




AMUCH
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE



**TENDENCIAS EN LA
COMPOSICIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS
MUNICIPALES Y LA
PROMOCIÓN DE ESTRATEGIAS
DE CALIDAD DE VIDA LABORAL
EN LAS MUNICIPALIDADES DE
CHILE EN 2023**

JULIO 2024

**TENDENCIAS EN LA
COMPOSICIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS
MUNICIPALES Y LA
PROMOCIÓN DE
ESTRATEGIAS DE CALIDAD
DE VIDA LABORAL EN LAS
MUNICIPALIDADES DE
CHILE EN 2023**

JULIO 2024

Profesional Responsable: Valentín Valdés Zenteno

Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)

Andrés Bello 2777, Of. 802 Las Condes, Santiago de Chile

contacto@amuch.cl

Contenido

Presentación	6
Sobre el capital humano	7
La gestión de las personas y capital Humano desde la perspectiva internacional	9
• Sobre los municipios	11
• Tipos de vinculación laboral municipal	12
• Sobre la innovación municipal	13
• El enfoque de género en la gestión de las personas	14
Radiografía de la estructura municipal de funcionarios y funcionarias	16
• Comparativa RR. HH municipal	17
• Personal municipal por tipo de relación contractual	18
• Personal municipal según relación contractual y grupos comunales	18
• Distribución de género del personal municipal	19
• Distribución por género asociada a dotación de planta municipal	20
• Distribución de género del personal municipal a contrata	22
• Distribución de género del personal honorarios 21.04	24
• Distribución de género del personal honorarios 21.03	25
• Profesionalización municipal	27
• Evolución de la profesionalización a través de los años	28
Evolución del porcentaje de profesionalización del personal a contrata según género	30

• Evolución del porcentaje de profesionalización del personal planta según género_____	30
• Nivel de profesionalización en municipios (planta y contrata)_____	31
• Participación de Gastos (porcentaje) en Capacitación sobre el Gasto Total en Personal 2023_____	33
Ranking municipal en la gestión de personas_____	34
1. Resultado Dimensión de Enfoque de Género_____	38
2. Resultado Dimensión gestión de requerimiento de personas_____	39
3. Resultado de Dimensión gestión de Gestión y Desarrollo de Personas_____	40
4. Resultado de Dimensión de Liderazgo_____	42
Top 10 de mejores resultados en la gestión de personas en los municipios de Chile_____	45
Ranking Nacional_____	45
1. Ranking grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo_____	46
2. Ranking comunas mayores con desarrollo medio_____	46
3. Ranking comunas urbanas medianas con desarrollo medio_____	47
4. Ranking comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio_____	47
5. Ranking comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo_____	48
Síntesis de resultados_____	49
Bibliografía_____	51



Presentación

La Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) presenta el séptimo informe de caracterización del capital humano municipal y la gestión de personas en los municipios. Este informe tiene como objetivo analizar las tendencias municipales en cuanto a su profesionalización, relación contractual, género, y gastos en capacitación y personal. El documento también aborda la gestión municipal en la promoción de la calidad de vida laboral y desarrolla un ranking basado en 4 dimensiones y 16 indicadores. Este análisis integral busca proporcionar una visión clara y detallada del estado actual y las oportunidades de mejora en la gestión de las personas en los municipios chilenos.

La profesionalización y gestión efectiva del capital humano son pilares fundamentales para el desarrollo de una administración pública eficiente y equitativa. Este estudio proporciona datos y análisis esenciales para comprender cómo los municipios chilenos están gestionando su personal y qué áreas necesitan más atención. La inclusión del enfoque de género y la evaluación de la calidad de vida laboral son esenciales que este informe aborda en profundidad considerando estadística nacional y diferenciada por municipalidades de comunas urbanas a rurales.

Entre los principales hallazgos se destacan que las grandes comunas metropolitanas muestran un mayor grado de profesionalización y mejores prácticas en la gestión de personal. Sin embargo, existe una variabilidad significativa en la implementación de políticas de género entre los municipios, donde los municipios rurales tienen mayores desafíos que se enmarcan en el contexto más amplio de modernizar el Estado en general y los municipios en lo particular.

El informe concluye que, aunque hay avances significativos en varias áreas, aún existen brechas importantes que deben ser abordadas. Desde AMUCH, asumimos el compromiso activo de fortalecer la gestión de las personas en las municipalidades del país.





Sobre el capital humano

El concepto de capital humano es relevante en las sociedades modernas, ya que permite a las instituciones utilizar eficientemente los recursos económicos y sociales. Bajo esta aproximación, Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de capacidades productivas propias de un individuo que adquiere por acumulación de conocimientos generales o detallados. Entre ellas, se destaca el vínculo con las oportunidades de relacionamiento social en las que el individuo pueda desarrollar aún más sus habilidades, considerando su propia capacidad de interacción y el contexto social y económico en el que esté inserto.

Ahora bien, atribuido a las capacidades cognitivas y habilidades aprendidas a lo largo de los años, el capital humano sustenta sus bases, en principio, desde la temprana infancia y la educación, cuestión que dota al individuo de mayor reconocimiento colectivo con relación a los beneficios tangibles e intangibles que otorga en ambos aspectos, es decir, obtienen valor agregado (Navarro Abarzúa, 2005). Sobre esta base, Castillo (2012) detalla que la variable educativa cumple un rol fundamental en capacitar a los individuos, dado que brinda directamente conocimientos técnicos y sociales. Una afirmación similar es la de Jiménez & Cota (2019), agregando que el capital humano de las personas se revela gracias a la educación temprana e instrumentos de capacitación, los cuales los ayudan a descubrir y desarrollar distintas habilidades.

La variable educativa del capital humano ha sido considerada, además, por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual enfatiza la necesidad de buena capacitación, apoyo social y condiciones adecuadas de salud para promover las habilidades y capacidades de la población (BID, 2019). En su estudio, se afirma que las personas altamente calificadas reciben mejores remuneraciones en comparación a quienes poseen baja cualificación, estableciendo que promover el capital humano guarda relación con el crecimiento económico.

Aun así, los primeros años de educación, entendiéndose como nivel básico y medio dentro del contexto chileno, no se ajusta con la realidad de los distintos contextos a los que está expuesto el individuo. Según lo expuesto por la OIT (2017), es común observar que algunas habilidades, especialmente en el ámbito laboral, se aprenden una vez dentro de la institución, cuyo margen de aprendizaje tiende a ser más lento y gradual en comparación al ofrecido por las escuelas.

En consecuencia, si se quiere desarrollar el capital humano dentro de una organización, la educación impartida por esta misma debe contemplar un enfoque innovador, el cual dote de mejores herramientas mediante capacitaciones o cursos especializados. Así pues, de acuerdo con lo señalado por Jiménez & Cota (2019), logrando el fortalecimiento de los procesos de capacitación y educación, los(as) trabajadores(as) no solo





serán más eficientes durante la jornada laboral, sino que en conjunto podrán elevar la productividad de la institución y así generar mayores resultados.

Visto desde una perspectiva general, la discusión en torno a las distintas interpretaciones del capital humano contempla más que ser afín a trabajos meticulosos, razonamiento matemático o habilidades técnicas, dado que también se relaciona con la propia salud del individuo.

De acuerdo con lo expuesto por Giménez (2005), profundizar el capital humano en áreas como la salud física y mental, ayuda al individuo a ser más productivo y resiliente a la hora de enfrentar problemáticas. En este sentido, cabe resaltar lo importante que es la variable de salud en la operativización de concepto de capital humano, pues si el individuo no goza de buena salud, su rendimiento tampoco será adecuado. Así, los autores Pérez-Fuentes y Castillo-Loaiza (2016), sostienen la importancia de asegurar la salud del individuo, dado que así no sufrirá percances en su entorno laboral, los cuales podrían perjudicar a su círculo familiar.

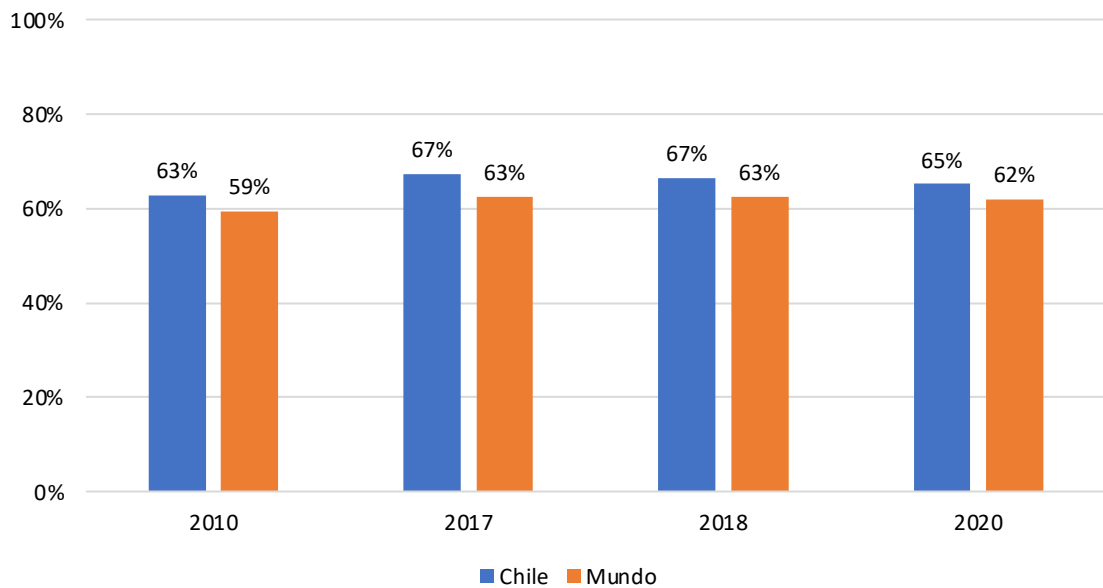




La gestión de las personas y capital Humano desde la perspectiva internacional

A nivel internacional, el Banco Mundial construyó el Índice de Capital Humano (ICH), un indicador que evalúa niveles educacionales, cohesión social y salud de 103 países que visibilizaron sus datos referentes al capital humano¹. Esto con el fin de cuantificar la contribución de dichas áreas a la productividad y nivel de ingreso que tendrán las próximas generaciones, aportando a la elaboración de políticas públicas y estudios asociados.

Índice Capital Humano



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

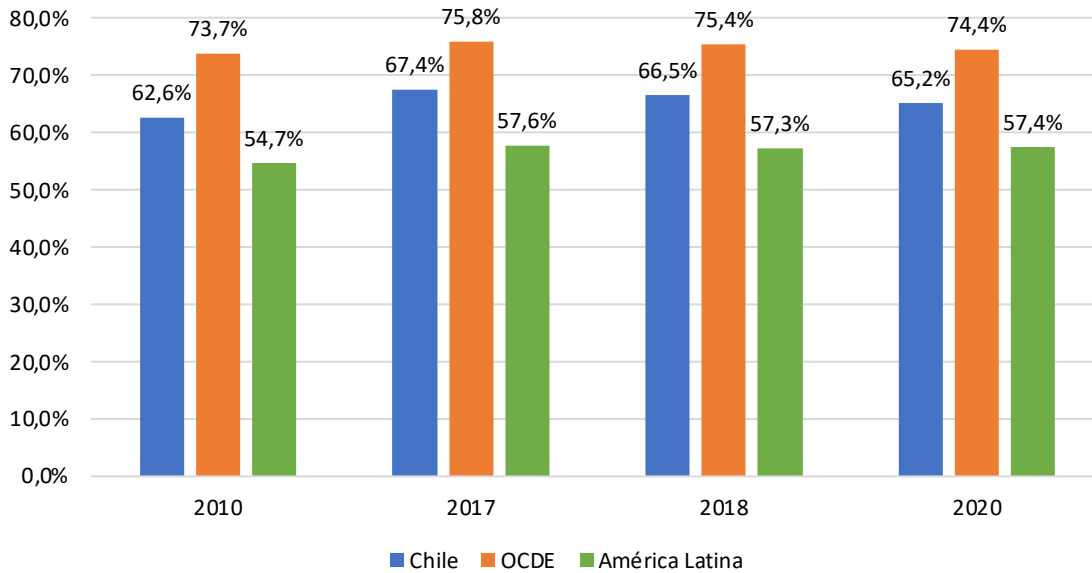
Con respecto a su desempeño dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Chile, en calidad de miembro, presenta un Índice de Capital Humano menor en comparación a los demás países durante la última década. No obstante, si bien es cierto que la posición de Chile está debajo de la media OCDE, el país ha elevado sus cifras pertinentes al ICH a través de los años.

1 En total, son 189 países los que integran el Banco Mundial.





Comparativa Índice Capital Humano



Por otro lado, el ICH de Chile se sitúa por encima de América Latina en su totalidad, acentuando que los(as) niños(as) nacidos en el territorio llegarán a los 18 años con un 65,2% de productividad educativa y profesional. Una posición que, de acuerdo con lo detallado por Virginia Brandon, la actual representante del Banco Mundial en el país, “es el resultado de inversiones destinadas al ámbito docente y la educación”. Dichas inversiones se reflejan en programas educacionales por parte de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo ² (ANID), cuyo objetivo es contribuir al incremento del capital humano destinado a la tecnología, financiando becas dirigidas a estudiantes y profesionales. Además, la Corporación de Fomento de la Producción ³ (CORFO) ofrece becas para profesionales relacionados a áreas productivas y tecnológicas con énfasis en desarrollo energético.

