención, para lo cual debe considerar la presentación de resultados de indicadores de desempeño y/o de evaluaciones realizadas anteriormente. Mencione las fuentes de información y fecha de los datos entregados. (máx. 2.000 caracteres)

### III) Objetivos

a.- Indique el Fin del proyecto. (Entendido como el objetivo de política pública al que contribuye el proyecto. Esta definición debe ser consistente con la misión y los objetivos estratégicos de la Asociación señalados en la sección de antecedentes). (máx. 300 caracteres)

b.- Indique el Propósito del proyecto. (Entendido como el objetivo específico o resultado directo que el proyecto espera obtener en la población beneficiaria.) Un proyecto debe tener un único propósito. (máx. 300 caracteres)

### IV) Focalización

#### a.- Población Potencial

Caracterice con datos actuales la población potencial del proyecto (el total de la población que se ve afectada por el problema y que

potencialmente podría atender con un proyecto de este tipo). (máx. 2.000 caracteres)

a.1.- Unidad de medida de la población potencial

a.2.- Cuantifique la población potencial para el año 2024, en base a la unidad de medida señalada anteriormente (sólo un número)

a.3.- Fuente de información utilizada para cuantificar la población potencial.

b.- Población Objetivo (subconjunto de la población potencial que efectivamente recibirá los beneficios de este proyecto).

b.1.- ¿Es la población objetivo igual a la población potencial? (sí o No)

b.2.- Describa la población objetivo del proyecto (máx. 1.000 caracteres)

b.3.- Cuantifique la población objetivo que se espera alcanzar en el año 2024 (número)

#### V) Estrategia de intervención del proyecto

a.- La estrategia de un proyecto se expresa de forma concreta mediante el despliegue de sus componentes (los componentes corresponden a los servicios que produce el proyecto con el objeto de lograr el propósito declarado en la sección III.b).

Componente (1)	Nombre del componente (100 caracteres)	
	<p>Describa brevemente el componente, identificando lo siguiente: 1) cómo aporta al logro del propósito 2) servicio que provee 3) población a la que se entrega este servicio 4) forma en que se produce y entrega el servicio 5) cuanto tiempo del proyecto utilizará este componente. (máx. 2.000 caracteres)</p>	
	Unidad de servicio producido	
	% de gasto por componente respecto del monto total	

<b>Componente (2)</b> (etc.)	Nombre del componente (200 caracteres)	
	Describa brevemente el componente, identificando lo siguiente: 1) cómo aporta al logro del propósito 2) servicio que provee 3) población a la que se entrega este servicio 4) forma en que se produce y entrega el servicio 5) cuánto tiempo del proyecto utilizará este componente. (máx. 2.000 caracteres)	
	Unidad de servicio producido	
	% de gasto por componente respecto del monto total	

b.- Explique brevemente en qué consiste la **estrategia de intervención del proyecto** para concretar la entrega de los servicios declarados en los componentes. - ¿Cuál es el flujo de la intervención?, señale de principio a fin las acciones que realiza el proyecto para entregar los servicios provistos a la población objetivo. - ¿Cuáles son los actores con quienes se relaciona para ejecutar estas acciones? - ¿De qué manera se combinan los componentes para alcanzar el propósito del proyecto?, detalle si los componentes se entregan de manera secuencial o de forma paralela. (máx. 3.000 caracteres)

c.- Identifique la principal modalidad de participación de la población beneficiaria	Nombre de la (s) organización (es) (formal o informal) de beneficiarios del proyecto.	Modalidad de incidencia de la organización beneficiaria en la gobernanza del proyecto (receptora, consultiva, resolutoria, otra) (500 caracteres)
d.- Describa las habilidades profesionales y técnicas que debe reunir el equipo responsable de la ejecución de los componentes del proyecto (máx. 500 caracteres)		
e.- ¿El proyecto será ejecutado por una institución distinta a la Asociación?		
Sí		No

#### En caso de respuesta positiva

f.- Nombre de la institución
g.- Describa el rol de la institución ejecutora durante la implementación del proyecto (máx. 500 caracteres)

#### VI) Fortalecimiento institucional

a.- ¿El proyecto se complementa con proyectos o intervenciones de otras instituciones o servicios (públicos, o privados)? (Las complementariedades se refieren a las relaciones que se establecen entre iniciativas que apuntan a un mismo fin, lo que implica una coordinación programática.) (máx. 1000 caracteres)
b.- ¿Con cuáles organismos existirá complementariedad externa?

b.- ¿Con cuáles organismos existirá complementariedad externa?

sgdoc.subdere.gov.cl/sgdoc/reportes/busquedaRutaSeguidaDocumento.seam

13/17

5/4/24, 13:40

SUBDERE SGDOC

(Se abrirá una columna adicional por cada tipo de complementariedad externa declarada)

c.- Nombre de la institución con la que el proyecto se complementa

d.- Nombre del programa, iniciativa o proyecto con el que se complementa

e.- Explique en qué consiste la complementariedad (Máx. caracteres=500)

f.- Después de terminado el proyecto, ¿qué insumos quedarán activos en la Asociación como aportes a su trabajo futuro? (infraestructura informática, bases de datos, especialización, rediseño estratégico, etc.)

VII) Indicadores

a.- Indicador de Propósito

Señale 1 indicador que medirá el logro del Propósito del proyecto. (Sección III.b)

El indicador debe ser una razón entre dos variables, incorporando tanto numerador como denominador una temporalidad: Debe tener: - una unidad de medida - debe medir el logro de una contribución razonable y coherente con la fórmula de cálculo - debe señalar como debe leerse el indicador.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Datos de cálculo 2024	Unidad de medida	Periodicidad	Lectura	Fuente de datos

b.- Indicadores a nivel de Componentes

Identifique 1 indicador para cada uno de los componentes, que permitan medir el cumplimiento de los productos provistos por el proyecto. Estos indicadores deben ser: - una razón entre dos variables, - incorporando tanto numerador como denominador una temporalidad, - la expresión debe tener una unidad de medida, - debe medir el logro de las metas del componente - debe señalar como se debe leer el indicador - **No son indicadores:** el cumplimiento de las actividades del proyecto, ni la cobertura de sus actividades. (reuniones, asistentes a reuniones, publicaciones, etc.)

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Datos de cálculo 2024 (efectivo)	Unidad de medida	Periodicidad	Lectura	Fuente de datos
Componente 1						
Componente 2						
Etc.						

sgdoc.subdere.gov.cl/sgdoc/reportes/busquedaRutaSeguidaDocumento.seam

14/17



b.- Indicadores a nivel de Componentes

Identifique 1 indicador para cada uno de los componentes, que permitan medir el cumplimiento de los productos provistos por el proyecto. Estos indicadores deben ser: - una razón entre dos variables, - incorporando tanto numerador como denominador una temporalidad, - la expresión debe tener una unidad de medida, - debe medir el logro de las metas del componente - debe señalar como se debe leer el indicador - **No son indicadores**; el cumplimiento de las actividades del proyecto, ni la cobertura de sus actividades. (reuniones, asistentes a reuniones, publicaciones, etc.)

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Datos de cálculo 2024 (efectivo)	Unidad de medida	Periodicidad	Lectura	Fuente de datos
Componente 1						
Componente 2						
Etc.						

sgdoc.subdere.gov.cl/sgdoc/reportes/busquedaRutaSeguidaDocumento.seam

14/17


5/4/24, 13:40

SUBDERE SGOOC

VIII) Presupuesto

Componentes	Items (desglosados por tipo de gastos)	Monto (\$)	Justificación de los recursos asignados a cada componente (500 caracteres)
Componente 1	a)		
	b)		
	Etc.		
Componente 2	a)		
	b)		
	Etc.		
Total solicitado			

## Ilustración 2: Ficha PREMIR 2018



**CHILE LO HACEMOS TODOS**

MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA  
SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

**PROGRAMA PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS**

FICHA POSTULACIÓN DE PROYECTOS

1. **ANTECEDENTES GENERALES** FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 REGIÓN : \_\_\_\_\_  
 PROVINCIA : \_\_\_\_\_  
 COMUNA : \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL PROYECTO : \_\_\_\_\_  
 TIPOLOGÍA DE ACCIÓN SOLICITADA: \_\_\_\_\_ (actividad, estudio, plan)  
 Nº Estimativo de potenciales beneficiarios: **Directos:** \_\_\_\_\_ (Habitantes) **Indirectos:** \_\_\_\_\_ (Habitantes)  
 Nº Estimativo de viviendas incorporadas al proyecto: \_\_\_\_\_ (Viviendas)
2. **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO A REALIZAR:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. **DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD, ESTUDIO O PLAN A REALIZAR:**  
*(Alcance del proyecto y las actividades a desarrollar)*  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
4. **PLAZO DE ELABORACIÓN DEL ESTUDIO, PLAN O ACTIVIDAD:** \_\_\_\_\_ (DÍAS) = \_\_\_\_\_ (MESES)
5. **APORTES:**  
 APORTE MUNICIPAL : (\$) \_\_\_\_\_  
 APORTE SUBDERE : (\$) \_\_\_\_\_  
 APORTE OTROS : (\$) \_\_\_\_\_ (Indicar cuál) \_\_\_\_\_  
**TOTAL : (\$)** \_\_\_\_\_
6. **ENCARGADO DEL PROYECTO:**  
 NOMBRE : \_\_\_\_\_  
 CARGO : \_\_\_\_\_  
 CORREO ELECTRÓNICO : \_\_\_\_\_  
 FONO CONTACTO : \_\_\_\_\_
7. **OBSERVACIONES:**  
*(Información complementaria que se desee informar)*  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 SECLPA (MUNICIPALIDAD)  
 O  
 ENCARGADO DE PROYECTOS (ASOCIACIÓN MUNICIPAL)

\_\_\_\_\_  
 ALCALDE (MUNICIPALIDAD)  
 O  
 PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN MUNICIPAL

Fuente: <https://www.subdere.gov.cl/documentacion/ficha-de-postulacion-proyectos-premir>

### Ilustración 3: Ficha PMB Vigente

<small>MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA</small> <small>SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO</small> <b>PROGRAMA MEJORAMIENTO DE BARRIOS</b>																	
<b>FICHA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS</b>																	
1. ANTECEDENTES GENERALES	FECHA: ____ / ____ / ____																
REGIÓN: _____	PROVINCIA: _____																
COMUNA: _____																	
NOMBRE DEL PROYECTO: _____																	
CÓDIGO B.I.P. (Si tiene): _____																	
TIPOLOGÍA DE ACCIÓN SOLICITADA: _____ <small>(Estudio, Diseño, Inspección Técnica, Adquisición de Terreno, Asistencia Legal, Asistencia Técnica, Obra, Saneamiento de Títulos)</small>																	
N° Estimativo de potenciales beneficiarios: _____ Directos: _____ Habitantes Indirectos: _____ Habitantes																	
N° Estimativo de viviendas incorporadas al proyecto: _____ Viviendas																	
2. JUSTIFICACIÓN <small>Caracterización socioeconómica de los potenciales beneficiarios directos, su situación sanitaria y capacidad municipal.</small> _____ _____ _____ _____ _____																	
3. DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN SOLICITADA <small>(Referencias a carencias de saneamiento básico de la localidad, en los casos de estudios o diseños.)</small> <small>(Referencias a las características del proyecto y funciones a desarrollar, para inspección o asistencia técnica.)</small> _____ _____ _____ _____ _____																	
4. PLAZO DE ELABORACIÓN O EJECUCIÓN: ____ (DÍAS) = ____ (MESES)																	
5. APORTES <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 20%;">Aporte Municipal</td> <td style="width: 10%;">: (\$)</td> <td style="width: 30%;">_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aporte Terceros</td> <td>: (\$)</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aporte SUBDERE</td> <td>: (\$)</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>TOTAL</td> <td>: (\$)</td> <td>_____</td> </tr> </table>			Aporte Municipal	: (\$)	_____		Aporte Terceros	: (\$)	_____		Aporte SUBDERE	: (\$)	_____		TOTAL	: (\$)	_____
	Aporte Municipal	: (\$)	_____														
	Aporte Terceros	: (\$)	_____														
	Aporte SUBDERE	: (\$)	_____														
	TOTAL	: (\$)	_____														
6. PROFESIONAL A CARGO DEL PROYECTO: _____ CORREO ELECTRÓNICO: _____ FONOS: _____																	
7. OBSERVACIONES: _____ _____ _____																	
_____ SECPLAN	_____ ALCALDE																
NOTA: Se deberá adjuntar a la presente ficha, los términos técnicos de referencia con que se regirá la contratación del (de los) proyecto(s) aludido(s) y presupuesto detallado que avale el monto de recursos requerido.																	

