

Política de Recursos Humanos en las Municipalidades

Lorenzo A. Prado Farías

Contador Auditor, Diplomado en Gestión de Personas y
Habilidades

Directivas para la Gerencia Pública, Universidad de Chile

Ley de Municipalidades N° 18.695

- Art. 6 de la Ley Mun: La gestión Municipal contara, a lo menos, con los siguientes instrumentos:
 - a) El Plan Comunal de Desarrollo y sus Programas;
 - b) El Plan Regulador Comunal,
 - c) El Presupuesto Municipal Anual,
 - d) **LA POLÍTICA RECURSOS HUMANOS,**
(letra d) Art. 4°, Ley 20.922) y
 - e) El plan comunal de seguridad pública.



Obligación del Alcalde

Art. 56 de la Ley Municipal el Alcalde debe presentar para aprobación del Concejo:

- Plan de Desarrollo Comunal
- Plan Seguridad Pública.
- La Política de Recursos Humanos.
- Plan Regulador.
- Presupuesto Municipal.
- Políticas de Salud y Educación.
- Políticas Licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos.



Acuerdo Concejo

- Ley de Mun. Art. 65, letra a)
El Alcalde requiere el acuerdo del Concejo para aprobar el PLADECO, el Presupuesto, los programas de inversión, **la Política de RRHH,** Servicios, Concesiones, Permisos y licitaciones



POLÍTICA DE RRHH

- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, deberá contemplar, a lo menos los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción, capacitación y egreso».



CRITERIOS GENERALES

1. Lineamientos Estratégicos
2. Misión
3. Visión
4. Objetivos Generales de la Política de RRHH
5. Compromisos de los FFMM



Principios orientadores

- ✓ **PROBIDAD Y RESPONSABILIDAD**, entendiéndose esto como la conducta laboral correcta, basada en los valores de la honestidad, integridad y lealtad, en concordancia con la misión institucional.
- ✓ **IGUALDAD – NO DISCRIMINACIÓN** a los usuarios e igualdad de género.
- ✓ **SIMPLIFICACIÓN – ACCESIBILIDAD** y simplificación de trámites a los usuarios de la Municipalidad.
- ✓ **GESTIÓN PARTICIPATIVA** – de los ciudadanos y los FFMM en la gestión Municipal.
- ✓ **EFICIENCIA Y EFICACIA** – buen uso de recursos y servicios de calidad a las personas



Lineamientos Estratégicos.

- Misión de la Municipalidad de acuerdo al PLADECOC.
- Visión de la Municipalidad de acuerdo al PLADECOC.
- Valores institucionales.



Objetivos Generales de la Política de RRHH

- Establecer bases generales y específicas para el ingreso, mantenimiento y desarrollo de los RRHH en la Municipalidad. Será una guía para la administración, coordinación y dirección de la gestión de personas.
- Desarrollo de políticas en temas de clima laboral, trabajo en equipo, gestión de personas, desarrollo organizacional.
- Promover la participación de los funcionarios en la gestión municipal.



OBJETIVOS ESPERADOS EN LOS FFMM

- **CONOCIMIENTO:** Generar conocimiento de las normativas que rigen a los Funcionarios Municipales.
- **MOTIVACION:** FFMM motivados, con pleno conocimiento de las normativas y comprometidos con la gestión.
- **DIFUSIÓN:** Que los FFMM sean los Principales difusores de las políticas publicas locales.



OBJETIVOS ESPERADOS EN LOS FFMM

- **COMPROMISO** de FFMM hacia el logro de los objetivos estratégicos municipales (estrategia organizacional)
- **RECONOCIMIENTO** laboral a los FFMM de sus pares, así como de sus jefes directos.