Por otro lado, el ICH de países de América Latina como Argentina, México, Perú, entre otros, desciende al 60%, pero a través de los años han aunado sus esfuerzos en profundizar el capital humano, identificando puntos críticos e implementando estrategias para superarlos (Banco Mundial, 2020). A modo de ejemplo, Argentina cuenta con el Ministerio de Capital Humano, organismo estatal que se encarga de desarrollar políticas de protección y profesionalización para la población argentina.

² Disponible en: <https://anid.cl/capital-humano/>

³ Disponible en: <https://www.corfo.cl/sites/becascapitalhumano/movil/home>





En el caso mexicano, la consultora Deloitte gestionó la encuesta *Tendencias de Capital Humano en México* con el objetivo de visibilizar las problemáticas del país. En dicho estudio, se da cuenta de la labor de los RR. HH y se destaca el crecimiento del área durante los últimos diez años, visibilizando que los organismos estatales han trabajado para potenciarlos, pero todavía es necesario modernizar los entornos de trabajo dadas las condiciones tecnológicas actuales (Deloitte, 2020).

- **Sobre los municipios**

Respecto al contexto actual de las 345 municipalidades en Chile, cabe recordar su rol como corporaciones autónomas de derecho público, cuya personalidad jurídica los dota de patrimonio propio y financiamiento. Lo anterior, proveniente de distintas fuentes entre las que se destaca el impuesto territorial, el cual se recauda a través de patentes comerciales, impuestos vehiculares como la placa patente, etc. (BCN, 2020).

Por lo demás, las municipalidades cuentan con autonomía para fijar impuestos, pero se encuentran mayormente limitadas por decisiones del gobierno central. Sin embargo, la principal fuente de financiamiento municipal procede del Fondo Común Municipal (FCM) al ser un mecanismo de redistribución solidaria que opera a través de los aportes realizados por municipalidades con mayores recursos en ayuda a financiar la operación de las menos acaudaladas.

A su vez, la Ley N°18.695, señala que los municipios son responsables de satisfacer las necesidades locales, cubriendo y promoviendo la participación ciudadana en el progreso económico, cultural y social. En lo que respecta a descentralización local, la promulgación de esta ley marca un hito, ya que considera la importancia y relevancia de los gobiernos subnacionales del país, reconociendo su proximidad con la ciudadanía. En efecto, Irarrázaval (1996) señala que los municipios son la cara más próxima y visible del Estado ante la ciudadanía, quienes ven a esta institución como un órgano capaz de solucionar problemas locales dado su enfoque local.

Esta proximidad incentiva a las municipalidades a estar en sintonía con las necesidades diarias, así como también gestionar la resolución de problemáticas para la comunidad, acentuando el principio de subsidiariedad. Esto no es solo por la cercanía a la ciudadanía, sino también gracias a su carácter territorial que confluye constantemente con intereses relacionados a la ejecución de políticas públicas (Navarro Yáñez, 1998).

Conforme a lo anterior, Núñez (2006) destaca que un buen municipio es aquel que otorga identidad y prestigio a su comuna, especialmente desde la figura del alcalde y los concejales, pues son quienes gestionan las necesidades de los vecinos. En este sentido, profundizar el vínculo entre ciudadanos y municipios promueve mayor





participación en espacios de deliberación, cuestión que también profundiza la calidad democrática.

El desarrollo local conlleva la relación entre la disponibilidad y las aptitudes de quienes componen el municipio para gestionar las distintas problemáticas, es decir, se requiere del capital humano que disponen su gestión. En Chile, los RR. HH que nutren al sistema municipal se encuentran normados de acuerdo con la Ley N°18883, la cual establece lo siguiente:

- **Tipos de vinculación laboral municipal**

Respecto a la identificación de los niveles distintos niveles contractuales del municipio, la Ley N° 18883 señala lo siguiente:

1. Los cargos referentes a planta son aquellos que conforman la organización estable de la municipalidad y solo podrán corresponder a las funciones que se cumplen en conformidad a Ley N°18.695. Respecto a los profesionales de planta, estos deben contar con Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.
2. Según el Art 4°, podrán contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la municipalidad; mediante decreto del alcalde. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera.
3. Los funcionarios a contrata podrán corresponder a las funciones que se cumplen en conformidad a Ley N°18.695, pero durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan cesarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido dispuesta la prórroga con treinta días de anticipación, a lo menos.

Desde el punto de vista economicista, Albuquerque (1997) da a entender que el conocimiento de los RR. HH es una ventaja comparativa cuyo rol es el de facilitar el desarrollo local. Por esta razón, Tecco (2002) menciona la importancia de construir una red de capacitación que provenga desde las variables educacionales para fomentar el conocimiento municipal, pues así los futuros funcionarios comprenderán la lógica detrás de sus funciones,





comprometiendo su trabajo con los resultados obtenidos. Tal apreciación es debido a que los problemas de la gestión municipal nacen desde el nivel de planta, el cual posee bajos niveles de profesionalización y conocimientos referentes a la resolución de problemas (Tecco, 1997).

La literatura referente a los gobiernos locales indica que, para mejorar los servicios de cara al ciudadano, a menudo se piensa en sistemas de ingresos sencillos y ágiles, pero primero es importante generar resultados desde la capacidad operativa (Alessandroni, 2016). Si bien el pensamiento político es necesario para conformar equipos de trabajo, especialmente en el municipio, las habilidades técnicas suponen una ventaja necesaria cuyo valor se encuentra en la capacidad de resolución asociada a las distintas problemáticas. En esta línea, Alessandroni (2016) señala que, si existe mejora en la calidad de los servicios, es debido a los RR. HH capacitados y organizados, los cuales son capaces de ofrecer las respuestas necesarias para la comunidad.

- **Sobre la innovación municipal**

Un municipio innovador se caracteriza, entre otras cosas, por ser un espacio no solo territorial o delimitado, sino también en donde coincidan iniciativas locales provenientes del esfuerzo de los distintos actores que dan vida a la comunidad, incrementando los niveles de participación y gestión democrática (Mujica de López et al., 2008). Dada su pertenencia con la sociedad, los estudios sobre el rol municipal se han centrado en la innovación, cuya definición se entiende desde una manera de hacer frente a los grandes cambios tecnológicos ocurridos durante los últimos años, hasta reformar las estructuras de propias de la administración, ya sean mecanismos de interacción o marco institucional con el fin de mejorar la calidad del gobierno local (Cabrero, 2002).

En general, la realidad municipal chilena se caracteriza por ser un entorno heterogéneo en cuanto a sus características socioeconómicas y territoriales, ya que existen diferencias entre municipios de comunas urbanas y rurales. Este contraste va, por ejemplo, desde las necesidades diarias de su población hasta la disponibilidad de los recursos en el territorio, cuestión que también determina sus oportunidades laborales.

A partir del estudio realizado por la SUBDERE y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en 2017, se dio cuenta que las municipalidades atraviesan un proceso de baja modernización en lo que respecta a atraer nuevos talentos. Esta situación, en parte, se debe a que los sueldos no son competitivos dentro del mercado laboral, especialmente para profesionales y ejecutivos, quienes ven limitadas sus oportunidades de crecimiento y profesionalización (SUBDERE, 2017). Por lo demás, el estudio señala la relevancia de modernizar el concurso de selección orientado a





los funcionarios de planta, destacando medidas como realizar entrevistas personales y grupales, así como también fomentar la participación de entes especializados en este proceso.

Distintas causas se pueden atribuir a esta situación, ya sea porque estos prefieren priorizar su satisfacción personal y bienestar general, en vez de destinar sus esfuerzos a un trabajo que no les ofrece incrementar su capital humano. Desde la psicología social y laboral, Granados (2011) sostiene que las generaciones más jóvenes, véase *Millennials* o *Generación Z*, realizan un balance entre su vida personal (incluyendo variables como crecimiento profesional, relaciones interpersonales o recreación/tiempo libre) y el trabajo.

La pertinencia de nombrar a este grupo es debido a su posición como fuerza laboral, ya que para el año 2030 constituirán el 75% de los puestos de trabajo a nivel mundial (Ortega, 2015). Dicho contexto incluye a la administración local, por lo que esta generación ofrecerá una nueva perspectiva acerca del trabajo y el equilibrio con la vida personal, generando cambios en las áreas de RR. HH para adecuarse a los desafíos que supone este contexto. Entre dichos cambios, Rodríguez y Peláez (2010) acentúan que además de contratar personal competente, también se debe ofrecer un paradigma en el cual puedan llevar una vida familiar sostenible y ser reconocer sus logros constantemente.

Otra causa, en cambio, se atribuye al tipo de liderazgo que existe dentro del municipio, es decir, el alcalde, cuyo rol es el de facilitar la excelencia a todos los miembros del equipo, en función de las capacidades y habilidades individuales, reconociendo su labor desempeñada (Jericó, 2001). El liderazgo municipal es visto como un punto de entrada a ojos de los postulantes, pues las organizaciones que cuentan con liderazgos sólidos crecen y prosperan, ofreciéndoles estabilidad a sus empleados, quienes constituyen el equipo de trabajo para llevar a cabo las tareas (Rodríguez y Peláez, 2010). Por otro lado, en el caso que exista un líder corrupto, débil o con prácticas clientelares, el funcionamiento municipal será viciado, resultando en mala gestión y poco atrayente para los(as) miembros del equipo (Waissbluth y Arredondo, 2011).

- **El enfoque de género en la gestión de las personas**

Referente a la perspectiva de género en función de la gestión de personas, cabe señalar que, como política de Estado, Chile reconoce la relevancia de impulsar transformaciones referentes a dar justicia desde una perspectiva equitativa en derechos y oportunidades entre mujeres y hombres (Ruiz, 2010). Una prueba de ello es la promulgación de la Ley N.º 20.820 en el año 2015, cuyo enunciado expone la visión del Estado en reconocer la equidad de género, entendida como aquella comprensión del trato idéntico entre





hombres y mujeres, lo que resulta en una total ausencia de cualquier forma de discriminación arbitraria.

Sin embargo, este hito no es el único que se ha llevado a cabo, dado que la política del Estado chileno refleja su compromiso en velar por la igualdad entre hombres y mujeres con la implementación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) o la creación del Ministerio de la Mujer y Equidad de género en 2015.

En este sentido, Moser (1989) señala que la formación equitativa de recursos humanos cumpliría el objetivo de las políticas adoptadas por el Estado chileno, pues se considera como una herramienta para mejorar la calidad de vida, entendida desde la participación en el mercado laboral, brindar autonomía económica y, especialmente, potenciar el ingreso integro al mundo social y político a las mujeres.

Desde la gestión municipal, por ejemplo, Cortés (2002) sostiene que la incorporación de un enfoque equitativo entre hombres y mujeres contribuye a redistribuir las relaciones de poder para fortalecer la gestión local, en la cual además de considerar resultados económicos, también se reconozcan los logros de la convivencia social como la profundización de la democracia (Yáñez, 1990).

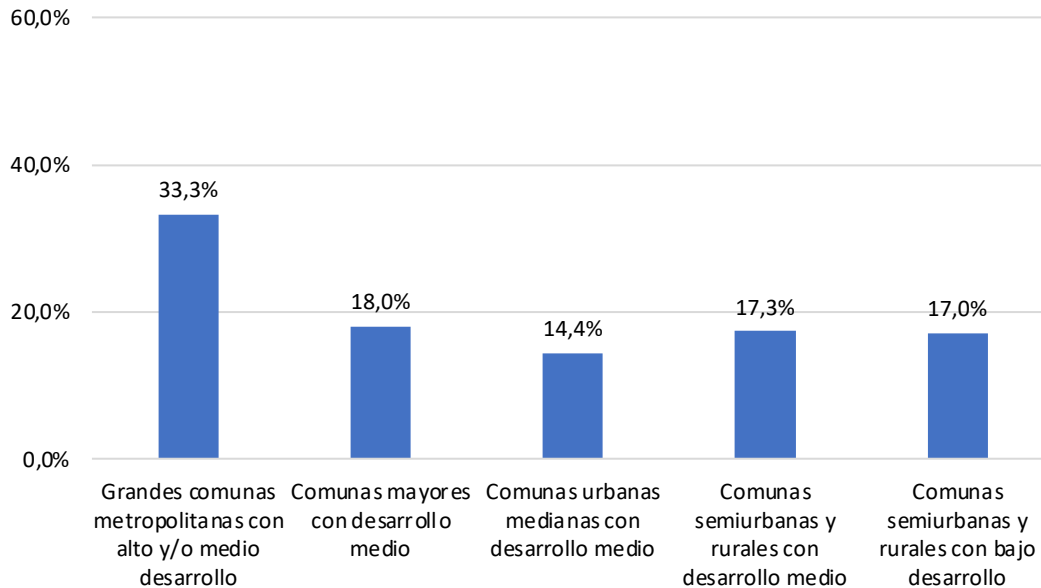
Visto desde la perspectiva local en Chile, no fue hasta que la cámara de diputados aprobó la propuesta de incluir una cuota de género en elecciones municipales (año 2019), considerando la figura del alcalde, concejales y gobernadores regionales para potenciar la participación política femenina, otorgándoles espacios en la toma de decisión municipal (Correa, 2019). Esto debido a que el municipio corresponde al lugar en donde convergen las necesidades y problemas reales de la comunidad, pues desde aquí se presenta la posibilidad de actuar específicamente sobre las desiguales oportunidades que tienen los hombres y las mujeres para acceder al desarrollo local y a una vida plena (Gerber, 2016).