Fuente: [http://www.subdereenlinea.gov.cl/modulo\\_biblioteca/biblioteca.php](http://www.subdereenlinea.gov.cl/modulo_biblioteca/biblioteca.php)

## **7. Sistematización de Estudios sobre el Programa PFAM y sobre las Asociaciones Municipales para propuesta de rediseño**

Con el objeto de avanzar en una propuesta de rediseño del programa PFAM, se presentan los resultados de la revisión documental. Para ello, se utilizó el material proporcionado por la contraparte técnica en cuanto a material del programa como de asociaciones municipales.

El objetivo de esta revisión es avanzar en una propuesta, bajo la metodología de la Matriz de Marco Lógico, de la estructura analítica del programa, en cuanto a su fin, propósito, componente(s) y actividades, junto con proponer indicadores de desempeño para su evaluación<sup>6</sup>.

Antes de presentar esta sistematización, es necesario señalar que el programa cuenta con poco material de análisis, por lo que solamente se presentan lo disponible.

### **7.1. Asociaciones de Municipalidades**

#### **a. Experiencias y Desafíos de las Asociaciones de Municipalidades. Resultados del Encuentro de Asociaciones de Municipalidades de Chile, realizado los días 5, 6 y 7 de junio de 2019, en las ciudades de La Serena y Vicuña, Región de Coquimbo.**

Autor: SUBDERE y Asociaciones de Municipalidades Rurales del Norte Chico

Año: 2019

Este documento contiene un análisis del estado (en el año 2019) de las asociaciones de municipios a partir de la visión de sus secretarios ejecutivos, y describe las características económicas y la estructura de funcionamiento de ellas, las condiciones en que desarrollan su trabajo, y las potencialidades y restricciones que enfrentan.

Un aspecto destacable de las asociaciones es que su existencia es necesaria ya que cumplen funciones que otros organismos no realizan, y su desempeño ha implicado mejoras en la definición e implementación de políticas, aunque también son entidades débiles y frágiles, con problemas que coartan incluso el cumplimiento de sus funciones básicas, como lo es el financiamiento.

Se identifican dos tipos de problemas: (1) los que se producen en el contexto en que las asociaciones se desenvuelven; y (2) los que se derivan de las carencias internas que ellas poseen. En cuanto al primero, estos se relacionan con el marco legal, el financiamiento y a la percepción de otras instituciones respecto al asociativismo municipal. Los segundos se refieren a la carencia de definiciones y objetivos de las asociaciones, y la falta de un planteamiento común de ellas hacia los organismos políticos y administrativos y la sociedad.

El documento también identifica tres categorías de asociaciones.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 2 con una breve explicación de la Metodología de la Matriz de Marco Lógico.

En un primer grupo están las asociaciones creadas para solucionar un problema específico y cuya persistencia está determinada por el éxito administrativo y financiero de gestión. Por ejemplo, están aquellas que gestionan residuos sólidos y las farmacias populares. En estos casos, su función es la optimización de la provisión de servicios reduciendo gastos para los municipios que las integran, y no existe multiplicidad de funciones.

En un segundo grupo están las asociaciones creadas para abordar un tema específico, pero que diversifica sus actividades para ese fin. Aquí ha temas como el turismo, la ruralidad, o territorios específicos, que buscan el desarrollo de los territorios donde operan en todas las áreas que consideran relevantes, trabajando en comisiones con los municipios.

En una tercera categoría están las asociaciones que buscan solucionar problemas prácticos derivados de las limitaciones de los municipios que las integran, y no tienen objetivos definidos en torno a un tema específico. Estas son las más débiles en el trazado de estrategias de desarrollo futuro y mayoritariamente tienen problemas de financiamiento.

Se diferencia del resto la Asociación Chilena de Municipalidades, la cual agrupa a un número significativo de municipalidades, por lo que posee un tamaño y capacidad de gestión mayor al resto. Además, muchas veces opera como mediador entre los gobiernos locales y gobierno central.

El resto de las asociaciones tienen escaso personal propio, y basan su trabajo en comisiones y equipos técnicos de los municipios, lo que conlleva una gran capacidad de gestión para los secretarios ejecutivos.

Dado que las asociaciones realizan actividades en que se ligan a ámbitos de acción que desde el nivel central se encuentran separados por sectores, tienen una mirada multisectorial en los problemas que enfrentan en los territorios, sirviendo de nexo para el diálogo entre ciudadanía, gobierno local y gobierno central.

El cuanto al rol de SUBDERE, señalan que se requiere una acción decidida de promoción y fortalecimiento, mejorando la normativa y el acceso a financiamiento. Respecto a las asociaciones, indica que deben avanzar en torno a definir objetivos y metas para pasar a ser identificadas como actores relevantes en las materias que desean abordar.

## **b. Diagnóstico y Mapeo de Oportunidades de las Asociaciones de Municipios. Documento Síntesis**

Autor: Organización Internacional del Trabajo OIT

Año: 2017

En este documento, OIT hace un diagnóstico de las asociaciones municipales en el marco del curso de “Asociativismo Municipal y Gobernanza Territorial”, dirigido a técnicos y directivos de las Asociaciones de Municipios.

Dentro de las dificultades, se menciona la baja comunicación entre el gobierno local y los poderes ejecutivo y legislativo. También hay problemas organizacionales y políticas internas de las asociaciones, por la poca voluntad política de los alcaldes para configurar y liderar un proyecto asociativo; la falta de estructuras organizativas en los municipios; y la falta de preparación técnica y orgánica de los municipios para enfrentar las tareas asociativas. En cuanto al financiamiento, hay una brecha económica en el ámbito municipal que desincentiva las prácticas asociativas ya que no agregan un valor significativo.

En cuanto a inversión pública se destacan como efectos positivos de las asociaciones: la captación de recursos humanos, la optimización de recursos, la negociación con el gobierno regional y central, la canalización de información, la transferencia de conocimientos, la promoción de la planificación conjunta, y la formulación de iniciativas de inversión.

Así, el asociativismo podría ayudar a optimizar las capacidades técnicas de los municipios, lo que llevaría a un mayor número de proyectos elaborados con recomendación favorable. También la gestión asociativa estaría generando un mayor empoderamiento de los municipios y, por ende, un aumento de las capacidades de negociación con el gobierno regional. Sin embargo, existen municipios que no les interesa asociarse, debido al desconocimiento de las asociaciones, a problemas de comunicación y coordinación entre estas y sus municipios, y a la falta de profesionales de los que disponen las asociaciones para su funcionamiento.

En cuanto a la descentralización, el marco normativo vigente en el 2017 imponía limitaciones al quehacer asociativo, al no considerarlas como unidades técnicas autorizadas para la ejecución y operación de inversión pública. El hecho de que las asociaciones sean organizaciones de derecho privado, aun cuando sus socios o integrantes son personas jurídicas de derecho público, genera una dicotomía que les impide contar con beneficios. Si bien no existe consenso absoluto al respecto, la propuesta de transformar la figura de las asociaciones de privados a públicos tiene bastantes seguidores.

También, las asociaciones no corresponden o no están insertas en la estructura de los gobiernos subnacionales por lo que muchas veces no tienen el respaldo legal para actuar de forma autónoma, a pesar de contar, en teoría, con ciertas atribuciones. El proyecto de regionalización (hoy vigente), otorga muy pocas oportunidades y elimina la posibilidad de establecer convenios con los Gobiernos Regionales, limitando aún más el rango de acción en el territorio y el alcance de sus iniciativas. Sería distinto si se reconociera a las asociaciones como unidades técnicas en la ejecución de inversión pública, ya que el asociativismo contribuiría articulando con mayor agilidad y sostenibilidad los programas que aborden problemas e intereses comunes en territorios compartidos por municipios de diversas características.

En lo relativo a la participación en espacios de incidencia política, las asociaciones participan poco en instancias abiertas por otros organismos públicos y/o privados, en los que se requiere su opinión técnica, tratándose generalmente de seminarios y congresos informativos. Por otro lado, el trabajo en mesas temáticas es una instancia frecuente donde se les solicita su opinión técnica. También

desarrollan actividades con otros organismos públicos donde abordan temas y problemas contingentes al trabajo de cada asociación. Esta son mesas de coordinación técnica, seminarios o articulación de redes, que por lo general no involucran fondos. Adicionalmente, se producen jornadas o instancias de trabajo sectorial donde las asociaciones son convocadas ocasionalmente. En las asociaciones temáticas participan con mayor frecuencia en materias de coordinación sectorial, mientras que, en las territoriales, participan con mayor frecuencia en actividades convocadas por el Gobierno Regional. Rara vez las asociaciones participan en instancias de toma de decisiones convocadas por las autoridades centrales y/o subnacionales. Por último, hay instancias lideradas y/o gestionadas por las propias asociaciones en las que se toman decisiones en favor del desarrollo territorial o local, las que son menos frecuentes y la asistencia de otros organismos públicos y/o privados, depende de la capacidad de convocatoria del alcalde que preside la asociación y del responsable de articular redes con las autoridades nacionales y subnacionales.

Respecto a la visión de otros actores, se señala que la labor asociativa es de extrema relevancia ya que potencia el trabajo territorial con una mirada más amplia y transversal, favoreciendo la implementación de programas y permitiendo que los servicios públicos asentados en una región lleguen a localidades alejadas de las capitales regionales y comprendan mejor las necesidades que existen. Vienen a suplir el déficit de la gestión pública de los gobiernos subnacionales.

Un problema que existe para la labor asociativa es la dispersión de objetivos de las asociaciones, ósea, la priorización de las necesidades individuales de cada comuna relegando el bien común a segundo plano, especialmente en asociaciones grandes. Otro problema es la alta rotación de funcionarios municipales que impide la instalación de capacidades.

En cuanto al financiamiento de las asociaciones municipales, este es un factor crítico que limita su funcionamiento. El documento recomienda que exista una glosa presupuestaria en la ley de presupuesto con las obligaciones y responsabilidades que eso implica, por ejemplo, guiarse por el manual de ejecución presupuestaria. En este sentido, las causas que han limitado el acceso a fondos de inversión públicos se relacionan más con cosas técnicas y administrativas más que políticas. El asociativismo facilita el acceso a instrumentos de financiamiento y capacitación, además de generar economías de escala y su potencial para alcanzar objetivos comunes.

Se señala además que las asociaciones debieran participar en el diseño de políticas públicas en términos técnicos. Sin embargo, en cuanto a los procesos de toma de decisiones, se indica que no es conveniente su participación debido a que éstas no están preparadas, ni lo suficientemente validadas para asumir esta responsabilidad.