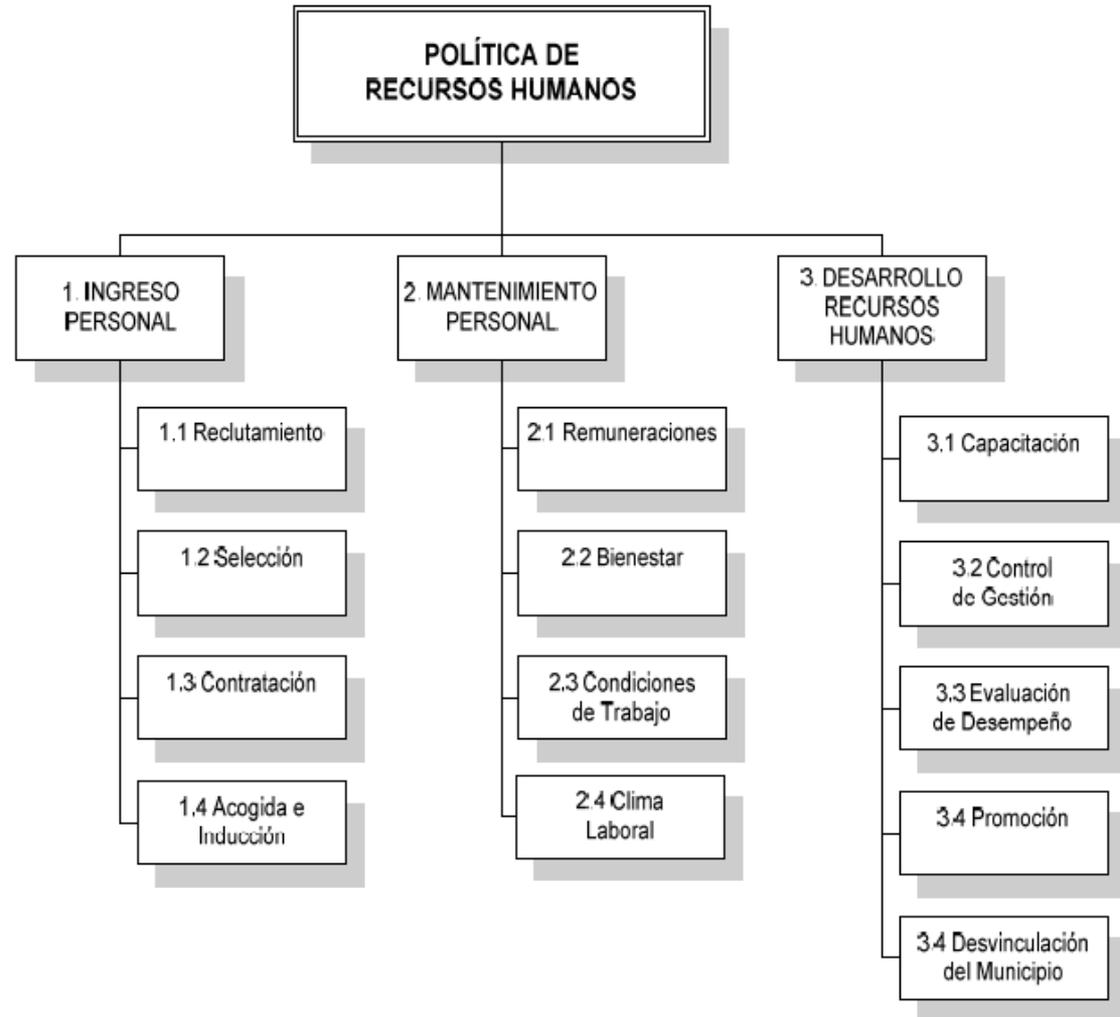


Principales ejes de una política de RRHH



Ejes Política de RRHH

- La Política de RRHH debiera considerar 3 ejes prioritarios



Ingreso de personal

1. Reclutamiento -
Concurso
2. Selección
3. Contratación
4. Acogida e Inducción



Ingreso de personal

- Se debe definir las competencias y calificación del personal que requiere contratar. **(Necesidad)**
- Se deben definir mecanismos estandarizados, que reflejen la transparencia de los procesos de selección de las personas. **(Concursos Públicos)**
- Se debe establecer normas que aseguren los tratos no discriminatorios en términos de credo, genero, edad, raza ni pensamiento político. **(Bases Concurales)**



Reclutamiento.

- Debe definirse Cuando el Municipio captará personal de fuentes externas?
- Procesos estandarizados para los concursos públicos, tomando en consideración el perfil y la competencias requeridas para el cargo de planta y/o contrata, de acuerdo al reglamento interno y al manual de funciones.
- La publicidad de concursos públicos, para que participen la mayor cantidad de interesados



Reclutamiento.

- Debe establecerse quienes podrán participar del concurso y que requisitos deben cumplir.
- Debe existir una calendarización del concurso.
- Debe definirse un esquema para la publicación del concurso en el Diario.
- Pueden definirse otros medios de difusión del concurso.
- Debe mencionarse la norma legal que regula los concursos. (Estatuto).