Radiografía de la estructura municipal de funcionarios y funcionarias

En 2023 se registró un total de 135.670 personas trabajando (personal de planta, a contrata, a honorarios 21.03 y honorarios 21.04) en 328 municipalidades de las 345 existentes. El siguiente gráfico expone el número total de funcionarios según el grupo comunal en donde desempeñan sus funciones. Se evidencia que en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio poseen 45.158 funcionarios, representa un 33,3% del total nacional. En relación con las comunas mayores con desarrollo medio, estas representan el 18% total, mientras que comunas urbanas medianas con desarrollo medio reportan el 14% del total. Respecto a Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio, la cifra ronda el 17,3% y las Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo un 17%.

Recursos Humanos municipales por grupos comunales 2023



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

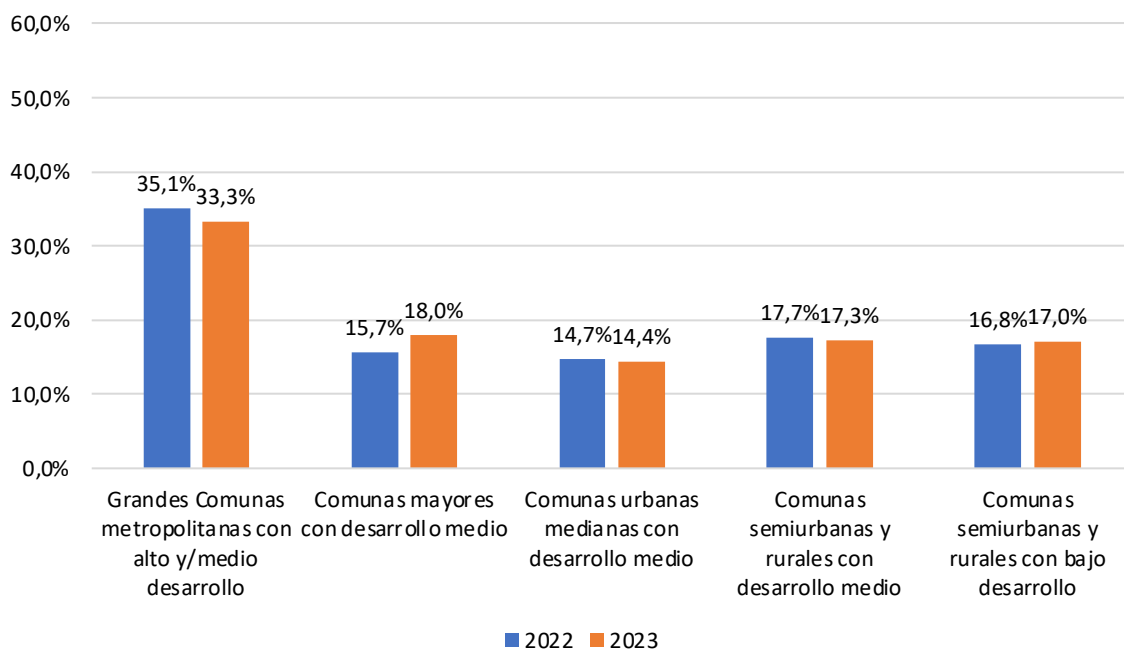
- **Comparativa RR. HH municipal.**

A nivel comparativo según las cifras del año 2022, hubo un aumento en la dotación municipal, puesto que para ese año se contabilizó un total de 129.303 funcionarios(as), los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:





Comparativa Recursos Humanos municipales por grupos comunales entre 2022 y 2023



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

En este sentido, se puede observar que, en el año 2022, las Grandes Comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo concentraban el 35,1% del total de RR. HH municipales, evidenciando que este porcentaje disminuyó 2 puntos porcentuales en 2023. Por el contrario, en Comunas mayores con desarrollo medio se redujeron los RR. HH municipales en 3 puntos porcentuales respecto a los datos del 2023. En cuanto a las Comunas urbanas medianas con desarrollo medio, su distribución se mantuvo similar durante este periodo. Ocurre la misma situación con el resto de los grupos comunales, indicando una distribución semejante en el período 2022-2023.

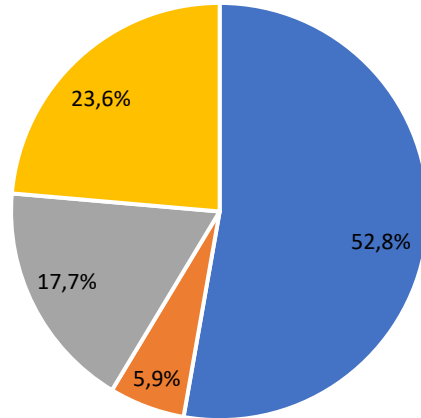
- **Personal municipal por tipo de relación contractual.**

En cuanto a la relación contractual de funcionarios(as) municipales en el sistema municipal, un 58,7% del total corresponde a la suma de honorarios 21.03 (5,9%) y 21.04 (52,8%). En contraste, el personal de planta municipal representa un 23,6%, en tanto el personal a contrata asciende a 17,7% de los funcionarios municipales





Personal municipal por tipo de relación contractual



■ Honorarios 21.04 ■ Honorarios 21.03 ■ Contrata ■ Planta

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

- **Personal municipal según relación contractual y grupos comunales.**

En el siguiente gráfico, se presenta la distribución de funcionarios(as) considerando su vinculación contractual, por cada grupo de comunas. En primer lugar, los funcionarios a Honorarios 21.04 predominan en todos los grupos comunales del país, representando sobre el 50% en cuatro de los cinco grupos de comunas.

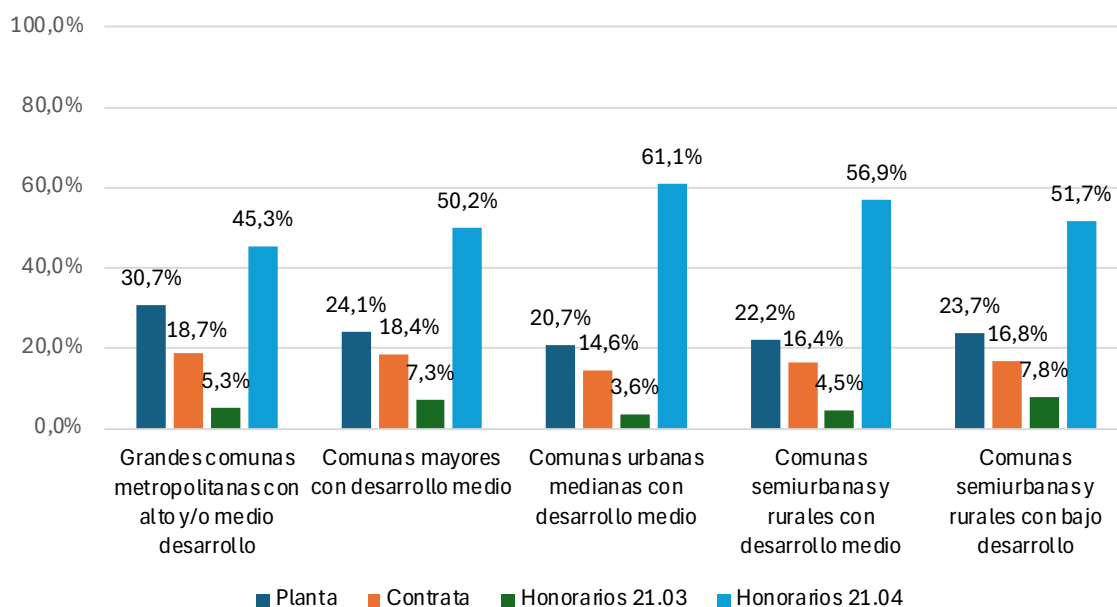
En segundo lugar, la personal planta es el más numeroso, oscilan porcentualmente entre los grupos comunales desde un 20,7% en las comunas urbanas medianas de desarrollo medio a un 30,7% en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.

En tercer lugar, los funcionarios(as) a contrata representan entre un mínimo de 14,6% a un máximo de 18,7%, en todos los grupos comunales representan el tercer lugar porcentual. Por último, el personal a honorarios 21.03 son quienes menor participación tienen dentro de los grupos comunales con un mínimo de 3,6% y un máximo de 7,8%.





Personal municipal por tipo de relación contractual por grupos comunales

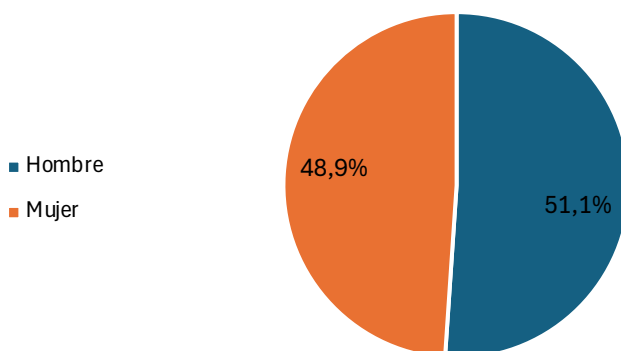


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

- Distribución de género del personal municipal.**

De los 135.670 funcionarios municipales, se registró que la distribución del personal municipal según género va en favor de los hombres, quienes representan el 51,1% (69.286) del total, mientras las mujeres el 48,9% (66.384).

Distribución de género de personal municipal en 2023



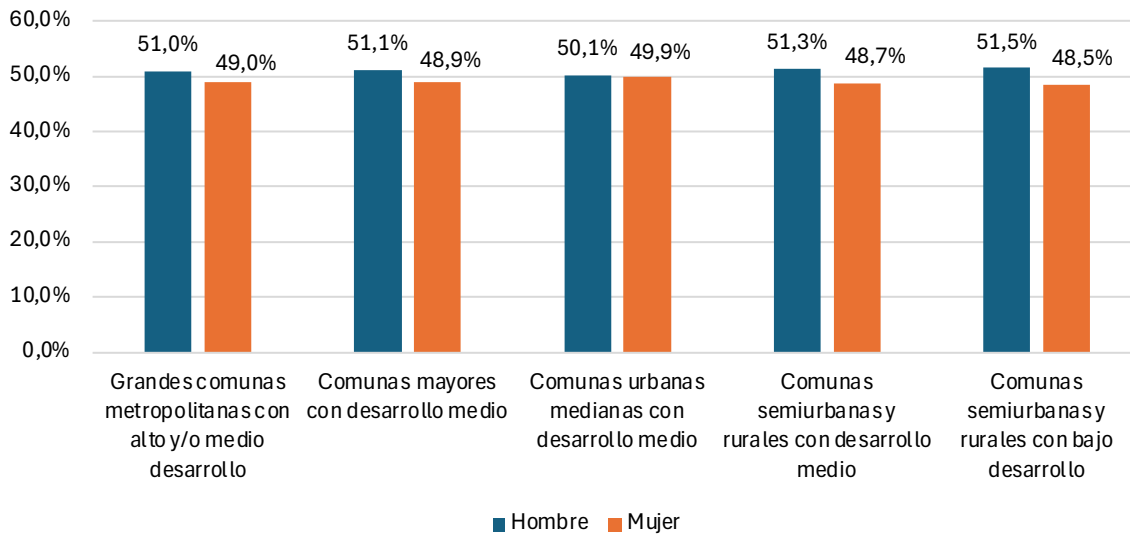
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





En el siguiente gráfico se presenta la distribución del género del personal municipal por grupos comunales. La diferencia de género por grupos comunales es variada, tanto en las comunas mayores con desarrollo medio y las comunas semiurbanas rurales con bajo desarrollo, la diferencia es de 3 puntos porcentuales. Por su parte, las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo disminuye la brecha a sólo 1 punto porcentual, al igual que comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio y Comunas urbanas medianas con desarrollo medio.

Distribución de género de personal municipal por grupo de comunas



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

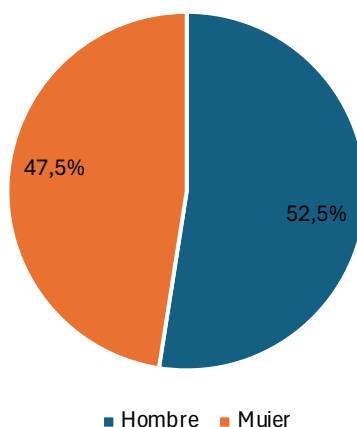
- **Distribución por género asociada a dotación de planta municipal.**

En cuanto a la distribución por género referente a la dotación de planta municipal, se observa que, de los 34.468 funcionario(as), 18.089 son hombres (52,5%), mientras que 16.379 son mujeres (47,5%). Evidenciado que la brecha de género en función del personal planta es un 5% en desmedro de mujeres.