En materia de gestión interna, se espera que las asociaciones resuelvan diferencias políticas y afanes de protagonismo de algunos alcaldes. Del mismo modo, se espera que exista un compromiso de todos los municipios para facilitar la gestión en el territorio, compromiso que está en relación con la relevancia que cada municipio le otorgue al tema o problema en el que se enfoca el trabajo de la asociación, siendo necesario tener una visión colaborativa y sinérgica. También se requiere que se gestionen convenios de colaboración entre municipios de más recursos con aquellos de menos

recursos, de modo de fortalecer la capacidad de gestión de los municipios más pequeños en cuanto a financiamiento y recurso humano.

En cuanto a la gestión externa, se espera que puedan trabajar más unidas con los servicios públicos, facilitando la creación de espacios para que éstos puedan presentar sus programas en las comunidades, que presten asesorías en temas municipales y que el trabajo se apegue a las políticas sectoriales, de modo que esas políticas bajen a través de las asociaciones a los municipios asegurando una mayor sustentabilidad territorial.

Finalmente, las áreas en las que debieran enfocarse las asociaciones son en fomento productivo y desarrollo económico local, mientras que en las comunas rurales las áreas deficitarias son alimentación, turismo y servicio, existiendo una complejidad para abordarlas debido a la dispersión geográfica de microempreendedores y microproductores. La labor asociativa debe centrarse en la corrección de las inequidades sociales y económicas y en la sustentabilidad ambiental de los territorios.

## **7.2. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales**

### **a. Análisis Evaluativo al Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales de la SUBDERE Como Medio para el Logro de Mejoras en la Gestión. Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial**

Autor: Carlos Alberto Vergara Muñoz

Año: 2016

Falta por completar

### **b. Reportes de Seguimiento BIPS al Programa de Fortalecimiento de la Gestión Municipal**

Autor: Banco Integrado de Programas sociales y No Sociales BIPS

Año: 2021, 2022 y 2023

Falta por completar



## 8. Propuesta de Rediseño del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales

La elaboración de una propuesta de rediseño del programa tiene por objetivo ordenar los resultados obtenidos en el presente estudio y proponer mejoras a nivel de diseño del programa, de modo que los elementos que lo componen sean consistentes entre sí y contribuyan a su éxito. Para desarrollar esta propuesta de rediseño se presenta, en primer lugar, los contenidos de las bases del año 2024 de modo de tener presente lo que el programa en su última versión está solicitando para postular. A continuación, y analizando estos contenidos de las bases, se presentan las principales definiciones que debería tener en teoría el programa. Como este análisis es una propuesta, se quedará a la espera de la retroalimentación de la contraparte técnica para validar la propuesta.

Es necesario indicar que el programa no cuenta con evaluaciones previas, salvo una realizada en una memoria universitaria del año 2016<sup>7</sup>. Además, en el Banco Integrado de Programas Sociales y No sociales (BIPS), desde el año 2021 que el programa forma parte del programa de Fortalecimiento de la Gestión Municipal como un componente más. Como no es un programa individual en el BIPS no ha estado sujeto a evaluaciones de tipo ex - ante o ex - dure del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, y tampoco ha tenido evaluaciones del tipo de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

### 8.1. Análisis de los contenidos principales de las bases del concurso 2024

Las bases de postulación y financiamiento de proyectos de las asociaciones municipales para el fortalecimiento de su gestión, aprobadas mediante Decreto Exento N°1253 (07.02.2024) tienen los siguientes elementos principales:

En primer lugar, se indica que la finalidad del programa es el de “financiar la formulación e implementación de proyectos en los **temas considerados prioritarios para el fortalecimiento de su gestión y su contribución a una gobernanza regional de calidad**”. Sin embargo, no se especifica cuáles serían estos temas.

A continuación, se indica que “a la asociación de municipios le corresponde un **objetivo propio en materias de gestión de los asuntos del desarrollo y la calidad de vida de los habitantes, fortaleciendo la acción mancomunada entre municipios y agencias públicas y privadas, para desarrollar estrategias, programas y proyectos de escala, impacto o complejidad que trascienden al campo de la gestión específico de cada municipio**”, lo que apunta a la sinergia del trabajo en conjunto en el desarrollo de estrategias, programas y proyectos, pero nuevamente sin especificar a cuáles.

---

<sup>7</sup> Análisis Evaluativo al Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales de la SUBDERE Como Medio para el Logro de Mejoras en la Gestión. Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, de la Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, realizada por Carlos Alberto Vergara Muñoz en el año 2016.

También se indica que “las asociaciones de municipios tienen un **rol privilegiado para contribuir a la generación de una gobernanza de calidad entre las distintas instituciones de la gestión pública subnacional** en las áreas y temas de bien común en que desarrollan su quehacer”.

Finalmente se indica que los proyectos que postulen deben concordar con el mandato que la ley asigna a las asociaciones, esto es:

- Proyectos relacionados con el objeto para el cual la asociación fue creada y en el que ha desarrollado sus competencias.
- Iniciativas que -en el marco de la política de descentralización - contribuyan a construir una gobernanza de calidad entre el GORE, los programas públicos y municipios de la respectiva asociación.
- Iniciativas que no repliquen lo que bien puede y debe ser ejecutado en forma autónoma por los municipios asociados.
- Propuestas que aborden problemas y oportunidades de forma mancomunada.
- Iniciativas que cuenten con redes efectivas de agentes públicos y/o privados que aporten sostenibilidad futura al trabajo de la asociación, es decir, que fortalezcan la calidad de la Gobernanza en el territorio o área donde intervienen.
- Diseños que combinen los recursos solicitados en el proyecto con recursos o proyectos de otras agencias públicas y/o privadas.

Los criterios de evaluación son:

- a. Criterio de pertinencia programática. Referido a que considere una modalidad de gestión mancomunada de un problema u oportunidad que sea relevante para el desarrollo y calidad de vida de los habitantes.
- b. Criterio de pertinencia técnica. Donde los objetivos y estrategias declaradas se traduzcan en resultados concretos, y que estos resultados se logren en los tiempos de ejecución esperados, con los profesionales requeridos, y el presupuesto considerado.
- c. Criterio de fortalecimiento de la calidad de la Gobernanza. Es decir, de qué manera el proyecto fortalece las redes de la asociación con agencias públicas y/o privadas.
- d. Criterio de participación ciudadana y transparencia. Al incorporar a la población beneficiaria como sujeto contraparte del proyecto en la validación de las soluciones ofertadas y en acciones de transparencia e información a la comunidad.

En la postulación de los proyectos, las asociaciones municipales deben presentar (en el Anexo 1 de postulación): (1) un diagnóstico que contenga el problema principal que el proyecto busca resolver, sus causas (relacionadas con el ámbito de acción de la asociación de municipios) y efectos esperados; (2) declarar el fin (objetivo de política pública al que contribuye el proyecto) y propósito (resultado directo del proyecto); (3) cuantificar y describir a la población potencial y objetivo; (4) describir la estrategia de intervención del proyecto, sus componentes y modalidad de participación ciudadana; (5) fortalecimiento institucional, y la existencia de complementariedades; (6) indicadores; y (7) presupuesto.

Así como están formuladas las bases no es posible identificar la existencia de aspectos específicos que el programa desea apoyar, además de que el mecanismo de puntaje de los proyectos está enfocado principalmente en que la formulación de estos sea la correcta según un sistema de puntuación, comparándose proyectos de distinta naturaleza.

Tampoco queda claro cómo se va a fortalecer a las asociaciones municipales, o bien, la necesidad de fortalecer a las asociaciones municipales, más allá de la identificación del problema que abordaría el proyecto, considerando además que: (1) no se piden resultados ex – post de la intervención; (2) los montos concursados son bajos; (3) existen otros fondos concursables que podrían ser postulados por las asociaciones municipales.

En este último punto, solamente en el año 2023 el Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB) otorgó más de \$1.740 millones a 13 asociaciones municipales, y el Programa de Mejoramiento Urbano (PMU) entregó más de \$555 millones a 4 asociaciones municipales<sup>8</sup>. A estos fondos se debe agregar otros recursos de los gobiernos regionales, y otros fondos concursables.

Por lo tanto, el programa como se encuentra formulado actualmente, y en particular, en sus bases de postulación, no aborda de manera clara el “logro del fortalecimiento” que busca.

## **8.2. Propuesta de Rediseño del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales**

Siguiendo la Metodología de Marco Lógico que se presenta de manera resumida en el Anexo N°2, los elementos a considerar en el rediseño del programa son los siguientes:

### **a. Justificación del programa o el problema que le da origen**

El problema que aborda el programa debería estar relacionado con la necesidad de fortalecer a las asociaciones municipales, o, dicho de otra manera, ¿por qué necesitan fortalecerse las asociaciones municipales?

Para resolver esta pregunta hay que ir a la normativa que señala que las asociaciones de municipalidades tienen su origen en la necesidad de fortalecer la gestión local y la descentralización administrativa, y que pueden solucionar problemas comunes y optimizar el uso de los recursos disponibles, siendo sus objetivos los de: (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 perfeccionamiento; (6) la coordinación con instituciones públicas y privadas; y (7) el acceso a financiamiento público y privado.

---

<sup>8</sup> Fuente: SUBDERE, archivos “Informe cartera de proyectos asociaciones municipales PMB” y “Proyectos Asociaciones PMU”.

Así, el programa se justifica en la medida que apoye a las asociaciones en el logro de estos objetivos, y particularmente, más que en el objetivo mismo (por ejemplo, en la ejecución de obras de desarrollo local), el programa debería apoyar acciones o entregar herramientas que faciliten el logro de estos objetivos. Esto quiere decir que el programa debería fortalecer el funcionamiento de las asociaciones para que alcancen sus objetivos.

En este sentido, surgen varios aspectos como justificación del programa:

- Las asociaciones no cuentan con recursos humanos capacitados para implementar las acciones requeridas para alcanzar los objetivos deseados.
- Las asociaciones carecen de herramientas de gestión para lograr una asociatividad adecuada, para gestionar recursos, para formular un proyecto, para influir en la agenda local, regional o nacional.
- Las asociaciones logran detectar problemas comunes, pero no saben cómo abordarlos.
- Las asociaciones no tienen diseñada una planificación estratégica para ordenar sus prioridades, establecer metas, organizar sus equipos de trabajo, entre otros aspectos.
- Las asociaciones no tienen recursos para los aspectos señalados anteriormente.

Así, el problema que aborda el programa, y que le da sustento a su justificación son las **bajas capacidades de gestión, planificación y de recursos de las asociaciones para lograr sus objetivos esperados**.

De todas maneras, se recomienda que SUBDERE realice un estudio en profundidad donde se consulte a las asociaciones municipales disponibles sobre las necesidades específicas que tienen que estaría impidiendo el logro de sus objetivos esperados.

#### **b. Fin del PFAM**

Con esta justificación, el fin del programa PFAM sería el de **“contribuir a que las asociaciones de municipalidades logren sus objetivos esperados”**.

Se propone este fin de una manera sencilla, debido a que esto es lo que se espera que ocurra con las asociaciones municipales. Se agrega el concepto de “contribuir” ya que el programa por sí sólo no logrará que las asociaciones municipales logren sus objetivos, aunque puede apoyar el logro de estos.

#### **c. Propósito del PFAM**

El propósito propuesto para el programa es el siguiente: **“las asociaciones municipales cuentan con recursos, capacitación y herramientas de asociatividad que les permiten avanzar hacia la realización de sus objetivos esperados”**.

Así, este propósito por un lado señala lo que programa hace (entregar herramientas para la asociatividad, capacitación y recursos) y para qué lo hace (para avanzar hacia la realización de los objetivos esperados de las asociaciones). Por lo tanto, en este propósito el logro esperado del

programa ya está incorporado, lo que demostraría que existe claridad en lo que se busca alcanzar. La claridad de este propósito también demuestra que a nivel de diseño se sigue una lógica con su fin y con el problema identificado.

