



10.- Política de Recursos Humanos



I. Municipalidad
de Nuñoa

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

I. MUNICIPALIDAD DE ÑUÑO A

INDICE

Criterios generales.....	4
Lineamientos estratégicos.....	4
Valores que guían la Política de Recursos Humanos.....	5
Objetivos generales.....	5
Objetivos esperados de los funcionarios.....	5
Ingreso del personal.....	6
Reclutamiento.....	6
➤ Creación/Validación de perfil e competencias del cargo.....	6
➤ Contenido Perfil de Competencia.....	7
➤ Instrumentos de selección.....	7
Aceptación del cargo e ingreso a la Municipalidad.....	7
Contratación.....	8
Inducción.....	9
Mantenimiento del personal.....	9
Remuneraciones.....	10
➤ Remuneraciones permanentes.....	10
➤ Remuneraciones eventuales.....	11
Bienestar.....	12
➤ Servicio de Bienestar.....	13
➤ Feriados, permisos y licencias médicas.....	14
➤ Clima laboral.....	15
➤ Sistema de Comunicaciones.....	16
Desarrollo de Recursos Humanos.....	16
Capacitación.....	17

➤ Tipo de capacitación.....	17
Control de gestión.....	18
➤ Indicadores de gestión.....	18
Libro de sugerencias y reclamos.....	19
Buzones de sugerencia.....	19
Encuesta atención de usuarios.....	20
Evaluación de desempeño.....	20
Proceso de calificación municipal.....	20
➤ De las calificaciones.....	21
Promociones.....	21
Desvinculaciones del municipio.....	22
Referencias Bibliográficas.....	24

Introducción:

La política de recursos humanos de la Ilustre Municipalidad de Ñuñoa, busca generar en su personal un sentido de compromiso con nuestra institución, con el fin de contar con personal motivado y consciente de las necesidades de la comunidad y así poder trabajar todos con un mismo objetivo, alineados con la visión institucional, cual es, ser la comuna con mejor calidad de vida de la Región Metropolitana y una fuerte preocupación por el medio ambiente.

La Política de Recursos Humanos, busca guiar las decisiones que se deben tomar relacionadas a su gestión municipal, no sólo decisiones para el personal, sino más bien acuerdos con el personal, conscientes del constante desarrollo y solidez que buscamos a nivel organizacional. Las políticas que se plantean deben ser flexibles, dinámicas y transversales, pudiendo adaptarse a las diversas situaciones de contingencia que se presenten. Además, cabe señalar que en caso de entrar en conflicto cualquiera de estas políticas con las modificaciones de la legislación local, será indiscutiblemente esta última la que prevalecerá.

1. Criterios Generales.

Nuestro activo máspreciado es el funcionario, debido a que de éste depende el Municipio para poder llevar a cabo su gestión con éxito.

El Municipio a su vez, espera de los funcionarios un compromiso, el cual debe verse reflejado en la entrega de un servicio de calidad.

2. Lineamientos Estratégicos.

VISION:

“Ser reconocidos como el mejor lugar para vivir, preservando nuestra identidad cultural”

MISION:

“La Municipalidad de Ñuñoa tiene como objetivo central el mejorar la calidad de vida de todos los vecinos, liderando con servicios de excelencia e innovadores. Teniendo como ejes la inclusión, participación y protección medioambiental”

3. Valores que guían la Política de Recursos Humanos:

Los siguientes, son los valores que guían nuestra Política de Recursos Humanos:

- a. Compromiso del funcionario con el trabajo que realiza: “vocación de servicio”.
- b. Compromiso de nuestro municipio hacia nuestros funcionarios.
- c. Respeto entre los funcionarios de cualquier nivel jerárquico y con nuestros clientes.
- d. Confianza como sustento de nuestras relaciones humanas, lo que permitirá trabajar permanentemente en redes de colaboración

Al promover los valores indicados, se pretende lograr los siguientes objetivos:

- a. Excelente desempeño laboral.
- b. Proactividad.
- c. Buen trato en las relaciones laborales y en la atención de público.
- d. Liderazgo positivo, y
- e. Recurso humano motivado

4. Objetivos Generales.

La Política de Recursos Humanos será guía para la dirección, administración y coordinación de la gestión de empleados o funcionarios municipales.

Generar reuniones, abordando temas de discusión y desarrollo de políticas en torno a cómo generar un buen Clima Laboral, Trabajo con Calidad de vida laboral,

Trabajo en Equipo, Gestión y desarrollo Organizacional, entre otros, promoviendo un sentido de participación de todos los funcionarios a través del diálogo constructivo, generando opiniones, ideas para las distintas direcciones, departamentos o unidades.

5. Objetivos esperados de los funcionarios.

1. Lograr que los funcionarios municipales sean difusores naturales de las Políticas Públicas adoptadas por el municipio en la comuna.
2. Transformar la Municipalidad de Ñuñoa en una institución polivalente, capaz de ser fuente de apoyo y asesoría en todas las materias pertinentes.
3. Contribuir con el desarrollo de equipos de trabajo, con alto nivel de motivación y reconocimiento laboral de sus pares así como de sus Jefes Directos.
4. Conseguir la participación, compromiso e involucramiento de todos los funcionarios hacia el logro de los objetivos municipales planteados.