Distribución de personal de planta municipal según género en 2023



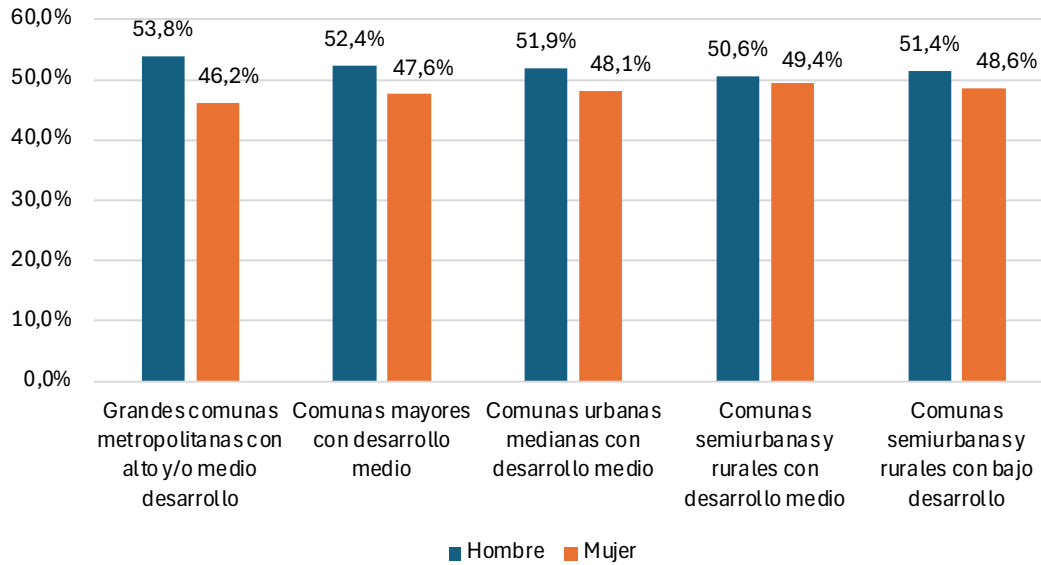
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

En el siguiente gráfico se presenta la distribución por género del personal de planta municipal en los grupos comunales. En las Grandes Comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo muestran que los hombres componen el 53,8% del total, en tanto las mujeres el 46,2%. Por su parte, las Comunas mayores con desarrollo medio puntúan una menor diferencia en comparación a la anterior, ya que los hombres integran el 52,4% y las mujeres 47,6% del total. Le sigue la composición de comunas urbanas medianas con desarrollo medio, la diferencia es de 2 puntos porcentuales a favor de los hombres (51,9%). En donde se observa una diferencia menor, es en las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio, dado que el 50,6% es hombres y el 49,4% corresponde a mujeres. Sin embargo, en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo se observar una diferencia de 2 puntos porcentuales en desmedro de las mujeres, ya que ocupan el 48,6% del total.





Distribución de personal de planta municipal según grupo comunal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

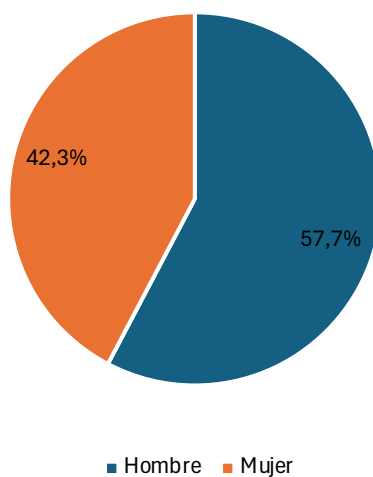
- **Distribución de género del personal municipal a contrata**

A continuación, se analiza la información de género por la relación contractual de contrata. En este sentido, la distribución por género del personal a contrata, tal como se observa en el gráfico, evidencia una brecha del 15,4% de la dotación en desmedro de mujeres, que representan un 42,3%, que equivale a 9.944 funcionarias. Por su parte, hombres, que representan un 57,7% del total, asciéndete a 13.572 funcionarios.





Distribución de género de personal municipal a contrata en 2023



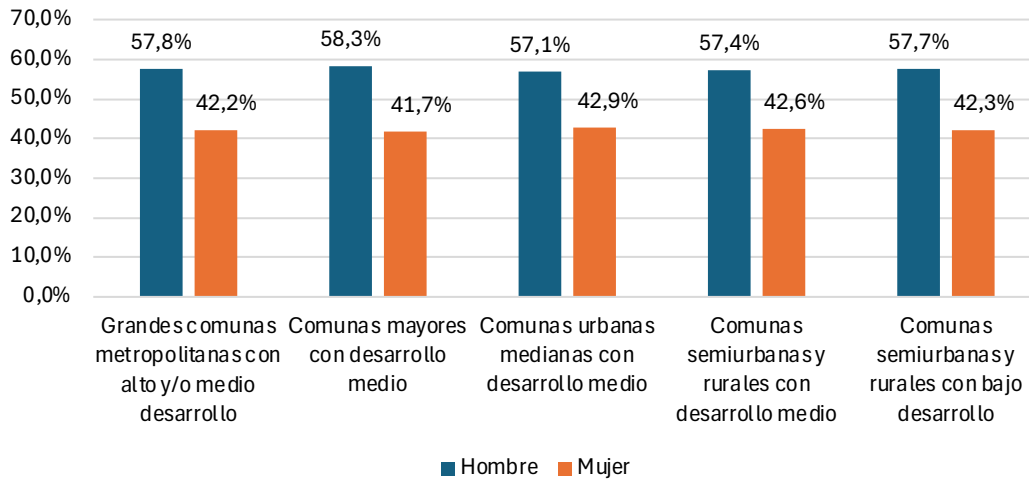
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

El siguiente gráfico se presenta la distribución del género del personal municipal a contrata en los grupos comunales. Este análisis demuestra una diferencia, en promedio, de 15,6 puntos porcentuales a favor del personal masculino, lo cual se traduce en que existe menos cantidad de mujeres trabajando a contrata según los distintos grupos comunales.





Distribución de género de personal municipal a contrata según grupo comunal

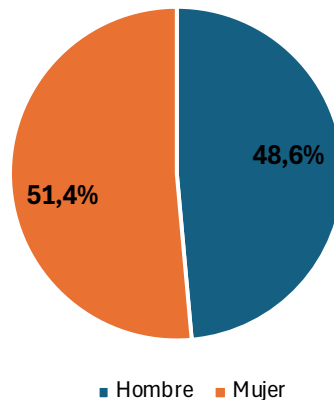


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

- Distribución de género del personal honorarios 21.04**

Para los datos relativos a la dotación municipal a honorarios 21.04, cabe destacar que los destinados a programas comunitarios son ocupados principalmente mujeres, ocupando 36.079 puestos (51,4%) por el contrario del personal masculino, que representan el 48,6 % del total (33.836 funcionarios).

Distribución de género de personal municipal a Honorarios 21.04



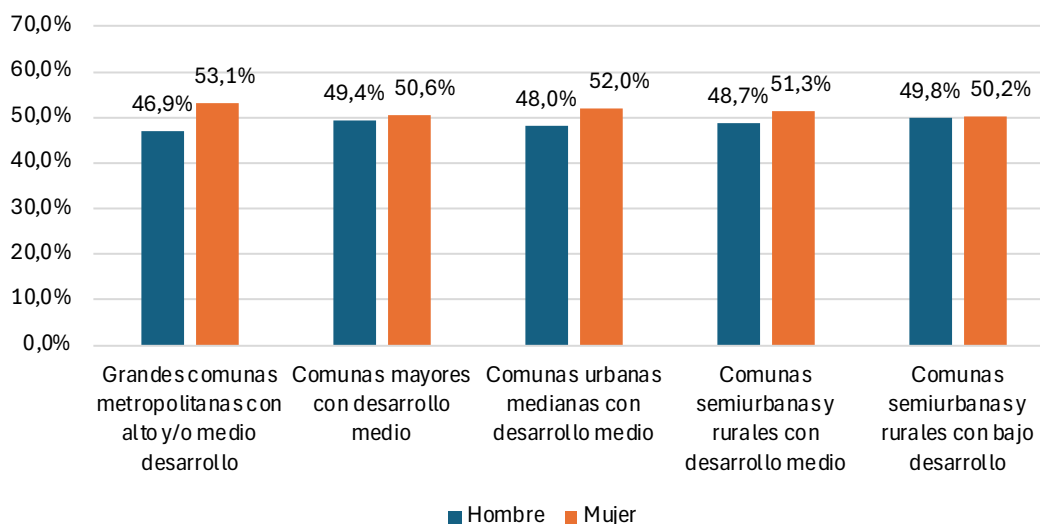
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





Al analizar la distribución de género del personal municipal a honorarios destinados a programas comunitarios por los grupos comunales. Se observa que existe feminización de este vínculo contractual, en todos los grupos comunales las mujeres representan sobre el 50%. En las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo, la brecha es un 6,2% a favor de mujeres; mientras que, la menor brecha existe en el grupo de municipalidades que administra las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo, donde la brecha es de 0,4%. A su vez, Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio también detallan este mismo escenario, en el cual las mujeres superan a sus pares masculinos con una diferencia de 2 puntos porcentuales.

Distribución de género de personal municipal a Honorarios 21.04 por grupo comunal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

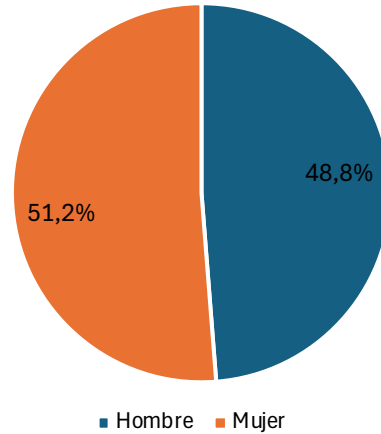
- Distribución de género del personal honorarios 21.03**

En el siguiente gráfico que caracteriza el género de personal honorarios 21.03 que ejercen el sistema municipal en 2023, da cuenta que, de un total de 7.771 personas, 51,2% son mujeres y 48,8% hombres.





Distribución de personal a honorario 21.03 según género en 2023



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

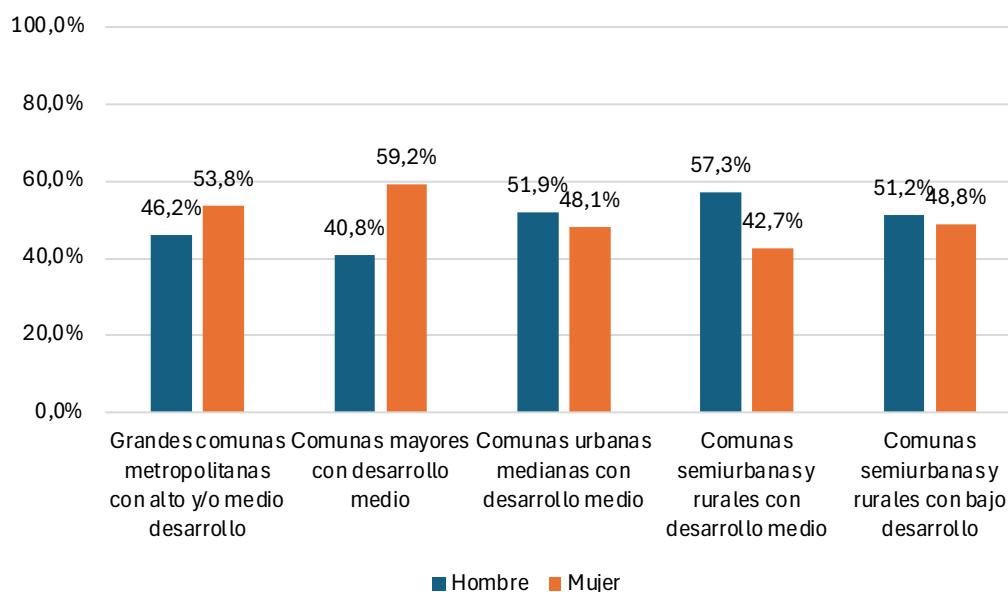
A continuación, se presenta la distribución del género de personal honorarios 21.03, por municipios que componen los cinco grupos comunales. La distribución de género por los grupos comunales es disímil, situación que da cuenta que los grados de urbanidad/ruralidad de las comunas y su nivel de desarrollo no son una variable explicativa de comportamiento de su distribución.

Respecto a los datos, en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo y las comunas mayores con desarrollo medio, el porcentaje de mujeres es mayor que el de hombres, en el primer grupo representan el 53,8% y en el segundo aumenta a un 59,2%. No obstante, en las comunas urbanas medianas con desarrollo medio, se observa que los hombres tienen mayor participación de con un 51,9% del total de personal 21.03, mientras que, en las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio los hombres representan un 57,3%, en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo la diferencia de género es de 2%.