#### **d. Componentes del PFAM**

Para el logro del propósito y de modo de que este análisis tenga una lógica vertical consistente, se proponen tres componentes:

- 1. Fondos concursables para proyectos asociados a objetivos específicos de las asociaciones municipales.**
- 2. Talleres o jornadas de capacitación para las asociaciones municipales.**
- 3. Herramientas para el desarrollo de la asociatividad de las asociaciones municipales**

Respecto al primer componente, se podría además especificar si el programa está dirigido a financiar proyectos relativos a cualquier objetivo del programa o si se concentra solamente en algunos, o bien si establece prioridades que pueden ir cambiando año a año. Por ejemplo, podría un año enfocarse solamente en el financiamiento de proyectos dirigidos a los objetos 3 y 4: fortalecimiento de los instrumentos de gestión, y realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud, o a otros fines que les sean propios.

De todas maneras, es recomendable que este financiamiento vaya de la mano con el sentido por el cual existen las asociaciones municipales.

El segundo componente de capacitación debería estar dirigido a capacitaciones específicas que también se relacionen con los objetivos de las asociaciones municipales y que especialmente fortalezcan al capital humano en las competencias donde se detecten brechas importantes. Por ejemplo, podría haber capacitaciones en diseño y formulación de proyectos, estrategias de negociación, planificación estratégica, entre otras.

En el tercer componente, la idea es abordar la asociatividad por medio de jornadas de trabajo entre asociaciones, la generación de redes, y la entrega de herramientas, documentos, manuales u otros elementos que aporten a que se desarrolle la asociatividad de las asociaciones municipales.

Es necesario indicar que en términos generales es recomendable que un programa social tenga más de un componente, y en el caso particular del PFAM, si este sólo se queda en la entrega de recursos por medio de un fondo concursable, se limitará a otras áreas que se pueden mejorar en el desempeño de las asociaciones.

#### **e. Actividades de los componentes del PFAM**

Para cada componente, se proponen al menos las siguientes actividades:

**Componente 1: Fondos concursables para proyectos asociados a objetivos específicos de las asociaciones municipales.**

- Elaboración de las bases (definiendo qué tipo de proyectos se financiarían).
- Convocatoria.
- Selección.
- Adjudicación de recursos.
- Monitoreo en el uso de los recursos.
- Evaluación final del uso de recursos.

#### **Componente 2: Talleres o jornadas de capacitación para las asociaciones municipales.**

- Levantamiento de necesidades de capacitación.
- Diseño de las capacitaciones (pueden ser talleres o capacitaciones presenciales, on line o asincrónicas).
- Realización de capacitaciones en terreno.
- Evaluación de satisfacción de las capacitaciones.

#### **Componente 3: Herramientas para el desarrollo de la asociatividad de las asociaciones municipales**

- Levantamiento de necesidades de las asociaciones municipales en materia de asociatividad.
- Selección de herramientas (por ejemplo: manuales, jornadas de trabajo, entre otras).
- Diseño de las herramientas.
- Implementación de las herramientas.
- Evaluación de la satisfacción de las asociaciones municipales con estas herramientas.

Además, en términos generales se proponen actividades que el programa debiese realizar, como, por ejemplo, tener un sistema de indicadores de desempeño que cuenten con metas o resultados esperados, y también se debe tener en cuenta la disponibilidad de recursos que tendría el programa.

También se debe hacer un seguimiento y acompañamiento a las asociaciones de municipalidades a lo largo del tiempo.

Se recomienda contar con canales de comunicación expeditos entre SUBDERE y las asociaciones municipales.

#### **Indicadores de Desempeño del PFAM**

Se proponen tener al menos los siguientes indicadores:

##### **A nivel de propósito**

- Porcentaje de asociaciones municipales (respecto del total) que han recibido recursos, capacitación o herramientas de asociatividad para avanzar hacia la realización de sus objetivos esperados. (eficacia-producto).
- Porcentaje de asociaciones municipales participantes que declaran estar satisfechas con los productos entregados por el programa. (calidad-producto).

- Porcentaje de asociaciones municipales que declaran que han avanzado en la realización de sus objetivos esperados. (eficacia-resultados intermedios).

#### **A nivel de componentes**

##### **Componente 1: Fondos concursables para proyectos asociados a objetivos específicos de las asociaciones municipales.**

- Porcentaje de asociaciones municipales respecto del total que postula a los fondos concursables. (eficacia-proceso).
- Porcentaje de asociaciones municipales que recibe recursos respecto del total de asociaciones que postula. (eficacia-producto).
- Porcentaje de asociaciones municipales que recibe recursos en objetivos estratégicos específicos (a ser determinados por el programa). (eficacia-resultado intermedio).
- Porcentaje de asociaciones municipales beneficiarias que declaran haber alcanzado los resultados esperados de sus proyectos. (eficacia-resultado intermedio).
- Costo per cápita (promedio) de los proyectos financiados. (eficiencia-producto).

Se pueden agregar indicadores de proceso en cuanto a la calendarización y cumplimiento de los plazos establecidos en el concurso.

##### **Componente 2: Talleres o jornadas de capacitación para las asociaciones municipales**

- Porcentaje de asociaciones municipales que participa en las capacitaciones respecto del total de asociaciones municipales. (eficacia-producto).
- Porcentaje de capacitaciones realizadas respecto del total de capacitaciones calendarizadas. (eficacia-proceso).
- Porcentaje de asociaciones municipales que se declara satisfecha con la capacitación recibida. (calidad-producto).
- Porcentaje de asociaciones municipales que declara que pudo aplicar los conocimientos de las capacitaciones en su trabajo. (calidad-resultado intermedio).
- Costo promedio de las capacitaciones por asociación municipal. (eficiencia-producto).

##### **Componente 3: Herramientas para el desarrollo de la asociatividad de las asociaciones municipales**

- Porcentaje de asociaciones municipales que recibe herramientas para el desarrollo de la asociatividad respecto del total de asociaciones. (eficacia-producto).
- Porcentaje de herramientas para el desarrollo de la asociatividad realizadas respecto del total de herramientas planificadas. (eficacia-proceso).
- Porcentaje de asociaciones municipales que se declara satisfecha con las herramientas para el desarrollo de la asociatividad recibidas respecto del total de asociaciones que las recibe. (calidad-producto).
- Porcentaje de asociaciones municipales que declara que pudo aplicar las herramientas y hacer mejorar en la asociatividad. (calidad-resultado intermedio).

- Costo promedio de las herramientas asociativas por asociación municipal. (eficiencia-producto).

Además, a nivel general del programa se pueden incorporar los siguientes indicadores:

- Porcentaje de ejecución presupuestaria respecto del presupuesto vigente. (economía-proceso).
- Porcentaje de gastos de administración del programa respecto de los gastos totales. (eficiencia-proceso).
- Porcentaje de cumplimiento de los hitos de la calendarización del programa respecto de la programación. (eficacia-proceso).

## **9. Conclusiones y Recomendaciones**

### **9.1. Conclusiones**

Las asociaciones municipales tiene un rol importante como agentes promotores de la asociatividad de las municipalidades, lo que permite alcanzar ciertas sinergias, economías de escala y avanzar en la resolución de problemas comunes que por sí solos los municipios no podría resolver.

En este sentido, juegan un rol estratégico del cual se podrían alcanzar grandes objetivos para las municipalidades, los territorios y la ciudadanía en general.

Sin embargo, las asociaciones municipales muchas veces carecen de recursos y de otras herramientas que les impide avanzar en el logro de sus objetivos.

Así, el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales debería jugar un rol estratégico al apoyar a las asociaciones municipales en el logro de sus objetivos. Sin embargo, esto o no está ocurriendo o no existen mecanismos para medir que esto ocurra.

El análisis documental y sobre todo las entrevistas realizadas permiten concluir que es posible reconocer la necesidad de entender y manejar las expectativas de las asociaciones respecto del PFAM y del rol de la SUBDERE, así como también dar espacio a la SUBDERE para instalar una lógica de trabajo basada en las necesidades reales. En este sentido, a lo largo de la presente consultoría se describen múltiples oportunidades para asegurar que un instrumento de financiamiento sea percibido como pertinente para quienes lo reciben.

Por lo tanto, si efectivamente se busca fortalecer a las asociaciones municipales para que avancen y apoyen la labor de las municipalidades, la existencia de un programa dirigido a su fortalecimiento debe otorgar recursos que vayan más allá del financiamiento de proyectos de corto plazo.



Otro aspecto que es relevante destacar, es que el análisis del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales y cualquier cambio que se proponga hacer requiere conocer en profundidad la realidad de las asociaciones municipales. Dada la relevancia de las Asociaciones para la organización y el logro de objetivos mancomunados en los territorios, y en pro de fortalecerlas, parece razonable actualizar la información asociada a ellas. Sin embargo, se debería evitar la trampa de mirarlas sólo desde un aspecto o bajo un único formato. Nuevos estudios deberían orientarse a caracterizarlas profundamente: objetivos, planes estratégicos, integrantes, aportes financieros, alcances, proyectos realizados, mediciones de impacto, entre otras aristas, de tal forma de obtener data que caracterice ampliamente a las asociaciones, cuantifique y evalúe el aporte y permita tener un mapa de actuación para estructurar planes de trabajo de la SUBDERE con las asociaciones y otros actores relevantes dependiendo de los ámbitos de gestión que se definan. Como se puede apreciar del listado a continuación, sólo el último estudio tiene 5 años, el resto es anterior, pero su foco permite entender dinámicas de gestión, sin entrar en otras materias que permita estructurar planes estratégicos de desarrollo.

- Asociatividad Municipal: herramienta para la inversión local, Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile, 2015.
- Proyecto: Intercambio de experiencias como base para el mejoramiento de la gestión de las Secretarías Ejecutivas de las Asociaciones de Municipalidades de Chile. SUBDERE, 2019.
- Diagnóstico y Mapeo de Oportunidades de las Asociaciones de municipios Documento Síntesis, OIT, 2017.
- Estudio de Caracterización de las Asociaciones de Municipios con Personalidad Jurídica (E13075/2020), SUBDERE, 2020.

## **9.2. Recomendaciones**

A partir de análisis realizado a lo largo del estudio, se recomienda:

- Analizar la conveniencia de elaborar (a nivel de diseño) un programa de fortalecimiento de asociaciones municipales que forme parte del Banco Integrado de Programas Sociales y No Sociales. La ventaja de que el programa forme parte del BIPS radica en que este está en permanente revisión de su diseño y de sus resultados, lo que pondrá presión sobre SUBDERE para realizar mejoras en su desempeño y en el uso de sus recursos.
- Independientemente de que el programa se incorpore al BIPS, se sugiere la realización de una encuesta a las asociaciones de municipalidades para conocer los temas de interés en los que requieren de financiamiento y otras áreas que se podría reforzar, como lo es capacitación en diversas materias, como por ejemplo la planificación estratégica y la formulación de proyectos, de modo que el programa reformulado no consista solamente en la entrega de recursos.