Ingreso del Personal.

Esta política, priorizará la búsqueda de personal altamente calificado, con conocimientos técnicos, poniendo énfasis en aspectos públicos y considerando como necesario un análisis sobre las condiciones humanas de cada postulante, para medir el real grado de contribución al clima laboral y su capacidad de adaptación a esta cultura.

Toda persona que ingrese al municipio en calidad de funcionario municipal, será por medio de un proceso de Concurso Público, el cual entregará como resultado al nuevo funcionario, quien posteriormente deberá ser encasillado en un grado específico dentro de la planta municipal. Lo anterior, no considera las personas contratadas por el municipio para estudios, asesorías o consultorías particulares.

Cabe señalar, que esta Política de Ingreso de Personal tiene por objeto ser pilar de la planificación municipal respecto a su capital humano, es la constante búsqueda por contar con un equipo de trabajo óptimo.

1. Reclutamiento

Se debe establecer la solicitud o necesidad a través de la jefatura de alguna Dirección, Departamento o Sección municipal, y deberá ser el Jefe de Departamento de Personal, como parte del Comité de Selección, el encargado de llevar adelante el proceso de selección.

Sera establecida por escrito la necesidad mediante memorándum y en ella se debe especificar a lo menos los siguientes puntos:

- La unidad o unidades en que se desempeñará el funcionario.
- El nombre y descripción del cargo que ocupará el funcionario.

- Y la fecha en que se debe contar con la persona o personas.

Se debe realizar la correspondiente recepción de la solicitud de requerimiento con los respectivos vistos buenos mínimos para que se puedan cumplir, aspecto como los que exige la normativa legal vigente.

1.1 Creación/Validación de perfil de competencias para el cargo

- En caso de contar con el perfil del cargo, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

1.2 Contenido Perfil de Competencia

1. Identificación del cargo: nombre del cargo, jornada de trabajo, grado, tipo de contrato, línea de dependencia, organigrama, ubicación física, etc.
2. Requisitos del cargo: requisitos de experiencia y educacionales.
3. Funciones: misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).
4. Competencias requeridas: conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

1.3 Instrumentos de selección

Además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento) se debe considerar la aplicación de otros instrumentos de selección según sea el caso. Los instrumentos de selección son las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato para ocupar un cargo.

Algunos ejemplos de los instrumentos de selección que se pueden utilizar:

Pruebas técnicas o de conocimientos: Relacionadas a las funciones del cargo vacante.

Entrevista estructurada o semiestructurada. Es necesario que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos de modo de asegurar igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta.

Referencias laborales: Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés.

2. Aceptación del cargo e ingreso a la municipalidad.

Para el caso de los cargos relacionados con la planta municipal, el postulante será notificado por el comité que ha evaluado y seleccionado para ocupar el cargo que se provee, para lo cual esta última emitirá una carta de aceptación y cumplir con los requisitos de ingresos que se contemplan y dictan en el Artículo 10° de la Ley N°18.883 del años 1989, que impetra la calidad de funcionario municipal.

En el caso de la modalidad a contrata, se comienza el desempeño de las funciones desde que el jefe del departamento de personal municipal le informa su selección, instancia en la que deberán acreditar en un tiempo determinado el cumplimiento de los requisitos de ingresos tal cual lo establece el Artículo 10° de la Ley N°18.883 de 1989 para lo cual se debe tener presente, el observar obediencia a las leyes y en especial a las contempladas y relacionadas con la probidad administrativa.

El personal de la modalidad a servicios a honorarios deberá acreditar los requisitos pertinentes y guarden relación con aquellos requisitos que por naturaleza de su labor fue elegido para cumplirlas y que se relacionan con objetivos establecidos por el proyecto, programa o convenio, y del cual debe rendir mensualmente.

Los procesos administrativos tienen como objetivo que en forma escrita y sencilla se entienda, comprenda y aplique como instrumento para el análisis, registro y la interpretación todos los procedimientos que se realizan en la selección del personal.

3. Contratación.

Dentro de los Tipos de Contratos aplicables, se encuentran aquellos de Planta, contratos indefinidos para el personal que desarrolla funciones municipales directas (Ley N°18.883), a Contrata, empleos transitorios que se contemplan en la Dotación Municipal, Código del Trabajo y contrato a Honorarios.

La Carrera Funcionaria se inicia con el ingreso a un cargo de planta, a su vez los municipios sólo podrán contar con la siguiente planta de personal y sus respectivas condicionantes:

Directivo

Profesional

Jefatura

Técnico

Administrativo

Auxiliar

La actual estructura de la Planta Municipal de Ñuñoa se encuentra regida por el D.F.L N°115 según Ley N°19.321 del año 1994, , en el cual se consideraron a nivel nacional, número de funcionarios proporcional a la población comunal, para el caso de Ñuñoa se estimó una planta municipal de 422 funcionarios. Dichos puestos también traían asignados cupos específicos por cada estamento municipal, impidiendo modificaciones y cambios estructurales de consideración.