Distribución de género de personal municipal a Honorarios 21.03 por grupo comunal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

- **Profesionalización municipal.**

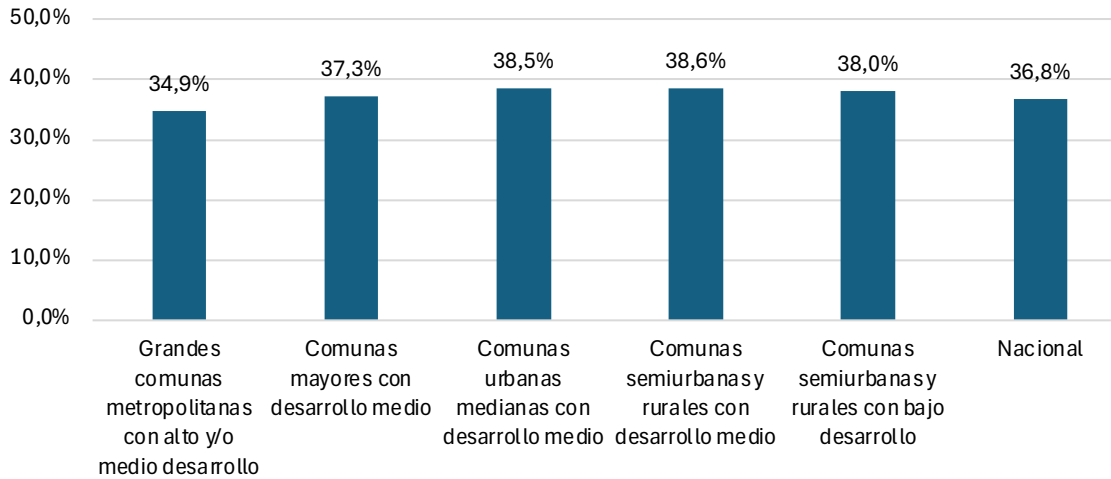
A continuación, se presenta el siguiente gráfico cuya información representa el promedio de profesionalización de personal municipal según los distintos grupos comunales y la comparativa a nivel nacional. El promedio de profesionalización es una medida que nos permite evidenciar las tendencias municipales en la materia considerando como medio de agrupamiento, el nivel de desarrollo y grados de urbanidad/ruralidad de las comunas. A nivel nacional, el promedio de profesionalización es de un 36%.

El grupo comunal que cuenta con mayor promedio de profesionalización son las Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio con un 38,6%. En consiguiente, las Comunas urbanas medianas con desarrollo medio son el segundo grupo con mayor profesionalización, alcanzado un 38,5%. Siguiendo en orden descendente, se puede apreciar una cifra similar en las Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo, dado que alcanzan el 38,0% de profesionalización. En tanto, las Comunas mayores con desarrollo medio presentan el 37,3% de profesionales. El quinto lugar lo ocupan las Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo, ya que promedian solo un 34,9 % de profesionalización.





Promedio profesionalización de personal municipal por grupos comunales y nacional



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

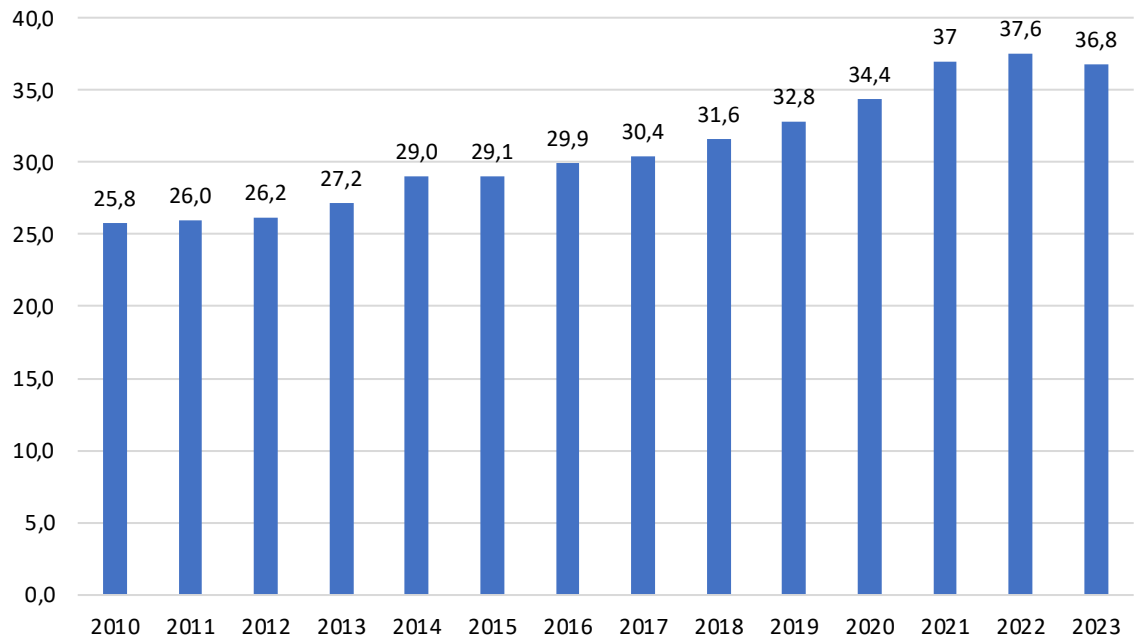
- **Evolución de la profesionalización a través de los años.**

Según lo observando en el siguiente gráfico, el cual retrata la evolución de la profesionalización a nivel municipal a partir del año 2010 hasta 2023, se observa que ha habido un aumento progresivo a lo largo del tiempo. Si bien durante los primeros tres años de la década pasada se muestran cifras similares, no es hasta el año 2013 en adelante que la profesionalización a nivel general incrementa su porcentaje hasta registrar su punto más alto en el 2022 y decae posteriormente en 2023. Aun así, a partir de 2010 la evolución en la profesionalización municipal ha aumentado un 11%.





Evolución de la profesionalización de personal municipal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

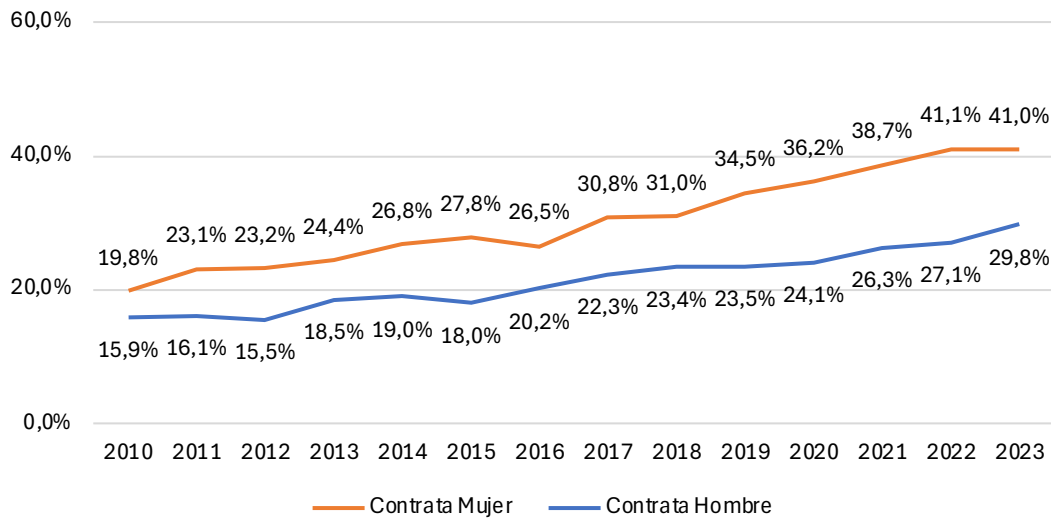




Evolución del porcentaje de profesionalización del personal a contrata según género.

Por medio del siguiente gráfico, se ilustra cómo ha evolucionado el porcentaje de profesionalización del personal a contrata según género durante la última década. Se destaca el aumento de la profesionalización de hombres y mujeres en este nivel contractual, especialmente para las profesionales a contrata, las cuales han incrementado su dotación un 20,1%. La segunda apreciación evidente es la de los hombres a contrata, dado que aumentaron su participación en un 14%. En términos generales para el año 2023, el personal femenino a contrata frente al de los hombres expone una brecha del 10,8% a favor de las profesionales.

Evolución del porcentaje de profesionalización del personal contrata según género



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

- **Evolución del porcentaje de profesionalización del personal planta según género.**

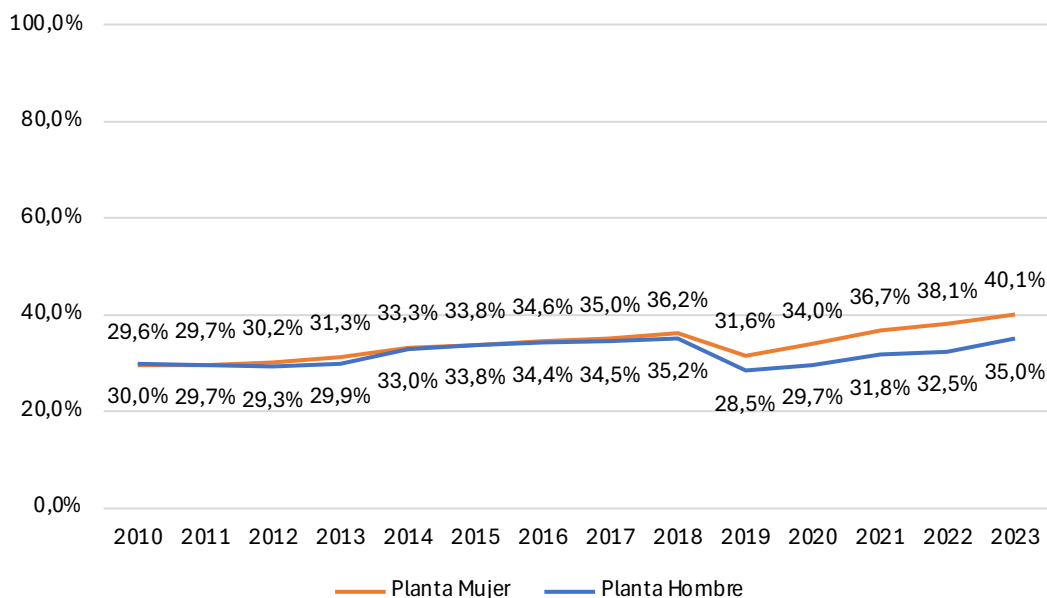
Por su parte, en el siguiente gráfico se evidencia el incremento de la profesionalización del personal planta municipal. Las mujeres contabilizan un incremento del 11 %, mientras que los hombres de planta una variación positiva del 5 % con los años. En este sentido, las mujeres presentan un mayor grado de profesionalización que los hombres, subrayando que esta condición ha sido una tendencia gradual en la última década, aún con la notoria caída entre 2018 y 2019.





A grandes rasgos, para el año 2023, el personal femenino de planta posee un mayor porcentaje de profesionalización respecto a los hombres, diferenciándose por 6 puntos porcentuales.

Evolución del porcentaje de profesionalización del personal de planta según género



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

- **Nivel de profesionalización en municipios (planta y contrata).**

Acerca de lo expuesto por la tabla, esta agrupa a los diez municipios con mayor nivel de profesionalización, considerando funcionarios(as) planta y contrata. A rasgos generales, dichas comunas poseen un porcentaje mayor al 60% de profesionalización, siendo una cifra que duplica al promedio general del país. En particular, existen dos municipios que poseen un 100% funcionarios(as) profesionales referentes al nivel planta y contrata, los cuales son Los Álamos y Portezuelo. En este sentido, cabe destacar que Los Álamos se encuentra en la categoría Comunas urbanas medianas con desarrollo medio y posee 22.856 habitantes según datos proporcionados por el INE. Por su parte, Portezuelo es parte de las Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo, y su población asciende a 4891 personas.





Tabla N°1 - Porcentaje de mayor profesionalización 2023

Municipio	Porcentaje de profesionalización 2023
Los Álamos	100%
Portezuelo	100%
San Gregorio	91,70%
Quirihue	91,00%
Puchuncaví	86,60%
Cochrane	73,70%
Pelluhue	71,10%
Caldera	68,80%
Santa Cruz	68,40%
Chillán Viejo	67,90%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

Del mismo modo, se elaboró un cuadro descriptivo que agrupa a los municipios con menor nivel de profesionalización en el país. A través del análisis, se da cuenta que en este grupo existen comunas densamente pobladas en comparación a la tabla anterior como lo son Maipú, Santiago y San Ramón, es decir, Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo. A su vez, el promedio de la profesionalización en dichas comunas es del 21,04%, dando cuenta del contraste entre las comunas con menor nivel de profesionalización y las de mayor nivel.