- La realización de la encuesta también debería estar conectada con estudios actualizados que permitan conocer la realidad de las asociaciones municipales dado que la información disponible, como ya se indicó, es bastante antigua.
- En relación a los procesos internos del concurso, junto con obtener información relevante de las asociaciones municipales por medio de estudios de evaluación general, sería prudente que una vez teniendo el resultado del punto anterior, la SUBDERE pudiera revisar y ajustar sus procesos internos, y también de cara a las asociaciones, para orientar el trabajo profesional a la automatización de gestiones, la optimización de procesos y el apoyo transversal en aspectos puntuales, permitiendo tomar un rol de coordinación más potente con una agenda clara de trabajo permanente con otras instituciones, manteniendo la autonomía que se espera de las asociaciones municipales. En este punto, sería razonable poder realizar encuestas a los usuarios (alcaldes, concejales y secretarios ejecutivos) respecto de las áreas que presentan brechas, considerando que puede ser una buena oportunidad de reposicionar las funciones de la SUBDERE, demostrando acciones concretas en la búsqueda de generar valor público.
- La propuesta de rediseño planteada en el capítulo 8 sugiere complementar la entrega de recursos con actividades de capacitación y con herramientas que contribuyan a la asociatividad. En este sentido, incluso si no se rediseña el programa, se deben analizar otras acciones por parte de SUBDERE relativas a capacitación y asociatividad, porque actualmente el programa no está alcanzando su objetivo.
- Otro aspecto que preocupa es que los recursos del programa son bajos, y además han ido disminuyendo en el tiempo, tanto los montos totales como los montos financiados por proyecto.
- Finalmente, se recomienda instalar nuevos espacios de comunicación desde la División de Municipalidades y el Departamento de Desarrollo Municipal hacia las asociaciones. Estos espacios comunicacionales deben ser de tipo permanente (correos con boletines, página web con información, reuniones de trabajo quincenales, entre otros), distintos de los oficios, para permitir un mayor alcance y reconocimiento de su propia gestión y de las buenas prácticas que se puedan ir recogiendo de las mismas asociaciones. De esta forma, se da espacio a revalorizar y comprender, por parte de los actores municipales, otras divisiones de la SUBDERE y de otros organismos, el trabajo diario que efectivamente hace la División de Municipalidades y el Departamento de Desarrollo Municipal, así como también se revalorizan los resultados y buenas prácticas de las Asociaciones municipales, generando conocimiento virtuoso para posicionar a ambos actores en el desarrollo de la gestión municipal y territorial, a través de comunicación valiosa permanente en el tiempo, que se transforme en un medio para afianzar las confianzas y apoyar el trabajo en conjunto.

## 10. Bibliografía

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2011). *Ley N°20.527: Modifica la Ley N°18.695 y regula las asociaciones municipales*.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2006). *Ley N°18.695: Orgánica Constitucional de Municipalidades*.

Carruthers, J.R. (1990). A Rationale for the Use of Semi-Structured Interviews. *Journal of Educational Administration*, 28, 63-68.

DeJonckheere M, Vaughn LM. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Fam Med Com Health* 2019.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2023). *Banco Integrado de Programas Sociales (BIPS)*.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2024). *Bases Técnicas y Administrativas del PFAM 2024*. Gobierno de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2024). *Listado de Proyectos PFAM 2012-2024*. Gobierno de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2022). *Resolución Exenta N°4875/2022: Distribución de recursos del PFAM*. Gobierno de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2019). *Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal*. Gobierno de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2019). *Experiencias y Desafíos de las Asociaciones de Municipalidades*. Encuentro Nacional de Asociaciones de Municipalidades de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2019). *Estudio de Caracterización de Asociaciones de Municipios*. Gobierno de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2016). *Estudio Exploratorio Asociaciones Municipales*. Gobierno de Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011). *Reglamento de Asociaciones Municipales con Personalidad Jurídica*. Gobierno de Chile.

Unzueta Rojas, E. B. (2015). *Análisis Prospectivo del Asociativismo Municipal en Chile* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Biblioteca Digital UChile.

Vergara Muñoz, C. A. (2016). *Análisis Evaluativo del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales de la SUBDERE como medio para el logro de mejoras en la gestión* [Memoria de título, Universidad de Chile]. Biblioteca Digital UChile.

### Anexo 1: Listados de Proyectos PFAM y su Categorización

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
1	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	Puesta en marcha, ejecución y evaluación del plan de mejoras propuestas en proyecto Subdere ejecutado en 2011, sobre herramientas de gestión aplicadas a municipios rurales y Asociación de Municipalidades Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota 2012	Instrumentos de gestión	2012	Tarapacá – Arica y Parinacota	24.790.759
2	Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (AMRA)	Asistencia técnica para la formulación de modelo de gestión de turismo rural para un desarrollo productivo sustentable	Realización de programas	2012	Antofagasta	24.790.759
3	Asociación de Municipios de la Provincia Marga Marga	Consultoría para la formulación del proyecto: Plan de desarrollo turístico para la provincia Marga Marga	Realización de programas	2012	Valparaíso	19.832.607
4	Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso	Plan de adecuación de mallas curriculares en función del territorio para colegios municipalizados de la región de Valparaíso	Atención servicios comunes	2012	Valparaíso	24.790.759
5	Asociación de Municipalidades Región de O'Higgins (MURO'H)	Apoyo en la gestión de cobro de patentes municipales en la región de O'Higgins	Atención servicios comunes	2012	O'Higgins	19.832.607
6	Asociación de Municipios Sustentables de la Región de O'Higgins	Apoyo técnico al proceso de certificación ambiental y presentaciones de proyectos a diversas fuentes de financiamiento, para los integrantes de la Asociación de Municipios Sustentables de la Región de O'Higgins, en proceso de certificación ambiental	Realización de programas	2012	O'Higgins	16.527.173
7	Asociación de Municipalidades de la Región del Maule	Fortalecimiento de la gestión institucional de la Asociación de Municipalidades de la Región del Maule: estudio, análisis de economías a escala y actividades comunicacionales para fortalecer la asociatividad municipal a nivel regional	Coordinación con instituciones	2012	Maule	24.790.759
8	Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío (AMRBB)	Modernización de los catastros de las 12 municipalidades de la provincia de Concepción	Coordinación con instituciones	2012	Biobío	13.221.738
9	Asociación de Municipalidades Biobío Centro para el Desarrollo Territorial	Consolidando la gestión territorial de la Asociación de Municipalidades Biobío Centro	Coordinación con instituciones	2012	Biobío	24.790.759
10	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco	Fortalecimiento municipal medioambiental: hacia el desarrollo sostenible	Realización de programas	2012	Biobío	24.790.759
11	Asociación de Municipalidades de la IX Región	Formulación plan regional de difusión del turismo sustentable en la Araucanía	Realización de programas	2012	Araucanía	24.790.759
12	Asociación de Municipalidades Nahuelbuta	Fortalecimiento de la gestión asociativa para superar nudos críticos de competitividad territorial	Coordinación con instituciones	2012	Araucanía	23.435.531
13	Asociación de Municipalidades de la Región de los Ríos	Asesoría técnica para generar una incubadora de proyectos productivos asociativos en el territorio	Realización de programas	2012	Los Ríos	23.138.042
14	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el Manejo Integrado y Sustentable de los Residuos Sólidos del Relleno Sanitario	Planificar y organizar evento comunicacional: "Feria anual de reciclaje y medio ambiente Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue	Realización de programas	2012	Los Ríos	19.832.607
15	Asociación de Municipalidades de la Región de Aysén	Elaboración de un plan turístico para el territorio cordillera norte de la región de Aysén	Realización de programas	2012	Aysén	19.832.607

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
16	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Fortalecimiento de la Asociación de Municipalidades Proyecto Protege a través del seguimiento de proyectos existentes y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento	Coordinación con instituciones	2012	Metropolitana	24.790.759
17	Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana de Santiago (AMUR)	Diseño y puesta en marcha de una estrategia para la valorización del patrimonio en los municipios rurales de la región Metropolitana	Atención servicios comunes	2012	Metropolitana	13.221.738
18	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	Formulación PLADETUR asociativo con Capítulos Regionales y formulación de modelo de gestión para el turismo rural sustentable en Tarapacá y, Arica y Parinacota.	Realización de programas	2013	Tarapacá – Arica y Parinacota	24.321.416
19	Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (AMRA)	Observatorio de servicios municipales de la Región de Antofagasta.	Atención servicios comunes	2013	Antofagasta	24.321.416
20	Asociación Regional de Municipios de Atacama	Planificación estratégica, Asociación de Municipios de la Región de Atacama, en la búsqueda de su fortalecimiento institucional.	Coordinación con instituciones	2013	Atacama	24.321.416
21	Asociación de Municipalidades Región de O'Higgins (MURO'H)	Apoyo al IX Congreso de la Asociación Regional de Municipalidades de O'Higgins	Coordinación con instituciones	2013	O'Higgins	16.214.278
22	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	Estudio de la situación actual de los sistemas de información e infraestructura tecnológica de las comunas de la Asociación de Municipios Malleco Norte.	Atención servicios comunes	2013	Araucanía	24.321.416
23	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	Plan estratégico del Paisaje de Conservación Valle Ríos San Pedro. Comunas de Los Lagos y Mafil. Región de Los Ríos.	Desarrollo Local	2013	Los Ríos	19.003.133
24	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Fortalecimiento de la Gestión Interna y Externa de la Asociación de Municipalidades Parque Cordillera a través de la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo y la Implementación de Planes de Acción específicos para las Áreas de Administración y Comunicaciones	Instrumentos de gestión	2013	Metropolitana	24.321.416
25	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	Rediseño del Plan Estratégico de la Asociación de Municipios Rurales Regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota 2014-2018	Coordinación con instituciones	2014	Tarapacá – Arica y Parinacota	23.297.490
26	Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (AMRA)	Desarrollo e Implementación de Estrategia de Comunicación y Mejoramiento de la Imagen Corporativa de la Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta.	Coordinación con instituciones	2014	Antofagasta	15.531.660
27	Asociación de Municipalidades V Región Cordillera	Formulación de un plan estratégico para la Asociación de Municipalidades V Región Cordillera período 2014-2018	Coordinación con instituciones	2014	Valparaíso	23.297.490
28	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco	Actualizar y difundir planes y proyectos de la Asociación Arauco 7	Coordinación con instituciones	2014	Biobío	23.297.490
29	Asociación de Municipalidades Territorio de Riego Canal Laja-Diguillín	Estudio del estado actual de la gestión y de las necesidades de información territorial en los municipios de la Asociación del Laja Diguillín con el propósito elaborar un paquete de cartografía temática básica del territorio.	Atención servicios comunes	2014	Ñuble	23.297.490
30	Asociación de Municipalidades Región de O'Higgins (MURO'H)	Planificación territorial estratégica	Coordinación con instituciones	2014	O'Higgins	15.531.660
31	Asociación de Municipalidades Nahuelbuta	Plan estratégico de desarrollo sostenible para los municipios de la Asociación de Nahuelbuta.	Coordinación con instituciones	2014	Araucanía	18.637.992