4. Inducción.

Esta busca facilitar la incorporación del nuevo funcionario al municipio, en términos laborales y relacionales. Será obligación directa del departamento al cual se incorpora, guiar al nuevo funcionario en sus deberes y labores, sin embargo, es responsabilidad de todo el personal municipal generar una cordial bienvenida y trato afable, entendiendo que un grato ambiente es la mejor manera de entablar una buena comunicación en torno al trabajo.

Desde el punto de vista del ciclo de vida laboral de los funcionarios, la incorporación de un nuevo funcionario a la municipalidad forma parte de los procesos propios de la gestión organizacional, por lo que es necesario reconocer como clave dicho proceso, así de esta forma se requiere abordarlo con total claridad, entendiéndolo como etapa estratégica de la planificación municipal.

Por una parte, la incorporación del nuevo funcionario demanda cierto tiempo como mínimo para la adaptación y aprendizaje de los objetivos, funciones propias del cargo, niveles de exigencia de las tareas, contexto socio – político institucional, integración al equipo de trabajo y adaptación a la cultura organizacional en su conjunto.

Por otra parte, los servicios públicos, en especial los municipios, requieren a menudo personas capaces de incorporarse rápidamente, asumiendo en algunos casos más de una función a la vez y exigiendo resultados en el corto y mediano plazo. Es sabido que personas que reciben una buena inducción, prontamente adoptan una actitud positiva y responden satisfactoriamente a las tareas designadas por lo que la Política de Acogida e Inducción se hace cada vez más necesaria en toda organización.

5. Mantenimiento del Personal.

La Ilustre Municipalidad de Ñuñoa promoverá el constante desarrollo de instancias de reconocimiento del compromiso a nivel individual y colectivo. Cada funcionario y unidad

en que se desempeña adquieren un papel de suma importancia en el cumplimiento de los objetivos.

Lo anterior, fortaleciendo un sistema de información del personal, capaz de mantener un registro actualizado y detallado de la formación educacional, laboral, de desempeño y experiencia en otros cargos. Además, del grado de involucramiento del funcionario con las actividades en que pueda apoyar directamente la gestión.

Contribuyen al Mantenimiento del Personal todas aquellas actividades que dicen relación con el acceso a todos los servicios y posibilidades que brinda la municipalidad a los funcionarios a través de la carrera funcionaria. Incorpora los factores propios de la labor y el ambiente municipal, tales como, Remuneraciones, Bienestar de los Funcionarios, Condiciones de Trabajo y el Ambiente Laboral.

Remuneraciones.

La Política de Remuneraciones debe sin lugar a dudas ser equitativa, flexible y con simplicidad de control en su administración, la cual conduzca a una ágil supervisión y de paso contribuya a la transparencia municipal. La equidad antes mencionada, pretende dar un trato justo en términos económicos a cada trabajador por su labor desempeñada; esto quiere decir por ejemplo que, funcionarios en iguales condiciones de contrato, deben percibir igual Remuneración. Sólo podrán diferir en su condición, a causa de asignaciones especiales tales como horas extraordinarias, comisión de servicios, experiencia u otros.

Dado que esta Política de Remuneraciones se enmarca en una institución Pública, las Remuneraciones se encuentran normadas, tras leyes que regulan los salarios pagados en torno al grado asignado en E.U.S.M, en este contexto, la Municipalidad de Ñuñoa, velará por el cumplimiento de la remuneración de todos y cada uno de los funcionarios municipales en las fechas establecidas para dichos pagos.

El Sistema de Remuneraciones con que cuenta la Municipalidad de Ñuñoa para los funcionarios en su calidad de Planta y Contrata comprende un sueldo fijo pagado de manera mensual y asignaciones específicas por diferentes ítems propios de la gestión, los cuales se detallan a continuación:

1. Remuneraciones Permanentes

- Sueldo Base: salario de pago vencido mensualmente relacionado al grado del funcionario en la E.U.M.
- Incremento previsional, estipendio que se otorga mensualmente a los funcionarios de planta y a contrata de las entidades de la Administración del Estado cuyas remuneraciones

se fijen por ley, con el objeto de compensar el aumento de la impondibilidad que experimentaron sus remuneraciones, con ocasión de la entrada en vigencia del nuevo sistema de pensiones de capitalización individual, establecido por el decreto ley N° 3.500, de 1980.

- **Asignación Municipal**, estipendio que se otorga mensualmente al personal de planta y a contrata de las Municipalidades, en atención al escalafón a que pertenezcan y al grado que corresponda al cargo respectivo.
- **Pérdida de Caja**: asignación que se concede solamente al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero en efectivo como su función principal. (Ley 18.883, Art.97°, letra a)
- **Movilización**: asignación concedida a aquel funcionario que deba realizar visitas domiciliarias o inspectivas dada la naturaleza de su cargo. (Ley 18.883, Art.97°, letra b)
- **Asignación de Antigüedad**: asignación concedida a los funcionarios de planta y contrata que hayan prestado servicios al municipio por 2 años efectivos en un mismo grado. Esta asignación corresponde a un 2% sobre el sueldo base por cada grado de la escala, tomando como base el bienio, acumulables de no existir cambios de grado, con un tope máximo de 15 bienios. (Ley 18.883, Art.97°, letra g)
- **Asignación Maternal y Familiar**: el funcionario tendrá derecho a un pago por carga familiar, considerando como cargas, al cónyuge desempleado y a hijos menores de 18 años o hasta 24 años con certificado que acredite actuales estudios. En el caso de la Asignación Maternal, entrará en vigencia a partir del quinto mes de embarazo. (Ley 18.883, Art. 117°)