Selección

- Debe establecerse un procedimiento objetivo y técnico, donde se analicen los antecedentes y resultados de pruebas rendidas, resguardando de esta forma la transparencia y equidad.
- Honorarios
 - Evaluación de CV y antecedentes laborales.
 - Definir quien debe decidir y seleccionar al candidato, según sus competencias (Alcalde, Administrador, Directivo).



Selección

- Las contrataciones de Planta y Contrata deben considerar:
 - Esta reglada en el EAM.
 - El Comité de Selección
 - Formulación bases
 - Revisión antecedentes
 - Instrumentos de evaluación.
 - Prueba escrita
 - Exámenes psicológicos
 - Evaluación competencias
 - Entrevistas semiestructuradas.
 - Acta –Terna preseleccionados,
 - Notificación resultados a todos los concursantes.



Calendarización

Etapa	Fecha	Responsable
1. Formulación de Bases Concurso		
2. Recepción y Registro de Antecedentes		
3. Evaluación Curricular y nómina de candidatos		
4. Aplicación Prueba Conocimientos Generales		
5. Revisión Pruebas de Conocimientos y nómina de Candidatos que pasan a siguiente etapa		
6. Evaluación Psicológica		
7. Entrevista Personal		
8. Confección de Tema con Candidatos		
9. Selección del candidato Idóneo (<i>Alcalde</i>)		
10. Finalización del Proceso e Informe Final del Proceso		
11. Notificación a los postulantes sobre resultados		

Contratación

Debe contemplarse los siguientes tipos de contrato.

- Planta – indefinido – funciones municipales directas.
- Contrata – empleo transitorio
- Código Trabajo – transitorio
- Honorarios – transitorio



Contratación

- Debe incluirse la carrera funcionaria de acuerdo al EAM.

- Directivos
- Profesionales
- Jefaturas
- Técnicos
- Administrativos
- Auxiliares



Contratación

- Debe incluirse la respectiva norma que fijan la planta municipal.
- DFL Fijan Plantas + Administrador + Sec Abogado JPL + Unidades Mínimas.
- Debe incluirse el sistema de remuneraciones.



Acogida e Inducción

- Facilitar la incorporación del nuevo funcionario, en términos laborales y relacionales.
- Guiar al nuevo funcionario en sus deberes y labores.
- Generar una cordial bienvenida y trato afable.



Acogida e inducción

- Deben establecerse criterios para una política de acogida e inducción.
- Presentación
- Acogida
- Socialización



Actividades Sugeridas Presentación

Propósito	Actividades/Tareas	Grupo Objetivo	Contenidos
Que el nuevo funcionario conozca a los distintos departamentos y sus funcionarios	Recibir y dar la bienvenida al funcionario por parte de cada Jefe de Departamento	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Bienvenida
	Hacer una presentación al nuevo funcionario de sus compañeros directos de trabajo por parte del Jefe Directo	Recomendado para cualquier nivel jerárquico. Especialmente para Directivos, Profesionales y/o Jefaturas	Bienvenida
	Informar sobre las funciones propias de cada Departamento y la relación entre estos <i>(Clima Organizacional)</i>	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Descripción Departamental y relación de funciones

Actividades Acogida e Inducción

Propósito	Actividades/Tareas	Grupo Objetivo	Contenidos
Que el funcionario aprenda respecto a las funciones que debe realizar junto a su unidad y cómo se relacionan con la misión y visión municipal	Realizar reuniones con su Jefe Directo quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo.	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Misión y Visión Objetivos del Cargo Funciones del Cargo Dependencias Municipales Estación de Trabajo Compromisos de Desempeño Individual y Colectivo
	Entregar perfil completo del cargo al funcionario para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros.		Objetivos PMGM
	Definir y desarrollar la figura de Tutor, persona encargada de apadrinar al funcionarios, pudiendo ser el Jefe Directo, un par u otro.		Manual de Funciones Clima Laboral

Actividades Sugeridas Socialización

Propósito	Actividades/Tareas	Grupo Objetivo	Contenidos
Que el nuevo funcionario comprenda y acepte los valores y normas institucionales	Entregar material con normas legales, Administrativas y Políticas de Recursos Humanos de la municipalidad	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Misión y Visión Ley 18.883 Ley 18.695 Manual de Funciones
	Realizar una presentación general del funcionamiento organizacional, estructura, objetivos y planes estratégicos		Reglamento Interno Política de Recursos Humanos PLADECO

Mantenimiento

1. Remuneraciones
2. Bienestar
3. Condiciones de trabajo
4. Clima laboral



Mantenimiento Personal

- Considerar al Capital humano factor clave e imprescindible funcionamiento de la Municipalidad.
- Deben existir Instancias de reconocimiento a los FFMM.
- Deben existir Registros actualizados de formación educacional, laboral y de desempeño de los FFMM.