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
32	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	Generación de estrategia de turismo patrimonial como herramienta de desarrollo territorial en Malleco Norte	Realización de programas	2014	Araucanía	18.637.992
33	Asociación de Municipalidades con Alcalde Mapuche	Formulación Plan Estratégico	Coordinación con instituciones	2014	Araucanía	23.297.490
34	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable del Paisaje de Conservación del Valle del Río San Pedro, Comunas de Los Lagos y Máfil, Región de Los Ríos.	Realización de programas	2014	Los Ríos	18.637.992
35	Asociación de Municipalidades para el Desarrollo de la Apicultura, el Turismo y el Medio Ambiente	Plan de desarrollo estratégico de la Asociación para la Miel, el Turismo y el Medio Ambiente de la Región de Los Lagos.	Realización de programas	2014	Los Lagos	18.637.992
36	Asociación de Municipalidades para el Desarrollo Económico Local (AMDEL)	Estudio de Identidad para Fortalecimiento de la Asociación AMDEL	Coordinación con instituciones	2014	Biobío	21.744.324
37	Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana de Santiago (AMUR)	Fortalecimiento del plan estratégico y comunicacional de la AMUR 2014-2018	Coordinación con instituciones	2014	Metropolitana	15.531.660
38	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Fortalecimiento de la gestión externa e interna de la Asociación de Municipalidades Parque Cordillera a través del desarrollo de un plan estratégico de educación ambiental para el contrafuerte cordillerano de la Región Metropolitana y la complementación de actual programación de educación.	Coordinación con instituciones	2014	Metropolitana	15.531.660
39	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Planificación estratégica de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena.	Coordinación con instituciones	2014	Magallanes y Antártica Chilena	23.297.490
40	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	Agenciamiento del turismo en comunas rurales de las regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota	Realización de programas	2015	Tarapacá – Arica y Parinacota	26.791.859
41	Asociación de Municipios de la Región de Coquimbo	Fortaleciendo el desarrollo de la gestión local en la Región de Coquimbo	Coordinación con instituciones	2015	Coquimbo	26.791.859
42	Asociación de Municipalidades Región de O'Higgins (MURO'H)	Apoyo metodológico en la elaboración de 6 PLADECOS de la Región de O'Higgins	Atención servicios comunes	2015	O'Higgins	26.791.859
43	Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío (AMRBB)	Planificación estratégica participativa en reducción de riesgos de desastres en las comunas pertenecientes a la Comisión de Municipios Ribereños del Río Biobío de la Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío	Atención servicios comunes	2015	Biobío	26.791.859
44	Asociación de Municipalidades Territorio de Riego Canal Laja-Digullín	Estudio de las necesidades geodésicas de las comunas del territorio LD, para georreferenciar datos espaciales con parámetros locales	Atención servicios comunes	2015	Ñuble	26.791.859
45	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco	Desarrollo sostenible: metodologías, formación de gestores y buenas prácticas ambientales y productivas, una nueva alternativa de desarrollo para la provincia de Arauco	Realización de programas	2015	Ñuble	26.791.859
46	Asociación de Municipalidades Costa Araucanía	Plan de desarrollo estratégico territorial 2015-2020 para la Asociación de Municipios Costa Araucanía	Coordinación con instituciones	2015	Araucanía	26.791.859
47	Asociación de Municipalidades Nahuelbuta	Plan Maestro de turismo del destino turístico Nahuelbuta	Realización de programas	2015	Araucanía	26.791.859

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
48	Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Estudio articulación de redes y diseño de instrumentos de promoción para la educación y el desarrollo sustentable, a través de la gestión asociativa de las municipalidades de la Provincia de Llanquihue	Coordinación con instituciones	2015	Los Lagos	26.791.859
49	Asociación de Municipios de Desarrollo Intercomunal de Chiloé (AMUDICH)	Plan de desarrollo intercomunal de turismo sustentable de Chiloé	Realización de programas	2015	Los Lagos	26.791.859
50	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Fortalecimiento institucional Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena: aplicación de propuestas y mejoras resultado de la elaboración de la planificación estratégica 2014	Coordinación con instituciones	2015	Magallanes y Antártica Chilena	26.791.859
51	Asociación de Municipalidades Ciudad Sur	Fortalecimiento del sistema de información geográfico intercomunal de la Asociación de Municipios Ciudad Sur	Atención servicios comunes	2015	Metropolitana	26.791.859
52	Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM)	Estrategias comunales de inclusión de la población migrante: los casos de las comunas de Santiago, Quilicura, Recoleta, e Independencia	Atención servicios comunes	2015	Nacional	26.791.859
53	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	Plan de desarrollo estratégico territorial de la Asociación de Municipalidades para la Preservación del Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	Realización de programas	2016	Biobío	25.814.264
54	Asociación de Municipalidades Biobío Centro	Diseño de la ruta de los fuertes, para la promoción y el desarrollo local del TBBC	Realización de programas	2016	Biobío	25.240.613
55	Asociación de Municipalidades del Valle del Itata	Estudio de factibilidad y monografías en caminos priorizados para el pavimento básico en el territorio del valle del Itata	Desarrollo local	2016	Ñuble	22.946.012
56	Asociación de Municipalidades Mapocho - La Chimba	Estrategia de desarrollo turístico del territorio asociado Mapocho – La Chimba	Realización de programas	2016	Metropolitana	25.814.264
57	Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puerto Concesionados	Diseño de Protocolo de acción para desastres naturales y de contaminación	Atención servicios comunes	2016	Nacional	11.473.006
58	Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre (AMTL)	Plan estratégico de desarrollo turístico para la Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre	Coordinación con instituciones	2016	Araucanía	25.814.264
59	Asociación de Municipalidades de la Zona Centro y Costa (AMUCC)	Curso relaciones laborales y liderazgo para funcionarios de los municipios asociados a AMUCC	Capacitación	2016	Nacional	22.946.012
60	Asociación de Municipalidades de Arauco y Curanilahue	Plan de minimización y tratamiento de residuos sólidos domiciliarios en la comuna de Arauco y Curanilahue	Atención servicios comunes	2016	Biobío	24.093.313
61	Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Optimización de servicios municipales a través de una gestión integral de RSD de la provincia de Llanquihue.	Atención servicios comunes	2017	Los Lagos	49.122.318
62	Asociación de Municipalidades Ciudad Sur	Uso intensivo de las TIC's en el servicio de recolección de residuos sólidos domiciliarios para las comunas de ciudad sur	Atención servicios comunes	2017	Metropolitana	49.122.318
63	Asociación de Municipalidades V Región Cordillera	Estudio para la implementación de un sistema de reciclaje de residuos sólidos domiciliarios gestionado en forma asociativa con articulación territorial-intercomunal	Atención servicios comunes	2017	Valparaíso	49.122.318

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
64	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguen y otros Ecosistemas	Mejorando asociativamente la calidad del servicio y cobertura de las áreas verdes del territorio Nonguen	Atención servicios comunes	2017	Biobío	49.122.318
65	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos, Lagos y Mafil	Estrategia para la disminución de residuos domiciliarios en el paisaje de conservación río de San Pedro	Atención servicios comunes	2017	Los Ríos	48.420.571
66	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	Diseño de un modelo de trabajo público-privado que permita mejorar la gestión de los RSD en el territorio Malleco Norte	Coordinación con instituciones	2017	Araucanía	49.122.318
67	Asociación de Municipalidades Costa Araucanía	Estudio para la elaboración de plan de acción para la eficiencia energética en el servicio de alumbrado público en el territorio Costa Araucanía	Desarrollo Local	2017	Araucanía	29.473.391
68	Asociación Regional de Municipios de Atacama	difusión y socialización Registro Social de Hogares en la Región de Atacama	Atención servicios comunes	2017	Atacama	22.455.917
69	Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana de Santiago (AMUR)	La Ruralidad de la Región Metropolitana como Ciudad Inteligente, Diagnóstico del Alumbrado Público en las Comunas de la AMUR	Atención servicios comunes	2018	Metropolitana	48.010.946
70	Asociación de Municipalidades Cordillera de la Costa, Comunas de Corral y La Unión	Evaluando Asociativamente soluciones de alumbrado Público Rural para los sectores costeros de las comunas Corral y la Unión	Atención servicios comunes	2018	Los Ríos	47.736.598
71	Asociación de Municipios de Desarrollo Intercomunal de Chiloé (AMUDICH)	Educa y crea conciencia medioambiental a los habitantes de la provincia de Chiloé, generando desde los desechos, una oportunidad de desarrollo	Realización de programas	2018	Los Lagos	30.315.483
72	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Mejoramiento de la seguridad de las áreas verdes silvestres y el servicio de atención de público del contrafuerte cordillerano	Atención servicios comunes	2018	Metropolitana	48.010.946
73	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	Desarrollo de un Plan de Trabajo en 3 puntos: Modelo de gestión de RSD a nivel rural; permitir la incorporación de las municipalidades socias como organismo gestor de residuos según LEY REP y la implementación de una ruta de trabajo con la Mesa Público-Privada de Gestión de RSD del Territorio Malleco Norte.	Atención servicios comunes	2018	Araucanía	48.010.946
74	Asociación de Municipalidades del Valle del Itata	Generación de espacios cívicos integrales para los sectores rurales del territorio Valle Itata	Desarrollo Local	2018	Ñuble	27.434.826
75	Asociación de Municipalidades para el Desarrollo Económico Local (AMDEL)	Estudio para el mejoramiento de servicios de áreas verdes en las comunas de la Asociación AMDEL	Desarrollo Local	2018	Biobío	48.010.946
76	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Acopios ilegales de basura en las comunas de Magallanes: Catastro y talleres de sensibilización y concientización para aportar a su eliminación	Atención servicios comunes	2018	Magallanes y Antártica Chilena	32.510.269
77	Asociación de Municipalidades del Valle del Maipo	Estudio para la Implementación de Aéreas Verdes y Jardines en la Asociación de Municipalidades del Valle del Maipo	Desarrollo Local	2018	Metropolitana	48.010.946
78	Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puerto Concesionados	Estudio para lograr un mejoramiento y cambio de las actuales luminarias de alumbrado público en las comunas pertenecientes a la Asociación Nacional de Municipalidades de Ciudades Puertos Concesionados	Atención servicios comunes	2018	Nacional	38.408.757



N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
79	Asociación de Municipalidades Biobío Centro	Plan estratégico para fortalecer el servicio municipal de manejo de residuos a través de la gestión asociativa en Biobío Centro	Atención servicios comunes	2018	Biobío	48.010.946
80	Asociación de Municipios Cordilleranos del Biobío	Estudio y Propuesta de mejoramiento del impacto de los RSD sobre las actividades turísticas en el territorio Biobío Cordillera	Realización de programas	2018	Biobío	48.010.946
81	Asociación de Municipalidades del Valle del Itata	Estudio del impacto, demanda y propuesta de la Residencia Estudiantil del Valle Del Itata	Atención servicios comunes	2019	Ñuble	13.414.936
82	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Fortalecimiento de los Programas de Educación Ambiental y de las capacidades del equipo de Monitores Ambientales de la Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Realización de programas	2019	Metropolitana	13.414.936
83	Asociación de Municipalidades Red Nacional de Comunas Mágicas de Chile	Promoviendo el Desarrollo Turístico y generando espacios de Gobernanza Intercomunal en la Red Nacional de Comunas Mágicas	Realización de programas	2019	Nacional	13.414.936
84	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	Evaluación participativa y actualización del Plan Estratégico del Paisaje de Conservación Valle Rio San Pedro	Coordinación con instituciones	2019	Los Ríos	13.334.446
85	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	Acciones previas COP 25 desde el Biobío	Coordinación con instituciones	2019	Biobío	12.978.950
86	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Turismo Cultural en las Comunas de la Región de Magallanes y Antártica Chilena	Realización de programas	2019	Magallanes y Antártica Chilena	13.414.936
87	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el manejo sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Avanzando en la Gestión sostenible y mancomunada de residuos, vía Gobernanza Público-Privada en Los Ríos	Atención servicios comunes	2019	Los Ríos	13.414.936
88	Asociación de Municipios para el Desarrollo Turístico de las Comunas de Cabrero, Los Ángeles y Yumbel	Estudio Topográfico para el sector Saltos del Laja	Desarrollo Local	2019	Biobío	13.414.936
89	Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre (AMTL)	Diseño de un plan intercomunal de Gestión integral de Residuos Sólidos Municipales y asimilables (RSMYA) en las Comunas de la Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustres	Atención servicios comunes	2019	Araucanía	13.414.936
90	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	Implementación de planes y estrategias de Educación para fortalecer la Gestión integral de Residuos Sólidos Domiciliarios en Malleco Norte	Atención servicios comunes	2019	Araucanía	13.414.936
91	Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (AMRA)	Catalizadora de Innovación de Proyectos de interés Público	Realización de programas	2019	Antofagasta	13.414.936
92	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	Diseño e implementación de un sistema de gestión de innovación para el sector turismo de los Municipios de las Regiones Arica y Tarapacá-Parinacota	Realización de programas	2019	Tarapacá – Arica y Parinacota	13.414.936
93	Asociación de Municipios Rurales de Tarapacá – Arica y Parinacota	Co-Diseño de una política de economía circular enfocada hacia los vecinos de las zonas rurales	Realización de programas	2020	Tarapacá – Arica y Parinacota	19.527.679
94	Asociación de Municipalidades de la	Formulación de modelo de implementación de la Ley REP en la Provincia del Huasco	Atención servicios comunes	2020	Atacama	19.527.679