2. Remuneraciones Eventuales

- **Aguinaldos**: asignación voluntaria que concede el municipio a toda su planta municipal por festividades (Fiestas Patrias, Navidad)
- **Bonos de Escolaridad**: asignación monetaria concedida por hijo en edad escolar, entregada una vez al año como apoyo en económico en época de ingreso a los establecimientos educacionales.
- **Cambio de Residencia**: asignación para aquellos funcionarios que debido a sus funciones municipales deban trasladarse y pernoctar por un periodo específico fuera de su residencia habitual. (Ley 18.883, Art.97°, letra d)

- Viáticos: pasajes, u otros servicios por los cuales se debe desembolsar como producto de comisiones de servicio y/o cometidos funcionarios. (Ley 18.883, Art.97°, letra e)
- Horas Extraordinarias (en caso de ser eventuales): asignación monetaria proporcional a las horas extraordinarias trabajadas los días sábado, domingos y/o en horario nocturno así como aquellas después de la jornada normal de trabajo. (Ley 18.883, Art.97°, letra c).

En cuanto al pago de viáticos, pasajes u otros, originados por prestación de servicios extraordinarios o cometidos por parte de funcionarios municipales, se procurará como regla general que el pago correspondiente se realice con antelación, previa aprobación y resolución administrativa. Así también, el pago de horas extraordinarias se utilizará siempre y cuando sea necesario, a causa de actividades extraordinarias que requieran del personal municipal, con resolución de las autoridades respectivas.

Durante los últimos años, el municipio ha impulsado un Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMG), según Ley N°19.803, a fin de mejorar el funcionamiento del municipio y de paso otorgar incentivos monetarios adicionales para el personal en caso de cumplir con los objetivos de mejoramiento predefinidos. El desarrollo de los PMG es considerado instrumento de apoyo a esta Política de Remuneraciones y al fin último, la Política de Recursos Humanos, procurando la continua revisión, modificación e internalización de los aspectos analizados en la política en la gestión diaria, asumiendo responsabilidades, criterios y maneras de actuar frente a situaciones puntuales que se vayan suscitando.

Todos los aspectos normativos que regulan las compensaciones a los funcionarios, son posibles encontrarlos en detalle en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales: Ley 18.883, Párrafo 2: De las Remuneraciones y Asignaciones Art. 92° - 100°

Bienestar.

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los funcionarios municipales y de sus familias (cargas reconocidas) es el objeto del Bienestar del Personal. Existen normas básicas que protegen la integridad de cada funcionario, tales como:

(Ley 18.883, Art. 87°)

Derecho a gozar de Estabilidad en el empleo; Ascenso en el respectivo escalafón municipal; Participar de los Concursos; Hacer uso de Feriados, Licencias y Permisos; Recibir asistencia en caso de accidente laboral o de enfermedad contraída a causa de su función municipal; Participación en Actividades de Capacitación.

Así también, los funcionarios tienen derecho a ser defendidos y pedir al municipio el apoyo respectivo en caso de existir personas o actos criminales que atenten contra su integridad física o moral, sea este motivo de injurias y/o calumnias en su contra.

Además, considerado otro aspecto de Bienestar, los funcionarios pueden voluntariamente incorporarse a una Asociación de Funcionarios Municipales, con el objeto de hacer uso de los beneficios que las asociaciones posean, sean estos de coordinación departamental, negociación colectiva o utilización de inmuebles perteneciente a ellos.

1. Servicio de Bienestar.

La Ilustre Municipalidad de Ñuñoa se compromete a potenciar el Servicio de Bienestar, autorizado por Ley N°19.754, el cual tiene como eje central, mejorar la calidad de vida del personal municipal y la de sus familias, brindando servicios, otorgando préstamos, celebrando convenios y buscando desarrollar iniciativas en torno al beneficio de todos sus asociados.

Entre los beneficios entregados anualmente por este servicio de Bienestar se encuentran:

- Asignación de Escolaridad
- Becas Educativas
- Préstamos Médicos
- Préstamos de Auxilio
- Préstamos Habitacionales
- Bono Odontológico

Todas las asignaciones, prestaciones y aportes señalados anteriormente se encuentran respaldados tras un Reglamento del Servicio de Bienestar, pudiendo flexibilizar algunos criterios el Comité encargado de dicho Servicio, adaptándolo a las necesidades de sus afiliados de acuerdo a la situación financiera existente.

Será compromiso de la Municipalidad, promover la incorporación de los funcionarios a este servicio, con el objeto de hacer partícipe a todo el personal, considerando todos aquellos funcionarios con contrato de Planta, Contrata y Código del Trabajo, este último considerado también por iniciativa del municipio en su afán de patrocinar y apoyar el actuar del Servicio.