Tabla N°1 - Porcentaje de menor profesionalización 2023

Municipio	Porcentaje de profesionalización 2023
San Ramón	17,97%
Curicó	18,07%
San Pedro	18,85%
Santiago	20,92%
Tocopilla	21,28%
Tiltil	21,50%
Maipú	21,56%
Arica	23,09%
Mostazal	23,12%
Calbuco	24,07%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

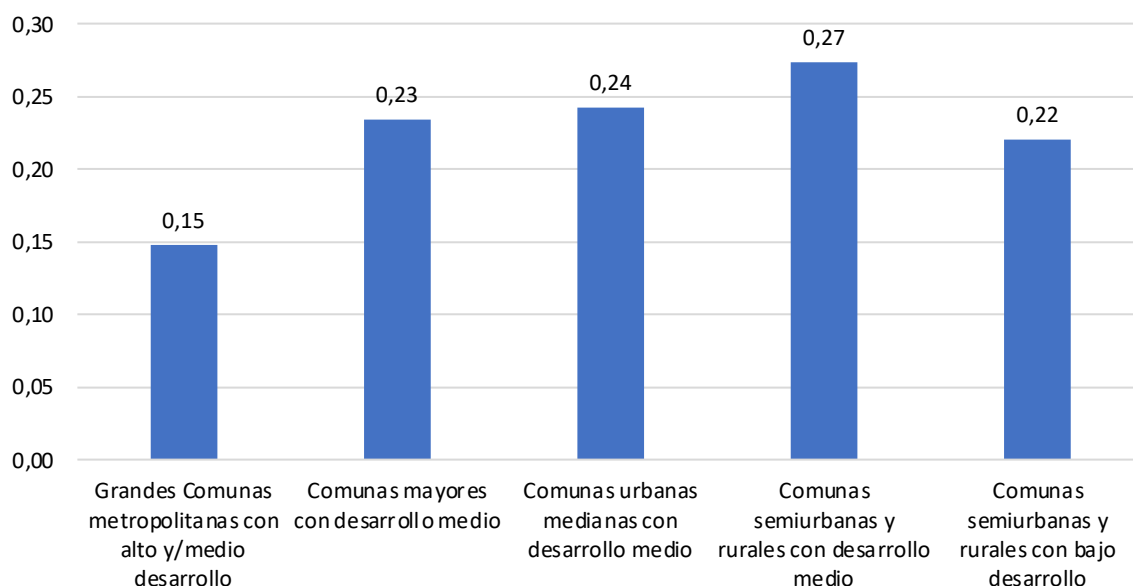




- **Participación de Gastos (porcentaje) en Capacitación sobre el Gasto Total en Personal 2023.**

Referente a la información proporcionada por el gráfico, se observa que las Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo son quienes destinan menos recursos a la capacitación, utilizando solo el 15% del gasto total en dicha tarea. Una cifra que no se asemeja a sus pares comunales, los cuales concentran un 23% y 24% cuando se trata de Comunas mayores con desarrollo medio y Comunas urbanas medianas con desarrollo medio, respectivamente. Por otro lado, las Comunas semiurbanas con desarrollo medio ocupan el 27% de sus recursos en tareas de capacitación, mientras las Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo usan el 22%.

Participación de Gastos (%) en Capacitación sobre el Gasto Total en Personal 2023



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





Ranking municipal en la gestión de personas

En el primer capítulo se caracterizó la dotación de funcionarios(as) municipales en el país, considerando diversas variables de análisis. De manera complementaria, se presenta en el actual capítulo, datos de la gestión de personas por los municipios.

El capítulo considera cuatro dimensiones, con un total de dieciséis indicadores y doscientos cincuenta y seis posibles alternativas ordinales ⁴. La información representa a trescientos treinta y tres municipalidades del país, las cuales contestaron el Diagnóstico Nacional de la Calidad de la gestión Municipal 2023, elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

A continuación, se presenta las dimensiones con los indicadores medidos.

Tabla N°3 - Dimensión 1: Enfoque de género

N°	Indicadores
1	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo la municipalidad elabora el Plan Anual de Capacitación, considerando el enfoque de género?
2	¿Cómo y hace cuánto tiempo los datos que se utilizan para la toma de decisiones se encuentran desagregados por sexo?
3	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad aborda situaciones de maltrato, acoso laboral, acoso sexual y situaciones de todo tipo de violencia contra la mujer (física, sexual, psicológica)?

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

Tabla N°4- Dimensión 2: Gestión de personas

N°	Indicadores
1	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, se consideran en la elaboración del presupuesto anual de la municipalidad, las necesidades, requerimientos y prioridades de las distintas unidades del municipio?
2	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, se planifica la adquisición de bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, considerando los requerimientos de las distintas unidades municipales?

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

4 Revisar ANEXO 1





Tabla N°5- Dimensión 3: Gestión y desarrollo del capital humano

N°	Indicadores
1	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad garantiza la salud laboral y la seguridad de sus funcionarios(as), en el desempeño de sus funciones?
2	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad garantiza y evalúa el bienestar de su personal?
3	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad favorece la inclusión laboral de personas con discapacidad?
4	¿Tiene datos de indicadores de satisfacción de funcionarios(as)? Por ejemplo, medición de clima laboral, si es así, ¿Desde cuándo se manejan estos datos?
5	¿Tiene datos de indicadores de resultados relativos a seguridad en el trabajo? Por ejemplo, tasa de accidentalidad y gravedad, entre otros. Si es así, ¿Desde cuándo se manejan estos datos?
6	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad evalúa las competencias de su personal y desarrolla acciones de mejora en el desempeño de sus funciones?
7	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad elabora el Plan Anual de Capacitación, para los diferentes estamentos del personal municipal?

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

Tabla N°6 - Dimensión 4: Liderazgo

N°	Indicadores
1	¿Desde hace cuánto tiempo y con quiénes, el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo promueven el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación entre las distintas unidades de la municipalidad?
2	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo implementan acciones correctivas y preventivas, a partir del seguimiento de sus metas y objetivos?
3	¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo comunican al personal, las metas anuales y prioridades de la municipalidad?
4	¿Tiene datos de indicadores de implementación de acciones correctivas y preventivas, para asegurar el logro de sus metas y objetivos? Si es así, ¿Desde cuándo se manejan estos datos?

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





El análisis de datos se realizó creando una matriz de cuantificación, donde cada indicador representa el valor máx. de 1 y de min. 0, considerando la división del total por el número de respuestas, que representa la escalabilidad ordinal de cada variable.

Tabla N°7 - Asignación de puntaje de variable

Escala	0	1	2	3	4	5
Puntaje	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

Al sumar el puntaje de los indicadores que componen cada dimensión, se presenta a continuación el cuadro con el puntaje máximo a obtener.

Tabla N°8 - Puntajes máx.

N°	Dimensión	Máx. puntaje
1	Enfoque de género	3
2	Gestión de personas	2
3	Gestión y desarrollo de capital humano	7
4	Liderazgo	4

El análisis de la literatura indica que las dimensiones tienen impacto diferenciado en la gestión de personas, por tanto, las dimensiones y sus indicadores tienen por característica ser nominales.

Tabla N°9 - Puntajes máx. y porcentaje de ponderación

N°	Dimensión	Máx. puntaje	Porcentaje
1	Enfoque de género	3	20%
2	Gestión de personas	2	20%
3	Gestión y desarrollo de capital humano	7	35%
4	Liderazgo	4	25%
Total		16	100%

En el siguiente gráfico se presenta el porcentaje de cumplimiento por las cuatro dimensiones que integran el índice de calidad de vida laboral municipal. Se observa que la dimensión de enfoque de género es la que tiene menos nivel de desarrollo de las cuatro dimensiones, con un 31,7% de cumplimiento. Dando cuenta de la importancia de avanzar hacia la incorporación del enfoque de género en los procesos municipales. Las dimensiones de gestión y desarrollo de personas; dimensión de



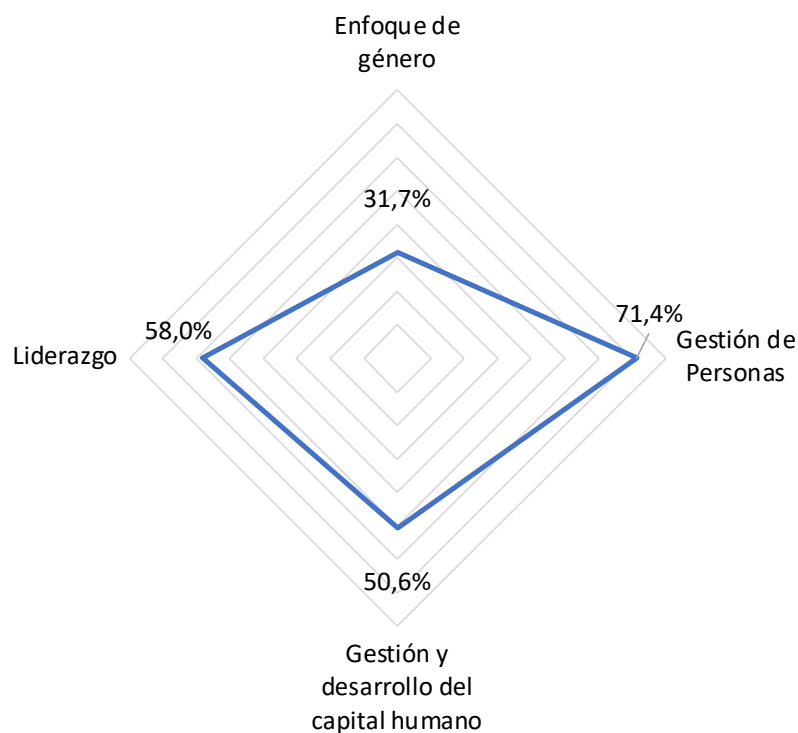


liderazgo y la gestión de recursos humanos, las tres tienen niveles de cumplimiento que van desde el 50%, posicionándose como la más avanzada la gestión de los recursos humanos.

Estos porcentajes indican que existen desafíos importantes que deben abordarse para mejorar la calidad de vida laboral de funcionarios(as) en el contexto municipal. El bajo porcentaje de cumplimiento en Enfoque de Género sugiere que esta dimensión requiere una atención prioritaria y acciones concretas para promover la igualdad de género y crear un entorno laboral inclusivo, aspecto primordial considerando que la brecha laboral de género ha disminuido, pero no necesariamente los procesos municipales se han adaptado, quedando anquilosados ante la realidad de composición de género de los municipios.

Por otro lado, los niveles de cumplimiento relativamente más altos en Gestión y Desarrollo de Competencias de las Personas, Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos reflejan progresos positivos, pero también indican la necesidad de mantener y fortalecer las iniciativas en estas áreas para alcanzar niveles de desempeño óptimos.

Porcentaje de cumplimiento por dimensiones de análisis





Sin embargo, la información nacional invisibiliza las tendencias municipales de aquellas administraciones que administran comunas con diversos grados de desarrollo y urbanidad. Para identificar

1. Resultado Dimensión de Enfoque de Género

La dimensión de Enfoque de Género se compone de tres indicadores. El primer indicador evalúa desde hace cuánto tiempo y cómo la municipalidad elabora el Plan Anual de Capacitación, considerando el enfoque de género. Este aspecto es crucial para asegurar que todas las políticas y programas de capacitación incluyan perspectivas de género, promoviendo la igualdad y la inclusión. El segundo indicador analiza cómo y hace cuánto tiempo los datos que se utilizan para la toma de decisiones se encuentran desagregados por sexo. La desagregación de datos por sexo es esencial para identificar y abordar desigualdades de género en todas las áreas de gestión municipal, considerando los resultados de cada instrumento que se ha analizado. El tercer indicador examina desde hace cuánto tiempo y cómo la municipalidad aborda situaciones de maltrato, acoso laboral, acoso sexual y situaciones de todo tipo de violencia contra la mujer (física, sexual, psicológica). La capacidad de la municipalidad para manejar, sancionar y apoyar a la víctimas estos casos es un deber para crear un ambiente de trabajo seguro.

Los resultados del cumplimiento de la dimensión de Enfoque de Género varían significativamente entre los distintos grupos comunales. Las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo presentan el mayor nivel de cumplimiento, alcanzando un 52,6%. Este porcentaje indica que estas comunas están más avanzadas en la integración del enfoque de género en sus políticas y prácticas, pero aún queda mucho por desarrollar para sus óptimas condiciones.