Remuneraciones

La Política de RRHH debe considerar Rem.:

- Permanentes
 - Grado EMR
- Eventuales
 - Aguinaldos
 - Bonos Escolaridad
 - Cambio residencia
 - Viáticos
 - Horas extraordinarias
 - PMG



Bienestar

La Política de RRHH debe contemplar:

- Servicio de bienestar
 - Asignaciones
 - Prestamos
 - Exámenes médicos
 - Bonos
 - Ayudas
 - Caja compensación.



Asociación de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH)

Condiciones trabajo

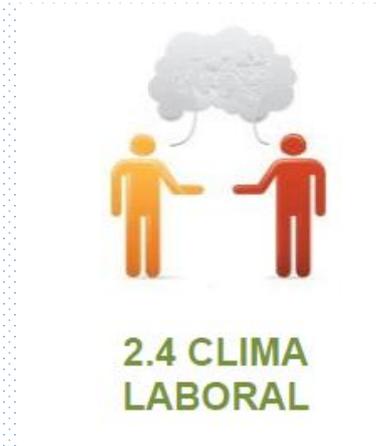
- La Política de RHH Debe considerar la jornada laboral y condiciones de trabajo adecuados.
- Feriados, permisos, licencias.
- Estaciones trabajo. (Comité Paritario)
- Hacinamiento.
- Necesidades del personal.
- Mutuales de seguridad.



Clima laboral

La Política de RRHH debe considerar:

- Diagnostico del clima laboral.
- Sistema de comunicaciones.
 - Reuniones coordinaciones.
 - Ficheros informativos.
 - Encuestas internas.
 - Asambleas Generales.
 - Asociaciones de FFMM



Desarrollo de RRHH

1. Capacitación
2. Control Gestión
3. Evaluación desempeño
4. Promociones
5. Desvinculación



Desarrollo RRHH

- Los Municipios tienen elementos comunes de gestión, solo el RRHH (FFMM) es un elemento que hace la diferencia, entre una Municipalidad y otra.
- Debe implementarse una Política de desarrollo de RRHH que busque cumplir tareas Municipales y favorecer la satisfacción y realización personal de los FFMM.



Capacitación

La política de RHH debe considerar el tipo de capacitaciones existentes, y como se va a implementar el Plan Anual de capacitación:

- Capacitación para el ascenso.
- Capacitación para el perfeccionamiento.
- Capacitación voluntaria



Plan anual de formación FFMM ley 20.742.

Capacitación

Para ello debe definirse:

- Las áreas prioritarias para el desarrollo organizacional.

Ejemplo:

- Profesional – Técnica (finanzas publicas, Gestión, etc.)
- Relacional (Liderazgo, T Equipo, Atención Clientes)
- Desarrollo personal (cultura, educación, recreación, etc.)



Control gestión

La Política de RRHH debe:

- Implementar Política de Control de gestión.
- Diseño indicadores de gestión.
 - N° atención usuarios (semanal)
 - Decretos pago (mensual)
- Investigación y seguimiento de la gestión.



Control gestión

- Libro reclamos y sugerencias.
- Buzones sugerencias.
- Encuestas de atención usuarios.
- Otros



Evaluación desempeño

- La política de RRHH debe considerar la evaluación de desempeño como instrumento de retroalimentación y seguimiento que permite orientar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos institucionales.



Evaluación desempeño

- Permite evaluar con criterios técnicos, el rendimiento, carga y desempeño laboral de cada funcionario.
- Deben considerarse el proceso de calificaciones del personal del EAM.
 - Rendimiento
 - Condiciones personales
 - Comportamiento funcionario



- Lista N°1, de Distinción
- Lista N°2, Buena
- Lista N°3, Condicional
- Lista N°4, de Eliminación

Promociones

- Debe considerarse como política de RRHH la Protección de la carrera funcionaria.
 - Ascensos
 - Promociones