Es sabido que el aporte municipal por este concepto, es proporcional al número de inscritos en el Servicio de Bienestar, por tanto, mientras mayor sea el número de

funcionarios adheridos a éste, mayor será también el aporte que la Municipalidad destine para el bienestar de su personal.

La Ilustre Municipalidad de Ñuñoa piensa que sus funcionarios deben lograr un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. Así también se considera dentro de este punto (Bienestar), la estrecha colaboración con una Caja de Compensación, la cual vela por el eficiente cumplimiento de las Licencias Médicas y otros servicios adicionales para el beneficio del personal municipal.

Será de interés de la Municipalidad, saber la aprobación o rechazo de la mayoría de la Planta Municipal respecto a la gestión de la Caja de Compensación actual, con el fin de mantenerla o cambiarla por aquella que a juicio de la mayoría, brinde el mejor servicio. En caso de existir disconformidad con la gestión de la actual Caja de Compensación, la Municipalidad invitará a todas las Cajas de Compensación que quieran exponer sus planes de trabajo para aclarar dudas e inquietudes y señalar sus ventajas respecto al servicio para intentar persuadir a los funcionarios municipales, los que en definitiva seleccionarán la alternativa que más se adapte a sus demandas.

Con respecto a los Servicios brindados con frecuencia por las Cajas de Compensación se pueden señalar:

- Salud
- Capacitación y Educación
- Créditos Personales
- Servicios Previsionales
- Ahorro y Vivienda
- Otros

2. Feriados, Permisos y Licencias Médicas.

Por una parte, Feriados, Permisos y Licencias Médicas están considerados dentro del Estatuto Administrativo (Ley N°18.883), se establece claramente límites de permisos y feriados administrativos de los cuales los funcionarios municipales pueden hacer uso. Todo el control de esta información estará a cargo del Departamento de Personal, quien llevará un registro actualizado en caso de que algún funcionario necesite información respecto a su condición.

- **Feriatos:** comprendiendo por feriado el descanso que tiene derecho todo funcionario municipal que haya cumplido un año de servicio municipal. El feriado consistirá en 15 días hábiles para los funcionarios con menos de 15 años de servicios, 20 días hábiles para aquellos con 15 a 19 años de servicio, y de 25 días hábiles para los funcionarios con 20 o más años de servicio. (Ley 18.883, Párrafo 3° De los Feriatos)
- **Permisos Administrativos:** entendiéndose estos como la ausencia transitoria del funcionario al municipio por actividades o situaciones personales que nada tienen que ver con su función. Los permisos son aceptados por un periodo no superior a 6 días hábiles al año, sin perjuicio de la remuneración que percibe. También – en caso que quiera el funcionario – podrán fraccionarse dichos permisos en días o medios días. (Ley 18.883, Párrafo 4° De los Permisos)
- **Licencias Médicas:** el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo, con el fin de atender una necesidad de salud, tras prescripción profesional certificada médica, cirujano dentista o matrona según sea el caso, sin perjuicio de su remuneración. (Ley 18.883, Párrafo 5° de las Licencias Médicas)

3. Clima Laboral

El Ambiente Laboral requiere sin duda alguna de la atención como factor de influencia en el desempeño. Queda demostrado que lugares de ambiente laboral grato y ameno, benefician la productividad y el bienestar personal.

El Objetivo de esta Política es promover una cultura de involucramiento y responsabilidad de los funcionarios con la Municipalidad, la que a su vez, se encontrará en una constante búsqueda de alternativas y programas para mejorar la comunicación, la motivación, relaciones laborales y el compromiso de cada uno de sus funcionarios, con el objeto de armonizar el ambiente de trabajo y con ellos la Cultura Organizacional existente.

La Cultura Organizacional sobre todo en los servicios públicos es lenta, rígida y en su gran mayoría adversa a cualquier cambio, por lo que este trabajo es de largo aliento, sólo así es posible modelar una actitud proactiva y conciliadora por parte de la institución reflejada en cada funcionario y en su cometido municipal.

Además la(s) Asociación(es) de Funcionarios Municipales, tendrá un papel de importancia en este aspecto, deben ser capaces de llegar a acuerdos, entablar diálogos constructivos y cumplir con su finalidad de ser entes articuladores de la gestión municipal y voz de los funcionarios en la toma de decisiones.

También, las asociaciones según ley N°19.296, tienen una serie de facultades que les permiten involucrarse de forma directa con la toma de decisiones, por lo que el llamado que se les hace es a conciliar ideas y no ser grupos de polaridad dentro del municipio. Aquellas órdenes que afecten a los funcionarios serán comunicadas a la Directiva de la asociación, siendo éstos responsables de informar a los socios sobre dichas medidas, canalizando las opiniones de sus socios y adoptando una postura frente a determinadas situaciones.

Solamente cuando sea necesario y que la situación lo amerite la municipalidad llamará a asamblea general para informar sobre ciertas materias.

Si bien el Clima Laboral es algo intrínseco, existente en todo grupo de trabajo, en el cual se mezclan valores, creencias y los comportamientos individuales, es Responsabilidad Compartida contribuir al ambiente laboral.