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
	Provincia del Huasco (AMUPROHU)					
95	Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío (AMRBB)	Diagnóstico de la infraestructura verde de 7 comunas del Gran Concepción para generar un plan piloto de planificación territorial de espacios verdes	Desarrollo Local	2020	Biobío	19.527.679
96	Asociación de Municipalidades Cordillera de la Costa, Comunas de Corral y La Unión	Implementación del plan estratégico de la Asociación de Municipalidades, a partir de la formulación participativa de proyectos que permitan el apalancamiento de recursos públicos y privados	Coordinación con instituciones	2020	Los Ríos	19.527.679
97	Asociación de Municipios de Desarrollo Intercomunal de Chiloé (AMUDICH)	Programa comunicacional para la educación ambiental en el manejo responsable de residuos sólidos en Chiloé, desde la Asociación de Municipalidades	Atención servicios comunes	2020	Los Lagos	19.527.679
98	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Sistema de registro y seguimiento de proyectos municipales, Región de Magallanes y Antártica Chilena	Instrumentos de gestión	2020	Magallanes y Antártica Chilena	19.527.679
99	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Diseño de una propuesta para el desarrollo y puesta en marcha de la Academia Andina de Montaña Parque Cordillera como Organismo Técnico Capacitador (OTEC), orientada a la formación y desarrollo de capacidades de personas naturales, profesionales y técnicos, a través de la implementación de metodologías y programas de capacitación vinculados a actividades de montaña y de vida al aire libre	Realización de programas	2020	Metropolitana	19.527.679
100	Asociación de Municipios Metropolitanos para la Seguridad Ciudadana	Redes de interacción público-privado-civil eje Alameda/Providencia	Coordinación con instituciones	2020	Metropolitana	19.527.679
101	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Estudio legal para la identificación de las barreras y nodos críticos que impiden o limitan que las asociaciones de municipalidades sean reconocidas y convalidadas para operar en sus distintos ámbitos de acción en los marcos jurídicos que norman los OTEC/SENCE, la ley de renta (ley con franquicia tributarias a las donaciones) y Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).	Atención servicios comunes	2021	Metropolitana	18.682.539
102	Asociación de Municipalidades Cordillera de la Costa, Comunas de Corral y La Unión	Gobernanza para la implementación colaborativa de una estrategia energética bicomunal (EEB).	Coordinación con instituciones	2021	Los Ríos	18.682.539
103	Asociación Metropolitana de Municipalidades de Santiago Sur para la Gestión Ambiental y de Residuos (MSUR)	Estudio para evaluar y proponer un modelo de gestión asociativo de separación en origen y recolección segregada de envases y embalajes en el marco de la ley REP	Atención servicios comunes	2021	Metropolitana	18.682.539
104	Asociación de Municipalidades Red Nacional de Comunas Mágicas de Chile	Reactivación de la economía local a través de la digitalización de la red nacional de comunas mágicas.	Desarrollo Local	2021	Nacional	18.682.539
105	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	Paisaje de conservación territorio Nonguén	Desarrollo Local	2021	Biobío	18.682.539

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
106	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el manejo sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Impulsando la economía circular desde la inclusión de recicladores de base y la asociatividad.	Atención servicios comunes	2021	Los Ríos	18.682.539
107	Asociación de Municipalidades del Valle del Itata	Mejoramiento de la gestión y calidad proyecto de residencia estudiantil del valle del Itata	Atención servicios comunes	2021	Ñuble	18.682.539
108	Asociación de Municipios Metropolitanos para la Seguridad Ciudadana	Herramientas tecnológicas y de recursos humanos para aumentar el valor agregado del proyecto de seguridad en prevención social eje Alameda-Providencia.	Atención servicios comunes	2021	Metropolitana	18.557.989
109	Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre (AMTL)	Fortalecimiento y gestión integrada del desarrollo de innovación de tecnologías inteligentes para emprendedores mapuches de sectores rurales de las comunas turísticas lacustres post covid 2021	Realización de programas	2021	Araucanía	18.682.539
110	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	Fortalecimiento de la gobernanza y asociativismo municipal para proteger el Paisaje de Conservación y la Macro cuenca Río San Pedro Calle-Calle	Realización de programas	2022	Los Ríos	13.387.269
111	Asociación de Municipalidades Cordillera de la Costa, Comunas de Corral y La Unión	Gobernanza para la implementación administrativa del Proyecto Leñería Popular Sustentable	Realización de programas	2022	Los Ríos	13.387.269
112	Asociación de Municipalidades Malleco Norte (AMMN)	Promoción de la economía circular en las comunas de la AMMN	Realización de programas	2022	Araucanía	13.387.269
113	Asociación de Municipalidades de la Provincia del Huasco (AMUPROHU)	Implementación Hoja de Ruta Economía Circular y Energías Renovables en la Provincia de Huasco del PFAM 2022.	Realización de programas	2022	Atacama	13.387.269
114	Asociación de Municipalidades del Valle del Itata	Estudio del acceso al agua potable en las comunas del valle de Itata	Desarrollo Local	2022	Ñuble	13.387.269
115	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el manejo sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Programa de fortalecimiento técnico municipal en economía circular para autoridades municipales y sus unidades técnicas, región de Los Ríos	Capacitación	2022	Los Ríos	13.387.269
116	Asociación de Municipalidades Ciudad Sur	Red Ciudad Sur para la Responsabilidad Social Corporativa	Coordinación con instituciones	2022	Metropolitana	13.387.269
117	Asociación de Municipalidades Biobío Centro	Catastro de caminos rurales territorio Biobío Centro	Atención servicios comunes	2022	Biobío	13.387.269
118	Asociación de Municipios para el Desarrollo Turístico de las Comunas de Cabrero, Los Ángeles y Yumbel	Infografía y mobiliario para la educación ambiental patrimonial de los Saltos del Laja	Atención servicios comunes	2022	Biobío	13.387.269
119	Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Sistema integrado para apoyo de la gestión municipal	Instrumentos de gestión	2022	Magallanes y Antártica Chilena	13.387.269
120	Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta (AMRA)	Laboratorio de seguridad y convivencia ciudadana de la Región de Antofagasta	Atención servicios comunes	2023	Antofagasta	12.471.070

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
121	Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Desarrollo de una Plataforma Digital Interactiva para fortalecer la gestión y control del uso público en materia de Seguridad y Educación Ambiental del Parque Natural Aguas de Ramón, que promueva la prevención de incidentes como incendios forestales y accidentes, en beneficio del autocuidado de los visitantes y la conservación de los recursos naturales precordilleranos.	Atención servicios comunes	2023	Metropolitana	12.471.070
122	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	Asociatividad municipal y fortalecimiento de capacidades locales para la gestión integrada de las subcuencas de los ríos San Pedro y Calle Calle, Región de los Ríos, con énfasis en la gestión de los recursos hídricos	Coordinación con instituciones	2023	Los Ríos	12.471.070
123	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Osorno para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Construyendo Gobernanza para la Gestión de Residuos en la Provincia de Osorno, a través de un Plan de Acción que promueva la Economía Circular en el territorio asociativo.	Coordinación con instituciones	2023	Los Lagos	12.471.070
124	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	El Asociativismo Municipal y la Protección de la Biodiversidad.	Coordinación con instituciones	2023	Biobío	12.471.070
125	Asociación de Municipalidades Ciudad Sur	Fortalecimiento de las Comisiones de Trabajo de Ciudad Sur para asumir los desafíos de la Responsabilidad Social Municipal como estrategia asociativa	Coordinación con instituciones	2023	Metropolitana	12.471.070
126	Asociación de Municipalidades de la Región de Los Ríos para el manejo sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Fortaleciendo el proceso de gobernanza para la construcción de un plan de acción regional de gestión de residuos sólidos en la región de Los ríos.	Coordinación con instituciones	2023	Los Ríos	12.471.070
127	Asociación de Municipalidades de la Provincia de Llanquihue	Fortalecimiento técnico: Diseño Planta Piloto de compostaje Provincial	Realización de programas	2023	Los Lagos	12.471.070
128	Asociación de Municipalidades Cordilleras de La Araucanía AMCA	Fortalecimiento gobernanza para las geo educación en primer geoparque mundial UNESCO de Chile – “Geoparque Kutlalkura”.	Coordinación con instituciones	2023	Araucanía	12.471.070
129	Asociación de Municipalidades de la Provincia del Huasco (AMUPROHU)	Diseño de una Hoja de Ruta para el desarrollo de competencias en pensamiento estratégico territorial en base a BIG DATA para el desarrollo ambiental de la Provincia de Huasco	Realización de programas	2023	Atacama	12.471.070
130	Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos	Fortalecimiento de la gobernanza del agua en microcuencas priorizadas de los ríos San Pedro y Calle Calle	Coordinación con instituciones	2024	Los Ríos	16.000.000
131	Asociación de Municipalidades de la Region de Los Ríos para el Manejo Sustentable de Residuos y la Gestión Ambiental	Implementación inicial del Plan de acción de Residuos orgánicos para la Región de los Ríos	Realización de programas	2024	Los Ríos	16.000.000
132	Asociación de Municipalidades Ciudad Sur	Escuela de Formación Medioambiental (EFMA) Ciudad Sur: Fortaleciendo a las organizaciones comunitarias medioambientales y a la ciudadanía a través del asociativismo municipal	Coordinación con instituciones	2024	Metropolitana	16.000.000

N°	Nombre Asociación Municipal	Nombre del Proyecto	Categorías por Objetivos de las Asociaciones Municipales	Año	Región	Montos en Pesos 2024
133	Asociación de Municipalidades de la Región del Biobío (AMRBB)	Gobernanza participativa y plan de gestión para el "Paisaje de Conservación Cordillera Nahuelbuta Norte" en las comunas de Santa Juana, San Pedro de la Paz y Coronel	Coordinación con instituciones	2024	Biobío	16.000.000
134	Asociación de Municipalidades Cordillera de la Costa, Comunas de Corral y La Unión	Puesta en marcha del modelo de gobernanza y operación de la leñería popular sustentable.	Coordinación con instituciones	2024	Los Ríos	16.000.000
135	Asociación de Municipalidades de la Región de los Ríos	Potenciar las gobernanzas ambientales por medio del fortalecimiento de las competencias de los funcionarios municipales de la Región de los Ríos.	Coordinación con instituciones	2024	Los Ríos	16.000.000
136	Asociación de Municipalidades para la Preservación de la Biodiversidad en el Territorio Nonguén y otros Ecosistemas	La Protección de la Biodiversidad en los Instrumentos de Planificación Territorial.	Realización de programas	2024	Biobío	16.000.000
137	Asociación de Municipalidades de la Provincia del Huasco (AMUPROHU)	Diseño de un diagnóstico y estrategia de fortalecimiento institucional, para el cumplimiento de la Ley de Transformación Digital (TD) en los Municipios de la Provincia de Huasco	Atención servicios comunes	2024	Atacama	16.000.000
138	Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustre (AMTL)	Fortalecimiento de la Gestión Climática Territorial en la Asociación de Municipios Turísticos Lacustres AMTL	Realización de programas	2024	Araucanía	16.000.000
139	Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso	Construyendo Formulación de Plan estratégico de capacitación ante emergencias	Atención servicios comunes	2024	Valparaíso	16.000.000

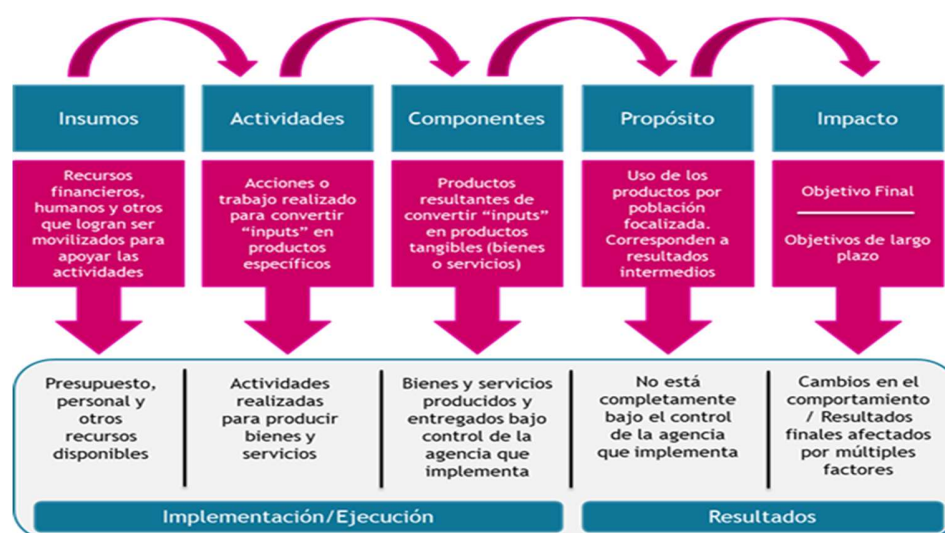
## Anexo 2: Metodología de Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico es la base metodológica utilizada en el Estado (DIPRES y MDSyF) para diseñar y evaluar programas e iniciativas públicas. En este estudio, se utilizó esta metodología para proponer un rediseño del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales. Así, fue posible identificar el problema social que le da origen al programa o su justificación, los objetivos a nivel de fin, propósito y de componentes, y los indicadores de desempeño.