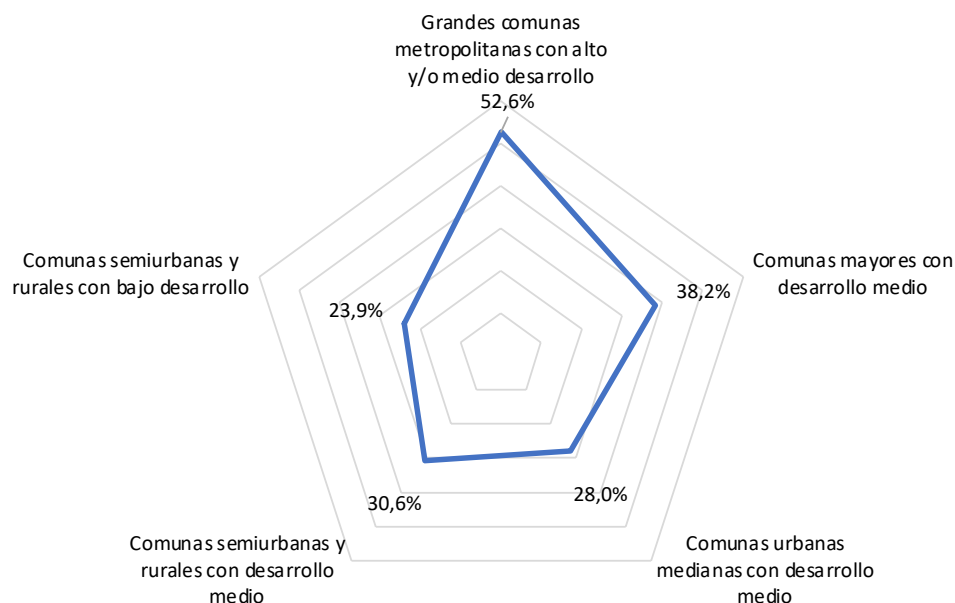
Las comunas mayores con desarrollo medio tienen un porcentaje de cumplimiento de un 38,2%, mientras que las comunas urbanas medianas con desarrollo medio tienen un 28%. Por tanto, las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio presentan un cumplimiento del 30,6%, y las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo muestran el nivel más bajo de cumplimiento con un 23,9%.

Estos datos indican que las municipalidades de comunas con mayor ruralidad y menor desarrollo integran con menor intensidad el enfoque de género, presentando un desafío urgente el revertir la situación, como instituciones estatales, tienen el deber de generar un ambiente laboral propicio para todas y todos sus funcionarios. Es probable que estos municipios necesiten apoyo adicional y recursos específicos para mejorar sus prácticas y políticas de género.





Dimensión enfoque de género



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

2. Resultado Dimensión gestión de requerimiento de personas

La dimensión de Gestión y Desarrollo de Competencias de las Personas está compuesta por dos indicadores. El primer indicador analiza cómo el municipio elabora el presupuesto anual considerando las necesidades y requerimientos de las áreas de su organigrama, priorizando y diseñando el presupuesto acorde a las necesidades manifestadas. El segundo indicador evalúa desde hace cuánto tiempo y cómo el municipio planifica la adquisición de bienes muebles e inmuebles considerando los requerimientos de las diversas unidades que componen el municipio.

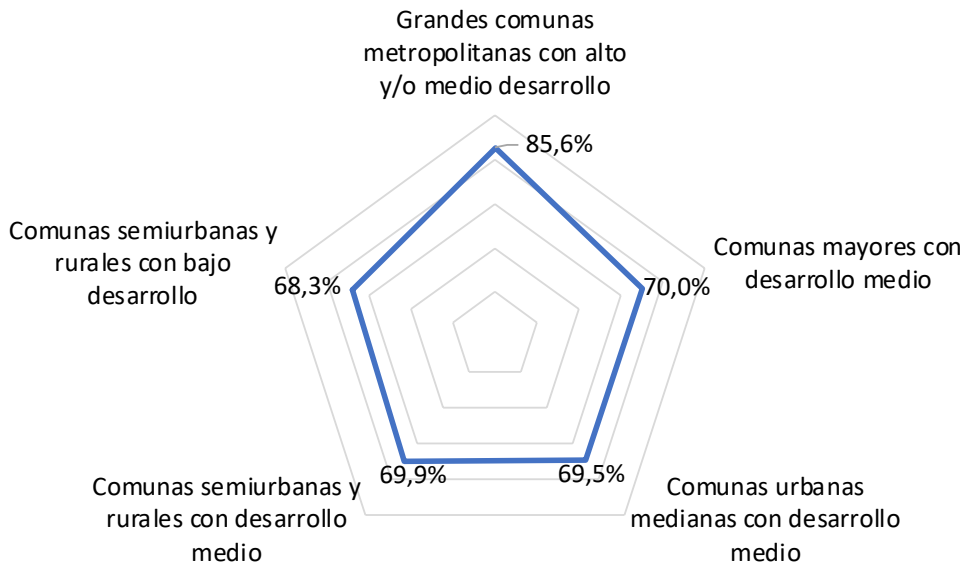
En el gráfico se observa que los niveles de cumplimiento superan el 65% para todos los grupos comunales, destacándose especialmente las grandes comunas metropolitanas con un alto o medio desarrollo, que alcanzan un 85.6%. Les siguen las comunas mayores con desarrollo medio, con un 70%. Sin embargo, a medida que aumentan las condiciones de ruralidad y disminuye el desarrollo de las comunas, los municipios que administran estos territorios tienden a tener menores niveles de avance en la materia en comparación con los municipios de comunas urbanas.





Los datos indican que las municipalidades tienden a considerar los requerimientos de las unidades para la elaboración del presupuesto y la adquisición de bienes muebles e inmuebles. Sin embargo, las principales brechas se presentan debido a que no se consideran todos los requerimientos de las unidades o por la inexistencia de procesos que determinen cómo considerar, priorizar y programar dichos requerimientos, incluyendo la falta de un enfoque de género en estos procesos. Esto sugiere que, aunque hay un esfuerzo significativo en la gestión de recursos, es necesario desarrollar procesos claros que tengan por objetivo mejorar la planificación y priorización para alcanzar una mayor efectividad y equidad en la distribución de los recursos municipales incorporando el enfoque de género.

Gestión de personas



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

3. Resultado de Dimensión gestión de Gestión y Desarrollo de Personas

La dimensión de Gestión y Desarrollo de Personas abarca siete indicadores. Estos evalúan cómo el municipio garantiza la salud laboral, la seguridad y el bienestar del personal, incluyendo la evaluación del bienestar general y la inclusión laboral de personas con discapacidad. Además, se consideran los





datos sobre la satisfacción de los funcionarios, como la medición del clima laboral, y los resultados relativos a la seguridad en el trabajo, incluyendo la tasa de accidentalidad y gravedad. Analizando también desde hace cuánto tiempo y cómo se evalúan las competencias del personal y se desarrollan acciones de mejora en su desempeño.

La relevancia e importancia de los siete indicadores en la dimensión de Gestión y Desarrollo de Personas son fundamentales para evaluar la eficacia y el compromiso del municipio en la gestión de su personal. Garantizar la salud laboral y la seguridad de los funcionarios(as) es esencial para mantener un ambiente de trabajo seguro y productivo. Evaluar el bienestar general del personal permite identificar áreas de mejora y asegurar un entorno laboral saludable. La inclusión laboral de personas con discapacidad refleja el compromiso con la diversidad y la igualdad de oportunidades. Además, disponer de datos sobre la satisfacción del personal y la seguridad en el trabajo proporciona información relevante para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente las condiciones laborales, que se complementan con la evaluación de las competencias del personal y el desarrollo de acciones de mejora son cruciales para asegurar que los funcionarios y funcionarias estén bien preparados y motivados para desempeñar sus funciones de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos municipales y al fortalecimiento de la administración pública.

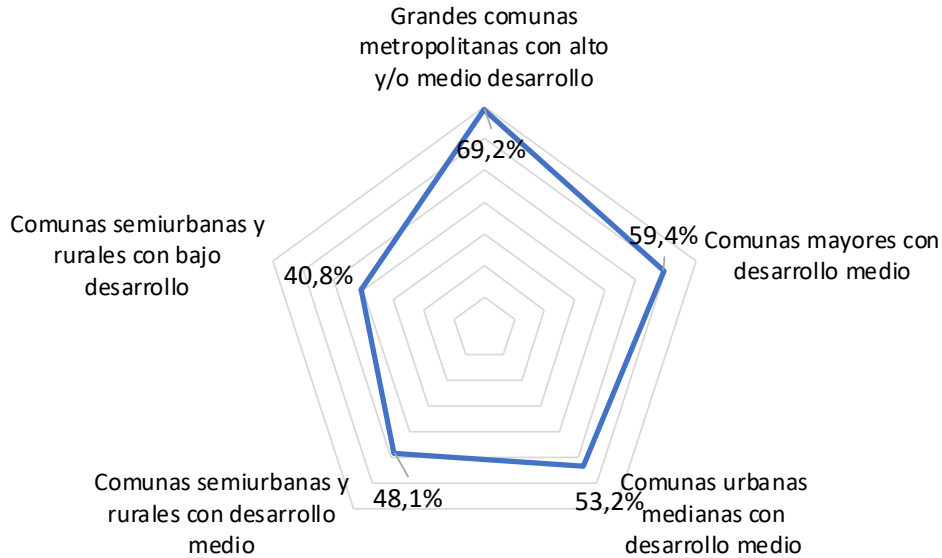
Los datos presentados en la tabla muestran el porcentaje de cumplimiento de la dimensión de por cada uno de los grupos comunales. Es en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo las que tienen mayor nivel porcentaje de cumplimiento, alcanzando un 69,2%. Estos municipios tienden a tener mejores estructuras organizativas para gestionar y desarrollar las competencias de su personal. Las comunas mayores con desarrollo medio siguen con un cumplimiento del 59,4%, y las comunas urbanas medianas con desarrollo medio muestran un 53,22%. A medida que disminuye el nivel de desarrollo y aumenta la ruralidad, los niveles de cumplimiento también disminuyen. Las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio tienen un 48,1% de cumplimiento, mientras que las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo presentan el nivel más bajo, con un 40,8%.

Estos datos indican que existe una brecha significativa en la gestión y desarrollo de competencias del personal entre los municipios de comunas con distintos niveles de desarrollo y condiciones urbanas/rurales, destacando la necesidad de estrategias específicas que permita identificar las brechas de cada municipalidad considerando los motivos de la falta de procesos asociado a la gestión y desarrollo de personas en sus municipios.





Gestión y desarrollo de Personas



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

4. Resultado de Dimensión de Liderazgo

La dimensión de Liderazgo se compone de cuatro indicadores. El primer indicador evalúa desde hace cuánto tiempo y cómo, alcaldes(as) y el equipo directivo promueven el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación entre las distintas unidades de la municipalidad. Este aspecto es crucial para fomentar un ambiente de trabajo cohesionado y eficiente, donde todas las partes trabajen hacia objetivos comunes, considerando los diversos instrumentos de planificación municipal. El segundo indicador examina desde hace cuánto tiempo y cómo, alcaldes(as) y el equipo directivo implementan acciones correctivas y preventivas a partir del seguimiento de sus metas y objetivos. La capacidad de responder de manera proactiva y correctiva a los desafíos y metas es fundamental para el buen funcionamiento de la municipalidad y para asegurar la mejora continua, considerando el principio de coordinación de la administración pública. El tercer indicador analiza desde hace cuánto tiempo y cómo, alcaldes(as) y el equipo directivo comunican al personal las metas anuales y prioridades de la municipalidad. La comunicación clara y constante de los objetivos y prioridades municipales. El cuarto indicador verifica si se tienen datos de indicadores de implementación de acciones correctivas y preventivas





para asegurar el logro de metas y objetivos. Contar con estos datos es esencial para medir la efectividad de las acciones tomadas y realizar ajustes necesarios para mejorar el desempeño.

Estos cuatro indicadores son fundamentales para evaluar la calidad del liderazgo en la gestión municipal. La promoción del trabajo en equipo y la colaboración asegura que todas las unidades de la municipalidad trabajen de manera armoniosa y eficiente. La implementación de acciones correctivas y preventivas demuestra la capacidad de la administración para adaptarse y mejorar continuamente en respuesta a los desafíos y oportunidades. La comunicación clara de metas y prioridades permite al personal comprender y apoyar los objetivos estratégicos del municipio, mientras que la recopilación y uso de datos sobre la efectividad de estas acciones proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la mejora continua.

Los resultados del cumplimiento de la dimensión de Liderazgo varían significativamente entre los distintos grupos comunales. Las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo presentan el porcentaje más alto de cumplimiento, alcanzando un 70,8%. Este alto nivel de desempeño indica que las municipalidades de estas comunas tienen estructuras y prácticas de liderazgo bien establecidas que promueven la colaboración, la comunicación efectiva y la implementación de acciones correctivas y preventivas.