Los Jefes, deben ser ejemplo de actitud frente al trabajo, capaces de promover la participación, canalizar las opiniones de sus grupos de trabajo e informar a sus subordinados de las actividades en que se encuentra la Municipalidad.

Los Funcionarios Municipales, deben tener una activa participación, generar, desarrollar y utilizar medios, por los cuales sus ideas sean escuchadas, fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo, considerando a los pares, complemento de su labor individual, bajo el concepto de que el servicio e imagen que se entrega a la comunidad, es el fiel reflejo del trabajo coordinado y planificado realizado por todos quienes integran la planta municipal.

4. Sistema de Comunicaciones.

Se garantizará el derecho a todos los funcionarios de quedar informados a través de los medios formales y/o la asociación que posee la municipalidad, sobre materias pertinentes, evitando el rumor y los comentarios sin fundamento.

Reuniones de Coordinación, son Instancias de diálogo entre jefatura, funcionarios y también de la(s) Asociación(es) toma un rol protagónico, así la comunicación abierta no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar, con lo cual se pretende consolidar como el medio por el cual se produzca sinergia y retroalimentación de la gestión. La comunicación será tanto descendente así como ascendente.

Contemplados también dentro de los objetivos de los programas de mejoramiento de gestión, estarán reuniones de coordinación, pudiendo ser estas de gestión, coordinación, desarrollo y/o actualización de las herramientas de planificación con que cuenta la municipalidad. Los acuerdos que acá se adopten y la información generada como

resultado de estas reuniones, se deberá transmitir por los directivos a los diferentes funcionarios bajo su cargo.

Ficheros Municipales, proveídos de material informativo ubicados en lugares estratégicos de fácil acceso para los funcionarios. Se procurará mantener información actualizada al alcance de todos, sobre la gestión municipal y las actividades realizadas por los distintos departamentos.

Encuestas Internas, sirven como sustento respecto de cómo perciben los funcionarios municipales el clima laboral, manteniendo un seguimiento periódico sobre la cultura, y posibles cambios que se han dado, constituyéndose como una instrumento de control para la gestión municipal.

Desarrollo de Recursos Humanos.

Los municipios en general mantienen elementos comunes de gestión, no existen grandes diferencias entre sí, sólo el personal es considerado como el elemento diferenciador, capaz de ser una ventaja competitiva sobre el cual se deben hacer los esfuerzos. La Política de Desarrollo de Recursos Humanos implica en todo aspecto cumplir con las tareas institucionales, favorecer la satisfacción y realización personal. El capital con mayor valor con que cuenta el municipio debe ser su Personal, de ahí la preocupación por su perfeccionamiento, realización y desarrollo, con políticas claras, reales y con retroalimentación en todos los sistemas internos.

El Desarrollo de Recursos Humanos comprende dimensiones como:

Capacitación, Control de Gestión, Evaluación de Desempeño, Promociones y Desvinculación del municipio.

1. Capacitación.

“El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”. (Art.22°)

1.1. Tipos de Capacitación.

De acuerdo a la Ley N°18.883 se establecen distintos tipos de Capacitación;

- Capacitación para el Ascenso: destinada a desarrollar aptitudes y competencias para que los funcionarios puedan optar asumir cargos superiores. (Art. 23°, letra a)

- **Capacitación de Perfeccionamiento:** relacionada a mejorar el desempeño del funcionario en su actividad diaria. (Art. 23°, letra b)
- **Capacitación Voluntaria:** capacitación de interés institucional, orientada a todo funcionario independiente del nivel jerárquico y que no conduce al directamente al ascenso. (Art. 23°, letra c).
- Los estudios de Postgrado, Superior Educación Media y Básica, no se considerarán como actividades de Capacitación, y por ende, la Municipalidad no se hace responsable por éstas, quedando a disposición de los interesados participar en el desarrollo académico.

Quienes hayan optado por estudios y/o perfeccionamiento por cuenta propia como parte de su desarrollo personal, pueden exigir una Nota de Mérito por parte de su Jefe Directo, reconociendo este hecho como un acto positivo y destacable. Siendo causal de reconocimiento y factor de consideración al momento de la evaluación de su desempeño.

La Política de Capacitación tendrá como base la Equidad, considerando áreas prioritarias de Capacitación, de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos señalados por la Municipalidad. Cabe señalar la importancia y la estrecha relación de los cursos con la obtención de los objetivos estratégicos municipales, con el objeto de alinear las capacitaciones a las necesidades reales de la organización.

Las capacitaciones deberán promover cambios en la conducta de las personas, cambios institucionales en la gestión municipal y sobretodo transformaciones de la cultura organizacional, mejorando el clima laboral y preparando a los funcionarios para adelantarse y enfrentar de mejor manera las futuras modificaciones culturales, administrativas y tecnológicas que se pretenden a nivel nacional.

2. Control de Gestión.

La Política de Control de Gestión busca mecanismos que den testimonio de manera continua y actualizada sobre la gestión realizada por las distintas Direcciones de la Municipalidad. Esto será realizado, por una parte diseñando y analizando indicadores de trabajo, y por otra adaptando la atención y por ende el servicio entregado, tomando en cuenta consideraciones y sugerencias propuestas por los propios usuarios por medio de métodos de recolección de información cualitativa y cuantitativa.