Esta es una herramienta de análisis estructurado que permite facilitar la identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos. Su instrumento principal es la Matriz de Marco Lógico, que es un esquema lógico para cualquier tipo de proyecto o programa (productivo, de fomento y social), aportando una terminología uniforme, facilitando la comunicación y reduciendo ambigüedades al analizar un problema.

La Matriz de Marco Lógico se construye en base a la Estructura Analítica del Proyecto (EAP), que consiste en jerarquizar los objetivos del programa: fin (objetivo de mayor nivel y de largo plazo), propósito (objetivo central del programa), identificar los componentes (bienes o servicios a proporcionar) y definir las actividades, en tanto procesos que permiten obtener los componentes. De esta manera, y tal como muestra la figura a continuación, se establece una relación vertical<sup>9</sup> de causalidad, donde el cumplimiento de las actividades permite obtener los componentes, los que, una vez generados, permiten lograr el propósito, y finalmente, contribuir al logro del fin.

**Figura 1: Cadena Lógica de Resultados**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Se denomina relación vertical, por su organización dentro de la Matriz de Marco lógico, donde en la parte superior de los objetivos se encuentra el fin o impacto, luego el propósito en un nivel inferior, los componentes y por último las actividades. Por motivos gráficos se presenta la relación de objetivos de manera horizontal, sin embargo, esta representación mantiene una lógica ascendente desde los insumos hasta el impacto.

Se seleccionó esta metodología por sus ventajas gráficas y esquemáticas de su representación, que entrega una idea clara de las actividades, componentes y objetivos del programa, lo que permite: (1) explicitar el diseño del proyecto (acciones, componentes, objetivos); (2) identificar cómo este diseño se alinea con los objetivos propuestos para este estudio; (3) facilitar la operacionalización de los conceptos clave planteados, proceso necesario para definir indicadores e identificar variables a levantar; y (4) relevar otros posibles resultados esperados del proyecto, incluyendo indicadores de resultados intermedios. La estructura de la MML es la siguiente:

**Figura 1: Matriz de Marco Lógico**

Resumen Narrativo	Indicadores de Desempeño		Medios de Verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de Cálculo		
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Elaboración propia.

La primera columna de la MML corresponde al resumen narrativo del programa y corresponde a:

**Fin:** Describe cómo el proyecto o programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad diagnosticada; se expresa como lo que se quiere lograr. Describe la solución a problemas de nivel superior de importancia nacional, sectorial o regional diagnosticados, representando un objetivo a nivel estratégico, que describe el impacto al cual se contribuye.

**Propósito:** Es el efecto directo o resultado esperado a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el proyecto o programa, y se expresa como un resultado en su población objetivo. Es la hipótesis sobre la cual se construye la intervención y a la cual la producción y uso de los componentes se encuentra dirigida. Se exige la existencia de un solo propósito, para no producir ambigüedades en el análisis de los resultados.

**Componentes:** Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el proyecto o programa para cumplir su propósito; es el logro inmediato de las actividades que se planifican. Debe responder a la pregunta: ¿Qué debe ser producido para lograr el propósito esperado?, es decir, son los bienes y servicios que se entregan a la población beneficiaria y se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada, etc. Puede haber varios componentes, los que deben ser necesarios y complementarios entre sí para el cumplimiento del Propósito. Un componente no es una etapa en el proceso de producción. Además, son excluyentes

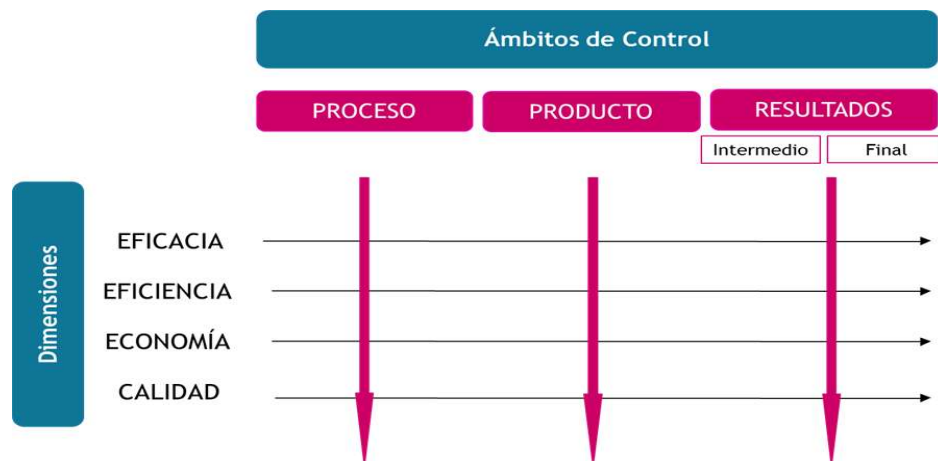
entre sí, es decir que deben estar referidos en forma autónoma e independiente. El logro de uno no puede interferir en el logro de otro.

**Actividades:** Corresponden a las tareas principales que se deben cumplir para el logro de los componentes. Deben responder a la pregunta: ¿qué insumos o tareas son llevadas a cabo para producir los bienes y/o servicios? Son aquellas acciones que el ejecutor tiene que hacer para producir cada componente (bien o servicio); deben dar cuenta de un proceso de producción del bien o servicio, en un periodo de tiempo y espacio definido, e implican el uso de recursos (humanos, materiales, financieros, de infraestructura, entre otros).

Por otro lado, los **indicadores de desempeño** corresponden a una herramienta que entrega información cuantitativa sobre el nivel de logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos del logro. Son una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño a diferentes niveles de objetivos (actividades, componentes, propósito e impacto).

Pueden ser utilizados para medir resultados en diferentes: i) dimensiones (eficacia, eficiencia, economía, y calidad de servicio), y ii) ámbitos de control (proceso, producto, y resultado).

**Figura 2: Indicadores: Ámbitos de Control y Dimensiones**



Fuente: Elaboración propia.

Los ámbitos de control se refieren a la parte de la cadena productiva en que se medirá el progreso. Esto implica considerar desde que se produce o provee un bien o servicio, hasta el efecto que tendrán en la población beneficiaria una vez entregados.

**Procesos:** Son las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para elaborar los productos (bienes y/o servicios). Incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiera.



**Productos:** Son los bienes y/o servicios provistos o entregados. Corresponden a un primer resultado de la acción de un servicio o acción y al efecto más inmediato que tiene en la población beneficiaria.

**Resultados Intermedios:** Son los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios.

**Resultados Finales:** Implican un mejoramiento significativo y en algunos casos perdurable en alguna de las condiciones o características de la población una vez que han recibido los bienes o servicios. Suele expresarse como un beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.

Por otra parte, las dimensiones indican qué aspecto será medido dentro de un ámbito de control determinado. Por lo tanto, en cada fase de la cadena productiva se pueden elaborar indicadores que midan la eficacia, eficiencia, economía o calidad de la etapa.

**Eficacia:** Es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida se están cumpliendo los objetivos del proyecto.

**Calidad:** Es la capacidad de la organización para responder en forma consistente, rápida y adecuada a sus beneficiarios. Se relaciona con el nivel de satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios, y evalúa atributos del producto entregado por la institución.

**Eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes: la provisión física de un producto y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles (a menor uso de recursos, mayor eficiencia).

**Economía:** Corresponde a la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

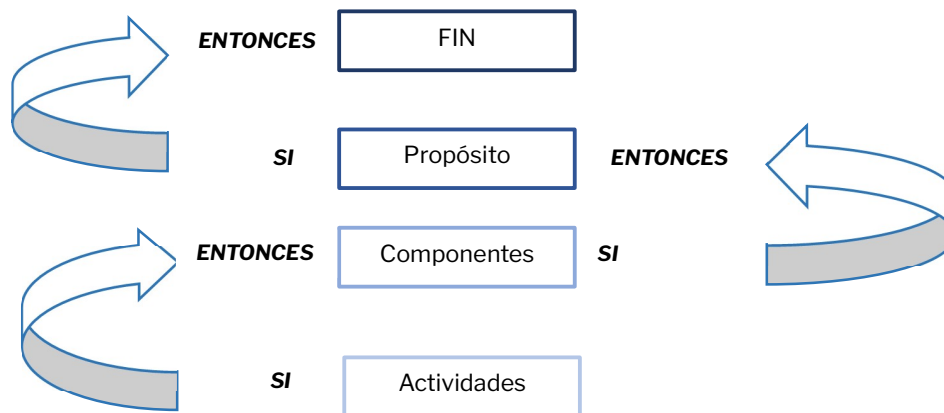
Los indicadores de desempeño deben tener un enunciado, fórmula de cálculo, medios de verificación y supuestos. El **enunciado** corresponde a la expresión de lo que se desea medir.

Los **medios de verificación** corresponden a las fuentes de donde se obtiene la información necesaria para el cálculo del indicador, como, por ejemplo, bases de datos, información financiero-contable, estadísticas, encuestas, estudios, informes, documentos, etc.

Los **supuestos** de un indicador son aquellos aspectos externos que no son controlables por el organismo a cargo de la política pública, pero que son necesarios para el cumplimiento del indicador, como por ejemplo variaciones de condiciones externas, aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad (norma o procedimiento externo) que puede alterar la programación, etc.

**Análisis de la lógica vertical de la MML.** Este análisis corresponde al análisis de jerarquía de los objetivos planteados y de los vínculos causales, de abajo hacia arriba, entre los niveles de objetivos.

**Figura 3: Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**



Fuente: Evaluación Ex - post: conceptos y Metodología. Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda. 2015.

El análisis de la lógica vertical de la MML se inicia en la parte inferior de la MML, a nivel de actividades, considerando que el cumplimiento de ellas, más el cumplimiento de los supuestos identificados a ese nivel, permiten obtener los componentes. Es decir, las actividades, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para producir los componentes.

Si se producen los componentes y se cumplen los supuestos de este nivel, se logrará, entonces, el propósito. Es decir, los componentes, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.

Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen condiciones necesarias, aun cuando no suficientes, para lograr el fin.