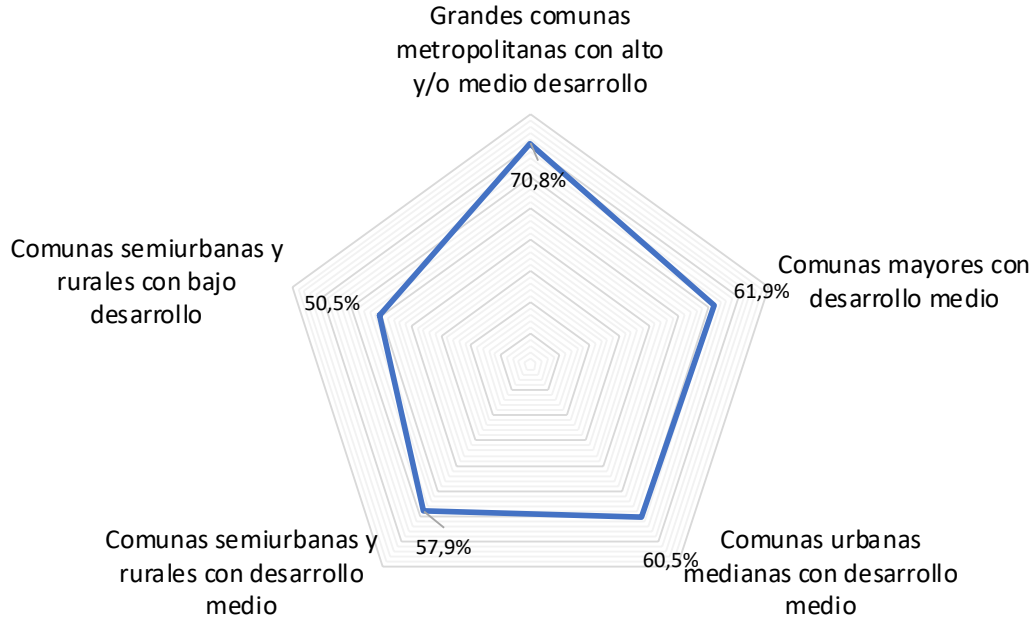
Las comunas mayores con desarrollo medio tienen un porcentaje de cumplimiento de un 61,9%, mientras que las comunas urbanas medianas con desarrollo medio poseen un 60,5%. Aunque estos porcentajes son inferiores a los de las grandes comunas metropolitanas, indican que estas comunas también tienen prácticas de liderazgo fuertes, pero con menor intensidad.

Las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio presentan un cumplimiento del 57,9%, y las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo muestran el nivel más bajo de cumplimiento con un 50,5%. Los datos indican que los municipios de comunas con mayores condiciones de ruralidad y menor desarrollo tienen desafíos significativos en la implementación de prácticas de liderazgo acorde las áreas medidas. En donde, se evidencia carencia de procesos para la gestión del liderazgo institucional como lo es también la inclusión de no todos los directivos, priorizando cada municipio a un grupo de éstos. Aspecto que repercute también en que las y los funcionarios de cada dirección puede tener diversas visiones sobre el rol de las jefaturas y la importancia de éstas en la estructura municipal.





Dimensión de liderazgo



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





Top 10 de mejores resultados en la gestión de personas en los municipios de Chile

A continuación, se presentan los resultados a modo de ranking de las municipalidades con mayor puntaje

Ranking Nacional

Región	Tipo de comuna	Municipalidad	Puntaje	Ranking
Metropolitana	Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	Providencia	4,0	1
Valparaíso	Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	Santa María	4,0	2
Libertador B. O'Higgins	Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	Peumo	4,0	3
Metropolitana	Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	Las Condes	3,9	4
Arica y Parinacota	Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	General Lagos	3,9	5
La Araucanía	Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	Collipulli	3,8	6
Maule	Comunas mayores con desarrollo medio	Curicó	3,8	7
Tarapacá	Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	Pozo Almonte	3,8	8
Metropolitana	Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	Vitacura	3,8	9
Los Lagos	Comunas mayores con desarrollo medio	Osorno	3,7	10

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





1. Ranking grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo

Región	Municipalidad	Puntaje
Metropolitana	Providencia	4,0
Metropolitana	Las Condes	3,9
Metropolitana	Vitacura	3,8
Metropolitana	Renca	3,7
Metropolitana	La Cisterna	3,6
Metropolitana	Quilicura	3,5
Metropolitana	Lo Barnechea	3,4
Del Maule	Talca	3,4
Metropolitana	Pudahuel	3,3
Valparaíso	Valparaíso	3,3

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

2. Ranking comunas mayores con desarrollo medio

Región	Municipalidad	Puntaje
Maule	Curicó	3,8
Los Lagos	Osorno	3,7
Metropolitana	Padre Hurtado	3,7
Metropolitana	Colina	3,7
Metropolitana	Peñaflor	3,6
Valparaíso	Quillota	3,2
Metropolitana	Pirque	3,1
Biobío	Penco	3,1
Valparaíso	El Tabo	3,0
Los Lagos	Puerto Montt	3,0

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





3. Ranking comunas urbanas medianas con desarrollo medio

Región	Municipalidad	Puntaje
La Araucanía	Collipulli	3,8
La Araucanía	Angol	3,7
Valparaíso	Olmué	3,6
Maule	Linares	3,3
Valparaíso	Limache	3,3
Ñuble	Quirihue	3,0
Biobío	Lebu	3,0
Atacama	Caldera	3,0
Metropolitana	El Monte	3,0
Valparaíso	El Quisco	3,0

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024

4. Ranking comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio

Región	Municipalidad	Puntaje
Valparaíso	Santa María	4,0
Libertador B. O'Higgins	Peumo	4,0
Tarapacá	Pozo Almonte	3,8
Biobío	Laja	3,5
Valparaíso	Zapallar	3,3
Valparaíso	Llailay	3,3
Los Lagos	Frutillar	3,2
Los Lagos	Purranque	3,2
Libertador B. O'Higgins	Palmilla	3,2
Metropolitana	Isla de Maipo	3,0

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





5. Ranking comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo

Región	Municipalidad	Puntaje
De Arica y Parinacota	General Lagos	3,9
La Araucanía	Carahue	3,7
Los Ríos	Panguipulli	3,4
Biobío	Tucapel	3,4
Libertador B. O'Higgins	Pumanque	3,3
La Araucanía	Toltén	3,1
La Araucanía	Lonquimay	3,1
Maule	Hualañé	3,0
Libertador B. O'Higgins	Torres del Paine	2,9
De La Araucanía	Los Sauces	2,9

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) 2024





Síntesis de resultados

- Para el año 2023, los municipios del país contabilizaron un total de 135.670 funcionarios(as) municipales, considerando personal de planta, a contrata y honorarios (21.03 y 21.04). La cifra evidencia un aumento de la dotación municipal del 4,9% respecto a las cifras del año 2022, ya que se contabilizó un total de 129.303 funcionarios(as).
- El 33,3% de los funcionarios(as) municipales del año 2023 se desempeñan en grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo, mientras que en comunas urbanas medianas con desarrollo medio trabajó el 14,4%, siendo el grupo con menor cantidad de funcionarios(as).
- Del total de personal municipal para el año 2023, un 52,8% de los(as) funcionarios(as) municipales trabaja a honorarios, incluyendo el subtítulo 21.03 y 21.04. En contraste, el 5,9% corresponde a honorarios 21.03.
- En relación con la vinculación contractual de funcionarios(as) municipales en los distintos grupos comunales, se observa que, personal a honorarios (21.04) predominan en los cinco grupos de comunas. Los funcionarios de planta están en el segundo lugar, oscilando entre el 20,7% y 30,7% en todos los grupos comunales. Le sigue el vínculo a contrata, el cual no supera el 20% en ningún grupo, mientras que personal a honorarios 21.03 representa cifras debajo del 10%.
- De los 135.670 funcionarios(as) municipales a nivel nacional, se observa que el 51,1% del total son hombres y el 48,9% les corresponde a las mujeres. Evidenciando equilibrio relativo en materia de género a nivel general, situación que implica la imperiosa necesidad de avanzar en la incorporación del enfoque de género en los procesos municipales.
- Con relación a la distribución de género del personal planta en los municipios del país, un 52,5% son hombres y 47,5% mujeres, hay una brecha de género del 5%. Esta media se replica en todos los grupos comunales, aunque en comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio, la brecha disminuye considerablemente, un 50,6% son hombres y 49,4% mujeres.
- Sobre los funcionarios(as) municipales a contrata, se evidencia una masculinización de esta relación contractual, existe una diferencia de





15,4 puntos porcentuales entre hombres y mujeres, en desmedro de las mujeres, quienes representa el 42,3% del total.

- Las mujeres representan un 51,4% de dotación municipal referente a honorarios 21.04. A su vez, en los municipios de los cinco grupos comunales, las mujeres representan desde el 50% del total de personal. **Este es el único nivel de relación contractual en el que las mujeres representan mayor cantidad ante personal hombre.**
- La distribución de género relativa a honorarios 21.03 indica un comportamiento disímil en cada grupo comunal. Por un lado, existen grupos en que los hombres presentan una mayoría como el caso de las comunas urbanas medianas con desarrollo medio, por otro, se observa en comunas mayores con desarrollo medio una marcada brecha a favor de las mujeres, quienes componen el 59,2% de este total.
- La profesionalización del sistema municipal ha ido en un constante aumento, durante los últimos diez años, sin embargo, en 2023 se evidencia una disminución de del 1% respecto al año anterior, alcanzado un nivel de profesionalización nacional del 36,8%, cifra que varía en cada municipio pero que, con la cifra global permita comprender las tendencias de atracción de capital humano calificado en el nivel subnacional.
- En tanto, la profesionalización del personal femenino municipal de planta demuestra un aumento del 11% durante la última década. El porcentaje de profesionalización obtenido por las mujeres es mayor al de los hombres, puesto que en los últimos años ha aumentado un 5%. **Para el año 2023, las profesionales de planta superan por 6 puntos porcentuales a los hombres.**
- Existen dos municipios en el país en los que el 100% de sus funcionarios(as) son profesionales, siendo Los Álamos y Portezuelo, comunas que no concentran gran cantidad de población.
- Las comunas con menor porcentaje de profesionalización son Maipú, Santiago y San Ramón, es decir, grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo, las cuales están densamente pobladas en comparación a las que cuentan con mayores niveles de profesionalización.





Bibliografía

Alburquerque, F. Dirección de desarrollo y gestión local, ILPES, LC/IP/G.104, Chile.

Alessandroni, P. (2016). "Gobierno inteligente. No habrá ciudades inteligentes sin gobiernos inteligentes". IC Latinoamérica. Recuperado de: http://www.ic-latinoamerica.com/descargas/pdf/articulos_interes/2016-02-gobierno-inteligente.pdf

Alice, H., Eagly, Linda, L., Carli. (2006). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. Harvard Business Review, 85(9):76-85.

Becker, Gary (1964), Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, National Bureau of Economic Research, Londres.

Castillo Contreras, R. del C. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones.

Correa, G. (2019) Actualidad Legislativa: Ley de cuotas municipales y regionales. Revista Jurídico Municipal. AMUCH. Recuperado de: https://www.amuch.cl/wp-content/uploads/2019/07/Revista_JuridicoMunicipal_Julio.pdf.

Cortés, Patricia, Descentralización y desarrollo local en América Latina: nuevas alternativas para la equidad de género, documento CEPAL DDR/3, Santiago de Chile, 2002.

Gerber, E. (2016). La perspectiva de género en la gestión municipal. Manual para autoridades comunales. Secretaría Nacional de la Mujer PPD, Chile, Santiago. Recuperado de: [GESTIO%CC%81N-MUNICIPAL-PPD.pdf](#)

Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. Revista de la Cepal, 86, 103 – 123

Irrázaval, I. 1996. Percepciones acerca del municipio: Continuidad y cambios. Estudios Públicos. 63 (jun. 1996).

Jiménez, J., & Cota, R. (2019). Relación del grado de escolaridad y el ingreso bajo la perspectiva de la teoría del capital humano. Estudio de caso. Revista de Comunicación de la SEECI (48), 87 - 108.

Moser, Caroline O. N., "La planificación de género en el Tercer Mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género", en: Guzmán Violeta, et al., Una nueva lectura: género en el desarrollo, Santo Arturo, República Dominicana, 1992.





Navarro Abarzúa, Iván, "Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional" (2005). Education Policy Analysis Archives (EPAA). 171.

NAVARROYÁÑEZ, Clemente J.: El nuevo localismo. Municipio y democracia en la sociedad global. Diputación de Córdoba, Córdoba, 1998.

Nuñez (2006). Realidad y desafíos del municipio chileno. Universidad Autónoma de Chile. Recuperado de: file_admin/archivos_munitel/estudios/estudios2.pdf

Núñez (2006). Realidad y desafíos del municipio chileno. Universidad Autónoma de Chile. Recuperado de: http://www.munitel.cl/file_admin/archivos_munitel/estudios/estudios2.pdf

Ortega, I., Villanova, N. (2016), Generación Z: El último salto generacional, Bilbao, España. Disponible en: ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf

Pérez-Fuentes, D., & Castillo-Loaiza, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, Sociedad y Territorio*, 16(52), 651 - 673.

Ruiz, R. (2010). El Principio de Igualdad entre hombres y mujeres. Del ámbito público, al ámbito jurídico-familiar" Tesis candidato para la obtención del título doctor en derecho. Universidad de Murcia. Recuperado de: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/17585/1/RuizCarbonell.pdf>

Tecco, C. (2002): Innovaciones en la gestión municipal y desarrollo local. En Cravacuore, D. (Comp.) *Innovación en la Gestión Municipal*, Edición de la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Buenos Aires.

Tecco, C. "El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales", en García Delgado, D. (Comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*, FLACSO-CBC-UCC, Buenos Aires. 1997.

Yañez, María Rebeca (consultora) (1990), *Formación de recursos humanos y diferencias de género* (LC/L.598(MDM.11/4)), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).





AMUCH

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE

www.amuch.cl