La Investigación, es un factor sumamente importante para mantener un continuo seguimiento de la gestión, dando señales claras de los cometidos Municipales, permitiendo retroalimentar a los Directivos sobre el funcionamiento colectivo de los distintos departamentos y el desempeño laboral que presentan éstos. Así como también,

colabora en la transparencia de los procesos, reflejando las funciones y tareas desarrolladas por las Direcciones Municipales, considerando servicios íntegros brindados, permitiendo un control general de la gestión.

2.1. Indicadores de Gestión.

El rendimiento y la cantidad de trabajo manifestado por los funcionarios y posteriormente calificado anualmente por un comité es medible, la gestión es posible evaluarla a contar de Indicadores de Gestión, propios de sus labores principales. Los Indicadores de Gestión son medidas completamente cuantificables, objetivas y concretas, las que denotan con total claridad el desarrollo, cantidad y calidad del trabajo realizado, factores considerados según la Ley N°18.883 dentro de la Calificación Anual de los Funcionarios Municipales.

3. Libro de Sugerencias y Reclamos.

Considerado como el mecanismo legal para evidenciar posibles fallas que no han sido consideradas por los funcionarios ni por la municipalidad en su conjunto. Por medio de la recolección de críticas y opiniones de la comunidad, se intenta tomar en cuenta estas y transformarlas en posibilidades de mejora para la organización y el desarrollo de su gestión.

El interés de la municipalidad por la publicación de los comentarios recolectados en dicho libro radica en comprender el problema, ubicar el o los involucrados directos y a la brevedad dar respuesta a la demanda o inquietud señalada por la persona que redactó dicho comentario.

4. Buzones de Sugerencias.

Este sistema de recolección de información permite de manera clara y directa recoger la opinión de los usuarios frente a lo que ellos consideran podría ser una mejora para la gestión y por consiguiente su impacto en la atención a la comunidad, dado que son ellos los reales afectados o beneficiados de la calidad otorgada a través de la atención de los funcionarios municipales.

El Buzón de Sugerencia es un instrumento que promueve la retroalimentación de la gestión, al incorporar la participación ciudadana a los servicios, por medio de la opinión sobre la calidad percibida, la forma en que le son brindados nuestros servicios y así poder atender de mejor manera los comentarios haciendo un esfuerzo por buscar mecanismos que cooperen al municipio a anticiparse a las demandas de la comunidad, buscando así el mejoramiento continuo de las distintas direcciones.

Algunos de los objetivos buscados a través de este mecanismo son:

- Dar curso formal, organizado y documentado a las Sugerencias y/o comentarios recibidos.
- Fomentar una mejor atención por parte de las distintas Direcciones Municipales, dando respuesta a las inquietudes satisfactorias y oportunas.
- Generar información e indicadores estadísticos que permitan evaluar la Calidad del trabajo percibida y los procesos de atención a los usuarios de éstos.
- Difundir las obligaciones de los funcionarios, derivadas de sus funciones.
- Proyectar una imagen de atención y servicio a la comunidad, creando una cultura de servicio y vocación hacia el usuario.

5. Encuesta Atención Usuarios

Se aplicara una encuesta no probabilística para conocer la opinión de los usuarios frente a la atención de los distintos departamentos municipales, es posible coordinar su aplicación periódica de este instrumento y de mantener un seguimiento de la evolución o estancamiento en términos de atención de los funcionarios municipales.

Se utilizaran parámetros o escalas de medición de satisfacción de diferentes variables, con el objeto de mantener una matriz comparativa de comportamiento de las diferentes Direcciones, Departamento y Áreas municipales en cuanto a la gestión, infraestructura y calidad de atención brindada. Con esto se contribuye a impulsar la formación de criterios capaces de diferenciar los resultados de trabajo de los distintos departamentos y funcionarios, como método base evaluación, análisis e incentivos que puedan aplicarse a los funcionarios por su desempeño laboral.

6. Evaluación de Desempeño.

La Evaluación de Desempeño posee varias implicancias para los funcionarios en lo que guarda relación a orientación del trabajo, calificación anual, promociones, tipos de capacitaciones, insumos para los programas de capacitación, entre otros.

También es considerada como instrumento de retroalimentación y seguimiento que permite orientar los esfuerzos de la planta municipal en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Calificación Anual realizada en el ámbito municipal, procurará contar con información objetiva que permita reconocer y validar los indicadores de gestión para evaluar con

criterios técnicos, el rendimiento, carga y desempeño laboral de cada funcionario, con el fin de evitar discrepancias en el proceso de calificación señalado en el estatuto para definir listas y generar el escalafón del año siguiente.

Los aspectos positivos y negativos de la evaluación deben ser abordados abiertamente y procurar en todo momento que la calificación se base en hechos y no en opiniones.