Desvinculaciones

- Deben establecerse claramente en la Política de desvinculación del Municipio algunas acciones vinculadas a:
 - ✓ Renuncia voluntaria – reconocimiento.
 - ✓ Obtención jubilación – Reconocimiento.
 - ✓ Declaración vacancia.
 - ✓ Destitución
 - ✓ Supresión del empleo.
 - ✓ Fallecimiento – Reconocimiento.
 - ✓ Término plazo(Honorarios, contrata, código trabajo)



Ejecución y seguimiento

Política de RRHH



Ejecución y seguimiento de la política a la RRHH

- Deben establecerse la forma en que se ejecutará y se le hará el seguimiento a la Política de RRHH.
 - Todos los FFMM
 - Comité Selección
 - Comité Técnico
 - Comité Bienestar



Metodología – Fuentes de Información

- FICHAS FFMM
- ENCUESTAS A FFMM
- ENCUESTA ATENCION PUBLICO
- FOCUS GROUP
- EQUIPO GESTOR
- ENCUESTA CLIMA LABORAL
- MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES
- REGLAMENTO INTERNO
- REGLAMENTO DE CONCURSOS
- PLANTA DE PERSONAL ACTUALIZADA
- ESCALAFON DE MERITO



BIBLIOGRAFIA

Leyes

- Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- Ley N°19.803, Establecimiento de Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal.
- Ley N° 19.296, Establecimiento Normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N°19.754, Autorización a las Municipalidades para otorgar Prestaciones de Bienestar a sus Funcionarios.

BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTOS MUNICIPALES

- Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO),
- Reglamento Interno Municipal,
- Reglamento de Concursos.
- Manual de Cargos y Funciones



BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS GENERALES

- Textos de administración de Recursos Humanos.
- Gestión de Recursos Humanos
- Recursos Humanos en los Gobiernos Locales



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
CAPÍTULO I: CRITERIOS GENERALES	6
Lineamientos Estratégicos	8
Misión	8
Visión	8
Objetivos Generales de la Política de Recursos Humanos	9
Objetivos Esperados en los Funcionarios Municipales	10

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	11
CAPÍTULO II: 1. INGRESO DE PERSONAL	13
1.1 Reclutamiento	15
1.1.1 ¿Quiénes pueden participar en el Concurso Público?	16
1.1.2 Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público	17
1.1.3 Esquema de Publicación concurso público en el diario	18
1.2 Selección	19
1.2.1 Honorarios	20
1.2.2 Planta y Contrata	20
1.2.3 Etapas del Proceso de Selección	20
1.2.4 Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso	22
1.2.5 Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección	23
1.2.6 Calendarización del Proceso de Selección	24
1.3 Contratación	25
1.3.1 Escala Única Municipal (E.U.M.)	27
1.4 Acogida e Inducción	28
1.4.1 Principales beneficios en la Adopción de una Política de Acogida e Inducción	29
1.4.2 Criterios para la adopción de una Política de Acogida e Inducción	30
1.4.3 Presentación	31
1.4.4 Acogida	32
1.4.5 Socialización	33

CAPÍTULO III: 2. MANTENIMIENTO DE PERSONAL	34
2.1 Remuneraciones	36
2.1.1 Remuneraciones Permanentes	37
2.1.2 Remuneraciones Eventuales	38
2.2 Bienestar	40
2.2.1 Servicio de Bienestar	42
2.3 Condiciones de Trabajo	44
2.3.1 Feriados, Permisos y Licencias Médicas	45
2.3.2 Estaciones de Trabajo	46
2.4 Clima Laboral	48
2.4.1 Sistema de Comunicaciones	50

CAPÍTULO IV: 3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	52
3.1 Capacitación	54
3.1.1 Tipos de Capacitación	55
3.2 Control de Gestión	58
3.2.1 Indicadores de Gestión	59
3.2.2 Libro de Sugerencias y Reclamos	60
3.2.3 Buzones de Sugerencias	60
3.2.4 Encuesta Atención Usuarios	62
3.3 Evaluación de Desempeño	63
3.3.1 Proceso de Calificación Municipal	64
3.4 Promociones	66
3.5 Desvinculación del Municipio	68
3.5.1 Causales del Cese de Funciones	69

CAPÍTULO V: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO POLÍTICA DE R.R.H.H.	71
Comités de Apoyo y Coordinación	73

CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA DE DISEÑO	74
Ficha Funcionarios Municipales 2008	75
Encuesta Atención de Público	76
Focus Group	76
Equipo Gestor	77
Encuesta Clima Laboral	77
Actualización Descripción de Cargos Municipales	78
Informe Final	78
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

Muchas Gracias