7. Proceso de Calificación Municipal

Todos los funcionarios de la Planta Municipal (Planta y Contrata) deberán ser calificados anualmente en alguna de las siguientes listas:

Lista N°1, de Distinción

Lista N°2, Buena

Lista N°3, Condicional

Lista N°4, de Eliminación

El período objeto de la calificación comprenderá 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1° de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

El proceso de calificación contempla tres Precalificaciones realizadas por el jefe Directo del funcionario por cuatrimestre y la Calificación, efectuada por la Junta Calificadora o por el Alcalde cuando corresponda;

Los factores evaluados en la Calificación son:

- Rendimiento (Calidad y Cantidad)
- Condiciones Personales (Conocimiento del Trabajo, Interés por el Trabajo que Realiza, Capacidad para Realizar Trabajos en Grupo)
- Comportamiento Funcionario (Asistencia, Puntualidad y Cumplimiento de Normas e Instrucciones).

Una vez informadas las calificaciones, se procede a la Apelación y Reclamo en los casos que consideren necesarios, el cual es el recurso con que cuenta cada Funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora o del Alcalde en su caso.

Para efectos legales se establece el sistema de calificación de los funcionarios municipales, ponderaciones, la junta calificadora, fechas y plazos, entre otros aspectos a considerar en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

7.1. De las Calificaciones.

Si bien la ley establece un sistema de evaluación estricto, en cuanto a la presentación final de las notas y la formalidad del proceso, no establece criterios claros para evaluar objetivamente cada ítem, lo que hace imperioso adoptar de forma imparcial, indicadores para estandarizar criterios para evaluar, más realista y concordante con la actual situación municipal.

8. Promociones.

Un anhelo importante para cada funcionario en toda institución es sin duda, poder ser promovido a un cargo superior o ascender a uno de más alta jerarquía. Lo anterior, ha motivado la protección de la carrera funcionaria, privilegiando el sistema de promociones a través de concursos internos para proveer cargos vacantes, priorizando el mérito y la idoneidad por sobre cualquier otra consideración.

De acuerdo al escalafón municipal (resultado de las evaluaciones anuales), grado y aptitudes para el puesto, se procederá al ascenso del personal. Conociendo las dificultades y la inamovilidad de los puestos propia del sector municipal, La Ilustre Municipalidad de Ñuñoa procurará optimizar la promoción de sus funcionarios dentro del municipio o buscar alternativas en los demás municipios dentro de la región. Esta última, considerando las vacantes existentes en los otros municipios informados a través oficios y publicados en los ficheros municipales, para que aquellos funcionarios que estén en condiciones puedan optar a dichos cargos.

Todas las disposiciones que regulan las promociones dentro del ámbito municipal se encuentran señaladas en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales

9. Desvinculación del Municipio.

El proceso de Desvinculación del Municipio será sustentado en informes que denoten con claridad la(s) causal(es) para el cese de la relación laboral entre el funcionario y la Municipalidad de Ñuñoa, sea ésta por renuncia voluntaria, supresión del empleo, destitución, término de contrato u otro.

Causales del Cese de Funciones

La ley estipula claramente las causales por las cuales se puede establecer el cese de las funciones municipales para los funcionarios de la planta municipal.

- Aceptación de Renuncia, en caso de que el funcionario por motivos personales presente un documento dejando constancia de su voluntad de cesar en su cargo de manera voluntaria.
- Obtención de Jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, cesando de sus funciones y con ello de su cargo dado el cumplimiento legal de los años de servicio.
- Declaración de Vacancia, señalada de acuerdo a factores que impiden el actuar en dicho cargo tales como salud irrecuperable, incompatibilidades con el cargo o pérdida de alguno de los requisitos de ingreso a la municipalidad.
- Destitución, señalada a causa de alguna falta grave que afecte el principio de probidad administrativa, ausencias superiores a treinta días injustificadas o condena por algún delito o crimen entre otros, son factores que condicionan la continuidad del funcionario, haciendo válida la destitución del cargo.
- Supresión del Empleo, factor señalado como consecuencia de reestructuraciones de la organización, fusiones de cargos o unidades, impidiendo la conservación del puesto y no existiendo posibilidades de encasillamientos en otros grados ni acogida de jubilación por parte del funcionario. En este caso se debe suprimir el empleo indemnizando al funcionario por la pérdida laboral.
- Fallecimiento, causa natural de deceso de la persona.

El caso de Destitución, ameritará una correspondiente investigación interna, clara, objetiva y concluyente, para evidenciar supuestos actos que no corresponden al accionar municipal, corroborándose la(s) causal(es) que justifique el despido.

Para aquellas personas contratadas a través de la modalidad de Honorarios la desvinculación contractual con el municipio se producirá de acuerdo a las fechas preestablecidas a través de algún tipo de convenio o una vez finalizado y entregado satisfactoriamente el trabajo puntual por el cual se realizó dicho contrato. Así también, personas contratadas bajo la calidad jurídica de Contrata, conservarán su calidad de funcionarios municipales sólo hasta el 31 de de Diciembre de cada año, y cesaran en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiera sido dispuesta la prórroga con treinta días de anticipación, a lo menos.

Todo lo relacionado a la desvinculación del municipio y las causales para ésta, se detallan en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales:

Referencias Bibliográficas

- ✓ 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.
- ✓ Jurisprudencia de la Contraloría General de la República
- ✓ Observaciones a la Política de Recursos Humanos de la Asociación de Funcionarios Municipales de Ñuñoa